



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Οργανωσιακή συμπεριφορά
στην εταιρεία Amdocs και
τρόποι βελτίωσης
της εργασιακής ικανοποίησης**

Γεωργία Άρνου

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Πέτρος Δημητρίου**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2018

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη προσπαθεί να αναλύσει την σχέση την οποία έχει η οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Μελετιέται σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι μιας από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες που εδρεύουν στην Κύπρο είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους. Στην μελέτη αυτή λαμβάνονται υπόψιν και οι επιμέρους άξονες της επαγγελματικής ικανοποίησής και η επίδραση τους στην θετική η αρνητική διαμόρφωση της. Ακόμα η εργασία θα επεκταθεί 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 παρούσα έρευνα πήραν μέρος συνολικά 136 υπάλληλοι που δουλεύουν σε παράρτημα μιας από τις πιο μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες Πληροφορικής στην Κύπρο. Η έρευνα έγινε τον Μάρτιο του 2018. Τα αποτελέσματα εξάχθηκαν μετά από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης Job Satisfaction Survey του Spector. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι σε υψηλό βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Επίσης έδειξε ότι οι δημογραφικοί παράγοντες μπορούν να παίξουν ρόλο στον βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Summary

This study attempts to analyze the relationship between organizational culture and job satisfaction.

It is studied to what extent employees of one of the largest multinational companies, based in Cyprus, are happy with their work. This study also takes into consideration the individual axes of professional satisfaction and their effect on the positive or negative formation of professional satisfaction. In addition, the study will extend the influence of demographic factors such as gender, age, marital status, educational level, years of service, and the nationality of the employees on each of the individual axes of professional satisfaction, as well as the whole.

A total of 136 employees working in the annex of one of the largest multinational IT companies in Cyprus, were participated in this survey. The survey was conducted in March of 2018. The results were extracted after completing Spector's Job Satisfaction Survey. The results of the survey showed that workers are highly satisfied with their work.

It has also shown that demographic factors can have a role in the degree of professional satisfaction.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	6
<i>Εισαγωγή</i>	6
Κεφάλαιο 2	7
<i>Οργανωσιακή κουλτούρα</i>	7
2.1 Ορισμοί Οργανωσιακής κουλτούρας	7
2.2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	11
2.3 Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	14
2.4 Σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας.....	15
Κεφάλαιο 3	17
<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>	17
3.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης.....	17
3.2 Μορφές επαγγελματικής ικανοποίησης και βελτίωση της.....	18
3.3 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης	20
3.4 Σημασία της Επαγγελματικής ικανοποίησης	22
Κεφάλαιο 4	24
<i>Οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση</i>	24
4.1 Η οργανωσιακή κουλτούρα ως ρυθμιστής της επαγγελματικής ικανοποίησης	24
4.2 Μορφές κουλτούρας και εργασιακή ικανοποίηση	25
4.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση στην Amdocs	26
Κεφάλαιο 5	27
<i>Έρευνα</i>	27
5.1 Στόχος έρευνας.....	27
5.2 Δείγμα έρευνας	28
5.3 Συλλογή δεδομένων – Μεθοδολογία.....	32
5.4 Μέθοδος διεξαγωγής έρευνας.....	33
Κεφάλαιο 6	34
<i>Αποτελέσματα</i>	34
6.1 Αξονες της επαγγελματικής ικανοποίησης	34
6.2 Επαγγελματική ικανοποίηση και δημογραφικοί παράγοντες.....	36
6.2.1 Συνάδελφοι.....	36
6.2.2 Φύση εργασίας	40

6.2.3 Επίβλεψη εργασίας	43
6.2.4 Επικοινωνία	46
6.2.5 Ανταμοιβές.....	50
6.2.6 Προνόμια.....	53
6.2.7 Ευκαιρίες Ανέλιξης	57
6.2.8 Μισθός.....	60
6.2.9 Συνθήκες Λειτουργίας.....	64
6.3 Συζήτηση αποτελεσμάτων	67
Κεφάλαιο 7.....	70
<i>Συμπεράσματα –Τρόποι βελτίωσης</i>	<i>70</i>
Παράρτημα Α	72
<i>Ερωτηματολόγιο</i>	<i>72</i>
Μέρος Πρώτο – Δημογραφικά στοιχεία	72
Μέρος Δεύτερο – Ικανοποίηση στην εργασία.....	73
Βιβλιογραφία	81

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να μελετήσει την επίδραση της Οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Για να βρεθεί η σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραμέτρων που είναι πολύ σημαντικές σε κάθε οργανισμό θα γίνει μια μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και θα ακολουθήσει μια έρευνα στην πολυεθνική εταιρεία Amdocs η οποία έχει συνολικά 25000 υπαλλήλους ανά το παγκόσμιο και ασχολείται με τον τομέα της Πληροφορικής. Συγκεκριμένα τα συστήματα τα οποία αναπτύσσει έχουν σχέση με τις τηλεπικοινωνίες.

Η διατριβή θα δομείται από δύο βασικά μέρη. Το ένα είναι το θεωρητικό και το άλλο είναι το ερευνητικό κομμάτι. Θα γίνει εμβάθυνση στον όρο της Εργασιακής ικανοποίησης με βάση την Οργανωσιακή κουλτούρα. Η Οργανωσιακή κουλτούρα θα μελετηθεί στο πόσο αυτή και οι συνιστώσες της επηρεάζουν την θετική ή αρνητική εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου που δουλεύει σε μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία.

Η εργασιακή ικανοποίηση που μελετήθηκε τα τελευταία χρόνια αναφέρεται στο κατά πόσο ένα άτομο είναι ευχαριστημένο από την εργασία του. Πολλοί παράμετροι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Μερικοί από αυτούς είναι οι απολαβές και τα ωφελήματα που έχουν, η σχέση με τους προϊστάμενους τους αλλά και με τους άλλους συναδέλφους τους, τα κίνητρα και η δημιουργικότητα που τους προσφέρει η εργασία τους, αλλά και το βασικότερο την ασφάλεια της μονιμότητας. Οι οργανισμοί έχουν κατανοήσει το πόσο σημαντική είναι η παράμετρος της εργασιακής ικανοποίησης και εφαρμόζουν διάφορες τεχνικές μέτρησης της και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της. Μέσα από αυτή την αξιολόγηση μπορούν να λύσουν τυχόν προβλήματα τα οποία προκύπτουν λόγω της αρνητικής εργασιακής ικανοποίησης που μπορεί να επηρεάσει κατά πολύ την απόδοση του εργαζομένου και εκτενέστερα την απόδοση της επιχείρησης και της ποιότητας των υπηρεσιών της.

Προχωρώντας η δεύτερη παράμετρος που θα μελετηθεί στην παρούσα διατριβή είναι αυτή της οργανωσιακής κουλτούρας η οποία είναι ένας πολύπλοκος όρος ο οποίος δεν είναι και πολύ εύκολος να οριστεί. Ένας γενικός ορισμός είναι ο παρακάτω: «Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το αναδυόμενο αποτέλεσμα των συνεχόμενων διαπραγματεύσεων που συμβαίνουν και αφορούν τις αξίες, τα νοήματα που δίνονται και τις αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και του περιβάλλοντός του. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα είναι το αποτέλεσμα όλων των καθημερινών συζητήσεων και διαπραγματεύσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού.»

Το κομμάτι της διατριβής το οποίο θα ασχοληθεί με την έρευνα θα έχει ως βασικό άξονα την σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης. Βασικά θα επικεντρωθεί στο ότι οι δύο αυτοί παράγοντες είναι άμεσα συνδεδεμένοι. Το κάθε άτομο κάνει την επιλογή της εργασίας του ανάλογα με τις αξίες που έχει από την οικογένεια του και συμβαδίζουν με αυτές

της εταιρείας. Αυτό μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο πιο αφοσιωμένο στην εργασία του και κατ' επέκταση πιο αποδοτικό.

Κεφάλαιο 2

Οργανωσιακή κουλτούρα

2.1 Ορισμοί Οργανωσιακής κουλτούρας

Η κουλτούρα σαν έννοια αναφέρεται στον «πνευματικό πολιτισμό», δηλαδή στις πνευματικού περιεχομένου λειτουργίες για τις οποίες θα πρέπει να προϋπάρχει μια εκπαίδευση καθώς και μια πνευματική καλλιέργεια. Όλη η κουλτούρα μαθαίνεται. Χαρακτηρίζεται με τον αγγλικό όρο «culture». Γενικά η κουλτούρα σε ένα κοινωνικό σύνολο, του οποίου οι συμμετέχοντες δρουν συνήθως στον ίδιο «χώρο» και παρουσιάζουν όμοιες στάσεις και συμπεριφορές, αφορά τον ολικό αριθμό των αντιλήψεων που χαρακτηρίζουν το σύνολο αυτό. Στην σημερινή κοινωνία η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί το φυσικό ή κοινωνικό περιβάλλον όπου μια ομάδα ανθρώπων μοιράζεται. Αυτό το περιβάλλον μπορεί να είναι και ο χώρος της εργασίας τους. Οι διάφοροι συμμετέχοντες στην εργασιακή κουλτούρα μιας πολυεθνικής εταιρείας μπορεί να έχουν διαφορετική θρησκεία, ιστορία, αξίες άρα πολλές διαφορετικές υπό κουλτούρες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην λειτουργία του οργανισμού. [1] Η κουλτούρα στους οργανισμούς μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και του οράματος της εταιρείας. Δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας και κατά κάποιον τρόπο τους δεσμεύει προς συγκεκριμένες αξίες και πεποιθήσεις. Συσπειρώνει τους εργαζόμενους και ορίζει τις σχέσεις, επιρροές μεταξύ τους καθώς και την αλληλεπίδραση τους με το εξωτερικό περιβάλλον. Η κουλτούρα στο πλαίσιο ενός οργανισμού περιγράφεται από τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα

Η πιο δημοφιλής ορολογία για την οργανωσιακή κουλτούρα έχει διατυπωθεί από τον Schein το 2004. Σύμφωνα με αυτόν Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα μοτίβο των βασικών παραδοχών που όρισε ή ανακάλυψε μια ομάδα, στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εσωτερικής της ολοκλήρωσης καθώς και της εξωτερικής της προσαρμογής, και που εργάστηκε σκληρά για να θεωρούνται έγκυρες οι παραδοχές αυτές με απώτερο σκοπό να διδάσκονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος για να αντιλαμβάνονται, σκέφτονται και αισθάνονται τα προβλήματα αυτά. Σύμφωνα με αυτόν κουλτούρα είναι μια δυναμική διαδικασία που προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ των άλλων και προωθείται από την ηγεσία. Περιλαμβάνει ένα σύνολο δομών, ρουτίνες, κανόνες και πρότυπα που καθοδηγούν και περιορίζουν μια συμπεριφορά. (Schein, 2004). Μια πιο σαφής ορολογία για την οργανωσιακή κουλτούρα η οποία έχει διατυπωθεί από τον Claver έχει ως εξής: Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο τιμών, συμβόλων και λειτουργιών που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, η οποία περιγράφει τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα μέσα στον οργανισμό για να λύνονται τα εσωτερικά προβλήματα διαχείρισης καθώς και τα προβλήματα που σχετίζονται με τους πελάτες, τους προμηθευτές και το περιβάλλον. (Claver 2001). [3]

Προχωρώντας ιστορικά ο Tharp το 2009 είχε προσέξει κάποια κοινά χαρακτηριστικά ανάμεσα στους ορισμούς τους οποίους δόθηκαν κατά καιρούς στην Οργανωσιακή κουλτούρα. Το πρώτο χαρακτηριστικό στο οποίο αναφέρεται είναι η έννοια της ανταλλαγής δηλαδή ότι μπορεί να αναπτυχθεί μόνο μέσα σε ομάδες έστω και μικρές. Το δεύτερο είναι ότι θεωρείται μια κοινωνική κατασκευή που σχετίζεται άμεσα με τον οργανισμό καθώς και την τοποθεσία, την ιστορία, το εργασιακό περιβάλλον και συγκεκριμένα γεγονότα που αφορούν τους εργαζομένους. Το τελευταίο κοινό χαρακτηριστικό στους ορισμούς της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το ότι είναι πολυδιάστατη, πολύ-επίπεδη και περιλαμβάνει πολλά γνωστικά και συμβολικά στρώματα. [3]

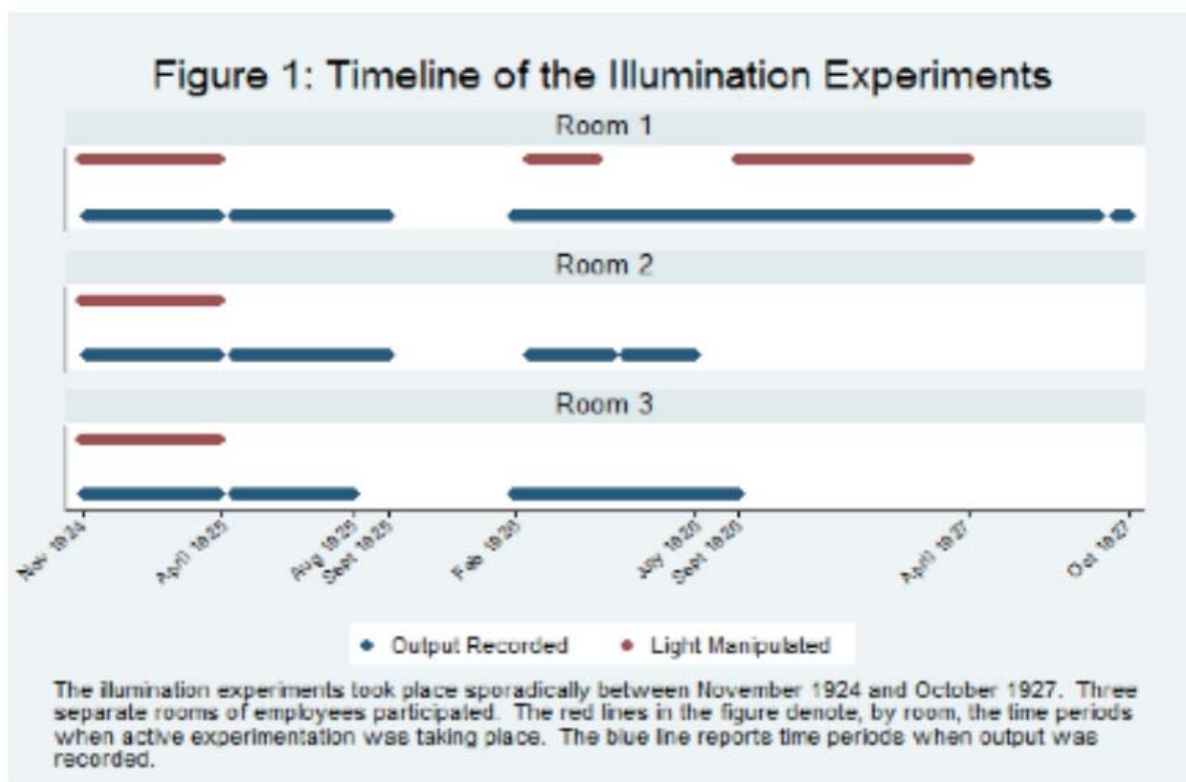
Για πολύ καιρό, δεκαετίες η οργανωσιακή κουλτούρα απασχολούσε το ερευνητικό πεδίο. Σύμφωνα με τον Tayeb (1996) μερικές κουλτούρες συνδέονται άμεσα με την εργασία και κάποιες άλλες με τις σχέσεις μέσα στην εργασία και αυτό μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην συνεργασία των μελών αυτών των δύο τύπων κουλτούρας. Οι προσδοκίες και οι αξίες των εργαζομένων σχετίζονται με το πολιτισμικό τους υπόβαθρο και διαφοροποιούνται με αυτό. [4] Τα προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται στους οργανισμούς καθώς και γενικά στο περιβάλλον της εργασίας δεν πηγάζουν κατά ανάγκη από την έλλειψη επαγγελματικών ικανοτήτων. Μπορεί να απορρέουν λόγω τριών παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο πρώτος παράγοντας είναι η προσαρμογή στην εργασία, ο οποίος είναι και ο πιο απλός γιατί υποβοηθείται από κάποιες διαδικασίες, πολιτικές και απαιτήσεις της εταιρείας. Δεν είναι τελείως απλή αυτή η προσαρμογή γιατί μπορεί η επιχειρησιακή κουλτούρα της χώρας που βρίσκεται ο οργανισμός να διαφέρει από την κουλτούρα στην χώρα του εργαζομένου. Επίσης μπορεί να υπαγορεύουν διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης των πραγμάτων στα δυο περιβάλλοντα. Ο δεύτερος παράγοντας που είναι και ο πιο δύσκολος είναι η προσαρμογή στη αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους από διαφορετικές χώρες. Είναι το πιο δύσκολο γιατί διαφέρουν στις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες οι τόπακες από τους ξένους. Έχουν διαφορετικούς κανόνες για να καθοδηγήσουν την εύρυθμη λειτουργία των ατόμων στο πλαίσιο των κοινωνιών τους αντίστοιχα. Σαν αποτέλεσμα των διαφορών παραπάνω μπορούν να δημιουργηθούν συγκρούσεις και παρεξηγήσεις στους νεοεισερχόμενους στην νέα κουλτούρα με τους ντόπιους. Ο τελευταίος παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας που μπορεί να προκαλέσει προβλήματα είναι η προσαρμογή γενικά στο περιβάλλον της χώρας που βρίσκεται ο οργανισμός. Εδώ προκύπτουν τα προβλήματα φαγητού, ψωνίσματος, και υγιεινής. Αυτός ο παράγοντας εμπίπτει μεταξύ των δύο προηγούμενων. [5]

Άρα η βασική πρόκληση του κάθε οργανισμού είναι να ωθήσουν τους εργαζόμενους τους να εντάξουν τους δημογραφικά ανόμοιους ανθρώπους στην ομάδα τους για να επιτευχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και αλληλεπίδραση. Αυτό θα βοηθήσει περεταίρω στην ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και γνώσης μεταξύ τους. [1]

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα σύμφωνα με τον Dessler (2012) κατά την πρόσληψη καινούριων υπαλλήλων διεξάγεται κάποια εκπαίδευση που στοχεύει στην βελτίωση της διαπολιτισμικής ευαισθησίας για την προώθηση πιο αρμονικών σχέσεων εργασίας. Αυτή η εκπαίδευση περιλαμβάνει βελτίωση στις διαπροσωπικές δεξιότητες, κατανόηση και αποτίμηση των πολιτιστικών

διαφορών, την βελτίωση των τεχνικών δεξιοτήτων και την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στην εταιρική κουλτούρα. Επιπρόσθετα ο ηγέτης του οργανισμού μεταδίδει μηνύματα που έχουν σχέση με ενδεδειγμένους τρόπους συμπεριφοράς τους οποίους αργότερα θα ακολουθούν και θα συμμορφώνονται με αυτούς. Διαμορφώνεται κάπως έτσι η εσωτερική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο αξιών. Με τον ορισμό των αξιών οι εργαζόμενοι έχουν μια πεποίθηση για το τι απαιτείται να κάνουν και τι όχι. Έτσι ο οργανισμός καταφέρνει να καθοδηγεί τους υπαλλήλους του με βάση το κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό φάσμα. Βεβαίως η κουλτούρα αυτή του οργανισμού διαμορφώνεται και στο πλαίσιο της εθνικής κουλτούρας των εργαζομένων του και των δημογραφικών του γνωρισμάτων. [1][6]

Οι ερευνητές προσπάθησαν να μελετήσουν το εργασιακό περιβάλλον σε συνδυασμό με την κουλτούρα με την ανάλυση του συνδρόμου του Hawthorne. Αυτό το σύνδρομο έγινε αντιληπτό μετά από ένα πείραμα το οποίο διεξήχθη στο εργοστάσιο Hawthorne της επιχείρησης Western Electric. Με αυτό το πείραμα ήθελαν να μελετήσουν αν το επίπεδο του φωτισμού μέσα στο εργοστάσιο επηρέαζε το πόσο παραγωγικοί ήταν οι εργαζόμενοι. Μετά από αυξομειώσεις στο επίπεδο φωτισμού σε τρία διαφορετικά δωμάτια γινόταν μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η παραγωγικότητα της ομάδας εργατών που συμμετείχε στο πείραμα αυξανόταν ανεξαρτήτως του φωτισμού στο δωμάτιο παραγωγής κατά τη διάρκεια του πειράματος.[7] Στην παρακάτω εικόνα φαίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας.



Στο μεσοδιάστημα υπήρχαν κάποιες παύσεις στην ερευνά κατά τις οποίες παρατηρήθηκε μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Έτσι Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι επιστήμονες ήταν ότι όταν οι εργαζόμενοι ήταν μέρος του πειράματος είχαν πολύ καλύτερη απόδοση από όταν ήξεραν ότι δεν ήταν μέλος της έρευνας. Επίσης η απόδοση ήταν χαμηλότερη τις Δευτέρες και το

καλοκαίρι παρά τις υπόλοιπες μέρες της εβδομάδας/μήνες.[8] Μετά από το παραπάνω πείραμα ακολούθησαν και άλλα από ψυχολόγους καθώς και μικροβιολόγους για τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας που έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι κάνουν μικρές ομάδες που απαρτίζονται από όμοιους (εθνικότητα, θρησκεία, κοινά ενδιαφέροντα). Αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι επηρεάζονται περισσότερο από την κοινωνική δύναμη παρά από τις υποδείξεις των ανωτέρων τους. Μετά ακολούθησαν κάποιες προτάσεις μεθοδολογίες για την βελτίωση της απόδοσης.

Μετά από κάθε έρευνα η κοινή γραμμή πλεύσης για τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ότι είναι ένα σύστημα συμπεριφορών πεποιθήσεων και αξιών που μοιράζονται οι εργαζόμενοι. Ο πιο γνωστός και περιεκτικός ορισμός έχει δοθεί από τον Schein. Σύμφωνα με αυτόν είναι ένα πρότυπο των βασικών παραδοχών που αναπτύσσονται συγκεκριμένα από κάποια ομάδα στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης. Το πρότυπο αυτό έχει δοκιμαστεί πολλές φορές, ούτως ώστε να θεωρείται έγκυρο και γι' αυτό το λόγω διδάσκεται στα νέα μέλη σαν ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης για τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης.[9] Ένας πιο ειδικός ορισμός για την οργανωτική κουλτούρα έχει δοθεί από τους Claver, Lloris, González and Gascó το 2001. Σύμφωνα με αυτόν οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, συμβόλων και τελετουργιών που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, το οποίο σύνολο περιγράφει τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση προκειμένου να επιλυθούν τόσο τα εσωτερικά προβλήματα διαχείρισης και όσο και τα προβλήματα που σχετίζονται με τους πελάτες, τους προμηθευτές και το περιβάλλον. [10]

Όλοι οι ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούνται από κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Το πρώτο πιο βασικό χαρακτηριστικό είναι το ότι αναφέρεται σε μια ομάδα. Αυτή η ομάδα μπορεί να είναι οποιουδήποτε μεγέθους και μοιράζεται κάποια χαρακτηριστικά/αξίες. Το δεύτερο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ότι είναι κατασκευή της κοινωνίας και αναφέρεται στον εκάστοτε οργανισμό και τα χαρακτηριστικά του όπως είναι η τοποθεσία του, το εργασιακό περιβάλλον, η ιστορία και γενικότερα τα γεγονότα τα οποία λαμβάνουν χώρα εντός του. Γενικότερα η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολυδιάστατη και πολύ επίπεδη με πάρα πολλά γνωστικά στρώματα.

Προχωρώντας βαθύτερα στην ανάλυση σύμφωνα με τον Schein το 2004 η οργανωσιακή κουλτούρα για να αποδοθεί απαιτούνται τρεις διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι υποθέσεις, οι αξίες καθώς και οι εκδηλώσεις. Οι υποθέσεις αναφέρονται σε αυτό που οι εργαζόμενοι του εκάστοτε οργανισμού πιστεύουν ως πραγματικότητα. Είναι μια μη αναγνωρίσιμη διάσταση βασικά, γιατί οι υποθέσεις ως προς ένα μεγάλο μέρος τους θεωρούνται δεδομένες και η συνείδηση δεν έχει πρόσβαση σε αυτές. Οι πλείστες υποθέσεις ουσιαστικά είναι ασυνείδητες αντιδράσεις που βασικά οδηγούν την συμπεριφορά και θέτουν τις βάσεις για τον τρόπο που μια ομάδα αντιλαμβάνεται, σκέπτεται και αισθάνεται τα πράγματα. Η δεύτερη διάσταση η οποία ακολουθεί τις υποθέσεις είναι οι αξίες. Οι αξίες είναι κάποιες αρχές της αρχές της κοινωνίας που προσδιορίζουν τα ενδιαφέροντα των μελών μιας ομάδας και είναι η βάση για τον κώδικα ηθικής. Λόγω της εμπλοκής της ηθικής οι αξίες συνδέονται με έντονα συναισθήματα. Στον εργασιακό τομέα οι εξουσία θα πρέπει να έχει τεχνικές για

επιρροή των αξιών για να είναι αποδεκτές από τους εργαζομένους. Είναι πιο εύκολο να αναγνωριστούν από τις υποθέσεις και οι εργαζόμενοι αντιδρούν αν υπάρξει μεγάλη μεταβολή στην κουλτούρα τους. Προχωρώντας παρακάτω είναι η Τρίτη διάσταση της κουλτούρας αυτή των εκδηλώσεων. Οι εκδηλώσεις αναφέρονται στην συμπεριφορά των ατόμων μιας ομάδας στα πλαίσια των υποθέσεων και των αξιών μιας κουλτούρας. Είναι μια από τις πιο προσβάσιμες διαστάσεις όπου τα ανώτερα στελέχη μπορούν να επέμβουν στις συμπεριφορές αυτές και κατ' επέκταση στις στρατηγικές που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι τους για να λύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εργασία. Αργότερα αυτές τις συμπεριφορές θα τις μεταδώσουν οι παλαιότεροι υπάλληλοι και στους νεοεισερχόμενους. Οι ηγέτες μπορούν να τους μεταδώσουν συγκεκριμένα μοτίβα για τις στρατηγικές αυτές για να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο και να μπορούν να τους ελέγχουν καθώς και να τους προσφέρουν την ασφάλεια στην εργασία που όλοι αποζητούν. Στην πιο αποτελεσματική διοίκηση μιας εταιρείας πολύ σημαντικό ρόλο έχει οι υποομάδες συγκεκριμένης κουλτούρας να θεωρούν την ηγεσία σαν άτομα τα οποία μπορούν να τους εμπιστευτούν και να βασιστούν επάνω τους. [11]

2.2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Λίγο πριν από το 1980 οι διάφοροι μελετητές άρχισαν να δίνουν σημασία στην έννοια της κουλτούρας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Παρατήρησαν βασικά το πώς ενσωματώνεται στην λειτουργία της επιχείρησης. Από τις διάφορες έρευνες τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί οι οποίοι δεν είχαν την κουλτούρα σαν μια από τις μεταβλητές τους ήταν ελλιπής. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την δύναμη της κουλτούρας είναι αρχικά το πόσο μεγάλος είναι ο οργανισμός, μετέπειτα πόσο παλαιά ιδρύθηκε ο οργανισμός, ο βαθμός της αναδιοργάνωσης των εργαζομένων, η δύναμη της αυθεντικής κουλτούρας και τέλος η διαύγεια των πολιτιστικών αξιών και πιστεύω.

Η κουλτούρα για έναν οργανισμό είναι όπως την προσωπικότητα του κάθε ατόμου που το κάνει μοναδικό. Πολύ λογικό είναι το γεγονός ότι κάθε οργανισμός θα λειτουργεί καλύτερα σε διαφορετικές συνθήκες από έναν άλλο λόγω του ότι τα μέλη του προσωπικού του κάθε οργανισμού είναι συνηθισμένα ή επιλέγουν έναν συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας.[12] Οι διάφοροι ερευνητές έχουν προτείνει διαφορετικούς τύπους κουλτούρας σύμφωνα με τις παρατηρήσεις τους μέσω της έρευνας τους. Ο κάθε ένας από αυτούς χώριζε την οργανωσιακή κουλτούρα σε τέσσερις τύπους.

Ξεκινώντας από τον Hofstede οι τέσσερις διαστάσεις της κουλτούρας τις οποίες προσδιόρισε, που έχουν άμεση σχέση με την εθνική κουλτούρα ενός πολυεθνικού οργανισμού είναι η κατανομή δύναμης, η αποφυγή αβεβαιότητας, ο ατομικισμός/ Συλλογικότητα και τα Ανδρικά/Γυναικεία στοιχεία.

Η κατανομή δύναμης αναφέρεται στο κατά πόσο η κοινωνία αποδέχεται να γίνεται άνιση κατανομή εξουσίας μέσα σε μια επιχείρηση. Δηλαδή τα άτομα με υψηλές θέσεις θεωρούν τους υφιστάμενους τους κατώτερους σαν ανθρώπους. Η δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η αποφυγή αβεβαιότητας η οποία αναφέρεται στο κατά πόσο η κοινωνία αισθάνεται απειλή από την αβεβαιότητα και προσπαθεί να μείνει όσο γίνεται πιο μακριά από τέτοιες καταστάσεις με την χρήση σταθερών τύπων και δομών. Προχωρώντας η

τρίτη διάσταση είναι ο ατομικισμός/συλλογικότητα όπου εκφράζει κατά πόσο η κοινωνία θεωρεί ότι είναι καλύτερη μια χαλαρή κοινωνική δομή ή μια άκαμπτη δομή απόλυτης αφοσίωσης. Η τελευταία διάσταση αναφέρεται στα ανδρικά/γυναικεία στοιχεία που σύμφωνα με αυτή εκφράζεται σε ποιο βαθμό οι αξίες της κοινωνίας είναι γυναικείες ή ανδρικές.

Εκτός από τον Hofstede μια πιο λεπτομερής ανάλυση των τύπων της κουλτούρας έγινε από τον Harrison. Οι τέσσερις διαστάσεις είναι ο προσανατολισμός στην δύναμη, στους ρόλους, στις δραστηριότητες και το άτομο. Ο προσανατολισμός στην δύναμη αναφέρεται στους οργανισμούς οι οποίοι κλίνουν στο να κυριαρχούν στο περιβάλλον τους και τα άτομα με υψηλές θέσεις προσπαθούν πάντα να έχουν τον απόλυτο έλεγχο των υφισταμένων τους. Κύριο χαρακτηριστικό των ατόμων αυτών είναι η ανταγωνιστικότητα και η θέληση για ανάπτυξη. Οι αποφάσεις σε ένα τέτοιο οργανισμό λαμβάνονται στη βάση της επίδρασης που ασκεί η εξουσία. Επόμενη διάσταση, ο προσανατολισμός στους ρόλους έχει να κάνει με την γραφειοκρατία. Τέτοιου είδους οργανισμοί που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία έχουν σαν γραμμές πλεύσης την νομιμότητα, τον ορθολογισμό και την υπευθυνότητα. Τα δικαιώματα και οφέλη των εργαζομένων είναι προσδιορισμένα και αποδίδονται με σαφήνεια. Κύριο γνώρισμα αυτής της διάστασης είναι η διασφάλιση της ιεραρχίας και η περιγραφή της εργασίας και των ρόλων έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από το ίδιο το άτομο. Η δύναμη από την θέση εργασίας είναι η πιο σημαντική πηγή δύναμης μέσα στον οργανισμό. Επόμενη διάσταση είναι ο προσανατολισμός στις δραστηριότητες όπου οι δομές και οι λειτουργίες του οργανισμού αξιολογούνται σύμφωνα με την εμπλοκή τους στην επίτευξη των στόχων του. Η εξουσία έχει ως βάση την κατάλληλη γνώση και τις ικανότητες. Η δύναμη του ατόμου με μεγάλη εμπειρία υπερέρχει από την δύναμη της θέσης. Τέτοιες κουλτούρες προσπαθούν να κερδίζουν από την δύναμη του ομαδικού αποτελέσματος συνδυάζοντας τις σωστές πηγές με τους κατάλληλους ανθρώπους. Η τελευταία διάσταση κατά τον Harrison είναι ο προσανατολισμός προς το άτομο. Οι οργανισμοί σε αυτή την κουλτούρα έχουν ως κέντρο της προσοχής τα άτομα τους γι' αυτό και έχουν ως κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών τους. Είναι λιγιστοί οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν τέτοιες κουλτούρες και τα άτομα δείχνουν προτίμηση προς αυτούς τους οργανισμούς. Η λειτουργία της ιεραρχίας τους και ο έλεγχος τους είναι εφικτός μόνο με την κατανόηση μεταξύ των μελών του οργανισμού και τα μέλη του είναι σχεδόν αυτόνομα. [11]

Ακόμα μια θεωρία για τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτή των Rob Coffee και Gareth Jones. Το Η θεωρία του είναι ευρέως γνωστή ως «κύβος των δύο Σ». Το όνομα έχει την πηγή του από το ότι η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα βάση της κοινωνικότητας (sociability) και της αλληλεγγύης (solidarity). Σύμφωνα με τον βαθμό των δύο αυτών διαστάσεων παράγονται οι τέσσερις τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας. Η πρώτη διάσταση, η κοινωνικότητα, δείχνει το πόσο φιλικά είναι τα μέλη του οργανισμού μεταξύ τους. Αυτή η διάσταση παρατηρείται από τους νεοεισερχόμενους στον οργανισμό και κατά πόσο του προσεγγίζουν οι υφιστάμενοι υπάλληλοι. Η κοινωνικότητα είναι θετική όταν τα άτομα συνεργάζονται σε ομάδες και δέχονται νέες ιδέες και αρνητική όταν υπάρχουν

κλίκες ατόμων που επηρεάζουν αρνητικά την λήψη αποφάσεων με την δύναμη τους.

