



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΒΑ »**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**«Ποσοτική Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης  
των εργαζομένων στις Περιφερειακές Ενότητες της Κρήτης  
(Νέα Αιρετή Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση)»**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας : Γεωργία Ι. Σταυρακάκη**

**Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντα καθηγητή : Εμμανουήλ Πετράκης**

**ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013**





**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΒΑ »**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

**«Ποσοτική Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων  
στις Περιφερειακές Ενότητες της Κρήτης  
(Νέα Αιρετή Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση)»**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας : Γεωργία Ι. Σταυρακάκη**

**Όνοματεπώνυμο Επιβλέποντα καθηγητή : Εμμανουήλ Πετράκης**

**ΑΘΗΝΑ , ΙΟΥΝΙΟΣ 2013**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	6
Abstract .....	8
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 1</b> .....	9
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Σύνοψη των Προσεγγίσεων σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση .....	10
1.3 Ο Σκοπός και οι επιμέρους Στόχοι της παρούσας διατριβής .....	21
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 2</b> .....	24
2.1. Τα Ερευνητικά Βήματα.....	24
2.2 Κλίμακες Στάσεων: Μια πολύ συνοπτική παρουσίαση .....	26
2.3 Το ερωτηματολόγιο της Έρευνας.....	28
2.4 Πως έγινε η Επιλογή του Δείγματος .....	32
2.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων των Ερωτηματολογίων.....	35
2.6 Η προσέγγιση στην μέτρηση της ικανοποίησης.....	56
2.7 Υπολογισμός του Δείκτη Εργασιακής Ικανοποίησης .....	59
<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 3</b> .....	63
3.1 Συμπεράσματα.....	63
3.2 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας .....	67
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	71
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	71
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ .....	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I Συνοδευτικό Ερωτηματολογίου .....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II Ερωτηματολόγιο .....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III Πίνακες.....	78

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. **Μανόλη Πετράκη** για την καθοδήγηση, τα εποικοδομητικά σχόλια και τις παρατηρήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αναπληρώτρια Προϊσταμένη του Τμήματος Προσωπικού της Περιφέρειας Κρήτης κα Βάσω Γαβρήλου για την άμεση βοήθεια που μου παρείχε. Επίσης τον Πρόεδρο εργαζομένων της Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου κ. Αντώνη Μαρκάκη, την Πρόεδρο της Περιφερειακής Ενότητας Λασιθίου κα Δέσποινα Κληματσίδα καθώς και τους συναδέλφους κ. Σαββάκη Κων/νο από την Περιφερειακή Ενότητα Ρεθύμνης αλλά και τον κ. Μπονάτο Στέλιο από την Περιφερειακή Ενότητα Χανίων, οι οποίοι από την πρώτη στιγμή υποστήριξαν την προσπάθεια μου και συνέβαλαν αποφασιστικά στην ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους της έρευνάς μου. Ευχαριστώ επίσης όλους τους **συναδέλφους** που τυχαία επιλέχθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της έρευνας και ανταποκρίθηκαν χωρίς ενδοιασμούς θετικά και άμεσα. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την **οικογένειά** μου για την πολύτιμη και αμέριστη συμπαράσταση τους κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

## Περίληψη

Παρά το γεγονός ότι πραγματοποιούνται πολλές έρευνες που αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση, συνήθως οι περισσότερες αφορούν στον ιδιωτικό τομέα. Βιώνοντας καθημερινά, ως μέλος της Κοινότητας της Περιφέρειας Κρήτης, τα προβλήματα, τις δυσλειτουργίες αλλά κυρίως τα παράπονα και την εμφανή συχνά δυσφορία των εργαζομένων, θεώρησα ότι θα είναι χρήσιμο να προσπαθήσω να εντοπίσω μέσω έρευνας τις πηγές της εργασιακής τους δυσφορίας αλλά και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Σκοπός συνεπώς της παρούσας μελέτης είναι να μετρήσουμε στο μέτρο του δυνατού τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Περιφερειακές Ενότητες της Κρήτης (νέα αιρετή περιφερειακή αυτοδιοίκηση).

Η διατριβή αποτελείται από τις εξής ενότητες. Στην πρώτη σημειώνεται η έλλειψη μελετών ή ερευνών που να αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση όσων εργάζονται στην Ελλάδα στο «δημόσιο τομέα». Στη συνέχεια παρουσιάζονται με τρόπο συνοπτικό οι διάφορες θεωρίες και έρευνες που με άμεσο ή με έμμεσο τρόπο αναδεικνύουν την σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση ο παράγοντας ανθρώπινο δυναμικό και μάλιστα εργασιακά ικανοποιημένο. Τέλος τίθενται οι παρακάτω στόχοι :

- Μέτρηση με την χρήση ερωτηματολογίου του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στη Περιφερειακή Αιρετή Αυτοδιοίκηση.
- Κατασκευή ενός απλού, εύχρηστου και χρήσιμου δείκτη μέτρησης ώστε να αποτυπώνεται η εργασιακή ικανοποίηση
- Τεκμηρίωση της χρησιμότητας που έχει η συστηματική παρακολούθηση της εργασιακής ικανοποίησης

Στην επόμενη ενότητα πρώτα γίνεται αναφορά στις εξής κλίμακες : (α) Η Διαφορική κλίμακα, (β) Η Συσσωρευτική κλίμακα, (γ) Η κλίμακα Αθροιστικής Βαθμολόγησης, και (δ) Η Σημασιολογικής διαφοροποίησης κλίμακα. Κατόπιν παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα και τεκμηριώνεται γιατί θα χρησιμοποιηθεί η κλίμακα Likert. Έπειτα παρουσιάζεται ο τρόπος επιλογής του τυχαίου δείγματος των εργαζομένων που έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο της έρευνας. Ακολούθησε η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων. Κατόπιν έχει παρατεθεί η προσέγγιση για την ποσοτικοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης που καταλήγει σε ένα απλό δείκτη μέτρησης που λαμβάνει τιμές μεταξύ του μηδενός και της μονάδας.

Το τελευταίο τμήμα της διατριβής αφορά στα συμπεράσματα και τις προτάσεις μας για περαιτέρω έρευνα. Τα βασικά συμπεράσματα μας είναι [1] Ο δείκτης μέτρησης της

ικανοποίησης σκόπιμο είναι διαφορετικός για κάθε φύλο, [2] Το επίπεδο εκπαίδευσης , ο χρόνος προϋπηρεσίας ,και η ηλικία δεν διαφοροποιούν τις επιλογές στις απαντήσεις ανά φύλο για όλες τις ομάδες των ερωτήσεων. Όσον αφορά στις προτάσεις μας ,χωρίς να αγνοούμε ότι η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένα δύσκολο και πολυδιάστατο πρόβλημα , μπορούμε να προτείνουμε τα εξής. Εάν αποφασιστεί να κατασκευαστεί ένας δείκτης μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης για κάθε φύλο ξεχωριστά μπορεί σε μεγάλο βαθμό να βασιστεί στο δείκτη και στο ερωτηματολόγιο που προτείνουμε. Χρήσιμο δε θα είναι η μέτρηση να γίνεται τουλάχιστον δυο φορές το χρόνο.

## Abstract

Despite the fact that there are many researches related to job satisfaction that take place, most of them are related to the private sector. Experiencing daily, as part of the Community of the Region of Crete, problems, glitches but mostly complaints and obvious discontentment that often workers express, I thought it would be useful to try to locate, the sources of their work discomfort but also and their work satisfaction, through research. Therefore, the purpose of this present study is to measure, as more as we can, the degree of job satisfaction of human resources of the Regional Units of Crete (new elected regional government). The thesis consists of the following sections. In the first, the lack of studies or investigations relating to the job satisfaction of those working in Greece in the “public domain” is pinpointed. Then, the various theories and researches that directly or indirectly highlight the importance that the factor “human resources”, let alone those satisfied with their employment, have for business. Finally the following targets are set:

- Measurement, using questionnaires, of the degree of satisfaction of employees in Regional Elected Government
- Construction of a simple, handy and useful measurement indicator so as to reflect job satisfaction
- Documentation of the utility that systematic monitoring of job satisfaction has

In the next section first, there is reference to the following ranges: (a) Differential scale, (b) Accumulative scale, (c) Cumulative Grading scale and (d) Semantic Differentiation scale. Then the questionnaire used in the survey is presented and the reason that we used the Likert scale, is documented. Subsequently the way of selection of a random sample of workers that have responded to the survey questionnaire is presented. The statistic analysis of answers follows. Next, the approach of quantifying job satisfaction leading to a simple measurement index that takes values between zero and one is quoted. The last part of the thesis concerns the conclusions and our suggestions for more research. Our main conclusions are (1) the index of measurement of satisfaction should be different for each gender, (2) the level of education, the length of service and the age don't differentiate the options in the responses by gender for all groups of questions. As regards our proposals, without ignoring that measuring job satisfaction is a difficult and multifaceted problem, we can recommend the following. If it is decided to construct an index of measuring job satisfaction for each sex separately, it can be based on the index and the questionnaire we suggest, to a great degree. It will be useful that measurement is conducted at least twice a year.



