



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ. Μελέτη
περίπτωσης Δήμου Τρίπολης

Παφύλια Μαρία

ΑΜ: 4042201802033

ΤΡΙΠΟΛΗ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020

Η Διπλωματική εργασία ερευνά την:

**«Εργασιακή ικανοποίηση και Οργανωτική κουλτούρα.
Μελέτη περίπτωσης Δήμου Τρίπολης»**

ΠΑΦΥΛΙΑ ΜΑΡΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΣΚΙΝΤΖΗ**

ΤΡΙΠΟΛΗ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της διπλωματική μου εργασίας είναι απαραίτητη η εκδήλωση ευχαριστιών στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Σκίντζη Βασιλική. Οι στοχευμένες παρατηρήσεις της ήταν απαραίτητες για την ολοκλήρωση της έρευνας. Την ευχαριστώ θερμά!!

Περίληψη

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της υποκειμενικής ευημερίας των εργαζομένων στο Δήμο της Τρίπολης. Η έρευνα διεξήχθη το Δεκέμβριο του 2019. Πραγματοποιήθηκε μέσω της διανομής έντυπου ερωτηματολογίου και ανταποκρίθηκαν 89 υπάλληλοι. Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε τέσσερα μέρη που αφορούν, στα προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων, στο «ευ ζην» στην εργασία, στη δομή της υπηρεσίας και σε μια σύντομη αξιολόγηση του υποκειμενικού βαθμού ευμάρειας. Τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν είναι το *Job Satisfaction Survey* του Paul Spector το *Organizational Culture Assessment Instrument* των Kim Cameron and Robert Quinn και το *Subjective Well Being* του Edward Diener. Στο πρώτο μέρος διατυπώνεται το θεωρητικό πλαίσιο των παραπάνω εννοιών και ειδικά οι θεωρίες της υποκίνησης, ως καθοριστικοί παράγοντες βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης, της πραγμάτωσης των στόχων του οργανισμού και της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας που διέπουν το Δήμο της Τρίπολης αλλά και οι σχέσεις της συνολικής ικανοποίησης με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, την υποκειμενική ευημερία και την οργανωσιακή κουλτούρα. Γίνονται στατιστικοί έλεγχοι αξιοπιστίας με το δείκτη α -Cronbach, έλεγχοι ισότητας των μέσων (T test και Anova), έλεγχοι συσχετίσεων των μεταβλητών και έλεγχοι παλινδρόμησης.

Μέσα από τις δέκα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που αξιολογήθηκαν, οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους για τις αποδοχές, τις δυνατότητες προαγωγής και τις ηθικές ανταμοιβές ενώ η μεγαλύτερη ικανοποίησή τους αποδίδεται στις συνθήκες εργασίας και στην εποπτεία. Ως προς τον έλεγχο των συσχετίσεων διαπιστώθηκε, επιβεβαιώνοντας κατά πλειοψηφία τη βιβλιογραφία, πως υπάρχει μικρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας, ετών προϋπηρεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, πως οι άντρες και οι γυναίκες λαμβάνουν την ίδια ικανοποίηση από την εργασία, πως το επίπεδο της εκπαίδευσης και της ιεραρχίας δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ αντίθετα την επηρεάζει η σχέση εργασίας. Τέλος επαληθεύτηκε πως η υποκειμενική ευημερία επηρεάζει μέτρια την εργασιακή ικανοποίηση και ότι η οργανωτική φιλοσοφία του Δήμου που χαρακτηρίζεται από επίσημο, δομημένο εργασιακό πλαίσιο, σταθερή και συντονισμένη ομαλή εκτέλεση

των καθηκόντων, καλή επικοινωνία με στόχο την ομαδική εργασία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζει θετικά και ισχυρά την εργασιακή ικανοποίηση.

Σημαντικοί όροι: εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή κουλτούρα, προσωπική ευημερία,

Abstract

The purpose of this dissertation is to investigate job satisfaction, organizational culture and the subjective well-being of the Tripolis Municipality employees. The survey took place in December 2019. It was facilitated through the distribution of a printed questionnaire where 89 employees responded. This questionnaire was made-up of four parts, which relate to: the personal data of responders, well-being in employment, departmental structure and a brief evaluation of the perceived level of prosperity. The assessment tools which were used include the '*Job Satisfaction Survey*' by Paul Spector, the '*Organizational Culture Assessment Instrument*' by Kim Cameron and Robert Quinn and the '*Subjective Well Being*' by Edward Diener.

The first part formulates the theoretical frame for the aforementioned concepts and especially theories of stimulation, as decisive factors of improving labour performance, achievement of organizational targets and job satisfaction.

Part two presents the dimensions of job satisfaction, types of organizational culture, which govern the Municipality of Tripolis, as well as the correlation between total satisfaction within personal characteristics, perceived prosperity and organizational culture.

Statistical reliability is checked against the *Cronbach* index, equality controls of media (T test and Anova), checks of variable correlations and regression tests.

Through the ten dimensions of job satisfaction, which were evaluated, employees express their dissatisfaction regarding earnings, promotion opportunities and recognition, whilst the greatest satisfaction rating is attributed to working conditions and supervision.

In regards to the control of variable correlations it was established, confirming the bibliography by majority, that there is a minor negative correlation amongst age, length of service and organizational satisfaction, that both men and women are equally satisfied by their employment, that the level of education and hierarchy do not have an effect on job satisfaction, whilst, on the contrary, labor contract affect it.

Finally, it was established that the subjective well-being moderately affects job satisfaction and that the organizational philosophy of the Municipality, which is permeated by an official, structured workplace, stable and coordinated, smooth implementation of responsibilities, good communication aiming to support teamwork

and the development of human resources, positively and strongly affects job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, organizational culture subjective well being

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Abstract	5
Περιεχόμενα.....	7
Λίστα Πινάκων	10
Λίστα Διαγραμμάτων	12
Λίστα Ιστογραμμάτων.....	13
Εισαγωγή.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	16
1.1 Η έννοια της εργασίας στο χρόνο	16
1.2 Ορισμός της ικανοποίησης και της εργασιακής ικανοποίησης	17
1.3. Η διαδικασία της ικανοποίησης	18
1.4 Η υποκίνηση ως εργαλείο αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων και υλοποίησης των στόχων του οργανισμού.....	20
1.5 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών κατά Maslow.....	21
1.6 Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg.....	24
1.7 Η θεωρία του Alderfer	25
1.8. Η θεωρία χ και ψ του Douglas McGregor.....	25
1.9 Η θεωρία του Elton Mayo.....	26
1.10 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom	27
1.11 Το υπόδειγμα των Porter –Lawler	28
1.12 Η θεωρία της ενδυνάμωσης	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	31
2.1 Έννοια του όρου κουλτούρα.....	31
2.2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (Richard Daft, Hofstede, Harrison & Handy, Cameron & Quinn).....	33
2.3 Η ανάπτυξη υποκουλτούρας	39
2.4 Η οργανωσιακή αλλαγή.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ.....	41
3.1 Ορισμός υποκειμενικής ευημερίας και σύνδεσή της με την επαγγελματική ικανοποίηση	41
3.2 Μέτρηση υποκειμενικής ευημερίας - Subjective Well Being	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ- ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
<i>5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας</i>	<i>49</i>
<i>5.2 Ο πληθυσμός της έρευνας.....</i>	<i>50</i>
<i>5.3 Η δομή του ερωτηματολογίου.....</i>	<i>50</i>
<i>5.4 Το στατιστικό εργαλείο.....</i>	<i>53</i>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	54
6.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	54
<i>6.1.1 Φύλο</i>	<i>54</i>
<i>6.1.2 Ηλικία</i>	<i>55</i>
<i>6.1.3 Οικογενειακή κατάσταση.....</i>	<i>56</i>
<i>6.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης.....</i>	<i>57</i>
<i>6.1.5 Θέση στην ιεραρχία.....</i>	<i>58</i>
<i>6.1.6 Έτη προϋπηρεσίας.....</i>	<i>59</i>
6.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	60
6.3 ΟΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	64
<i>6.3.1 Ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές.....</i>	<i>64</i>
<i>6.3.2 Ικανοποίηση από τις προοπτικές προαγωγής.....</i>	<i>65</i>
<i>6.3.3 Ικανοποίηση από την εποπτεία.....</i>	<i>66</i>
<i>6.3.4 Ικανοποίηση από τα πρόσθετα προνόμια</i>	<i>67</i>
<i>6.3.5 Ικανοποίηση από τις ηθικές ανταμοιβές.....</i>	<i>68</i>
<i>6.3.6 Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας</i>	<i>69</i>
<i>6.3.7 Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους</i>	<i>70</i>
<i>6.3.8 Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας</i>	<i>71</i>
<i>6.3.9 Ικανοποίηση από την επικοινωνία</i>	<i>72</i>
<i>6.3.10 Ικανοποίηση από την ηγεσία</i>	<i>73</i>
<i>6.3.11 Συνολική εργασιακής ικανοποίησης.....</i>	<i>74</i>
6.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	76
<i>6.4.1 Σχέση ηλικίας εργασιακής ικανοποίησης</i>	<i>76</i>
<i>6.4.2 Σχέση φύλου εργασιακής ικανοποίησης (T- test).....</i>	<i>78</i>
<i>6.4.3 Σχέση ετών προϋπηρεσίας εργασιακής ικανοποίησης</i>	<i>80</i>

6.4.4 Σχέση επιπέδου εκπαίδευσης εργασιακής ικανοποίησης (ANOVA)	81
6.4.5 Σχέση θέσης στην ιεραρχία εργασιακής ικανοποίησης (ANOVA).....	82
6.4.6 Σχέση εργασιακής σύμβασης εργασιακής ικανοποίησης (ANOVA)	83
6.4.7 Σχέση προσωπικής ευμάρειας εργασιακής ικανοποίησης (Παλινδρόμηση)	84
6.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	88
6.5.1 Μέτρηση εγκυρότητας και αξιοπιστίας ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα	90
6.5.2 Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης- Εκτίμηση συντελεστή Pearson Correlation.....	90
6.5.3 Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης- Εκτίμηση παλινδρόμησης.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	95
Ερωτηματολόγιο έρευνας για την Εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή κουλτούρα	97
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	103

Λίστα Πινάκων

- Πίνακας 1.5. β Αντιστοίχιση αναγκών κατά Maslow στον εργασιακό χώρο
- Πίνακας 1.6 Παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης
- Πίνακας 1.10 Διαδικασία θεωρίας προσδοκιών Vroom
- Πίνακας 3.1 Ικανοποίηση από τη ζωή 2016 E28
- Πίνακας 6.1.1 - Φύλο
- Πίνακας 6.1.2 - Ηλικία
- Πίνακας 6.1.3 Οικογενειακή κατάσταση
- Πίνακας 6.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης
- Πίνακας 6.1.5 Κατάταξη υπαλλήλων στην ιεραρχία
- Πίνακας 6.1.6 Έτη προϋπηρεσίας
- Πίνακας 6.2α Ερωτήσεις ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης
- Πίνακας 6.2.β Συνολική αξιοπιστία α Cronbach
- Πίνακας 6.2.γ Πίνακας ελέγχου αξιοπιστίας α Cronbach στις επιμέρους διαστάσεις
- Πίνακας 6.3.1 Μέσος όρος ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές
- Πίνακας 6.3.2 Μέσος όρος ικανοποίησης από τις προοπτικές προαγωγής
- Πίνακας 6.3.3 Μέσος όρος ικανοποίησης από την εποπτεία
- Πίνακας 6.3.4 Μέσος όρος ικανοποίησης από πρόσθετα προνόμια
- Πίνακας 6.3.5 Μέσος όρος ικανοποίησης από τις ηθικές ανταμοιβές
- Πίνακας 6.3.6 Μέσος όρος ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας
- Πίνακας 6.3.7 Μέσος όρος ικανοποίησης από τις σχέσεις με τους συνεργάτες
- Πίνακας 6.3.8 Μέσος όρος ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας
- Πίνακας 6.3.9 Μέσος όρος ικανοποίησης από την επικοινωνία
- Πίνακας 6.3.10 Μέσος όρος ικανοποίησης από την ηγεσία
- Πίνακας 6.3.11.α Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της συνολικής ικανοποίησης και των δέκα επιμέρους διαστάσεων αυτής.
- Πίνακας 6.4.1.α. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ηλικίας του δείγματος
- Πίνακας 6.4.1.γ Συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlations ηλικίας & συνολικής ικανοποίησης
- Πίνακας 6.4.2.α Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία ανδρών
- Πίνακας 6.4.2.β Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία γυναικών
- Πίνακας 6.4.2.γ Έλεγχος ισότητας των μέσων τιμών ανδρών γυναικών

Πίνακας 6.4.3.β Συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlations ετών προϋπηρεσίας συνολικής ικανοποίησης

Πίνακας 6.4.4.α Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία επιπέδου εκπαίδευσης

Πίνακας 6.4.4.β Έλεγχος ομοιογένειας των διακυμάνσεων

Πίνακας 6.4.4.γ Έλεγχος ισότητας μέσω τιμών βαθμίδων εκπαίδευσης (ANOVA)

Πίνακας 6.4.5.α Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία θέσης στην ιεραρχία

Πίνακας 6.4.5.β Ομοιογένειας της Διακύμανσης

Πίνακας 6.4.5.γ Έλεγχος ισότητας μέσω τιμών βαθμίδων εκπαίδευσης (ANOVA)

Πίνακας 6.4.6.α Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία εργασιακής σύμβασης

Πίνακας 6.4.6.β Ομοιογένειας της διακύμανσης

Πίνακας 6.4.6.γ Έλεγχος ισότητας μέσω τιμών εργασιακής σύμβασης (ANOVA)

Πίνακας 6.4.7.α Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία υποκειμενικής ευμάρειας

Πίνακας 6.4.7.γ Συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlations προσωπικής ευημερίας εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακες 6.4.7.δ Έλεγχος παλινδρόμησης εργασιακής ικανοποίησης και προσωπικής ευημερίας

Πίνακας 6.5 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των ειδών κουλτούρας

Πίνακας 6.5.1.α Συνολική αξιοπιστία α Cronbach

Πίνακας 6.5.1.β Πίνακας ελέγχου αξιοπιστίας α Cronbach στις επιμέρους κουλτούρες

Πίνακας 6.5.2 Συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlations εργασιακής ικανοποίησης οργανωσιακής κουλτούρας

Πίνακες 6.5.3 Έλεγχος παλινδρόμησης εργασιακής ικανοποίησης και τύπων οργανωσιακής κουλτούρας

Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.3 Διαδικασία λειτουργίας κινήτρων

Διάγραμμα 1.5.α Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow

Διάγραμμα 2.1 Διαγραμματική παράσταση της έννοιας της κουλτούρας κατά Schein

Διάγραμμα 6.1.1 Φύλο

Διάγραμμα 6.1.2 Ηλικία

Διάγραμμα 6.1.3 Οικογενειακή κατάσταση

Διάγραμμα 6.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Διάγραμμα 6.1.5 Θέσεων ιεραρχίας

Διάγραμμα 6.3.1.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από τις οικονομικές απολαβές

Διάγραμμα 6.3.2.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από τις προοπτικές προαγωγής

Διάγραμμα 6.3.3.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από την εποπτεία

Διάγραμμα 6.3.4.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από τα πρόσθετα προνόμια

Διάγραμμα 6.3.5.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από τις ηθικές ανταμοιβές

Διάγραμμα 6.3.6.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από τις συνθήκες εργασίας

Διάγραμμα 6.3.7.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από τις συναδελφικές σχέσεις

Διάγραμμα 6.3.8.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από τη φύση της εργασίας

Διάγραμμα 6.3.9.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από την επικοινωνία

Διάγραμμα 6.3.10.β Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από την ηγεσία

6.3.11 Γράφημα μέσων τιμών διαστάσεων ικανοποίησης

6.4.1.β Διάγραμμα διασποράς ηλικίας & συνολικής εργασιακής ικανοποίησης

6.4.3.α Διάγραμμα διασποράς προϋπηρεσίας & συνολικής εργασιακής ικανοποίησης

6.4.7.β Διάγραμμα διασποράς προσωπικής ευμάρειας & εργασιακής ικανοποίησης

Λίστα Ιστογραμμάτων

6.1.6 Ιστόγραμμα ετών προϋπηρεσίας

6.3.1.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές

6.3.2.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τις προοπτικές προαγωγής

6.3.3.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από την εποπτεία

6.3.4.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τα πρόσθετα προνόμια

6.3.5.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τις ηθικές ανταμοιβές

6.3.6.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας

6.3.7.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τις σχέσεις με τους συνεργάτες

6.3.8.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας

6.3.9.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από την επικοινωνία

6.3.10.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από την ηγεσία

6.3.11 Ιστόγραμμα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης

Εισαγωγή

Αφορμή για την έρευνα πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση στάθηκαν οι αμφισβητήσεις, οι αναζητήσεις και οι απορίες, για το αν, σε αυτούς τους χαλεπούς καιρούς του εργασιακού μαρασμού και του ηθικού επαναπροσδιορισμού, λαμβάνουμε από την εργασία μας, την ευχαρίστηση εκείνη που πρέπει να λαμβάνει ένας πολιτισμένος, σύγχρονος εργαζόμενος του 21^{ου} αιώνα, στην Ελλάδα.

Από τη μια πλευρά λοιπόν θα παρουσιαστούν επιστημονικές θεωρίες για τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της υποκειμενικής ευημερίας και από την άλλη θα κάνουμε μια «χειροπιαστή προσομοίωση» της θεωρίας στο Δήμο της Τρίπολης, του Νομού Αρκαδίας»

Μια συμπυκνωμένη ερμηνεία του όρου «**εργασιακή ικανοποίηση**» αποτελεί η ανάπτυξη θετικών συναισθηματικών αντιδράσεων στο χώρο εργασίας που οφείλονται στις αξίες και στις προσδοκίες του εργαζόμενου, στις συνθήκες εργασίας και στην ικανοποίηση των αναγκών του.

Η έννοια της κουλτούρας έχει να κάνει με την παιδεία και την καλλιέργεια και αποτελεί υποσύνολο της έννοιας του πολιτισμού. Η «**οργανωσιακή κουλτούρα**» είναι η παιδεία του οργανισμού, στην οργάνωση. Δηλαδή οι κοινές πεποιθήσεις, στάσεις, αξίες, αντιλήψεις, ιδεολογίες και προσδοκίες που διαμορφώνουν το κλίμα και την ατμόσφαιρα στον εργασιακό χώρο.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Δήμο της Τρίπολης, το Δεκέμβριο του 2019, μέσω της διανομής έντυπου ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αντλήθηκαν από τη μεθοδολογία που έχει αναπτύξει ο καθηγητή Paul E Spector ειδικευμένος στην οργανωτική ψυχολογία. Διερευνήθηκαν δέκα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που αφορούν τις συνθήκες εργασίας, τις συνεργασίες, την ηγεσία, την επικοινωνία, την αμοιβή, την εποπτεία, τη φύση της εργασίας, την ηθική ανταμοιβή, τα πρόσθετα προνόμια και την προαγωγή. Ως προς την εργασιακή κουλτούρα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Kim Cameron και Robert Quinn που διερευνούν τον τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας, χαρακτηρίζοντας την σε ιεραρχική, συμμετοχική, προσαρμοστική και προσανατολισμένη στην αγορά. Επιπλέον ένα μικρό κομμάτι της έρευνας αφορά στην προσωπική ευμάρεια, δηλαδή στην ικανοποίηση του ατόμου από τη ζωή και στη συσχέτιση αυτής με την εργασιακή ικανοποίηση. Για τη μέτρηση της προσωπικής ευμάρειας χρησιμοποιήθηκε το

ερωτηματολόγιο Satisfaction with Life Scale (SWLF) των Pavot William και Diener Ed.

Ακολούθως αναλύονται τα δεδομένα με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS και παρατίθενται οι υποθέσεις και τα αποτελέσματα των παραγόντων που επιδρούν και συσχετίζονται, θετικά - αρνητικά ή καθόλου, με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1.1 Η έννοια της εργασίας στο χρόνο

Η έννοια της εργασίας έχει μια δυναμική και μεταβάλλεται στο χρόνο καθώς μεταβάλλεται η κοινωνική πραγματικότητα.

Στα προϊστορικά χρόνια η σχέση του ανθρώπου με τα εργαλεία, την τεχνική και την τεχνολογία αποτελεί την αποκρυστάλλωση της ανθρώπινης εργασίας. (Δασκαλάκης, 2010)

Στα αρχαία χρόνια οι σκλάβοι είναι εκείνοι που ασχολούνται με τη χειρωνακτική εργασία οι οποίοι διαχωρίζονταν από τους διανοούμενους ελεύθερους πολίτες.

Με την εκβιομηχάνιση διατυπώθηκε ο διεπιστημονικός ορισμός της έννοιας κάτω από το πρίσμα της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας, της ανθρωπολογίας, της οικονομικής επιστήμης, της κοινωνικής ψυχολογίας κλπ. Έτσι περάσαμε στην εξειδίκευση των επαγγελμάτων και στη διαμόρφωση του κοινωνικού και εργατικού ιστού όπως τον γνωρίζουμε σήμερα. Η βιομηχανική κοινωνία κατόρθωσε να μετατρέψει την εργασία από «ανάγκη προς επιβίωση» σε στοιχείο που συντείνει στην ανθρώπινη ευδαιμονία και ολοκλήρωση. (Δασκαλάκης, 2010)

Ο Μαξ Βέμπερ, ως εκφραστής του ιδεατού πνεύματος του καπιταλισμού, διατυπώνει την αντίληψη πως η εργασία είναι ο σκοπός της ζωής του ανθρώπου, μέσω της οποίας, στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους μιας επένδυσης με ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο, ασφαλούς διαβίωσης και προσωπικής ελευθερίας. (Βέμπερ, 2010)

Βέβαια η εξουσιαστική διάσταση της εργασίας, αλλά και το γεγονός ότι αυτή χρησιμοποιείται για την επίτευξη κερδών αποδυναμώνουν τον ισχυρισμό ότι η εργασία λειτουργεί για την ολοκλήρωση των ανθρώπων.

Από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα περνάμε σταδιακά σε ένα άλλο μοντέλο εργασίας, αυτό της «ευέλικτης εργασίας». Δηλαδή μειωμένες ώρες εργασίας, κατάργηση των προσωπικών γραφείων και αντικατάστασή τους με εργασία από το σπίτι, χρήση της τεχνολογίας για άμεση διεκπεραίωση εργασιών και επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην εργασία. Επίσης στο διεθνές περιβάλλον επικρατούν παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες προϊόντων και υπηρεσιών που αποκομίζουν τον διεθνή οικονομικό πλούτο. Χρησιμοποιούν τους «διακινούμενους εργαζόμενους» σε βάρος των αναπτυσσόμενων χωρών, που χάνουν το παραγωγικό δυναμικό τους, εξασφαλίζοντάς τους, πολιτισμένη εργασία, ικανοποιητικούς μισθούς και γενικά καλό

βιοτικό επίπεδο. Υπάρχουν βέβαια και οι χώρες του εργασιακού μεσαίωνα, στις οποίες ακόμη επιβάλλεται η καταναγκαστική εργασία, αμείβονται με άθλιους μισθούς χωρίς ασφάλεια και υγιεινή στους χώρους εργασίας..

1.2 Ορισμός της ικανοποίησης και της εργασιακής ικανοποίησης

Με τον όρο ικανοποίηση εννοούμε την εκπλήρωση με επαρκή τρόπο μιας επιθυμίας, απαίτησης ή ανάγκης με αποτέλεσμα το άτομο να περιέλθει στην κατάσταση «του να αισθάνεται ικανοποιημένο». Ουσιαστικά ικανοποιεί μια επιθυμία, ενεργώντας σε μια κατάσταση και επέρχεται μια εσωτερική κατάσταση ευφορίας μέσα από την εκδήλωση διαθέσεων και συναισθημάτων. (Φαναριώτης, 1996)

Στο χώρο της εργασίας οι επιθυμίες αυτές έχουν συγκεκριμένη κατεύθυνση και εξαρτώνται από τις προσωπικές αξίες και ανάγκες οι οποίες συνδυάζονται με τους σκοπούς, τους στόχους και τις προσφορές του οργανισμού.

Η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο έχει δυο αμφίδρομα σκέλη. Από τη μια έχουμε την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία και από την άλλη την ικανοποίηση του οργανισμού από το προσωπικό. Βέβαια ο οργανισμός είναι εκείνος που καθορίζει το εργασιακό πλαίσιο, τις συνθήκες εργασίες, αυτός ορίζει τα κίνητρα και τις ανταμοιβές. Ο οργανισμός λοιπόν είναι αυτός που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του επιπέδου ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παραγωγικότητα.

Άρα εάν θέλουμε να δώσουμε έναν ορισμό με βάση την αμφίδρομη σχέση που περιγράψαμε παραπάνω θα λέγαμε ότι **«Ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να θεωρείται το συναίσθημα που προκαλείται στον εργαζόμενο, ως αποτέλεσμα των επιδράσεων που ασκεί σε αυτόν το εργασιακό του περιβάλλον και η συμβολή του στην επίτευξη των στόχων που επιδιώκονται από το περιβάλλον αυτό».** (Φαναριώτης, 1996)

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί με μεγάλο ενδιαφέρον από πολλούς ερευνητές γιατί αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ψυχικής υγείας του ατόμου της κοινωνικής λειτουργικότητας και της οικογενειακής ισορροπίας.

Ορισμένοι συνοπτικοί ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι εξής (Αντρέας Τσουνης - Παύλος Σαράφης, 2016):

- Κατά τον Edwin Locke (Αμερικανός καθηγητής Ψυχολογίας) η εργασιακή ικανοποίηση είναι η θετική συναισθηματική απόκριση του ατόμου απέναντι στο

συγκεκριμένο έργο που εκτελεί στο βαθμό που παράλληλα εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες.

- Κατά τον Spector (Αμερικανός καθηγητής της οργανωτικής ψυχολογίας) η εργασιακή ικανοποίηση είναι απλά, πως οι άνθρωποι αισθάνονται με τη δουλειά τους και τις διαφορετικές απόψεις που έχουν για αυτή. Είναι το αν σου αρέσει ή όχι η δουλειά σου. (Spector, 1997)
- Κατά τους Wanous και Lawler η επαγγελματική ικανοποίηση επέρχεται όταν οι ανάγκες του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της εργασίας συμπίπτουν.
- Κατά τον Holland (Αμερικανός ψυχολόγος 1919- 2018 – δημιουργός τους μοντέλου ανάπτυξης σταδιοδρομίας) παρόμοια με τους Wanous και Lawler η ικανοποίηση και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν συνάρτηση του βαθμού σύμπτωσης της προσωπικότητας και του εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι η εκπλήρωση των προσωπικών προσδοκιών, το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον και η επιλογή του κατάλληλου επαγγέλματος. Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι κάτι σταθερό και μπορεί να αναστραφεί ανά πάσα στιγμή όταν διαφοροποιηθούν οι παράγοντες που την καθορίζουν. (Κάντας, 1993)

Εννοείται ότι στην ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία υπάρχουν διαβαθμίσεις οι οποίες οφείλονται στο τι είναι αυτό που απολαμβάνει ο καθένας από τη εργασία του σε σχέση με αυτό που προσδοκά.

Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί πάνω στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης, προσπαθώντας να αποτυπώσουν τις παραμέτρους που την επηρεάζουν. **Γενικά η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα τις αξίες και τις στάσεις του εργαζόμενου.**

1.3. Η διαδικασία της ικανοποίησης

Η ικανοποίηση λοιπόν ταυτίζεται με την εκπλήρωση επιθυμιών. Οι επιθυμίες αυτές δημιουργούνται από την ανάγκη για ικανοποίηση κάποιων αναγκών – αγαθών. Η τάση για απόκτηση ορισμένων αγαθών είναι γνωστή ως κίνητρο (Drive).

Κίνητρο είναι οτιδήποτε υποκινεί το άτομο σε δράση. Ως κίνητρα ορίζονται παράγοντες εσωτερικοί και εξωτερικοί που ωθούν το άτομο σε δραστηριότητα. Λέγοντας εσωτερικά κίνητρα εννοούμε τις ορμές, τα ένστικτα, τις ανάγκες και τις

προθέσεις, ενώ εξωτερικά κίνητρα είναι η ανταμοιβή, η επιβράβευση και η επιδοκιμασία.