Η δεύτερη διάσταση, η αλληλεγγύη, αναφέρεται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι του οργανισμού αντιλαμβάνονται τις λειτουργίες και τους στόχους του. Αρνητική μπορεί να είναι αυτή η διάσταση σε νεοπροσληφθέντες λόγω του ότι μπορεί να έχουν την αίσθηση ότι είναι δύσκολο να ενσωματωθούν αποτελεσματικά στον οργανισμό.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο διαστάσεων οδηγούν στη ανάπτυξη των τεσσάρων βασικών τύπων κουλτούρας ως την κουλτούρα δικτύου, πειθαρχίας, απομόνωσης και κοινής. Η κουλτούρα του δικτύου έχει σαν χαρακτηριστικό τον ψηλό βαθμό κοινωνικότητας και αντίστοιχα τον χαμηλό βαθμό αλληλεγγύης. Επικρατεί ένα πολύ φιλικό κλίμα μέσα στον οργανισμό, το οποίο δίνει την ευκαιρία στα νέα μέλη να νιώσουν γρήγορα ότι ανήκουν στην ομάδα. Τα θέματα της εργασίας συζητούνται μεταξύ των μελών με απλό άτυπο τρόπο. Ο δεύτερος τύπος είναι αυτός της πειθαρχίας. Εδώ και οι δύο διαστάσεις της κοινωνικότητας και της αλληλεγγύης συναντιούνται σε χαμηλό βαθμό. Οι εργαζόμενοι του οργανισμού συνεργάζονται για να διεκπεραιώσουν τις εργασίες που τους έδωσαν οι ανώτεροι τους. Επικοινωνούν γρήγορα και σύντομα. Τα μέλη του οργανισμού ωθούνται για να επιτύχουν τον στόχο τους που τους έχει ανατεθεί και γι' αυτό οδηγούνται προς αυτή την κατεύθυνση. Προχωρώντας παρακάτω είναι ο τρίτος τύπος κουλτούρας αυτός της απομόνωσης. Το χαρακτηριστικό του σε σχέση με τις δύο διαστάσεις της είναι ο χαμηλός βαθμός αλληλεγγύης και κοινωνικότητας, όπως και ο προηγούμενος τύπος της πειθαρχίας. Τα μέλη του οργανισμού εδώ είναι πολύ πιθανόν να μην έρχονται σε επαφή με τα άλλα μέλη η και να μην γνωρίζονται. Έρχονται σε επαφή μεταξύ τους (συνομιλούν) μόνο εάν κριθεί απαραίτητο. Δεν είναι υποχρεωμένοι να βρίσκονται στον χώρο εργασίας αντίθετα αυτό συμβαίνει μόνο όταν είναι χρήσιμο και απαραίτητο. Λόγω των παραπάνω χαρακτηριστικών τα μέλη μιας τέτοιας κουλτούρας δεν αναγνωρίζονται ως μέλη του οργανισμού αλλά θεωρούνται ως αυτόνομοι επαγγελματίες. Ο τέταρτος και τελευταίος τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός της κοινής κουλτούρας. Οι δύο διαστάσεις της κοινωνικότητας και της αλληλεγγύης συναντώνται σε πολύ υψηλό βαθμό. Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό που έχει την κοινή κουλτούρα είναι φιλικοί μεταξύ τους και έχουν αρκετά καλές προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις. Τα μέλη του οργανισμού έχουν πολλές αρμοδιότητες τις οποίες πολλές φορές τις μοιράζονται και έτσι η ευθύνη δεν πάει μόνο σε ένα άτομο, δεν μπορεί να διαχωριστεί. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών μπορεί να χαρακτηριστεί ως εύκολη σε όλα τα επίπεδα και η φιλικότητα μεταξύ των μελών δίνει την εντύπωση ότι ο εργασιακός χρόνος και το διάλειμμα δεν μπορούν να διαχωριστούν. [11]

Ως τελικό συμπέρασμα για την οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να δηλωθεί ότι υπάρχει δυσκολία στο να οριστεί αλλά μπορεί κάλλιστα να παρατηρηθεί ως σημαντική πτυχή της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Αφού περιλαμβάνει τις αξίες, τα σύμβολα τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που έχουν οι εργαζόμενοι μπορεί να επηρεάσει τόσο τις ατομικές όσο και τις συλλογικές ενέργειες. Συνήθως θέτει τις γραμμές καθοδήγησης του οργανισμού. Μειώνει το αίσθημα της αβεβαιότητας και εμπνέει το αίσθημα της τάξης. Σέ όλους αυτούς του τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας που κατέληξαν οι μελετητές

διακρίνονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται το ότι συνήθως οι τύποι αναφέρονται στη δομή και ιεραρχία του οργανισμού, τους στόχους και τις πολιτικές επενδύσεων. Ακόμα αναφέρεται στις σχέσεις/συμπεριφορές των εργαζομένων και την σημασία τους στο πλαίσιο του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα δείχνει την εσωτερική σύνδεση και πληρότητα του οργανισμού καθώς και την εξωτερική του λειτουργία και προσαρμοστικότητα. [2]

2.3 Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλοί μελετητές καθώς και ακαδημαϊκοί ασχολήθηκαν και μελέτησαν την οργανωσιακή κουλτούρα. Για την μελέτη αυτή των ερευνητών/ακαδημαϊκών χρειάστηκε να προταθούν και να δημιουργηθούν πολλά εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης της. Ένα μεγάλο ερώτημα και δίλημμα για τους επιστήμονες ήταν εάν η έννοια της κουλτούρας μπορεί να μετρηθεί βασιζόμενη σε ποσοτικές ή ποιοτικές έρευνες.

Ξεκινώντας με την ποιοτική έρευνα των Tucker με δείγμα 10 οργανισμούς σε μια ομάδα με περισσότερους από 1200 εργαζόμενους έγινε η δημιουργία ενός πολυπαραμετρικού όργανου μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας το επονομαζόμενο Survey Organizational Culture (SOC). Αυτό το όργανο μπορεί να δώσει αξιόπιστα και κατανοητά αποτελέσματα. Ο Harrison το 1975 με το Ερωτηματολόγιο της Οργανωσιακής Ιδεολογίας προσπάθησε να μετρήσει τόσο την υπάρχουσα όσο και την επιθυμητή κουλτούρα σε ένα οργανισμό. Αυτό το ερωτηματολόγιο του Harrison προσπάθησε να εξελίξει ο Handy το 1993.

Ακόμα ένας ερευνητής ο οποίος ασχολήθηκε με την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας ήταν ο Hofstede το 1990. Δημιούργησε ένα όργανο μέτρησης το οποίο χαρακτηρίζεται από έξι παραμέτρους οι οποίες περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Προχώρησε στην δημιουργία του οργάνου μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας μετά από ποιοτικής και ποσοτικής μελέτης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν διαδικασία - αποτέλεσμα, εργαζόμενοι - έργο, παρωχημένες - αντιλήψεις επαγγελματισμός, ανοικτό - κλειστό σύστημα, χαλαρός - στενός έλεγχος, νόρμες- πραγματικότητα. Ένα άλλο πολύ σημαντικό όργανο είναι το Organizational Culture Inventory που ανακαλύφθηκε από τους Cooke και Lafferty το 1983. Αυτό συμπεριλαμβάνει εκατό είκοσι προτάσεις που βαθμολογούν τις νόρμες και τις προσδοκίες των μελών του οργανισμού που μπορούν να επηρεάσουν τις σκέψεις και τις συμπεριφορές τους. Βρέθηκαν δώδεκα στυλ συμπεριφοράς τα οποία είναι το ανθρωπιστικό, της συναισθηματικής εγγύτητας, της έγκρισης, το συμβατικό, της εξάρτησης, της αποφυγής, της αντίθεσης, της εξουσίας, το ανταγωνιστικό, της ικανότητας/τελειομανίας, της επίτευξης και της αυτοπραγμάτωσης.

Προχωρώντας σε πιο σύγχρονες έρευνες το 1996 οι Walker Symon και Davies έδωσαν στην δημοσιότητα το Corporate Culture Questionnaire που αξιολογεί την απόδοση, το ανθρώπινο δυναμικό, τη λήψη αποφάσεων και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Ένα ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση του τύπου της ηγεσίας και της επίδρασής της στην οργανωσιακή κουλτούρα στα πλαίσια της εκπαίδευσης είναι το 'Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ 5X'. Το εργαλείο βασίζεται σε τρία μεγέθη την μετασχηματιστική ηγεσία την

διαπραγματευτική ηγεσία και την laissez-faire ηγεσία. Με αυτά τα μεγέθη δημιουργείται ένα μοντέλο με το οποίο διερευνώνται οι επιδράσεις της ηγεσίας καθώς και ο καθορισμός του τύπου ηγεσίας που εφαρμόζεται.

Το 2000 ακόμα ένα ερωτηματολόγιο γίνεται γνωστό από τους Buckingham και Coffman που είναι γνωστό και ως Core Employee Opinion Questionnaire. Αποτελείται από δώδεκα παραμέτρους που αναφέρονται σε θέματα επιχειρηματικών μονάδων, εταιριών και άλλων οργανισμών. Μερικοί από τους παραμέτρους είναι η Συνολική ικανοποίηση, η σχέση με τους ανωτέρους, οι ευκαιρίες καριέρας κλπ.

Τέλος το 2006 ο Cameron και Quinn παρουσίασαν το Organizational Culture Assessment Instrument ένα από τα πιο γνωστά εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Για το εργαλείο αυτό οι ερευνητές βασίστηκαν στους παρακάτω τέσσερις τύπους κουλτούρας: ιεραρχική ή κουλτούρα κανόνων, κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά ή κουλτούρα στόχων, συμμετοχική ή οικογενειακή κουλτούρα, προσαρμοστική κουλτούρα. Κάθε τύπος αντιπροσωπεύεται με από έξι ερωτήσεις και τέσσερις πιθανές απαντήσεις. Για τις έξι ερωτήσεις το δείγμα των μελών του οργανισμού ρωτιούνται να απαντήσουν για την υφιστάμενη κουλτούρα του οργανισμού αλλά και για το πώς θα ήθελαν να ήταν η κουλτούρα. Η αξιολόγηση της κουλτούρας γίνεται μέσα από τις μεταβλητές της ευελιξίας και διακριτικότητας, της σταθερότητας και ελέγχου της εσωτερικής εστίασης και ενσωμάτωσης καθώς και της εξωτερικής εστίασης και διαφοροποίησης. Όλες οι παραπάνω μεταβλητές είναι αντικρουόμενες. Μέσα από αυτές μπορούν να διαχωριστούν τα επιτεύγματα που προκύπτουν από τους εργαζομένους έναντι αυτών που προκύπτουν από τις εσωτερικές διαδικασίες. Μπορούν να φανούν οι οργανισμοί που είναι υπέρ της καινοτομίας και προσωπικής ανάπτυξης αλλά και οι οργανισμοί που είναι σταθεροί και δεν μεταβάλλονται εύκολα. Οι αντικρουόμενες αυτές μεταβλητές χαρακτηρίζονται από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, την ηγεσία του οργανισμού, την διαχείριση των εργαζομένων, την ουσία που κρατά τον οργανισμό ενωμένο, την έμφαση των στρατηγικών καθώς και τα κριτήρια της επιτυχίας. [13][2]

2.4 Σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως γνωστό αναφέρεται σε κάποιες αξίες, πιστεύω και γενικότερα στην καθημερινή ζωή των υπαλλήλων μέσα σε έναν οργανισμό. Μπορεί να δείξει το πώς συμβαίνουν τα πράγματα, εκφράζει την ιδεολογία των υπαλλήλων του οργανισμού και παρέχει κάποιους άγραφους κανόνες και οδηγίες. Η αναγνώριση της από τους ανθρώπους γίνεται δυστυχώς μόνο όταν υπάρξει μια νέα κουλτούρα στο προσκήνιο.

Μέσα σε ένα οργανισμό τα λειτουργικά τμήματα, η ιεραρχία, οι ομάδες παραγωγής μπορούν να επηρεάσουν την δική τους κουλτούρα. Οι δυσκολίες που υπάρχουν στον συντονισμό των διαδικασιών όσο και στην διεκπεραίωση των διαδικασιών συχνά οφείλονται σε μια κουλτούρα συγκρούσεων ανάμεσα σε διαφορετικές υποομάδες. Μπορεί αυτό να σημαίνει σύγκρουση μεταξύ διαφόρων τμημάτων όπως αυτό των προγραμματιστών με την ομάδα της διασφάλισης της ποιότητας.

Μια δυνατή και μη συνηθισμένη κουλτούρα μπορεί να συμβάλει στην μείωση της συλλογικής αβεβαιότητας δίνοντας στους υπαλλήλους του οργανισμού την αίσθηση της ταυτότητας, δημιουργεί κοινωνικές οδηγίες, συνοχή, συλλογική ομοιότητα και δέσμευση για καλύτερη δυνατή λειτουργία του οργανισμού καθώς και θέτει ένα όραμα για το μέλλον. Η οργανωτική κουλτούρα έχει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στην μακροχρόνια αποδοτικότητα των οργανισμών και κατόπιν στην οικονομική τους επιτυχία. [14]

Σύμφωνα με τον Furnham και Gunter η εσωτερική ολοκλήρωση ορίζεται ως η κοινωνικοποίηση και εισδοχή νέων υπαλλήλων σε ένα οργανισμό, η δημιουργία ορίων και αίσθηση ταυτότητας και δέσμευσης σε αυτόν. Ο συντονισμός έχει να κάνει με την ανταγωνιστικότητα που απορρέει από την σταθερότητα και το εσωτερικό δέσιμο του οργανισμού. Ο Schein υποστήριξε ότι η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού όσο και στην οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα. Σε μια επιχείρηση όπου η διοίκηση του προσωπικού κρατά αποστάσεις από τους υφιστάμενους της έχει ως αποτέλεσμα την απόκρυψη προβλημάτων και κατ' επέκταση την διαιώνιση τους, καθώς και την αδυναμία δημιουργίας αποτελεσματικής μάθησης. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα απορρέουν μέσα από την υιοθέτηση στρατηγικών που είναι βασισμένες στις αξίες και γενικότερα στην διαφοροποιημένη κουλτούρα που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί.

Σύμφωνα με τους Kotter και Heskett η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να συμβάλει στις μακροοικονομικές επιδόσεις του οργανισμού. Αρχικά μπορεί να έχει πολύ σημαντική επίδραση στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που έδιναν έμφαση στις ομάδες που ενεργούν στον οργανισμό όπως το εργατικό δυναμικό, οι πελάτες πέτυχαν μεγαλύτερη αύξηση στο εισόδημα, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην τιμή των μετοχών τους. Επίσης οι κουλτούρες που δεν προσαρμόζονται εύκολα δεν μπορούν να ανταποκριθούν στο ανταγωνιστικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μελλοντικές αρνητικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι δύσκολη αλλά ενισχύει την απόδοση. Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν απαιτούν χρόνο αλλά και ικανούς ηγέτες αλλά είναι η πιο κατάλληλη πρακτική για ενίσχυση της απόδοσης. Σε αυτό το σημείο μπορεί να παρουσιαστεί και ένα από τα αρνητικά της που είναι η δημιουργία εμποδίων στην αλλαγή. Αυτό γίνεται γιατί όταν υπάρχουν κάποιες συμπεριφορές που είχαν λειτουργήσει στο παρελθόν τείνει να μην δέχεται τις δομικές αλλαγές και άρα δεν προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος. Αυτό δεν συμβαίνει σε οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν σε συνθήκες σταθερές και που απαιτούν προβλέψιμες επαναλαμβανόμενες αποδόσεις.

Προχωρώντας περαιτέρω ακόμα ένα αρνητικό της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η πρόκληση συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό. Λόγω των διάφορων υποκουλτούρων που δημιουργούνται μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να δημιουργηθούν κάποιες αξίες οι οποίες συγκρούονται με την ως τώρα κουλτούρα και να διαχωρίσουν μια υποομάδα εργατικού δυναμικού από τον υπόλοιπο οργανισμό. Επίσης αυτές οι διάφορες υποκουλτούρες μπορεί να προκαλέσουν ακόμα ένα αρνητικό στο συντονισμό λόγω του ότι προσαρμόζονται με διαφορετικές ταχύτητες στις αλλαγές. Έρχεται η μείωση του εσωτερικού συντονισμού τόσο εντός του οργανισμού όσο και στις εξωτερικές

σχέσεις της επιχείρησης. Για παράδειγμα όταν οι μάνατζερ θέλουν να προωθήσουν ένα καινούριο εργαλείο για τον αυτοματισμό κάποιων λειτουργιών του συστήματος και κάποιες από τις ομάδες των εργαζομένων μετά από την εκπαίδευση αρνούνται να το χρησιμοποιήσουν. Για παράδειγμα η ομάδα των προγραμματιστών σε σχέση με την ομάδα του ελέγχου ποιότητας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τις διαφωνίες και τις συγκρούσεις ανάμεσα στις δύο υποομάδες καθώς δεν συμβαδίζουν ή δεν συντονίζονται η μια με την άλλη στην αλλαγή του εργαλείου. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να έχει την μεγαλύτερη σημασία κατά την διάρκεια της αλλαγής γιατί αποτελεί τον μοναδικό πόρο ο οποίος μπορεί να φέρει εις πέρας τις προκλήσεις της εποχής. Είναι η αναγκαία και ικανή συνθήκη για να υπάρξει επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Πάντοτε οι πλειοψηφία των ανθρώπων έτσι και του εργατικού δυναμικού θα έχει αρνητική στάση αλλά και αντιλήψεις σε ότι έχει να κάνει με την αλλαγή. [15]

Κεφάλαιο 3

Εργασιακή ικανοποίηση

3.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας αφού σχετίζεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων ενός οργανισμού αλλά και με το ενδιαφέρον του ίδιου του οργανισμού να έχει υψηλή αποδοτικότητα και ικανοποιημένους υπαλλήλους. Επίσης συμβάλλει και στην μονιμότητα του προσωπικού σε έναν οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει συσχετισθεί με τις αξίες, τα κίνητρα και τις στάσεις της εργασίας. [17]

Κατά διαστήματα έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι έρευνες αυτές έγιναν στους ίδιους τους εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονταν σε επιχειρήσεις ή στην βιομηχανία. Οι προσπάθειες για την έρευνα της επαγγελματικής ικανοποίησης επέφεραν διαφορετικά και καμία φορά αντικρουόμενα αποτελέσματα. Μπορεί να σημειωθεί εδώ ότι αυτή η διαφορετικότητα των αποτελεσμάτων έχει να κάνει με το ότι δεν υπάρχει μια κοινή παραδοχή για τον ορισμό της. [16]

Πολλοί από τους μελετητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν ένα ικανοποιητικό ορισμό. Σύμφωνα με τον Locke (1976) η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, αφού γίνονται εφικτές οι αξίες του στα επαγγελματικά. Ο ερευνητής Locke υποστηρίζει ότι για να κτιστεί η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να ικανοποιούνται κάποιες προϋποθέσεις όπως η εργασία να είναι πρόκληση για τον εργαζόμενο, όταν αυτός αποδίδει καλά τότε να υπάρχει αμοιβή για αυτό, να δίνεται στον εργαζόμενο θετική προώθηση για το επιτυχές έργο, οι συνθήκες εργασίας να είναι καλές, να υπάρχουν καλές και θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, ο εργαζόμενος να έχει διασφάλιση της μονιμότητας στην εργασία του και να συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων. Τέλος πολύ σημαντική προϋπόθεση είναι η αυτονομία του εργαζομένου και η υπευθυνότητα καθώς και η σαφήνεια των ρόλων στην ιεραρχία του οργανισμού.

Κατά τον μελετητή Vroom (1964) η επαγγελματική ικανοποίηση είναι για τον εργαζόμενο μια συνάρτηση του σθένους της ελκυστικότητας και της εργασίας. Όταν το αποτέλεσμα αυτής της συνάρτησης είναι θετικό τότε αυξάνεται και το σθένος εργασίας. Το αντίθετο γίνεται όταν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό. Από αυτό μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα είναι ότι το πόσο ελκυστική είναι η εργασία, άρα και η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση αυτών που το άτομο παίρνει από την εργασία του και κατά πόσο αυτά είναι ικανοποιητικά για το ίδιο. Αυτή η θεωρία ήταν εμπειρική χωρίς ικανοποιητική υποστήριξη.

Προχωρώντας ακόμα μια θεωρία είναι αυτή του Herzberg (1959) κατά την οποία η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με τα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής. Κατά τον Herzberg για να είναι κάποιος εργαζόμενος ευχαριστημένος συνδέεται άμεσα με το περιεχόμενο της εργασίας, την αναγνώριση την υπευθυνότητα, τις δυνατότητες ανέλιξης και την φύση της εργασίας. Ενώ αντίθετα η επαγγελματική δυσαρέσκεια έχει να κάνει με την διοίκηση, την εποπτεία και της συνθήκες εργασίας.

Πιο πρόσφατες μελέτες από τους Landy (1989) και τον Warr (1987) η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι κάτι το οποίο είναι σταθερό. Ο Landy πιστεύει ότι έχει να κάνει με το νευρικό σύστημα και το παραλληλίζει με τον τρόπο που μεταβάλλεται η λύπη και η χαρά. Ο Warr την συγκρίνει με τις βιταμίνες. Δηλαδή όταν υπάρχει μια σταθερή δόση τότε ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος. Όταν υπάρχει μόνο μια δόση ή καθόλου τότε υπάρχει εργασιακή δυσαρέσκεια. Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει πλήρης εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμα και αν υπάρξει το αποτέλεσμα είναι γρήγορα ανατρέψιμο.

Γενικά ένα μεγάλο μέρος της μελέτης της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει διεξαχθεί από οργανωτικούς ψυχολόγους που έδειχναν ενδιαφέρον για την λειτουργία των επιχειρήσεων. Αρχικά υπήρχε η υπόθεση ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ωθεί τους εργαζομένους σε υψηλότερα κίνητρα άρα και αυξημένη παραγωγικότητα. Τα τελευταία χρόνια όμως αυτή η υπόθεση έχει αλλάξει και η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί άμεσα με την ανησυχία για την ποιότητα ζωής του ανθρώπου. Είναι το μέτρο για την ποιότητα ζωής και αξίζει σε κάθε επιχείρηση να αυξηθεί έστω και αν δεν συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα. Μέχρι την δεκαετία του 1970 υπήρχε αυξημένο ενδιαφέρον και έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά μετά την δεκαετία του 1980 το ενδιαφέρον αυτό μειώνεται αρκετά γιατί δεν είχε άμεση σχέση με την παραγωγικότητα και είχε παρατηρηθεί και αύξηση της ανεργίας. [16][17].

3.2 Μορφές επαγγελματικής ικανοποίησης και βελτίωση της

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο οι ερευνητές δεν συμφώνησαν μεταξύ τους για το τι ακριβώς είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Ginzberg η εργασιακή ικανοποίηση έχει τρεις μορφές.

Η πρώτη μορφή αναφέρεται στις εσωτερικές ικανοποιήσεις. Αυτές μπορεί να απορρέουν από την λειτουργική ικανοποίηση που αναφέρεται στο συναίσθημα ευφορίας που βιώνει το άτομο όταν συμμετέχει σε κάποιες παραγωγικές δραστηριότητες. Οι εσωτερικές ικανοποιήσεις μπορούν να απορρέουν επίσης από το αίσθημα της δημιουργίας. Αυτό το αίσθημα προκύπτει όταν το άτομο επιτυγχάνει κάποιους από τους στόχους του μέσω μιας ευχάριστης

δραστηριότητας για αυτό. Εδώ το άτομο εκφράζει τον εαυτό του μέσω της επίδοσης του.

Η δεύτερη μορφή της εργασιακής ικανοποίησης αναφέρεται στις συνακόλουθες ικανοποιήσεις οι οποίες είναι ο συνδυασμός των φυσικών, κοινωνικών και ψυχολογικών καταστάσεων που διαμορφώνονται στον εργασιακό χώρο. Παραδείγματα αυτών των ικανοποιήσεων μπορεί να προέρχονται από διαφορετικούς παραμέτρους όπως είναι η διαρρύθμιση των γραφείων, η καθαριότητα, ο φωτισμός, η αλληλεγγύη μεταξύ των συναδέλφων, η επαγγελματική συμπεριφορά των ανωτέρων στελεχών κ.λ.π. Αυτή η μορφή αναφέρεται στα επακόλουθα της εργασίας μέσα σε συγκεκριμένο εργασιακό χώρο ή με συγκεκριμένους συναδέλφους και ανωτέρους.

Η Τρίτη μορφή της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι εξωτερικές ικανοποιήσεις που συνδέονται με τις απολαβές απλό την δουλειά όπως μισθός, ωφελήματα, δραστηριότητες και γενικά απολαβές κάθε υλικής μορφής. Οι τρεις αυτές μορφές επαγγελματικής ικανοποίησης συνδυάζονται και με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική επιλογή. Ο εργαζόμενος ανάλογα με την προσωπικότητά του, τα συναισθηματικά του στοιχεία και τις αξίες του που τον χαρακτηρίζουν αποκτά μια ευχάριστη ή δυσάρεστη εμπειρία στις αντίστοιχες μορφές επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να είναι μία συνάρτηση των θετικών στοιχείων του εργασιακού περιβάλλοντος και τις ανάγκες τις οποίες έχει το άτομο. Όταν η αντιστοιχία είναι σωστή μεταξύ των δύο αυτών παραμέτρων επέρχεται η εργασιακή ικανοποίηση. Για τα άτομα τα οποία είναι ευτυχισμένα σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, το ενδεχόμενο να παραμείνουν στη εργασία τους είναι μεγαλύτερο. Οι υπόλοιποι που πιθανόν είναι δυσαρεστημένοι με μισθό ή ωφελήματα η συμπεριφορά από τους ανωτέρους τους έχουν πιο πολλές πιθανότητες να φύγουν από την εργασία τους. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί σίγουρα να βελτιωθεί σε όλες τις περιπτώσεις. Ο πρώτος παράγοντας οποίος μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση είναι η εργασία του ατόμου να μη είναι κουραστική για αυτόν σε σωματικό και ψυχολογικό επίπεδο. Η εργασία θα πρέπει να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο και να μην είναι ανιαρή. Όταν η εργασία γίνεται καταναγκαστική ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον του και κατ' επέκταση μειώνεται η απόδοση του.

Αφού η εργασία είναι αρκετά ενδιαφέρουσα για το άτομο και αυτό αποδίδει τότε αυτή η καλή απόδοση θα πρέπει να ανταμείβεται ανάλογα για να συνεχίσει να υπάρχει. Η αμοιβή δεν είναι μόνο ο μισθός αλλά και τα διάφορα ωφελήματα, ευκολίες και μπόνους τα οποία μπορούν να δοθούν στον εργαζόμενο για να αναγνωριστεί η υψηλή του απόδοση. Σε συνδυασμό με την αμοιβή τα αφεντικά κάθε εργαζομένου θα πρέπει να του δίνουν μια θετική ενίσχυση για την επίτευξη των στόχων τους δηλαδή αναγνώριση προφορική, επαίνους αλλά και άλλες μη χρηματικές αμοιβές όπως για παράδειγμα κάποια μέρα ανεπίσημης άδειας. Μαζί με την λεκτική αναγνώριση στην μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει μια καλή συνεργασία και ενδιαφέρον μεταξύ των υφισταμένων με τα αφεντικά τους. Ο εργαζόμενος να νιώθει ότι το αφεντικό του μπορεί να τον βοηθήσει να υπερπηδήσει τις δυσκολίες και τα προβλήματα που θα συναντήσει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Ακόμα ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην ικανοποίηση του εργαζομένου είναι το εργασιακό περιβάλλον. Στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί

να συμπεριληφθεί ο τρόπος ο οποίος είναι διαμορφωμένος ο χώρος εργασίας δηλαδή για παράδειγμα η κατάσταση των εγκαταστάσεων , ο φωτισμός, οι καλές συνθήκες εργασίας. Στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να ληφθεί υπόψη οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων , και των σχέσεων μεταξύ αφεντικών και εργαζομένων. Στις σχέσεις μεταξύ όλων αυτών παίζει σημαντικό ρόλο οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι οι αμοιβές και τα μπόνους μοιράζονται ισότιμα, η εταιρεία υποβοηθά τους εργαζόμενους στο έργο τους με την πολιτική που ακολουθά. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να νιώθουν ότι υπάρχει η δυνατότητα να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν την εταιρεία και που έχουν σχέση με το αντικείμενο το οποίο ασχολούνται. Επίσης σημαντικός παράγοντας για να είναι κάποιος ικανοποιημένος με την εργασία του είναι να νιώθει ασφάλεια στο εργασιακό του περιβάλλον, ότι δηλαδή η θέση του είναι εξασφαλισμένη και δεν μπορεί ανά πάσα στιγμή να μείνει άνεργος. Στην θέση την οποία βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να υπάρχει μια σαφήνεια για το ποιες είναι οι αρμοδιότητες του και τι αναμένει το αφεντικό του από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να συγκεντρωθεί στους στόχους που απαιτεί η θέση του και να έχει υψηλότερη απόδοση με όλα τα επακόλουθα που θα βελτιώσουν την εργασιακή του ικανοποίηση. [18]

3.3 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αφού έγινε αντικείμενο από πολλούς μελετητές υπήρχε η ανάγκη να διεξάγεται και η μέτρηση της με κάποιο τρόπο. Για την μέτρηση της έχουν δημιουργηθεί πολλά εργαλεία.

Οι Weiss, Dawis, England and Lofquist το 1967 ανέπτυξαν ένα από τα πρώτα εργαλεία που είναι γνωστό ως το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα. Η δομή του ερωτηματολογίου αποτελείται από εκατό προτάσεις οι οποίες είναι σχετικές με την ενίσχυση στο περιβάλλον εργασίας. Το άτομο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο δίνει το βαθμό ικανοποίησης του στην τωρινή του δουλειά. Για την κάθε ερώτηση δίνονται πέντε εναλλακτικές απαντήσεις που έχουν τη μορφή κλίμακας τύπου Likert. Η μορφή του ερωτηματολογίου Ικανοποίησης της Μινεσότα δομείται από πέντε στοιχεία από τα οποία εξαιρείται η ικανοποίηση από την εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελείται από άλλα είκοσι στοιχεία ως εξής: Επίτευγμα, Εξουσία, Πρόοδος, αξιοποίηση των ικανοτήτων, Πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας, Δραστηριότητα, Αποζημίωση, Ευθύνη, Αναγνώριση, Ανεξαρτησία, Κοινωνική υπηρεσία, Ασφάλεια, Κοινωνικό στάτους, Ηθικές Αξίες, Επίβλεψη ανθρώπινες σχέσεις, Συνθήκες εργασίας, Ποικιλία, Επίβλεψη τεχνική, Γενική ικανοποίηση από την εργασία και Δημιουργικότητα. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι δομημένες με τον ακόλουθο τρόπο : Πολύ δυσαρεστημένος/η, Δυσαρεστημένος/η, Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε Ικανοποιημένος/η, Ικανοποιημένος/η και Πολύ Ικανοποιημένος/η. Το σκορ κυμαίνεται από το ένα μέχρι το πέντε αντίστοιχα. Η συνολική ικανοποίηση υπολογίζεται αθροιστικά και είναι σε ένα διάστημα από 20 μέχρι το 100. Με αυτό τον τρόπο δίνεται ένα ποσοστό από 20 τοις εκατό μέχρι 100 τοις εκατό.

Μερικά χρόνια αργότερα το 1975 οι δύο μελετητές Hackman και Oldham κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι κάθε εργασία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από κάποια στοιχεία τα οποία δημιουργούν εύφορο έδαφος για ψηλά κίνητρα

εργασίας καθώς και υψηλή απόδοση και ικανοποίηση. Βασιζόμενοι σε αυτό το συμπέρασμα προχώρησαν στην δημιουργία του Ερωτηματολογίου Διάγνωσης εργασίας. Αυτό το ερωτηματολόγιο δομείται με ογδόντα τρία στοιχεία τα οποία έχουν την μορφή ερωτήσεων ή δηλώσεων. Ο ερωτήσαντας καλείται να απαντήσει αυτές τις ογδόντα τρεις ερωτήσεις/δηλώσεις βάση της εργασίας του και των αντιλήψεων του. Χρησιμοποιείται μια κλίμακα σημείων τύπου Lickert (1 αντιστοιχεί σε χαμηλή ικανοποίηση και το 7 αντιστοιχεί σε υψηλή ικανοποίηση), και μετρούνται τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας, οι κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, η ανάπτυξη, τα εσωτερικά κίνητρα εργασίας, η δύναμη και οι γενικοί/ειδικοί παράγοντες ικανοποίησης.