## Ενότητα 1

*«Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους . Πάρτε τα εργοστάσιά μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια...»* (Andrew Carnegie<sup>1</sup>)

### 1.1. Εισαγωγή

Η εργασία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ζωή μας μια και της αφιερώνουμε τουλάχιστον το 1/3 του ημερήσιου χρόνου μας. Το είδος της εργασίας μας και μας χαρακτηρίζει και μας κατατάσσει οικονομικά και κοινωνικά. Δεν χρειάζεται ιδιαίτερη προσπάθεια στο να κατανοήσουμε το γιατί ο υψηλός βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης είναι καθοριστικός παράγοντας τόσο για την ψυχική υγεία ,όσο και για την «κοινωνική υγεία» του εργαζόμενου εννοώντας τις σχέσεις του με το έξω εργασιακό του περιβάλλον και την οικογένεια του (Γρέβιας,1993,Κάντας,1998,Δημητρόπουλος,1998). Η ατομική ικανοποίηση ενός εργαζόμενου είναι άμεσα συσχετισμένη με την εργασιακή του απόδοση και κατά συνέπεια εάν το σύνολο των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι εργασιακά ικανοποιημένοι, αυτό αντανακλά στην συνολική παραγωγικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού (Κάντας,1998). Επιπλέον οι εργαζόμενοι δεν θεωρούνται πλέον ως οι «εργάτες» ή οι «υπάλληλοι» που απλά θα συντελέσουν στην παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών, αλλά αποτελούν το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο «συντελεστής εργασία» δηλαδή, αντιμετωπίζεται σήμερα πολυδιάστατα διότι οι εργαζόμενοι με οποιαδήποτε ιδιότητα, έχουν προσωπικές ιστορίες, έχουν στερεότυπα, έχουν προσωπική ζωή εκτός εργασίας ,έχουν συναισθήματα και επιπλέον είναι φορείς ιδεών. Συνεπώς επηρεάζουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό καθώς και την στοχοθεσία του (Gendron, 2004).

Με άλλη διατύπωση θα λέγαμε ότι οι γνώσεις αλλά και οι εμπειρίες των υπαλλήλων αποτελούν οικονομική αξία και είναι η κινητήρια δύναμη για να πραγματοποιηθεί το όραμα του οργανισμού ή της επιχείρησης (Daft,2004). Ειδικά στις ημέρες μας που τα πάντα αλλάζουν με ταχύτητα μεγάλη, είναι σαφές ότι από τους συντελεστές της παραγωγής ο συντελεστής εργασίας και μάλιστα το διανοητικό μέρος της, είναι η ικανή και αναγκαία

---

<sup>1</sup> Πρωτοπόρος στη Βιομηχανία του Σιδήρου. Γεννήθηκε στη Σκωτία και διέπρεψε στη συνέχεια στις ΗΠΑ

συνθήκη για να επιτευχθούν οι στόχοι και να πραγματοποιηθούν τα οράματα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Δεν είναι λοιπόν περίεργο γιατί επιστήμες όπως η Κοινωνιολογία της Εργασίας αλλά και η Διοίκηση Επιχειρήσεων, επιμένουν να εξετάζουν το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό συμβαίνει, και ορθά κατά την γνώμη μας, παρά το γεγονός ότι πολλές φορές δεν υπάρχει η πολυτέλεια για θεωρητικές προσεγγίσεις μια και ενδιαφερόμαστε περισσότερο στο να δημιουργηθούν θέσεις εργασίας<sup>2</sup>.

## 1.2. Σύνοψη των Προσεγγίσεων σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια παράμετρο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους οργανισμούς. Ο προσδιορισμός της ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά και οι επιπτώσεις που αυτή έχει τόσο στην ψυχική όσο και στην σωματική του υγεία, αποτελούν αντικείμενο έρευνας των κοινωνικών επιστημών εδώ και πολλές δεκαετίες. Για πρώτη φορά η εργασιακή ικανοποίηση ως σοβαρή παράμετρος που η διοίκηση μιας επιχείρησης δεν μπορεί να αγνοεί, τέθηκε από τον Taylor ο οποίος θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης (Κανελλόπουλος, 1985).

Η βασική προσέγγιση του Taylor είναι ότι, ένας εργαζόμενος, που αποδέχεται τη φιλοσοφία της επιστημονικής διοίκησης και λαμβάνει τις υψηλότερες δυνατές αμοιβές, καταβάλλοντας το λιγότερο δυνατό κόπο, θα ήταν ικανοποιημένος και παραγωγικός. Έτσι η εργασιακή ικανοποίηση και οι καλές συνθήκες εργασίας του εργαζόμενου αποτελούν βασικούς παράγοντες για την απόδοση του ίδιου, την ομαλή λειτουργία αλλά και την επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης όπου εργάζεται. Η επόμενη προσέγγιση στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης προέρχεται<sup>3</sup> από τον Maslow (1954). Η κεντρική ιδέα της προσέγγισης του Maslow αφορά στην κατασκευή μιας πυραμίδας όπου ιεραρχούνται οι ανθρώπινες ανάγκες. Στη βάση της η πυραμίδα έχει τις φυσιολογικές ανάγκες, αυτές δηλαδή που αναφέρονται στην κάλυψη των αναγκών επιβίωσης του ανθρώπου όπως είναι η τροφή, το νερό, η στέγη. Αφού οι βασικές ανάγκες καλυφθούν, το επόμενο επίπεδο της πυραμίδας έχει τις ανάγκες για ασφάλεια, αυτό για ένα εργαζόμενο σημαίνει διατήρηση μιας θέσης εργασίας και μέσω αυτής της αμοιβής του. Σε υψηλότερο επίπεδο η πυραμίδα έχει τις κοινωνικές ανάγκες. Δηλαδή την ανάγκη αποδοχής, αγάπης και την ανάγκη ενός ατόμου να ανήκει σε μια ομάδα. Στο επόμενο τέταρτο επίπεδο τοποθετούνται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης που σημαίνει ότι τα άτομα αναζητούν την αποδοχή, τον σεβασμό και την αναγνώριση. Τέλος

<sup>2</sup> Με άλλη διατύπωση: Αυτό που σήμερα έχει σημασία είναι η κατοχή μιας θέσης εργασίας, ενώ η ικανοποίηση έπεται (Κάντας, 1998)

<sup>3</sup> Θεωρία των Ιεραρχημένων αναγκών ή θεωρία κινήτρων όπως αποκαλείται (Κανελλόπουλος 1985)

στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται οι ανάγκες της αυτο-εκπλήρωσης, δηλαδή οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με την εκπλήρωση ατομικών στόχων αλλά και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων ενός ατόμου<sup>4</sup>. Επιπλέον ο Maslow υποστηρίζει ότι οι ανάγκες που βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο, ικανοποιούνται δύσκολα. Αυτό που έχει σημασία και τονίζει ο Maslow είναι ότι από την στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της σαν ισχυρό στοιχείο υποκίνησης σε σχέση με άλλες ανάγκες. Επιπλέον δε ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο. Τελικά σύμφωνα με τον Maslow η ικανοποίηση των αναγκών του εργαζόμενου οδηγεί στην εργασιακή του ικανοποίηση.

Ο Frederick Herzberg (1959) συνέβαλε σημαντικά στην εξέλιξη<sup>5</sup> της θεωρίας του Maslow. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι το αντικείμενο της υποκίνησης είναι διττό και περιλαμβάνει τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες υποκίνησης, οι οποίοι προκαλούν είτε δυσαρέσκεια είτε εργασιακή ικανοποίηση. Οι **υποκινητικοί παράγοντες** οδηγούν στην ανάπτυξη θετικής στάσης και ενεργούν σαν ατομικά κίνητρα. Ενώ οι **παράγοντες υγιεινής** ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για ασφάλεια, οι **υποκινητικοί παράγοντες** συνδέονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για αυτο-εκπλήρωση. Οι παράγοντες που ο Herzberg απομόνωσε και προκαλούν υψηλό βαθμό ικανοποίησης στον εργαζόμενο είναι οι εξής:

1. **Το επίτευγμα**, δηλαδή η επιτυχής εκτέλεση του έργου και η άμεση απόκριση στο να δίνονται λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται
2. **Η αναγνώριση** των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Η αναγνώριση μπορεί να είναι μόνο υλική όπως είναι για παράδειγμα η αύξηση μισθού. Μπορεί να είναι ηθική, όπως είναι ένας δημόσιος έπαινος ανεξάρτητα από ποιον προέρχεται
3. **Η εργασία από μόνη της**, δηλαδή τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος
4. **Η πρόοδος**, δηλαδή η προώθηση και η άνοδος του εργαζόμενου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης / οργανισμού

<sup>4</sup> Ο Maslow επισημαίνει ότι ,μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη, παρουσιάζεται στη συνέχεια η ανάγκη αλλά και παράλληλα η επιθυμία ικανοποίησης νέων αναγκών σε ένα ανώτερο επίπεδο. Η κλιμάκωση αυτή είναι αυστηρά ιεραρχική ( Παπάνης – Ρόντος, 2005).