Τα κίνητρα λοιπόν δημιουργούν επιθυμίες, οι οποίες με τη σειρά τους ωθούν το άτομο σε δράση για την ικανοποίησή τους. Η αλυσιδωτή αυτή αντίδραση συνεχίζεται με την βελτίωση της διάθεσης του ατόμου, τη δημιουργία του αισθήματος της πληρότητας και κατ' επέκταση στον εργασιακό χώρο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η αλυσιδωτή αυτή δράση των παραπάνω εννοιών αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στο παρακάτω σχήμα (Φαναριώτης, 1996):



Διάγραμμα 1.3 Διαδικασία λειτουργίας κινήτρων

Οι ανθρώπινες ανάγκες που ικανοποιούνται και μέσα από την εργασία μπορούν να ταξινομηθούν σε ανάγκες **φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες του εγώ**. Οι βασικές φυσιολογικές ανάγκες προέρχονται από την αναγκαιότητα της ύπαρξης του ανθρώπου και είναι η τροφή, η αναπνοή, η κατοικία, η ένδυση, η υπόδηση κλπ. Οι βασικές αυτές ανάγκες συναντώνται σε όλους τους ανθρώπους αλλά με διαφορετική ένταση, ποσότητα, συχνότητα (πχ ανάγκες σε ύπνο μωρού και ενήλικα). Οι άλλες δυο κατηγορίες αναγκών ονομάζονται δευτερεύουσες. Στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής, της αγάπης και στοργής και της παραδοχής. Η φυσική αυτή επικοινωνία και επαφή των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο βρίσκει έκφραση μέσα από τη δημιουργία άτυπων ομάδων εργαζομένων ή μέσα από τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στη διεκδίκηση οικονομικών προσόδων, σταθερότητα στην απασχόληση, εκπαίδευσης κλπ. Στις ανάγκες του Εγώ συγκαταλέγονται η αναγνώριση, η κυριαρχία, η ανεξαρτησία και η επιτυχία. Βέβαια πρέπει να αναφέρουμε πως κάποιες από τις ανάγκες συγκρούονται, όπως πχ όταν κάποιος αποδεχθεί την ανώτερη θέση

προϊσταμένου, προς ικανοποίηση του Εγώ μπορεί να αγνοήσει συνδέσμους με παλιούς καλούς φίλους και έτσι εξουδετερώνει μια κοινωνική ανάγκη. (Ευάγγελος Θεοδωράτος, 1998)

Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν πως η εργασία είναι η μεγαλύτερη πηγή ικανοποίησης της ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης ή αυτοδημιουργίας, χωρίς βέβαια να αποτελεί και μοναδική πηγή. Αν απογοητευτεί το άτομο από την εργασία του, τότε είναι πιθανό να βρει ικανοποίηση σε έξω εργασιακές δραστηριότητες, όπως η εθελοντική προσφορά ή η ενασχόληση με ευχάριστες ασχολίες (hobbies) (Ευάγγελος Θεοδωράτος, 1998)

1.4 Η υποκίνηση ως εργαλείο αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων και υλοποίησης των στόχων του οργανισμού

Αναφερθήκαμε προηγουμένως στη σημασία της έννοιας των κινήτρων και πως αυτά οδηγούν σε ενέργεια προκειμένου για την ικανοποίηση και την εμφάνιση της αίσθησης της πληρότητας. **Επιπλέον τα κίνητρα ως ένας καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης (μαζί με τις αξίες και τις στάσεις του εργαζόμενου), αποτελούν το θεμέλιο λίθο της θεωρητικής προσέγγισης για την εργασιακή ικανοποίηση.**

Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με τα κίνητρα, ως παράγοντες που κατευθύνουν τη διάθεση του εργαζόμενου για απόδοση στην εργασία. Αυτός ο ρόλος ανήκει στη διεύθυνση της επιχείρησης ή του οργανισμού που πρέπει να καλλιεργήσει στους εργαζόμενους τη διάθεση για εργασία και απόδοση.

- Ποιο όμως πρέπει να είναι το ιδανικό εργασιακό κλίμα που διαμορφώνει τέτοιες αποδοτικές συνθήκες?
- Τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο?
- Ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεαστούν και προς ποια κατεύθυνση, ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο?

Πολύ συνοπτικά τα κίνητρα διακρίνονται στις εξής τρεις κατηγορίες, σύμφωνα με τους σύγχρονους ψυχολόγους:

1. Τα πρωτογενή κίνητρα που είναι συνυφασμένα με την ύπαρξη του ανθρώπου και τέτοια είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, το οξυγόνο, η αποφυγή καταπόνησης, το σεξ.

2. Τα γενικά κίνητρα τα οποία είναι μη βιολογικά αλλά συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου, είναι περισσότερα έμφυτα παρά επίκτητα. Τέτοια είναι το κίνητρο της ικανότητας, της περιέργειας, της δραστηριότητας, της στοργής ή αγάπης.
3. Τα δευτερογενή κίνητρα τα οποία είναι επίκτητα και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. Τέτοια είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, της ασφάλειας, της επιτυχίας, του κύρους, της δύναμης ή εξουσίας.

Η υποκίνηση δεν είναι κάτι μαγικό αλλά είναι η προσπάθεια από την πλευρά της διοίκησης για δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν το ενδιαφέρον και τις δυνατότητες των εργαζομένων ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού. (Θεοδωράτος, 2004)

Οι θεωρίες υποκίνησης που θα αναλύσουμε παρακάτω διαμορφώνουν το πλαίσιο των παραγόντων εκείνων που παρακινούν σε δράση και έχουν χρησιμότητα στις θεωρίες της ικανοποίησης. Αναλύονται σε δυο κατηγορίες τις **οντολογικές** που αναλύουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και τις **μηχανιστικές** που αναλύουν τις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση. Στην μεν πρώτη κατηγορία ανήκουν η θεωρία ιεράρχησης αναγκών κατά Maslow, η θεωρία του Alderfer, η θεωρία των δυο παραγόντων κατά Herzberg. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν η θεωρία του Adams, και η θεωρία της προσδοκίας.

1.5 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών κατά Maslow

Ο Abraham Maslow Αμερικανός ψυχολόγος (1908-1970) διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις κατέταξε σε πέντε κατηγορίες τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.



Διάγραμμα 1.5.α Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow

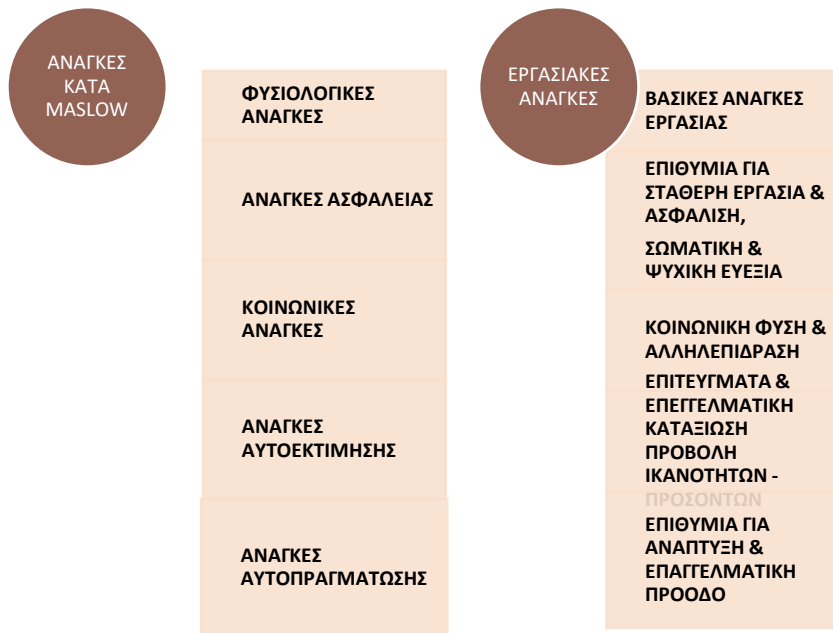
Για αυτή τη κατάταξη των αναγκών ο Maslow διατύπωσε τρεις βασικές προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση (*Μπουραντάς, 2002*)

Πρώτων ότι ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Επιθυμεί συνεχώς και περισσότερο και αυτή η διαδικασία της ικανοποίησης είναι αέναη.

Δεύτερον η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης. Δηλαδή όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως τότε δεν παράγει καμιά παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της.

Τρίτον οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση και όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε παίρνει τη θέση της η επόμενη.

Η αντιστοίχιση των αναγκών αυτών στον εργασιακό χώρο γίνεται ως ακολούθως: (*Αντρέας Τσούνης - Παύλος Σαράφης, 2016*):



Πίνακας 1.5. β Αντιστοίχιση αναγκών κατά Maslow στον εργασιακό χώρο

Η θεωρία του Maslow είναι γενικώς αποδεκτή αλλά εμφανίζει κάποιες αδυναμίες όπως ο αυστηρός διαχωρισμός των αναγκών και η προτεραιότητα της ικανοποίησης, διότι πχ στην εποχή μας δεν μπορούν να διαχωριστούν οι φυσιολογικές ανάγκες από τις κοινωνικές, δηλαδή κάποιες ανάγκες εμφανίζονται σε περισσότερες από μια κατηγορίες. Άλλη αδυναμία της θεωρίας είναι η μονόπλευρη ικανοποίηση των αναγκών. Στην πραγματικότητα όμως παρακινούνται πολλές κατηγορίες αναγκών ανάλογα με το υπόβαθρο κάθε ανθρώπου (παιδεία, κουλτούρα κλπ) Επίσης η ικανοποίηση μιας ανάγκης δε σημαίνει απαραίτητα και τη μείωσή της. Η ιεραρχική αυτή ταξινόμηση των αναγκών στερείται κοινωνικής σύνδεσης και συνεργασίας. (Rutledge, 2011).

επίσης

Η συνεισφορά της θεωρίας του Maslow στη διοίκηση έγκειται στη συνειδητοποίηση ότι οι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν μόνο οικονομικές απολαβές, αλλά αναζητούν την ικανοποίηση και άλλων ανώτερων αναγκών τους. Δεύτερον δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν όλοι οι εργαζόμενοι με τον ίδιο οριζόντιο τρόπο, γιατί οι ανάγκες τους διαφέρουν σε ένταση και τέλος η παρακινητική δύναμη του χρήματος έχει μικρότερη αξία στους υψηλόμισθους και υψηλότερη στους χαμηλόμισθους.

1.6 Η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg

Η θεωρία του Frederick Herzberg αμερικανός ψυχολόγος (1923 -2000) αφορά άμεσα στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι η πιο διαδεδομένη και αποδεκτή θεωρία στο χώρο της διοίκησης. Ο **F. Herzberg** έκανε έρευνα σε περίπου 200 λογιστές και μηχανικούς του Pittsburg όπου τους ζητήθηκε να σκεφτούν μια περίοδο στην τωρινή ή στην προγενέστερη δουλειά τους που αισθάνθηκαν ευχάριστα ή δυσάρεστα. Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε πως υπήρχαν δυο κατηγορίες παραγόντων. Αυτή που ήταν συνδεδεμένη με τα ευχάριστα γεγονότα και εκείνη που ήταν συνδεδεμένη με τα δυσάρεστα.

Οι απαντήσεις που εμπειριέχον δυσaréσκεια αφορούσαν το περιβάλλον της εργασίας και συγκεκριμένα την πολιτική της επιχείρησης, την αμοιβή, την ασφάλεια κλπ. ενώ οι απαντήσεις που εμπειριέχον ευχαρίστηση αφορούσαν την ίδια τη φύση της δουλειάς. Αυτός ο διαχωρισμός των δυο παραγόντων σε κίνητρα και αντικίνητρα που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και δυσaréσκεια αντίθετα αφορά τη θεωρία των δυο παραγόντων του **F. Herzberg** ή τη θεωρία της υγιεινής – παρακίνησης. Ο όρος υγιεινή αφορά στα αντικίνητρα και δηλαδή στο περιβάλλον της εργασίας και η παρακίνηση στην ίδια τη φύση της εργασίας. (Herzberg, 1987)

Η κριτική στη θεωρία του **F. Herzberg** αφορά στο γεγονός ότι αποτυγχάνει να λάβει υπόψη του το ρόλο των ατομικών χαρακτηριστικών το ατόμου τις αντιλήψεις και τις στάσεις του. Επίσης ο διαχωρισμός σε κίνητρα και αντικίνητρα είναι άκαμπος γιατί ο εργαζόμενος μπορεί να εισπράξει ικανοποίηση και από τα αντικίνητρα. (σύμφωνα με τον Rollinson όπως αναφέρεται στην έρευνα των Τσούνης – Σαράφης. (Αντρέας Τσούνης - Παύλος Σαράφης, 2016)

Πίνακας 1.6 Παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης



1.7 Η θεωρία του Alderfer

Η θεωρία του **Clayton Alderfer** αμερικανός ψυχολόγος (1940-2015) αποτελεί μια βελτιωμένη ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow και πιο ρεαλιστική. Ο **Alderfer** διαχωρίζει τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες. Είναι η ονομαζόμενη ERG theory που σημαίνει Existence, Relatedness and Growth δηλαδή ικανοποίηση των αναγκών Ύπαρξης, των αναγκών Συγγένειας δηλαδή των διαπροσωπικών σχέσεων και των αναγκών Ανάπτυξης. Στην κατηγορία των υπαρξιακών αναγκών αντιστοιχούνται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow. Στην κατηγορία των αναγκών σχέσεων αντιστοιχούνται οι κοινωνικές ανάγκες και η αναγνώριση. Και τέλος η κατηγορία των αναγκών ανάπτυξης αντιστοιχείται με τις ανάγκες ολοκλήρωσης κατά Maslow.

Η θεωρία του **Alderfer** είναι σαφέστερα βελτιωμένη και πιο ρεαλιστική από εκείνη του Maslow. Ο **Alderfer** δεν αποδέχεται τον άκαμπτο διαχωρισμό των αναγκών αλλά πιστεύει πως υπάρχει μια συνεχής ικανοποίηση των αναγκών χωρίς προτεραιότητες. Επίσης θεωρεί ότι η ένταση για ικανοποίηση δε μειώνεται απαραίτητα με την ικανοποίηση της ανάγκης. Μπορεί να συμβεί το ότι, όσο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο περισσότερο να αυξάνεται η έντασή της, όπως μπορεί να συμβαίνει με τις ανάγκες ανάπτυξης. Τέλος πιστεύει πως όταν δεν ικανοποιείται μια ανάγκη το άτομο μπορεί να στραφεί σε μια άλλη, σε αντίθεση με τον Maslow που επέμενε στη συνεχή προσπάθεια ικανοποίησης της συγκεκριμένης ανάγκης. (Μπουραντάς, 2002)

1.8. Η θεωρία χ και ψ του Douglas McGregor

Η θεωρία χ και ψ του Douglas McGregor (1906- 1964) αντιπροσωπεύει μια ξεπερασμένη και αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι της κατηγορίας χ είναι από τη φύση τους οκνηροί, δεν επιθυμούν να εργάζονται στερούνται φιλοδοξιών και δημιουργικότητας και άρα η διοίκηση πρέπει να τους εξαναγκάζει στο να εργάζονται και λόγω της έλλειψης κινήτρων να τους προσελκύει μόνο με ανταμοιβές. Η θεωρία ψ υποστηρίζει πως οι άνθρωποι δεν αντιπαθούν την εργασία, είναι αισιόδοξοι, έχουν φιλοδοξίες και παρακινούνται για την επίτευξη του έργου. (Α Χυτήρης Α Άννινος, 2015)

Οι άνθρωποι που ανήκουν στην κατηγορία χ νιώθουν ασφάλεια μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και προτιμούν μονότονα έργα. Αντίθετα τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία ψ χαρακτηρίζονται από την ανάγκη αυτονομίας

και δημιουργικότητας και αξιοποιούν κάθε ευκαιρία. (Αντρέας Τσουνής - Παύλος Σαράφης, 2016)

Η βασική ιδέα της θεωρίας χ και γ του McGregor συνίσταται στο ότι η διοίκηση πρέπει να υιοθετήσει ένα αυταρχικό –ελεγκτικό στυλ διοίκησης εάν οι εργαζόμενοι ανήκουν στην κατηγορία χ ή ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης αν ανήκουν στην κατηγορία ψ. Οι οργανισμοί προκειμένου να καταστούν αποδοτικοί πρέπει να θεωρηθούν οι ίδιοι ως σύνολα αλληλοεπηρεαζόμενων ομάδων μέσα από το πλέγμα αμοιβαίων υποστηρικτικών σχέσεων (supportive Relationships). (Φαναριώτης, 1996). Στην ιδανική της μορφή σε μια τέτοια οργάνωση κάθε μέλος θα επιδιώκει να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού, οι οποίοι είναι δύσκολοι, αλλά με την υποστήριξη της συνειδητοποιημένης διοίκησης, θα τους φέρει εις πέρας.

1.9 Η θεωρία του Elton Mayo

Ο Elton Mayo (1880 – 1949) ήταν Αυστραλός καθηγητής της βιομηχανικής θεωρίας. Θεωρήθηκε ο θεμελιωτής της Σχολής των Ανθρώπινων σχέσεων που μετέπειτα ονομάστηκε Σχολή Οργανωσιακής Συμπεριφοράς μαζί με τον Mc Gregor.

Στον αντίποδα της ανθρωπιστικής σχολής είναι το Επιστημονικό Management, που ανέπτυξε μια πιο τεχνοκρατική θεωρία που πίστευε στην αύξηση της απόδοσης μόνο με επιστημονικούς τρόπους, αγνοώντας τον ανθρώπινο παράγοντα, με κύριους εκφραστές τον Henri Fayol και Frederick Taylor.

Ο Mayo επικέντρωσε την έρευνά του στην επίδραση διαφόρων παραγόντων στην εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση. Μελέτησε την κόπωση των εργαζομένων, το ρυθμό ατυχημάτων την εργασιακή κινητικότητα κα. Τα πειράματα και οι έρευνές του πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των ετών 1927 έως 1932 σε εργοστάσιο Electric Company του Σικάγο. Οι διαπιστώσεις του έγιναν μετά από παρεμβάσεις στο χώρο εργασίας, όπως εισαγωγή διαλειμμάτων, αλλαγή φωτισμού τόνωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων. Διαπίστωσε ότι η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από ορατούς χειροπιαστούς παράγοντες αλλά και από τους παράγοντες υποκίνησης που βελτιώνουν τις ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία.

Η γενική διαπίστωση του Mayo αφορά πως η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το **άτυπο μοντέλο της εργασιακής ομάδας**. Εκεί όπου οι κανόνες της συνεργασίας και οι προδιαγραφές της υψηλής απόδοσης βασίζονται στο αίσθημα της σπουδαιότητας του ρόλου καθενός από τα μέλη της ομάδας, οι φυσικές

συνθήκες είχαν πολύ μικρή επίδραση. (Φαναριώτης, 1996) Με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός πως η γνώμη τους ήταν σημαντική βοηθούσε στην αύξηση της απόδοσής τους και κατ' επέκταση της ικανοποίησής τους Ο οργανισμός λοιπόν πρέπει να θεωρείται ένα σύνολο διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην ομάδα και όχι ένα σύνολο ατόμων.

Για τη διοίκηση του οργανισμού και ειδικά για εκείνο που διευθύνει ισχύει ότι αποτυγχάνει ή επιτυγχάνει την αποστολή του, ανάλογα με το βαθμό της ανεπιφύλακτης αποδοχής του, από μέρους της ομάδας ως εξουσία και ως ηγέτη. (Φαναριώτης, 1996).

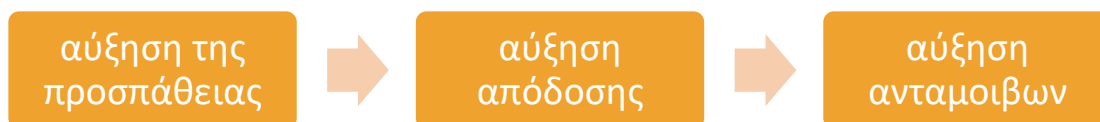
1.10 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom

Το περιεχόμενο της θεωρίας του Victor Vroom (γεννημένος το 1932) ανήκει στην κατηγορία των μηχανιστικών θεωριών και διαφέρει από της οντολογικές θεωρίες υποκίνησης (Maslow, Herzberg, Alderfer). Μελετά τη διαδικασία της παρακίνησης και ασχολείται με τις προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας και όχι με το περιεχόμενο και τα είδη των κινήτρων.

Η θεωρία του Vroom στηρίζεται σε τρεις υποθέσεις (Μπουραντάς, 2002):

1. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν η απόδοσή τους συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές (εσωτερικές είναι αυτές που καθορίζονται από τον άνθρωπο δηλαδή αίσθημα επιτυχία και ανάπτυξης & εξωτερικές είναι αυτές που αποτελούν το μέσο για την απόκτηση άλλων αξιών χρήμα προαγωγή)
2. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φτάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο αποδόσεων
3. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς.

Η διαδικασία της θεωρίας των προσδοκιών αποτυπώνεται στην παρακάτω συνάρτηση:



Πίνακας 1.10 Διαδικασία θεωρίας προσδοκιών Vroom

Επομένως όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει πως η απόδοσή του θα ανταμειφθεί καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια.

Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας η πιθανότητα ότι μια πράξη θα οδηγήσει σε βέβαια αποτελέσματα ή σκοπούς (E) πολλαπλασιασμένη με την ελκυστικότητα του αποτελέσματος (V) ισούται με την υποκίνηση. (Θεοδωράτος, 2004)

Ο Vroom πιστεύει ότι η θεωρία της παρακίνησης είναι μια διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη και εξαρτάται από αυτά που πιστεύει πως θα προσφέρει στην επιχείρηση και αυτά που πιστεύει πως θα λάβει από αυτή.

Αδυναμία της θεωρίας του Vroom είναι πως δεν προσδιορίζει τεχνικές, τις οποίες θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει η διοίκηση για να πετύχει την παρακίνηση των εργαζομένων. (Μπουραντάς, 1992)

1.11 Το υπόδειγμα των Porter –Lawler

Οι Porter και Lawler ξεκάθαρα πιά υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης. Το υπόδειγμά τους εξηγεί τη διαδικασία της παρακίνησης σε συνδυασμό με την απόδοση και την ικανοποίηση. Οι τέσσερις βασικές μεταβλητές της θεωρίας των Porter –Lawler είναι η προσπάθεια, η απόδοση, η ανταμοιβή και η ικανοποίηση.

Η προσπάθεια περιλαμβάνει δυο παράγοντες α. την αντιλαμβανόμενη σχέση μεταξύ προσπάθειας –απόδοσης –ανταμοιβής και β. την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο.

Η απόδοση εξαρτάται να μεν από τη **παρακίνηση** ή το μέγεθος των προσπαθειών που καταβάλλει αλλά συγχρόνως από τις **ικανότητες**, τα **χαρακτηριστικά** του εργαζομένου τον αντιλαμβανόμενο **ρόλο του** και τα **μέσα** που η οργάνωση του παρέχει. Η ικανότητα περιλαμβάνει γνώσεις, δεξιότητες και πνευματική ικανότητα για την εκτέλεση της εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους όπως ορίζονται από τον οργανισμό για να είναι σε θέση να εκτελούν σωστά την εργασία τους.

Οι ανταμοιβές άρα εξαρτώνται από την απόδοση και διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Ο εξωτερικές ανταμοιβές είναι οι ανταμοιβές που δίνουν οι άλλοι με τη μορφή των χρηματικών απολαβών, επαίνων και αναγνώρισης. Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι τα εσωτερικά συναισθήματα και η αίσθηση ικανότητας που απορρέει από την εκτέλεση της εργασίας.

Η ικανοποίηση θα προκύψει από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές.

Η σπουδαιότητα του μοντέλου των Porter-Lawler συνιστάται στο ότι συνδέει την παρακίνηση με την απόδοση και την ικανοποίηση.

Για την διοικητική πρακτική τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι χρήσιμα και αφορούν στο ότι ο οργανισμός πρέπει να αναπτύσσει μια πολιτική αμοιβών που θα αυξάνουν τη πιθανότητα της προσδοκίας των εργαζομένων και θα βελτιώνουν τη σχέση προσπάθειας – ανταμοιβών (Μπουραντάς, 1992). Επιπλέον θα πρέπει να ισχύσουν τα εξής:

- οι ανταμοιβές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζόμενου.
- Οι ρόλοι και τα καθήκοντα πρέπει να είναι καθορισμένα και σαφή.
- Η βελτίωση των ικανοτήτων τους πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα της διοίκησης.
- Η πολιτική ανταμοιβών να δημιουργεί το αίσθημα του δικαίου στους εργαζόμενους.
- Η διοίκηση πρέπει να διαμορφώνει ένα οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο να παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη απόδοση.

1.12 Η θεωρία της ενδυνάμωσης

Στις θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας και ειδικά στις θεωρίες που αναλύουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (leader's behavior approach) ανήκουν η θεωρία x και ψ του Mc Gregor, το διοικητικό πλέγμα κατά Blake και Mutton και η θεωρία της ενδυνάμωσης. Στις θεωρίες αυτές αναζητείται η σχέση ανάμεσα στην ηγετική συμπεριφορά στην απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Για να είναι αποτελεσματική η ενδυνάμωση θα πρέπει ο εργαζόμενος να πιστεύει σε αυτό που κάνει, να μην έρχεται σε σύγκρουση με τις αξίες και πεποιθήσεις του και να νιώθει ικανός για την εκτέλεση του έργου του. (Λεωνίδα Χυτήρης Λουκάς Άννινος, 2015)

Η θεωρία της ενδυνάμωσης αναλύεται σε δυο προσεγγίσεις

1. **Τη Σχετική-Δομική ενδυνάμωση** που είναι σχετικά νέα αφού αναδύθηκε την δεκαετία του 1980 και αφορά στην παραχώρηση στους εργαζομένους περισσότερη εξουσία, δύναμη και συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, αφού λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας. Η προσέγγιση αυτή

προσπάθησε να δώσει λύση στα προβλήματα της κλασσικής διοικητικής οργάνωσης. (Γκορέζης, 2011).

Σύμφωνα με την Rosabeth Moss Kanter καθηγήτρια του Harvard στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, η ενδυνάμωση παρέχεται όταν ικανοποιούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις (Ales, 2014):

- Έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση και λαμβάνουν επίσημη ή ανεπίσημη γνώση, για τις αξίες, τους στόχους και τη παρούσα κατάσταση του οργανισμού.
- Λαμβάνουν υποστήριξη από τη διοίκηση ανώτερα αλλά και κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα οργάνωσης, για τις εργασίες που αναλαμβάνουν, τις βελτιώσεις που μπορούν να κάνουν και τα προβλήματα που ανακύπτουν.
- Έχουν πρόσβαση στους πόρους του οργανισμού και απολαμβάνουν υλικά και οικονομικά μέσα
- Υπάρχουν δυνατότητες μάθησης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του εργαζόμενου.

Η διατύπωση της θεωρίας της ενδυνάμωσης από την Kanter (1993) τους Bower και Lowler (1995) και τον Wilkinson (1998) συνοπτικά περιγράφει πως η εκχώρηση εξουσίας, δύναμης, αυτονομίας και ευθυνών, θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των διαδικασιών και οι εργαζόμενοι θα είναι αφοσιωμένοι, αποδοτικοί και άρα ικανοποιημένοι.

2. **Την ψυχολογική ενδυνάμωση**, η οποία εστιάζει στην εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων και προσδιορίζεται από τέσσερις γνωστικές μεταβλητές (Γκορέζης, 2011):

- Της σημασίας που αφορά το ταίριασμα των απαιτήσεων του ρόλου με τις αντιλήψεις και τις αξίες του εργαζόμενου
- Της ικανότητας που αφορά την πεποίθηση του εργαζόμενου ότι έχει τις ικανότητες που απαιτούνται.
- Του αυτοκαθορισμού ή επιλογής και αφορά τις επιλογές που έχει ο εργαζόμενος στην εργασία
- Της επίδρασης που αφορά την επιρροή του εργαζόμενου σε διάφορα στρατηγικά διοικητικά θέματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

2.1 Έννοια του όρου κουλτούρα

Η λέξη κουλτούρα προέρχεται από το λατινικό cultura που σημαίνει καλλιέργω. Η κουλτούρα είναι η παιδεία και η καλλιέργεια και αποτελεί υποσύνολο της έννοιας του πολιτισμού. Συνεπώς η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η παιδεία του οργανισμού στην οργάνωση. Είναι οι αντιλήψεις, η ιδεολογία, οι προσδοκίες που διαμορφώνουν το κλίμα και την ατμόσφαιρα στον εργασιακό χώρο.