Προχωρώντας στις έρευνες το 1985 ένα νέο ερωτηματολόγιο δημιουργείται από τον Spector το λεγόμενο Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την εργασία (Job Satisfaction Survey) . Οι πλευρές της εργασιακής ικανοποίησης που αξιολογούνται σε αυτό το ερωτηματολόγιο είναι η επικοινωνία, φύση της εργασίας, συνεργάτες συνθήκες λειτουργίας, ενδεχόμενες ανταμοιβές, πρόσθετες παροχές, εποπτεία, ευκαιρίες ανέλιξης, μισθός. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τριάντα έξι προτάσεις τέσσερις για κάθε μια από τις προαναφερθείσες πτυχές. Αξιολογούνται σε μια κλίμακα από το 1 που αντιστοιχεί στο διαφωνώ πολύ μέχρι το 6 που αντιστοιχεί στο συμφωνώ πάρα πολύ. Πιο ψηλές βαθμολογίες αντιστοιχούν σε πιο υψηλό βαθμό ικανοποίησης.

Ο επόμενος ερευνητής ο οποίος ασχολήθηκε με την εργασιακή ικανοποίηση υποστήριξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι η πολυδιάστατη και πολύπλοκη απεικόνιση των αντιδράσεων του εργαζομένου σε κάποια στοιχεία της δουλειάς του. Το όνομα του ερευνητή είναι Stamps και κατέληξε στο παραπάνω συμπέρασμα το 1997. Βάση αυτού δημιούργησε το Δείκτη Ικανοποίησης από την εργασία που αποτελείται από τα εξής στοιχεία: κύρος, απολαβές, αλληλεπιδράσεις, αυτονομία, οργανωτικές απαιτήσεις και απαιτήσεις των επιμέρους εργασιών. Βασιζόμενος στα στοιχεία αυτά όρισε κάποιες προτάσεις για την στάση του ατόμου προς την εργασία του και την τοποθέτησε στην κλίμακα Lickert (1 αντιστοιχεί σε χαμηλή ικανοποίηση και το 7 αντιστοιχεί σε υψηλή ικανοποίηση) όπως τους Hackman και Oldham το 1975. Το ερωτηματολόγιο του δομείται από σαράντα οκτώ δηλώσεις με τις εξής υποκατηγορίες: απολαβές, αλληλεπίδραση, οργανωτικές πολιτικές, αυτονομία, επαγγελματικό στάτους και απαιτήσεις από τις επιμέρους εργασίες. Αργότερα το 2003 το ερωτηματολόγιο συρρικνώθηκε στις σαράντα τέσσερις ερωτήσεις αντί των σαράντα οκτώ.

Οι Έλληνες ερευνητές δεν έμειναν απόντες από την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι το 1991 Ο Κουστέλιος δημιουργεί το Ερωτηματολόγιο καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory) . Αποτελείται από είκοσι τέσσερις ερωτήσεις που αναφέρονται σε έξι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι διαστάσεις αυτές είναι: οι ευκαιρίες ανέλιξης, ο προϊστάμενος(δίνει λύσεις στα προβλήματα του εργαζόμενου), οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η φύση της εργασίας και ο οργανισμός σαν σύνολο. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι τοποθετημένο στην κλίμακα Lickert αλλά με πέντε βαθμίδες(1 αντιστοιχεί σε χαμηλή ικανοποίηση και το 5 αντιστοιχεί σε υψηλή ικανοποίηση). Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει επιβεβαιωθεί ως προς την δομή, την εγκυρότητα κατασκευής, την αξιοπιστία και την συνοχή του εσωτερικά από εργαζόμενους στο τμήμα ανθρώπινου

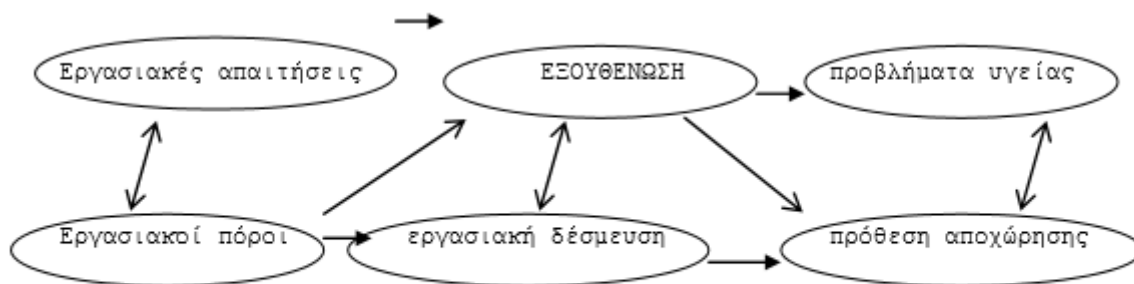
δυναμικού και εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης [1].

3.4 Σημασία της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Γιατί ο οργανισμός θα πρέπει να δώσει μεγάλη σημασία στις ανάγκες των εργαζομένων του και στην ικανοποίησή τους στην εργασία τους? Αυτό είναι ένα από τα πιο σημαντικά ερωτήματα που πρέπει να υπάρχει σε κάθε οργανισμό. Σύμφωνα με τον Dr W. Edwards Deming (Scarnati 1998) «Η μεγάλη αποτυχία του management που ασκείται στο δυτικό κόσμο, είναι η αδυναμία του να κατανοήσει τον άνθρωπο. Οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό δεν είναι άψυχα αντικείμενα, αλλά όντα με δυναμική και με μεγάλη ποικιλία αναγκών». Άρα η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι γιατί σε έναν οργανισμό εκτός από την φήμη του, την πελατεία του, τις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές του ο κινητήριο μοχλός στην επιτυχία του είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Τα υπόλοιπα αγαθά είναι το μέσο στην επίτευξη των σκοπών της αν χρησιμοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο από τους εργαζόμενους της. [20]

Κάποιες από τις συνέπειες από την έλλειψη της εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου μέσα στον οργανισμό είναι το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση. Αυτοί οι δύο παράμετροι επηρεάζουν αρνητικά όχι μόνο την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου αλλά και την σωματική και ψυχική τους υγεία, την απόδοση καθώς και την αποτελεσματικότητά τους [19]. Το εργασιακό άγχος επέρχεται στην περίπτωση που ένα επάγγελμα είναι πολύ απαιτητικό και για να υπάρχει υψηλή απόδοση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποδίδουν κάτω από μεγάλη και συνεχής πίεση. Το άγχος αυτό είναι μια ψυχολογική κατάσταση όπου ο εργαζόμενος πρέπει να έρθει αντιμέτωπος με πολλές απαιτήσεις και προκλήσεις στο χώρο εργασίας και έχει αξιολογηθεί επίδραση στην επαγγελματική ρουτίνα. Το αποτέλεσμα αυτής της ψυχολογικής πίεσης είναι η συναισθηματική εξάντληση του ατόμου, η ματαίωση, οι τάσεις φυγής και παραίτησης. Το εργασιακό άγχος είναι συνδεδεμένο με τον τεράστιο φόρτο εργασίας και τις άσχημες συνθήκες της, τις συνεχόμενες υπερωρίες με τις πολλές απαιτήσεις, την μονοτονία ή τις συχνές αλλαγές αλλά και τις αυξημένες ευθύνες. Στο εργασιακό άγχος μπορούν να συμβάλουν ακόμα και οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και των προϊσταμένων, η ασφάλεια στην εργασία και συνεχής αξιολόγηση. [1]

Μια από τις συνέπειες του εργασιακού άγχους που είναι και από τις πιο σοβαρές είναι η επαγγελματική εξουθένωση. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο που βιώνει το εργασιακό άγχος, ξεπερνά τα όρια της αντοχής του συναισθηματικά και οδηγείται στον κυνισμό, την ανεπάρκεια, την χαμηλή αυτοεκτίμηση λόγω των συνθηκών εργασίας και αποπροσωποποίηση. Αναπτύσσει αρνητικές και ασταθείς σχέσεις με τους συναδέλφους τους και επικρατεί και μια έλλειψη σεβασμού προς αυτούς. Τότε αφού η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται τότε παρατηρείται συχνή απουσία του εργαζομένου από την δουλειά του, σταματά να είναι το ίδιο παραγωγικό όπως πριν την συναισθηματική εξουθένωση, δεν μπορεί να επιλύσει τυχόν προβλήματα και σε γενικές γραμμές δεν είναι ικανό να ανταπεξέλθει στις καθημερινές προκλήσεις της εργασίας του. Θεωρεί ότι δεν έχει τίποτα άλλο να προσφέρει στην δουλειά του και είναι ουσιαστικά ψυχολογικά και σωματικά παραιτημένο. [1] [19]



Διάγραμμα 1: Παράμετροι που συνδέονται με την εργασιακή εξουθένωση (προσαρμογή από: Schaufelli & Baker, 2004)

Αν προσαρμοστεί η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής εξουθένωσης στην εταιρεία Amdocs φαίνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αρκετά υψηλή σε άτομα τα οποία δουλεύουν σε ομάδες όπου δεν έχουν αυστηρά χρονοδιαγράμματα ενώ το επίπεδο της εργασιακής εξουθένωσης είναι πολύ χαμηλό. Τα άτομα τα οποία δουλεύουν σε ομάδες όπου η φύση της εργασίας τους απαιτεί την παράδοση του λογισμικού σε αυστηρά χρονοδιαγράμματα λόγω του ότι στην φύση της εργασίας υπάρχει περισσότερη εργασιακή πίεση και εκτεταμένα ωράρια εργασίας η εργασιακή ικανοποίηση είναι πιο χαμηλή. Αν ληφθούν υπόψη και κάποιοι δημογραφικοί παράγοντες μπορεί να παρατηρηθεί ότι οι γυναίκες υπάλληλοι που έχουν μικρά παιδιά θα είναι λιγότερο ικανοποιημένες λόγω του απαιτητικού ωραρίου. Επίσης φαίνεται να υπάρχει πιο χαμηλή ικανοποίηση στα άτομα που δουλεύουν περισσότερα χρόνια στην εταιρεία και δεν έχουν την ευκαιρία να πάρουν κάποια προαγωγή ή δεν έχουν καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο τους είτε γιατί δεν αναγνωρίζει την αξία τους είτε γιατί τον θεωρούν ενοχλητικό και αγενή.

Μπορεί επίσης να σημειωθεί ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι σταθερό για όλο το χρόνο. Κατά περιόδους παρατηρείται αύξηση ή μείωση ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Συνήθως όταν θα πρέπει η νέα έκδοση του λογισμικού να παραδοθεί στον πελάτη με όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα, ή όταν κάποιο από τα Project είναι σε κρίση και το χρονοδιάγραμμα δεν ακολουθείται όπως προγραμματίστηκε τότε το εργασιακό άγχος είναι αυξημένο. Πολλοί από τους υπαλλήλους μπορεί να προσαρμοστούν με αυτά τα δεδομένα κατά την δύσκολη περίοδο της παράδοσης του λογισμικού και να υποστηρίξουν και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Αυτό είναι θετικό για την ομάδα γιατί είναι λιγότερες οι πιθανότητες να μειωθεί η αποδοτικότητα των πιο αδύναμων συναισθηματικά ατόμων. Φυσικά υπάρχουν πάντα άτομα που δεν αντέχουν στην πίεση και όπως προαναφέρθηκε μπορεί να παρατηρηθεί απουσία από τη εργασία τους ή μακροπρόθεσμα μπορούν ακόμα και να δηλώσουν και παραίτηση. Παρατηρείται ότι το εργασιακό άγχος επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων της Amdocs, και μειώνει την θέληση τους για περαιτέρω δουλειά, την εργασιακή τους απόδοση και φυσικά την ικανοποίηση τους από την εργασία τους. Αυτά τα γεγονότα δείχνουν ότι η ηγεσία της εταιρείας θα πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τα φαινόμενα αυτά του εργασιακού άγχους περεταίρω της εργασιακής εξουθένωσης έτσι ώστε να είναι σε θέση να τα αναγνωρίσουν και να τα καταπολεμήσουν σε περίπτωση εμφάνισης τους. Ο προϊστάμενος των υπάλληλων που παρουσιάζουν συμπτώματα κόπωσης, άγχους, μειωμένης παραγωγικότητας, χαμηλής

αυτοεκτίμησης και ηθικού θα πρέπει να ενεργήσει άμεσα για να ανακαλύψει τις αιτίες που τα προκαλούν και να βρει λύσεις για να τα αντιμετωπίσει όσο το δυνατόν καλύτερα.

Κεφάλαιο 4

Οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση

4.1 Η οργανωσιακή κουλτούρα ως ρυθμιστής της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η οργανωσιακή κουλτούρα σίγουρα είναι ένα από τους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση την συμπεριφορά των εργαζομένων σε ένα οργανισμό. Πολλές μελέτες ασχολήθηκαν με αυτή την αλληλεξάρτηση των δύο παραμέτρων. Οι Bretz και Judge το 1994 υποστήριξαν ότι για να γίνει κατανοητή η σύνδεση της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης είναι να μελετηθεί η επιρροή που υπάρχει στις αξίες της κάθε μιας. Όταν ο οργανισμός που εργάζεται κάποιο άτομο έχει χαρακτηριστικά τα οποία συμβαδίζουν με τον προσωπικό του προσανατολισμό τότε αυτό το άτομο μπορεί να προσαρμοστεί πιο εύκολα στο εργασιακό του περιβάλλον. Όταν οι αξίες των δύο, του οργανισμού και των εργαζομένων, συμφωνούν τότε οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι και δεν θα υπάρχει μεγάλο ποσοστό παραιτήσεων.

Σύμφωνα με τις μελέτη του Erkutlu το 2011 η οργανωσιακή κουλτούρα κατέχει ρυθμιστικό ρόλο στην σχέση της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των συμπεριφορών οργανωσιακής ιθαγένειας. Η οργανωσιακή ιθαγένεια αναφέρεται στο σύνολο συμπεριφορών οι οποίες δεν είναι κάπου δηλωμένες στην μεθοδολογία που ακολουθεί ο οργανισμός αλλά παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αυτές οι συμπεριφορές μπορεί να αναφέρονται στον εθελοντισμό του εργαζομένου να αναλάβει περισσότερες ευθύνες όταν χρειάζεται, να βοηθά τους συναδέλφους του όταν το έχουν ανάγκη σε περίπτωση που πρέπει να απουσιάσουν, να προσπαθεί να λύσει με ηθικό τρόπο τους μη εποικοδομητικούς διαπληκτισμούς ανάμεσα στους συναδέλφους. Σύμφωνα με έρευνες οι συμπεριφορές της οργανωσιακής ιθαγένειας είναι ανάλογες της επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων που δουλεύουν στον οργανισμό. Προχωρώντας η επόμενη παράμετρος που επηρεάζεται από την εργασιακή ικανοποίηση είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά την ισότιμη κατανομή πόρων (μισθός, αυξήσεις, προαγωγές, ανταμοιβές) στη εταιρεία, η δίκαιη διαδικασία λήψης αποφάσεων και μεταχείρισης των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο από την ηγεσία. Σύμφωνα με την έρευνα του Erkutlu η Οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ρυθμίσει την θετική σχέση μεταξύ της αλληλεπίδρασης της Οργανωσιακής δικαιοσύνης με τις συμπεριφορές

οργανωσιακής ιθαγένειας. Ως εκ τούτου στις εταιρείες που υπάρχει σεβασμός, ευγένεια και η ευαισθησία μεταξύ των συνεργατών, υπάρχει πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα να αναπτυχθούν συμπεριφορές εθελοντικής προσφοράς. Αυτό το συμπέρασμα δείχνει ότι οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις σε μια εταιρεία διαμορφώνονται από τα δεδομένα του παρόντος εργασιακού περιβάλλοντος. [1]

4.2 Μορφές κουλτούρας και εργασιακή ικανοποίηση

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο η οργανωσιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό έχει πού σημαντικό ρόλο στην λειτουργία του και κατ' επέκταση στον «μοχλό» της λειτουργίας του που είναι η ικανοποίηση των υπαλλήλων της. Η κουλτούρα όπως προαναφέρθηκε μπορεί να δώσει μια αίσθηση ταυτότητας στον εργαζόμενο, μπορεί να ενισχύσει την δέσμευση στην ομάδα και συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων της. Αυτοί είναι και οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση αρνητικά ή θετικά.

Ανάμεσα στις διάφορες μορφές κουλτούρας σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, η οικογενειακή κουλτούρα έχει πολύ μεγάλο ποσοστό υψηλής ικανοποίησης. Μπορεί να συγκριθεί με την υποστηρικτική κουλτούρα. Το βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι σε τέτοιο περιβάλλον προωθείται η εμπιστοσύνη, η αλληλοβοήθεια και γενικά οι αρμονικές και πιο κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν και σαν φίλοι σαν μια ομάδα που προσπαθεί να φτάσει κάποιο στόχο και δεσμεύονται προς τον οργανισμό. Νιώθουν οικεία με τους ανθρώπους γύρω του και έτσι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται λόγω του ευνοϊκού αυτού περιβάλλοντος.

Αμέσως επόμενη μορφή κουλτούρας η οποία μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή που δίνει έμφαση στην καινοτομία. Η καινοτομία αναφέρεται στις νέες δημιουργικές ιδέες που εφαρμόζονται μέσα στον οργανισμό. Με την ανάπτυξη των ιδεών αυτών ενισχύεται η δημιουργικότητα του κάθε ανθρώπου με την ενίσχυση της αυτονομίας τους, με την ενασχόληση τους με πολλά διαφορετικά έργα με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους. Επίσης υπάρχει μια υποστήριξη από την διοίκηση γιατί είναι ουσιαστικά ιδέες που θα βοηθήσουν την θετική πορεία του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη το αίσθημα της δημιουργικότητας τότε σε μια τέτοια κουλτούρα η εργασιακή ικανοποίηση θα είναι αρκετά υψηλή. Πάντοτε ο χαρακτήρας κάθε ατόμου μαζί με τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους συμβάλλουν στην θετική εργασιακή ικανοποίηση.

Μια κουλτούρα η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση είναι η γραφειοκρατική κουλτούρα. Η γραφειοκρατική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από την πειθαρχία των εργαζομένων και την συνεχή αξιολόγηση τους από τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας. Οι κλίμακες της ιεραρχίας είναι αισθητές στους εργαζομένους. Τα υψηλότερα από τα στελέχη έχουν τον έλεγχο του περιβάλλοντος της ομάδας. Μέσα από αυτή την κουλτούρα υπάρχει προώθηση του οργανισμού αφού όλοι προσπαθούν να μπουν σε υψηλόβαθμες κλίμακες και αυτοί οι οποίοι είναι σε υψηλόβαθμες κλίμακες είναι πολύ απαιτητικοί και απρόσωποι. Η πίεση είναι μεγαλύτερη λόγω αυτού και τα ωράρια εργασίας είναι εκτεταμένα. Αυτά τα χαρακτηριστικά έρχονται σε σύγκρουση με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία φαίνεται αρνητική σε ένα

τέτοιο είδος κουλτούρας. Το αρνητικό αντίκτυπο που παρουσιάζεται έχει να κάνει με την σύγκρουση ρόλων, το μεγάλο φόρτο εργασίας. Με αυτά τα χαρακτηριστικά οι εργαζόμενοι όχι μόνο δεν είναι ευχαριστημένοι αλλά τείνουν προς το να παραιτούνται ευκολότερα.

4.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση στην Amdocs

Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να οργανώσει τις στρατηγικές της για να αναπτύξει την οργανωσιακή κουλτούρα την οποία θα την βοηθήσει να έχει περισσότερο κέρδος και να αναπτυχθεί. Μια απλή και συνεπής στρατηγική που θα εφαρμόζεται παντού ανεξαρτήτου τμήματος και βαθμίδας επιτυγχάνει υψηλότερο ποσοστό θετικής εργασιακής ικανοποίησης. Όπως κάθε επιχείρηση έτσι και η Amdocs έχει την δική της στρατηγική που ακολουθεί για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα της.

Ο πρώτος πολύ βασικός κανόνας λειτουργίας που έχει υιοθετήσει εδώ και χρόνια είναι το ευέλικτο ωράριο εργασίας. Όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να προσέλθουν στην εργασία τους από τις 8.30 μέχρι και τις 10 και μπορούν να κάνουν το διάλειμμα τους για το μεσημέρι για μια ώρα στο διάστημα από τις 12 μέχρι τις 2.30. Αυτό δίνει ευελιξία στους εργαζόμενους να ρυθμίσουν την εργασιακή τους ζωή με την προσωπική τους ανάλογα με το τι τους βολεύει καλύτερα. Επίσης σε περίπτωση που πρέπει να δουλέψουν με κάποιο στο εξωτερικό που είναι σε διαφορετική ζώνη ώρας μπορεί να καθυστερήσει να έρθει στην δουλειά ή να έρθει πιο γρήγορα χωρίς να επηρεαστεί το οκτάωρο εργασίας.

Ένα πολύ βασικό γνώρισμα που χαρακτηρίζει την κουλτούρα της εταιρείας είναι οι αξίες της στις οποίες είναι βασισμένη. Αυτές τις αξίες γίνονται γνωστές στους εργαζόμενους μέσω κάποιων λογοτύπων σε διάφορα μέρη της εταιρείας ή κάποιων δώρων που δίνονται σε αυτούς που τις έχουν τυπωμένες επάνω. Αυτές οι αξίες είναι οι παρακάτω:

- 1) Πάντα παραδίδουμε αξία στους πελάτες μας
- 2) Είμαστε μια ομάδα και μαζί παίζουμε για να νικήσουμε
- 3) Είμαστε δεσμευμένοι ο ένας στον άλλον και σεβόμαστε τους γύρω μας
- 4) Προσπαθούμε για την αριστεία συνεχώς βελτιώνοντας τον επαγγελματικό μας προσανατολισμό
- 5) Τολμούμε να αλλάξουμε και να καθοδηγήσουμε

Όλες αυτές οι αξίες προσπαθούν να περάσουν το μήνυμα στον εργαζόμενο για το πώς λειτουργεί η κουλτούρα, να υποδείξει τους στόχους της εταιρείας, να δείξει ότι η εταιρεία είναι δίπλα στον εργαζόμενο με στόχο να υπάρχει θετική εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπρόσθετα ακόμα ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται μέσα στην εταιρεία για να μετρήσει αυτή την φορά την εργασιακή ικανοποίηση είναι το organizational survey satisfaction. Αυτό είναι ένα ερωτηματολόγιο κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι στην εργασία τους στις διάφορες χώρες που εδρεύει εταιρεία καθώς και εισηγήσεις για το τι θα ήθελαν να αλλάξει για να είναι πιο ευχαριστημένοι. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου

ανακοινώνονται από την ηγεσία μαζί με τα στοιχεία τα οποία θα προσπαθήσουν να τα αλλάξουν βάση των εισηγήσεων που έδωσαν οι εργαζόμενοι.

Το τελευταίο κομμάτι στο οποίο δίνεται έμφαση από την εταιρεία στην κουλτούρα της και στοχεύει στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι διάφορες δραστηριότητες που γίνονται εν ώρα εργασίας για την ψυχαγωγία των εργαζομένων. Αυτό στοχεύει στο δέσιμο της κάθε ομάδας έτσι ώστε να γίνει πιο φιλικό το κλίμα ανάμεσα στους υπαλλήλους, να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους. Τις εκδηλώσεις οι οποίες αφορούν ολόκληρη την εταιρεία τις αναλαμβάνει μια επιτροπή η οποία αποτελείται από άτομα της ομάδας του HR αλλά και από άλλους υπαλλήλους οι οποίοι θέλουν να συμμετέχουν στην διοργάνωση των εκδηλώσεων. Οι εκδηλώσεις μπορεί να είναι διάφορα πάρτι σε κάποιες γιορτές όπως Χριστούγεννα, τέλος καλοκαιριού ή διάφοροι διαγωνισμοί όπως σκάκι.

Ανεξάρτητα της παραπάνω επιτροπής διοργανώνονται και κάποιες εκδηλώσεις από τους προϊστάμενους της κάθε ομάδας για να φέρουν τον κόσμο της ομάδας πιο κοντά και για να γνωρίσουν και οι ίδιοι καλύτερα τους υφιστάμενους τους. Σε τέτοιου είδους εκδηλώσεις προωθούνται τα ομαδικά παιχνίδια και το φαγητό με όλη την ομάδα. Οι εργαζόμενοι μπορούν να φέρουν και τις οικογένειες τους μαζί.

Ακόμα υπάρχει μια επιτροπή για φιλανθρωπία η οποία μπορεί να εγγράψει την εταιρεία σε διάφορες φιλανθρωπικές εκδηλώσεις και οι υπάλληλοι να λάβουν μέρος ή να οργανώσουν κάποιες δραστηριότητες ανεξάρτητες από άλλες οργανώσεις και να προσφέρουν λεφτά ή υλικά αγαθά σε κοινωνικά ιδρύματα. Και πάλι σε αυτή την επιτροπή μπορούν να εγγραφούν όσοι από τους υπαλλήλους θέλουν για να λαμβάνουν μέρος στο έργο που επιτελεί.

Τέλος τα ωφελήματα τα οποία δίνονται σε σχέση με την ψυχαγωγία αξίζει να αναφερθούν. Οι υπαλλήλοι καθώς και οι σύζυγοι τους δικαιούνται δωρεάν γυμναστήριο. Καθημερινά η εταιρεία έχει μπουφέ με πάρα πολύ χαμηλές τιμές για το μεσημέρι και το πρόγευμα. Καλύπτονται ακόμα τα έξοδα για το βραδινό φαγητό όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μείνουν μέχρι αργά στην δουλειά. Τέλος υπάρχει μια ομάδα ποδοσφαίρου στην οποία οι άντρες μπορούν να λάβουν μέρος. Διοργανώνονται διάφορα τουρνουά με άλλες εταιρείες που μπορούν όλοι να τα παρακολουθήσουν. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία κάνει προσπάθειες να αυξήσει το ποσοστό της θετικής εργασιακής ικανοποίησης μέσα από την κουλτούρα την οποία καλλιεργείται στον εργασιακό χώρο.

Κεφάλαιο 5

Έρευνα

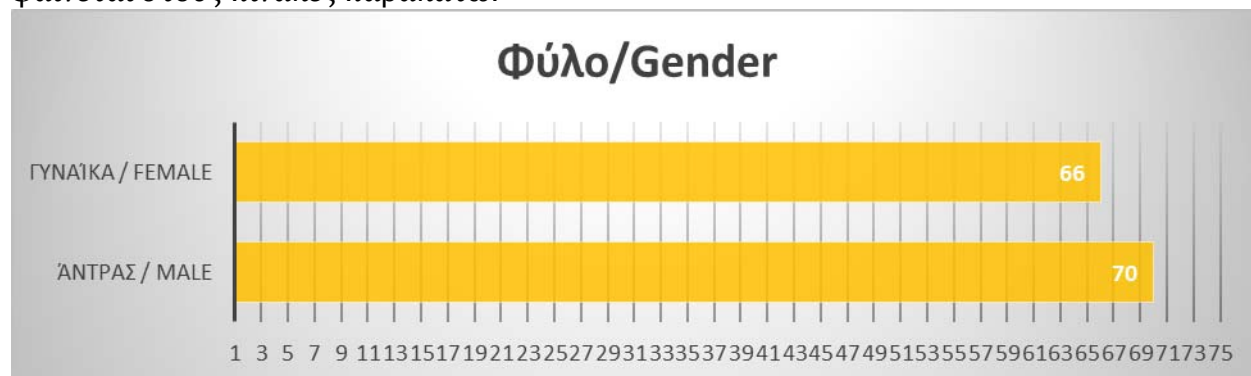
5.1 Στόχος έρευνας

Η έρευνα η οποία θα παρουσιαστεί στα επόμενα κεφάλαια αφορά την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε μια πολυεθνική εταιρεία, καθώς και οι επιμέρους συνιστώσες της. Η εταιρεία αυτή αποτελείται από 25000 περίπου υπαλλήλους ανά το παγκόσμιο και έχει έδρες σε 85 περίπου χώρες. Η έρευνα έγινε στην έδρα της εταιρείας στην Κύπρο που αποτελείται από 500 περίπου υπαλλήλους.

Επιπρόσθετα η έρευνα θα επικεντρωθεί στο να βρεθούν τα κοινά σημεία μεταξύ των κομματιών που αποτελούν την εργασιακή ικανοποίηση. Θα γίνει περαιτέρω μελέτη της σχέσης μεταξύ τους για να βρεθεί ο βαθμός ο οποίος επηρεάζει το κάθε ένα από αυτά θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος η έρευνα θα μελετήσει το κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων της εταιρείας επηρεάζουν τις διαστάσεις της επαγγελματικής τους ικανοποίησης αλλά και το αυτήν ως σύνολο.

5.2 Δείγμα έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας έχει πληθυσμό 136 άτομα. Τα άτομα αυτά είναι από διαφορετικά τμήματα (Προγραμματιστές, Software Testers) της πολυεθνικής εταιρείας Amdocs στην βάση της στην Κύπρο. Τα άτομα κατέχουν διαφορετικές βαθμίδες μέσα στην εταιρεία. Από τα 136 άτομα τα 70 είναι άνδρες και οι 66 είναι γυναίκες. Η διαφορά ποσοστού μεταξύ των δύο φύλων είναι μόλις 2.94%. Ο πληθυσμός ανδρών και γυναικών μαζί με το ποσοστό φαίνεται στους πίνακες παρακάτω:

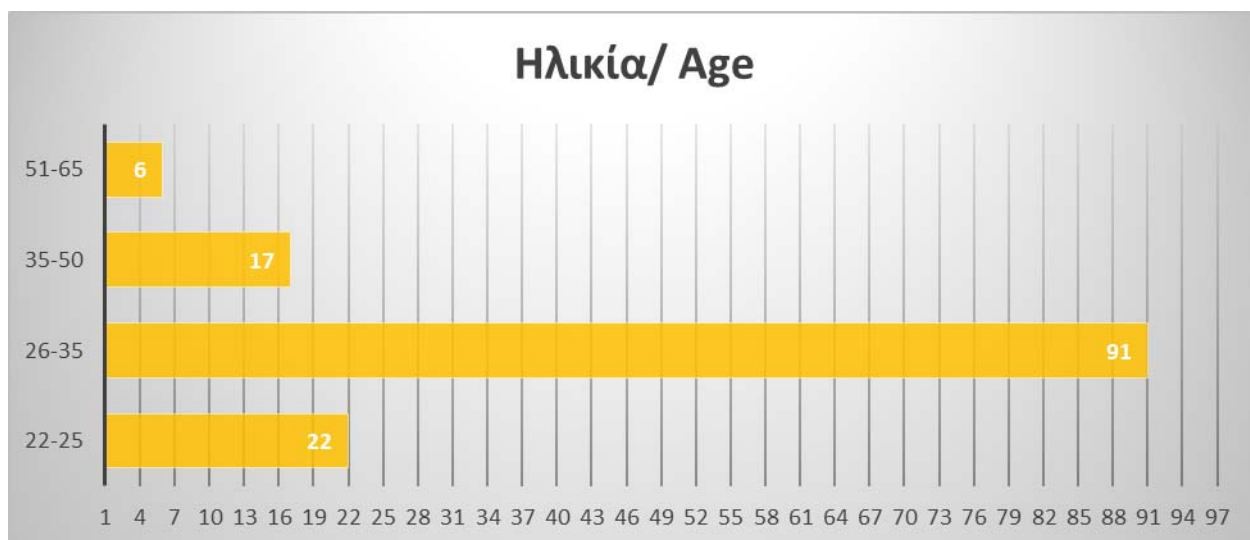


Διάγραμμα 1: Αριθμός ανδρών γυναικών στην έρευνα

Φύλο/Gender	Αριθμός Ατόμων	Percentage (%)
Αντρας / Male	70	51.47
Γυναίκα / Female	66	48.53

Πίνακας 1: Ποσοστό ανδρών και γυναικών στην έρευνα.