<sup>5</sup> Θεωρία Υποκίνησης και Υγιεινής όπως αποκαλείται ( Κανελλόπουλος, 1985)

Όσον αφορά στους παράγοντες δυσαρέσκειας ο Herzberg σημειώνει τους εξής:

1. **Οι συνθήκες εργασίας**, δηλαδή οι συνθήκες φωτισμού , εργονομία κλπ , που όπως είναι φυσικό συνδέονται με παράγοντες υγιεινής
2. **Η ηγεσία** δηλαδή η ικανότητα ή μη του προϊστάμενου να διοικεί με συμπεριφορά που δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια
3. **Οι σχέσεις** με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους

Από στατιστική έρευνα προέρχεται η διαπίστωση (Kahn,1960) , ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων συνδέονται μεταξύ τους<sup>6</sup>. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σύμφωνα με τον Kahn είναι :

1. **Ευκαιρία.** Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν έχουν προκλητικές ευκαιρίες στη δουλειά. Αυτό περιλαμβάνει ευκαιρίες να συμμετέχουν σε εργασίες με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης . Έτσι τα άτομα έχουν βρει προκλήσεις μέσα από ομάδες εργασίας, ειδικές αποστολές κ.α
2. **Στρες.** Όταν το αρνητικό στρες τείνει να αυξάνεται , η ικανοποίηση που η εργασία προσφέρει είναι χαμηλή. Η εργασία είναι έντονη εάν αναμειγνύεται με την προσωπική ζωή του εργαζόμενου ή είναι μια διαρκής πηγή ανησυχιών και προβλημάτων.
3. **Ηγεσία.** Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν οι μάνατζερ τους είναι καλοί ηγέτες. Αυτό περιλαμβάνει εργαζόμενους που παρακινούνται να κάνουν μια αποδοτική δουλειά και προσπαθούν είτε να υπερέχουν είτε απλά να αναλάβουν δημιουργική δράση.
4. **Πρότυπα εργασίας.** Σ' αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν ολόκληρη η ομάδα εργασίας τους παίρνει έπαινο για την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας.
5. **Δίκαιες αμοιβές.** Οι εργαζόμενοι νοιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι όταν αμείβονται δίκαια για την δουλειά που προσφέρουν , είτε αυτό μεταφράζεται σε πρόσθετες χρηματικές αμοιβές είτε σε μη χρηματικές αμοιβές. Πρέπει να δούμε προσεκτικά τις υπευθυνότητες των εργαζομένων, την προσπάθεια που έχουν κάνει , το αποτέλεσμα της προσπάθειας τους σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της δουλειάς

---

<sup>6</sup> Λέγεται ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος. « *Είναι τα μικρά πράγματα που μια επιχείρηση κάνει για να μεταδώσει το μήνυμα ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί και οι ιδέες και η ανάδρασή τους είναι πολύτιμες. Επενδύστε στους ανθρώπους – θα επενδύσουν και αυτοί με την σειρά τους σε σας* ».

τους. Σαν ένα επιπλέον όφελος , οι εργαζόμενοι που αμείβονται δίκαια, βιώνουν λιγότερο στρες.

6. **Επαρκής εξουσία.** Οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλύτερα όταν έχουν επαρκή ελευθερία κινήσεων για να προσφέρουν την εργασία τους. Οι επιχειρήσεις – φορείς σε αυτές τις περιπτώσεις πετυχαίνουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, γεγονός που μεταφράζεται σε αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης ή βελτίωση της εικόνας ενός φορέα στην κοινωνία.

Η εργασιακή ικανοποίηση (Locke ,1983) , αποτελεί μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την εκτίμηση του ατόμου ότι δύναται μέσω της εργασίας του να εκπληρώσει τις αξίες του. Οι ενέργειες κάθε εργαζόμενου πρέπει να κατευθύνονται προς ένα στόχο που αποτελεί την κινητήριου δύναμη. Οι προϋποθέσεις για να επιτευχθεί ικανοποιητικό αποτέλεσμα είναι να υπάρχει επαρκής πρόκληση , η οποία εκφράζεται με την μορφή ενός συγκεκριμένου και δύσκολου στόχου. Ο εργαζόμενος από την πλευρά του πρέπει να αποδέχεται το στόχο και στη συνέχεια να είναι προσηλωμένος στην επίτευξη του , να διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες ώστε με την κατάλληλη υποστήριξη να φτάσει στην επίτευξή του.

Η υποκίνηση ενός ατόμου<sup>7</sup> (Vroom,1964) ώστε με την συμπεριφορά του να επιτευχθούν αποτελέσματα , εξαρτάται από το αν τα αποτελέσματα θεωρούνται από το άτομο αφενός ως επιθυμητά και αφετέρου πιστεύει ότι είναι δυνατή η επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών (Ξηροτύρη – Κουφίδου,2001). Επομένως σύμφωνα με την θεωρία ,ο εργαζόμενος δεν υποκινείται απλά, αλλά αξιολογεί αυτό που του προσφέρεται ως κίνητρο. Εάν το κίνητρο τον ικανοποιεί , τότε δρα ώστε να πετύχει αυτό που επιθυμεί. Επομένως η ανταμοιβή για να προσφέρει ικανοποίηση θα πρέπει να αξιολογείται θετικά από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Συνοπτικά το υπόδειγμα της θεωρίας των προσδοκιών αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

- **Προσδοκία** . Ορίζεται ως « μια στιγμιαία πεποίθηση όσον αφορά στην πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα»
- **Οργάνωση** . Αναφέρεται στο βαθμό που το αποτέλεσμα της εργασίας ενός ατόμου συντελεί στην επίτευξη ενός άλλου αποτελέσματος, σύμφωνα με τις υποκειμενικές του εκτιμήσεις. Έτσι ένας εργαζόμενος διαπιστώνει ότι οι περισσότερες ώρες

<sup>7</sup> Θεωρία των προσδοκιών όπως αποκαλείται (Ξηροτύρη – Κουφίδου , 2001)

δουλειάς θα του προσφέρουν επιπλέον οικονομικά οφέλη ( και όχι μόνο) ,γεγονός που αποτιμάται θετικά , αλλά παράλληλα του στερούν τον ελεύθερό του χρόνο , γεγονός που κρίνεται αρνητικά.

- **Προτίμηση - Σθένος** . Είναι το μέγεθος της αξίας ενός αποτελέσματος για το άτομο και δείχνει το βαθμό που τα αποτελέσματα μιας εργασίας είναι επιθυμητά και επιδιωκόμενα από το άτομο που πραγματοποιεί την εργασία αυτή. Μπορεί λοιπόν το σθένος να είναι θετικό , αρνητικό ή ουδέτερο , γεγονός που σημαίνει ότι ένα αποτέλεσμα έχει θετικό σθένος όταν το άτομο το επιθυμεί , αρνητικό όταν δεν το επιθυμεί και ουδέτερο όταν του είναι αδιάφορο.

Η διαφορετική προσέγγιση<sup>8</sup> είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται απλά για τις ανταμοιβές τους, αλλά για τις ανταμοιβές που λαμβάνουν σε σύγκριση με άλλους (Adams 1963, 1965). Η θεωρία αυτή βασίζεται αφενός στην προσπάθεια ,τις ικανότητες και την εμπειρία του εργαζόμενου και αφετέρου στις αμοιβές, στην αναγνώριση και τις προαγωγές του. Η θεωρία αυτή χαρακτηρίζει ως **εισροές** την εμπειρία, την προσπάθεια και την ικανότητα και ως **εκροές** χαρακτηρίζει την αμοιβή, την αναγνώριση και την προαγωγή. Κατά κάποιον τρόπο με άλλη διατύπωση ο εργαζόμενος κρίνει με βάση ένα ισοζύγιο εισροών - εκροών που έχει υπόψη του συγκριτικά με άλλους συναδέλφους του. Αν θεωρεί ότι δεν κρίνεται δίκαια με βάση αυτό το ισοζύγιο , τότε δεν είναι εργασιακά ικανοποιημένος<sup>9</sup>.

Μια άλλη προσέγγιση για τη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί η θεωρία της ισότητας (Wiener ,1982) που υποστηρίζει ότι τα άτομα διαθέτουν ένα «εσωτερικό ισοζύγιο» και επιλέγουν τη στάση και τη συμπεριφορά για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή. Έτσι η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει ως διαφορά του αντιλαμβανόμενου κόστους από τις αντιλαμβανόμενες απολαβές , σε σχέση με το πρότυπο σύγκρισης που ο κάθε εργαζόμενος θέτει .

Άρα:

**Εργασιακή Ικανοποίηση = Ανταμοιβή – Κόστος –Πρότυπο Σύγκρισης =>**

**Εργασιακή Ικανοποίηση = Προκύπτουσα Αξία – Πρότυπο Σύγκρισης**

<sup>8</sup> Θεωρία της Δικαιοσύνης όπως αποκαλείται

<sup>9</sup> Περισσότερα που αφορούν στην οργανωτική Δικαιοσύνη στο Tosi et al , 2000

Τα κύρια στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι τα εξής :

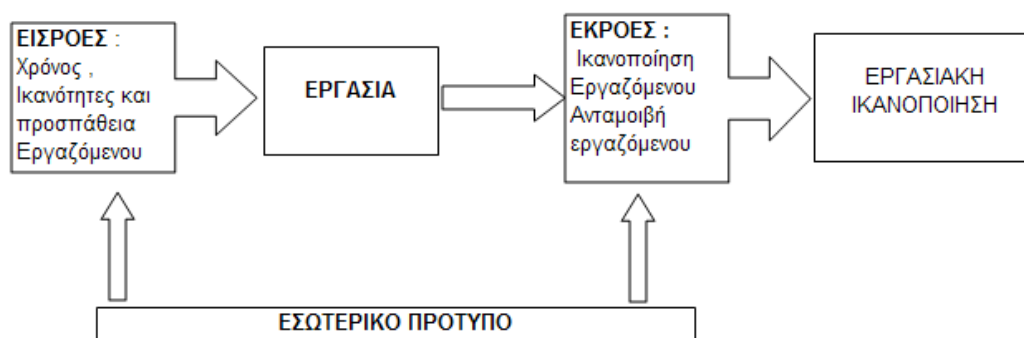
**Ανταμοιβή ( Reward) :** Κάθε τι που συμβάλλει στην ικανοποίηση αναγκών

**Κόστος ( Cost) :** Καταβαλλόμενη προσπάθεια σαν μέρος της διαδικασίας που απαιτείται για να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα ( κόπωση , άγχος κ.α)

**Αποτέλεσμα – Προκύπτουσα Αξία ( Outcome Value) :** Η εκροή της σύγκρισης ανάμεσα στην ανταμοιβή που απολαμβάνει ο εργαζόμενος σε σχέση με το τίμημα που έχει καταβάλει (Ανταμοιβή μείον Κόστος)

**Πρότυπο Σύγκρισης (Comparison Level) :** Σύγκριση των αποτελεσμάτων και επιλογή εκείνου του αποτελέσματος που αντιπροσωπεύει μια δίκαιη ανταλλαγή.