Είναι το σύνολο των αξιών, προτύπων, υποθέσεων, άτυπων κανόνων, τρόπου σκέψης και δράσης που αποδέχονται όλα τα μέλη του οργανισμού για την ορθολογική του λειτουργία. (Γεωργακόπουλος, 2015)

Η έννοια της κουλτούρας στην οργάνωση παρουσιάζει μια δημοφιλία τα τελευταία χρόνια Σύμφωνα με τον καθηγητή ψυχολογίας Edgar Schein, ο ορισμός της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας, πάντα κάτω από το πρίσμα της ανθρωπολογικής προσέγγισης είναι η συσσωρευμένη μάθηση, δηλαδή ένα πρότυπο βασικών υποθέσεων που λειτουργούν σωστά που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν και αναπτύχθηκαν από μια δεδομένη ομάδα, καθώς μαθαίνει να ανταπεξέρχεται σε προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και η οποία διδάσκεται στα νέα μέλη. Μόλις η ομάδα μάθει τις κοινές υποθέσεις, τότε προκύπτουν πρότυπα αντίληψης, σκέψης και συμπεριφοράς που παρέχουν τη σταθερότητα και την άνεση στην ομάδα χωρίς άγχος. Άρα η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ιδιοκτησία κάθε ομάδας. (Schein, 1988).

Ο καθηγητής Schein που είναι κορυφαίος στην οργανωτική ψυχολογία στο βιβλίο του «The corporate Culture Survival Guide» περιγράφει τα τρία στάδια για την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας.

Διάγραμμα 2.1 Διαγραμματική παράσταση της έννοιας της κουλτούρας κατά Schein



Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα 2.1 το πρώτο επίπεδο των βασικών υποθέσεων αφορά τις ασυνείδητες σκέψεις πεποιθήσεις, αντιλήψεις και συναισθήματα.

Το δεύτερο επίπεδο αποτελεί τις βασικές αξίες που έχει αποκτήσει ο οργανισμός με την πάροδο των χρόνων, δηλαδή τη φιλοσοφία, τη στρατηγική και τους στόχους

Το τρίτο στάδιο είναι το ορατό και αφορά τον τρόπο που επικοινωνούν οι εργαζόμενοι, τον τρόπο που ντύνονται, τη διάταξη των γραφείων τους, γενικά τη στάση τους στην εργασία και τα πρότυπα συμπεριφοράς. (Schein, 1999)

Σύμφωνα με τον Richard L Daft, κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, καθοδηγητικών πεποιθήσεων, αντιλήψεων και τρόπων σκέψης που ασπάζονται τα μέλη ενός οργανισμού και τα οποία διδάσκονται στα νέα μέλη ως σωστά. (Daft, 2004).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού υπάρχει σε δυο επίπεδα, **το ορατό** που αφορά τις συμπεριφορές των ατόμων δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο ντύνονται, επικοινωνούν και ενεργούν, καθώς επίσης τα σύμβολα, συνθήματα, έθιμα, γλώσσα και γενικότερα αντιδράσεις. Κάτω από την ορατή κουλτούρα βρίσκονται οι βαθύτερες αξίες, παραδοχές, πεποιθήσεις και διαδικασίες σκέψης, που είναι η πραγματική κουλτούρα (Daft, 2004)

Τη δεκαετία '50 με '60 η οργανωσιακή ψυχολογία άρχισε να ξεχωρίζει από τη βιομηχανική ψυχολογία δίνοντας έμφαση στις έννοιες ομάδα, σύστημα αξιών και στάσεων. Ασχολείται με τη λειτουργία των οργανισμών και τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στους οργανισμούς και την επαγγελματική ανάπτυξη, η οποία ενδιαφέρει όλο και περισσότερο τη διοίκηση και ειδικά τους μάνατζερ.

Η οργανωσιακή θεωρία ασχολείται με τις στρατηγικές και τις διαρθρωτικές αλλαγές που βοηθούν τον οργανισμό να είναι αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός, να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν, να κάνει ορθολογική χρήση της εξουσίας, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να διατηρεί πρότυπα ηθικής και κοινωνικής ευθύνης.

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας σχετικά νέος όρος ο οποίος διέπεται από μια δυναμική, μια συνεχή εξέλιξη, ενημέρωση και επαναπροσδιορισμό, μια διαρκή επαφή με το οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Η κουλτούρα ουσιαστικά εξυπηρετεί δυο καίριες λειτουργίες του οργανισμού (1) **την εσωτερική ενοποίηση** δηλαδή μαθαίνει στους εργαζομένους να συσπειρώνονται, να αναπτύσσουν συλλογική ταυτότητα, να συνεργάζονται, να επικοινωνούν (2) **την**

εξωτερική ενοποίηση που αφορά την προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον, την εκπλήρωση των στόχων του και τις διαδικασίες συναλλαγής με τρίτους. (Daft, 2004)

Λέγοντας οργανισμό αναφερόμαστε σε μια κοινωνική οντότητα, η οποία κατευθύνεται από στόχους έχει διαρθρωμένα και συντονισμένα συστήματα δραστηριοτήτων και συνδέεται με το εξωτερικό περιβάλλον. Πρόκειται για ένα σύστημα ανθρώπων που αλληλοεπιδρούν για να επιτελέσουν βασικές λειτουργίες και να πετύχουν κάποιους στόχους. Διακρίνονται σε μικρές μεσαίες επιχειρήσεις ή πολυεθνικές εταιρείες με κερδοσκοπικούς ή μη στόχους.

Η κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνεται από καινοτομία, και δημιουργικότητα, όταν λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, όταν υπάρχει ανοιχτή ενδοεπικοινωνία και οι εργαζόμενοι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοση. Για να είναι ένας οργανισμός υγιής η κουλτούρα θα πρέπει να ενθαρρύνει την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, το ανοιχτό πνεύμα, την ισότητα τη συνεχή βελτίωση και την αλλαγή.

Οι τέσσερις παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι (Γεωργόπουλος, 2015):

- Τα μεμονωμένα άτομα και οι ομάδες της επιχείρησης
- Η δομή της
- Το ηθικό σύστημα ατόμων, ομάδων και ολόκληρης της επιχείρησης
- Τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα

2.2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (Richard Daft, Hofstede, Harrison & Handy, Cameron & Quinn)

Υπό το πρίσμα της προσαρμοστικότητας ή όχι στις αλλαγές που απαιτεί το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική ή εξωτερική στρατηγική εστίασης η οργανωσιακή κουλτούρα κατηγοριοποιείται σύμφωνα με τον Richard L. Daft ως εξής (Daft, 2004):

Η κουλτούρα της προσαρμογής. Χαρακτηρίζεται από στρατηγική εστίασης στο εξωτερικό περιβάλλον μέσω ευελιξίας και αλλαγής με στόχο να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών. Αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος διακρίνεται από δημιουργικότητα, καινοτομία, ανάληψη κινδύνου, ατομικών πρωτοβουλιών, εκχώρηση εξουσιών στους εργαζόμενους, επιχειρηματικότητα και

προσαρμοστικότητα. Εταιρείες όπως η ebay και η Amazon είναι παραδείγματα τέτοιας κουλτούρας.

Η κουλτούρα της αποστολής. Δίνει έμφαση στο σκοπού του οργανισμού και στην επίτευξη των στόχων μέσω μιας φιλόδοξης και απαιτητικής προσήλωσης στην αποστολή του οργανισμού.

Η κουλτούρα της φυλής. Η κουλτούρα αυτή επικεντρώνεται στις ανάγκες των εργαζομένων καθώς θεωρεί τη μέθοδο αυτή μέσο που οδηγεί στην υψηλή απόδοση. Η εμπλοκή και η συμμετοχή δημιουργούν μια αίσθηση ευθύνης και ιδιοκτησίας και συνεπώς μεγαλύτερη αφοσίωση στον οργανισμό. Βασικό μέλημα του οργανισμού που *διέπεται από την* κουλτούρα φυλής είναι να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους. Η ανθρωποκεντρική αυτή μορφή κουλτούρας αναδεικνύει την εντιμότητα, την ανοικτή επικοινωνία των εργαζομένων, τη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης με τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα και την καλλιέργεια αισθήματος δέσμευσης και ευθύνης.

Η γραφειοκρατική κουλτούρα. Οι οργανώσεις που διέπονται από την γραφειοκρατική κουλτούρα χαρακτηρίζονται από εστίαση στο εσωτερικό και προσανατολισμό στο σταθερό περιβάλλον. Υποστηρίζεται η παράδοση, η χρήση καθιερωμένων πολιτικών και πρακτικών ως μέθοδοι επίτευξης των στόχων. Η προσωπική συμμετοχή είναι περιορισμένη αλλά αντισταθμίζεται από υψηλό βαθμό συνέπειας, ομοιομορφίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών. Χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ενοποίησης, τάξης, πειθαρχίας και ελέγχου. Λόγω της σχετικής ακαμψίας και της όχι ιδιαίτερης ευελιξίας αυτού του τύπου δεν ελκύει της καινούριες πολιτικές μάνατζμεντ.

Ο Hofstede (1980) έκανε μια μελέτη σε 16.000 υπαλλήλους της πολυεθνικής εταιρείας IBM σε 40 χώρες σε όλο τον κόσμο και διέκρινε τα παρακάτω είδη **εθνικής κουλτούρας** (Κάντας, 1995):

1. **Αποφυγή της αβεβαιότητας** όπου πρέπει με σαφήνεια να διατυπώνεται τι επιτρέπεται και τι όχι. Οργανώσεις τέτοιου τύπου παρατηρήθηκαν στην Ελλάδα, Γερμανία, Γαλλία, Πορτογαλία, Ιαπωνία όπου κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας τους είναι οι γραπτοί κανόνες, η εξειδίκευση των στελεχών, η αποφυγή ρίσκου και η τελετουργική συμπεριφορά. Την αντίθετη οργανωσιακή κουλτούρα με λιγότερη τυποποίηση μεγαλύτερα ρίσκα βρίσκουμε στη Δανία, Σουηδία, Μ. Βρετανία, ΗΠΑ και Ινδία.

2. **Ατομισμός** με κύρια χαρακτηριστικά τον ατομισμό και την τάση για ανεξαρτησία. Οι οργανώσεις αυτού του είδους που παρατηρούνται στις ΗΠΑ, στην Αυστραλία, στη Μ Βρετανία, τον Καναδά και την Ολλανδία έχουν απρόσωπη δομή και οι εργαζόμενοι φροντίζουν για το προσωπικό τους συμφέρον. Αντίθετα οργανώσεις με χαμηλό βαθμό ατομισμού, οικογενειακή δομή με διάχυτη την αίσθηση του καθήκοντος, την αφοσίωση και τη συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας συναντάμε στη Βενεζουέλα, Κολομβία, Μεξικό Ταυβάν και Ελλάδα.
3. **Απόσταση με βάση την ισχύ** με κύρια χαρακτηριστικά το σεβασμό προς τα ανώτερα στελέχη που ασκούν εξουσία. Στις οργανώσεις όπου ο βαθμός απόστασης με βάση την ισχύ είναι μεγάλος παρατηρείται πυραμιδική οργάνωση πολυάριθμο εποπτικό προσωπικό (Φιλιπίνες, Μεξικό, Βενεζουέλα, Ινδία, Βραζιλία), ενώ στις οργανώσεις με μικρότερη απόσταση από την εξουσία παρατηρείται ιεραρχική οργάνωση με πεπλατυσμένη μορφή πυραμίδας, μικρές διαφορές στις αμοιβές, εξίσωση χειρωνακτικών με εργασιών γραφείου. Παραδείγματα τέτοιων οργανώσεων παρατηρούνται στην Αυστραλία, Ισραήλ, Δανία, Σουηδία και Νορβηγία.
4. **Έμφαση στις γυναικείες αξίες** όπου με τον όρο γυναικείες αναφερόμαστε στη φιλία, στη συντροφικότητα τη συναδελφικότητα και τη συνεργασία. Στις οργανώσεις που έχουν αυτή την κουλτούρα παρατηρείται μικρή διαφοροποίηση των ρόλων με βάση το φύλο, περισσότερες γυναίκες στις εξειδικευμένες εργασίες έχουν αξία οι κοινωνικές αμοιβές και οι ήπιοι τόνοι. Αντίθετα στις οργανώσεις που παρατηρείται έμφαση στις αντρικές αξίες υπάρχει σαφής διαφοροποίηση των ρόλων του φύλου, οι γυναίκες έχουν περιορισμένους ρόλους, η εργασία θεωρείται το επίκεντρο της ζωής, και είναι έντονη η επιθετικότητα και ο ανταγωνισμός. Οργανώσεις του πρώτου τύπου συναντάμε στη Σουηδία, Δανία, Ταϊλάνδη και Φινλανδία ενώ του δεύτερου τύπου στην Ιαπωνία, στην Αυστραλία, στη Βενεζουέλα, την Ιταλία και το Μεξικό.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της οργανωτικής κουλτούρας προτείνεται από τον Roger Harrison (1972) η οποία προσαρμόστηκε και τροποποιήθηκε από τον Charles Handy (1978) έχει ως εξής (Hongratana-uthai, 2011):

1. **Η κουλτούρα του ρόλου.** Έχει ως βασικό χαρακτηριστικό της την τυπολογία, την κεντρική κατεύθυνση μέσω γραφειοκρατικών ή επιστημονικών πρακτικών

διαχείρισης. Έχει αργή αναγνώριση και ανταπόκριση στις αλλαγές, πυραμιδική ιεραρχική οργάνωση με σαφή διαχωρισμό των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων, ενώ η εξειδίκευση των ατόμων διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο, έχει κανόνες, διαδικασίες και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

2. **Η κουλτούρα της εξουσίας.** Σε αυτό το είδος κουλτούρας υπάρχει μια μορφή εξουσίας την οποία κατέχει ο ηγέτης ο οποίος είναι χαρισματικός με ικανότητα να αντιδρά και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές εγκαίρως. Η εμπιστοσύνη η ενσυνείδηση και οι λεκτικοί κανόνες είναι τα συστατικά που κρατούν τα μέλη ενωμένα, αλλά οδηγούν σε μια σκληρού τύπου κουλτούρα. Σε μερικές περιπτώσεις κυριαρχεί ο φόβος, ο νόμος της ζούγκλας κυριαρχεί στις σχέσεις των μελών του, όπως στη μαφία. (Κάντας, 1995).
3. **Η κουλτούρα της εργασίας ή επίτευξης.** Η κουλτούρα αυτού του είδους βασίζεται στη συνεργασία και στην ομαδική εργασία με στόχο τη πραγματοποίηση συγκεκριμένης εργασίας ή έργου. Χαρακτηριστικά της είναι η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η αυτονομία και ο αμοιβαίος σεβασμός. Οι άνθρωποι που εργάζονται εκεί έχουν προσωπικό ενδιαφέρον, συμφέρον να γίνει η δουλειά, έχουν γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Η εξουσία βασίζεται στις γνώσεις και στις ικανότητες ενώ η οργάνωση έχει ευελιξία. (Κάντας, 1995)
4. **Η ατομική κουλτούρα ή κουλτούρα της υποστήριξης.** Οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι σχέσεις συνεργασίας χαρακτηρίζουν την κουλτούρα της υποστήριξης, βασισμένες στο σεβασμό, στην κατανόηση και στην αγάπη. Προτιμώνται οι συλλογικές διαδικασίες και όλα τα μέλη της οργάνωσης αναμένονται να προσφέρουν με το έργο τους, τη γνώση και τις δεξιότητες που κατέχουν.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση είναι αυτή των Cameron and Quinn (Cameron and Quinn, 2006). Σύμφωνα με τους Cameron and Quinn η κουλτούρα επηρεάζει τις οργανωτικές επιδόσεις, την ευελιξία, τη δέσμευση, την πρόσληψη, τη διατήρηση και την ανταγωνιστικότητα.

Οι διαστάσεις και ο διαχωρισμός που διέπει τους οργανισμούς αφορά ο αν έχουν εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό και εάν χαρακτηρίζονται από σταθερότητα ή ευελιξία.

Κάθε οργανισμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από εσωτερικό και εξωτερικό προσανατολισμό. Στον εσωτερικό προσανατολισμό ο οργανισμός εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να διαπνέεται από ανάπτυξη, συνεργασία, ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων και συντονισμό. Στον εξωτερικό προσανατολισμό ο οργανισμός εστιάζει στην αγορά, στην τεχνολογία, στο τι κάνουν οι ανταγωνιστές, στους πελάτες που αναζητά, και στο τι διαφοροποιήσεις πρέπει να γίνουν στις δραστηριότητες.

Οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα έχουν ξεκάθαρη στρατηγική σχεδιασμού, προϋπολογισμό και αξιοπιστία. Υποθέτουν την πραγματικότητα και μπορούν να είναι γνωστοί και ελεγχόμενοι. Οι οργανισμοί με ευελιξία δεν μπορούν να προβλέψουν και να ελέγξουν τα πάντα, προτιμούν μια ευέλικτη στάση και υιοθετούν γρήγορα νέες συνθήκες εστιάζοντας περισσότερο στους ανθρώπου και στις δραστηριότητες παρά στη στρατηγική, στη διαδικασία και στον προγραμματισμό.

Σύμφωνα με τους Cameron and Quinn η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται σε τέσσερις τύπους (*Cameron and Quinn, 2006*):

1. **Ιεραρχική κουλτούρα (control culture)** η οποία χαρακτηρίζεται από επίσημο και δομημένο χώρο εργασίας και διακρίνεται από καλό συντονισμό, θέσπιση κανόνων και πολιτικών δίνοντας έμφαση στη σταθερότητα, την αποτελεσματικότητα και στην προβλεψιμότητα. Γνωρίσματα αυτού του τύπου κουλτούρας είναι η σταθερότητα, η αξιοπιστία, η παράδοση, ο συνεχής σχεδιασμός, οι προσεκτικές αποφάσεις, και η συντηρητική λογική επίλυση προβλημάτων. Ο έλεγχος είναι εσωτερικός και ο ηγέτης είναι γραφειοκράτης, προσεκτικός και συντηρητικός και αποδίδει μεγάλη προσοχή σε τεχνικά ζητήματα. Τέτοιες οργανώσεις συναντάμε σε τομείς όπως η ιατρική, η πυρηνική ενέργεια, στρατό, τραπεζική, ασφάλεια και μεταφορές.
2. **Η προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα (compete culture)** η οποία έχει τις βασικές αρχές της στον ανταγωνισμό. Το εργασιακό περιβάλλον είναι βασισμένο στο αποτέλεσμα που δίνει έμφαση στους στόχους και στις προθεσμίες. Οι ηγέτες είναι σκληροί, ανταγωνιστικοί με υψηλές προσδοκίες και επιμονή για επικράτηση έναντι των αντιπάλων. Παίρνουν γρήγορες αποφάσεις, κάνουν γρήγορες αλλαγές, επιλύουν γρήγορα τα προβλήματα και ικανοποιούν τους πελάτες. Ο έλεγχος ασκείται εσωτερικά και ο ηγέτης θέτει ως στόχο την άμεση επίτευξη των σκοπών

της και πρέπει να είναι αποφασιστικός, λειτουργικός και απαιτητικός. Συναντάμε τέτοιες επιχειρήσεις σε τομείς όπως λογιστική, πωλήσεις, εμπορία και παροχή συμβουλών & υπηρεσιών.

3. **Η συμμετοχική κουλτούρα/ οικογενειακή (collaborate culture)** η οποία έχει τη βάση της στη συνεργασία μεταξύ των μελών. Υπάρχει ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον με τα μέλη να αποτελούν μια διευρυμένη οικογένεια όπου συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και η δέσμευσή τους στο εσωτερικό είναι υψηλή. Υπάρχει πίστη στην παράδοση, στη μεγάλη συμμετοχή στη μακροχρόνια συνεργασία, στην ενδυνάμωση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Ο έλεγχος είναι εσωτερικός και ο ηγέτης είναι συμμετοχικός. Τυπικά συναντάμε αυτό τον τύπο κουλτούρας σε τομείς υγειονομικής περίθαλψης, κυβερνητικές οργανώσεις και μη κερδοσκοπικά σωματεία.
4. **Η προσαρμοστική κουλτούρα (create culture)** η οποία χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών και διαδικασιών. Χαρακτηρίζεται από καινοτομία και ανάληψη ρίσκου. Ο χώρος εργασίας χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα και δυναμικότητα. Προωθείται η ατομική πρωτοβουλία, η ελευθερία σκέψης, η δράση, ο σκεπτόμενος πειραματισμός κατά τον οποίο μαθαίνεις από τα λάθη σου. Ο έλεγχος είναι εξωτερικός και ο ηγέτης πρέπει να έχει χαρακτηριστικά καινοτομίας, να μην έχει φοβίες για να αναλάβει κάποιο ρίσκο. Αυτό το τύπο κουλτούρας ακολουθούν νεοσύστατες επιχειρήσεις, εκείνες που βασίζονται στην τεχνολογία, Airbnb και Uber

Πίνακας 2.2 Είδη οργανωσιακής κουλτούρας κατά Cameron and Quinn



Σε κάθε οργανισμό συναντάμε συνδυασμό από τα προαναφερθέντα είδη κουλτούρας σε διαφορετική ένταση. Ο συνδυασμός μπορεί να είναι συμπληρωματικός ή αντιφατικός.

Με το Organizational Culture Assessment Instrument των Cameron and Quinn που χρησιμοποιούμε στην έρευνά μας, διερευνώνται έξι πτυχές της κουλτούρας που έχουν να κάνουν με:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κουλτούρας
2. Την οργανωτική ηγεσία
3. Τη διαχείριση των υπαλλήλων
4. Την οργανωσιακή ενότητα
5. Τη στρατηγική εστίασης
6. Τα κριτήρια επιτυχίας

2.3 Η ανάπτυξη υποκουλτούρας

Τα θεμέλια της κουλτούρας τίθενται με την ίδρυση ενός οργανισμού. Μετά την καθιέρωση των αξιών, των κανόνων και των βασικών παραδοχών από του ιδρυτές ενός οργανισμού, οι παραδοχές αυτές μεταβάλλονται κατά την διαδικασία προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και κατά τη φάση της ολοκλήρωσης της τελικής ταυτότητάς

του. Είναι απαραίτητη η συμπόρευση των εργαζομένων με αυτό το πλαίσιο αξιών γιατί έτσι επιτυγχάνεται η ενσωμάτωσή τους, η δέσμευσή τους και τελικά η απόδοσή τους. Είναι όμως πιθανό να εμφανιστούν στο εργασιακό περιβάλλον και διαφοροποιήσεις από την κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα, οι λεγόμενες υποκουλτούρες.

Σύμφωνα με τους Martin και Siehl (1983) όπως αναφέρει ο Κάντας (Κάντας, 1995) διακρίνονται τρία είδη υποκουλτούρας που μπορούν να εμφανιστούν σε μια οργάνωση:

- 1) Η επαυξάνουσα υποκουλτούρα, η οποία υποστηρίζει και προωθεί ένθερμα τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας
- 2) Η ορθογώνια υποκουλτούρα, τα μέλη της οποίας αποδέχονται ταυτόχρονα τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας καθώς και διαφορετικές αξίες που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού, οι οποίες όμως δεν έρχονται σε σύγκρουση με τις αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας. Πχ διαφορετικές αξίες που αναπτύσσονται από διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού.
- 3) Η αντικουλτούρα που περιλαμβάνει αξίες που έρχονται σε αντίθεση με την κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού.

Η υποκουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει ανανεωτικά για τον οργανισμό επηρεάζοντας στάσεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές και μερικές φορές το κόστος της σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από το κόστος της παραμονής. Πολλές φορές η υποκουλτούρα δημιουργεί προβλήματα αμφισβήτησης των αξιών και τα άτομα που γίνονται φορείς της αντικουλτούρας αποβάλλονται από τον οργανισμό.

2.4 Η οργανωσιακή αλλαγή

Μια οργάνωση για να φτάσει στην οργανωσιακή συνειδητότητα περνάει από διάφορα στάδια μέχρι να φτάσει στην ωριμότητα ή και ακόμη στη διάλυσή της. Σύμφωνα με τον Schein (1989) κάθε οργάνωση έχει τρία εξελικτικά στάδια: τη γέννηση και πρώιμη ανάπτυξη, το μέσο βίο, και την ωριμότητα. Δίνοντας συνοπτικές πληροφορίες για τα στάδια αυτά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής (Κάντας, 1995):

Στο στάδιο της γέννησης και πρώιμης ανάπτυξης η κυριαρχία των ιδρυτών και πιθανώς η οικογενειακή κυριαρχία είναι πιθανή. Σε αυτό το στάδιο η κουλτούρα είναι η κόλλα» που συγκρατεί την οργάνωση, αποτελεί πηγή ταυτότητας και τονίζεται η κοινωνικοποίηση ως ένδειξη αφοσίωσης. Στη φάση της διαδοχής που αποτελεί τμήμα του πρώτου σταδίου η κουλτούρα γίνεται πεδίο μάχης μεταξύ παλαιών και νέων ιδεών και αξιών μεταξύ συντηρητικών και φιλελεύθερων.

Κατά τη διάρκεια του σταδίου της μέσης ηλικίας χαρακτηριστική είναι η εμφάνιση νέων υποκουλτούρων, δημιουργείται κρίση ταυτότητας και δίνεται η δυνατότητα για διαχείριση της αλλαγής της κουλτούρας.

Στο τρίτο στάδιο της οργανωτικής ωριμότητας, η κουλτούρα έχει αποβεί δυσλειτουργική. Στο στάδιο αυτό φτάνει ένα οργανισμός όταν πλέον δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να προσαρμοστεί στο εξωτερικό περιβάλλον, γεγονός που υπαγορεύει την αναδιοργάνωσή του ή τη διάλυσή του.

Αλλαγές στην κουλτούρα νοούνται ως αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο σκέπτονται οι εργαζόμενοι παρά στην τεχνολογία, στη δομή ή στα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι οργανισμοί πρέπει να κινούνται γρήγορα, να προσαρμόζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, να παρακολουθούν τις αλλαγές γύρω τους και να προσαρμόζονται σε αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ

3.1 Ορισμός υποκειμενικής ευημερίας και σύνδεσή της με την επαγγελματική ικανοποίηση

Λέγοντας υποκειμενική ευημερία εννοούμε την κρίση που έχει κάθε άνθρωπος για την εξέλιξη της ζωής του, την ικανοποίηση που λαμβάνει από αυτή, δηλαδή το αίσθημα της ευτυχίας. Η προσωπική ευημερία επηρεάζεται από κοινωνικούς δημογραφικούς και προσωπικούς παράγοντες, στάσεις και αντιλήψεις. Καθοριστικό ρόλο στο επίπεδο ικανοποίησης από τη ζωή έχουν και οι γενετικές επιδράσεις. Η γενετική βάση είναι τόσο ισχυρή που ερευνητές ισχυρίστηκαν πως η ικανοποίηση από τη ζωή ορίζεται από ένα «σημείο αναφοράς» από το οποίο σπάνια οι άνθρωποι αποκλίνουν. (*Judge & Klinger, 2008*)

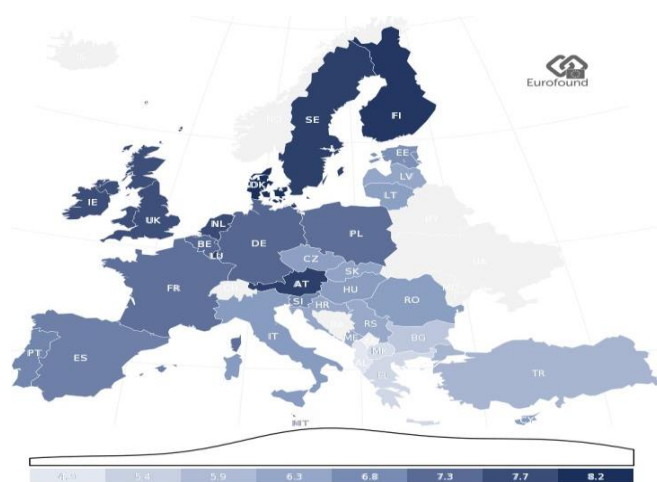
Ο Edward Diener αμερικανός ψυχολόγος καθηγητής και συγγραφέας είναι ένας από τους κορυφαίους ερευνητές στον τομέα της υποκειμενικής ευημερίας. Κατά τον Diener η υποκειμενική ευημερία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αξιολογούν τη ζωή τους στο τώρα και στο παρελθόν. Είναι δηλαδή οι εκτιμήσεις των ανθρώπων για τη ζωή τους, που είναι εκτιμήσεις τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές.

Το Ευρωπαϊκό ίδρυμα για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας (Eurofound) είναι ένας οργανισμός ο οποίος παρέχει στοιχεία βασισμένος σε έρευνες για τη διαμόρφωση κοινωνικών και εργασιακών πολιτικών, καθώς και πολιτικών σχέσεων στην απασχόληση. Διατηρεί τρία παρατηρητήρια για να παρέχει

επικαιροποιημένες πληροφορίες σχετικά με τις αλλαγές στην απασχόληση, την ποιότητα ζωής αλλά και την επαγγελματική ζωή. Κάθε τέσσερα χρόνια αρχίζοντας από το 2003 διεξάγει έρευνα για την ποιότητα ζωής στην Ευρώπη. Αναλύει μια σειρά θεμάτων όπως η απασχόληση, το εισόδημα, η εκπαίδευση, η στέγαση, η οικογένεια, η υγεία, η ισορροπία μεταξύ εργασιακού και προσωπικού βίου, αλλά και υποκειμενικά θέματα, όπως ο βαθμός ευτυχίας του ανθρώπου, ο βαθμός ικανοποίησης από τη ζωή του κ.α.