Οι ηλικίες των ατόμων στην εταιρεία κυμαίνονται στο διάστημα 22 με 65. Στο ερωτηματολόγιο οι ηλικίες των ατόμων ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερα μικρότερα διαστήματα. Το πρώτο διάστημα που περιέχει και τους μικρότερους ηλικιακά υπαλλήλους είναι το 22-25. Αυτό το διάστημα κατέχει το 16.18% των ατόμων στην έρευνα. Το δεύτερο ηλικιακό διάστημα είναι αυτό των 26 με 35 το οποίο καλύπτει το 66.91% των ατόμων της έρευνας. Προχωρώντας το τρίτο σε σειρά ηλικιακό διάστημα είναι αυτό των 35-50 που καλύπτει το 12.5% των ατόμων. Το τελευταίο ηλικιακό διάστημα που είναι και το μικρότερο είναι αυτό των 51 με 65 που κατέχει μόλις το 4.41% των ατόμων. Ο αριθμός των ατόμων σε αντιστοιχία με το ποσοστό φαίνονται παρακάτω:

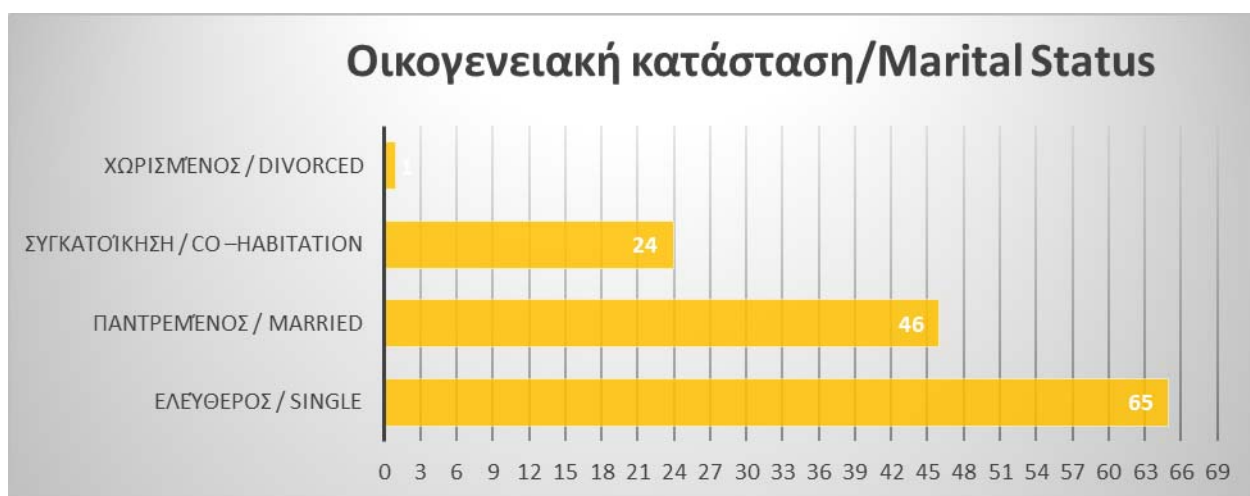


Διάγραμμα 2: Ηλικίες ατόμων στην έρευνα

Ηλικία/Age	Αριθμός Ατόμων	Percentage (%)
22-25	22	16.18
26-35	91	66.91
35-50	17	12.50
51-65	6	4.41

Πίνακας 2: Ηλικίες ατόμων στην έρευνα

Ο τρίτος δημογραφικός παράγοντας στην έρευνα είναι η οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων της Amdocs. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στην έρευνα. Οι ελεύθεροι κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό που φτάνει το 47.79%. Ακολουθούν οι παντρεμένοι που κατέχουν το 33.82% των ατόμων στην έρευνα. Η επόμενη κατηγορία είναι τα άτομα τα οποία είναι σε συγκατοίκηση που καλύπτουν το 17.65% της έρευνας. Το τελευταίο διάστημα που είναι οι χωρισμένοι κατέχουν το 0.74%. Ο αριθμός των ατόμων καθώς και το ποσοστό φαίνονται παρακάτω.

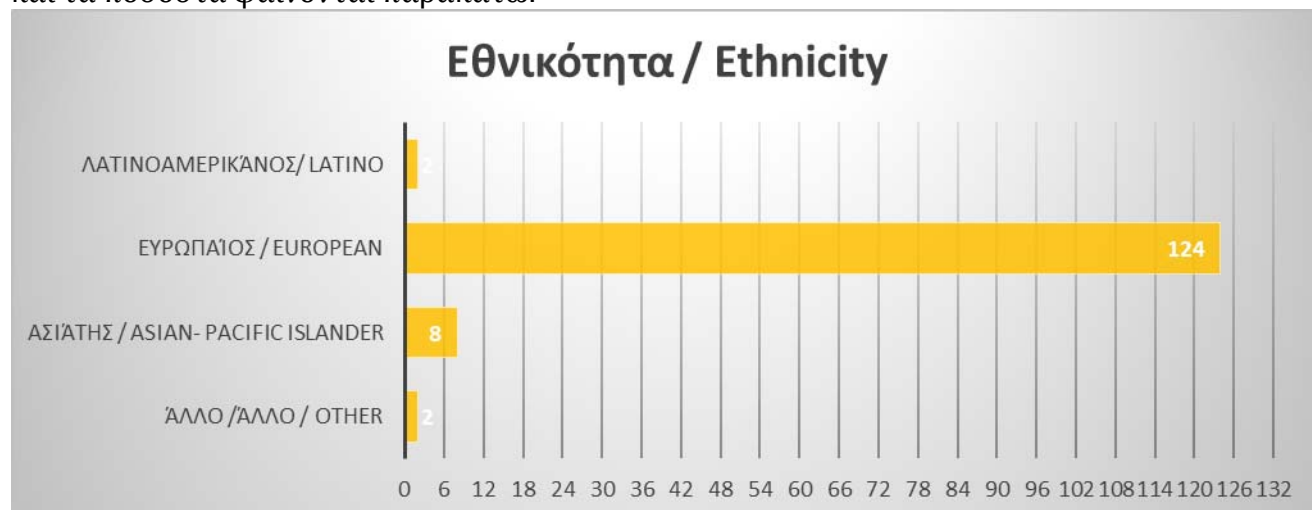


Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση των ατόμων στην έρευνα

Οικογενειακή σας κατάσταση/ Marital Status	Αριθμός Ατόμων	Percentage (%)
Ελεύθερος / Single	65	47.79
Παντρεμένος / Married	46	33.82
Συγκατοίκηση / Co- habitation	24	17.65
Χωρισμένος / Divorced	1	0.74

Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση των ατόμων στην έρευνα

Λόγω της φύσης της εταιρείας υπάρχουν πολλές διαφορετικές εθνικότητες που δουλεύουν σε αυτήν. Στην έρευνα το δείγμα έχει το μεγαλύτερο ποσοστό του σε ευρωπαίους. Κατ' ακρίβεια το 91.18% των ατόμων υπάγονται στους ευρωπαίους. Μέσα την κατηγορία των ευρωπαίων είναι άτομα Κυπριακής καταγωγής, ρουμανικής καταγωγής. Προχωρώντας στην δεύτερη κατηγορία είναι αυτή των Ασιατών που κατέχουν το 5.88%. Οι Ασιάτες είναι κυρίως Ινδικής καταγωγής. Οι επόμενες δύο κατηγορίες είναι αυτή των λατινοαμερικάνων και η κατηγορία άλλο που κατέχουν το ίδιο ποσοστό, το 1.47%. Οι ακριβείς αριθμοί και τα ποσοστά φαίνονται παρακάτω.



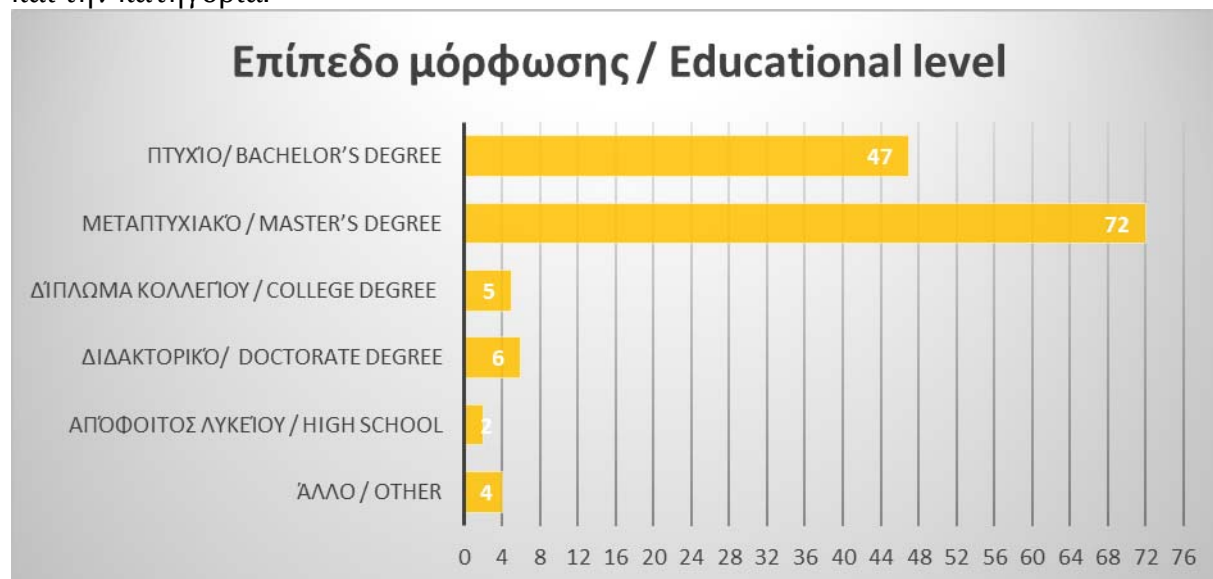
Διάγραμμα 4: Εθνικότητα των ατόμων στην έρευνα

Εθνικότητα / Ethnicity	Αριθμός Ατόμων	Percentage (%)
Άλλο /Άλλο / Other	2	1.47
Ασιάτης / Asian- Pacific islander	8	5.88
Ευρωπαίος / European	124	91.18
Λατινοαμερικάνος/ Latino	2	1.47

Πίνακας 4: Εθνικότητα των ατόμων στην έρευνα

Ο επόμενος δημογραφικός παράγοντας ο οποίος χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο ποσοστό

υπάγεται στην κατηγορία με το Μεταπτυχιακό. Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία είναι αυτή των ατόμων που έχουν πτυχίο πανεπιστημίου. Η πρώτη κατηγορία ανέρχεται στο 52.94% ενώ η δεύτερη ακολουθεί με μικρή διαφορά στο 34.56%. Οι άλλες τέσσερις κατηγορίες κατέχουν πολύ μικρότερα ποσοστά. Οι υπολειπόμενες κατηγορίες είναι τα άτομα με διδακτορικό, τα άτομα με πτυχίο κολλεγίου, τα άτομα με το απολυτήριο λυκείου και η κατηγορία άλλο. Τα ποσοστά των τεσσάρων αυτών κατηγοριών είναι 4.41 %, 3.68%, 1.47%, 2.94% αντίστοιχα. Εδώ φαίνεται η τάση της εταιρίας να προτιμά άτομα με πανεπιστημιακή μόρφωση (πτυχίο, μεταπτυχιακό). Πιο κάτω στο διάγραμμα και τον πίνακα φαίνονται οι ακριβείς αριθμοί ατόμων σε αντιστοιχία με το ποσοστό και την κατηγορία.



Διάγραμμα 4: Επίπεδο μόρφωσης των ατόμων στην έρευνα

Επίπεδο μόρφωσης / Educational level	Αριθμός Ατόμων	Percentage (%)
Άλλο / Other	4	2.94
Απόφοιτος Λυκείου / High School	2	1.47
Διδακτορικό/ Doctorate Degree	6	4.41
Δίπλωμα Κολλεγίου / College Degree	5	3.68
Μεταπτυχιακό / Master's Degree	72	52.94
Πτυχίο/ Bachelor's Degree	47	34.56

Πίνακας 4: Επίπεδο μόρφωσης των ατόμων στην έρευνα

Ο τελευταίος δημογραφικός παράγοντας της έρευνας που είναι ίσως και από τους πιο σημαντικούς για την εταιρεία είναι η εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων δηλαδή τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων της. Η προϋπηρεσία είναι χωρισμένη σε πέντε διαστήματα. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα και πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων δουλεύουν στην εταιρεία από δύο μέχρι έξι χρόνια. Το ποσοστό των εργαζομένων σε αυτό το διάστημα ανέρχεται στο 33.09%. Το αμέσως επόμενο

μεγαλύτερο ποσοστό είναι το 22.06%. Σε αυτό το ποσοστό συμπεριλαμβάνονται τα άτομα που δουλεύουν στην εταιρεία έξι με δέκα χρόνια. Η ομάδα των πιο έμπειρων ατόμων που εργάζονται στην εταιρεία πάνω από δέκα χρόνια ανέρχονται στο ποσοστό του 10.29%. Τα τελευταία δύο διαστήματα είναι αυτά των ατόμων που δουλεύουν ένα με δύο χρόνια στην εταιρεία και αυτά που δουλεύουν λιγότερο από ένα χρόνο στην εταιρεία. Τα ποσοστά των δύο ομάδων είναι 16.91% και 17.65% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 5: Εμπειρία ατόμων στην εταιρεία

Εμπειρία στην εταιρεία / Experience in the company	Αριθμός Ατόμων	Percentage (%)
10+	14	10.29
1-2	23	16.91
2-6	45	33.09
6-10	30	22.06
Λιγότερο από 1 / Less than 1	24	17.65

Πίνακας 5: Εμπειρία ατόμων στην εταιρεία

5.3 Συλλογή δεδομένων - Μεθοδολογία

Για την έρευνα στην παρούσα διατριβή το ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε είναι ένα ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώθηκε από τους εργαζομένους της πολυεθνικής εταιρείας Amdocs. Το δείγμα των εργαζομένων αποτελείται από τρία διαφορετικά τμήματα. Τα τμήματα αυτά είναι το delivery development, το testing και το core Development. Η δομή του ερωτηματολογίου έχει ως πρώτο κομμάτι τους δημογραφικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα το πρώτο μέρος αποτελείται από έξι δημογραφικούς παράγοντες το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εθνικότητα, το επίπεδο μόρφωσης και τα χρόνια εμπειρίας των εργαζομένων στον οργανισμό. Το δεύτερο κομμάτι της δομής του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων στον

οργανισμό. Γίνεται βασικά η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης με την μέθοδο του Paul Spector το γνωστό Job Satisfaction Survey.

Η μεθοδολογία αξιολόγησης Job Satisfaction Survey αποτελείται από τριάντα έξι δηλώσεις τις οποίες καλούνται οι εργαζόμενοι να αξιολογήσουν. Αυτές οι δηλώσεις υπάγονται σε εννέα κλίμακες οι οποίες αξιολογούν τους ερωτηθέντες σχετικά με την δουλειά τους και την φύση της. Η κάθε κλίμακα αξιολογείται με τέσσερα στοιχεία και στο τέλος υπολογίζεται η συνολική βαθμολογία από όλα τα στοιχεία. Η κλίμακα αξιολόγησης των δηλώσεων αποτελείται από έξι επιλογές ανά στοιχείο και κυμαίνεται από το Διαφωνώ απόλυτα μέχρι το Συμφωνώ απόλυτα (Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree), Διαφωνώ (Disagree), Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree), Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree), Συμφωνώ (Agree), Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)). Αυτές οι εννέα διαστάσεις δίνουν μια ξεχωριστή τιμή των οποίων το άθροισμα θα υπολογίσει την επαγγελματική ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα της παρούσας διατριβής αποτελείται από εννέα προτάσεις σε αρνητική διατύπωση. Αυτές οι αρνητικά διατυπωμένες προτάσεις μετρούνται στην τελική τιμή της εργασιακής ικανοποίησης με την αντιστροφή του αριθμού σε αντίστοιχο μετρήσιμο δηλαδή για παράδειγμα το ένα θα γίνει έξι το δύο θα γίνει πέντε και ούτω κάθε εξής.

Οι εννέα κλίμακες που αναλύονται στο παρών ερωτηματολόγιο είναι η φύση εργασίας, οι ανταμοιβές, οι συνάδελφοι, η επικοινωνία, οι συνθήκες λειτουργίας, ο μισθός, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η επίβλεψη εργασίας και τα προνόμια.

5.4 Μέθοδος διεξαγωγής έρευνας

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έγινε τον Οκτώβριο με Δεκέμβριο του 2017. Ήταν χωρισμένη σε δύο μέρη. Κατά την διάρκεια του πρώτου κομματιού το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε από τρία διαφορετικά στελέχη του οργανισμού για να διορθωθούν τυχόν παραλείψεις αλλά και ασάφειες καθώς και να προσδιοριστεί ο απαιτούμενος χρόνος που χρειαζόταν για να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο.

Ακολούθησαν κάποιες διορθώσεις από τις εισηγήσεις των στελεχών που αξιολόγησαν το ερωτηματολόγιο έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητό για να είναι και πιο έγκυρα τα αποτελέσματα του. Ο χρόνος διεκπεραίωσης του ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey καταμετρήθηκε στα περίπου εννέα λεπτά. Ακολούθως τα ερωτηματολόγια τυπώθηκαν και δόθηκαν στους υπαλλήλους της πολυεθνικής εταιρείας για την συλλογή των στοιχείων σχετικά με την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων δεν συμπληρώθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Για να είναι πιο κατανοητή η συμπλήρωση στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχαν οδηγίες τόσο στα αγγλικά όσο και στα ελληνικά. Για την συλλογή των αποτελεσμάτων το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε δύο τμήματα, αυτό των προγραμματιστών και αυτό των software testers. Μετά την συμπλήρωση του από ένα ικανοποιητικό αριθμό ατόμων οι απαντήσεις των ερωτήσεων καταγράφηκαν σε Excel για πιο εύκολη παρουσίαση των γραφικών παραστάσεων και των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα

6.1 Άξονες της επαγγελματικής ικανοποίησης

Στην έρευνα κατά πρώτη φάση έγινε μελέτη για να βρεθεί ο συνολικός βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων της εταιρείας Amdocs. Επιπρόσθετα με την συνολική ικανοποίηση μελετήθηκαν και οι άξονες οι οποίοι συμβάλουν σε αυτήν. Για την σωστή εύρεση των αποτελεσμάτων και της μέτρησης την συνολικής ικανοποίησης έγινε υπολογισμός του μέσου όρου των εννέα διαστάσεων που εξετάζει το Job Satisfaction Survey αλλά και ο μέσος όρος της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης.

Το πρώτο πράγμα που θα παρουσιαστεί είναι το κατά πόσο το ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τους υπαλλήλους ήταν αξιόπιστο. Η επίτευξη της παρουσίας της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου θα γίνει χρησιμοποιώντας τον δείκτη Cronbach α , ή όπως ονομάζεται αλλιώς, δείκτης εσωτερικής συνάφειας. Ο δείκτης συνάφειας εκφράζεται ως ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1. Η εσωτερική συνάφεια περιγράφει την έκταση στην οποία όλα τα αντικείμενα μιας δοκιμής μετρούν την ίδια έννοια ή κατασκευάζουν την ίδια έννοια, και ως εκ τούτου συνδέονται με την αλληλεξάρτηση των αντικειμένων εντός της δοκιμής. Επιπλέον, οι εκτιμήσεις αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου δείχνουν την ποσότητα του σφάλματος μέτρησης σε μια δοκιμή. Υπάρχουν διαφορετικές αναφορές σχετικά με τις αποδεκτές τιμές του δείκτη Cronbach α , που κυμαίνονται από 0,70 έως 0,95. Μια χαμηλή τιμή της άλφα μπορεί να οφείλεται σε χαμηλό αριθμό ερωτήσεων, σε χαμηλή αλληλεξάρτηση μεταξύ αντικειμένων ή σε ετερογενείς δομές. [22] Η συνάρτηση υπολογισμού του α φαίνεται παρακάτω:

$$\alpha = \frac{J}{J - 1} \left[1 - \frac{\sum_{j=1}^J \sigma_j^2}{\sigma_{X_+}^2} \right]$$

Η ισοδύναμα

$$\alpha = \frac{J}{J-1} \frac{\sum \sum_{j \neq k} \sigma_{jk}}{\sigma_{X_+}^2}$$

Όπου το σ_j^2 υποδηλώνει τη διακύμανση του στοιχείου X_j και σ_{jk} την συνδιακύμανση μεταξύ των βαθμίδων στοιχείου X_j και X_k

Στο παρών ερωτηματολόγιο το alpha υπολογίστηκε να είναι 0.861. Η τιμή αυτή του δείκτη δηλώνει ότι η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου είναι πολύ ικανοποιητική. Από τους μέσους όρους τους οποίους έχουν υπολογιστεί οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους με τον μέσο όρο της συνολικής ικανοποίησης να ανέρχεται στο 3.833 και τη τυπική απόκλιση να είναι 1.356. Η κλίμακα που υπολογίστηκαν οι τιμές είναι από 1-6. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 6 από τον υπολογισμό των επι μέρους αξόνων της εργασιακής ικανοποίησης, ο άξονας Φύση Συνάδελφοι συγκεντρώνει την μεγαλύτερη βαθμίδα ικανοποίησης. Η μέτρηση της ανέρχεται στο 4.410 μέσο όρο και 1.058 τυπική απόκλιση. Ακολουθεί ο άξονας της Επίβλεψης εργασίας ο οποίος σχετίζεται με την σχέση που έχει ο κάθε εργαζόμενος με τον προϊστάμενο του. Οι τιμές για αυτό τον άξονα είναι 4.290 μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης και 1.186 τυπική απόκλιση. Ακολουθεί με μικρή διαφορά ο άξονας της Φύσης εργασίας δηλαδή το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται οι εργαζόμενοι. Οι τιμές του άξονα αυτού είναι 4.193 μέσος όρος και 1.163 τυπική απόκλιση. Επίσης ο άξονας η επικοινωνία με τα άλλα στελέχη του οργανισμού συγκεντρώνει μέσο όρο 4.064 και τυπική απόκλιση 1.163 που είναι αρκετά ψηλός βαθμός ικανοποίησης.

Στην κατηγορία με μέτριο βαθμό ικανοποίησης μπορούν να συμπεριληφθούν οι ανταμοιβές τα προνόμια και οι ευκαιρίες ανέλιξης. Ο μέσος όρος ικανοποίησης αυτών των αξόνων κυμαίνεται από 3.461 – 3.873. Μπορεί να εξαχθεί εδώ το συμπέρασμα ότι οι αναγνώριση της εργασίας του ατόμου τα προνόμια τα οποία δίνει ο οργανισμός και οι ευκαιρίες ανέλιξης δεν θεωρούνται και πολύ καλές από τους υπαλλήλους.

Ο χαμηλότερος βαθμός της ικανοποίησης βρίσκεται στον μισθό με μέσο όρο 3.230 και τυπική απόκλιση 1.530 και ακολουθείται από τις συνθήκες λειτουργία με μέσο όρο 3.2667 και τυπική απόκλιση 1.575. Ο μισθός σε σχέση με άλλες εταιρείες που εδρεύουν στην Κύπρο καθώς και ο τρόπος που δουλεύει ο οργανισμός (κανονισμούς, διαδικασίες, οργάνωση) φαίνεται ότι δεν ικανοποιεί και τόσο τους εργαζομένους του.

<i>Άξονες Εργασιακής Ικανοποίησης</i>	<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Συντελεστής Cronbach α</i>	<i>Μέσος όρος Εργασιακής Ικανοποίησης</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
Συνάδελφοι	7,16,25,34	0.669473384	4.409926471	1.057801324
Φύση εργασίας	8,17,27,35	0.847572667	4.193014706	1.16322839
Επίβλεψη Εργασίας	3,12,21,30	0.827173153	4.290441176	1.186255149
Επικοινωνία	9,18,26,36	0.619458876	4.064338235	1.16322839
Ανταμοιβές	5,14,23,32	0.740313898	3.873161765	1.153302697
Προνόμια	4,13,22,29	0.612183612	3.705882353	1.214508045
Ευκαιρίες Ανέλιξης	2,11,20,33	0.698074825	3.461397059	1.461091029
Μισθός	1,10,19,28	0.774561481	3.229779412	1.530703309
Συνθήκες λειτουργίας	6,15,24,31	0.522768777	3.266544118	1.574632643
Εργασιακή ικανοποίηση		0.861390075	3.832720588	1.356104359

Πίνακας 6: Μετρήσεις εργασιακής ικανοποίησης.

6.2 Επαγγελματική ικανοποίηση και δημογραφικοί παράγοντες

6.2.1 Συνάδελφοι

Ο άξονας Συνάδελφοι στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

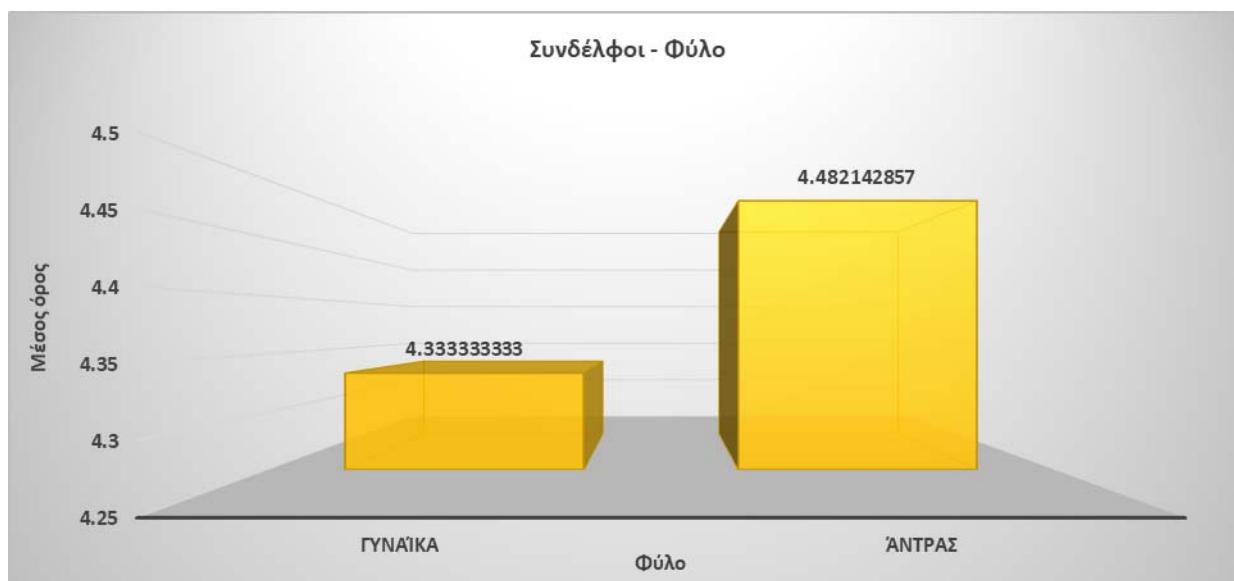
7. Η συνεργασία με τους συναδέλφους μου είναι ευχάριστη

16. Εργάζομαι περισσότερο λόγω του ότι οι συνάδελφοι μου δεν αποδίδουν όσο θα έπρεπε

25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου

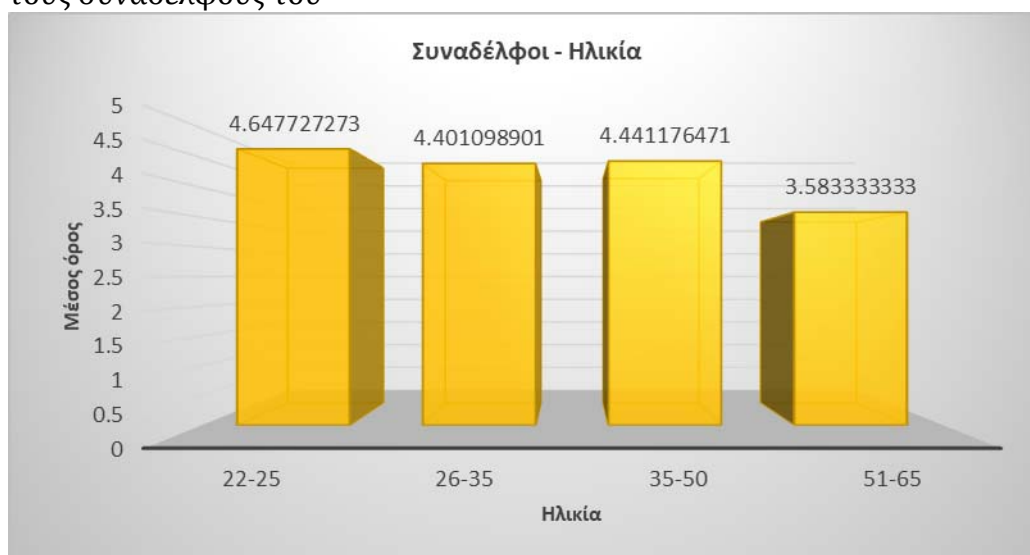
34. Οι συγκρούσεις είναι πολύ συχνές μέσα στον οργανισμό

Σύμφωνα με τον συντελεστή Cronbach alpha η αξιοπιστία για την παράμετρο συνάδελφοι ανέρχεται στο 0.669. Ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παράμετρο αυτή είναι 4.410 και είχε τυπική απόκλιση 1.058. Με αυτά τα νούμερα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι με τους Συναδέλφους τους. Προχωρώντας στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6 οι άντρες είναι ελαφρά πιο ευχαριστημένοι με την εργασία τους παρά οι γυναίκες. Συγκεκριμένα ο μέσο όρος για την σχέση των ανδρών με τους συναδέλφους τους ανέρχεται στο 4.482 ενώ των γυναικών είναι στο 4.333. Η διαφορά είναι πολύ μικρή άρα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων είναι καλή και δεν εξαρτάται από το φύλο.



Διάγραμμα 6: Παράμετρος Συνάδελφοι σε σχέση με το φύλο

Ο επόμενος δημογραφικός παράγοντας ο οποίος θα εξεταστεί σε σχέση με τους συναδέλφους είναι η ηλικία. Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 7 από τους μέσους όρους όσο ανεβαίνει η ηλικία τόσο πιο ψυχρές είναι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Την πιο μεγάλη ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις την έχουν οι ηλικίες 22- 25 όπου ο μέσος όρος ανέρχεται στο 4.648 ενώ την μικρότερη ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους την παρουσιάζουν τα άτομα με ηλικίες από 51 - 65. Ο μέσος όρος αυτού του διαστήματος ηλικίας είναι 3.583. Οι ηλικίες οι οποίες είναι ενδιάμεσα στα δύο άκρα φτάνουν το μέσο όρο του 4.4. Ο βαθμός ικανοποίησης από τις σχέσεις με τους συναδέλφους μπορεί να επηρεαστεί από την ηλικία του ατόμου. Όσο πιο μεγάλο είναι το άτομο ηλικιακά τόσο λιγότερο ικανοποιημένος είναι σε σχέση με τους συναδέλφους του



Διάγραμμα 7: Παράμετρος Συνάδελφοι σε σχέση με την ηλικία

Ο τρίτος δημογραφικός παράγοντας που εξετάζεται και φαίνεται στο Διάγραμμα 8 είναι η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων της εταιρείας. Τα άτομα τα

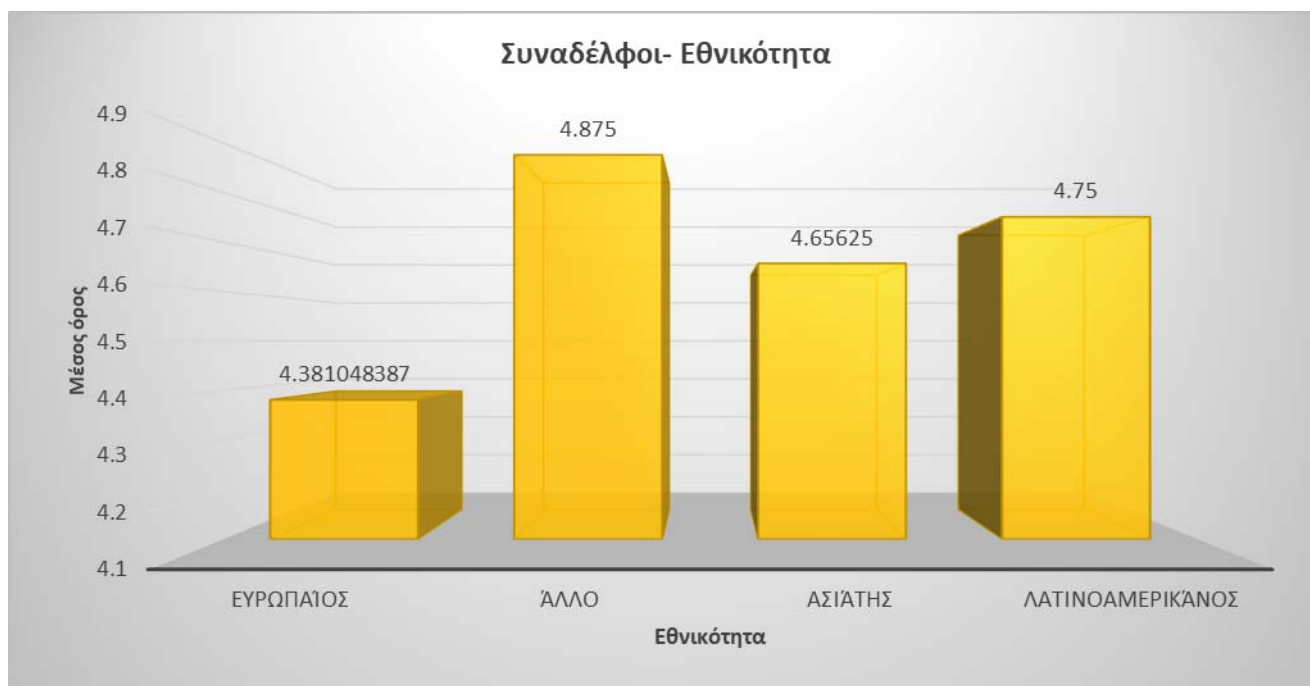
οποία ανήκουν στην ομάδα της Συγκατοίκησης και των χωρισμένων παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με τα άτομα που είναι ελεύθερα ή παντρεμένα. Τα άτομα τα οποία είναι ελεύθερα παρουσιάζουν τον μικρότερο βαθμό ικανοποίησης με τον μέσο όρο να ανέρχεται στο 4.377.