Οι εργαζόμενοι αξιολογούν το πόσο προσφέρουν στην εργασία τους (**εισροές**) και τι αποκομίζουν απ' αυτή (**εκροές**) και διαθέτουν εσωτερικό κάποιο πρότυπο με το οποίο συγκρίνουν αυτή την αναλογία εισροών – εκροών (τα παραπάνω σχηματικά έχουν ως εξής Σχήμα -1-). Το εσωτερικό πρότυπο είναι ουσιαστικά το επίπεδο σύγκρισης που διαμορφώνει κάθε εργαζόμενος και με το οποίο αξιολογεί την αξία των απολαβών που δέχεται καθώς και την αξία της προσφοράς του στην εργασία του. Ο εργαζόμενος παρατηρεί πόσο σκληρά εργάζεται και τι λαμβάνει για την προσπάθειά του αυτή και το συγκρίνει με τα άλλα άτομα που κάνουν μια παρόμοια εργασία .



Σχήμα -1-

Όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η αξία των εισροών που προσφέρει στην εργασία του είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τις εκροές που απολαμβάνει , τότε υπάρχει κατάσταση υπ-

αμειβόμενης ανισότητας. Έτσι ο εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος και ενδέχεται να προσανατολιστεί :

- Σε ελάττωση των εισροών που προσφέρει στην δουλειά του( π.χ μείωση προσπάθειας εργασίας)
- Σε επιθυμία αύξησης των εκροών που απολαμβάνει ( π.χ ιεραρχική εξέλιξη)

Αν οι εκβάσεις είναι μεγάλες σε σύγκριση με τις εισροές , τότε έχουμε κατάσταση υπεραμειβόμενης ανισότητας που αντανακλά την ικανοποίηση του εργαζόμενου και ενδέχεται να τον οδηγήσει σε διάθεση αύξησης των εισροών του στην εργασία( π.χ προσφέροντας περισσότερη εργασία) .

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι (ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα και ελάχιστα στο δημόσιο) αποφασίζουν να αποχωρήσουν από την εργασία τους όταν νοιώθουν να πιέζονται. Η οικειοθελής απόφαση του εργαζόμενου να αποχωρήσει από την εργασιακή σχέση ,επιφέρει αρνητικές συνέπειες, το κόστος των οποίων μπορεί να διακριθεί σε άμεσο και έμμεσο. Στο **άμεσο κόστος** συμπεριλαμβάνονται ο κενός χρόνος που μεσολαβεί μέχρι την εκ νέου κάλυψη της θέσης εργασίας που δημιουργείται , οι ενέργειες επιλογής και προσέλκυσης νέου προσωπικού και ο νεκρός χρόνος που θα χρειαστεί μέχρι ο νέος εργαζόμενος να είναι σε θέση να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις της νέας του εργασίας (Birnbaum & Somers,1993). Από την άλλη στο **έμμεσο κόστος** συμπεριλαμβάνονται , οι συνέπειες από τη συμπεριφορά του εργαζόμενου πριν αποχωρήσει (πχ. συχνές απουσίες), η δημιουργία αρνητικού κλίματος στους εργαζόμενους που παραμένουν , η διατάραξη της εργασίας των υπόλοιπων εργαζομένων δεδομένου ότι για κάποιο χρονικό διάστημα τα καθήκοντα του ατόμου που αποχωρεί μεταβιβάζονται εκτάκτως σε άλλους εργαζόμενους ( Jackofsky E. , 1984).

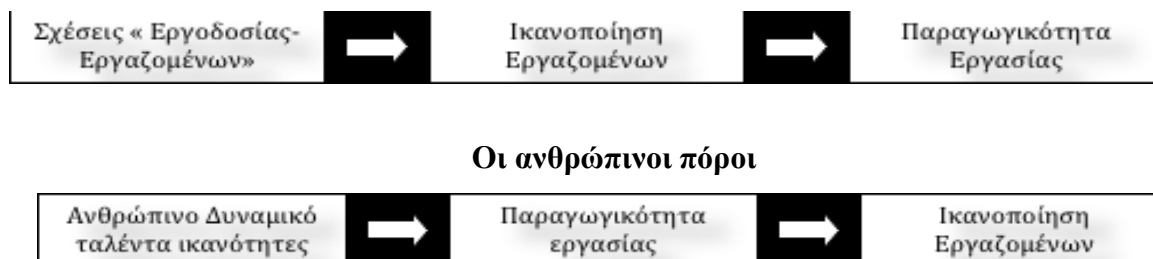
Η έρευνα για την σχέση παραγωγικότητας και φυσικών συνθηκών εργασίας που έγινε στα τέλη της δεκαετίας του 20 και αρχές της δεκαετίας του 30 από τον Mayo και τον Hawthorne, οδήγησαν σε διαφορετικές προσεγγίσεις<sup>10</sup> σε σχέση με όσα έχουν αναφερθεί προηγούμενα. Η κεντρική ιδέα της προσέγγισης των Mayo και Hawthorne, αφορά στην παραδοχή ότι οι κοινωνικοί παράγοντες είναι βασικοί για την συμπεριφορά του ατόμου στην εργασία του και ότι τα ομαδικά πρότυπα και τα συναισθήματα είναι σημαντικοί παράγοντες στην ικανοποίηση του εργαζόμενου (Κανελλόπουλος,1985).

---

<sup>10</sup> Σχολή ή Κίνηση Ανθρωπίνων σχέσεων όπως αποκαλείται ( Κανελλόπουλος 1985)



Με άλλη διατύπωση η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι μονοδιάστατη , δηλαδή δεν προσεγγίζεται η ικανοποίηση από μια απλή διάκριση που λέει ότι «ο εργαζόμενος δεν είναι ή είναι ικανοποιημένος από την εργασία». Το επόμενο σχήμα ( Σχήμα -2- ) δείχνει αυτό που αποκαλείται φαινόμενο Hawthorne.



Σχήμα 2. ( Πηγή Ζάβλανος Μ, 2002)

Οι παραπάνω θεωρίες που παρουσιάστηκαν με πολύ συνοπτικό τρόπο υποστηρίζονται από διάφορες έρευνες , μελέτες κλπ που δίνουν περισσότερη ή λιγότερη έμφαση σε πτυχές όσων οι παραπάνω θεωρίες αναφέρουν. Έτσι, η **επαγγελματική ικανοποίηση** προσδιορίζεται σύμφωνα με όλα τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο μπορεί να προσφέρει αμοιβές, εκπλήρωση , ικανοποίηση ή αντίστροφα , συναισθήματα οργής και δυσαρέσκειας (Churchill et al., 1974).

Αρνητική συσχέτιση βρέθηκε μεταξύ των εργατικών ατυχημάτων και του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων (Mangione & Quinn, 1975).

Από μια άλλη οπτική η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης προσεγγίζεται και από τη συναισθηματική κατάσταση η οποία απορρέει από την αποδοχή της εργασίας (Locke, 1976).

Η διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης και ενεργητικότητας ,οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η προθυμία και η ευελιξία στη συνεργασία συναρτάται με τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης (Bateman & Organ ,1983) .

Με περισσότερο απλό τρόπο η επαγγελματική ικανοποίηση αναγνωρίζεται με βάση «το βαθμό» που αρέσει η εργασία στο άτομο (Price & Muller, 1986) .

Ο αντίκτυπος της δουλειάς στην προσωπική ευημερία και γενικότερα στην ζωή ενός εργαζόμενου (Spector, 1997 , Judge & Hulin ,1993 και Judge & Watanabe, 1993) είναι μια άλλη προσέγγιση στο πρόβλημα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Από έρευνα (Bowen & Schneider , 1985) εισάγεται η οπτική που συνδέει την παραγωγικότητα με την ικανοποίηση. Μια εταιρεία που επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό ( στελέχη – υπάλληλους ), πρέπει να

επιδιώκει την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η ικανοποίηση των εργαζομένων δημιουργεί τις συνθήκες εκείνες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών και επομένως τα έσοδα και τα οφέλη. Λόγω της σημαντικής σχέσης που έχει παρατηρηθεί ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ανάπτυξη συγκεκριμένων συμπεριφορών, τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ενδέχεται να παίζουν θετικό ρόλο στην αντιμετώπιση φαινομένων, όπως η συχνότητα με την οποία τα άτομα απουσιάζουν από την εργασία τους ή ακόμα και η διάθεσή τους να αποχωρήσουν απ' αυτήν (Sagie, 1998, Gellatly 1995, Mathieu – Zajac, 1990). Επιπλέον με ικανοποιημένο εργασιακό δυναμικό η επιχείρηση αποκτά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Garcia – Bernal et al, 2002). Οι παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων είναι ο μισθός και διάφορες παροχές, οι συνεργάτες στο εργασιακό περιβάλλον, το αντικείμενο της εργασίας, οι προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης, ο τρόπος άσκησης της εποπτείας και το αντικείμενο της θέσης εργασίας (Ταλιαδώρου, 2004).