Ως προς το επίπεδο της ευτυχίας και της ικανοποίησης από τη ζωή οι δείκτες στην ευρωπαϊκή ένωση παραμένουν σε σταθερά επίπεδα πλην της Ελλάδας για την οποία υπάρχουν αποθαρρυντικά στοιχεία. Στην τελευταία έρευνα του οργανισμού το 2016, ο δείκτης ικανοποίησης από τη ζωή για την Ελλάδα έχει το χαμηλότερο ποσοστό σε κλίμακα αξιολόγησης από 1 έως 10, έχει τιμή 5,3, μειωμένο από το 2011 κατά 0,9 εκατοστά της μονάδας. Ως προς το δείκτη της ευτυχίας κατέχει τιμή 6, μειωμένη από το 2011 κατά 0,5 εκατοστά της μονάδας. (Ευρωπαϊκό ίδρυμα για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, 2017)

Πίνακας 3.1 Ικανοποίηση από τη ζωή 2016 E28



Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με τη φυσική και ψυχική υγεία των εργαζομένων καθώς και με την ικανοποίηση από τη ζωή.

Σύμφωνα με τον Timothy Judge και Ryan Klinger οι έρευνες για τη σχέση της ευτυχίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι σχετικά νέες, πάντως διαφαίνεται πως υπάρχει μια μικρή έως μέτρια σχέση μεταξύ τους. Οι έρευνες αυτές διαπίστωσαν συσχετίσεις από 0,19 έως 0,49. Φαίνεται λοιπόν πως η σχέση αυτή είναι αμοιβαία και

άρα η ικανοποίηση από τη ζωή επηρεάζει την ικανοποίηση της εργασίας και το αντίστροφο. (*Judge & Klinger, 2008*)

Οι Elizabeth Tenney, Jared Poole και Ed Diener επίσης υποστηρίζουν πως οι ευτυχείς εργαζόμενοι είναι και πιο αποδοτικοί στη δουλειά τους και άρα πιο ικανοποιημένοι εργασιακά. Μια αμφίδρομη σχέση όμως η οποία δεν είναι ισχυρή και αναζητούν τους λόγους γι' αυτό. (*Tenney Poole Diener, 2016*)

Σύμφωνα με τον Spector (1997) οι ευτυχείς εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης από τους λιγότερο ευτυχείς. (*Spector 1997*)

3.2 Μέτρηση υποκειμενικής ευημερίας - Subjective Well Being

Έχουν αναπτυχθεί δείκτες για την ανάλυση και την αξιολόγηση της προσωπικής ευμάρειας δηλαδή τη μέτρηση ικανοποίησης από την πορεία της ζωής ενός ατόμου. Η μέθοδος που ανέπτυξε ο Edward Diener ονομάζεται Subjective Well Being – Υποκειμενική Ευμάρεια και μετρά το βαθμό ικανοποίησης από τη ζωή, το θετικό και αρνητικό συναίσθημα. Ο Ed Diener (E, PAVOT W. DIENER, 1993) και οι συνεργάτες του δημιούργησαν την κλίμακα ικανοποίησης από τη ζωή το 1985. Στόχος της κλίμακας είναι η αξιολόγηση της γενικής κατάστασης της ζωής του ατόμου μέσα από μια κλίμακα πέντε ερωτήσεων. Στο ερωτηματολόγιο αυτό το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην έρευνά μας «Ερωτηματολόγιο Γενικής ικανοποίησης από τη ζωή – Satisfaction with life scale», ο κάθε άνθρωπος με δικά του ατομικά κριτήρια εκτιμά την ποιότητα ζωής. Ο δείκτης της προσωπικής ευμάρειας προκύπτει από το άθροισμα των βαθμολογιών των πέντε αυτών ερωτημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ- ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ

Το εργασιακό «ευ ζην» αποτελεί μια φιλοσοφία, η οποία διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες και λαμβάνει διαφορετικές όψεις ανάλογα με τις στάσεις τις αντιλήψεις, την ιδιοσυγκρασία, τις ανάγκες και τις πεποιθήσεις του κάθε ατόμου. Είναι μια πολυδιάστατη μεταβλητή η οποία επηρεάζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Έχει γίνει αντικείμενο μελετών και έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες με σκοπό να αναλύσουν και να προσδιορίσουν τους παράγοντες και τις μεταβλητές που τη διαμορφώνουν.

Σύμφωνα με τους Porter και Lawler (1967) η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης. Εξηγούν την ικανοποίηση μέσα από την παρακίνηση σε συνδυασμό με την προσπάθεια και την απόδοση. Η απόδοση εξαρτάται από την παρακίνηση και συγχρόνως εξαρτάται από τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, το ρόλο του μέσα στην οργάνωση αλλά και τα μέσα που του διατίθενται. Έτσι η προσπάθεια οδηγεί σε απόδοση, η απόδοση σε εσωτερική ή εξωτερική ανταμοιβή και όλα τα παραπάνω σε ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων κατά Herzberg (1987) οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά και αντίστοιχα θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες υποκίνησης. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι εργασιακές συνθήκες, οι συνεργάτες, η πολιτική του οργανισμού οι κανόνες, η εποπτεία και οι μισθοί. Ενώ στη δεύτερη κατηγορία της παρακίνησης συγκαταλέγονται οι παράγοντες της προσωπικής αναγνώρισης, της προσωπικής ανάπτυξης και της προόδου. Από την πρώτη κατηγορία, των παραγόντων υγιεινής, οι εργαζόμενοι αντλούν δυσαρέσκεια ενώ από δεύτερη πηγάζει η ικανοποίηση. Έτσι καταλήγει στο συμπέρασμα πως για να είναι ένα εργασιακό περιβάλλον ιδανικό είναι απαραίτητη η ποιότητα των παραγόντων υγιεινής και η αύξηση των παραγόντων υποκίνησης, ώστε να έχουμε ικανοποιημένους και παρακινούμενους εργαζόμενους. (Herberg, 1987)

Σύμφωνα με τον Spector η ικανοποίηση αποτελεί ένα γενικό άθροισμα των επιμέρους ικανοποιήσεων οι οποίες παρέχονται μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Οι πηγές από τις οποίες αντλείται η ικανοποίηση είναι από την αμοιβή, τις συνθήκες

εργασίας, την εποπτεία, την προαγωγή, την ηθική ανταμοιβή, τους συναδέλφους, την επικοινωνία, τη φύση της εργασίας και τις πρόσθετες απολαβές. (Spector, 1997). Οι Α. Τσουνής και Π. Σαράφης μέσα από έρευνες που έγιναν σε ΗΠΑ, Αυστραλία και Ελλάδα σε εργαζομένους που δουλεύουν σε οργανισμούς αντιμετώπισης τοξικοεξάρτησης συνοψίζουν τα συμπεράσματα παρατηρώντας πως το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι ιδιαίτερα υψηλό με κυριότερους παράγοντες επίδρασης την αυτονομία στη λήψη των αποφάσεων, την ποιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων και την υποστήριξη από τους προϊσταμένους. Στους εργαζόμενους υπάρχει η αίσθηση δικαιοσύνης στην κατανομή του φόρου εργασίας και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αντίθετα οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι δυνατότητες εξέλιξης και η έλλειψη υποστήριξης. (Τσουνής Π. Σαράφης 2016)

Η επίδραση της προδιάθεσης και της προσωπικότητας

Σύμφωνα με τους Judge και Larsen (2001) μέσα από πιο νέες μελέτες υπάρχει συσχέτιση της προσωπικότητας, της προδιάθεσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την προδιάθεση και την εξωστρέφεια του ατόμου. Σύμφωνα με την έρευνα των Necowitz και Roznowsk σε υπαλλήλους διαφορετικών οργανισμών τα αρνητικά συναισθήματα όπως η δυσφορία, η νευρικότητα έχουν έντονη αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ τα θετικά συναισθήματα που προέρχονται από υψηλή ενέργεια και ενθουσιασμό συσχετίζονται έντονα θετικά με τη εργασιακή ικανοποίηση. Τονίζουν βέβαια πως οι έρευνες πάνω στους ψυχολογικούς παράγοντες επίδρασης στην εργασιακή ικανοποίηση έχουν γίνει αποσπασματικά και ότι στο μέλλον η έρευνα θα πρέπει να στραφεί στις συγκεκριμένες πτυχές του ατόμου που συμβάλουν στην ικανοποίηση και στη διαδικασία της λειτουργίας της προδιάθεσης ώστε να δημιουργήσει εργασιακή ικανοποίηση. (Timothy Judge & Randy Larsen, 2001)

Προσωπικά χαρακτηριστικά (υποκειμενικοί παράγοντες)

Οι απόψεις για την επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός παιδιών) στην εργασιακή ικανοποίηση δίστανται. Στις έρευνες υπάρχουν αντιφατικά ευρήματα με τις συσχετίσεις προσωπικών χαρακτηριστικών και εργασιακής ικανοποίησης με εντάσεις συσχετίσεων διαφοροποιημένες, που υποδεικνύουν ότι υπεισέρχονται υποκειμενικοί παράγοντες.

Οι παράγοντες αυτοί έχουν να κάνουν με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, τις επιθυμίες τους, τη στάση ζωής που έχουν υιοθετήσει και τις αξίες τους. Δηλαδή για έναν έγγαμο οι αμοιβές πιθανά θα έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα σε σχέση με ένα διευθυντικό στέλεχος που πιθανά θα το απασχολεί περισσότερο η ηγεσία και η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. (Κουστέλιος, 2001)

Εκείνοι που ασκούν διοίκηση μέσα στον οργανισμό και γενικά το προσωπικό που βρίσκεται στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας απολαμβάνει σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης και πληρότητας σε σχέση με εκείνους που βρίσκονται σε χαμηλότερα στρώματα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι συνήθως το προσωπικό που εργάζεται στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας δεν έχει τη δυνατότητα να εκδηλώσει όλη τη δυναμική του, κάνει απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες με αποτέλεσμα να λαμβάνει λιγότερη ικανοποίηση από τη θέση αυτή, σε σχέση με τη δυναμική των ανώτερων θέσεων.

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης ανάμεσα σε εργαζόμενους οι οποίοι κατέχουν την ίδια θέση εργασίας, αλλά έχουν διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο, μεγαλύτερη ικανοποίηση απολαμβάνει εκείνος που έχει χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Η υψηλή μόρφωση δημιουργεί μεγαλύτερες προσδοκίες και απαιτήσεις από την εργασία.

Σύμφωνα με την έρευνα των Kollmann Stöckmann Kensbock Peschl (2020) σε δείγμα 116 Γερμανών εργαζόμενων σε παγκόσμια λογιστική εταιρεία διαπιστώθηκε πως οι νεότεροι εργαζόμενοι, με μέσο όρο ηλικίας 37,6 έτη, είχαν θετική σχέση μεταξύ των χρηματικών ανταμοιβών και ικανοποίησης από την εργασία ($\beta = .30$), ενώ οι ηλικιωμένοι με μέσο όρο ηλικία 55,6 έτη είχαν αρνητική συσχέτιση ($\beta = -.20$) μεταξύ χρηματικών ανταμοιβών και εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης από την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε πως οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ανάληψης καθηκόντων και εργασιακής ικανοποίησης ($\beta = .13$) ενώ αντίθετα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι παρουσίασαν θετική συσχέτιση μεταξύ ανάληψης καθηκόντων και ικανοποίησης ($\beta = .59$). (T. Kollmann, C. Stöckmann, J. Kensbock, A. Peschl 2020)

Η επίδραση της υποκειμενικής ευμάρειας

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και ικανοποίησης από τη ζωή διερευνάται αρκετά στη βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια. Ένας όγκος ερευνών έχει δείξει πως η μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη ζωή επιδρά αυξητικά και ευεργετικά σε

διάφορους εργασιακούς τομείς, όπως η διάθεση για επαγγελματική καριέρα, για οργανωσιακή δέσμευση και για εργασιακή ικανοποίηση. Οι Timothy A. Judge και Edwin A. Locke σε έρευνα που έκαναν σε 61 πανεπιστημιακούς υπαλλήλους μελέτησαν την επίδραση της δυσλειτουργικής διαδικασίας σκέψεων στην εργασιακή ικανοποίηση και την προσωπική ευημερία. Μετρήθηκε μεταξύ άλλων μέσω ερωτηματολογίων η δυσλειτουργικότητα στη σκέψη δηλαδή η δημιουργία παράλογων σκέψεων, η προσωπική ευημερία, η εργασιακή ικανοποίηση και η συναισθηματική φύση. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση και η προσωπική ευημερία επηρεάζουν η μια την άλλη σημαντικά και συγκεκριμένα υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δυσλειτουργικών διεργασιών σκέψης και της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της προσωπικής ευημερίας (-0,27). (Timothy A. Judge και Edwin A. Locke 1992) Είναι βέβαια ένα νέο πεδίο έρευνας, που οι μέχρι τώρα όμως μετρήσεις δείχνουν πως υπάρχει μια μικρή έως μέτρια σχέση μεταξύ της υποκειμενικής ευημερίας και της εργασιακής ικανοποίησης και κατά συνέπεια της απόδοσης στην εργασία. (Judge -Thoreson-Bono-Patton, 2001) . Οι Thomas και Cropanzano (2000) έκαναν δυο έρευνες για την επίδραση της προσωπικής ευημερίας και εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή απόδοση. Οι έρευνες έγιναν σε δείγμα εργαζομένων στη παροχή κοινωνικών υπηρεσιών (47 εργαζόμενοι) και αξιωματούχων επίβλεψης ανηλίκων (37 εργαζόμενοι) και διαπιστώθηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ προσωπικής ευημερίας και απόδοσης με δείκτες συσχέτισης $r= 0,32$ και $r= 0,34$ αντίστοιχα. Επιπρόσθετα σύμφωνα με τη μελέτη αυτή η εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να θεωρηθεί δείκτης πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης. (A. Wright Russell Cropanzano 2000). Οι Brunetto, Teo, Shacklock, Farr-Wharton, έκαναν έρευνα σε 750 αστυνομικούς στην Αυστραλία το 2012 προκειμένου να προσδιορίσουν τις σχέσεις μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης, εργασιακής ικανοποίησης, προσωπικής ευημερίας, δέσμευσης με σκοπό να δοθούν εξηγήσεις σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση και αποχώρηση από την εργασία. Τα συμπεράσματα μεταξύ άλλων έδειξαν πως καθώς αυξανόταν η προσωπική ευημερία των αστυνομικών, το ίδιο συνέβαινε με την ικανοποίηση από την εργασία, την εργασιακή δέσμευση και την συναισθηματική δέσμευση οδηγώντας σε χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης για αποχώρηση. Με τη μέθοδο ανάλυσης PLS οι συντελεστές διαδρομής ήταν για την προσωπική ευημερία και την εργασιακή ικανοποίηση 0,6 για την προσωπική ευημερία και την εργασιακή δέσμευση

0,43 για την προσωπική ευημερία και τη συναισθηματική δέσμευση 0,35 και τέλος για την προσωπική ευημερία και την πρόθεση για αποχώρηση -0,19. Με αντίστοιχους συντελεστές μεταβλητότητας ή προσδιορισμού R^2 0,14, 0,58, 0,49 και 0,29. (Yvonne Brunetto Stephen T.T. Teo, Kate Shacklock, 2012)

Η σχέση εργασιακής ικανοποίησης οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά σε μια σειρά στάσεων, συμπεριφορών, αντιλήψεων πεποιθήσεων που έχει υιοθετήσει ένας οργανισμός δηλαδή στην εσωτερική και εξωτερική ενοποίηση του οργανισμού. Η εσωτερική ενοποίηση αφορά την συλλογική ταυτότητα, επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων και η εξωτερική ενοποίηση αφορά την προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Κουστέλιο (1991) υπάρχει σημαντική διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων που δουλεύουν σε οργανισμούς με διαφορετική οργανωτική κουλτούρα. Επίσης σημειώνει πως όταν η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα δεν απέχει από την υπάρχουσα, τότε οι υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. (Koustelios, A. (1991). Οι Juan Meng και Bruce Berger (2018) διατύπωσαν την άποψη πως όταν ο οργανισμός διέπεται από μια υποστηρικτική – συνεργατική κουλτούρα με καλή επικοινωνία και επιδεικνύει άριστη ηγετική απόδοση η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται μέσω της θετικής διαμεσολάβησης της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης. (Juan Meng and Bruce Berger 2018). Οι μετρήσεις που έγιναν από τον Wong (2013) έδειξαν βάσει του συντελεστή B πως η οργανωσιακή κουλτούρα συσχετίζεται με τιμή 0,286 με την εργασιακή ικανοποίηση. Η έρευνα επίσης έδειξε πως η γνώση που επικοινωνείτε και διαχέεται μέσα σε έναν οργανισμό σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην ικανοποίηση (Wong 2013). Μια ακόμη έρευνα των Alvi- Hanif – Adil – Ahmed το 2014 έδειξε με την μέθοδο της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης πως η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την συμμετοχική και ιεραρχική κουλτούρα, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την κουλτούρα καινοτομίας (Alvi- Hanif – Adil – Ahmed, 2014). Μια ακόμη έρευνα που έγινε στο τομέα του λιανικού εμπορίου έδειξε πως υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι έχουν μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου, ανοικτή επικοινωνία, άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων, εμπιστοσύνη, αυθεντικότητα, προνοητικότητα,

συνεργασία και πειραματισμό. (*Sayeduzzafar Qazi -Mohammad Saleh Miralam - Pretty Bhalla 2017*). Μια ακόμη έρευνα των Ε. Γαβριήλ,- . Middleton,-Ε. Παπασταύρου -Α. Μερκούρη το 2017 που αφορά στη συγκέντρωση, ανάλυση και παράθεση πληροφοριών μέσα από τη βιβλιογραφία για την οργανωσιακή κουλτούρα των νοσοκομείων, καταλήγει στα εξής συμπεράσματα: η κουλτούρα ομάδας / ανθρωπίνων σχέσεων επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση, τη δέσμευση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από το μισθό, τις ευκαιρίες για προαγωγή και την πρόθεση για παραμονή στην εργασία. Καταγράφηκαν αρνητικές συσχετίσεις ομαδικής /ανθρωπίνων σχέσεων κουλτούρας και ικανοποίηση από τους συναδέλφους. Η ιεραρχική κουλτούρα κατέγραψε αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ έχει θετική επίπτωση στην ικανοποίηση του προσωπικού από το μισθό και την εργασία. Η κουλτούρα αγοράς αναπτύσσει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και θετική με την ικανοποίηση από τους συναδέλφους. Τέλος αναφέρεται πως η προσπάθεια ενίσχυσης οργανωσιακών κουλτουρών που προάγουν δείκτες αποτελεσματικότητας σίγουρα βοηθούν στη δέσμευση, στην απόδοση και στην ικανοποίηση και πως η κουλτούρα ομάδας / ανθρωπίνων σχέσεων συσχετίζεται θετικά με όλους τις δείκτες αποτελεσματικότητας (*Ε. Γαβριήλ, Middleton,-Ε. Παπασταύρου -Α. Μερκούρη 2017*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση αλλά και η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Δήμου της Τρίπολης.. Αναλύονται οι πτυχές διαμόρφωσης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και οι παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν. Παράλληλα διερευνώνται οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι στάσεις και οι αντιλήψεις δηλαδή οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας που διαμορφώνουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου. Μελετάται το επίπεδο προσωπικής ευημερίας των υπαλλήλων και η σχέση του με την εργασιακή ικανοποίηση.

5.2 Ο πληθυσμός της έρευνας

Ο δήμος της Τρίπολης περιλαμβάνει οκτώ δημοτικές ενότητες και έχει πληθυσμό, σύμφωνα με την απογραφή του 2011, 47.254 χιλ κατοίκους. Στον δήμο της Τρίπολης σήμερα εργάζονται 320 εργαζόμενοι και απαρτίζεται από τα οκτώ διευθύνσεις

Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης και Πληροφορικής

Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης,

Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Πρασίνου, Καθαριότητας και Ανακύκλωσης,

Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού,

Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών,

Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών,

Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας και

Διεύθυνση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

Κάτω από την επίβλεψη του Δήμου της Τρίπολης λειτουργεί ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου το οποίο επιβλέπει δομές που ασχολούνται με τον αθλητισμό, τον πολιτισμό, τις κοινωνικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, η Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης, η Κοινωφελής Επιχείρηση Δήμου Τρίπολης και η Δημοτική Ραδιοφωνία Τρίπολης.

Τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους το Δεκέμβριο του 2019. Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας και απάντησαν 85 εργαζόμενοι του Δήμου Τρίπολης.

5.3 Η δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους εργαζομένους του Δήμου Τρίπολης το μήνα Δεκέμβριο 2019.

A. **Πρώτο μέρος ερωτηματολογίου.** Προσωπικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας και θέση στην ιεραρχία) .

B. **Δεύτερο μέρος ερωτηματολογίου.** Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης –*Job Satisfaction Survey του Paul Spector (1997)*

Για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey του Paul Spector (1997). Το ερωτηματολόγιο είναι σχεδιασμένο για δημόσιες υπηρεσίες και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Σύμφωνα

με τον καθηγητή Spector στο παρελθόν η εργασιακή ικανοποίηση προσεγγιζόταν από την πτυχή των φυσικών και ψυχολογικών παραμέτρων που ικανοποιούνται μέσα από την εργασία. Όμως τώρα προσεγγίζεται από την πλευρά της γνωσιακής συμπεριφορά παρά από τη πλευρά των αναγκών. Το ερωτηματολόγιο μετρά εννέα όψεις της εργασιακής ικανοποίησης που είναι οι εξής:

1. Η ικανοποίηση από το **μισθό και τις αυξήσεις**
2. Την ικανοποίηση από τις πιθανότητες **προαγωγής**
3. Την ικανοποίηση από την **εποπτεία**
4. Την ικανοποίηση από τα **πρόσθετα προσόντα**
5. Την **ηθική ανταμοιβή**
6. Την ικανοποίηση από τις **συνθήκες εργασίας**
7. Την ικανοποίηση από τις **συνεργασίες**
8. Την ικανοποίηση από τη **φύση της δουλειάς**
9. Την ικανοποίηση από την **επικοινωνία**

Στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε κατασκευάστηκε μια ακόμη παράμετρος η οποία μετρά την **ικανοποίηση από την ηγεσία**. Κάθε μια από αυτές τις παραμέτρους μετράει το δικό της ποσοστό στην ικανοποίηση, Μεταξύ των παραπάνω ερωτήσεων δεν υπάρχουν συσχετίσεις και έτσι παίρνουμε μια ξεκάθαρη εικόνα για κάθε μια από τις πτυχές της ικανοποίησης. (Spector, 1985)

Έτσι οι ερωτηθέντες απάντησαν σε 40 ερωτήσεις που αναφέρονταν στις προαναφερθείσες παραμέτρους της εργασιακής ικανοποίησης.

Γ. Τρίτο μέρος ερωτηματολογίου. *Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας - Organizational Culture Assessment Instrument των Cameron and Quinn (2006)*

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Cameron & Quinn το οποίο αναδεικνύει τους τέσσερις τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας την ιεραρχική, την προσανατολισμένη στην αγορά, την συμμετοχική και την προσαρμοστική. Οι ερωτήσεις αφορούν μόνο την υφιστάμενη κατάσταση και δεν ζητήθηκε η άποψή τους για την προσδοκώμενη κατάστασή.

Διερευνώνται οι έξι πτυχές της κουλτούρας που έχουν να κάνουν με:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κουλτούρας
2. Την οργανωτική ηγεσία
3. Τη διαχείριση των υπαλλήλων

4. Την οργανωσιακή ενότητα
5. Τη στρατηγική εστίασης
6. Τα κριτήρια επιτυχίας

Δ. Τέταρτο μέρος. Ικανοποίηση από τη ζωή – Satisfaction with life Scale Pavot και Diener (2006)

Το ερωτηματολόγιο Satisfaction with life Scale είναι ένα μικρό ερωτηματολόγιο 5 ερωτήσεων που έχουν σχεδιαστεί για να μετρά την ικανοποίηση από τη ζωή γενικά. Μετρά την υποκειμενική ευημερία. Οι πιθανές βαθμολογίες κυμαίνονται από 5 έως 35 βαθμούς και επεξηγούνται ως ακολούθως:

30- 35 Πολύ υψηλή βαθμολογία. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι πολύ ικανοποιημένοι από τη ζωή. Αγαπούν τη ζωή, αισθάνονται ότι τα πράγματα πηγαίνουν καλά στη ζωή τους.

25- 29 Υψηλή βαθμολογία. Εδώ ανήκουν όσοι αισθάνονται πως τα πράγματα πηγαίνουν καλά, η ζωή τους είναι ευχάριστη και οι τομείς της ζωής τους πηγαίνουν αρκετά καλά.

20-24 Μέση βαθμολογία. Συνήθως αυτή τη μέση βαθμολογία την συναντάμε σε οικονομικά αναπτυγμένα έθνη. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας είναι γενικά ικανοποιημένα από τη ζωή τους αλλά υπάρχουν τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Είναι βαθμολογία που αντιστοιχεί σε φυσιολογικά άτομα που θέλουν να μετακινηθούν σε υψηλότερα επίπεδα.

15- 19 Κάτω από το μέσο όρο ικανοποίησης. Οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία έχουν μικρά αλλά σημαντικά προβλήματα σε αρκετούς τομείς της ζωής τους.

10-14 Δυσανεστημένοι. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν άτομα που είναι δυσανεστημένα σε τομείς της ζωής τους που δεν πηγαίνουν καλά

5-9 Εξαιρετικά Δυσανεστημένοι. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας είναι δυσανεστημένα με την τρέχουσα ζωή. Μπορεί να έχουν αντιμετωπίσει πρόσφατα άσχημα γεγονότα όπως χηρεία, ανεργία, ή ακόμη να αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως πχ αλκοολισμός.

Στις ερωτήσεις συμφωνίας ή διαφωνίας χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα (1 καθόλου έως 5 πάρα πολύ) πλην της μέτρησης της ικανοποίησης από τη ζωή (προσωπική ευημερία) όπου χρησιμοποιήθηκε επταβάθμια κλίμακα (1 διαφωνώ πολύ

έως 7 συμφωνώ πολύ). Στο τέλος της διπλωματικής εργασίας παρατίθεται το ερωτηματολόγιο 4.4 *Ερευνητικοί στόχοι*

1. Να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης τόσο συνολικά αλλά και ως προς τις διάφορες πτυχές της, έτσι όπως αναδεικνύονται μέσα από το ερωτηματολόγιο (*Job Satisfaction Survey του Paul Spector*) και αφορούν την ικανοποίηση από τις αποδοχές, την προαγωγή, την εποπτεία, την ηγεσία, τις σχέσεις, την επικοινωνία, τις συνθήκες εργασίας, την ηθική ανταμοιβή, πρόσθετα προνόμια και τη φύση της εργασίας.
2. Να διερευνηθεί η επίδραση των προσωπικών & δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας, θέση στην ιεραρχία στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση.
3. Να μελετηθεί η συσχέτιση και η επίδραση της προσωπικής ευημερία (*well being*) στην επαγγελματική ικανοποίηση και να εξαχθεί ένα συμπέρασμα για το αν οι ευχαριστημένοι από τη ζωή άνθρωποι είναι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι.
4. Να ανιχνευτούν τα είδη της κουλτούρας οργάνωσης έτσι όπως αυτά κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με το *Organizational Culture Assessment Instrument των Cameron and Quinn*.
5. Να διερευνηθεί η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής κουλτούρας

5.4 Το στατιστικό εργαλείο

Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 20 και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη βοήθεια πινάκων και διαγραμμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του δήμου Τρίπολης διανεμήθηκαν 150 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν τα 89.