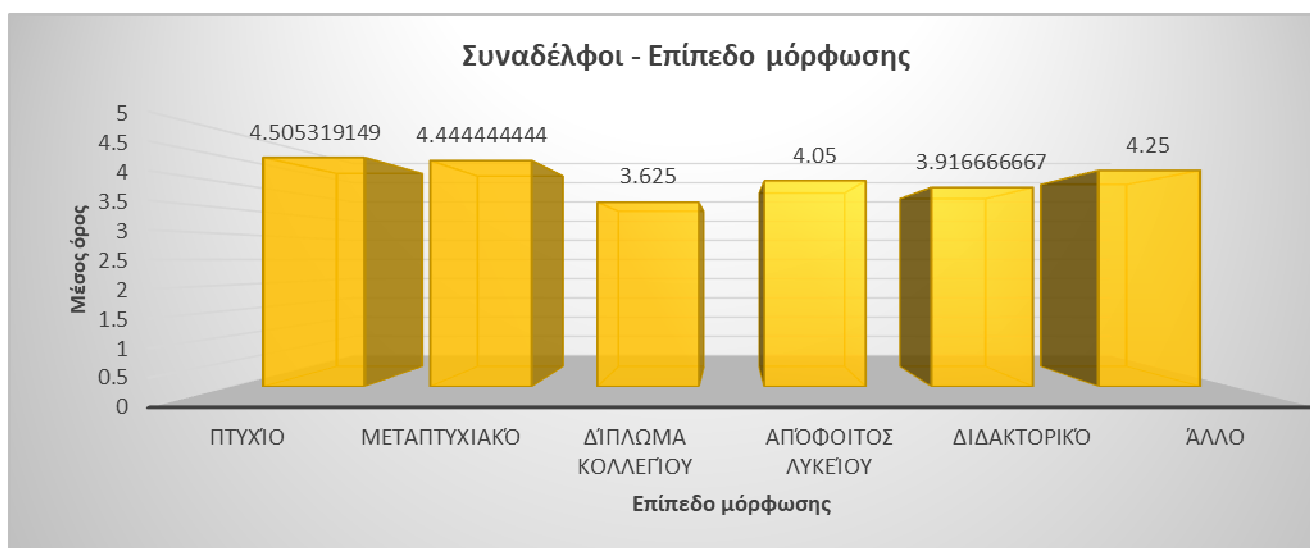
Διάγραμμα 8: Παράγοντας συνάδελφοι σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Ο επόμενος δημογραφικός παράγοντας ο οποίος θα εξεταστεί είναι η εθνικότητα. Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 9 η λιγότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους είναι οι ευρωπαίοι. Ο μέσος όρος τους ανέρχεται στο 4.3 ενώ οι περισσότεροι ικανοποιημένοι είναι αυτοί οι οποίοι βρίσκονται στην κατηγορία Άλλο. Ο μέσος όρος τους ανέρχεται στο 4.875. Γενικά όμως όλοι οι μέσοι όροι είναι μεγαλύτεροι από το τέσσερα άρα η ικανοποίηση είναι υψηλή για όλους. Η εθνικότητα μπορεί να μην συμβάλλει και τόσο πολύ στον παράγοντα Συνάδελφοι που εξετάζεται από το ερωτηματολόγιο.

Ο πέμπτος δημογραφικός παράγοντας που εξετάζεται είναι το επίπεδο μόρφωσης. Το διάγραμμα 10 για το επίπεδο μόρφωσης παρουσιάζει ότι τα άτομα τα οποία έχουν Πτυχίο ή μεταπτυχιακό παρουσιάζονται να είναι πιο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα συνάδελφοι. Ακολουθούν τα άτομα τα οποία ανήκουν στην κατηγορία Άλλο και στην κατηγορία Απόφοιτος λυκείου. Τα άτομα με την μικρότερη ικανοποίηση σε σχέση με τον Παράγοντα συνάδελφοι είναι αυτοί οι οποίοι έχουν Μεταπτυχιακό τίτλο και αυτοί οι οποίοι έχουν δίπλωμα κολλεγίου. Ο ψηλότερος μέσος όρος είναι 4.505 της ομάδας των ατόμων με πτυχίο και ο χαμηλότερος μέσος όρος είναι ο 3.625 των ατόμων που έχουν δίπλωμα κολλεγίου.

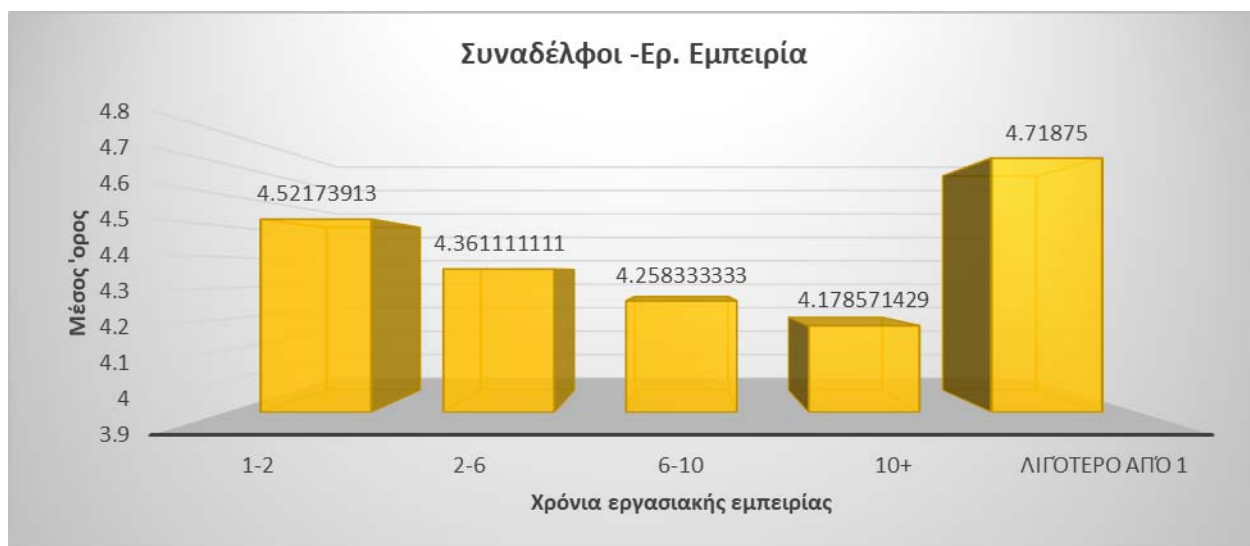


Διάγραμμα 9: Παράγοντας συνάδελφοι σε σχέση με την εθνικότητα



Διάγραμμα 10: Παράγοντας συνάδελφοι σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

Ο τελευταίος δημογραφικός παράγοντας που θα εξεταστεί είναι αυτός της εργασιακής εμπειρίας σε σχέση με τους συναδέλφους. Την πιο υψηλή ικανοποίηση από τον παράγοντα συνάδελφοι την έχουν τα άτομα που βρίσκονται στην εταιρεία λιγότερο από ένα χρόνο. Όσο περνούν τα χρόνια που τα άτομα είναι στην εταιρεία τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τον παράγοντα συνάδελφοι. Η σχέση βαθμός εργασιακής ικανοποίησης από τον παράγοντα συνάδελφοι σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας είναι αντιστρόφως ανάλογη.



Διάγραμμα 11: Παράγοντας συνάδελφοι σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

6.2.2 Φύση εργασίας

Ο άξονας Φύση εργασίας στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

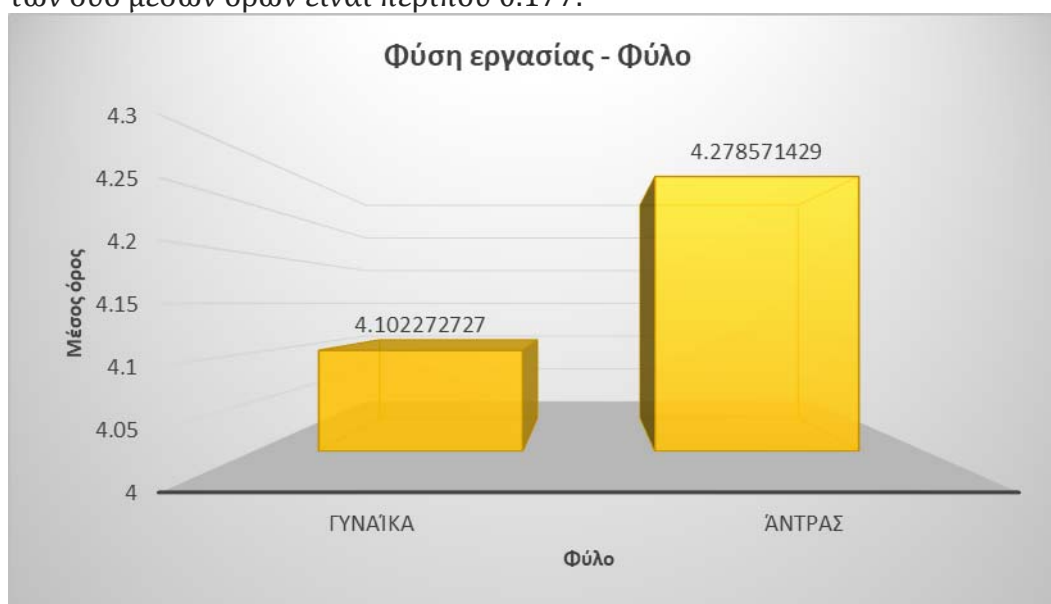
8. Η εργασία μου δεν έχει νόημα για μένα

17. Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου

27. Νιώθω περήφανος για την δουλειά μου

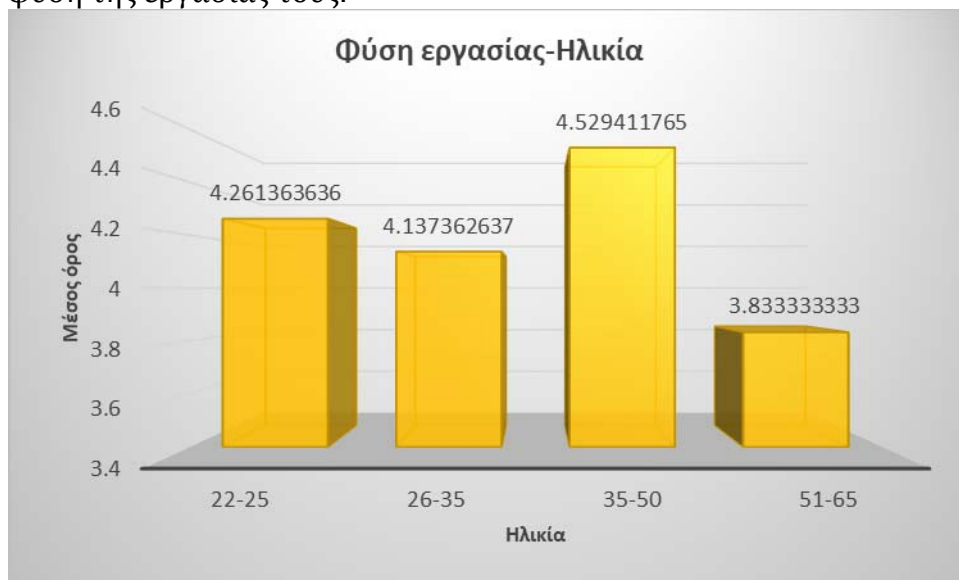
35. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη

Ο συντελεστής αξιοπιστίας που βρέθηκε για τον παράγοντα Φύση Εργασίας είναι 0.848, ο συνολικός μέσος όρος της εργασιακής ικανοποίησης είναι 4.193 και η συνολική τυπική απόκλιση είναι 1.163. Προχωρώντας στην ανάλυση του παράγοντα με βάση τα δημογραφικά στοιχεία παρατηρείται ότι σε σχέση με το φύλο οι άντρες φαίνονται να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους με βάση την φύση της σε σχέση με τις γυναίκες. Ο μέσος όρος της εργασιακής ανέρχεται στα 4.279 για τους άντρες και στα 4.102 για τις γυναίκες. Η διαφορά των δύο μέσων όρων είναι περίπου 0.177.



Διάγραμμα 12: Παράγοντας Φύση εργασίας σε σχέση με το φύλο

Ο δημογραφικός παράγοντας ηλικία σε σχέση με την φύση της εργασίας δείχνει ότι τα άτομα τα οποία βρίσκονται σε ηλικία 35 – 50 είναι πιο ικανοποιημένα από την δουλειά που κάνουν σε σχέση με τα άτομα μικρότερης ηλικίας, αλλά και αρκετά πιο ικανοποιημένα σε σχέση με τα άτομα από 51-65. Τα άτομα τα οποία είναι στην τελευταία ηλικιακά βαθμίδα είναι τα λιγότερο ικανοποιημένα από την φύση της εργασίας τους.



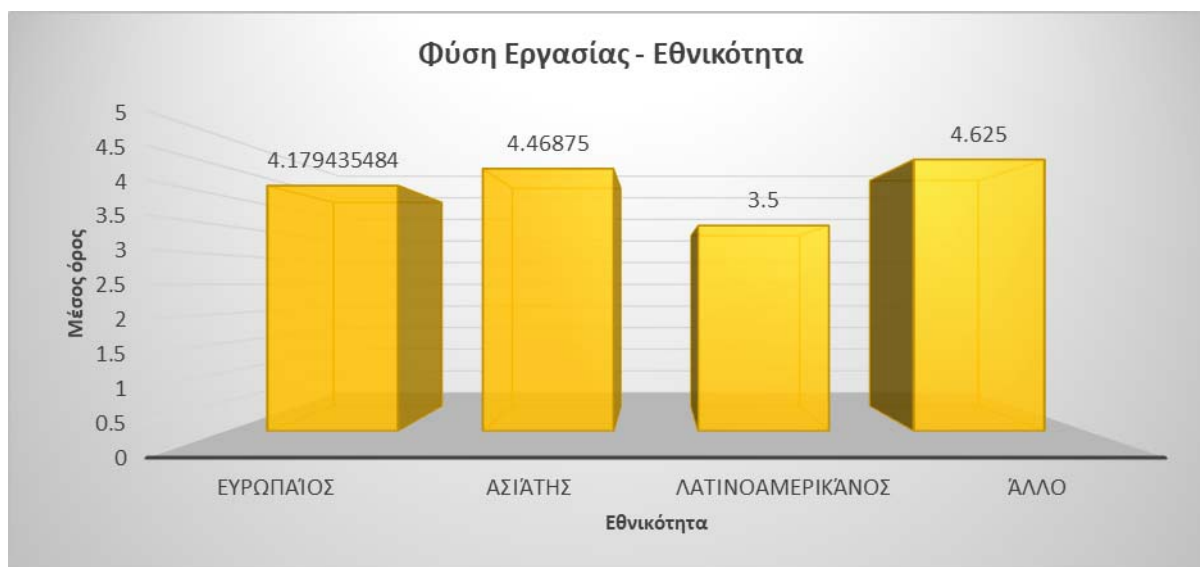
Διάγραμμα 13: Παράγοντας Φύση εργασίας σε σχέση με την ηλικία

Η οικογενειακή κατάσταση σε σχέση με την φύση εργασίας δεν επηρεάζει κατά πολύ την ικανοποίηση αν οι εργαζόμενοι είναι παντρεμένοι ή ελεύθεροι. Οι δύο αυτές κατηγορίες παρουσιάζουν σχεδόν ίδια ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης με μέσο όρο που φτάνει το 4.2. τα άτομα τα οποία βρίσκονται στην κατηγορία χωρισμένος είναι τα λιγότερα ικανοποιημένα από την φύση της εργασίας τους με μέσο όρο που ανέρχεται στο 2.5



Διάγραμμα 14: Παράγοντας Φύση εργασίας σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Προχωρώντας ο επόμενος δημογραφικός παράγοντας που εξετάζεται σε σχέση με την φύση της εργασίας είναι η Εθνικότητα. Τα άτομα τα οποία δεν εμπίπτουν στην κατηγορία ευρωπαίος, Ασιάτης και λατινοαμερικάνος παρουσιάζονται ως τα πιο ικανοποιημένα από την φύση εργασία τους με μέσο όρο 4.6. Ακολουθούν οι Ασιάτες με μέσο όρο 4.47, οι ευρωπαίοι με μέσο όρο 4.18 και τελευταίοι οι λατινοαμερικάνοι με μέσο όρο 3.5.



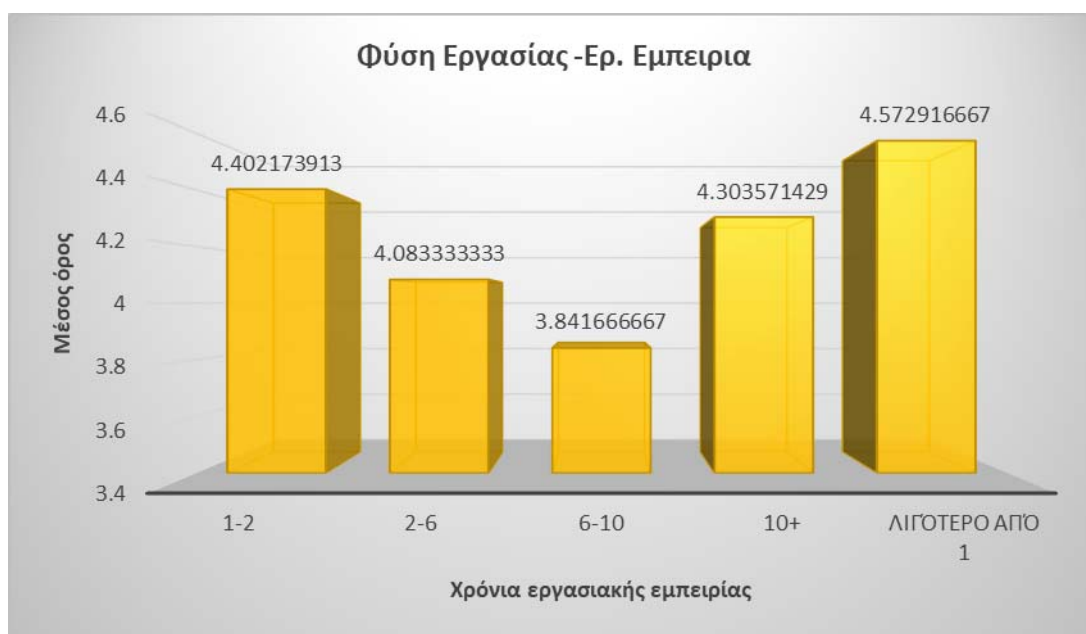
Διάγραμμα 15: Παράγοντας Φύση εργασίας σε σχέση με την εθνικότητα

Το επίπεδο μόρφωσης είναι ο επόμενος παράγοντας ο οποίος εξετάζεται και παρουσιάζεται στο διάγραμμα 16. Τα άτομα τα οποία έχουν πτυχίο, μεταπτυχιακό, δίπλωμα κολλεγίου και διδακτορικό παρουσιάζουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με την φύση της εργασίας τους με μέσο όρο που ανέρχεται στο 4.2 περίπου. Οι απόφοιτοι λυκείου παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι με μέσο όρο 2.88.



Διάγραμμα 16: Παράγοντας Φύση εργασίας σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

Τελευταίος δημογραφικός παράγοντας που εξετάζεται είναι τα χρόνια εμπειρίας στην εταιρεία. Οι λιγότερο ικανοποιημένη ομάδα από την φύση της εργασίας τους είναι τα άτομα που δουλεύουν στην εταιρεία 6-10 χρόνια. Συνήθως σε αυτή την ομάδα είναι τα άτομα που είναι προϊστάμενοι μικρής ομάδας μέχρι πέντε άτομα και δουλεύουν τις περισσότερες ώρες. Η επόμενη κατηγορία που εργάζονται πάνω από 10 χρόνια παρουσιάζονται πιο ευχαριστημένοι γιατί στην επόμενη βαθμίδα η φύση της εργασίας δεν απαιτεί τόσες υπερωρίες. Ο μέσος όρος της κατηγορίας 10+ όπως φαίνεται και στο διάγραμμα παρακάτω είναι 4.3 σε σχέση με την κατηγορία 6-10 που έχει μέσο όρο 3.84. Οι πιο ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας τους είναι τα άτομα που είναι στην εταιρεία το λιγότερο χρονικό διάστημα.



Διάγραμμα 17: Παράγοντας Φύση εργασίας σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

6.2.3 Επίβλεψη εργασίας

Ο άξονας Επίβλεψη εργασίας στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

3. Ο προϊστάμενος μου είναι ικανός στην εργασία του
12. Ο προϊστάμενος μου με αδικεί
21. Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται στο ελάχιστο για τα συναισθήματά μου
30. Συμπαθώ τον προϊστάμενο μου

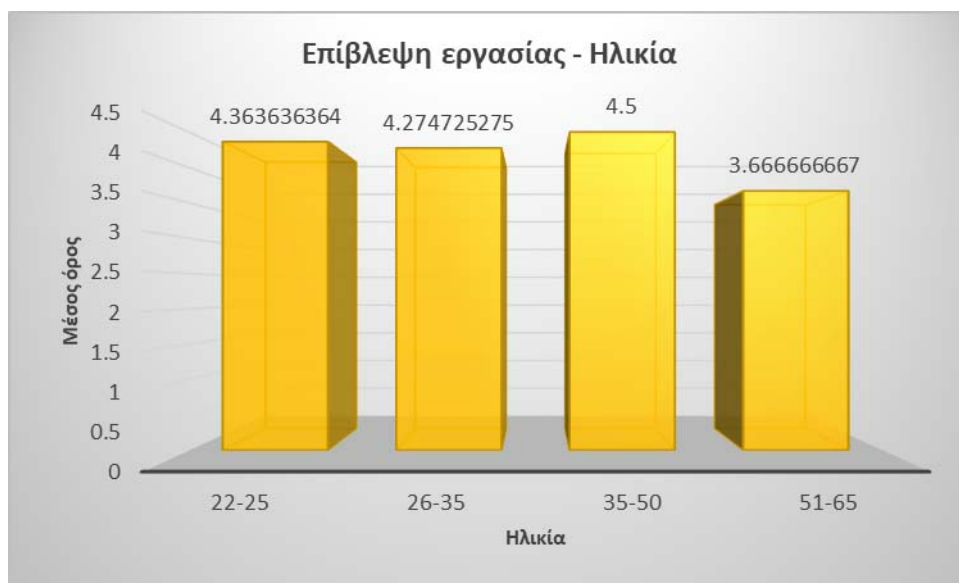
Σύμφωνα με τον συντελεστή Cronbach Alpha η αξιοπιστία για την παράμετρο επίβλεψη εργασίας ανέρχεται στο 0.827. Ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παράμετρο αυτή είναι 4.29 και είχε τυπική απόκλιση 1.186. Με αυτά τα νούμερα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι με τους Προϊστάμενους τους. Προχωρώντας στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 17 οι γυναίκες είναι ελαφρά πιο ευχαριστημένες με τους προϊστάμενους τους παρά οι άντρες. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος για την σχέση

των ανδρών με τους προϊστάμενους τους ανέρχεται στο 4.271 ενώ των γυναικών είναι στο 4.310. Η διαφορά είναι πολύ μικρή άρα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους είναι καλή και δεν εξαρτάται από το φύλο.



Διάγραμμα 17: Παράγοντας Επίβλεψη εργασίας σε σχέση με το Φύλο

Προχωρώντας στην εξέταση της ηλικίας σε σχέση με την επίβλεψη της εργασίας φαίνεται ότι τα άτομα τα οποία είναι κάτω από 50 χρονών είναι πιο ικανοποιημένα σε σχέση με τα άτομα ηλικίας άνω των 50. Η ομάδα των 35-50 χρονών έχουν τον ψηλό μέσο όρο άρα και την πιο υψηλή ικανοποίηση από τον τρόπο συμπεριφοράς των προϊσταμένων τους. Ο μέσος όρος φτάνει το 4.5 σε αντίθεση με τα άτομα που είναι άνω των 50 ετών που ο μέσος όρος τους φτάνει το 3.667.



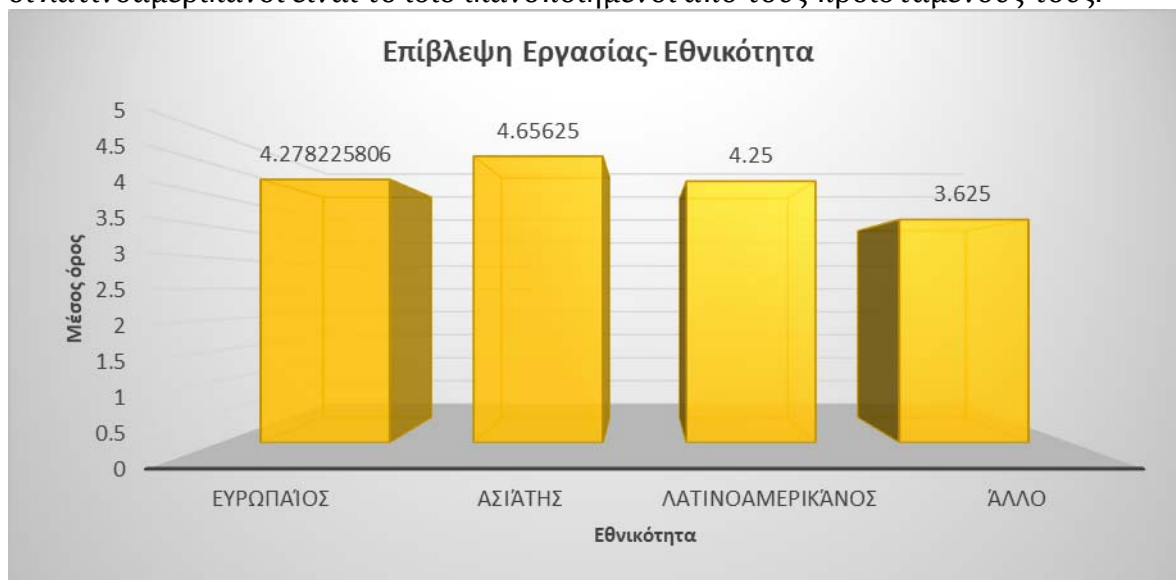
Διάγραμμα 18: Παράγοντας Επίβλεψη εργασίας σε σχέση με την Ηλικία

Η οικογενειακή κατάσταση σε σχέση με την επίβλεψη εργασίας βρίσκει πιο ικανοποιημένη από τους προϊσταμένους τους την ομάδα ατόμων τα οποία είναι παντρεμένα με μέσο όρο 4.353. Ακολουθούν οι ελεύθεροι και τα άτομα σε συγκατοίκηση με μέσο όρο που κυμαίνεται στο 4.2. Οι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους είναι οι χωρισμένοι με μέσο όρο 4.



Διάγραμμα 19: Παράγοντας Επίβλεψη εργασίας σε σχέση με την Οικογενειακή κατάσταση

Στο διάγραμμα 20 όπως φαίνεται οι Ασιάτες είναι πιο ευχαριστημένοι από την διαχείριση από τους προϊσταμένους τους. Ο μέσος όρος της ομάδας αυτής ανέρχεται στο 4.656. Πιο δυσαρεστημένοι είναι τα άτομα της κατηγορίας άλλο με μέσο όρο 3.625 που θεωρούν ότι είτε αδικούνται από τον προϊστάμενο τους γιατί δεν εκτιμά την εργασία τους είτε ότι δεν τους συμπαθεί. Οι ευρωπαίοι και οι λατινοαμερικάνοι είναι το ίδιο ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους.



Διάγραμμα 20: Παράγοντας Επίβλεψη εργασίας σε σχέση με την Εθνικότητα

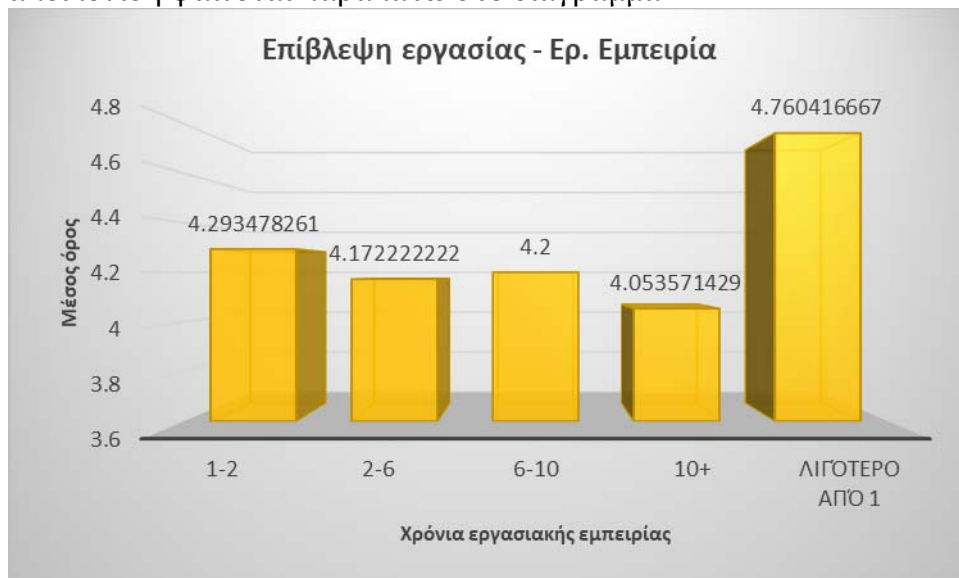
Πιο δυσαρεστημένοι με τους προϊσταμένους τους σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης παρουσιάζονται τα άτομα τα οποία έχουν διδακτορικό και

ακολουθούν τα άτομα τα οποία είναι απόφοιτοι λυκείου με μέσους όρους 3.75 και 3.875 αντίστοιχα. Τα άτομα που τα πηγαίνουν καλύτερα με τους ανωτέρους τους είναι αυτοί με το δίπλωμα κολλεγίου με μέσο όρο 4.55 ενώ οι υπόλοιπες ομάδες είναι στο ενδιάμεσο με μέσο όρο που κυμαίνεται από το 4.125 – 4.389.



Διάγραμμα 21: Παράγοντας Επίβλεψη εργασίας σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

Οι υπάλληλοι μόλις ξεκινούν να εργάζονται στην εταιρεία είναι φανερά πιο ικανοποιημένοι από το όταν παραμείνουν στην εταιρεία για καιρό. Βλέπουμε ότι η εργασιακή εμπειρία είναι σχεδόν αντιστρόφως ανάλογη της εργασιακής ικανοποίησης για τον παράγοντα Επίβλεψη εργασίας. Η γραφική αυτή απεικόνιση φαίνεται παρακάτω στο διάγραμμα 22.