Στην συνέχεια θα παραθέσουμε ακόμη δυο σημαντικές απόψεις για το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης. Η μια άποψη δίνει έμφαση στην εργασιακή εμπειρία ενός ατόμου (Smith et al, 1969) και η άλλη άποψη αφορά στα χαρακτηριστικά της εργασίας (Hackam & Oldham, 1976).

Η προσέγγιση του Smith εισάγει τρεις παραμέτρους που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράμετροι αυτοί είναι:

- 1. Η εργασιακή ικανοποίηση**
- 2. Η οργανωσιακή δέσμευση**
- 3. Η οργανωσιακή πίστη.**

Με κεντρική την έννοια της **Εργασιακής Ικανοποίησης**, δίνεται έμφαση στη εργασιακή εμπειρία ενός ατόμου. Γι' αυτό το λόγο ενδιαφέρον παρουσιάζει το να εξετάσουμε την σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του συνολικού χρόνου εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία ή στον συγκεκριμένο οργανισμό. Το ενδιαφέρον φυσικά έγκειται στο γεγονός ότι αυτού του είδους η ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Τρεις παραμέτρους που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού απομονώνει η σχετική προσέγγιση. Τελικά, ως εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται το σύνολο των συναισθημάτων των εργαζομένων, όσον αφορά τις εργασιακές εμπειρίες σε σχέση με εμπειρίες από προηγούμενες εργασίες, προσδοκίες και εναλλακτικές επιλογές εργασίας. Δηλαδή δεν προσεγγίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων

ως μια μονοδιάστατη έννοια αλλά αποδέχεται ότι κάθε εργαζόμενος αντλεί την ικανοποίησή του από μια πληθώρα παραγόντων<sup>11</sup>. Οι ανάγκες λοιπόν αυτές καθώς και οι προσδοκίες τους μπορούν να αναλυθούν με τη θεωρία της υποκίνησης και της ηγεσίας ενώ μπορούν να μετρηθούν και να κατηγοριοποιηθούν με βάση το υπόδειγμα « Job Descriptive Index » (Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C.L,1969) . Με το υπόδειγμα αυτό οι τομείς αλληλεπίδρασης του εργαζόμενου με την επιχείρηση συνοψίζονται στις εξής πέντε κατηγορίες ή διαστάσεις (Ζάβλανος , 2002) :

- **Αντικείμενο εργασίας** ( πχ. την υπευθυνότητα , το ενδιαφέρον την ανάπτυξη )
- **Σχέση με τους ανώτερους** (πχ. την τεχνική βοήθεια και ψυχολογική υποστήριξη )
- **Σχέση με τους συναδέλφους** (πχ. την αρμονία στις σχέσεις και τον σεβασμό)
- **Δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης** (πχ. τις πιθανότητες για περαιτέρω εξέλιξης )
- **Αποδοχές** ( υλικές και μη πχ. δίκαιη αμοιβή ή σε σχέση με τους άλλους με βάση τα προσόντα, την απόδοση κτλ )

Οι λόγοι για τους οποίους η εργασιακή ικανοποίηση θα συνεχίσει να αποτελεί αντικείμενο έρευνας είναι οι εξής τρεις:

- 1. Ανθρωπιστικοί** μια και η εργασιακή ικανοποίηση έχει διαπιστωθεί ότι σχετίζεται τόσο με την πνευματική όσο και με την φυσική υγεία του ατόμου, γεγονός που ευθύνεται για την ικανοποίηση του ατόμου από την ζωή του.
- 2. Οικονομικοί και επιχειρηματικοί.** Ο Smith κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους ήταν υψηλότερες για τους εργαζόμενους οι οποίοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι. Οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους χώρο παρουσιάζουν διάφορες ανάγκες και προσδοκίες – επιδιώξεις. Έτσι οι ανάγκες τους αυτές, οι προσδοκίες τους αλλά και οι επιδιώξεις τους σε συνδυασμό με τον βαθμό που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι όλα τα παραπάνω ικανοποιούνται , διαμορφώνονται από ένα σύστημα παραγόντων και έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συναισθημάτων που μπορεί να κλιμακώνονται από την ικανοποίηση έως και την δυσαρέσκεια. Φυσικά η πλειονότητα των εργοδοτών θα επιθυμούσαν να παρέχουν καλής ποιότητας εργασιακή ζωή μια και αυτό θα είχε έμμεσο αντίκτυπο και στην απόδοση των εργαζομένων. Αλλά για να μπορέσουν να δικαιολογήσουν τις επενδύσεις πόρων σ' αυτό

---

<sup>11</sup> Από την δεκαετία του 1920 άρχισαν να πραγματοποιούνται διάφορες μελέτες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και από τότε παρατηρείται ότι αποτελεί αντικείμενο εκτεταμένων ερευνών , τόσο σε επίπεδο καθαρά ερευνητικό ( στους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων και της εργασιακής ψυχολογίας ) , καθώς και σε πρακτικό επίπεδο (πχ Διευθύνσεις Ανθρώπινων Πόρων κ.α) .

τον τομέα, αναζητούν συχνά και αποδείξεις που θα αποδεικνύουν έμπρακτα ότι οι εν λόγω αλλαγές, που σκοπό έχουν την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, στην πραγματικότητα είναι επικερδείς και αποτελεσματικές για την επιχείρηση. Δηλαδή τα αποτελέσματα είναι ορατά σε όρους της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να γίνονται μετρήσεις ανά τμήμα ή και ανά επίπεδο ιεραρχίας, να γίνονται συγκρίσεις και το σημαντικότερο να εντοπίζονται έγκαιρα τα σημεία εκείνα που απαιτούν άμεσα βελτίωση προς όφελος και των δύο πλευρών. Μέσα από τέτοιου είδους έρευνες μπορούν να εντοπιστούν τόσο τα άτομα που είναι ικανοποιημένα αλλά και εκείνα που δεν είναι. Αφού λοιπόν εντοπιστούν εκείνοι που εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παραδείγματα προς μίμηση και αφού μελετηθούν οι λόγοι που οδήγησαν στα υψηλά αυτά επίπεδα, να επιχειρηθεί να χρησιμοποιηθούν αντίστοιχες πρακτικές και σε άλλα τμήματα της επιχείρησης και στην πορεία σε όλα. Η συλλογή και ανάλυση των ευρημάτων, βοηθά τη διοίκηση να κάνει ορθές επιλογές. Βοηθά επιπλέον στην κατανόηση του τρόπου που η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την υποκίνηση και τις εργασιακές επιδόσεις.

- 3. Θεωρητικοί** . Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα στη μελέτη των θεωριών υποκίνησης και συμπεριφοράς. Κάποιοι ερευνητές την αντιμετωπίζουν ως αίτιο συμπεριφορών, όπως η επίτευξη ποιοτικών στόχων εργασίας, συνεχής βελτίωση των χρησιμοποιούμενων πρακτικών εργασίας, συνεργασία κ.α, ενώ κάποιοι άλλοι την θεωρούν ως αποτέλεσμα των συμπεριφορών εκείνων που οδηγούν τον εργαζόμενο στην ικανοποίηση, όταν η θετική συμπεριφορά και συνεισφορά του στην επιχείρηση επιβραβεύεται.

Όσον αφορά στην **παράμετρο της οργανωτικής δέσμευσης** η οποία διαχρονικά έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης, έχει σοβαρή επίδραση στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα των εργαζομένων (Katzell & Austin, 1992, Morris & Sherman, 1981). Κινητοποιεί τους εργαζόμενους στο να δείχνουν ζήλο και προθυμία πέρα από τις βασικές - τυπικές συμβατικές υποχρεώσεις τους (Mathieu & Zajac, 1990) . Έχει δειχθεί (Hackett, 1989) ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλό βαθμό οργανωτικής δέσμευσης παρουσιάζουν υψηλό ποσοστό απουσιών από την εργασία τους (πχ. συχνές άδειες, μεγάλη συχνότητα καθυστέρησης άφιξης στον χώρο εργασίας, μεγάλο ποσοστό αναρρωτικών αδειών ).

Η **οργανωσιακή πίστη ουσιαστικά προϋποθέτει την οργανωτική δέσμευση** (Mathieu & Zajac, 1990), δηλαδή της πρόθεσης που έχουν οι εργαζόμενοι να παραμείνουν στην

επιχείρηση και αποτελεί δε τον πιο ασφαλή παράγοντα πρόβλεψης της διάθεσής τους να παραμείνουν ή όχι στην επιχείρηση (Porter, Crampon & Smith, 1976, Porter, Steers, Mowday & Boulian , 1979, Koch & Steers, 1978).

Η προσέγγιση που εστιάζει στα χαρακτηριστικά της εργασίας προτάθηκε από τους Hackam και Oldham. Με την βοήθεια ενός υποδείγματος «**υπόδειγμα των χαρακτηριστικών της εργασίας**» προσπάθησαν να εξηγήσουν την εργασιακή ικανοποίηση, ως αποτέλεσμα της στάσης του εργαζόμενου απέναντι σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Έτσι σύμφωνα με το συγκεκριμένο υπόδειγμα, η εργασιακή ικανοποίηση ως ένα από τα αποτελέσματα της εργασίας, επηρεάζεται από **πέντε** βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας:

- 1. Την ποικιλία δεξιοτήτων** που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας
- 2. Την ταυτότητα του έργου** , δηλαδή το πόσο αισθάνεται ένας εργαζόμενος τι ευθύνη έχει σε σχέση με τα καθήκοντα που έχει αλλά και την εκτέλεσή τους
- 3. Τη σπουδαιότητα του έργου** , δηλαδή την επίδραση που έχει μια εργασία στους άλλους
- 4. Την αυτονομία** κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και τέλος
- 5. Την ανατροφοδότηση** σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

Έτσι ένας εργαζόμενος που προτιμά τις προκλήσεις είναι πιο ικανοποιημένος όταν του ανατίθενται αυξημένου βαθμού πολυπλοκότητας καθήκοντα ή ακόμα και διοικητικές θέσεις , ενώ αποφεύγει τις απλές εργασίες (Spector ,1997) .