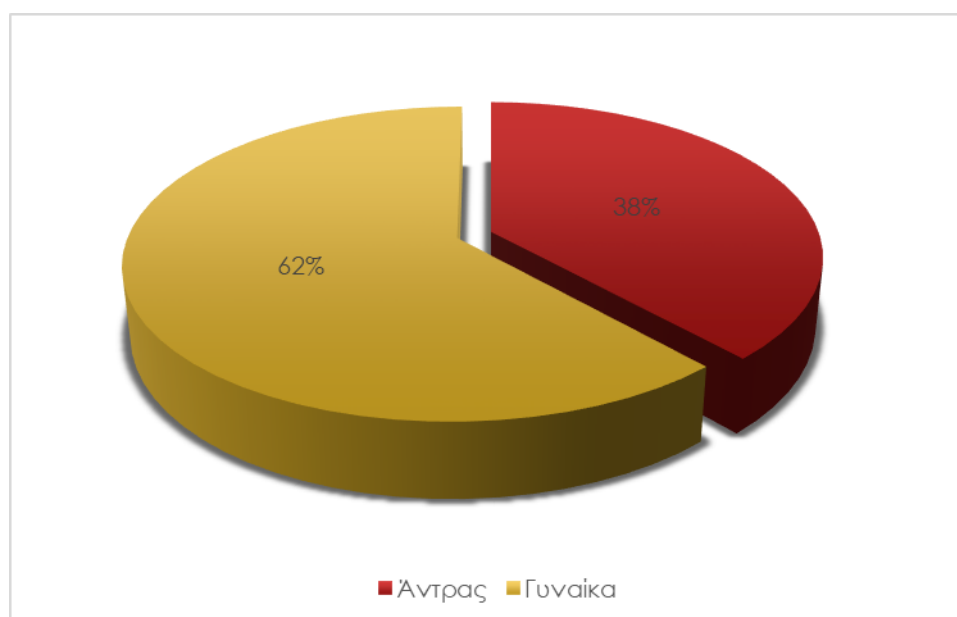
6.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

6.1.1 Φύλο

Το δείγμα μας αποτελείται από 55 γυναίκες σε ποσοστό 61,80% ενώ οι άντρες είναι 34 σε ποσοστό 38,2%. Στον πρώτο πίνακα αναφέρονται οι απόλυτες, σχετικές και αθροιστικές συχνότητες.

Πίνακας 6.1.1 - Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άντρας	34	38,2	38,2	38,2
Γυναίκα	55	61,8	61,8	100,0
Total	89	100,0	100,0	



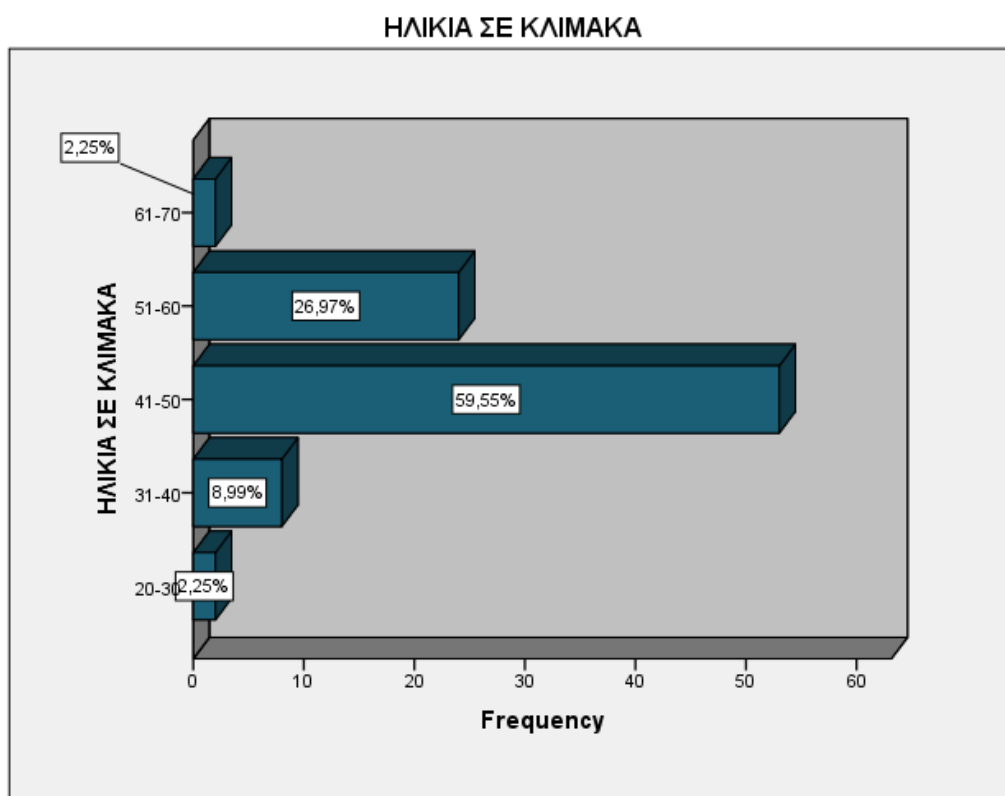
Διάγραμμα 6.1.1 Φύλο

6.1.2 Ηλικία

Παρατηρώντας το δείγμα μας, βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή το 59,6% (53 άτομα) βρίσκεται στην ηλικιακή κλίμακα μεταξύ 41- 50 ετών και ακολουθεί η κλίμακα των 51 -60 ετών στην οποία ανήκουν 24 άτομα ποσοστό 27%. Στην κλίμακα από 31 – 40 έτη περιλαμβάνονται 8 άτομα ποσοστό 9% και ακολουθούν οι κλίμακες 20-30 και 61-70 που περιλαμβάνουν από 2 άτομα με ποσοστό 2.2%.

Πίνακας 6.1.2 - Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 ετών	2	2,2	2,2	2,2
31-40 ετών	8	9,0	9,0	11,2
41-50 ετών	53	59,6	59,6	70,8
51-60 ετών	24	27,0	27,0	97,8
61-70 ετών	2	2,2	2,2	100,0
Total	89	100,0	100,0	



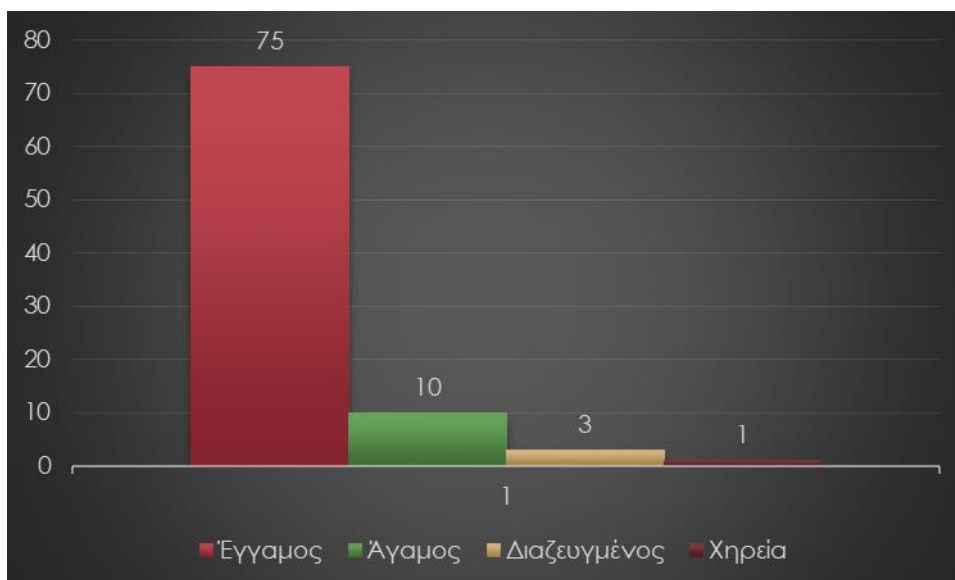
Διάγραμμα 6.1.2 Ηλικία

6.1.3 Οικογενειακή κατάσταση

Οι έγγαμοι του δείγματος αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό, το οποίο αγγίζει το 84,3% δηλαδή 75 άτομα ενώ ακολουθούν οι άγαμοι με ποσοστό 11,24, οι διαζευγμένοι σε ποσοστό 3,4% και οι χήροι σε ποσοστό 1,1%

Πίνακας 6.1.3 Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent		Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος	75	84,3	84,3	84,3
	Άγαμος	10	11,2	11,2	95,5
	Διαζευγμένος	3	3,4	3,4	98,9
	Χηρεία	1	1,1	1,1	100,0
	Total	89	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.1.3 Οικογενειακή κατάσταση

6.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Ως προς την εκπαίδευση, το 46,1% του δείγματος είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ –ΤΕΙ), ενώ ακολουθούν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 25,8% . Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι σε ποσοστό 19,1% και ακολουθούν οι απόφοιτοι ΙΕΚ- Ιδιωτικής σχολής και υποχρεωτικής εκπαίδευσης με 5,6% και 3,4% αντίστοιχα.

Πίνακας 6.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υποχρεωτική εκπαίδευση	3	3,4	3,4	3,4
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	23	25,8	25,8	29,2
ΙΕΚ -Ιδιωτική σχολή	5	5,6	5,6	34,8
Ανώτατη εκπαίδευση	41	46,1	46,1	80,9
Μεταπτυχιακό	17	19,1	19,1	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6.1.4 επιπέδου εκπαίδευσης

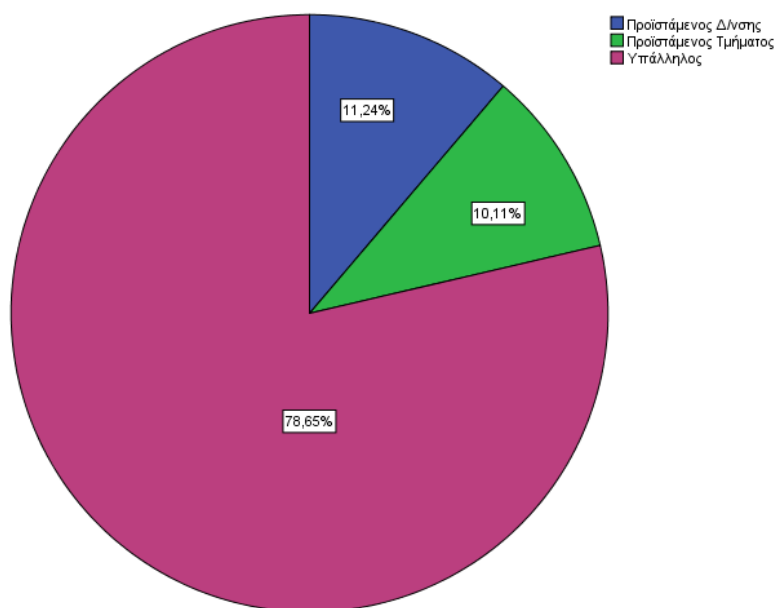


6.1.5 Θέση στην ιεραρχία

Ως προς τη θέση που κατέχουν οι υπάλληλοι στην ιεραρχία το δείγμα περιλαμβάνει σε ποσοστό 78,65% υπαλλήλους ενώ το 11,24% και το 10,11% αντίστοιχα ανήκει στους προϊσταμένους Διευθύνσεων και προϊσταμένους τμημάτων.

Πίνακας 6.1.5 Κατάταξη υπαλλήλων στην ιεραρχία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϊστάμενος Δ/σης	10	11,2	11,2	11,2
	Προϊστάμενος Τμήματος	9	10,1	10,1	21,3
	Υπάλληλος	70	78,7	78,7	100,0
	Total	89	100,0	100,0	



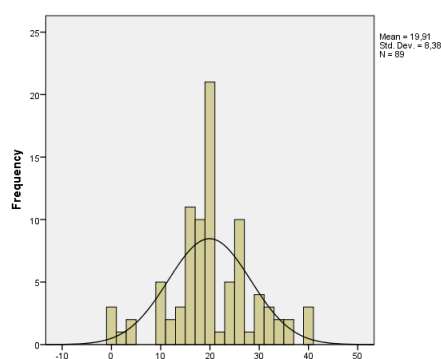
Διάγραμμα 6.1.5 θέσεων ιεραρχίας

6.1.6 Έτη προϋπηρεσίας

Η έκτη κατά σειρά ερώτηση στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην προϋπηρεσία. Από τις απαντήσεις και τον παρακάτω πίνακα 5.1.6 βλέπουμε πως οι ερωτηθέντες έχουν κατά μέσο όρο 19,91 έτη προϋπηρεσίας. Η τυπική απόκλιση (std Daviation) είναι $\pm 8,38$ έτη που σημαίνει πως η διασπορά των παρατηρήσεων από τη δειγματική μέση τιμή είναι $\pm 8,38$ έτη. Η κατανομή των δεδομένων είναι κανονική με αρνητική ασυμμετρία (ουρά προς τα αριστερά) αφού ο μέσος 19,91 είναι μικρότερος από τη διάμεσο 20 και επιπλέον ο συντελεστής ασυμμετρίας (skewness) είναι -0,51 δηλαδή αρνητικός. Η κύρτωση χαρακτηρίζεται ως πλατύκυρτη αφού ο συντελεστής κύρτωσης (Kurtosis) 0,5340 δηλαδή μικρότερος του 3.

Πίνακας 6.1.6 Έτη προϋπηρεσίας

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		19,91
Median		20,00
Std. Deviation		8,380
Variance		70,219
Skewness		-,051
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		,534
Std. Error of Kurtosis		,506
Minimum		0
Maximum		40



6.1.6 Ιστόγραμμα ετών προϋπηρεσίας

Στο παραπάνω ιστόγραμμα απεικονίζονται γραφικά οι σχετικές συχνότητες του δείγματος. Το εμβαδόν κάθε στήλης είναι ίσο με τη συχνότητα στην οποία αναφέρεται.

6.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Το πρώτο βήμα πριν την επεξεργασία των δεδομένων ήταν η αντιστροφή των ερωτήσεων που είχαν αρνητική διατύπωση, προκειμένου να μετρούν την ικανοποίηση σύμφωνα με τη διαβάθμιση των υπόλοιπων ερωτήσεων. Έτσι αντιστράφηκαν ως προς τη μέτρηση της ικανοποίησης οι ερωτήσεις 6,8,11,17,20,21,23,25,26,28,32,34 και 40. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey οι εννέα διαστάσεις που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση αφορούν τις απολαβές, τις ηθικές ανταμοιβές, την προαγωγή, τα πρόσθετα προνόμια, την επικοινωνία, την εποπτεία, τη φύση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και τους συνεργάτες. Στις εννέα αυτές διαστάσεις προστέθηκε ακόμη μια διάσταση που αφορά στην ηγεσία.

Αναλυτικά οι ερωτήσεις που αξιολόγησαν την εργασιακή ικανοποίηση αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.2α Ερωτήσεις ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης

1. ΑΜΟΙΒΗ	
Ερώτηση 1	Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω
Ερώτηση 11	Οι αυξήσεις είναι μικρές και σπάνιες
Ερώτηση 21	Αισθάνομαι αδικημένος όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν
Ερώτηση 31	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες για αύξηση του μισθού μου
2. ΠΡΟΑΓΩΓΗ	
Ερώτηση 2	Υπάρχουν πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου
Ερώτηση 12	Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν ελπίδες για προαγωγή
Ερώτηση 22	Οι εργαζόμενοι στο Δήμο εξελίσσονται ιεραρχικά τόσο γρήγορα, όσο αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού στο δημόσιο τομέα
Ερώτηση 37	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για μια πιθανή προαγωγή
3. ΕΠΟΠΤΕΙΑ	
Ερώτηση 3	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ικανός/η στη δουλειά του
Ερώτηση 13	Ο/Η προϊστάμενος /η είναι δίκαιος/η μαζί μου
Ερώτηση 23	Αισθάνομαι ότι ο /η προϊστάμενός/η μου δείχνει λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της
Ερώτηση 33	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου
4. ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΠΡΟΝΟΜΙΑ	
Ερώτηση 4	Είμαι ικανοποιημένος από τα προνόμια (επιδόματα, άδειες, συνταξιοδοτικό, αμοιβές εκτός έδρας κλπ) που μου προσφέρει η εργασία μου

Ερώτηση 14	Τα πρόσθετα προνόμια (επιδόματα, άδειες, συνταξιοδοτικό, αμοιβές εκτός έδρας κλπ) που απολαμβάνω από την εργασία μου είναι τόσο καλά, όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών
Ερώτηση 24	Τα πρόσθετα προνόμια (επιδόματα, άδειες, συνταξιοδοτικό, αμοιβές εκτός έδρας κλπ) που μου προσφέρει η εργασία μου είναι δίκαια
Ερώτηση 32	Υπάρχουν πρόσθετα προνόμια που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε
5. ΗΘΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ	
Ερώτηση 5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου παίρνω την αναγνώριση που θα έπρεπε
Ερώτηση 15	Αισθάνομαι πως η δουλειά που κάνω εκτιμάται
Ερώτηση 25	Υπάρχουν λίγες ηθικές ανταμοιβές για εκείνους που εργάζονται στο Δήμο
Ερώτηση 35	Πιστεύω πως οι προσπάθειες μου επιβραβεύονται στο βαθμό που θα έπρεπε
6. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Ερώτηση 6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη δουλειά δύσκολη
Ερώτηση 16	Εργάζομαι σε έναν λειτουργικό, ασφαλή και ευχάριστο χώρο
Ερώτηση 26	Καθημερινά έχω πολλά πράγματα να κάνω στη δουλειά μου
Ερώτηση 34	Υπάρχει πολύ γραφειοκρατία στην υπηρεσία μου
7. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ - ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ	
Ερώτηση 7	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου
Ερώτηση 17	Πιστεύω πως πρέπει να δουλεύω περισσότερο λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων μου
Ερώτηση 27	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου
Ερώτηση	Η εργασία μου κυλάει ήσυχα χωρίς καβγάδες και τσακωμούς
8. ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Ερώτηση 8	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα
Ερώτηση 18	Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου
Ερώτηση 30	Αισθάνομαι περήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά
Ερώτηση 39	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη
9. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
Ερώτηση 9	Η επικοινωνία εντός του δήμου φαίνεται πως είναι ικανοποιητική
Ερώτηση 20	Οι στόχοι του Δήμου δεν είναι σαφείς στους υπαλλήλους
Ερώτηση 28	Μερικές φορές αισθάνομαι πως δε γνωρίζω ακριβώς τι συμβαίνει στην υπηρεσία μου
Ερώτηση 40	Οι εργασίες που μου ανατίθενται δεν είναι πλήρως επεξηγημένες
10. ΗΓΕΣΙΑ	
Ερώτηση 10	Αισθάνομαι πως συμμετέχω ενεργά στη λήψη αποφάσεων σε τομείς που αφορούν στην εργασία μου
Ερώτηση 19	Η πολιτική της διοίκησης είναι αποτελεσματική και λειτουργεί με γνώμονα την ικανοποίηση των στόχων του Δήμου

Ερώτηση 29	Νιώθω ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον μου στην υπηρεσία όταν σκέφτομαι τις αποφάσεις της διοίκησης
Ερώτηση 36	Θεωρώ πως η διοίκηση της υπηρεσίας διαθέτει τις απαιτούμενες ηγετικές δεξιότητες σχεδιασμού, καθοδήγησης, προνοητικότητας και εφαρμογής νέων ιδεών

Ο δείκτης αξιοπιστίας α του Cronbach εκτιμά τη συνοχή που παρουσιάζουν οι ερωτήσεις τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό το οποίο μετρούν. Μετρά δηλαδή την ενδοσυνέπεια, την ένταση των συσχετίσεων που εκδηλώνονται μεταξύ των ερωτήσεων και πόσο ικανοποιητικά προβλέπουν η μια την άλλη. Η αξιοπιστία μπορεί επίσης να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι μετρήσεις είναι απαλλαγμένες από σφάλματα. Η αποδεκτές τιμές του δείκτη είναι μεγαλύτερες του 0.7. Υπάρχουν όμως ερευνητές που αποδέχονται μικρότερες τιμές της τάξης του 0.6 ενώ άλλοι αναγνωρίζουν ικανοποιητικές τιμές πάνω από 0.8.

Πίνακας 6.2.β Συνολική αξιοπιστία α Cronbach

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	11

Πίνακας 6.2.γ Πίνακας ελέγχου αξιοπιστίας α Cronbach στις επιμέρους διαστάσεις

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Μέσος όρος ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές	34,3994	20,404	,306	,875
Μέσος όρος ικανοποίησης από τις πιθανότητες για προαγωγή	34,2056	19,006	,426	,870
Μέσος όρος ικανοποίησης από την εποπτεία	32,6101	17,791	,625	,854
Μέσος όρος ικανοποίησης από πρόσθετα προνόμια	33,8994	18,245	,598	,856
Μέσος όρος ικανοποίησης από τις ηθικές ανταμοιβές	33,9303	17,191	,779	,841
Μέσος όρος ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας	32,7843	20,848	,403	,868
Μέσος όρος ικανοποίησης από τους συνεργάτες	32,8376	18,817	,580	,857

Μέσος όρος ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας	32,8713	18,204	,585	,857
Μέσος όρος ικανοποίησης από την επικοινωνία	33,0006	20,725	,365	,870
Μέσος όρος ικανοποίησης από την ηγεσία	33,5062	17,118	,766	,842

Οι παραπάνω πίνακες 6.2.β και 6.2.γ αποδεικνύουν τη συνοχή και τη συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων, αλλά και την αξιοπιστία του αθροίσματος των κατά σειρά αποκρίσεων, εφόσον τόσο ο συνολικός δείκτης α του Cronbach με τιμή 0,869 όσο και οι επιμέρους δείκτες των 10 πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης έχουν υψηλή αξιοπιστία με ποσοστό πάνω από 0,8.

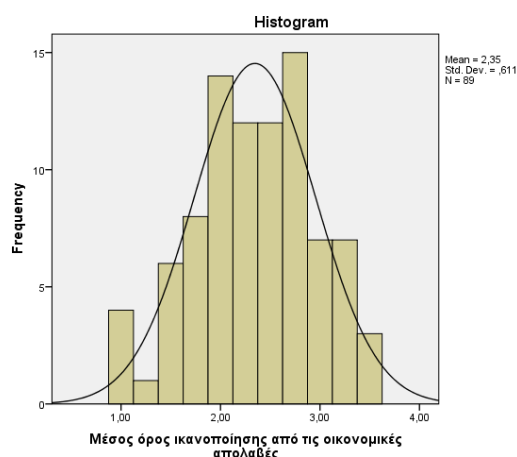
6.3 ΟΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΠΟΛΗΣ

6.3.1 Ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές

Οι τέσσερις ερωτήσεις έτσι όπως αποτυπώνονται στο γράφημα 6.3.1.β αποτιμούν την ικανοποίηση των ερωτηθέντων για τις αποδοχές, τις μισθολογικές αυξήσεις και τη δίκαιη κατανομή μισθού. Από τον πίνακα των περιγραφικών στατιστικών, το ιστόγραμμα και το γράφημα των μέσων τιμών ανά ερώτηση που μετρά την ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές συμπεραίνουμε τα εξής: Η ικανοποίηση έχει μέση τιμή 2,3455 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι. Η κατανομή έχει αρνητική ασυμμετρία, και είναι πλατύκυρτη. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 0,61, που σημαίνει πως η μέση απόκλιση της διασποράς των παρατηρήσεων είναι $\pm 0,61$ από το δειγματικό μέσο. Από τις επιμέρους ερωτήσεις που μετρούν την ικανοποίηση από τις οικονομικές απολαβές, παρατηρούμε πως η απογοήτευση των εργαζομένων εκφράζεται στην ερώτηση για τις μικρές και σπάνιες αυξήσεις που έχει τη μικρότερη μέση τιμή 1,66.

Πίνακας 6.3.1 Μέσος όρος ικανοποίησης οικονομικών απολαβών

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2,3455
Median		2,2500
Std. Deviation		,61064
Skewness		-,213
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,434
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		2,50
Minimum		1,00
Maximum		3,50



6.3.1.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης απολαβών

Διάγραμμα 6.3.1.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση για οικονομικές απολαβές



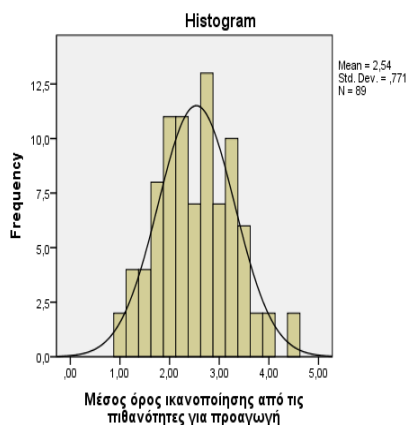
6.3.2 Ικανοποίηση από τις προοπτικές προαγωγής

Η μέτρηση αυτής της πτυχής της ικανοποίησης διερευνά την άποψη των εργαζομένων του δείγματος για την ιεραρχική εξέλιξη.

Η ικανοποίηση από τις προοπτικές προαγωγής έχει μέση τιμή 2,5393 έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.2 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από αυτή την πτυχή. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 0,77 που σημαίνει πως η μέση απόκλιση της διασποράς των παρατηρήσεων είναι $\pm 0,77$ από το δειγματικό μέσο, ενώ η κατανομή παρουσιάζει θετική ασυμμετρία και είναι πλατύκυρτη. Αυτό που παρατηρούμε από το μέσο όρο της ικανοποίησης των επιμέρους ερωτήσεων είναι ότι η μικρότερη μέση τιμή εντοπίζεται στην τρίτη κατά σειρά ερώτηση, έτσι όπως αποτυπώνονται οι ερωτήσεις στον διάγραμμα 6.3.2.β, η οποία εκφράζει τη δυσaréσκεια για το ότι, όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους, δεν προάγονται απαραίτητα.

Πίνακας 6.3.2 Μέσος όρος ικανοποίησης προοπτικών προαγωγής

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2,5393
Median		2,5000
Std. Deviation		,77138
Skewness		,210
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,287
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		3,50
Minimum		1,00
Maximum		4,50



6.3.2.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης προοπτικών προαγωγής

Διάγραμμα 6.3.2.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση για τις προοπτικές προαγωγής



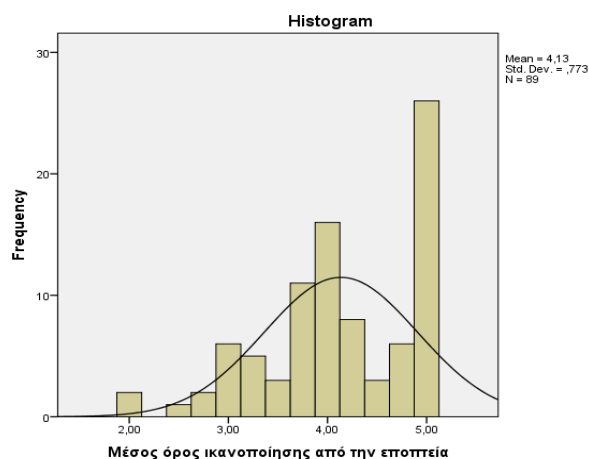
6.3.3 Ικανοποίηση από την εποπτεία

Η ικανοποίηση από την εποπτεία αφορά στην εκτίμηση των ερωτηθέντων του δείγματος για την άμεση εποπτεία στην εργασία τους, δηλαδή την εποπτεία από τον προϊστάμενο τμήματος ή διεύθυνσης. Αφορά στην κρίση τους για την ικανότητά του, την απονομή δικαιοσύνης εκ μέρους του και την ανθρώπινη διάσταση της συμπεριφοράς του.

Η ικανοποίηση για την εποπτεία έχει μέση τιμή 4,1348 έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.3 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από αυτή την πτυχή. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 0,77336 και η κατανομή έχει αρνητική ασυμμετρία και παρουσιάζεται πλατύκυρτη. Αυτό που παρατηρούμε από το μέσο όρο της ικανοποίησης των επιμέρους ερωτήσεων είναι πως (διάγραμμα 6.3.3.β.) η μέση τιμή των απαντήσεων είναι σχετικά κοντά.

Πίνακας 6.3.3 Μέσος όρος ικανοποίησης από την εποπτεία

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		4,1348
Median		4,0000
Std. Deviation		,77336
Skewness		-,614
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,205
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		3,00
Minimum		2,00
Maximum		5,00



6.3.3.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από την εποπτεία

Διάγραμμα 6.3.3.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από προοπτικές προαγωγής



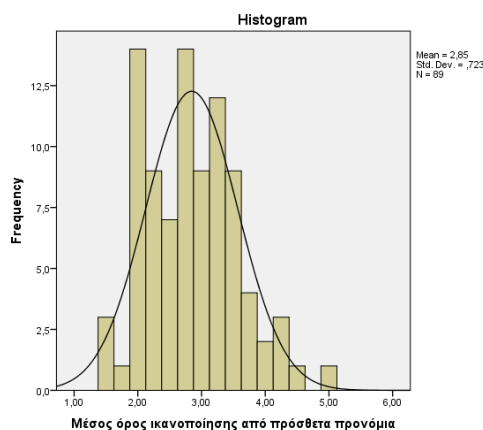
6.3.4 Ικανοποίηση από τα πρόσθετα προνόμια

Η διάσταση των πρόσθετων προνομίων διερευνά την άποψη των ερωτηθέντων για την ικανοποίησή τους από παραμέτρους όπως ασφαλιστική κάλυψη, επιδόματα, άδειες, συνταξιοδοτικό και αμοιβές εκτός έδρας

Η ικανοποίηση για τα πρόσθετα προνόμια έχει μέση τιμή 2,8455 έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.4 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από αυτή τη διάσταση. Από το ιστόγραμμα παρατηρούμε πως η κατανομή είναι κανονική με θετική ασυμμετρία και πλατύκυρτη.