Διάγραμμα 22: Παράγοντας Επίβλεψη εργασίας σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

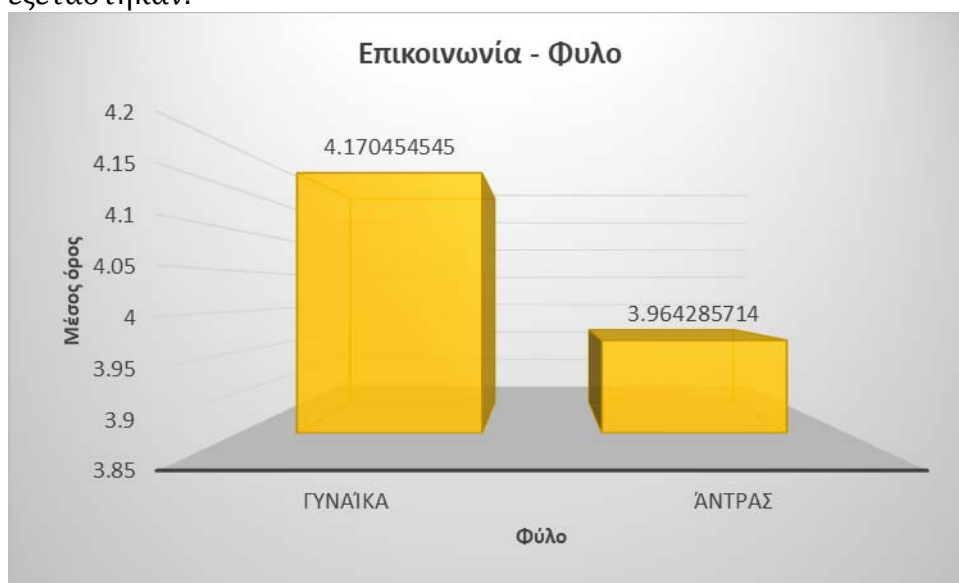
6.2.4 Επικοινωνία

Ο άξονας Επικοινωνία στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

9. Υπάρχει καλή ενδοεπικοινωνία μέσα στον οργανισμό

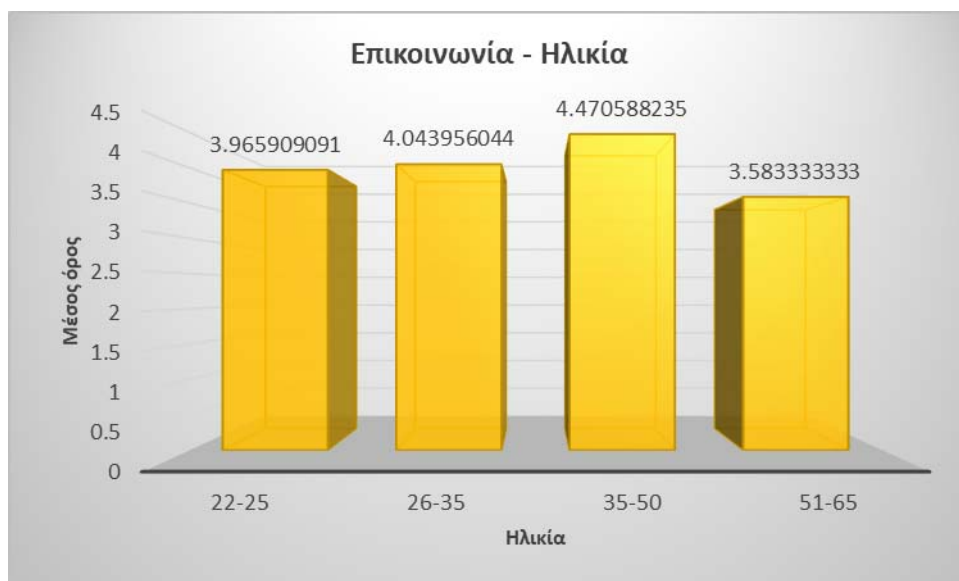
18. Οι σκοποί και στόχοι του οργανισμού δεν γίνονται αντιληπτοί

26. Πολλές φορές νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό
 36. Οι καθημερινές μου δραστηριότητες δεν είναι ξεκάθαρες
 Σύμφωνα με τον συντελεστή Cronbach Alpha η αξιοπιστία για την παράμετρο επικοινωνία ανέρχεται στο 0.619. Ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παράμετρο αυτή είναι 4.064 και είχε τυπική απόκλιση 1.163. Με αυτά τα νούμερα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι σε αρκετά καλό βαθμό ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στον οργανισμό. Προχωρώντας στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 23 οι άντρες είναι πιο δυσαρεστημένοι με την επικοινωνία στον οργανισμό παρά οι γυναίκες. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος ικανοποίησης για τον παράγοντα επικοινωνία για τους άνδρες ανέρχεται στο 3.964 ενώ για τις γυναίκες είναι στο 4.170. Οι μέσοι όροι είναι πιο χαμηλοί σε σχέση με τις προηγούμενες παραμέτρους που εξετάστηκαν.



Διάγραμμα 23: Παράγοντας Επικοινωνία σε σχέση με το φύλο

Σε σχέση με την ηλικία φαίνεται και από το διάγραμμα 24 ότι τα άτομα στην μεγαλύτερη ηλικιακή βαθμίδα είναι το πιο λίγο ικανοποιημένα γιατί θεωρούν ότι δεν γίνονται αντιληπτά όσο θα έπρεπε οι στόχοι του οργανισμού καθώς και η εργασίες που τους ανατίθενται δεν είναι ξεκάθαρες. Η αμέσως προηγούμενη ηλικιακά ομάδα αυτή των 35-50 είναι η πιο ευχαριστημένοι με μέσο όρο που ανέρχεται στο 4.470 σε σχέση με το 3.583 των 51-65.



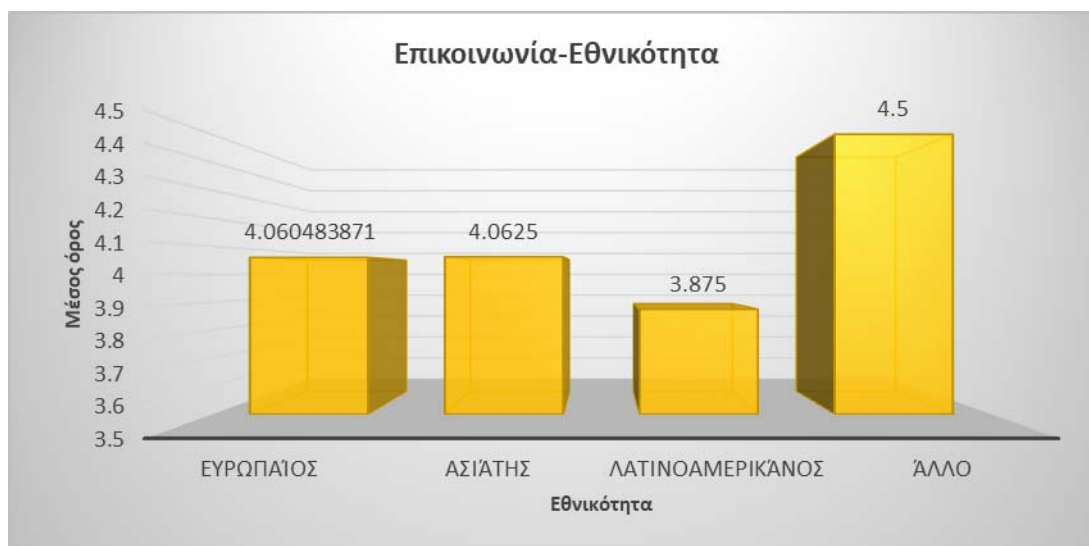
Διάγραμμα 24: Παράγοντας Επικοινωνία σε σχέση με την ηλικία

Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων σε σχέση με την επικοινωνία βρίσκει τους χωρισμένους ως την πιο δυσαρεστημένη ομάδα με μέσο όρο 3.5. Οι χωρισμένοι ήταν οι πιο δυσαρεστημένοι και στις δύο προηγούμενες παραμέτρους με την φύση εργασίας και τους προϊσταμένους τους. Η πιο ευχαριστημένη ομάδα σε σχέση με την επικοινωνία είναι οι παντρεμένοι με μέσο όρο 4.255.



Διάγραμμα 25: Παράγοντας Επικοινωνία σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Με βάση την εθνικότητα στο βαθμό ικανοποίησης στην επικοινωνία μέσα στον οργανισμό βρίσκει σύμφωνους τους ευρωπαίους με τους Ασιάτες με μέσο όρο 4.06. Το πιο μεγάλο βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με την επικοινωνία των έχουν τα άτομα στην κατηγορία άλλο με μέσο όρο 4.5 και το μικρότερο βαθμό οι λατινοαμερικάνοι με μέσο όρο 3.875.



Διάγραμμα 26: Παράγοντας Επικοινωνία σε σχέση με την Εθνικότητα

Προχωρώντας στο επίπεδο μόρφωσης όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 27 το πιο μεγάλο πρόβλημα στην επικοινωνία εμφανίζεται στα άτομα τα οποία είναι απόφοιτοι λυκείου με μέσο όρο 3.375. Τα άτομα με κάποιο δίπλωμα ανώτερης σχολής παρουσιάζονται πιο ικανοποιημένα με μέσο όρο πάνω από 4.064.



Διάγραμμα 27: Παράγοντας Επικοινωνία σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

Η εργασιακή εμπειρία δεν έχει και τόσο μεγάλο ρόλο στο πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι σε σχέση με την επικοινωνία γιατί οι τέσσερις από τις πέντε ομάδες έχουν μέσο όρο από 4.043 με 4.198. Ελαφρώς πιο δυσαρεστημένη φαίνεται η ομάδα με εμπειρία 2-6 χρόνια



Διάγραμμα 28: Παράγοντας Επικοινωνία σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

6.2.5 Ανταμοιβές

Ο άξονας Ανταμοιβές στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

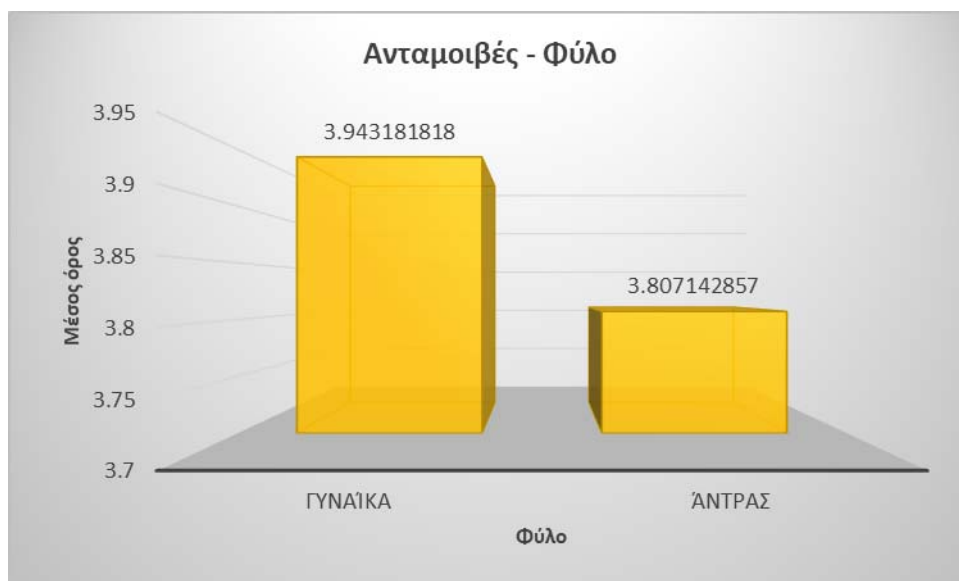
5. Υπάρχει αναγνώριση όταν κάνω καλά την δουλειά μου

14. Η εργασία μου δεν εκτιμάται όπως πρέπει

23. Η εταιρεία δίνει λίγες ανταμοιβές στους εργαζόμενους της

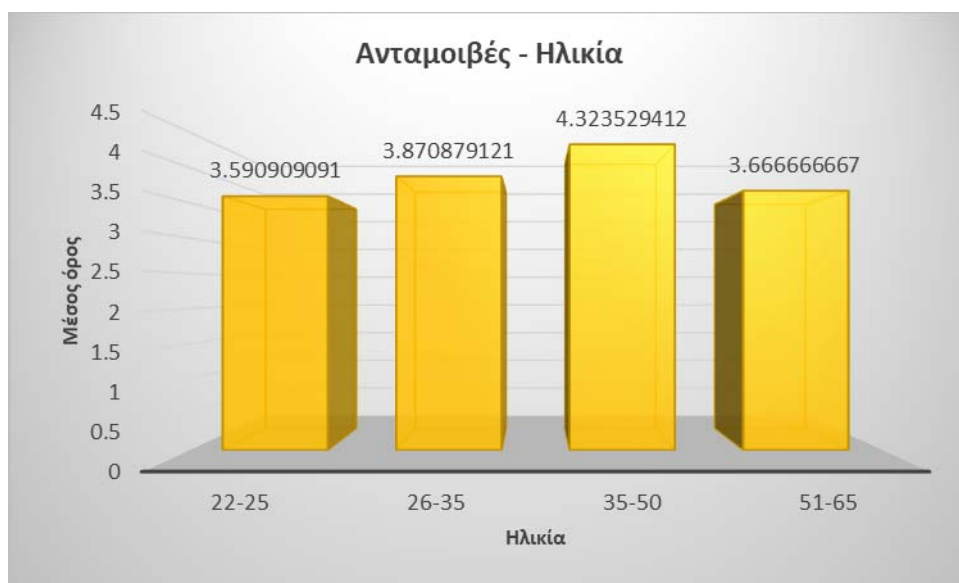
32. Οι προσπάθειες μου δεν ανταμείβονται όπως πρέπει

Σύμφωνα με τον συντελεστή Cronbach Alpha η αξιοπιστία για την παράμετρο Ανταμοιβές ανέρχεται στο 0.740. Ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παράμετρο αυτή είναι 3.873 και είχε τυπική απόκλιση 1.153. Με αυτά τα νούμερα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι σε αρκετά καλό βαθμό ικανοποιημένοι με τις ανταμοιβές τους. Προχωρώντας στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 29 οι άντρες είναι ελαφρά πιο δυσαρεστημένοι με τις ανταμοιβές στην εργασία τους παρά οι γυναίκες. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος της ικανοποίησης από τις ανταμοιβές των ανδρών ανέρχεται στο 3.807 ενώ των γυναικών είναι στο 3.943. Και για τα δύο φύλα ο μέσος όρος είναι κάτω από το 4.



Διάγραμμα 29: Παράγοντας Ανταμοιβές σε σχέση με το φύλο

Η αναγνώριση στην δουλειά των εργαζομένων φαίνεται να είναι πιο μεγάλη στην ηλικία 35-60. Εκεί φαίνεται ότι δίνονται πιο πολλές ανταμοιβές στους εργαζομένους και νιώθουν ότι οι προσπάθειές τους αποφέρουν καρπούς. Ο μέσος όρος τους είναι 4.32. Οι υπόλοιπες ομάδες έχουν μέσο όρο μεταξύ του 3.591 -3.871 με τις ηλικίες 22-25 να είναι πιο δυσαρεστημένες. Ίσως λόγω του νεαρού της ηλικίας τους να έχουν πιο υψηλούς στόχους.



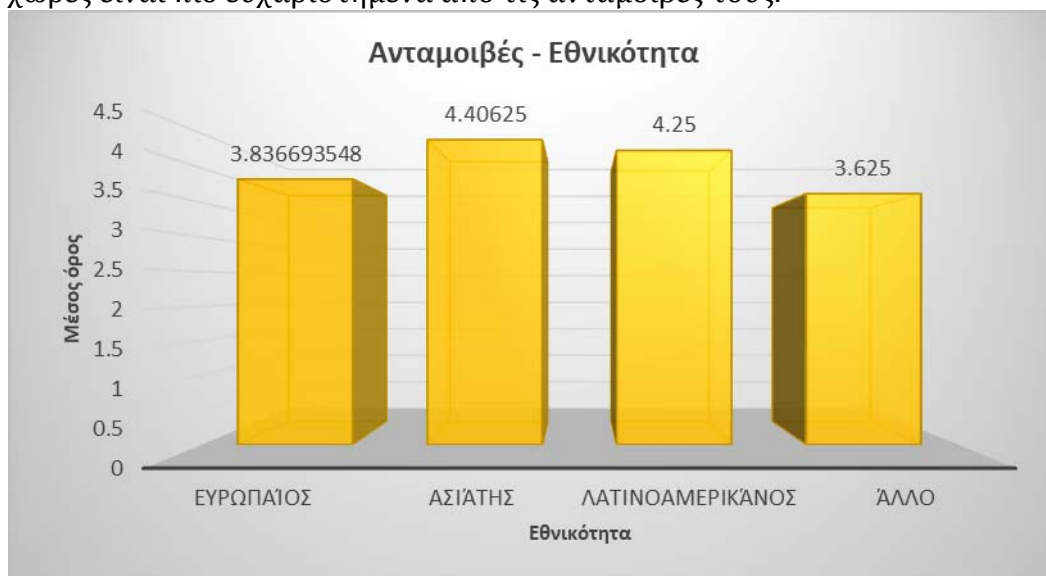
Διάγραμμα 30: Παράγοντας Ανταμοιβές σε σχέση με την ηλικία

Οι ανταμοιβές σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 31 βρίσκουν τα άτομα που είναι παντρεμένα ή σε συγκατοίκηση πιο ευχαριστημένα με τις ανταμοιβές τους και την αναγνώριση στην δουλειά. Οι χαρισμένοι και οι ελεύθεροι τείνουν να είναι πιο δυσαρεστημένοι με μέσο όρο κοντά στο 3.75. Ίσως οι τελευταίες δύο ομάδες να αφιερώνουν πιο πολύ χρόνο στην εργασία τους και περιμένουν να εκτιμηθεί περισσότερο.



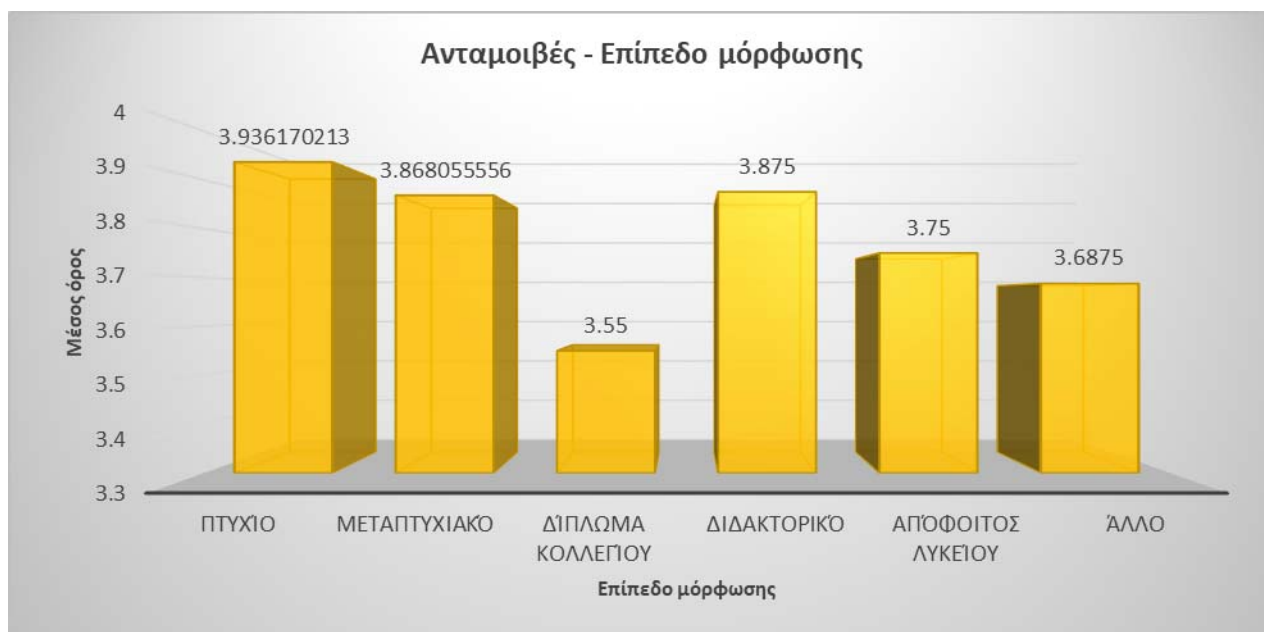
Διάγραμμα 31: Παράγοντας Ανταμοιβές σε σχέση με την Οικογενειακή κατάσταση

Σε σχέση με τις ανταμοιβές οι Ασιάτες με τους Λατινοαμερικάνους είναι πιο ικανοποιημένοι με τον μέσο όρο τους στο 4.406 και 4.25 αντίστοιχα. Οι ευρωπαίοι και τα άτομα στην κατηγορία άλλο είναι πιο δυσαρεστημένοι. Εδώ μπορεί να σημειωθεί ότι τα άτομα από λιγότερο αναπτυγμένες και πιο φτωχές χώρες είναι πιο ευχαριστημένα από τις ανταμοιβές τους.



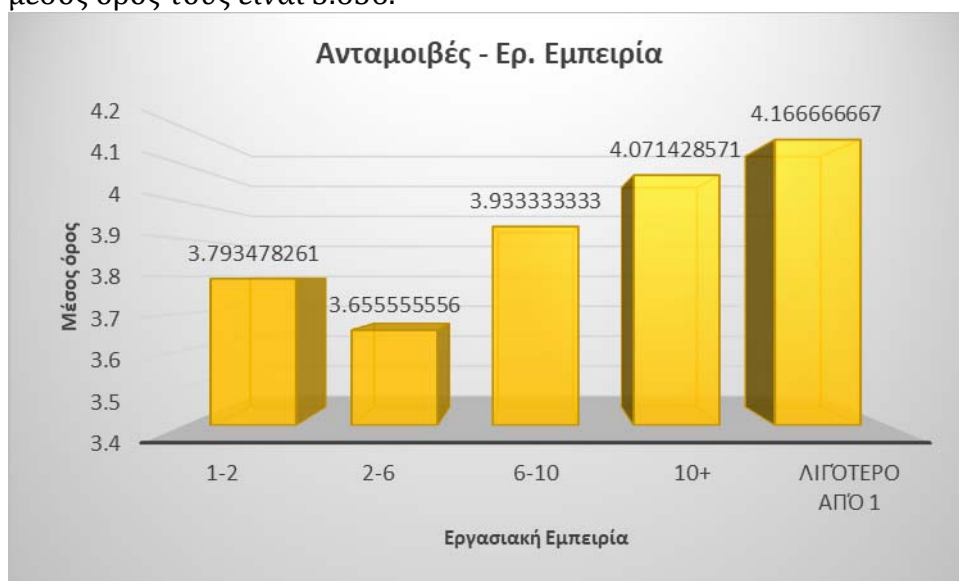
Διάγραμμα 32: Παράγοντας Ανταμοιβές σε σχέση με την Εθνικότητα

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 33 τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης είναι πιο ευχαριστημένα από τις ανταμοιβές με βάση την δουλειά που κάνουν. Πιο δυσαρεστημένοι είναι οι εργαζόμενοι που έχουν δίπλωμα κολλεγίου με μέσο όρο 3.55.



Διάγραμμα 33: Παράγοντας Ανταμοιβές σε σχέση με το Επίπεδο μόρφωσης

Οι πιο ικανοποιημένοι με βάση την εργασιακή εμπειρία με τις ανταμοιβές είναι αυτοί που δουλεύουν λιγότερα χρόνια όταν δεν έχουν πολλές ευθύνες. Οι λιγότερο ικανοποιημένοι είναι αυτοί με 2-6 χρόνια εμπειρίας που θα ζητούν περισσότερη αναγνώριση στην εργασία τους με κάποια προαγωγή ή μπόνους. Ο μέσος όρος τους είναι 3.656.



Διάγραμμα 34: Παράγοντας Ανταμοιβές σε σχέση με την Εργασιακή εμπειρία

6.2.6 Προνόμια

Ο άξονας Προνόμια στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

- 4. Τα προνόμια που μου δίνει η εταιρεία δεν με ικανοποιούν
- 13. Τα προνόμια που δίνει η εταιρεία είναι ισάξια με τις άλλες εταιρείες
- 22. Η εταιρεία προσφέρει ικανοποιητικά προνόμια

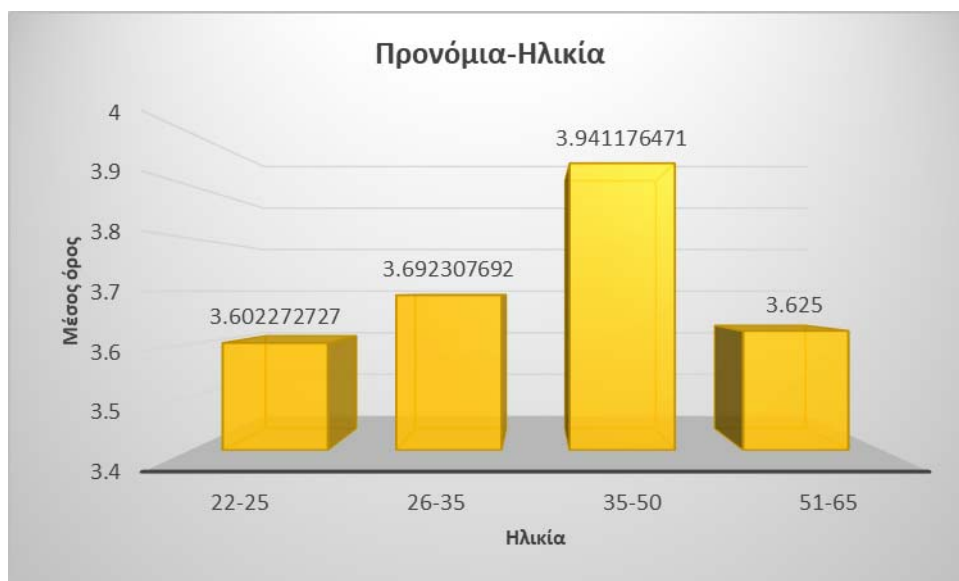
29. Υπάρχουν και κάποια άλλα προνόμια που θα έπρεπε να λαμβάνουμε από τη εταιρεία

Σύμφωνα με τον συντελεστή Cronbach Alpha η αξιοπιστία για την παράμετρο προνόμια ανέρχεται στο 0.612. Ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παράμετρο αυτή είναι 3.706 και είχε τυπική απόκλιση 1.215. Με αυτά τα νούμερα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι σε μεσαίο βαθμό ικανοποιημένοι με τα Προνόμια τους. Προχωρώντας στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6 οι γυναίκες είναι ελαφρά πιο ευχαριστημένες με την εργασία τους παρά οι άντρες. Συγκεκριμένα ο μέσο όρος για την ικανοποίηση των ανδρών σε σχέση με τα προνόμια της εταιρείας ανέρχεται στο 3.7 ενώ των γυναικών είναι στο 3.712. Η διαφορά είναι αμελητέα άρα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι ο παράγοντας προνόμια δεν εξαρτάται από το φύλο στην εργασιακή ικανοποίηση.



Διάγραμμα 35: Παράγοντας Προνόμια σε σχέση με το Φύλο

Τα προνόμια σε σχέση με το δημογραφικό παράγοντα της ηλικίας όπως φαίνεται στο διάγραμμα 36 δεν φαίνεται να αλληλεξαρτώνται. Εκτός από την ομάδα των 35-50 όπου τα άτομα είναι πιο ευχαριστημένα με μέσο όρο 3.941 οι υπόλοιπες ομάδες κυμαίνονται στο μέσο όρο των 3.6-3.7. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι σε μεσαίο βαθμό από τα προνόμια που τους προσφέρονται από την εταιρεία.



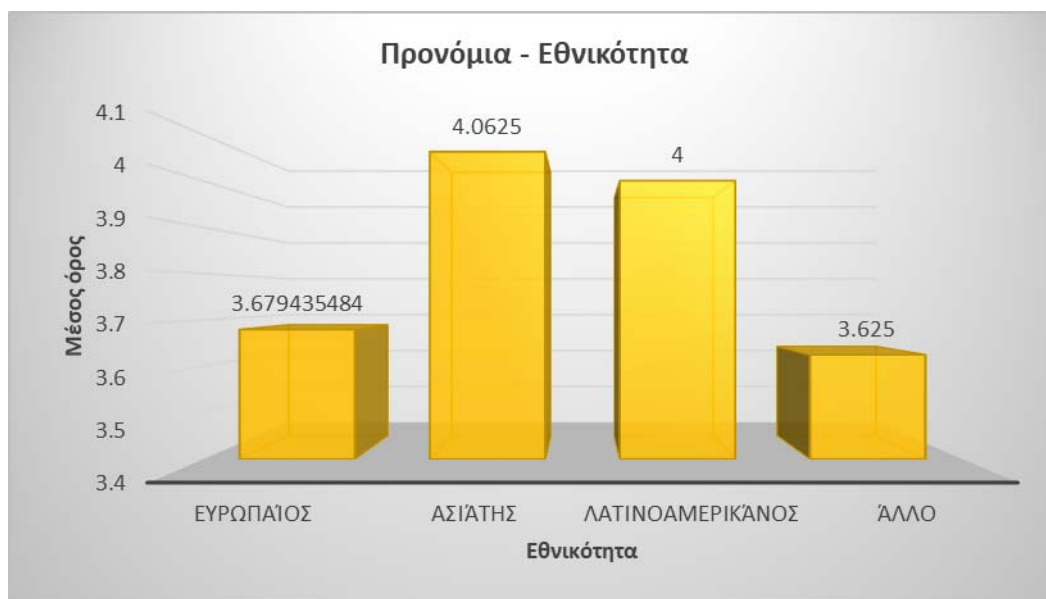
Διάγραμμα 36: Παράγοντας Προνόμια σε σχέση με την Ηλικία

Τα άτομα τα οποία είναι παντρεμένα εμφανίζονται πιο ευχαριστημένα από τα προνόμια που τους δίνει η εταιρεία. Σημαντικός παράγοντας που ανεβάζει την ικανοποίηση σε σχέση με τα προνόμια στους παντρεμένους είναι η ιατροφαρμακευτική ασφάλεια τόσο στους ίδιους όσο και στα εξαρτώμενα τους. Οι υπόλοιπες κατηγορίες κυμαίνονται στον μέσο όρο του 3.5 -3.627.



Διάγραμμα 37: Παράγοντας Προνόμια σε σχέση με την Οικογενειακή κατάσταση

Στο διάγραμμα 38 όταν εξετάζεται η εθνικότητα σε σχέση με τα προνόμια παρατηρείται ότι οι Ασιάτες με τους λατινοαμερικάνους είναι πιο ευχαριστημένοι με μέσο όρο κοντά στο 4. Οι ευρωπαίοι και τα άτομα της κατηγορίας άλλο είναι πιο δυσαρεστημένοι με μέσο όρο γύρω στο 3.6.



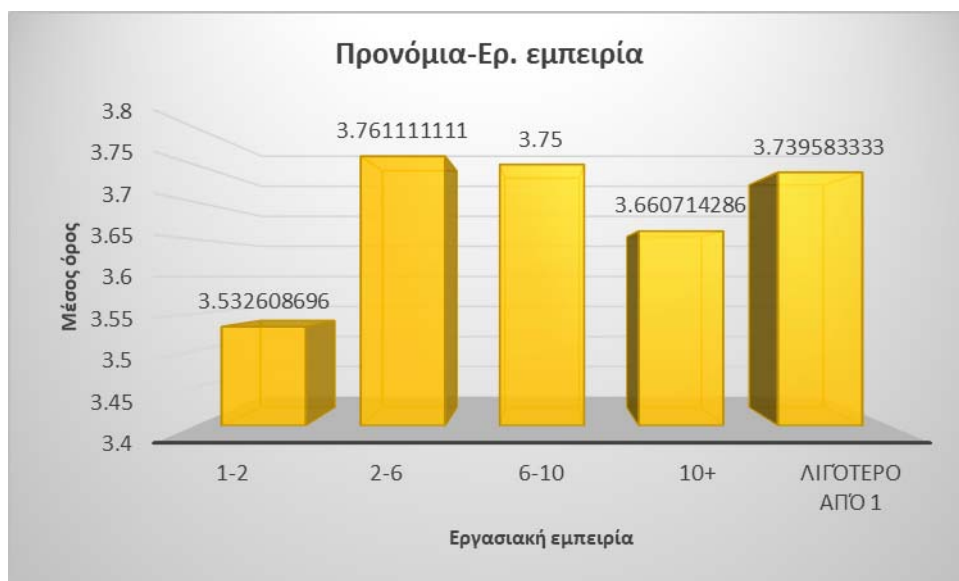
Διάγραμμα 38: Παράγοντας Προνόμια σε σχέση με την Εθνικότητα

Στον παράγοντα προνόμια σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης τα άτομα που έχουν διδακτορικό παρουσιάζονται σαφώς πιο δυσαρεστημένα από τις υπόλοιπες ομάδες. Πιο υψηλό επίπεδο μόρφωσης άρα τα άτομα ζητούν πιο πολλά προνόμια από την εταιρεία. Πιο ευχαριστημένοι φαίνονται οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακό τίτλο και δίπλωμα κολλεγίου.



Διάγραμμα 39: Παράγοντας Προνόμια σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

Προχωρώντας στην εργασιακή εμπειρία σε σχέση με τα προνόμια πιο δυσαρεστημένοι φαίνονται οι εργαζόμενοι που δουλεύουν περισσότερα από δέκα χρόνια στην εταιρεία. Σίγουρα αυτοί λόγω της μεγάλης τους προϋπηρεσίας περιμένουν κάτι περισσότερο από την εταιρεία. Επίσης πιο δυσαρεστημένοι από αυτούς φαίνονται και αυτοί που είναι 1-2 χρόνια στην εταιρεία λόγω του ότι με αυτή την εμπειρία οι αυξήσεις και τα μπόνους είναι ελάχιστα ή και μηδαμινά.