### **1.3. Ο Σκοπός και οι επιμέρους Στόχοι της παρούσας διατριβής**

Συνοψίζοντας τα προηγούμενα δεν μπορούμε παρά να συμφωνήσουμε στο ότι, παγκόσμιος ορισμός της ικανοποίησης από ένα επάγγελμα ή από την εργασία δεν υπάρχει (Mumford,1991). Το περιεχόμενο της «εργασιακής ικανοποίησης» είναι ευρύ, είναι πολυδιάστατο και συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο θετικών και αρνητικών συναισθημάτων μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους (Davis & Newstrom, 1999). Από τις θεωρητικές προσεγγίσεις και τις έρευνες που έχουμε συνοπτικά αναφέρει είναι σαφές ότι, οργανισμοί και επιχειρήσεις που έχουν διαμορφώσει εργασιακό περιβάλλον τέτοιο ώστε οι εργαζόμενοι τους να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία, αναπτύσσουν

πρωτοβουλίες και εν γένει έχουν το αίσθημα ότι δεν είναι απλά εργαζόμενοι αλλά συμμετέχουν σε μια διαδικασία παραγωγής που είναι κάτι παραπάνω από μια απλή παροχή υπηρεσίας ή μια παραγωγή προϊόντων. Το γεγονός αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Μια έρευνα λοιπόν που θα εστιάζει στην εργασιακή ικανοποίηση, ανεξάρτητα του περιεχομένου που θα δώσουμε στον όρο θα αποκαλύψει τουλάχιστον και στο μέτρο του δυνατού τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων αναφορικά με:

- 1. Τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία της σχέσης τους με την επιχείρηση ή με τον οργανισμό**
- 2. Τον εντοπισμό των θεμάτων που τους απασχολούν ( είτε με άμεσο, είτε με έμμεσο τρόπο)**
- 3. Τη γνώμη τους για τους συναδέλφους – προϊσταμένους τους**
- 4. Τι πιθανά θα ήθελαν να είναι διαφορετικό**
- 5. Που εστιάζουν την πηγή ή τις πηγές των προβλημάτων**
- 6. Θέματα σχετικά με την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού – της επιχείρησης**
- 7. Προτεραιότητες των εργαζομένων έτσι ώστε να αισθάνονται πιο ασφαλείς και ικανοποιημένοι από την εργασία τους.**

Η προσέγγιση αυτή θα βοηθήσει όσους ασκούν διοίκηση έτσι ώστε :

- 1. Να πετύχουν βελτίωση της ψυχολογίας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού**
- 2. Να βελτιώσουν την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων/διευθύνσεων**
- 3. Να αξιοποιήσουν πιθανά άτομα τα οποία για διάφορους λόγους έμεναν αναξιοποίητα ή και δεν τους είχε δοθεί η δυνατότητα να δείξουν τις ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις τους**
- 4. Να πετύχουν την συλλογικότητα δημιουργώντας καλύτερο εργασιακό κλίμα πετυχαίνονται παράλληλα και θετικό κλίμα για τον οργανισμό σε σχέση με τους πολίτες**
- 5. Να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους**

Με άλλη διατύπωση κάθε τέτοια ερευνητική προσπάθεια θα οδηγήσει :

- 1. Στην αποκάλυψη προβλημάτων που ενδεχομένως η διοίκηση αγνοεί ή τα θεωρεί μικρής σημασίας**

2. Στην **βελτίωση των όρων εργασίας** με την ευρεία έννοια του όρου και
3. Η **βελτίωση του «εργασιακού κλίματος»** και η **επίλυση των όποιων προβλημάτων** ειδικά σε οργανισμούς ή υπηρεσίες του στενού ή ευρύτερου Δημόσιου τομέα, βελτιώνει την παροχή υπηρεσιών προς την κοινωνία που μέσω της φορολογίας χρηματοδοτεί την λειτουργία αυτών των οργανισμών.

Για την παρούσα διατριβή όπως και από τον τίτλο της συνάγεται, σκοπός της είναι η ποσοτική διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια της Κρήτης. Επομένως η προσπάθεια δεν αφορά μια επιχείρηση αλλά το «πλέγμα παροχής υπηρεσιών» από την Αιρετή Αυτοδιοίκηση προς τους κατοίκους της Κρήτης και όχι μόνο. Το εγχείρημα της μέτρησης έχει αρκετές δυσκολίες. Καταρχήν έρευνες που να αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση ,όσων εργάζονται στο Δημόσιο τομέα ή στην Αυτοδιοίκηση , δεν γίνονται συχνά. Συνεπώς, ούτε οι εργαζόμενοι ούτε όσοι είναι στο σύστημα λήψης των αποφάσεων είναι εξοικειωμένοι με προσεγγίσεις αυτού του είδους. Ένα άλλο πρόβλημα ανακύπτει από το γεγονός ότι η εργασιακή ασφάλεια που τουλάχιστον μέχρι σήμερα το δημόσιο αλλά και η αυτοδιοίκηση παρέχει, είναι αφορμή για να εκτοξεύονται κατηγορίες εναντίον των εργαζομένων, με κύριο επιχείρημα ότι «είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται αφού οι φόροι μας τους πληρώνουν». Να σημειώσουμε ότι η «αίσθηση» που οι πολίτες έχουν, είναι ότι οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται από το «Δημόσιο» άρα χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από την φορολογία και μάλιστα όχι μόνο από την φορολογία των κατοίκων της Περιφέρειας Κρήτης , γεγονός που είναι ένα πρόσθετο πρόβλημα .

Μην έχοντας λοιπόν έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση και ταυτόχρονα μέσα στο κλίμα της δαιμονοποίησης του δημόσιου τομέα, θα επιχειρήσουμε να προσεγγίσουμε την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι επιμέρους στόχοι που έχουν τεθεί αφορούν στα εξής:

- Μέτρηση με την χρήση ερωτηματολογίου του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφερειακή Αιρετή Αυτοδιοίκηση.
- Κατασκευή ενός απλού, εύχρηστου και χρήσιμου δείκτη μέτρησης ώστε να αποτυπώνεται η εργασιακή ικανοποίηση
- Τεκμηρίωση της χρησιμότητας που έχει η συστηματική παρακολούθηση της εργασιακής ικανοποίησης

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε αναλυτικά τη μέθοδο για την έρευνά μας.

## Ενότητα 2

### 2.1. Τα Ερευνητικά Βήματα

Η προσέγγιση της ερευνητικής μας προσπάθειας ακολούθησε τα παρακάτω οκτώ στάδια (Churchill, Gilbert. A., Jr., 1992) :

1. Ορισμός του προβλήματος
2. Προσδιορισμός αξίας πληροφοριών
3. Επιλογή σχεδίου έρευνας
4. Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων
5. Επιλογή μεθόδων μέτρησης
6. Επιλογή δείγματος και συλλογή στοιχείων
7. Ανάλυση στοιχείων
8. Παρουσίαση ευρημάτων έρευνας

Κάθε ένα από τα οκτώ στάδια περιέχει τους εξής προβληματισμούς :

**Στάδιο 1:** Ποιος είναι ο σκοπός της μελέτης; Τι πληροφορίες απαιτούνται; Πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες;

**Στάδιο 2:** Απαιτείται η πραγματοποίηση έρευνας; Χρειάζονται επιπλέον πληροφορίες;

**Στάδιο 3:** Τι πληροφορίες υπάρχουν ήδη; Μπορούμε να κάνουμε υποθέσεις; Τι ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν ; Ποιο είναι το καλύτερο είδος μελέτης για το συγκεκριμένο πρόβλημα;

**Στάδιο 4:** Μπορούν να χρησιμοποιηθούν υπάρχοντα δεδομένα; Τι πρέπει να μετρήσουμε και πώς; Με τι τρόπο θα συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο;

**Στάδιο 5:** Τι κλίμακες μέτρησης θα χρησιμοποιηθούν; Θα υπάρχουν κλειστές ή ανοιχτές ερωτήσεις ;

**Στάδιο 6:** Ποιος είναι ο πληθυσμός ; Υπάρχει κατάσταση των μελών του πληθυσμού; Τι είδος δείγματος απαιτείται ; Πόσο μεγάλο πρέπει να είναι το δείγμα ; Ποιος θα συγκεντρώσει τα στοιχεία ; Πόσος χρόνος θα χρειαστεί για να συγκεντρωθούν τα στοιχεία ; Πόση εποπτεία χρειάζεται ;

**Στάδιο 7:** Πώς θα γίνει η κωδικοποίηση των στοιχείων; Πώς θα γίνει η επεξεργασία των στοιχείων ; Τι τεχνικές ανάλυσης θα χρησιμοποιηθούν;



**Στάδιο 8:** Ποιος θα διαβάσει την αναφορά; Ποια θα είναι η μορφή της αναφοράς; Τι τεχνικές πληροφορίες απαιτούνται ; Πού θα τοποθετηθούν; Πώς θα γίνει η προφορική παρουσίαση ;

Αναλυτικά λοιπόν για στην παρούσα διατριβή και σε ότι αφορά τους προβληματισμούς κάθε σταδίου έχουμε τα εξής :