Πίνακας 6.3.4 Μέσος όρος ικανοποίησης από τα πρόσθετα προνόμια

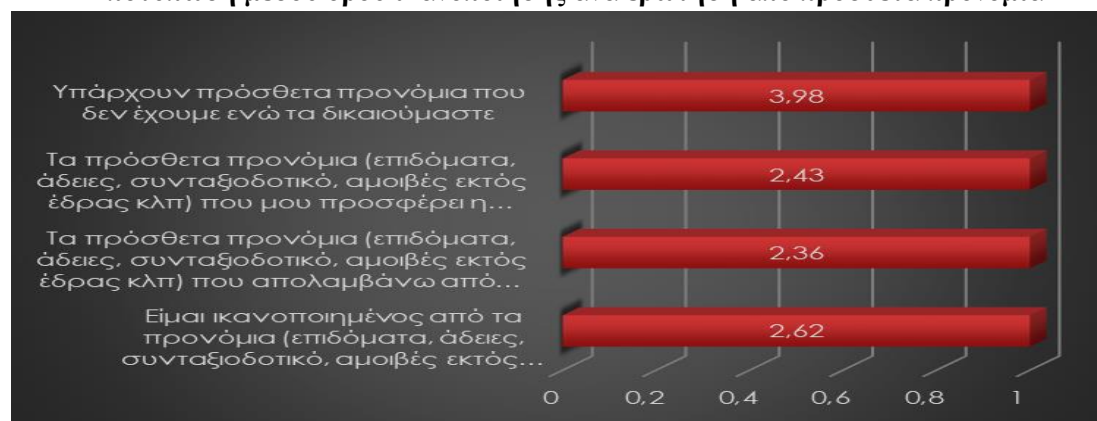
N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2,8455
Median		2,7500
Std. Deviation		,72350
Skewness		,397
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,060
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		3,50
Minimum		1,50
Maximum		5,00



6.3.4.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τα πρόσθετα προνόμια

Διάγραμμα 6.3.4.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από πρόσθετα προνόμια



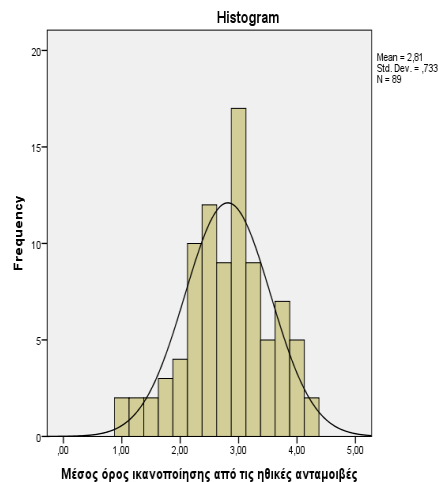
6.3.5 Ικανοποίηση από τις ηθικές ανταμοιβές

Η διάσταση των ηθικών ανταμοιβών πραγματεύεται και μετρά την ηθική ικανοποίηση που λαμβάνουν οι ερωτηθέντες από το εργασιακό περιβάλλον. Δηλαδή διερευνά τον αντίκτυπο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και παρακίνησης που ασκείται από την ανώτερη ιεραρχία.

Η ικανοποίηση από τις ηθικές ανταμοιβές έχει μέσο 2,8146 έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.5 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι. Αυτό που παρατηρούμε από το μέσο όρο της ικανοποίησης των επιμέρους ερωτήσεων, όπως αποτυπώνονται στο διάγραμμα 6.3.5.β. είναι πως το ποσοστό κυμαίνεται από 2,07 έως 3,33. Από το ιστόγραμμα βλέπουμε πως η κατανομή είναι κανονική με ασυμμετρία αρνητική και λεπτόκυρτη.

Πίνακας 6.3.5 Μέσος όρος ικανοποίησης από τις ηθικές ανταμοιβές

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		2,8146
Median		3,0000
Std. Deviation		,73327
Skewness		-,285
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,094
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		3,25
Minimum		1,00
Maximum		4,25



6.3.5.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τις ηθικές ανταμοιβές

Διάγραμμα 6.3.5.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από ηθικές ανταμοιβές



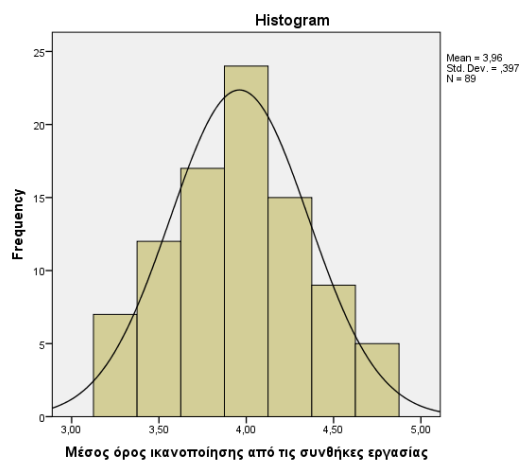
6.3.6 Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

Η έκτη διάσταση της ικανοποίησης, αυτή των εργασιακών συνθηκών, ερευνά την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό περιβάλλον, το γραφειοκρατικό χαρακτήρα της εργασίας και τη διευκόλυνση ή όχι των εργαζομένων από τους κανόνες και τις διαδικασίες.

Η ικανοποίηση για τις συνθήκες εργασίας έχει μέση τιμή 3,9607 έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.6 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι. Αυτό που παρατηρούμε στο διάγραμμα 6.3.6.β. είναι πως ο μέσος όρος της ικανοποίησης των επιμέρους ερωτήσεων είναι σχετικά κοντά και κυμαίνεται από 3,76 έως 4,15. Από το ιστόγραμμα παρατηρούμε πως η κατανομή είναι κανονική με θετική ασυμμετρία και πλατύκυρτη.

Πίνακας 6.3.6 Μέσος όρος ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας

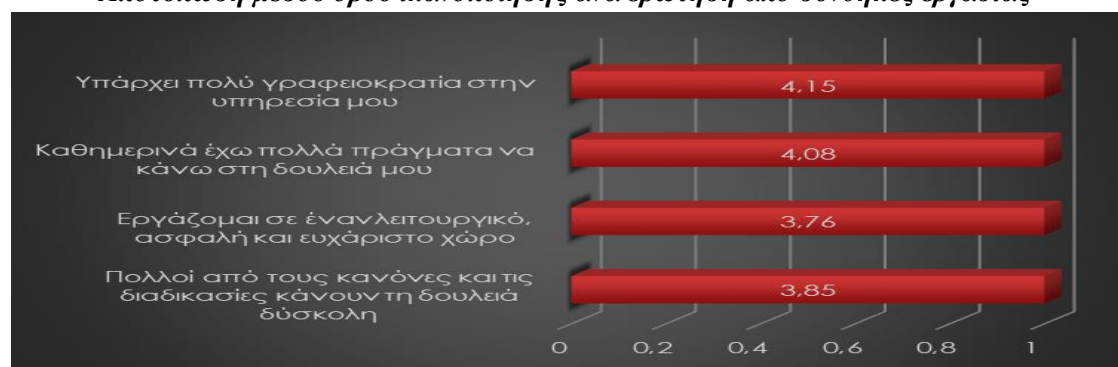
N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,9607
Median		4,0000
Std. Deviation		,39690
Skewness		,073
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,572
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		1,50
Minimum		3,25
Maximum		4,75



6.3.6.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας

Διάγραμμα 6.3.6.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από συνθήκες εργασίας

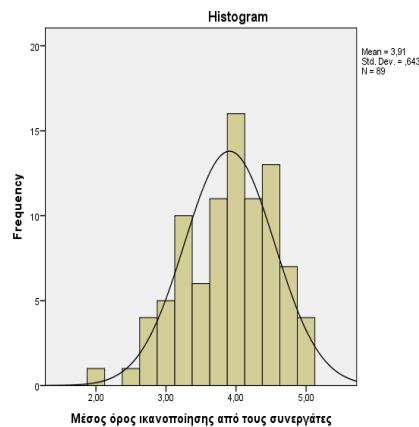


6.3.7 Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους

Στην ενότητα αυτή διερευνώνται οι εργασιακές σχέσεις δηλαδή το ήρεμο εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από καυγάδες και φασαρίες και οι καλές ή όχι συναδελφικές σχέσεις. Η ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους έχει μέση τιμή 3,9073 με τυπική απόκλιση 0,64335 έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.7 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι. Αυτό που παρατηρούμε στο διάγραμμα 6.3.7.β. είναι πως ο μέσος όρος της ικανοποίησης των τριών επιμέρους ερωτήσεων είναι κοντά στο 4,09 εκτός από την τελευταία ερώτηση που αφορά προστριβές στον εργασιακό χώρο και έχει μέσο όρο 3.35.

Πίνακας 6.3.7 Μέσος όρος ικανοποίησης από τις σχέσεις με τους συνεργάτες

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,9073
Median		4,0000
Std. Deviation		,64335
Skewness		-,453
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,211
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		3,00
Minimum		2,00
Maximum		5,00



6.3.7.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τις σχέσεις με τους συνεργάτες

Διάγραμμα 6.3.7.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση συναδελφικών σχέσεων

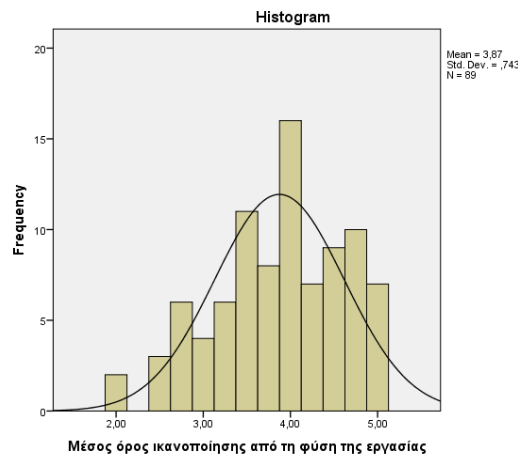


6.3.8 Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας

Η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας διερευνά, αυτό καθ' αυτό, το αντικείμενο της εργασίας δηλαδή η δουλειά που διεκπεραιώνεται καθημερινά. Έχει μέση τιμή 3,8736, που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι με το αντικείμενο που διαχειρίζονται και τυπική απόκλιση 0,74346. Αυτό που παρατηρούμε στο διάγραμμα 6.3.8.β. είναι πως ο μέσος όρος της ικανοποίησης των επιμέρους ερωτήσεων είναι σχετικά κοντινός και κυμαίνεται από 3,69 έως 4,15. Από το ιστόγραμμα παρατηρούμε πως η κατανομή είναι κανονική με αρνητική ασυμμετρία και πλατύκυρτη.

Πίνακας 6.3.8 Μέσος όρος ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,8736
Median		4,0000
Std. Deviation		,74346
Skewness		-,419
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,436
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		3,00
Minimum		2,00
Maximum		5,00



6.3.8.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας

Διάγραμμα 6.3.8.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από τη φύση της εργασίας

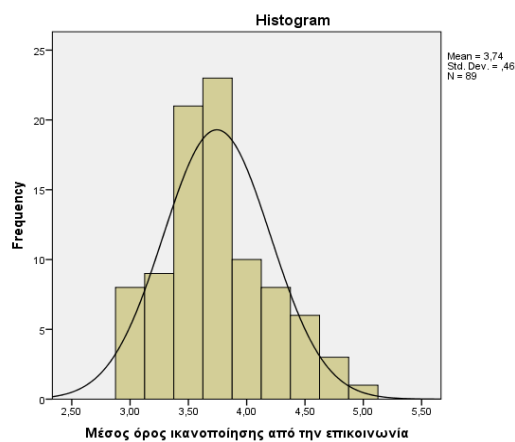


6.3.9 Ικανοποίηση από την επικοινωνία

Η ικανοποίηση από την επικοινωνία δηλαδή η αμεσότητα και η ροή των πληροφοριών έχει μέση τιμή 3,7444, έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.9 και τυπική απόκλιση 0,46002 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι. Αυτό που παρατηρούμε στο διάγραμμα 6.3.9.β. είναι πως ο μέσος όρος της ικανοποίησης των επιμέρους ερωτήσεων είναι σχετικά κοντινός και κυμαίνεται από 3,69 έως 4,15. Από το ιστόγραμμα βλέπουμε πως η κατανομή είναι κανονική με θετική ασυμμετρία και πλατύκυρτη.

Πίνακας 6.3.9 Μέσος όρος ικανοποίησης από την επικοινωνία

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,7444
Median		3,7500
Std. Deviation		,46002
Skewness		,493
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,078
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		2,00
Minimum		3,00
Maximum		5,00



6.3.9.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τη φύση την επικοινωνία

Διάγραμμα 6.3.9.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από την επικοινωνία



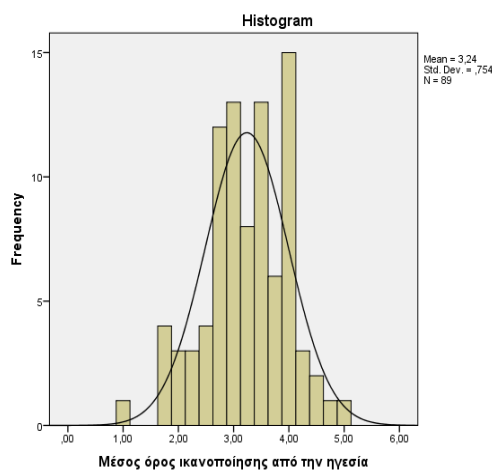
6.3.10 Ικανοποίηση από την ηγεσία

Η τελευταία διάσταση πριν τη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης διερευνά την άποψη των ερωτηθέντων για την ηγεσία. Οι ερωτήσεις μετρούν την ικανοποίηση των ερωτηθέντων για την αποφασιστικότητα, την προνοητικότητα την καινοτομία και την ασφάλεια που τους παρέχει η ηγεσία.

Η ικανοποίηση της ηγεσίας έχει μέση τιμή 3,2388 έτσι όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.10 που σημαίνει πως οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι. Αυτό που παρατηρούμε στο διάγραμμα 6.3.10.β. είναι πως η μέση τιμή της ικανοποίησης των επιμέρους ερωτήσεων είναι κοντινή και κυμαίνεται από 3,17 έως 3,37. Από το ιστόγραμμα βλέπουμε πως η κατανομή είναι κανονική με αρνητική ασυμμετρία και πλατύκυρτη.

Πίνακας 6.3.10 Μέσος όρος ικανοποίησης από την ηγεσία

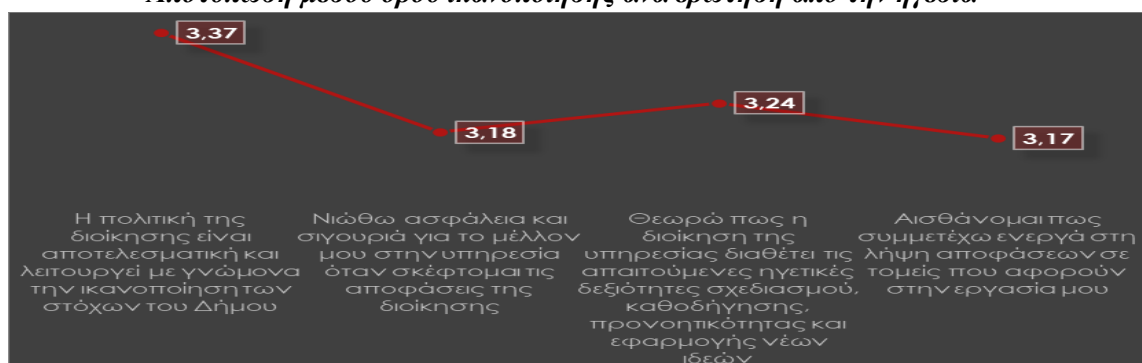
N	Valid	89
	Missing	0
Mean		3,2388
Median		3,2500
Std. Deviation		,75369
Skewness		-,340
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		,106
Std. Error of Kurtosis		,506
Range		4,00
Minimum		1,00
Maximum		5,00



6.3.10.α Ιστόγραμμα ικανοποίησης από τη φύση την ηγεσία

Διάγραμμα 6.3.10.β

Αποτύπωση μέσου όρου ικανοποίησης ανά ερώτηση από την ηγεσία



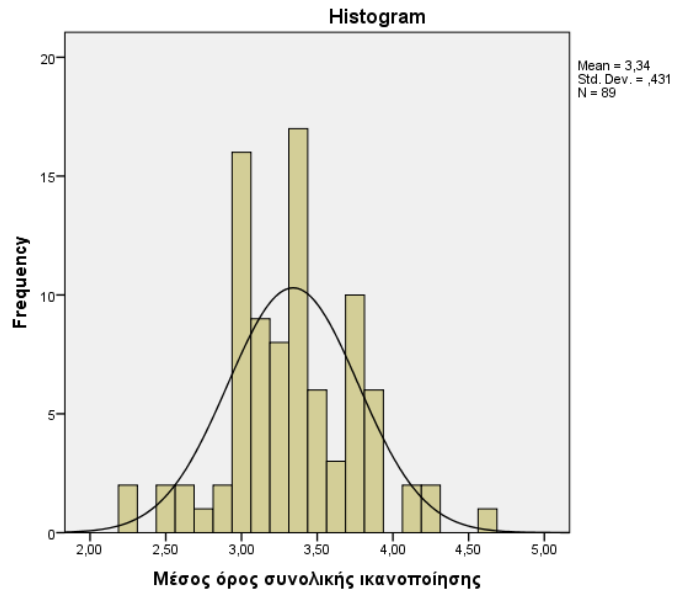
6.3.11 Συνολική εργασιακής ικανοποίησης

Η συνολική ικανοποίηση του δείγματος των εργαζομένων στο Δήμο της Τρίπολης όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.11 έχει μέση τιμή **3,3404** γεγονός που αποδεικνύει την πάνω του μετρίου ικανοποίηση των εργαζομένων. Τοποθετώντας τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης σε αύξουσα σειρά, βλέπουμε πως η μεγαλύτερη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων εκφράζεται για τις οικονομικές απολαβές (2,3455) και ακολουθούν οι προοπτικές προαγωγής (2,5393) και οι ηθικές ανταμοιβές (2,8146). Αμέσως μετά έπονται τα πρόσθετα προνόμια (2,8455) και η ικανοποίηση από την ηγεσία (3,2388). Στην κλίμακα της ικανοποίησης με βαθμό από 3,5 έως 4 τοποθετούνται η ικανοποίηση από την επικοινωνία (3,7444) η φύση της εργασίας (3,8736), η ικανοποίηση από τις συναδελφικές σχέσεις (3,9073) και τέλος η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (3,9607). Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εποπτεία έχει τη μεγαλύτερη μέση τιμή 4,1348.

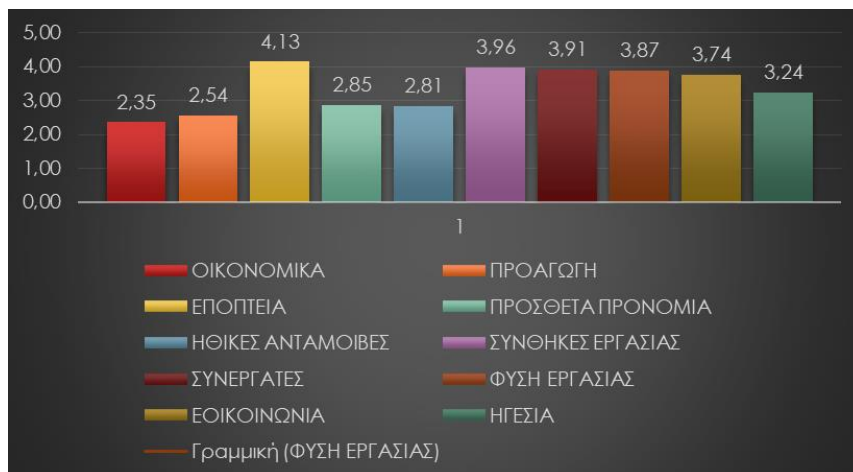
Η τυπική απόκλιση της συνολικής ικανοποίησης είναι 0,4309 που σημαίνει πως η μέση απόκλιση της διασποράς των παρατηρήσεων είναι $\pm 0,4309$ από τη μέση τιμή. Η καμπύλη κατανομής είναι κανονική και παρατηρείται θετική ασυμμετρία αφού ο συντελεστής ασυμμετρίας (skewness) είναι 0,125 δηλαδή θετικός. Η κύρτωση χαρακτηρίζεται πλατύκυρτη αφού ο συντελεστής κύρτωσης (Kurtosis) 0,564 δηλαδή μικρότερος του 3.

6.3.11α Πίνακας περιγραφικών στατιστικών της συνολικής ικανοποίησης και των δέκα επιμέρους διαστάσεων αυτής.

		Μέσος όρος ικανοποίησης από τις οικονομικές απολαβές	Μέσος όρος ικανοποίησης από τις πιθανότητες για προαγωγή	Μέσος όρος ικανοποίησης από την εποπτεία	Μέσος όρος ικανοποίησης από πρόσθετα προνόμια	Μέσος όρος ικανοποίησης από τις ηθικές ανταμοιβές	Μέσος όρος ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας	Μέσος όρος ικανοποίησης από τους συνεργάτες	Μέσος όρος ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας	Μέσος όρος ικανοποίησης από την επικοινωνία	Μέσος όρος ικανοποίησης από την ηγεσία	Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης
N	Valid	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,3455	2,5393	4,1348	2,8455	2,8146	3,9607	3,9073	3,8736	3,7444	3,2388	3,3404
Median		2,2500	2,5000	4,0000	2,7500	3,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,7500	3,2500	3,3500
Mode		2,75	2,75	5,00	2,00 ^a	3,00	4,00	4,00	4,00	3,75	4,00	3,13
Std. Deviation		,61064	,77138	,77336	,72350	,73327	,39690	,64335	,74346	,46002	,75369	,43090
Variance		,373	,595	,598	,523	,538	,158	,414	,553	,212	,568	,186
Skewness		-,213	,210	-,614	,397	-,285	,073	-,453	-,419	,493	-,340	,125
Std. Error of Skewness		,255	,255	,255	,255	,255	,255	,255	,255	,255	,255	,255
Kurtosis		-,434	-,287	-,205	-,060	-,094	-,572	-,211	-,436	-,078	,106	,564
Std. Error of Kurtosis		,506	,506	,506	,506	,506	,506	,506	,506	,506	,506	,506
Range		2,50	3,50	3,00	3,50	3,25	1,50	3,00	3,00	2,00	4,00	2,35
Minimum		1,00	1,00	2,00	1,50	1,00	3,25	2,00	2,00	3,00	1,00	2,25
Maximum		3,50	4,50	5,00	5,00	4,25	4,75	5,00	5,00	5,00	5,00	4,60



6.3.11 Ιστόγραμμα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης



6.3.11 Γράφημα μέσων τιμών διαστάσεων ικανοποίησης

6.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

6.4.1 Σχέση ηλικίας εργασιακής ικανοποίησης

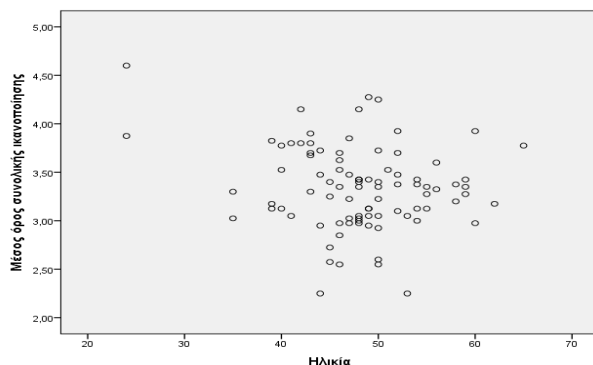
Το δείγμα μας αποτελείται από 89 εργαζόμενους στο δήμο της Τρίπολης. Οι ηλικίες των εργαζομένων έχουν ελάχιστη και μέγιστη τιμή 24 και 65 έτη αντίστοιχα, ενώ ο μέσος όρος είναι τα 48,03 έτη. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 6,981 δηλαδή $\pm 6,981$ έτη μέση απόκλιση διασποράς των παρατηρήσεων από το δειγματικό μέσο.

Πίνακας 6.4.1 α Περιγραφικά στατιστικά της ηλικίας του δείγματος

		Ηλικία
N	Valid	89
	Missing	0
Mean		48,03
Median		48,00
Std. Deviation		6,981
Range		41
Minimum		24
Maximum		65
Sum		4275

1^{ος} Έλεγχος συσχέτισης ηλικίας εργασιακή ικανοποίησης μέσω διαγράμματος διασποράς

Διάγραμμα διασποράς 6.4.1.β –Σχέση ηλικίας συνολικής εργασιακής ικανοποίησης



Η πρώτος έλεγχος συσχέτισης των δυο μεταβλητών, έτσι όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα διασποράς δείχνει πως δεν υπάρχει έντονη συσχέτιση, αρνητική ή θετική μεταξύ των δυο μεταβλητών. Δεν διαφαίνεται να αυξάνεται ή να μειώνεται η ικανοποίηση με την αύξηση της ηλικίας.

2^{ος} Έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson Correlations.

Πίνακας 6.4.1γ

Συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlations ηλικίας συνολικής ικανοποίησης

		Ηλικία	Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης
Ηλικία	Pearson Correlation	1	-,191
	Sig. (2-tailed)		,074
	N	89	89
Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	Pearson Correlation	-,191	1
	Sig. (2-tailed)	,074	
	N	89	89

Από τον παραπάνω πίνακα 6.4.1γ επιβεβαιώνεται πως δεν υπάρχει έντονη σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Ο συντελεστής **Pearson Correlation** παίρνει τιμές από -1 έως 1 δηλαδή έντονα αρνητική έως έντονα θετική συσχέτιση. Όταν το $r = 1$ τότε οι μεταβλητές είναι θετικά συσχετισμένες δηλαδή όταν αυξάνει η μια, αυξάνει και η άλλη γραμμικά. Όταν $r = -1$ τότε οι μεταβλητές είναι αρνητικά συσχετισμένες, όταν η μια αυξάνει η άλλη μειώνεται γραμμικά. Όταν οι τιμές του r κυμαίνονται από $\pm 0,1$ έως $\pm 0,3$ τότε υπάρχει μικρή συσχέτιση, από $\pm 0,3$ έως $\pm 0,5$ υπάρχει μέτρια συσχέτιση και από $\pm 0,5$ και πάνω υπάρχει ισχυρή συσχέτιση.

Στη έρευνα μας, η τιμή του δείκτη **Pearson Correlation** είναι $r = -0,191$ γεγονός που αποδεικνύει πως υπάρχει μικρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Δηλαδή φαίνεται πως όσο αυξάνεται η ηλικία μειώνεται η ικανοποίηση και αντίστροφα.

6.4.2 Σχέση φύλου εργασιακής ικανοποίησης (T- test)

Πίνακας 6.4.2 α Περιγραφικά στατιστικά ανδρών

Φύλο		Statistic	Std. Error	
Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	Άντρες	Mean	3,2574	,06399
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1272	
		Upper Bound	3,3875	
	5% Trimmed Mean		3,2649	
	Median		3,2375	
	Variance		,139	
	Std. Deviation		,37313	
	Minimum		2,25	
	Maximum		4,15	
	Range		1,90	
	Interquartile Range		,44	
	Skewness		-,184	,403
	Kurtosis		1,076	,788

Πίνακας 6.4.2.β Περιγραφικά στατιστικά γυναικών

Φύλο		Statistic	Std. Error	
Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	Γυναίκα	Mean	3,3918	,06186
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2678	
		Upper Bound	3,5158	
	5% Trimmed Mean		3,3890	
	Median		3,3750	
	Variance		,210	
	Std. Deviation		,45876	
	Minimum		2,25	
	Maximum		4,60	
	Range		2,35	
	Interquartile Range		,68	
	Skewness		,112	,322
	Kurtosis		,322	,634

Από την παρατήρηση των παραπάνω πινάκων συμπεραίνουμε πως οι γυναίκες λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους σε σχέση με τους άντρες. Υπενθυμίζουμε πως το δείγμα μας αποτελείται από 55 γυναίκες και 34 άνδρες. Ο μέσος των γυναικών είναι 3,3918 ενώ των ανδρών είναι 3,2574 με τυπική απόκλιση των μεν ανδρών 0,37313 και των γυναικών 0,45876. Οι κατανομές των δεδομένων είναι κανονικές με συντελεστή ασυμμετρίας (skewness) για τους άντρες $-0,184$ και για τις γυναίκες $0,112$ που σημαίνει αρνητική ασυμμετρία για τους μεν άντρες (ουρά κατανομής προς τα αριστερά) δηλαδή με τις περισσότερες απαντήσεις κάτω από τη μέση τιμή και θετική ασυμμετρία για τις γυναίκες (ουρά κατανομής προς τα δεξιά) δηλαδή με τις περισσότερες απαντήσεις μετά τη μέση τιμή. Ο συντελεστής της

κύρωσης για τους άντρες αλλά και για τις γυναίκες είναι θετικός (1,076 και 0,322 αντίστοιχα) μικρότερος του 3 που σημαίνει πλατύκυρτες κατανομές δεδομένων.