Διάγραμμα 40: Παράγοντας Πρόνοια σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

6.2.7 Ευκαιρίες Ανέλιξης

Ο άξονας Ευκαιρίες ανέλιξης στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

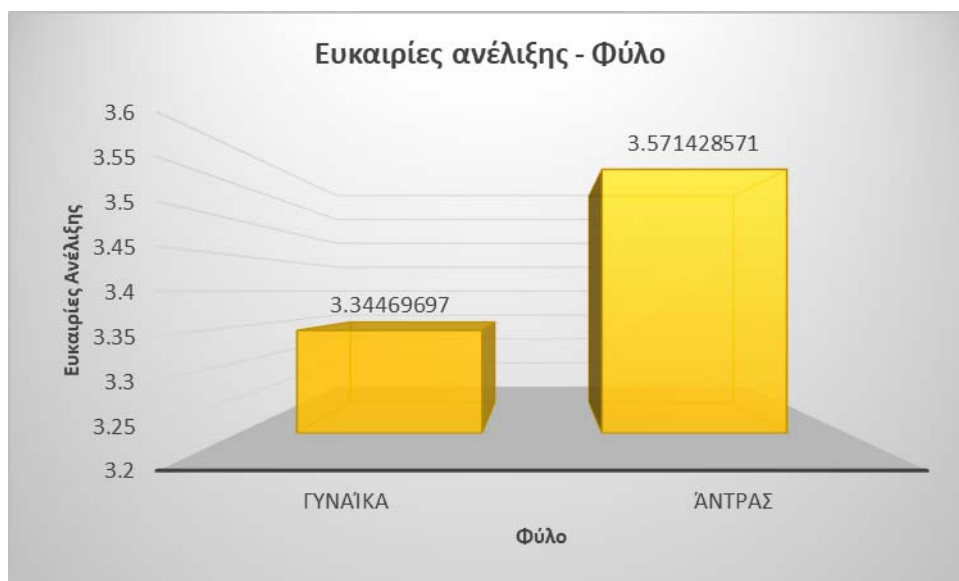
2. Υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες ανέλιξης

11. Τα άτομα με υψηλή απόδοση στην εργασία τους είναι πιθανόν να πάρουν προαγωγή

20. Οι εργαζόμενοι του οργανισμού έχουν τις ίδιες ευκαιρίες ανέλιξης με τους εργαζόμενους των άλλων οργανισμών

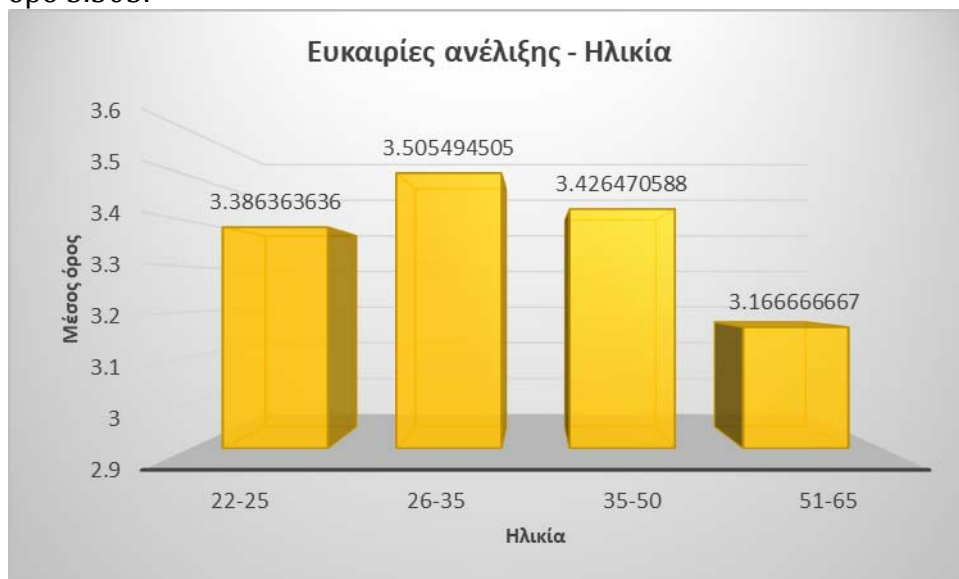
33. Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες ανέλιξης

Σύμφωνα με τον συντελεστή Cronbach Alpha η αξιοπιστία για την παράμετρο Ευκαιρίες ανέλιξης ανέρχεται στο 0.698. Ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παράμετρο αυτή είναι 3.461 και είχε τυπική απόκλιση 1.461. Με αυτά τα νούμερα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι σε μεσαίο βαθμό ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες ανέλιξης στην εταιρεία. Προχωρώντας στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 41 οι άντρες είναι πιο ευχαριστημένοι με τις ευκαιρίες ανέλιξης τους παρά οι γυναίκες. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος ικανοποίησης των αντρών από τις ευκαιρίες ανέλιξης ανέρχεται στο 3.571 ενώ των γυναικών είναι στο 3.345.



Διάγραμμα 41: Παράγοντας Ευκαιρίες ανέλιξης σε σχέση με το Φύλο

Γενικά οι εργαζόμενοι άσχετα από την ηλικία τους είναι μεσαία ευχαριστημένοι από τις ευκαιρίες ανέλιξης. Τα άτομα στην μεγαλύτερη ηλικιακή βαθμίδα 51-65 είναι τα πιο δυσαρεστημένα γιατί δεν τους προσφέρονται και τόσες ευκαιρίες ανέλιξης. Ίσως αυτά τα άτομα είναι στάσιμα στον ίδιο ρόλο για πολλά χρόνια και έχασαν το ενδιαφέρον τους. Πιο ευχαριστημένοι είναι αυτοί των 26-35 με μέσο όρο 3.505.



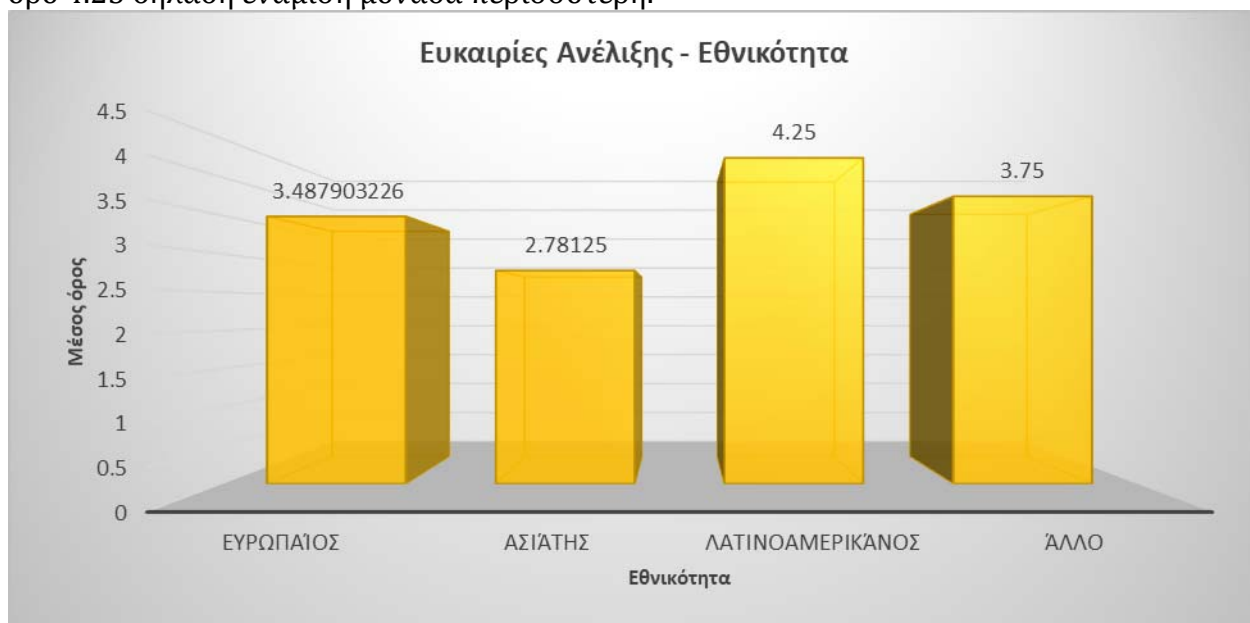
Διάγραμμα 42: Παράγοντας Ευκαιρίες ανέλιξης σε σχέση με την Ηλικία

Οι ευκαιρίες ανέλιξης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση βρίσκει τους ελεύθερους και τους χωρισμένους πιο ευχαριστημένους από τους παντρεμένους ή αυτούς που είναι σε συγκατοίκηση. Οι χωρισμένοι φτάνουν το μέσο όρο ικανοποίησης από τις ευκαιρίες ανέλιξης 4.25. Οι υπόλοιπες ομάδες είναι από το 3.542 και κάτω.



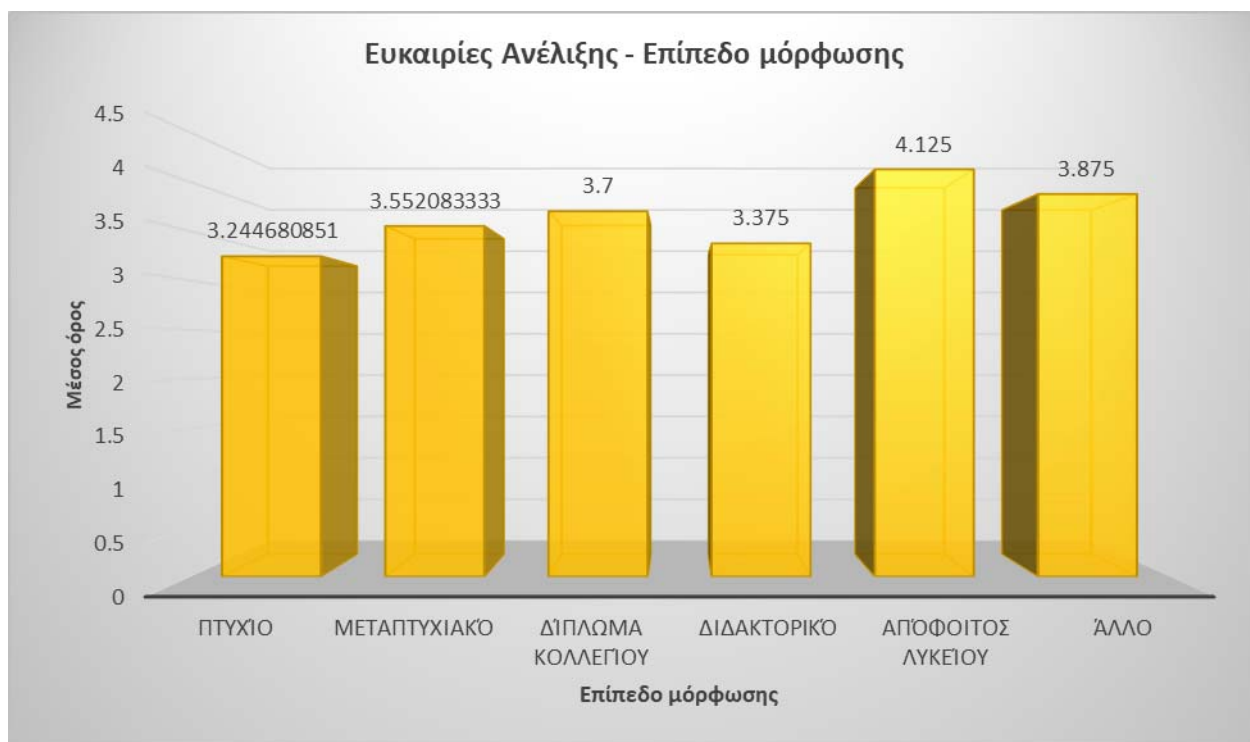
Διάγραμμα 43: Παράγοντας Ευκαιρίες ανέλιξης σε σχέση με την Οικογενειακή κατάσταση

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 44 οι Ασιάτες παρουσιάζονται οι πιο δυσαρεστημένοι σε σχέση με τις ευκαιρίες ανέλιξης που τους προσφέρονται από την εταιρεία στην Κύπρο. Πιο ικανοποιημένοι είναι οι λατινοαμερικάνοι με μέσο όρο 4.25 δηλαδή ενάμιση μονάδα περισσότερη.



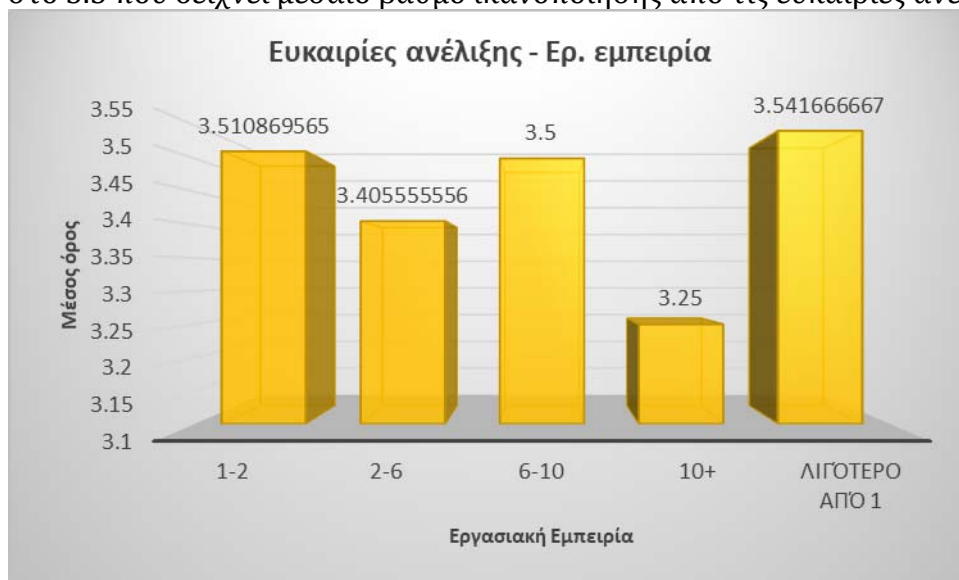
Διάγραμμα 44: Παράγοντας Ευκαιρίες ανέλιξης σε σχέση με την Εθνικότητα

Πιο ευχαριστημένοι από τις ευκαιρίες ανέλιξης σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης είναι οι απόφοιτοι λυκείου ενώ οι πιο δυσαρεστημένοι είναι οι εργαζόμενοι με πτυχίο με μέσο όρο 3.245. ακολουθούν τα άτομα με διδακτορικό με μέσο όρο 3.375 και το μεταπτυχιακό 3.552.



Διάγραμμα 45: Παράγοντας Ευκαιρίες ανέλιξης σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

Με βάση την εργασιακή εμπειρία και τις ευκαιρίες ανέλιξης πιο δυσαρεστημένοι φαίνονται οι υπάλληλοι που έχουν εμπειρία πάνω από δέκα χρόνια. Ο μέσος όρος τους είναι 3.25 ενώ οι υπόλοιπες ομάδες κυμαίνονται στο μέσο όρο γύρω στο 3.5 που δείχνει μεσαίο βαθμό ικανοποίησης από τις ευκαιρίες ανέλιξης.



Διάγραμμα 46: Παράγοντας Ευκαιρίες ανέλιξης σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

6.2.8 Μισθός

Ο άξονας Μισθός στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

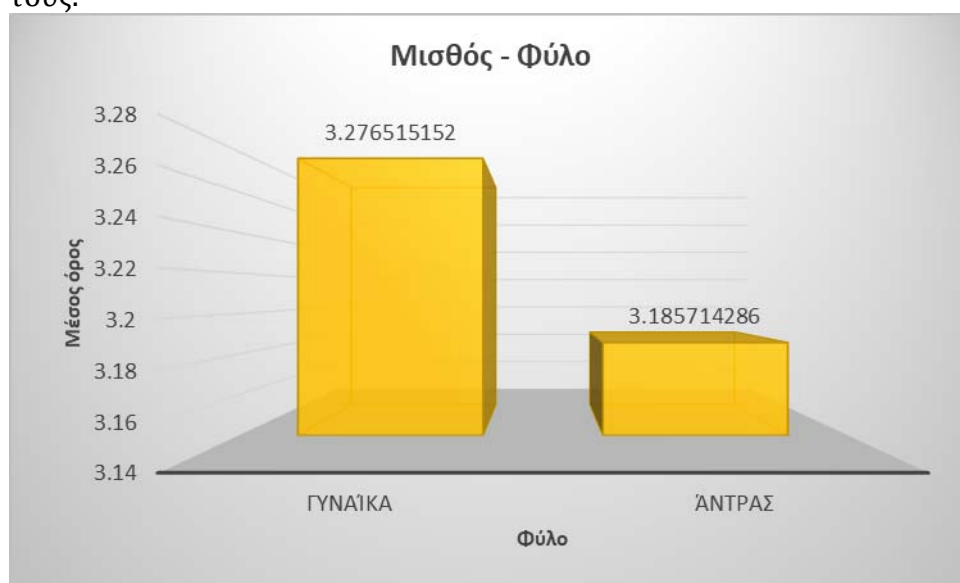
1. Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός για την εργασία που προσφέρω

10. Δεν δίνεται εύκολα αύξηση μισθού

19. Η εργασία μου δεν εκτιμάται βάση του μισθού που λαμβάνω

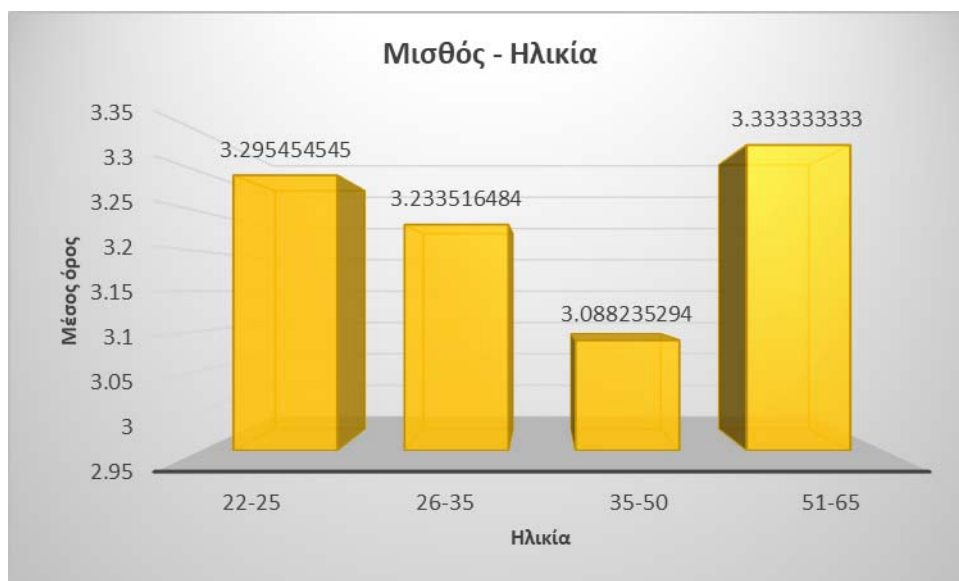
28. Είμαι ικανοποιημένος με τις αυξήσεις

Σύμφωνα με τον συντελεστή Cronbach Alpha η αξιοπιστία για την παράμετρο μισθός ανέρχεται στο 0.775. Ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παράμετρο αυτή είναι 3.23 και είχε τυπική απόκλιση 1.531. Με αυτά τα νούμερα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι σε μεσαίο βαθμό ικανοποιημένοι με το μισθό τους. Προχωρώντας στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 47 οι γυναίκες είναι ελαφρά πιο ευχαριστημένες με τον μισθό τους παρά οι άντρες. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος για την ικανοποίηση των ανδρών σε σχέση με τον μισθό ανέρχεται στο 3.186 ενώ των γυναικών είναι στο 3.277. Οι άντρες ζητούν πιο υψηλό μισθό λόγω του ότι είναι πιο υπεύθυνοι για τα έξοδα της οικογένειάς τους.



Διάγραμμα 47: Παράγοντας Μισθός σε σχέση με το Φύλο

Ο μισθός που προσφέρει η εταιρεία φαίνεται να ευχαριστεί λιγότερο τους εργαζόμενους που έχουν ηλικία 35-50. Ο μέσος όρος τους είναι στο 3.088. Οι υπόλοιπες ομάδες έχουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης στο 3.235-3.333. Φαίνεται ότι η ηλικία δεν επηρεάζει και τόσο πολύ το πόσο ευχαριστημένος θα είναι κάποιος από το μισθό του. Οι αρχικοί μισθοί στην εταιρεία είναι αρκετά καλοί άρα οι υπάλληλοί τους είναι σχετικά άνετοι και σχετικά ευχαριστημένοι.



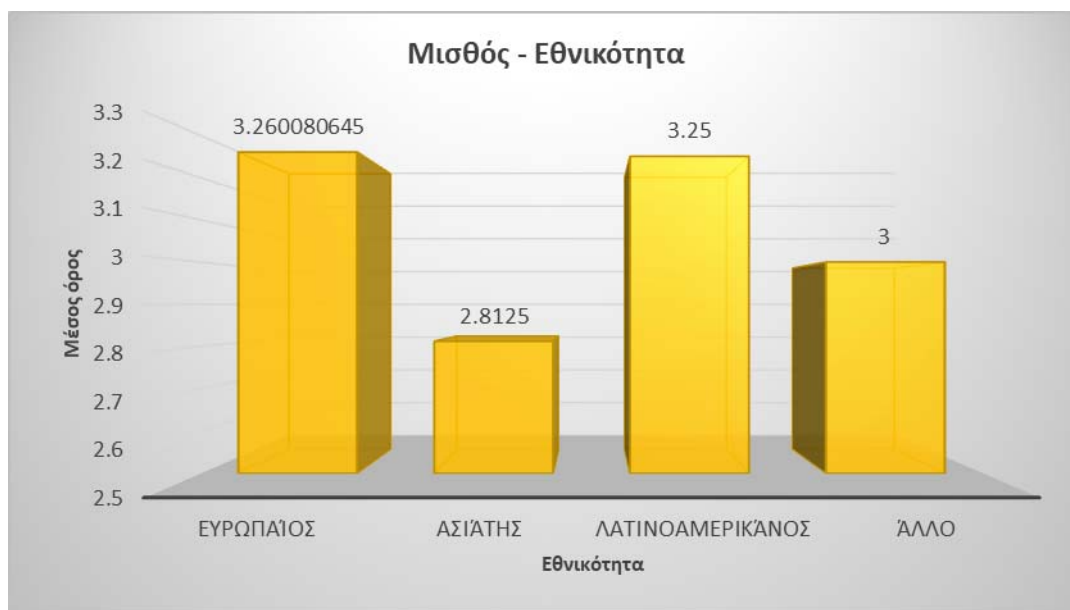
Διάγραμμα 47: Παράγοντας Μισθός σε σχέση με την Ηλικία

Προχωρώντας στην οικογενειακή κατάσταση τα άτομα τα οποία είναι σε συγκατοίκηση ή παντρεμένα εμφανίζονται πιο δυσαρεστημένα από τους υπόλοιπους με μέσο όρο 3.15. Ακολουθούν οι ελεύθεροι με 3.3 και πιο ευχαριστημένοι εμφανίζονται οι χωρισμένοι με μέσο όρο 4.5



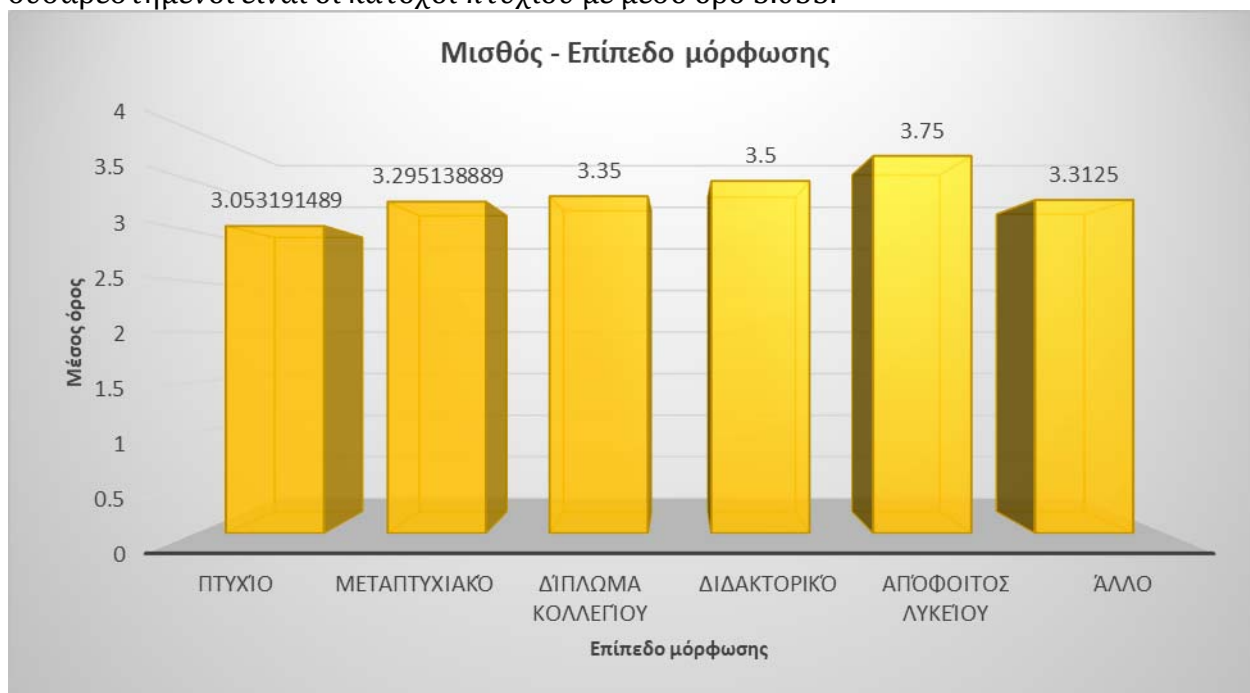
Διάγραμμα 47: Παράγοντας Μισθός σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Προχωρώντας στην εθνικότητα οι Ασιάτες είναι πιο δυσαρεστημένοι από τους μισθούς τους με μέσο όρο 2.813. Οι ευρωπαίοι και οι λατινοαμερικάνοι είναι λίγο πιο ευχαριστημένοι με μέσο όρο 3.3. Η κατηγορία άλλο βρίσκεται στην μέση των τριών αυτών ομάδων με μέσο όρο 3.



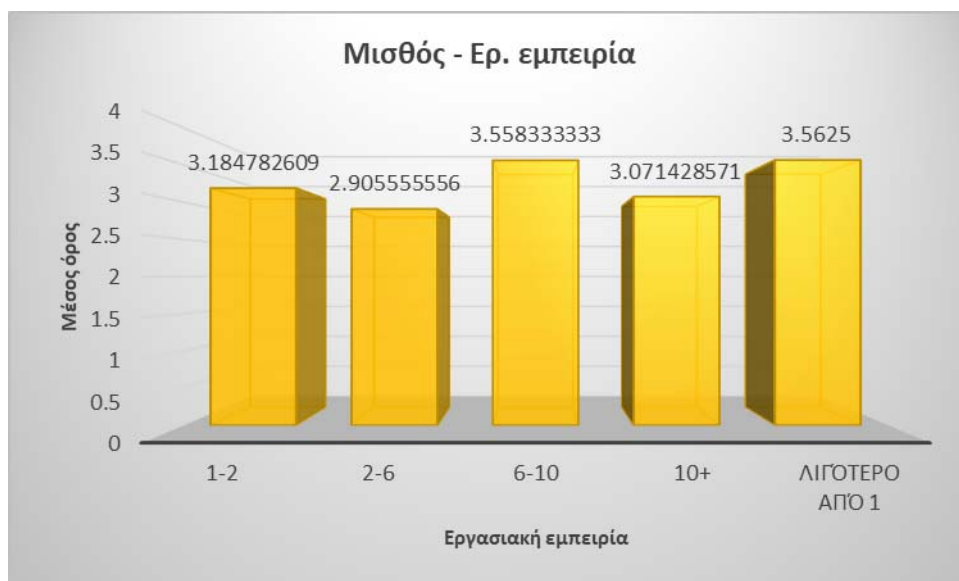
Διάγραμμα 48: Παράγοντας Μισθός σε σχέση με την εθνικότητα

Σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 49 πιο ευχαριστημένοι είναι αυτοί με το απολυτήριο λυκείου με μέσο όρο 3.75 ενώ πιο δυσαρεστημένοι είναι οι κάτοχοι πτυχίου με μέσο όρο 3.053.



Διάγραμμα 49: Παράγοντας Μισθός σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

Πιο δυσαρεστημένοι από τον μισθό τους είναι αυτοί που δουλεύουν στην εταιρεία περισσότερα χρόνια μαζί με αυτούς που είναι 2-6 χρόνια. Ο μέσος όρος τους είναι γύρω στο 3. Παρατηρείται ότι τα άτομα τα οποία φτάνουν σε αυτά τα χρόνια εμπειρίας συνήθως φεύγουν και πάνε σε άλλες εταιρείες.



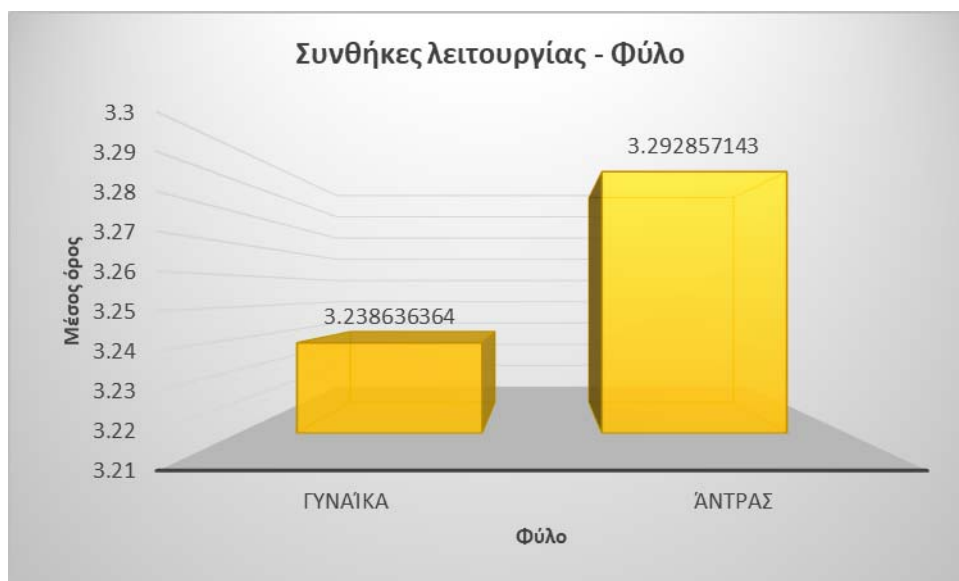
Διάγραμμα 50: Παράγοντας Μισθός σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία

6.2.9 Συνθήκες Λειτουργίας

Ο άξονας Συνθήκες λειτουργίας στο ερωτηματολόγιο καταμετρήθηκε με τις παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις:

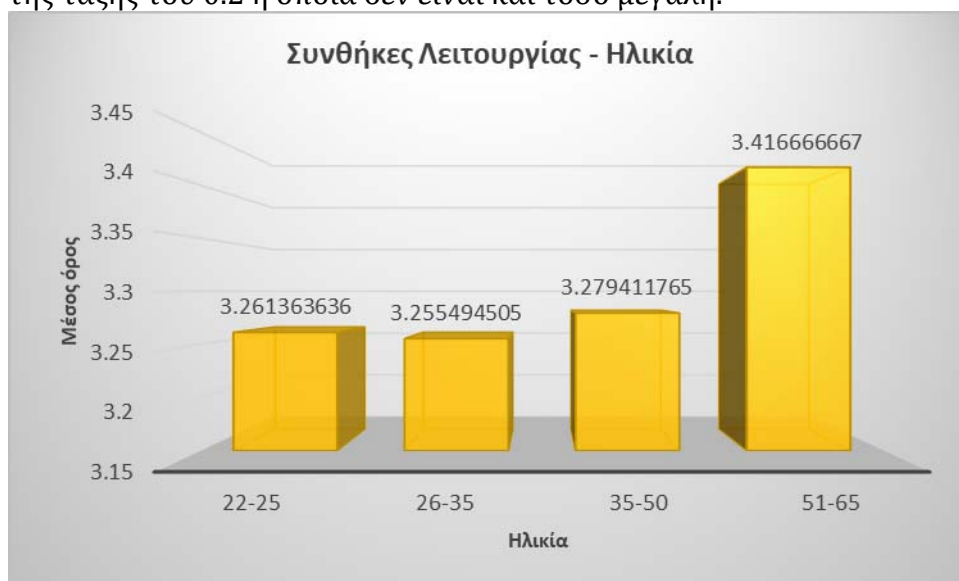
- 6. Οι πολλές μεθοδολογίες και διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός δυσκολεύουν την εργασία μου
- 15. Η γραφειοκρατία εμποδίζει την εργασία μου
- 24. Ο φόρτος εργασίας μου είναι πολύ
- 31. Η εργασία μου αποτελείται από πολύ γραφειακή δουλειά

Σύμφωνα με τον συντελεστή Cronbach Alpha η αξιοπιστία για την παράμετρο συνθήκες λειτουργίας ανέρχεται στο 0.523. Ο μέσος όρος της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παράμετρο αυτή είναι 3.266 και είχε τυπική απόκλιση 1.574. Με αυτά τα νούμερα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι σε μεσαίο βαθμό ικανοποιημένοι με τις συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού. Προχωρώντας στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 51 οι γυναίκες είναι ελαφρά πιο δυσαρεστημένες με τις συνθήκες λειτουργίας παρά οι άντρες. Συγκεκριμένα ο μέσος όρος για την ικανοποίηση των ανδρών σε σχέση με τις συνθήκες λειτουργίας ανέρχεται στο 3.293 ενώ των γυναικών είναι στο 3.239. Η διαφορά είναι πολύ μικρή άρα το φύλο δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες λειτουργίας.



Διάγραμμα 51: Παράγοντας Συνθήκες λειτουργίας σε σχέση με το Φύλο

Από ηλικία 22 – 50 η εργασιακή ικανοποίηση από τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα. Είναι κοντά στο 3.2. Για την τελευταία ηλικιακή ομάδα 51-65 τα άτομα φαίνονται πιο ευχαριστημένα με μια διαφορά της τάξης του 0.2 η οποία δεν είναι και τόσο μεγάλη.