- **Στάδιο 1:** Ο σκοπός της διατριβής είναι η ποσοτική διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στις Περιφερειακές Ενότητες της Κρήτης. Αποφασίσαμε ότι η προσέγγιση στην μέτρηση θα προκύψει μέσω πληροφοριών που θα αντληθούν από το ερωτηματολόγιο που θα συμπληρώσουν οι εργαζόμενοι στις Περιφερειακές Ενότητες της Κρήτης. Αφού συγκεντρωθούν οι σχετικές πληροφορίες θα προχωρήσουμε σε ανάλυσή τους.
- **Στάδιο 2:** Πληροφορίες που να αφορούν στο πρόβλημα με το οποίο θα ασχοληθεί η διατριβή και να αφορούν στην Περιφέρεια της Κρήτης δεν είναι διαθέσιμες. Απαιτείται έρευνα.
- **Στάδιο 3:** Επειδή ανάλογη έρευνα δεν έχει πραγματοποιηθεί, διαθέσιμες πληροφορίες που να έχουν συγκεντρωθεί με τρόπο συστηματικό και να αφορούν στο θέμα δεν υπάρχουν. Μια έμμεση πηγή πληροφοριών είναι τα διάφορα δημοσιεύματα τα οποία όμως αφενός δεν είναι βέβαιο ότι έχουν μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας και αφετέρου δεν είναι αξιοποιήσιμα διότι συνήθως αφορούν σε υπηρεσίες που έχουν συχνή επικοινωνία με το κοινό. Υποθέσεις που να αφορούν στην έρευνα μπορούν να γίνουν στο εξής πλαίσιο: (α) Εάν οι υλικές συνθήκες (χώροι γραφείων κλπ) δεν είναι καλές , αυτό είναι πηγή δυσφορίας, (β) Εάν οι θεσμικές αλλαγές από την «παλαιού τύπου» Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση στη «νέου τύπου αυτοδιοίκηση» δεν κρίνονται θετικές από τους εργαζομένους (σε θέματα για παράδειγμα ανέλιξης , μισθών κλπ) επίσης αυτό είναι πηγή δυσφορίας, (γ) Τα διάφορα εσωτερικά προβλήματα όπως αυτά εκφράζονται (οργανωτικά, κακές σχέσεις με προϊσταμένους, πίεση από επαφή με το κοινό κλπ) επίσης αυτό είναι πηγή δυσφορίας. Για την διερεύνηση των (α), (β) ,(γ) θεωρήσαμε ως πρώτη καλύτερη προσέγγιση την κατασκευή ερωτηματολογίου.
- **Στάδιο 4:** Αυτό που θα επιχειρήσουμε να μετρήσουμε είναι μια ειλικρινής αποκάλυψη συναισθημάτων (θετικών ή αρνητικών) που σχετίζονται με συγκεκριμένη ερώτηση πχ αν οι συνθήκες φωτισμού είναι καλές. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο**

και θα συμπληρωθεί από ένα τυχαία κατά στρώματα επιλεγμένο δείγμα εργαζόμενων (Ζαχαροπούλου, 2012) χωρίς την φυσική παρουσία του ερευνητή.

- **Στάδιο 5:** Όλες οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο θα είναι κλειστές. Οι ερωτώμενοι θα απαντούν στην ερώτηση επιλέγοντας μια από τις λέξεις / φράση : Ελάχιστα -ή- Λίγο -ή- Αρκετά -ή- Πολύ -ή- Πάρα Πολύ. Η κλίμακα θα είναι τακτική κλίμακα τύπου Likert (Javeau, 2000) με την εξής αντιστοίχιση Ελάχιστα=1 ,Λίγο=2 , Αρκετά=3 ,Πολύ=4, Πάρα Πολύ=5 . Το γιατί επιλέχθηκε η κλίμακα Likert και γιατί οι ερωτήσεις είναι κλειστές θα τεκμηριωθούν στη συνέχεια.
- **Στάδιο 6:** Ο πληθυσμός από τον οποίο θα αντληθεί το τυχαίο δείγμα μας είναι ο κατάλογος των υπάλληλων που εργάζονται στην Περιφέρεια Κρήτης, όπως τον παρέχει η Διεύθυνση Προσωπικού. Το σύνολο των εργαζομένων είναι 915 άτομα Το τυχαίο δείγμα μας θα αποτελείται από 150 εργαζόμενους (16,4% του πληθυσμού) ,με ανάλογη εκπροσώπηση ανά φύλο και Περιφερειακή Ενότητα. Υπολογίσαμε ότι θα χρειαστούμε περίπου 25 ημέρες για να μοιραστούν και να επιστραφούν συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια από κάθε Περιφερειακή Ενότητα.
- **Στάδιο 7:** Τα στοιχεία αφού συλλέχτηκαν και καταχωρηθήκαν στο λογιστικό φύλλο excel. Σε κάθε ερώτηση για κάθε ερωτηματολόγιο είχαμε την απάντηση σε «λέξη» και εμείς αντιστοιχήσαμε τον αριθμό της (στάδιο 5). Οι αριθμοί των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή ενός απλού δείκτη εργασιακής ικανοποίησης Για την εξαγωγή διαφόρων άλλων συμπερασμάτων η βασική στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε είναι η εκτίμηση διαστημάτων εμπιστοσύνης και η ανάλυση συνάφειας με τεστ χ-τετράγωνο.
- **Στάδιο 8:** Η σχετική έρευνα φιλοδοξούμε να αποτελέσει αφενός μια χρήσιμη προσέγγιση στο πρόβλημα εργασιακής ικανοποίησης. Αφετέρου να αποτελέσει μια αρχή για περισσότερη έρευνα γύρω από το πρόβλημα της εργασιακής ικανοποίησης. Και τελικά η Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση να ενστερνιστεί την αναγκαιότητα να έχει σε τακτικά διαστήματα μια μετρήσιμη προσέγγιση για τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της.

## 2.2. Κλίμακες Στάσεων: Μια πολύ συνοπτική παρουσίαση

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγιο για να κατασκευάσουμε μια αθροιστική κλίμακα Likert. Πριν προχωρήσουμε σε λεπτομέρειες που αφορούν στο ερωτηματολόγιο και την συγκεκριμένη κλίμακα , θα παρουσιάσουμε με πολύ συνοπτικό

τρόπο τις περισσότερο γνωστές κλίμακες ( Javeau ,2000). Η πιο απλή είναι η κλίμακα κατάταξης. Όταν χρησιμοποιούμε την συγκεκριμένη κλίμακα πρέπει να κατατάξουμε μια σειρά από επιλογές κατά σειρά φθίνουσα. Η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξετάσουμε πως διάφοροι παράγοντες διαφοροποιούν την σειρά κατάταξης στις προτιμήσεις του ερωτώμενου. Η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για χρονικές συγκρίσεις όσο και για συγκρίσεις μεταξύ περιοχών.

Εάν τώρα αντί να κατατάσσουμε μόνο , «βαθμολογούμε» τις απαντήσεις έχουμε μια ομάδα από κλίμακες. Οι κλίμακες είναι :

- Η Διαφορική κλίμακα
- Η Συσσωρευτική κλίμακα
- Η κλίμακα Αθροιστικής βαθμολόγησης
- Η Σημσιολογικής διαφοροποίησης κλίμακα.

Και στις τέσσερις αυτές κλίμακες, «βαθμολογούμε» τις απαντήσεις του ερωτώμενου με ένα τέτοιο τρόπο ώστε να αποκαλύπτεται στο μέτρο του δυνατού, η στάση του σε ένα θέμα ,ή η ικανοποίησή του από ένα θέμα ή ο βαθμός της συμφωνίας του με ένα θέμα. Ειδικότερα, στη διαφορική κλίμακα<sup>12</sup> διατυπώνουμε υπό μορφή ερωτήσεων ευνοϊκές και δυσμενείς θέσεις για ένα θέμα. Στη συνέχεια γίνεται ταξινόμηση των απαντήσεων και προσπαθούμε να εξάγουμε την συνιστώσα που αφορά στο εξεταζόμενο θέμα. Η συσσωρευτική κλίμακα<sup>13</sup> αφορά σε ερωτήσεις των οποίων η απάντηση οδηγεί σε διαφωνία ή σε συμφωνία. Ο τρόπος που η κλίμακα είναι κατασκευασμένη η συμφωνία ή η διαφωνία σε μια ερώτηση δηλώνει συμφωνία ή διαφωνία με τις ερωτήσεις που έχουν προηγηθεί. Αυτό που πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι τόσο η διαφορική κλίμακα, όσο και η συσσωρευτική, οδηγούν τον ερωτώμενο σε απαντήσεις που δηλώνουν συμφωνία ή διαφωνία. Δε διερευνούν την ένταση, δηλαδή σε ποιο βαθμό συμφωνεί ή διαφωνεί . Η κλίμακα της Αθροιστικής Βαθμολόγησης<sup>14</sup> , χρησιμοποιείται συχνά στα ερωτηματολόγια. Η κεντρική ιδέα είναι ότι από το συνολικό σκορ μιας ομάδας ανθρώπων που έχουν ερωτηθεί για ένα θέμα μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα για την άποψη ή στάση που οι ερωτώμενοι έχουν για το θέμα. Η συγκεκριμένη κλίμακα έχει πλεονεκτήματα , όπως την απλότητα της , την δυνατότητα «μέτρησης» . Επίσης θεωρείται αξιόπιστη και κυρίως είναι κατάλληλη για ερωτήσεις που περιέχουν σύνθετες έννοιες. Τέλος

---

<sup>12</sup> Κλίμακα Thurstone

<sup>13</sup> Κλίμακα Guttman

<sup>14</sup> Κλίμακα Likert

η κλίμακα Σηματολογικής Διαφοροποίησης<sup>15</sup> είναι μια παραλλαγή της κλίμακας Αθροιστικής Βαθμολόγησης. Η χρήση της αποσκοπεί κυρίως στην μέτρηση της κρυμμένης σημασίας που έχει μια έννοια. Για να χρησιμοποιήσουμε μια τέτοια κλίμακα χρειαζόμαστε ζεύγη με αντίθετους επιθετικούς προσδιορισμούς (π.χ καλός – κακός, δίκαιος – άδικος, σπάταλος – τσιγκούνης κλπ).