Πίνακας 6.4.2.γ Έλεγχος ισότητας των μέσων ανδρών γυναικών (T-test)

		for Equality of		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	Equal variances assumed	1,347	,249	1,439	87	,154	,13447	,09344	-,05125	,32018
	Equal variances not assumed			1,511	80,522	,135	,13447	,08900	-,04264	,31157

Ο έλεγχο της ισότητας των μέσων τιμών των ανεξάρτητων δειγμάτων, ανδρών και γυναικών θα γίνει θέτοντας τις εξής υποθέσεις:

1. Έστω $\mu_1 = 3,2574$ η μέση τιμή του δείγματος των ανδρών με διακύμανση σ_1^2 άγνωστη
2. Έστω $\mu_2 = 3,3918$ η μέση τιμή των γυναικών του δείγματος με διακύμανση σ_2^2 άγνωστη.

Ενδιαφερόμαστε για τον έλεγχο σε επίπεδο σημαντικότητας α της μηδενικής υπόθεσης:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ έναντι της εναλλακτικής $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$. Η υπόθεση αφορά στο ότι οι δειγματικοί μέσοι είναι ίσοι δηλαδή με αναγωγή στο πληθυσμό άντρες και γυναίκες λαμβάνουν την ίδια ικανοποίηση από την εργασία, έναντι της εναλλακτικής πως δε λαμβάνουν την ίδια ικανοποίηση.

Η στατιστική συνάρτηση που θα χρησιμοποιηθεί και οι κρίσιμες περιοχές για την υπό έλεγχο μηδενική υπόθεση καθορίζονται στη βάση της ισότητας ή μη των δυο πληθυσμιακών διακυμάνσεων.

Στον παραπάνω πίνακα 6.4.2.γ υλοποιείται ο έλεγχος της υπόθεσης ότι δε διαφέρει η μέση ικανοποίηση των ανδρών από αυτή των γυναικών.

Στο πρώτο στάδιο θα γίνει έλεγχος της υπόθεσης της ισότητας των πληθυσμιακών διακυμάνσεων δηλαδή $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$

Η υπόθεση της ισότητας των πληθυσμιακών διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται αφού η τιμή του f στατιστικού τεστ είναι p τιμή = 0,249 μεγαλύτερη από το 0,05.

Συνεχίζοντας τον έλεγχο στην πρώτη γραμμή του πίνακα που αφορά στις ίσες διακυμάνσεις παρατηρούμε πως η μέση τιμή της ικανοποίησης των ανδρών δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά, από εκείνη των γυναικών αφού p τιμή = 0,154 μεγαλύτερη του

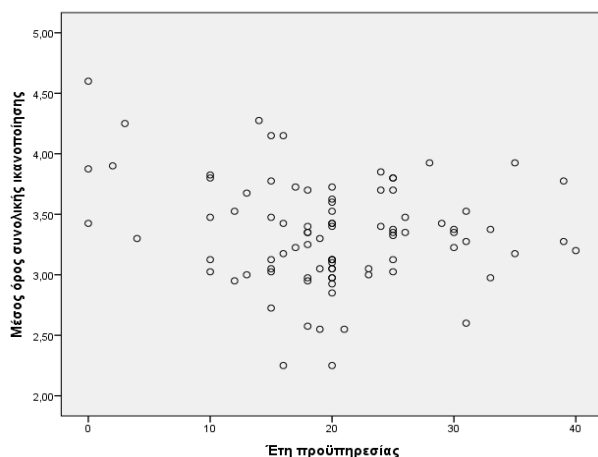
0,05 αρά δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση της ισότητας των μέσων και συνεπώς η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι γυναίκες από την εργασία είναι ίδια με εκείνη των ανδρών. Τέλος ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση διαφορά της εργασιακής ικανοποίησης γυναικών και ανδρών είναι -0,05125 έως 0,32018.

6.4.3 Σχέση ετών προϋπηρεσίας εργασιακής ικανοποίησης

Η μέση τιμή των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο δήμο της Τρίπολης που περιλαμβάνονται στο δείγμα είναι 19,91 έτη. Η ελάχιστη και μέγιστη τιμή της μεταβλητής είναι 0 και 40 έτη αντίστοιχα. Η τιμή 0 αφορά σε νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν κάποιους μήνες προϋπηρεσίας.

1^{ος} Έλεγχος συσχέτισης μέσω διαγράμματος διασποράς

Διάγραμμα διασποράς 6.4.3.α προϋπηρεσίας & συνολικής εργασιακής ικανοποίησης



Η πρώτος έλεγχος συσχέτισης των δυο μεταβλητών, έτσι όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα διασποράς δείχνει πως δεν υπάρχει έντονη συσχέτιση, αρνητική ή θετική μεταξύ των δυο μεταβλητών. Δεν διαφαίνεται να αυξάνεται ή να μειώνεται η ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας.

2^{ος} Έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson Correlations.

Πίνακας 6.4.3 β

Συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlations ετών προϋπηρεσίας συνολικής ικανοποίησης

		Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	Έτη προϋπηρεσίας
Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	Pearson	1	-,181
	Sig. (2-		,089
	N	89	89
Έτη προϋπηρεσίας	Pearson Correlation	-,181	1
	Sig. (2-	,089	
	N	89	89

Από τον παραπάνω πίνακα επιβεβαιώνεται ότι δεν υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Ο συντελεστής **Pearson Correlations** παίρνει τιμές από -1 έως 1 δηλαδή έντονα αρνητική έως έντονα θετική συσχέτιση. Εδώ η τιμή του είναι -0,181 κοντά στο μηδέν, γεγονός που αποδεικνύει την μικρή αρνητική συσχέτιση που έχουν οι μεταβλητές. Δηλαδή όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

6.4.4 Σχέση επιπέδου εκπαίδευσης εργασιακής ικανοποίησης (ANOVA)

Ο έλεγχος τυχαίων ανεξάρτητων δειγμάτων που εδώ αφορούν τη βαθμίδα της εκπαίδευσης από ένα πληθυσμό με μέση τιμή μ_i και διακύμανση σ_i^2 άγνωστη γίνεται σε επίπεδο σημαντικότητας α και μηδενικής υπόθεσης $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$

έναντι της εναλλακτικής H_1 : έστω ότι μια μέση τιμή διαφέρει

Πίνακας 6.4.4.α Περιγραφικά στατιστικά επιπέδου εκπαίδευσης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υποχρεωτική εκπαίδευση	3	3,2917	,10104	,05833	3,0407	3,5427	3,18	3,35
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	23	3,4043	,38727	,08075	3,2369	3,5718	2,60	4,15
ΙΕΚ -Ιδιωτική σχολή	5	3,4100	,64532	,28860	2,6087	4,2113	2,55	4,25
Ανώτατη εκπαίδευση	41	3,3793	,44194	,06902	3,2398	3,5188	2,25	4,60
Μεταπτυχιακό	17	3,1485	,41292	,10015	2,9362	3,3608	2,25	3,70
Total	89	3,3404	,43090	,04568	3,2497	3,4312	2,25	4,60

Στον παραπάνω πίνακα δίνεται το πλήθος των πειραματικών μονάδων N, η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, το τυπικό σφάλμα για τη μέση τιμή, η τιμή min και max. Παρατηρούμε ότι η πέμπτη κατηγορία των εργαζομένων με μεταπτυχιακό λαμβάνει τη μικρότερη μέση εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες. Μένει στους επόμενους πίνακες να επιβεβαιωθούν και στατιστικά αυτές οι παρατηρήσεις προκειμένου να γίνει αναγωγή των συμπερασμάτων στον πληθυσμό.

Πίνακας 6.4.4.β Ομοιογένειας των διακυμάνσεων

Test of Homogeneity of Variances			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,327	4	84	,267

Από τον πίνακα 6.4.4.β Ομοιογένειας των διακυμάνσεων παρατηρούμε πως η τιμή p – value είναι 0,267 μεγαλύτερη του 0,05 άρα δεν απορρίπτουμε την υπόθεση των ίσων

διακυμάνσεων, δηλαδή δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διασπορές των δειγμάτων και άρα η άποψη μπορεί να εφαρμοστεί

Πίνακας 5.4.4.γ Έλεγχος ισότητας μέσω των τιμών βαθμίδων εκπαίδευσης (ANOVA)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,813	4	,203	1,100	,362
Within Groups	15,526	84	,185		
Total	16,339	88			

Από τον έλεγχο της p τιμής του F στατιστικού τεστ προκύπτει ότι η ισότητα των μέσων τιμών γίνεται αποδεκτή αφού η τιμή p -value είναι 0,362 μεγαλύτερη του 0,05 αρά δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών των βαθμίδων εκπαίδευσης και συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από τη βαθμίδα εκπαίδευσης.

6.4.5 Σχέση θέσης στην ιεραρχία εργασιακής ικανοποίησης (ANOVA)

Ο έλεγχος τυχαίων ανεξάρτητων δειγμάτων που εδώ αφορούν στην θέση που έχουν οι εργαζόμενοι στην ιεραρχία από ένα πληθυσμό με μέση τιμή μ_i και διακύμανση σ_i^2 άγνωστη γίνεται σε επίπεδο σημαντικότητας α και μηδενικής υπόθεσης $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$ έναντι της εναλλακτικής H_1 : έστω ότι μια μέση τιμή διαφέρει

Πίνακας 6.4.5.α Περιγραφικά στατιστικά θέσης στην ιεραρχία

Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Προϊστάμενος Δ/σης	10	3,3175	,23864	,07547	3,1468	3,4882	2,98	3,70
Προϊστάμενος Τμήματος	9	3,3111	,44950	,14983	2,9656	3,6566	2,55	3,93
Υπάλληλος	70	3,3475	,45355	,05421	3,2394	3,4556	2,25	4,60
Total	89	3,3404	,43090	,04568	3,2497	3,4312	2,25	4,60

Στον παραπάνω πίνακα δίνεται το πλήθος των πειραματικών μονάδων N , η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, το τυπικό σφάλμα για τη μέση τιμή, η τιμή \min και \max . Παρατηρούμε ότι η τρίτη κατηγορία των υπαλλήλων λαμβάνει τη μεγαλύτερη μέση εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες. Μένει στους επόμενους πίνακες να επιβεβαιωθούν και στατιστικά αυτές οι παρατηρήσεις.

Πίνακας 6.4.5.β Ομοιογένειας της Διακύμανσης

Test of Homogeneity of Variances			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,714	2	86	,186

Από τον πίνακα 6.4.5.β Ομοιογένειας των διακυμάνσεων παρατηρούμε πως η τιμή p – value είναι 0,186 μεγαλύτερη του 0,05 άρα δεν απορρίπτουμε την υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων δηλαδή δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διασπορές των δειγμάτων και άρα η άποψη μπορεί να εφαρμοστεί.

Πίνακας 6.4.5.γ Έλεγχος ισότητας μέσω των τιμών θέσεων ιεραρχίας (ANOVA)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,016	2	,008	,043	,958
Within Groups	16,323	86	,190		
Total	16,339	88			

Από τον έλεγχο της p τιμής του F στατιστικού τεστ προκύπτει ότι η ισότητα των μέσων τιμών γίνεται αποδεκτή αφού η τιμή p – value είναι 0,958 μεγαλύτερη του 0,05 άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών των θέσεων στην ιεραρχία και συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από τη θέση στην ιεραρχία.

6.4.6 Σχέση εργασιακής σύμβασης εργασιακής ικανοποίησης (ANOVA)

Ο έλεγχος τυχαίων ανεξάρτητων δειγμάτων που εδώ αφορούν στην θέση που έχουν οι εργαζόμενοι στην ιεραρχία από ένα πληθυσμό με μέση τιμή μ_i και διακύμανση σ_i^2 άγνωστη γίνεται σε επίπεδο σημαντικότητας α και μηδενικής υπόθεσης $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5$ έναντι της εναλλακτικής H_1 : έστω ότι μια μέση τιμή διαφέρει

Πίνακας 6.4.6.α Περιγραφικά στατιστικά εργασιακής σύμβασης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Μόνιμος υπάλληλος	60	3,2121	,36399	,04699	3,1181	3,3061	2,25	3,93
Αορίστου χρόνου	19	3,4461	,37595	,08625	3,2649	3,6273	2,55	4,15
Ορισμένου χρόνου	9	3,8833	,42866	,14289	3,5538	4,2128	3,35	4,60
Εξωτερικός συνεργάτης	1	4,1500					4,15	4,15
Total	89	3,3404	,43090	,04568	3,2497	3,4312	2,25	4,60

Στον παραπάνω πίνακα δίνεται το πλήθος των πειραματικών μονάδων N, η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, το τυπικό σφάλμα για τη μέση τιμή, η τιμή min και max. Παρατηρούμε ότι η τρίτη και τέταρτη κατηγορία, των υπαλλήλων ορισμένου χρόνου

και ο εξωτερικός συνεργάτης λαμβάνουν τη μεγαλύτερη μέση εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες. Μένει στους επόμενους πίνακες να επιβεβαιωθούν και στατιστικά αυτές οι παρατηρήσεις.

Πίνακας 6.4.6.β Ομογένειας της διακύμανσης

Test of Homogeneity of Variances			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,207 ^a	2	85	,813

Από τον πίνακα 6.4.6.β Ομοιογένειας των διακυμάνσεων παρατηρούμε πως η τιμή p – value είναι 0,813 μεγαλύτερη του 0,05 άρα δεν απορρίπτουμε την υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων, δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διασπορές των δειγμάτων άρα η άποψη μπορεί να εφαρμοστεί.

Πίνακας 6.4.6.γ Έλεγχος ισότητας μέσων τιμών εργασιακής σχέσης (ANOVA)

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,508	3	1,503	10,797	,000
Within Groups	11,831	85	,139		
Total	16,339	88			

Από τον έλεγχο της p τιμής του F στατιστικού τεστ προκύπτει ότι η ανισότητα των μέσων τιμών αφού η τιμή p –value είναι 0,00 μικρότερη του 0,05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών της εργασιακής σύμβασης και συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις σχέσεις εργασίας (μόνιμος, αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου, εξωτερικού συνεργάτη).

6.4.7 Σχέση προσωπικής ευμάρειας εργασιακής ικανοποίησης (Παλινδρόμηση)

Στο ερωτηματολόγιο που αφορά στην ικανοποίηση από τη ζωή των Pavot και Diener οι απαντήσεις που δόθηκαν έχουν μέση τιμή συνολικού αθροίσματος 22,0562. Ερμηνεύοντας το αποτέλεσμα και με βάση τη θεωρία των Pavot και Diener συμπεραίνουμε πως τα άτομα του δείγματος έχουν μια μέτρια βαθμολογία. Συνήθως αυτή την κατηγορία ατόμων με ποσοστό ψυχικής ευμάρειας 20-24 τη συναντάμε σε οικονομικά ανεπτυγμένα κράτη. Είναι άτομα ικανοποιημένα από τη ζωή τους, αλλά υπάρχουν τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Είναι βαθμολογία που αντιστοιχεί σε φυσιολογικά άτομα που θέλουν να μετακινηθούν σε υψηλότερα επίπεδα.

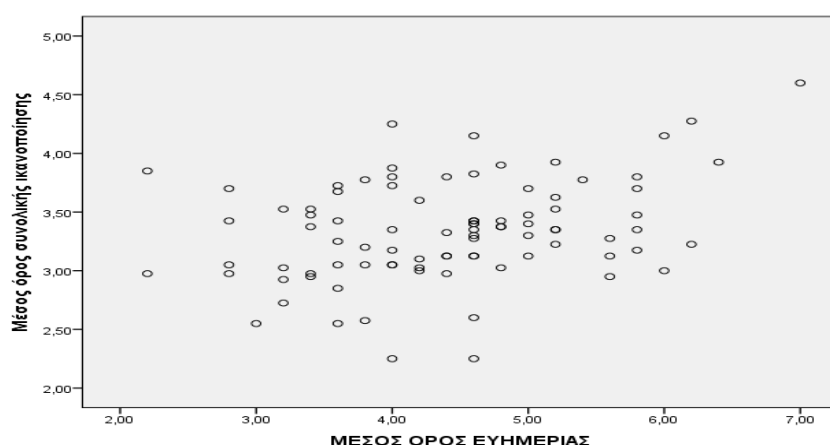
Πίνακας 6.4.7.α Περιγραφικά στατιστικά υποκειμενικής ευμάρειας

N	Valid	89
	Missing	0
Mean		4,4112
Median		4,4000
Mode		4,60
Std. Deviation		,98043
Variance		,961
Skewness		,119
Std. Error of Skewness		,255
Kurtosis		-,224
Std. Error of Kurtosis		,506
Minimum		2,20
Maximum		7,00
Sum		392,60

Από τον παραπάνω πίνακα των περιγραφικών στοιχείων της μεταβλητής που αφορά την υποκειμενική ευμάρεια διαπιστώνουμε πως η μέση τιμή είναι 4,4112, που σημαίνει πως το δείγμα των υπαλλήλων του Δήμου της Τρίπολης είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τη ζωή τους. Η μέση απόκλιση των δεδομένων από το μέσο δηλαδή η τυπική απόκλιση είναι $\pm 0,98$ ενώ ο συντελεστής της ασυμμετρίας και της κύρτωσης είναι αντίστοιχα 0,119 και -0,224. Αυτό σημαίνει πως η κανονική κατανομή έχει θετική ασυμμετρία, δηλαδή ουρά προς τα δεξιά και είναι πλατύκυρτη, δηλαδή ευρεία διασπορά των παρατηρήσεων.

1^{ος} Έλεγχος συσχέτισης μέσω διαγράμματος διασποράς

Διάγραμμα διασποράς 6.4.7.β – Σχέση προσωπικής ευμάρειας εργασιακής ικανοποίησης



Από το παραπάνω διάγραμμα διασποράς στο οποίο η εξαρτημένη μεταβλητή στον άξονα των ψ είναι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση και η ανεξάρτητη είναι η

ευημερία παρατηρούμε πως υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των μεταβλητών αφού καθώς όσο αυξάνεται ο βαθμός της ευημερίας, αυξάνεται αντίστοιχα και η εργασιακή ικανοποίηση.

2^{ος} Έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson Correlations.

Πίνακας 6.4.7.γ

Συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlations προσωπικής ευημερίας συνολικής ικανοποίησης

		ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ	συνολικής ικανοποίησης
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ	Pearson Correlation	1	,333**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	89	89
Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	Pearson Correlation	,333**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	89	89

Από τον παραπάνω πίνακα 6.4.7γ επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Ο συντελεστής **Pearson Correlations** παίρνει τιμές από -1 έως 1 δηλαδή έντονα αρνητική έως έντονα θετική συσχέτιση. Εδώ η τιμή του είναι 0,333, γεγονός που αποδεικνύει την ύπαρξη μιας μέτριας θετικής συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών. Η ύπαρξη συσχέτισης όμως μεταξύ των δυο μεταβλητών δε σημαίνει απαραίτητα πως η μια προκαλεί την άλλη. Δηλαδή πως η προσωπική ευημερία είναι αιτία της εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι προχωράμε τον έλεγχο με το επόμενο στατιστικό εργαλείο που είναι η ανάλυση παλινδρόμησης, όπου θα μελετήσουμε την εξάρτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής – εργασιακή ικανοποίηση από την ανεξάρτητη μεταβλητή την προσωπική ευημερία.

3^{ος} Έλεγχος Παλινδρόμηση προσωπικής ευμάρειας και εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακες 6.4.7 δ Έλεγχος παλινδρόμησης εργασιακής ικανοποίησης και προσωπικής ευημερίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,333 ^a	,111	,101	,40866

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,810	1	1,810	10,840	,001 ^b
	Residual	14,529	87	,167		
	Total	16,339	88			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,695	,201		13,426	,000
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ	,146	,044	,333	3,292	,001

Ο συντελεστής προσδιορισμού R- Square, μας δείχνει το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής που μπορεί να ερμηνευτεί από τη μεταβλητότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής. Ο συντελεστής R^2 παίρνει τιμές από 0 έως 1 που αντίστοιχα σημαίνουν κανένα ποσοστό προσαρμοστικότητας μέχρι άριστη προσαρμοστικότητα. Στο δείγμα μας το R^2 έχει τιμή 0.111 και προκύπτει ότι κατά ποσοστό 11,1% η εργασιακή ικανοποίηση εξηγείται από την επίδραση της προσωπικής ευμάρειας.. Το υπόλοιπο ποσοστό 88.9% ανήκει στα σφάλματα που προκύπτουν είτε από κάποιο πρόβλημα μέτρησης είτε από τη μη λήψη υπόψιν κάποιας μεταβλητής.

Η ανάλυση διασποράς ANOVA της κατανομής f ελέγχει την μηδενική υπόθεση

H_0 : το υπόδειγμα δεν έχει ερμηνευτικότητα, έναντι της εναλλακτικής

H_1 : το υπόδειγμα έχει κάποια ερμηνευτικότητα.

Παρατηρούμε ότι το P-Value έχει τιμή 0,001 δηλαδή κάτω από 5%, άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική, δηλαδή το υπόδειγμα έχει ερμηνευτικότητα.

Ο τελευταίος πίνακας αντικατοπτρίζει τη γραμμική συνάρτηση $\psi = \alpha + \beta\chi$ όπου ψ είναι η εξαρτημένη μεταβλητή που στο υπόδειγμά μας αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και χ είναι η ανεξάρτητη δηλαδή η προσωπική ευημερία.

Το α έχει τιμή 2,695 και δείχνει την εκτιμώμενη μέση τιμή της ψ όταν το χ είναι μηδέν.

Ο έλεγχος σημαντικότητας του α αφορά στις παρακάτω υποθέσεις:

H_0 : $\alpha = 0$ που σημαίνει πως ο σταθερός όρος δεν είναι στατιστικά σημαντικός έναντι της εναλλακτικής

H_1 : $\alpha \neq 0$ που σημαίνει πως ο σταθερός όρος είναι στατιστικά σημαντικός

Τα p- value είναι 0 μικρότερο του 5% άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική.

Το β έχει τιμή 0,146 και δείχνει την κλίση της ευθείας αλλά και την εκτιμώμενη μεταβολή της μέσης τιμής της ψ δηλαδή του μέσου βαθμού ικανοποίησης ως αποτέλεσμα της μεταβολής της χ δηλαδή της προσωπικής ευμάρειας κατά μια μονάδα.

Μέσος βαθμός Ικανοποίησης = 2,695

όταν $x = 0$

Μέσος βαθμός Ικανοποίησης = $2,695 + 0,146 = 2,841$	όταν $x=1$
Μέσος βαθμός Ικανοποίησης = $2,695 + 0,146 * 2 = 2,987$	όταν $x=2$
Μέσος βαθμός Ικανοποίησης = $2,695 + 0,146 * 3 = 3,133$	όταν $x=3$

κλπ

Ο έλεγχος για τον συντελεστή β έχει ως εξής:

$H_0 : \beta=0$ που σημαίνει ότι δεν επηρεάζει η χ την ψ , δηλαδή δεν υπάρχει γραμμική σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές, έναντι της εναλλακτικής

$H_1: \beta \neq 0$ που σημαίνει ότι υπάρχει γραμμική σχέση.

Τα p- value 0 είναι μικρότερο του 5% άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική που σημαίνει ότι ο Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης από την εργασία εξαρτάται από την Προσωπική Ευμάρεια.

6.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΤΡΙΠΟΛΗΣ

Σε αυτό το τμήμα της έρευνάς που αφορά στον τύπο της οργανωτικής κουλτούρας που αντιπροσωπεύει τη δομή του δήμου της Τρίπολης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των *Cameron & Quinn*.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις μέσα από τις οποίες διερευνάται ο τύπος και η ένταση της κουλτούρας του οργανισμού.

Τα είδη της κουλτούρας σύμφωνα με τους *Cameron & Quinn* είναι η **ιεραρχική** με βασικά χαρακτηριστικά τον επίσημο και δομημένο χώρο εργασίας τον καλό συντονισμό, τη θέσπιση κανόνων και πολιτικών δίνοντας έμφαση στη σταθερότητα, την αποτελεσματικότητα, την προβλεψιμότητα, την αξιοπιστία και την παράδοση. Η **προσανατολισμένη στην αγορά** κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στους στόχους και στις προθεσμίες. Η **συμμετοχική κουλτούρα/ οικογενειακή** (*collaborate culture*) η οποία έχει τη βάση της στη συνεργασία μεταξύ των μελών. Υπάρχει ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον με τα μέλη να αποτελούν μια διευρυμένη οικογένεια όπου συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και η δέσμευσή τους στο εσωτερικό είναι υψηλή Η **προσαρμοστική κουλτούρα** (*create culture*) η οποία χαρακτηρίζεται από τη ανάληψη ρίσκου τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών και διαδικασιών.

Πίνακας 6.5 Περιγραφικά στοιχεία των ειδών κουλτούρας

		ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
N	Valid	89	89	89	89
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,16	2,92	2,93	3,25
Median		3,17	3,00	2,83	3,33
Mode		3	3	3	4
Std. Deviation		,815	,827	,787	,729
Variance		,664	,684	,620	,532
Skewness		-,502	-,247	-,425	-,741
Std. Error of Skewness		,255	,255	,255	,255
Kurtosis		,124	-,137	,004	1,247
Std. Error of Kurtosis		,506	,506	,506	,506
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	4	5
Sum		282	260	261	289

Από τον παραπάνω πίνακα 6.6 διαφαίνεται πως όλα τα είδη κουλτούρας συνθέτουν το οργανωσιακό πλαίσιο του δήμου της Τρίπολης, με διαφορετική ένταση. Το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει η κουλτούρα της ιεραρχίας με μέση τιμή 3,25 ενώ ακολουθεί η κουλτούρα οικειότητας με μέση τιμή 3,16 και οι κουλτούρες καινοτομίας και αγοράς με ποσοστά 2,92 και 2,93 αντίστοιχα. Από τα παραπάνω δεδομένα συμπεραίνουμε πως ο οργανισμός δίνει έμφαση στους επίσημους κανόνες και διαδικασίες, στη σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα. Υπάρχει οικειότητα και συνεργασία μεταξύ των μελών και οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλά ποσοστά δέσμευσης τονίζεται η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η συναίνεση και η καλή επικοινωνία. Με λιγότερη αλλά όχι ασήμαντη ένταση ακολουθούν οι τύποι της κουλτούρας της αγοράς και της καινοτομίας οι οποίοι χαρακτηρίζονται από καινοτομία πειραματισμό, ανταγωνισμό, ανάληψη ρίσκου προσήλωση στους στόχους και τις ιδέες και τέλος δημιουργία νέων πόρων.

6.5.1 Μέτρηση εγκυρότητας και αξιοπιστίας ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα

Για τη μέτρηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας, δηλαδή της συνοχής που παρουσιάζουν οι ερωτήσεις τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό το οποίο μετρούν χρησιμοποιήθηκε και εδώ ο δείκτης α του Cronbach. Μετρά δηλαδή την ενδοσυνέπεια, την ένταση των συσχετίσεων που εκδηλώνονται μεταξύ των ερωτήσεων και πόσο ικανοποιητικά προβλέπουν η μια την άλλη. Η αξιοπιστία μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι μετρήσεις είναι απαλλαγμένες από σφάλματα. Η αποδεκτές τιμές του δείκτη είναι μεγαλύτερες του 0.7, Υπάρχουν όμως ερευνητές που αποδέχονται μικρότερες τιμές 0.6 ενώ άλλοι αναγνωρίζουν ικανοποιητικές τιμές πάνω από 0.8.

Πίνακας 6.5.1.α Συνολική αξιοπιστία α Cronbach

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	4

Πίνακας 6.5.1.β Πίνακας ελέγχου αξιοπιστίας α Cronbach στις επιμέρους κουλτούρες

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ	9,10	4,932	,912	,942
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	9,34	4,860	,920	,940
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ	9,34	5,102	,893	,947
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	9,01	5,401	,875	,953

Από τα στοιχεία των παραπάνω πινάκων αντιλαμβανόμαστε πως η αξιοπιστία τόσο των ερωτήσεων όσο και των αποτελεσμάτων είναι υψηλή, αφού όλες οι τιμές του δείκτη α Cronbach είναι πάνω από 9.