Διάγραμμα 52: Παράγοντας Συνθήκες λειτουργίας σε σχέση με την Ηλικία

Η οικογενειακή κατάσταση βρίσκει σύμφωνους τους ελεύθερους, τους παντρεμένους και αυτούς σε συγκατοίκηση και πάλι σε ένα μέσο όρο 3.2 -3.3. Οι χωρισμένοι δε είναι πιο ευχαριστημένοι. Ο μέσος όρος φτάνει το 4.

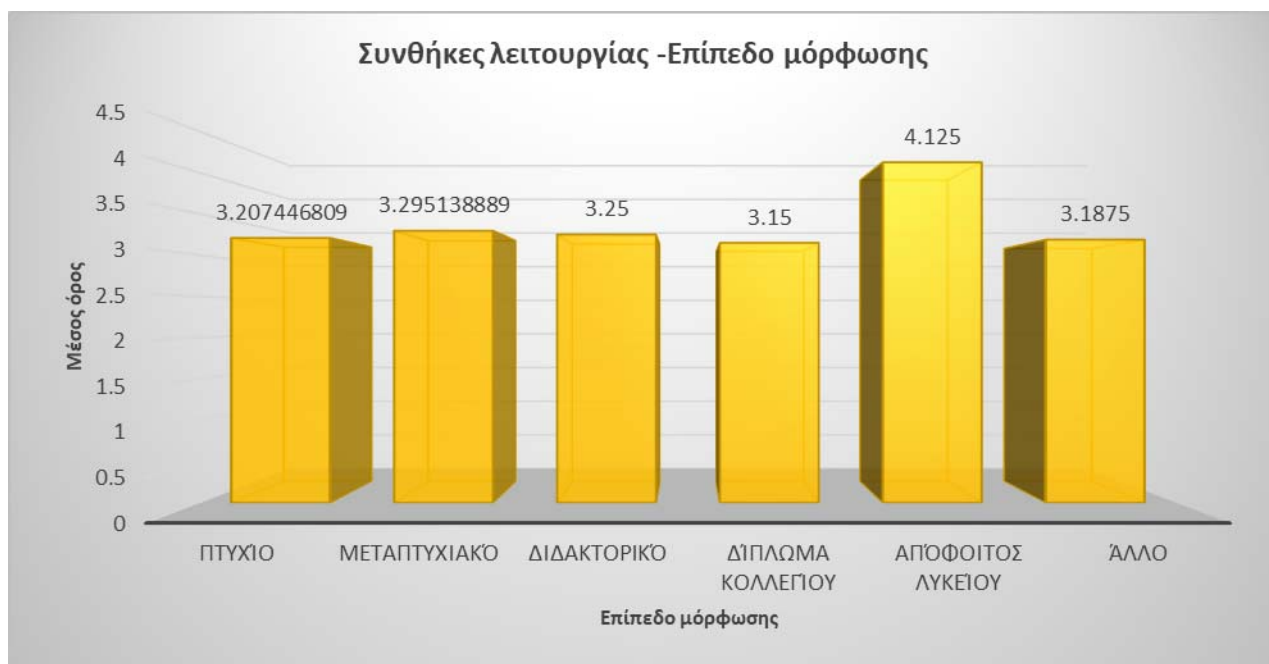


Διάγραμμα 53: Παράγοντας Συνθήκες λειτουργίας σε σχέση με την Οικογενειακή κατάσταση

Σε σχέση με τις συνθήκες λειτουργίας και την εθνικότητα οι Ασιάτες παρουσιάζονται πιο δυσαρεστημένοι με μέσο όρο 3.156. Ακολουθούν οι ευρωπαίοι και οι λατινοαμερικάνοι με 3.268 και 3.375 αντίστοιχα. Η κατηγορία άλλο είναι οι πιο ευχαριστημένοι με μέσο όρο ίσο με 3.5.

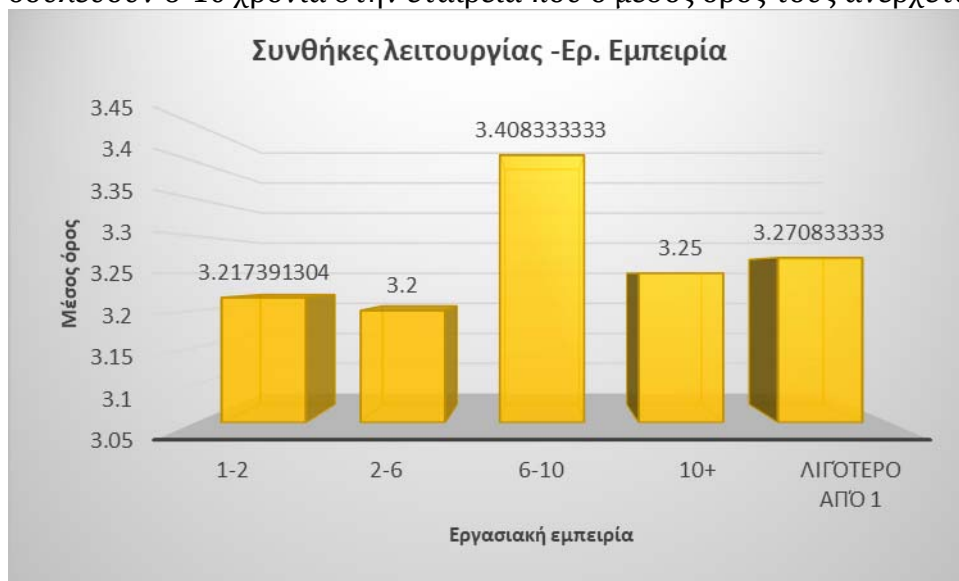


Διάγραμμα 54: Παράγοντας Συνθήκες λειτουργίας σε σχέση με την Εθνικότητα
 Το επίπεδο μόρφωσης από ότι φαίνεται δεν επηρεάζει και τόσο πολύ το πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες λειτουργίας της εταιρείας. Όλες οι ομάδες έχουν ένα μέσο όρο γύρω στο 3.2 εκτός από τους απόφοιτους λυκείου οι οποίοι εμφανίζονται πιο ευχαριστημένοι με μέσο όρο 4.125.



Διάγραμμα 55: Παράγοντας Συνθήκες λειτουργίας σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης

Στην εργασιακή εμπειρία σε σχέση με τις συνθήκες λειτουργίας βλέπουμε κάτι αντίστοιχο. Όλες τις ομάδες να είναι σε ένα μέσο όρο 3.2 εκτός από αυτούς που δουλεύουν 6-10 χρόνια στην εταιρεία που ο μέσος όρος τους ανέρχεται στο 3.4.



Διάγραμμα 56: Παράγοντας Συνθήκες λειτουργίας σε σχέση με την Εργασιακή εμπειρία

6.3 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Η έρευνα η οποία έγινε για την παρούσα εργασία είχε ως κύριο στόχο να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων μιας πολυεθνικής εταιρείας καθώς και από ποιους παράγοντες μπορεί να επηρεαστεί. Μετά από την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και την καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι είναι

σχετικά ευχαριστημένοι από την εργασία τους. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι συγκέντρωσαν βαθμό στην κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης μεγαλύτερο από το μέσο όρο της κλίμακας της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Πιο αναλυτικά με βάση τους άξονες της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρήθηκε ότι οι συνθήκες λειτουργίας συγκέντρωσαν τον χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης μαζί με τον μισθό και τις ευκαιρίες ανέλιξης. Σε λίγο πιο ψηλή κλίμακα εμφανίζονται τα προνόμια. Συχνά μέσα στις εταιρείες παρατηρείται ότι ο άξονας για τις ευκαιρίες ανέλιξης έχει από τα πιο χαμηλά ποσοστά σε σχέση με τους άλλους μαζί με τον μισθό. Για να βελτιωθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων συνήθως τα κίνητρα για ανέλιξη θέτονται μέσα από πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού που ακολουθεί ο οργανισμός. Οι πρακτικές αυτές συνήθως επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των επαγγελματικών σχεδίων των εργαζομένων, στην αναγνώριση της δουλειάς τους καθώς και της ανταμοιβής της με κάποια εξτρά λεφτά ή κάποια προαγωγή, η με συνεχής επιβράβευση, για να νιώθει ο υπάλληλος ότι είναι σημαντικός και ότι εκτιμάται η προσφορά του στην εταιρεία. Η επένδυση του οργανισμού στις πρακτικές αυτές είναι αναγκαία και πολύ σημαντική αφού τα αποτελέσματά τους μεταφράζονται σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο τρόπος δράσης του ανθρωπίνου δυναμικού και ο τρόπος διαχείρισης των υπαλλήλων δείχνει ότι επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του οργανισμού. Ο κάθε εργαζόμενος είναι πιο ευχαριστημένος από την εργασία του όταν οι στόχοι του για την προσωπική του ανέλιξη πραγματοποιούνται μέσα από την εργασία του στην εταιρεία. Επίσης συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση όταν ο εργαζόμενος νιώθει ότι είναι σημαντικός για την εταιρεία και η δουλειά του εκτιμάται. Σε σχέση με τον μισθό τους οι εργαζόμενοι μέσα στην εταιρεία δεν είναι αρκετά ευχαριστημένοι. Αρχικά όπως προαναφέρθηκε οι ευκαιρίες ανέλιξης δεν είναι και τόσες πολλές για να υπάρχει σημαντική αύξηση. Αν και σε σχέση με άλλες εταιρείες ο πρώτος μισθός των εργαζομένων είναι αρκετά ψηλός για τα δεδομένα της χώρας, τον πρώτο/δεύτερο χρόνο οι αυξήσεις είναι σχεδόν μηδαμινές. Μετά τα δύο χρόνια τα τρία πρώτα επίπεδα της μισθολογικής κλίμακας όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να τα φτάσουν ανάλογα με την εμπειρία και την απόδοση τους. Αργότερα όμως οι προαγωγές περιορίζονται μόνο για τους εργαζομένους με υψηλότερη απόδοση.

Προχωρώντας οι εργαζόμενοι στον οργανισμό φαίνονται πιο ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας τους καθώς και με την σχέση που έχουν με τους προϊσταμένους τους. Η σχέση με τους συναδέλφους τους φαίνεται να είναι πολύ καλή γιατί ο μέσος όρος ικανοποίησης τους ήταν υψηλότερος από τα δυο προαναφερθέντα. Η εταιρεία φροντίζει να κρατά τους εργαζομένους της ενωμένους με την οργάνωση διαφόρων δραστηριοτήτων για την κάθε ομάδα η και για τα άτομα όλης της εταιρείας. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι κάποια παιχνίδια κάποια πάρτης μετά την δουλειά ή κάποιες εξορμήσεις σε βουνό ή θάλασσα. Σε σχέση με την φύση της εργασίας σε έρευνες οι οποίες έγιναν σε χώρες τις Ευρώπης βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με αυτό που κάνουν. Σε αντίθεση παρόμοιες έρευνες οι οποίες έγιναν σε χώρες της Ασίας έδειξαν ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την φύση της εργασίας είναι μέτριος. Φυσικά στην Κύπρο οι πολυεθνικές εταιρείες σε αυτό το τομέα είναι περιορισμένες σε αριθμό άρα και ξεχωριστές χωρίς ιδιαίτερο ανταγωνισμό.

Εκτός από τα προαναφερθέντα η έρευνα είχε σαν επιπρόσθετο στόχο την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τους δημογραφικούς παράγοντες. Σε γενικό επίπεδο σε ότι αφορά το φύλο σε σχέση με τους διάφορους άξονες της εργασιακής ικανοποίησης δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές. Ο βαθμός ικανοποίησης ανδρών και γυναικών από την εργασία τους στους διάφορους άξονες είναι σε μια ευθεία με ελάχιστη απόκλιση. Το φύλο δεν φαίνεται να έχει ιδιαίτερη συμβολή στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό είναι παράδοξο γιατί η γυναίκα συνήθως βρίσκεται σε μειονεκτική θέση στην αγορά εργασίας. Μόνο σε μερικές ευρωπαϊκές χώρες είναι ισάξια ή χωρίς ουσιαστική διαφοροποίηση η θέση της.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση βλέπουμε με βάση τον μισθό και τα προνόμια βλέπουμε ότι ο μισθός βρίσκει πιο ικανοποιημένους τους ελεύθερους ενώ τα προνόμια τους παντρεμένους. Γενικά οι παντρεμένοι εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι στην έρευνα από τους ελεύθερους εκτός του μισθού και των ευκαιριών ανέλιξης. Οι χωρισμένοι είναι οι πιο δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Έρευνες που έγιναν ανά το παγκόσμιο έχουν αντίθετα αποτελέσματα από την παρούσα έρευνα. Συνήθως οι ελεύθεροι είναι αυτοί που είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους όχι οι παντρεμένοι ή σε συγκατοίκηση. Η διαφορά στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης είναι σε πολύ μικρό βαθμό σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση. Αυτό φέρνει την έρευνα να συμφωνεί με κάποιες άλλες έρευνες που έγιναν σε Φιλανδία και Τσεχία.

Με βάση την ηλικία εκτός από τον μισθό και της ευκαιρίες ανέλιξης πιο ικανοποιημένοι εμφανίζονται αυτοί των 35-50. Σε σχέση με τα άλλα διαστήματα η ηλικία δεν παρουσιάζει κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο δυσαρεστημένοι από την εργασία τους με μεγάλη σχετικά στατιστική διαφορά είναι αυτοί της ηλικίας 51-65. Στον μόνο άξονα που φαίνονται ικανοποιημένοι είναι αυτή του μισθού. Το επίπεδο μόρφωσης δεν έχει ούτε αυτό συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σε κάθε ένα από τους άξονες κάποια άλλη ομάδα φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένη. Η πιο μεγάλη διαφορά που μπορεί να υπάρχει σε σχέση με την ικανοποίηση μεταξύ των ομάδων είναι 0.5. Δεν υπάρχει ουσιαστικό μοτίβο σε σχέση με το επίπεδο μόρφωσης γιατί οι εργαζόμενοι δεν έχουν κάποια ξεχωριστή διαχείριση αν έχουν πιο υψηλή μόρφωση. Όλοι διαχειρίζονται ισάξια από την εταιρεία.

Σε σχέση με την εμπειρία στην εργασία τα άτομα τα οποία εμφανίζονται πιο ικανοποιημένα είναι τα άτομα τα οποία είναι κάτω από ένα χρόνο στην εταιρεία δηλαδή τα σχετικά νεοπροσληφθέντα άτομα. Ακολουθούν τα άτομα τα οποία έχουν 6-10 χρόνια εμπειρίας. Οι υπόλοιπες ομάδες δεν έχουν σταθερή συμπεριφορά στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Προχωρώντας στην εθνικότητα γενικότερα πιο ικανοποιημένοι φαίνονται να είναι οι Ασιάτες δηλαδή οι Ινδοί. Οι μόνοι άξονες στους οποίους παρουσιάζονται οι πιο δυσαρεστημένοι είναι αυτοί την ανέλιξης και του μισθού. Οι ευρωπαίοι που αποτελούνται από Κύπριους, Έλληνες και Ρουμάνους επί το πλείστον παρουσιάζονται πιο ικανοποιημένοι σε σχέση μόνο με τον μισθό και τις ευκαιρίες ανέλιξης. Δηλαδή μπορεί να ειπωθεί ότι είναι εντελώς αντίθετοι με τους Ασιάτες. Οι λατινοαμερικάνοι έχουν κοντινούς βαθμούς ικανοποίησης με τους Ασιάτες στους περισσότερους τομείς.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα – Τρόποι βελτίωσης

Η περίοδος στην οποία ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πολύ μεγάλος και αυξάνεται συνεχώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους σημαντικότερους άξονες για την διασφάλιση του έμπειρου προσωπικού. Μιλώντας για την αγορά εργασίας στην Κύπρο τα τελευταία χρόνια έχει διευρυνθεί λόγω των επενδύσεων που γίνονται από τους ξένους. Έτσι οι Κύπριοι εργοδότες θα πρέπει να κρατήσουν τους εργαζόμενους τους ευχαριστημένους. Αυτή ή εργασιακή ικανοποίηση είναι μια από τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Γενικά οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους μπορούν να παρουσιάσουν υψηλότερη απόδοση και αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Spector η εργασιακή ικανοποίηση καλύπτει όλα τα επίπεδα της εργασίας από την σχέση των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους μέχρι και την διαρρύθμιση του χώρου εργασίας. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να περιγράψει ως τα συναισθήματα του εργαζομένου απέναντί και μέσα στην δουλειά του και πως επηρεάζονται από διάφορους ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες όπως τις φιλοδοξίες τους τον χαρακτήρα τους και το αντικείμενο εργασίας τους.

Στην παρούσα διατριβή έχουν μελετηθεί οι άξονες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι της πολυεθνικής εταιρείας, που ασχολείται με τον τομέα της πληροφορικής, η οποία μελετήθηκε είναι σε ένα πολύ καλό βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ποιοι παράγοντες όμως επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του οργανισμού? Παράγοντες όπως οι συνάδελφοι, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η επίβλεψη εργασίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι μερικοί από αυτούς που συντείνουν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Σε τέτοιες μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όταν η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ψηλή αυτό υποδεικνύει σωστή διαχείριση των πόρων της εταιρείας, σωστές διαδικασίες και διοίκηση αλλά και συχνή εκπαίδευση των εργαζομένων που ικανοποιεί και τους δικούς τους προσωπικούς στόχους. Ο αρχικός μισθός της εταιρείας ανεβάζει τον πήχη ψηλά και ίσως προσελκύει και άτομα με πιο πολλή κλίση στον τομέα. Στον μισθό έρχονται να προστεθούν οι αυξήσεις και τα μπόνους τα οποία δίνονται στους εργαζομένους με υψηλή απόδοση. Αυτοί με υψηλή απόδοση μπορούν να έχουν μια καλή σχετικά επαγγελματική πορεία αφού θα βρεθούν και καλές ευκαιρίες ανέλιξης που θα τους απογειώσουν. Επιπρόσθετα ακόμα ένας λόγος που οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ικανοποιημένοι είναι το ταμείο προνοίας καθώς και η ιατροφαρμακευτική κάλυψη σε αυτούς και τα εξαρτώμενα τους.

Προχωρώντας στον επίλογο η παρούσα διατριβή ανέλυσε το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης στο οποίο ο κάθε οργανισμός πρέπει να δώσει την απαραίτητη βαρύτητα για την επίτευξη μέσα από τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων τους τους απώτερους στόχους της εταιρείας. Τι θα

μπορούσε όμως να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση? Όπως προαναφέρθηκε η εταιρεία μπορεί να προσφέρει πιο πολλές ευκαιρίες εκπαίδευσης στους εργαζομένους της ούτως ώστε να νιώθουν ότι αναπτύσσονται μέσα από την δουλειά τους και φτάνουν τους προσωπικούς τους στόχους. Αφού εφαρμόζουν ότι έμαθαν κατά την εκπαίδευση τους είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι του κάθε εργαζομένου να τον κάνουν να νιώθει ότι είναι απαραίτητος για την ομάδα του καθώς και να του αναθέτει διάφορες αρμοδιότητες που θα κάνουν την δουλειά του πιο ενδιαφέρουσα. Ως γνωστόν για καλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση μετά την επίτευξη ενός έργου πρέπει να γίνει η αναγνώριση του.

Ακόμα ένας παράγοντας που λαμβάνουν πολύ υπόψιν οι εργαζόμενοι όπως φάνηκε είναι και οι ευκαιρίες ανέλιξης. Φυσικά δεν μπορούν όλοι να είναι στις ανώτερες βαθμίδες αλλά η εταιρεία μπορεί να σπάσει τις μισθολογικές κλίμακες σε μικρότερες βαθμίδες. Αυτό θα δίνει την αίσθηση στους εργαζομένους και ότι παίρνουν αυξήσεις μισθού και ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται. Με αυτόν τον τρόπο καλύπτεται επίσης ο προβιβασμός στην ιεραρχία, καθώς και η δυνατότητα ανόδου του εργαζόμενου που παρέχεται από την ίδια την εταιρεία αναλόγως των προσόντων και των δυνατοτήτων του σε τακτά χρονικά διαστήματα.

όπως ήδη γίνεται στον οργανισμό οργανώνονται διάφορα events, όπως δείπνα ή εξορμήσεις κάποιο σαββατοκύριακο για να βελτιωθούν οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Σε αυτά θα μπορούσε ο manager της ομάδας να οργανώνει κάποιες δραστηριότητες που θα τις κάνουν όλοι μαζί και θα μαθαίνουν καλύτερα ο ένας τον άλλο και η ώρα τους θα περνά ευχάριστα. Αυτό θα βελτιώσει το κλίμα ανάμεσα στους συναδέλφους άρα και το περιβάλλον της δουλειάς

Η παρούσα διατριβή θα μπορούσε να συνεχιστεί με την σύγκριση της επαγγελματικής ικανοποίησης της πολυεθνικής εταιρείας με μια κυπριακή ιδιωτική εταιρεία καθώς και με τις κυβερνητικές υπηρεσίες. Επίσης θα μπορούσαν να μελετηθούν παρόμοιες εταιρείες του εξωτερικού με βάση την λειτουργία τους και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων τους και να συγκριθούν με την παρούσα ή και άλλες εταιρίες στην Κύπρο.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Μέρος Πρώτο - Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ όπως κυκλώσετε την απάντηση η οποία σας αντιπροσωπεύει -
Please circle the answer that represents you

1. Φύλο / Gender
 - a. Γυναίκα / Female
 - b. Άντρας / Male
 - c. Άλλο /Other

2. Ποια είναι η ηλικία σας/ What is your age
 - a. 22 - 25
 - b. 26 - 35
 - c. 35 - 50
 - d. 51 - 65
 - e. 65 +

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση/ What is your Marital Status
 - a. Ελεύθερος / Single
 - b. Παντρεμένος / Married
 - c. Χωρισμένος / Divorced
 - d. Σε διάσταση / Separated
 - e. Συγκατοίκηση / Co -habitation

4. Ποια είναι η εθνικότητα σας / What is your ethnicity
 - a. Ευρωπαίος / European
 - b. Λατινοαμερικάνος/ Latino
 - c. Αφρικανός /African
 - d. Αμερικάνος / American
 - e. Ασιάτης / Asian- Pacific islander
 - f. Άλλο /Other

5. Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσης σας / what is your educational level
 - a. Απόφοιτος Λυκείου / High School
 - b. Δίπλωμα Κολλεγίου / College Degree
 - c. Πτυχίο/ Bachelor's Degree

- d. Μεταπτυχιακό / Master's Degree
- e. Διδακτορικό/ Doctorate Degree
- f. Άλλο / Other

6. Πόσα χρόνια εργάζεσαι στην εταιρεία / How many years do you work in the company
- a. Λιγότερο από 1 / Less than 1
 - b. 1- 2
 - c. 2-6
 - d. 6-10
 - e. 10 +

Μέρος Δεύτερο – Ικανοποίηση στην εργασία

Παρακαλώ όπως κυκλώσετε την απάντηση η οποία σας αντιπροσωπεύει -
Please circle the answer that represents you

- 1) Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός για την εργασία που προσφέρω / My salary is satisfactory for the job I offer
- 1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 - 2. Διαφωνώ (Disagree)
 - 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 - 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 - 5. Συμφωνώ (Agree)
 - 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 2) Υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες ανέλιξης / There are very few chances of career progress
- 1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 - 2. Διαφωνώ (Disagree)
 - 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 - 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 - 5. Συμφωνώ (Agree)
 - 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 3) Ο προϊστάμενος μου είναι ικανός στην εργασία του/ My supervisor is capable at his job
- 1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 - 2. Διαφωνώ (Disagree)
 - 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 - 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 - 5. Συμφωνώ (Agree)
 - 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 4) Τα προνόμια που μου δίνει η εταιρεία δεν με ικανοποιούν / The benefits given by the company do not satisfy me
- 1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 - 2. Διαφωνώ (Disagree)

3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 5) Υπάρχει αναγνώριση όταν κάνω καλά την δουλειά μου / There is recognition when I do my job well
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 6) Οι πολλές μεθοδολογίες και διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός δυσκολεύουν την εργασία μου/ The many methodologies and procedures followed by the organization make my work harder
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 7) Η συνεργασία με τους συναδέλφους μου είναι ευχάριστη / The cooperation with my colleagues is pleasant
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 8) Η εργασία μου δεν έχει νόημα για μένα / My job is meaningless for me
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 9) Υπάρχει καλή ενδοεπικοινωνία μέσα στον οργανισμό/ There is good internal communication within the organization
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)

5. Συμφωνώ (Agree)
6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 10) Δεν δίνεται εύκολα αύξηση μισθού / It is not easy to get a salary raise
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 11) Τα άτομα με υψηλή απόδοση στην εργασία τους είναι πιθανόν να πάρουν προαγωγή / People with high performance in their work are likely to be promoted
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 12) Ο προϊστάμενος μου με αδικεί / My supervisor is unfair to me
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 13) Τα προνόμια που δίνει η εταιρεία είναι ισάξια με τις άλλες εταιρείες / The privileges given by the company are equal to the other companies
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 14) Η εργασία μου δεν εκτιμάται όπως πρέπει / My work is not appreciated as it should
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

- 15) Η γραφειοκρατία εμποδίζει την εργασία μου / Bureaucracy hinders my work
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 16) Εργάζομαι περισσότερο λόγω του ότι οι συνάδελφοι μου δεν αποδίδουν όσο θα έπρεπε / I work more because my colleagues do not do as much as they should
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 17) Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου / I like my work theme
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 18) Οι σκοποί και στόχοι του οργανισμού δεν γίνονται αντιληπτοί / The aims and objectives of the organization are not perceived
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 19) Η εργασία μου δεν εκτιμάται βάση του μισθού που λαμβάνω / My work is not valued based on my salary
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

- 20) Οι εργαζόμενοι του οργανισμού έχουν τις ίδιες ευκαιρίες ανέλιξης με τους εργαζόμενους των άλλων οργανισμών/ The employees of the organization have the same opportunities to advance with the employees of other organizations
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 21) Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται στο ελάχιστο για τα συναισθήματα μου / My supervisor is interested to a minimum for my emotions
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 22) Η εταιρεία προσφέρει ικανοποιητικά προνόμια / The company offers satisfactory privileges
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 23) Η εταιρεία δίνει λίγες ανταμοιβές στους εργαζόμενους της / The company offers few rewards to their employees
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 24) Ο φόρτος εργασίας μου είναι πολύ μεγάλος / My workload is too big
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

- 25) Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου / Im having a good time with my colleagues
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 26) Πολλές φορές νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό / Many times I feel I do not know what's going on in the company
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 27) Νιώθω περήφανος για την δουλειά μου / I feel proud for my job
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 28) Είμαι ικανοποιημένος με τις αυξήσεις μισθού / I feel satisfied with the salary raises
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 29) Υπάρχουν και κάποια άλλα προνόμια που θα έπρεπε να λαμβάνουμε από τη εταιρεία / There are some more benefits that we should get from the company
1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
 2. Διαφωνώ (Disagree)
 3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
 4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
 5. Συμφωνώ (Agree)
 6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)
- 30) Συμπαθώ τον προϊστάμενο μου / I like my supervisor

1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
2. Διαφωνώ (Disagree)
3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
5. Συμφωνώ (Agree)
6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

31) Η εργασία μου αποτελείται από πολύ γραφειακή δουλειά / I have too much paperwork

1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
2. Διαφωνώ (Disagree)
3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
5. Συμφωνώ (Agree)
6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

32) Οι προσπάθειες μου δεν ανταμείβονται όπως πρέπει / My efforts are not rewarded properly

1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
2. Διαφωνώ (Disagree)
3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
5. Συμφωνώ (Agree)
6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

33) Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες ανέλιξης / I am pleased with the opportunities for advancement

1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
2. Διαφωνώ (Disagree)
3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
5. Συμφωνώ (Agree)
6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

34) Οι συγκρούσεις είναι πολύ συχνές μέσα στον οργανισμό / Conflicts are very common within the company

1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
2. Διαφωνώ (Disagree)
3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
5. Συμφωνώ (Agree)
6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

35) Η δουλειά μου είναι ευχάριστη / My job is pleasant

1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
2. Διαφωνώ (Disagree)

3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
5. Συμφωνώ (Agree)
6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

36) Οι καθημερινές μου δραστηριότητες δεν είναι ξεκάθαρες / My daily tasks are not very clear

1. Διαφωνώ Απόλυτα (Strongly Disagree)
2. Διαφωνώ (Disagree)
3. Διαφωνώ Ελάχιστα (Slightly Disagree)
4. Συμφωνώ Ελάχιστα (Slightly Agree)
5. Συμφωνώ (Agree)
6. Συμφωνώ Απόλυτα (Strongly Agree)

Βιβλιογραφία

1. Thesis.ekt.gr. (2015). Διατριβή: Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό - Κωδικός: 36931. [online] Available at:
<http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/36931#page/1/mode/2up>
2. Dspace.aua.gr. (2010). [online] Available at:
http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1854/Nikolaidou_A.pdf?sequence=1
3. Belias, D. & Koustelios, A., 2014. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. Available at:
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904529.pdf> [Accessed March 29, 2018]
4. Tayeb, M.H., 1998. The management of a multicultural workforce, Chichester: Wiley
5. Anon, Cross -Cultural Adjustment of Expatriates: Research - SNU. Available at: http://space.snu.ac.kr/bitstream/10371/1753/3/sjbv03n1_147.pdf [Accessed March 01, 2018]
6. Dessler, G., 2002. A framework for human resource management, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Available at:6.
<http://dspace.elib.ntt.edu.vn/dspace/bitstream/123456789/7682/1/Fundamentals%20of%20Human%20resource%20management%20-%20Gary%20Dessler.pdf>
7. Anon, 2017. Το σύνδρομο του Hawthorne (Hawthorne effect). Κοινωνική Πολιτική Κοινωνική Θεωρία. Available at:
<http://socialpolicy.gr/2015/05/το-σύνδρομο-του-hawthorne-hawthorne-effect.html> [Accessed March 01, 2018]
8. Anon, Irimia R, Gottschling M (2016) Taxonomic revision of Rochefortia Sw. (Ehretiaceae, Boraginales). Biodiversity Data Journal 4: e7720.
<https://doi.org/10.3897/BDJ.4.e7720>. Available at:
<https://msu.edu/~conlinmi/teaching/PIM821/levitthawthorne.pdf>
9. Anon, Η ανάπτυξη της ... - moec.gov.cy. Available at:
http://www.moec.gov.cy/dde/anaptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/klima_koultoura/parousiaseis/koultoura_kai_klima.pdf [Accessed March 01, 2018]
10. Belias, D., Koustelios, A., Vairkarakis, G. and Sdrolias, L., 2015. Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. [online] Available at:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012665>> [Accessed 3 Mar. 2018]
11. Tsirou, S., 2004. Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή. [online] Available at:
<<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/688/TR2005-0006.pdf?sequence=1>> [Accessed 3 Mar. 2018]
12. Anon, 2005. Available at: <[thesis-diplomatikes2005-full2005-33\(2\).pdf](#)> [Accessed 5 Mar. 2018]
13. Antonios Voulgarelis Simos Anagnostakis Pantelis Iliakakis, 2018. [online] ... - E.DIA.M.ME [- University of Crete] | 1-2/2013 | 1-2/2013. Available at:

- <<http://www.ediamme.edc.uoc.gr/index.php?id=143,0,0,1,0,0>> [Accessed 27 Apr. 2018].
14. Κρητικού, Α., 2003. Οργανωτική κουλτούρα των επιχειρήσεων. [online] Available at:
<<http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/4593/1/SDO1252003.pdf>> [Accessed 4 Mar. 2018]
 15. Παρασκευά, Ε., 2009. Οργανωσιακή κουλτούρα και περιβάλλον. [online] Available at:
<<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13509/1/ParaskevaMsc2009.pdf>> [Accessed 6 Mar. 2018]
 16. Μπατίου, Β., 2009. Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας υγιεινής και παρακίνησης του Federick Herberg. [online] Available at:
<<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/MpatsiouMsc2009.pdf>> [Accessed 6 Mar. 2018]
 17. Σκληρού, Α., 2010. Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION) ΣΤΙΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. [online] Available at:
<http://nestor.teipel.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/12876/SDO_DMYP_00853_Medium.pdf?sequence=1> [Accessed 7 Mar. 2018]
 18. Αναγνωστοπούλου, Θ., 2018] Ποιοι παράγοντες μας εξασφαλίζουν επαγγελματική ικανοποίηση; Available at:
<<http://theodoranagnostopoulou.blogspot.com.cy/2011/02/blog-post.html>> [Accessed 15 Mar. 2018]
 19. Αναστασίου, Σ., 2013. Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων. [online] Available at:
<<http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2013/Anastasiou.pdf>> [Accessed Oct. 3AD]
 20. Τσενεκίδης, Κ., 2005. Η ικανοποίηση στην εργασία: Οι παράγοντες που την επηρεάζουν και τα αποτελεσματά της. [online] Available at:
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/1149/3/TsenekidisKonstantinos_Msc2005.pdf> [Accessed 15 Mar. 2018].
 21. Anon, 2018. [online] jssovr. Available at:
<<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssovr.html>> [Accessed 27 Apr. 2018]
 22. Tavakol, M. and Dennick, R., 2011. Making sense of Cronbach's alpha. [online] Available at:
<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4205511/>> [Accessed 20 Mar. 2018]