6.5.2 Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης- Εκτίμηση συντελεστή Pearson Correlation

Για τον έλεγχο της σχέσης της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης έγινε στατιστικός έλεγχος με τη χρήση του συντελεστή Pearson Correlation που μας δίνει πληροφορίες για την ύπαρξη γραμμικής συσχέτισης μεταξύ

των δυο μεταβλητών. Ο συντελεστής **Pearson Correlation** παίρνει τιμές από -1 έως 1 δηλαδή έντονα αρνητική έως έντονα θετική συσχέτιση. Όταν το $r = 1$ τότε οι μεταβλητές είναι θετικά συσχετισμένες δηλαδή όταν αυξάνει η μια, αυξάνει και η άλλη γραμμικά. Όταν $r = -1$ τότε οι μεταβλητές είναι αρνητικά συσχετισμένες, όταν η μια αυξάνει η άλλη μειώνεται γραμμικά. Όταν οι τιμές του r κυμαίνονται από ± 1 έως ± 3 τότε υπάρχει μικρή συσχέτιση, από ± 3 έως ± 5 υπάρχει μέτρια συσχέτιση και από ± 5 και πάνω υπάρχει ισχυρή συσχέτιση. Όταν είναι κοντά στο -1 υπάρχει έντονη αρνητική σχέση ενώ όταν είναι κοντά στο 1, υπάρχει έντονη θετική.

Πίνακας 6.5.2 Συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlations εργασιακής ικανοποίησης οργανωσιακής κουλτούρας

		Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης	Pearson Correlation	1	,695**	,649**	,581**	,669**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑ Σ	Pearson Correlation	,695**	1	,894**	,841**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	89	89	89	89	89
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙ ΑΣ	Pearson Correlation	,649**	,894**	1	,881**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	89	89	89	89	89
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ	Pearson Correlation	,581**	,841**	,881**	1	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	89	89	89	89	89
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	Pearson Correlation	,669**	,855**	,830**	,826**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	89	89	89	89	89

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει συσχέτιση και μάλιστα έντονη μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των τύπων της κουλτούρας που διέπουν τη δομή του Δήμου. Η γραμμική αυτή σχέση φαίνεται πως είναι πιο έντονη ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την κουλτούρα οικειότητας, (τιμή 0,695) ενώ έπεται η κουλτούρα ιεραρχίας (0,669), η κουλτούρα καινοτομίας (0,649) και η κουλτούρα της αγοράς (0,581). Βέβαια τα στοιχεία του πίνακα υποδεικνύουν και μια έντονη σχέση μεταξύ των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών. Επιβεβαίωση της συσχέτισης όμως αυτής θα κάνουμε στη συνέχεια με τη βοήθεια και άλλων στατιστικών εργαλείων.

6.5.3 Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και εργασιακής ικανοποίησης- Εκτίμηση παλινδρόμησης

Η παλινδρόμηση χρησιμοποιείται για να προβλεφθούν οι μεταβολές στις τιμές μιας εξαρτημένης μεταβλητής από μια ή περισσότερες μεταβλητές. Στο σημείο αυτό θα ερευνήσουμε την επίδραση που έχουν οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές στην εξαρτημένη μεταβλητή, την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακες 6.5.3 Έλεγχος παλινδρόμησης εργασιακής ικανοποίησης και τύπων κουλτούρας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 ^a	,513	,490	,30784

Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 , ο οποίος ερμηνεύει τη διασπορά των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής, που εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές έχει τιμή 0,513 που σημαίνει ότι το 51,3% της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες παραμέτρους.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,379	4	2,095	22,104	,000 ^b
	Residual	7,960	84	,095		
	Total	16,339	88			

Η ανάλυση διακύμανσης ANOVA της κατανομής f ελέγχει την μηδενική υπόθεση

H₀: το υπόδειγμα δεν έχει ερμηνευτικότητα, έναντι της εναλλακτικής

H₁: το υπόδειγμα έχει κάποια ερμηνευτικότητα.

Παρατηρούμε ότι το P-Value ότι έχει τιμή 0,00 δηλαδή κάτω από 5%, άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική, δηλαδή το υπόδειγμα έχει ερμηνευτικότητα.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,056	,151		13,617	,000	1,755	2,356		
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ	,189	,094	,320	2,006	,048	,002	,377	,228	4,393
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ	,236	,101	,447	2,330	,022	,035	,438	,158	6,339
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	,085	,105	,162	,802	,425	-,125	,294	,142	7,059
	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ	-,111	,095	-,202	-1,165	,247	-,300	,078	,192	5,208

• Έλεγχος ως προς την στατιστική σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών.
 Η student t κατανομή που μοιάζει με την καμπύλη της κανονικής κατανομής εξετάζει αν οι εκτιμημένες παράμετροι α και β της γραμμικής σχέσης $\psi = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4$ είναι στατιστικά σημαντική.

Άρα ο έλεγχος που γίνεται για το σταθερό όρο αλλά και για όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές δηλαδή κουλτούρες ιεραρχίας, οικειότητας, καινοτομίας και αγοράς είναι ο εξής:

Το α που στον παραπάνω πίνακα έχει τιμή 2,056 δείχνει την εκτιμώμενη μέση τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής ψ – εργασιακή ικανοποίηση όταν το x_i είναι μηδέν.

Ο έλεγχος σημαντικότητας του α αφορά στις παρακάτω υποθέσεις:

H_0 : $\alpha=0$ που σημαίνει πως ο σταθερός όρος δεν είναι στατιστικά σημαντικός έναντι της εναλλακτικής

H_1 : $\alpha \neq 0$ που σημαίνει πως ο σταθερός όρος είναι στατιστικά σημαντικός

Τα p- value είναι 0 μικρότερο του 5% άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική.

Ο έλεγχος σημαντικότητας του β αφορά στις παρακάτω υποθέσεις:

H_0 : $\beta_i=0$ που σημαίνει ότι δεν επηρεάζει η ανεξάρτητη μεταβλητή την εξαρτημένη ψ , δηλαδή δεν υπάρχει γραμμική σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές, έναντι της εναλλακτικής

H_1 : $\beta_i \neq 0$ που σημαίνει ότι υπάρχει γραμμική σχέση.

Για την κουλτούρα ιεραρχία το p- value της T-student κατανομής είναι 0,048 μικρότερο από 0,05 άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική, που σημαίνει πως υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ της κουλτούρας ιεραρχίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Για την κουλτούρα οικειότητας το p- value της T-student κατανομής είναι 0,022 μικρότερο από 0,05 άρα απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε την εναλλακτική, που σημαίνει πως υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ κουλτούρας οικειότητας και εργασιακής ικανοποίησης.

Για την κουλτούρα καινοτομίας το p- value της T-student κατανομής είναι 0,425 μεγαλύτερο από 0,05 άρα αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση που σημαίνει πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από την κουλτούρα καινοτομίας.

Για την κουλτούρα αγοράς το p- value της T-student κατανομής είναι 0,247 μεγαλύτερο από 0,05 άρα αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση που σημαίνει πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από την κουλτούρα αγοράς.

Έλεγχος ως προς την πολυσυγγραμικότητα των μεταβλητών

Ο παράγοντας VIF Variance inflection Factors που είναι ένα μέτρο διάγνωσης της συγγραμικότητας δηλαδή της αλληλεξάρτησης των ανεξάρτητων μεταβλητών, όσο μεγαλύτερη τιμή λαμβάνει τόσο μεγαλύτερο είναι το πρόβλημα της αλληλεξάρτησης. Οι κανόνες για τις τιμές αυτής της μεταβλητής ποικίλουν. Ο Fotheringham θεωρεί πως τιμές μεγαλύτερες του 10 υποδεικνύουν προβλήματα πολυσυγγραμικότητας ενώ άλλοι εμπειρικοί κανόνες αποδέχονται τιμές με όριο 7 ή 8. Στην παρούσα μελέτη συσχέτισης των μεταβλητών που αφορούν στους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας οι τιμές του παράγοντα VIF είναι κάτω από το 7 πλην της κουλτούρας καινοτομίας. Συνεπώς θεωρούμε πως δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη μελέτη αυτή έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει το Δήμο της Τρίπολης και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του. Συνοπτικά αναφέρεται πως το δείγμα αποτελείται από 89 υπαλλήλους. Το ποσοστό των γυναικών είναι 61,8% και των ανδρών είναι 38,2%, με μέσο όρο ηλικίας τα 48.03 έτη. Το 84,3% είναι έγγαμοι και το 46,1% είναι απόφοιτοι ανώτερης εκπαίδευσης. Η πλειοψηφία των ανταποκριθέντων δηλαδή το 78,7%, στη βαθμίδα της ιεραρχίας, είναι υπάλληλοι και ο συνολικός μέσος όρος προϋπηρεσίας των εργαζομένων είναι 19,91 έτη.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φαίνεται πως οι γυναίκες λαμβάνουν την ίδια ικανοποίηση από την εργασία με τους άντρες. Η ηλικία έχει μικρή αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση που σημαίνει όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο μειώνεται η ικανοποίηση ($r = -0,191$). Το ίδιο συμβαίνει και με τη συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και εργασιακής ικανοποίησης με συντελεστή συσχέτισης $r = -0,181$ που δείχνει τη μικρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών. Ακολούθως ο έλεγχος ισότητας των μέσων τιμών των βαθμίδων εκπαίδευσης και της θέσης των υπαλλήλων στην ιεραρχία έδειξε πως οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης και τη θέση στην ιεραρχία στην οποία ανήκουν, απολαμβάνουν την ίδια εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα αυτό που φαίνεται πως επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι το είδος της σχέσης εργασίας.

Η μέτρηση της προσωπικής ευημερίας των υπαλλήλων έδειξε πως πρόκειται για μέτρια ικανοποιημένους από τη ζωή τους ανθρώπους, με μέση τιμή υποκειμενικής ευημερίας 4,4112. Η εκτίμηση της συσχέτισης που έγινε με απλή γραμμική παλινδρόμηση έδειξε τη γραμμική σχέση που υπάρχει μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής και πως η αύξηση της προσωπικής ευημερίας οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η συνολική ικανοποίηση του δείγματος των εργαζομένων στο Δήμο της Τρίπολης έχει μέση τιμή 3,3404 γεγονός που αποδεικνύει την πάνω του μετρίου ικανοποίηση των εργαζομένων. Τοποθετώντας τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης σε αύξουσα σειρά, βλέπουμε πως η μεγαλύτερη δυσaréσκεια των υπαλλήλων εκφράζεται για τις οικονομικές απολαβές (2,3455) και ακολουθούν οι προοπτικές

προαγωγής (2,5393) και οι ηθικές ανταμοιβές (2,8146). Αμέσως μετά έπονται τα πρόσθετα προνόμια (2,8455) και η ικανοποίηση από την ηγεσία (3,2388). Στην κλίμακα της ικανοποίησης με βαθμό από 3,5 έως 4 τοποθετούνται η ικανοποίηση από την επικοινωνία (3,7444) η φύση της εργασίας (3,8736), η ικανοποίηση από τις συναδελφικές σχέσεις (3,9073) και τέλος η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (3,9607). Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εποπτεία έχει τη μεγαλύτερη μέση τιμή 4,1348.

Η οργανωσιακή φιλοσοφία του Δήμου βασίζεται στο ιεραρχικό πλαίσιο δίνοντας έμφαση στους επίσημους κανόνες και διαδικασίες, στη σταθερότητα και στην αποτελεσματικότητα. Υπάρχει οικειότητα και συνεργασία μεταξύ των μελών και οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από υψηλά ποσοστά δέσμευσης. Τονίζεται η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η συναίνεση και η καλή επικοινωνία. Κάνοντας ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για τη σχέση μεταξύ των τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών της οργανωσιακής κουλτούρας και της εργασιακής ικανοποίησης διαπιστώθηκε η εργασιακή ικανοποίηση έχει γραμμική σχέση με την κουλτούρα ιεραρχίας και οικειότητας, ενώ δεν επηρεάζεται από την κουλτούρα καινοτομίας και αγοράς.

Ερωτηματολόγιο έρευνας για την Εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή κουλτούρα

ΕΝΟΤΗΤΑ 1- Προσωπικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο

Γυναίκα	Άντρας

3. Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η	Άγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Σε χηρεία

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	ΙΕΚ - Ιδιωτική σχολή	Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ - ΤΕΙ)	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό

5. Έτη προϋπηρεσίας

--

6. Θέση που κατέχετε στην υπηρεσία

Προϊστάμενος/η ή αναπληρωτής/τρια Διεύθυνσης	Προϊστάμενος/η ή αναπληρωτής/τρια Τμήματος	Υπάλληλος

7. Εργασιακή σχέση

Μόνιμη σχέση εργασίας	Σύμβαση Αορίστου χρόνου	Σύμβαση Ορισμένου χρόνου	Εξωτερικός συνεργάτης	Άλλη

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν στο βαθμό ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, τις συνεργασίες, την αμοιβή, την εποπτεία, την προαγωγή, την ηθική ανταμοιβή, τη φύση της εργασίας, την ηγεσία και την επικοινωνία.

Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις, βάσει της παρακάτω κλίμακας:

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ

JOB SATISFACTION SURVEY Paul E. Spector Department of Psychology University of South Florida						
1	Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
2	Υπάρχουν πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
3	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι ικανός/η στη δουλειά του	1	2	3	4	5
4	Είμαι ικανοποιημένος από τα προνόμια (επιδόματα, άδειες, συνταξιοδοτικό, αμοιβές εκτός έδρας κλπ) που μου προσφέρει η εργασία μου	1	2	3	4	5
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου παίρνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	1	2	3	4	5
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη δουλειά δύσκολη	1	2	3	4	5
7	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
8	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η εργασία μου δεν έχει νόημα	1	2	3	4	5
9	Η επικοινωνία εντός του δήμου φαίνεται πως είναι ικανοποιητική	1	2	3	4	5
10	Αισθάνομαι πως συμμετέχω ενεργά στη λήψη αποφάσεων σε τομείς που αφορούν στην εργασία μου	1	2	3	4	5
11	Οι αυξήσεις είναι μικρές και σπάνιες	1	2	3	4	5
12	Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν ελπίδες για προαγωγή	1	2	3	4	5
13	Ο/Η προϊστάμενος /η είναι δίκαιος/η μαζί μου	1	2	3	4	5
14	Τα πρόσθετα προνόμια (επιδόματα, άδειες, συνταξιοδοτικό, αμοιβές εκτός έδρας κλπ) που απολαμβάνω από την εργασία μου είναι τόσο καλά, όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών	1	2	3	4	5
15	Αισθάνομαι πως η δουλειά που κάνω εκτιμάται	1	2	3	4	5
16	Εργάζομαι σε έναν λειτουργικό, ασφαλή και ευχάριστο χώρο	1	2	3	4	5
17	Πιστεύω πως πρέπει να δουλεύω περισσότερο λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5
18	Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου	1	2	3	4	5

19	Η πολιτική της διοίκησης είναι αποτελεσματική και λειτουργεί με γνώμονα την ικανοποίηση των στόχων του Δήμου	1	2	3	4	5
20	Οι στόχοι του Δήμου δεν είναι σαφείς στους υπαλλήλους	1	2	3	4	5
21	Αισθάνομαι αδικημένος όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν	1	2	3	4	5
22	Οι εργαζόμενοι στο Δήμο εξελίσσονται ιεραρχικά τόσο γρήγορα, όσο αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού στο δημόσιο τομέα	1	2	3	4	5
23	Αισθάνομαι ότι ο /η προϊστάμενός/η μου δείχνει λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της	1	2	3	4	5
24	Τα πρόσθετα προνόμια (επιδόματα, άδειες, συνταξιοδοτικό, αμοιβές εκτός έδρας κλπ) που μου προσφέρει η εργασία μου είναι δίκαια	1	2	3	4	5
25	Υπάρχουν λίγες ηθικές ανταμοιβές για εκείνους που εργάζονται στο Δήμο	1	2	3	4	5
26	Καθημερινά έχω πολλά πράγματα να κάνω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
27	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
28	Μερικές φορές αισθάνομαι πως δε γνωρίζω ακριβώς τι συμβαίνει στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5
29	Νιώθω ασφάλεια και σιγουριά για το μέλλον μου στην υπηρεσία όταν σκέφτομαι τις αποφάσεις της διοίκησης	1	2	3	4	5
30	Αισθάνομαι περήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5
31	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες για αύξηση του μισθού μου	1	2	3	4	5
32	Υπάρχουν πρόσθετα προνόμια που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε	1	2	3	4	5
33	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	1	2	3	4	5
34	Υπάρχει πολύ γραφειοκρατία στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5
35	Πιστεύω πως οι προσπάθειες μου επιβραβεύονται στο βαθμό που θα έπρεπε	1	2	3	4	5
36	Θεωρώ πως η διοίκηση της υπηρεσίας διαθέτει τις απαιτούμενες ηγετικές δεξιότητες σχεδιασμού, καθοδήγησης, προνοητικότητας και εφαρμογής νέων ιδεών	1	2	3	4	5
37	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για μια πιθανή προαγωγή	1	2	3	4	5
38	Η εργασία μου κυλάει ήσυχα χωρίς καβγάδες και τσακωμούς	1	2	3	4	5
39	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5
40	Οι εργασίες που μου ανατίθενται δεν είναι πλήρως επεξηγημένες	1	2	3	4	5

Ενότητα 3 - Οργανωσιακή κουλτούρα

Στην ενότητα αυτή θα διερευνήσουμε τις αντιλήψεις, τις αξίες, τους στόχους και τις προσδοκίες που επικρατούν στην υπηρεσία και θα αποφανθούμε για τα είδη της οργανωσιακής κουλτούρας που υπερισχύουν (ιεραρχική, προσαρμοστική, συμμετοχική ή προσανατολισμένη στην αγορά) και τι ποσοστό από αυτά τα είδη αναλογεί στην οργάνωση του Δήμου.

Παρακαλώ επιλέξτε σε κάθε ερώτηση την επιλογή εκείνη, που είναι πλησιέστερη στην άποψή σας.

1 καθόλου, 2 λίγο, 3 μέτρια, 4 πολύ, 5 πάρα πολύ

The Organizational Culture Assessment Instrument - Cameron & Quinn							
1	Η υπηρεσία	Είναι επέκταση της οικογένειάς μου και με τους συναδέλφους μοιραζόμαστε πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα	1	2	3	4	5
2		Είναι χώρος δυναμικής και καινοτομίας. Οι εργαζόμενοι πρόθυμα αναλαμβάνουν προσωπικό ρίσκο	1	2	3	4	5
3		Εστιάζει στο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη των στόχων	1	2	3	4	5
4		Είναι χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τι κάνουν οι άνθρωποι	1	2	3	4	5
5	Η διοίκηση θεωρεί σημαντικό το να αποτελεί παράδειγμα	καθοδήγησης και διευκόλυνσης	1	2	3	4	5
6		επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου	1	2	3	4	5
7		επιθετικής πολιτικής χωρίς αστοχίες και εστιασμένη στο αποτέλεσμα	1	2	3	4	5
8		συντονισμού, οργάνωσης, και ομαλής αποδοτικότητας	1	2	3	4	5
9	Το διοικητικό στύλ υπαγορεύει	την ομαδική δουλειά, τη συναίνεση και τη συμμετοχικότητα	1	2	3	4	5
10		την ανάληψη ρίσκου, την καινοτομία, την ελευθερία και τη μοναδικότητα	1	2	3	4	5
11		την ανταγωνιστικότητα, τις υψηλές απαιτήσεις και τα επιτεύγματα	1	2	3	4	5
12		την εργασιακή ασφάλεια και προσαρμογή, την προβλεψιμότητα, και τη σταθερότητα στις ανθρώπινες σχέσεις	1	2	3	4	5
13	Ο συνδετικός ιστός της υπηρεσίας είναι	η πίστη στις αξίες της υπηρεσίας, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η αφοσίωση	1	2	3	4	5
14		η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι στις εξελίξεις	1	2	3	4	5
15		η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η νίκη πάνε μαζί	1	2	3	4	5
16		οι επίσημοι κανόνες - αποφάσεις και οι πολιτικές. Η διατήρηση του δήμου σε ομαλή πορεία είναι σημαντική	1	2	3	4	5

17	Ο δήμος δίνει έμφαση	στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η υψηλή εμπιστοσύνη, η δεκτικότητα και η συμμετοχή είναι βασικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων	1	2	3	4	5
18		στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά	1	2	3	4	5
19		στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματα. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η επικράτηση ενός καλού ονόματος είναι κυρίαρχα	1	2	3	4	5
20		στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποδοτικότητα, ο έλεγχος και η ομαλή λειτουργία είναι σημαντικά	1	2	3	4	5
21	Θα μπορούσαμε να πούμε πως η μέχρι τώρα πορεία της υπηρεσίας ορίζεται στη βάση	της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικότητας, της αφοσίωσης των εργαζομένων και στο ενδιαφέρον για τους πολίτες	1	2	3	4	5
22		της ανάπτυξης νέων και καινοτόμων διαδικασιών	1	2	3	4	5
23		της ανάπτυξης ανταγωνιστικών υπηρεσιών	1	2	3	4	5
24		της αποδοτικότητας. Αξιόπιστες υπηρεσίες, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη είναι οι σημαντικοί παράγοντες	1	2	3	4	5

ΕΝΟΤΗΤΑ 3 ΚΛΙΜΑΚΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΖΩΗ - Satisfaction with Life Scale

(SWLF) των Pavot W & Diener E

Στις παρακάτω πέντε προτάσεις τοποθετήστε έναν αριθμό από το 1 έως το 7 ανάλογα με το αν συμφωνείτε ή διαφωνείτε και πόσο. Η κλίμακα μέτρησης είναι η παρακάτω:

1 Διαφωνώ πολύ

2 Διαφωνώ

3 Διαφωνώ λίγο

4 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

5 Συμφωνώ λίγο

6 Συμφωνώ

7 Συμφωνώ πολύ

	Από τις περισσότερες απόψεις η ζωή μου είναι κοντά στα ιδανικά μου
	Οι συνθήκες της ζωής μου είναι εξαιρετικές
	Μέχρι στιγμής έχω αποκτήσει τα πιο σημαντικά πράγματα που θέλω στη ζωή μου
	Είμαι ικανοποιημένος/η από τη ζωή μου
	Αν μπορούσα να ξαναζήσω τη ζωή μου δε θα άλλαζα τίποτα

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΑΝΤΡΕΑΣ ΤΣΟΥΝΗΣ - ΠΑΥΛΟΣ ΣΑΡΑΦΗΣ Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΤΟΞΙΚΟΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2016, 33(2):180-188

ΑΝΤΡΕΑΣ ΤΣΟΥΝΗΣ - ΠΑΥΛΟΣ ΣΑΡΑΦΗΣ, 2016. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ -ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ. ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ,

ΒΕΜΠΕΡ, Μ., 2010. Η ΠΡΟΤΕΣΤΑΝΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΝΕΥΜΑ ΤΟΥ ΚΑΠΙΤΑΛΙΣΜΟΥ. ΤΟ ΒΗΜΑ.

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Α., 2015. ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

ΓΚΟΡΕΖΗΣ, Π., 2011. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΣΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ,

ΔΑΣΚΑΛΑΚΗΣ, Δ., 2010. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ.

ΔΑΣΚΑΛΑΚΗΣ, Δ., 2010. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.

ΔΙΑΤΡΙΒΗ, Σ. Κ., 2012. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ, ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ.

Ε. ΓΑΒΡΙΗΛ, Ν. MIDDLETON, Ε. ΠΑΠΑΣΤΑΥΡΟΥ, Α. ΜΕΡΚΟΥΡΗΣ Η ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ, ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2017, 34(3):295-302

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1998. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΔΙΑΒΙΩΣΗΣ, 2017. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ 2016.

ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, Ε., 2004. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΑΝΤΑΣ, Α., 1993. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΜΟΣ Α

ΚΑΝΤΑΣ, Α., 1995. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ.

ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ, Α., 2001. PERSONAL CHARACTERISTICS AND JOB SATISFACTION OF GREEK TEACHERS. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION MANAGEMENT, ΙΟΥΛΙΟΣ.

ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΧΥΤΗΡΗΣ ΛΟΥΚΑΣ ΑΝΝΙΝΟΣ, 2015. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ., 1992. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ., 2002. ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ, 1996. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ANTHONY WONG THE IMPACT OF KNOWLEDGE SHARING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE AND JOB SATISFACTION INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE STUDIES 2013 VOL 3 NO 1

ALES, A. R. -. Y., 2014. EMPOWERING EMPLOYEES: STRUCTURAL EMPOWERMENT AS ANTECEDENT OF JOB SATISFACTION IN UNIVERSITY SETTINGS. PSYCHOLOGICAL THOUGHT, ΑΠΡΙΛΙΟΣ.

CAMERON AND QUINN, 2006. [HTTPS://WWW.OCAI-ONLINE.COM/](https://www.ocai-online.com/).

DAFT, R. L., 2004. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ.

E, PAVOT W. DIENER, 1993. MEASUREMENT INSTRUMENT DATABASE FOR THE SOCIAL SCIENCES.

HERZBERG, F., 1987. HARVARD BUSINESS REVIEW.

HONGRATANA-UTHAI, N., 2011. WWW.SEMANTICSCHOLAR.ORG/PAPER.

JUAN MENG AND BRUCE BERGER THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP PERFORMANCE ON PR PROFESSIONALS JOB SATISFACTION : TESTING THE JOINT MEDIATING EFFECTS OF ENGAGEMENT AND TRUST , THE PUBLIC RELATIONS REVIEW , ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2018

TIMOTHY A. JUDGE EDWIN A. LOCKE 1992 THE EFFECT OF DYSFUNCTIONAL THOUGHT PROCESSES ON SUBJECTIVE WELL-BEING AND JOB SATISFACTION - CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCE STUDIES PAPER #92-12)

JUDGE AND KLINGER, 2008. JOB SATISFACTION: SUBJECTIVE WELLBEING AT WORK. THE SCIENCE OF SUBJECTIVE WELL - BEING.

JUDGE -THORESON-BONO-PATTON, 2001. THE JOB SATISFACTION - JOB PERFORMANCE RELATIONSHIP. PSYCHOLOGICAL BULLETIN.

KOUSTELIOS, A. (1991). THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURES AND JOB SATISFACTION IN THREE SELECTED INDUSTRIES IN GREECE. PHD DISSERTATION. UNITED KINGDOM: UNIVERSITY OF MANCHESTER, FACULTY OF EDUCATION.

SCHEIN, E., 1999. THE CORPORATE CULTURE SURVIVAL GUIDE.

SCHEIN, E. H., 1988. ORGANIZATIONAL CULTURE. [HTTPS://DSPACE.MIT.EDU/BITSTREAM/HANDLE/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.PDF?SEQUENCE=1](https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequence=1) EIIM. S.L.:S.N.

SPECTOR, P., 1997. JOB SATISFACTION APPLICATION ASSESSMENT, CAUSES AND CONSEQUENCES.

SAYEEDUZZAFAR QAZI -MOHAMMAD SALEH MIRALAM -PRETTY BHALLA ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION: A STUDY OF ORGANIZED RETAIL SECTOR JOURNAL OF BUSINESS AND RETAIL MANAGEMENT RESEARCH (JBRMR), VOL. 12 ISSUE 1 OCTOBER 2017

TENNEY POOLE DIENER, 2016. RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, NOEMBPIOΣ.

TIMOTHY JUDGE & RANDY LARSEN, 2001. DISPOSITIONAL AFFECT AND JOB SATISFACTION: A REVIEW AND THEORETICAL EXTENSION. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ.

TOBIAS KOLLMANN CHRISTOPH STÖCKMANN JULIA M. KENSBOCK ANIKA PESCH- WHAT SATISFIES YOUNGER VERSUS OLDER EMPLOYEES, AND WHY? AN AGING PERSPECTIVE ON EQUITY THEORY TO EXPLAIN INTERACTIVE EFFECTS OF EMPLOYEE AGE, MONETARY REWARDS, AND TASK CONTRIBUTIONS ON JOB SATISFACTION -HUM RESOUR MANAGE. 2020;59:101–115.

THOMAS A. WRIGHT - RUSSELL CROPANZANO PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND JOB SATISFACTION AS PREDICTORS OF JOB PERFORMANCE- JOURNAL OF OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY 2000, VOL. 5, NO. 1, 84-94

PAMELA RUTLEDGE NOEMBPIOΣ 2011 SOCIAL NETWORK –WHAT MASLOW MISSES ON PSYCHOLOGY TODAY. COM ARTICLE

HUMA ABID ALVI -MEHMOOD HANIF -MUHAMMAD SHAHNAWAZ ADIL - RIZWAN RAHEEM AHMED, PH.D. JOLITA VVEINHARDT, IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION EUROPEAN JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT VOL.6, NO.27, 2014

YVONNE BRUNETTO, STEPHEN T.T. TEO, KATE SHACKLOCK, ROD FARR-WHARTON EMOTIONAL INTELLIGENCE, JOB SATISFACTION, WELL-BEING AND ENGAGEMENT: EXPLAINING ORGANISATIONAL

COMMITMENT AND TURNOVER INTENTIONS IN POLICING COAST HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL, VOL 22, NO 4, 2012, PAGES 428–441