### 2.3. Το ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Όσον αφορά στη κατασκευή του ερωτηματολογίου εργαστήκαμε ως εξής : Δημιουργήσαμε ανώνυμο ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις<sup>16</sup>. Οι κλειστές ερωτήσεις προτιμήθηκαν διότι (Γαλάνης, 2012) πρώτον είναι εύκολη η αντιστοίχιση αριθμών στις απαντήσεις συνεπώς εύκολη η στατιστική ανάλυσή τους, δεύτερον οι ανοικτές ερωτήσεις σε ποσοτικές έρευνες έχουν περιορισμένη σημασία, τρίτον οι ερωτώμενοι απαντούν εύκολα, σύντομα και χωρίς κόπο. Ο συνολικός αριθμός των ερωτήσεών μας είναι είκοσι εννέα. Από τις είκοσι εννέα ερωτήσεις οι δεκαεννέα στοχεύουν ευθέως στο να αποκτήσουμε μια εκτίμηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τέσσερις είναι ουδέτερες και βοηθούν σε έμμεσες συσχετίσεις. Πέντε αφορούν στο προφίλ του ερωτώμενου. Τέλος η τελευταία ερώτηση αφορά στην σειρά κατάταξης προτίμησης ενός συνόλου από πέντε υποθετικές δυνατότητες ανταμοιβής<sup>17</sup>. Με τον διαχωρισμό που περιγράψαμε προκύπτουν πέντε ομάδες ερωτήσεων.

- Η πρώτη ομάδα των ερωτήσεων αφορά στις «υλικές» συνθήκες στον εργασιακό χώρο. Όπως για παράδειγμα είναι οι συνθήκες του φωτισμού στο χώρο της εργασίας.
- Η δεύτερη ομάδα αφορά σε ερωτήσεις περισσότερο προσωπικές και αφορούν στην εργασιακή καθημερινότητα του ερωτώμενου όπως για παράδειγμα εάν εργάζονται σε συνθήκες πίεσης.
- Η τρίτη ομάδα επίσης έχει περισσότερο προσωπικές ερωτήσεις που αφορούν στο πως ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον τρόπο που η υπηρεσία στην οποία εργάζεται λειτουργεί και παρέχει υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα εάν η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μιας υπηρεσίας είναι καλή.
- Η τέταρτη ομάδα αφορά σε περισσότερο ουδέτερες ερωτήσεις όπως για παράδειγμα εάν λόγω της φύσης της εργασίας τους έχουν συχνή επαφή με τους πολίτες.

<sup>15</sup> Κλίμακα Osgood

<sup>16</sup> Για να διασφαλιστεί η ανωνυμία κάθε απαντημένο ερωτηματολόγιο έμπαινε σε λευκό φάκελο χωρίς διακριτικά. Στη συνέχεια τα ερωτηματολόγια από κάθε Περιφερειακή Ενότητα έμπαιναν σε φάκελο για να επιστραφούν και να γίνει η καταχώρηση των απαντήσεων στο λογιστικό φύλλο Excel.

<sup>17</sup> Το ερωτηματολόγιο όπως μοιράστηκε στους τυχαία επιλεγμένους εργαζόμενους μαζί με την σχετική επιστολή που το συνόδευε (έχει παρατεθεί στο παράρτημα-1-).

- Η πέμπτη ομάδα αφορά στο προφίλ και εργασιακό status του εργαζόμενου, όπως για παράδειγμα ηλικία , φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης.

Να σημειώσουμε ότι το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε χωρίς να δηλώνεται με τίτλο ή με άλλο τρόπο σε ποια ομάδα ανήκουν οι ερωτήσεις. Αυτό έγινε για να μειώσουμε την πιθανότητα να επηρεαστεί η απάντηση του ερωτώμενου.

Προσοχή επίσης δόθηκε στο εξής: Έχει παρατηρηθεί η τάση (Γαλάνης, 2012) οι ερωτώμενοι να τείνουν να απαντούν ομοιόμορφα και μάλιστα να τείνουν να εκφράζουν ικανοποίηση (ή να συμφωνούν) παρά να εκφράζουν δυσαρέσκεια (ή να διαφωνούν). Για το λόγο αυτό κάποιες ερωτήσεις διατυπώνονται με τρόπο αρνητικό ώστε η υψηλή βαθμολογία σημαίνει δυσφορία και όχι ικανοποίηση. Συνοψίζοντας επιδιώξαμε να κατασκευάσουμε ένα απλό και κατανοητό ερωτηματολόγιο από οποιοδήποτε το διαβάζει. Επιδιώξαμε επίσης αφενός η φύση των ερωτήσεων να είναι τέτοια ώστε να μη φέρνει σε δύσκολη θέση τον ερωτώμενο , στοχεύοντας στην όσο το δυνατόν ειλικρινή απάντηση του και αφετέρου να μπορούμε να αντλήσουμε την πληροφορία που να αφορά στην εργασιακή του ικανοποίηση. Σε κάθε ερώτηση, εκτός από τις ερωτήσεις της πέμπτης ομάδας ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει επιλέγοντας μια από τις παρακάτω πέντε λέξεις / φράση του πίνακα:

<b>Ελάχιστα</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
-----------------	-------------	---------------	-------------	------------------

Για να αναλύσουμε τις απαντήσεις, κάθε λέξη /φράση του παραπάνω πίνακα αντιστοιχίστηκε μια κλίμακα από πέντε τιμές, τις 1-2-3-4-5. Η τιμή -1- αφορά στην λέξη Ελάχιστα , η τιμή-2- στη λέξη Λίγο , η τιμή -3- στη λέξη Αρκετά, η τιμή -4- στη λέξη Πολύ και τέλος η τιμή -5- στην φράση Πάρα Πολύ. Με την αντιστοίχιση αυτή δημιουργείται μια τακτική κλίμακα πέντε τιμών του Likert. Τα αποτελέσματα της μπορούν να αθροιστούν. Για τον λόγο αυτό ονομάζεται και κλίμακα Αθροιστικής Βαθμολόγησης. Αυτό όμως που πρέπει να επισημάνουμε και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή είναι ότι εάν ένα σκορ άθροισης είναι 20 και ένα άλλο 10 δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ένας ερωτώμενος συμφωνεί ή διαφωνεί με διπλάσια ένταση από τον άλλο.

Ανά ομάδα οι ερωτήσεις από τις οποίες θα επιχειρήσουμε να εκμαιεύσουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι :

**A-Ομάδα** : Με ερωτήσεις που αφορούν στον εργασιακό χώρο με την υλική έννοια του όρου. Η Κλίμακα τιμών είναι 1-2-3-4-5. Όσο ανεβαίνουμε την κλίμακα τόσο περισσότερο θετικά-ευχάριστα-ικανοποιημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος στο χώρο που καθημερινά εργάζεται .

Οι Τρεις ερωτήσεις της ομάδας -Α- είναι :

1	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;
2	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;
3	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)

**B-Ομάδα** : Προσωπικές ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή καθημερινότητα. Οι παρακάτω ένδεκα (11) ερωτήσεις είναι περισσότερο προσωπικές. Η Κλίμακα τιμών είναι 1-2-3-4-5. Όσο ανεβαίνουμε την κλίμακα των τιμών στις επόμενες επτά ερωτήσεις τόσο περισσότερο θετικά-ευχάριστα-ικανοποιημένος αισθάνεται στην εργασιακή του καθημερινότητα ο εργαζόμενος.

Οι πρώτες Επτά ερωτήσεις της ομάδας -B- είναι :

1	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε;
2	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;
3	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;
4	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας;
5	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;
6	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;
7	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;

Αντίθετα για τις επόμενες τέσσερις ερωτήσεις. Όσο ανεβαίνουμε την κλίμακα των ερωτήσεων που ακολουθούν τόσο περισσότερο αρνητικά αισθάνεται για την εργασιακή του καθημερινότητα ο εργαζόμενος.

Οι επόμενες Τέσσερις ερωτήσεις της ομάδας -B- είναι :

8	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;
9	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);
10	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν (Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);
11	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;

**Γ-Ομάδα** : Προσωπικές ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή καθημερινότητα. Οι παρακάτω πέντε ερωτήσεις αφορούν στο πως ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον τρόπο που η υπηρεσία στην οποία εργάζεται λειτουργεί και παρέχει υπηρεσίες. Η Κλίμακα βαθμών είναι 1-2-3-4-5. Όσο ανεβαίνουμε την κλίμακα των ερωτήσεων που ακολουθούν τόσο περισσότερο ικανοποιημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος, δεδομένου ότι η ομαλή καθημερινή λειτουργία της υπηρεσίας του δεν γίνεται αιτία να παράγονται προβλήματα με συχνότητα και ένταση τέτοια που να γεννούν δυσφορία :

Οι Πέντε ερωτήσεις της ομάδας -Γ- είναι :

1	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;
2	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων;
3	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί;
4	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;
5	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;

**Δ-Ομάδα** : Οι παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις είναι περισσότερο ουδέτερες και στοχεύουν σε έμμεσες συσχετίσεις

Οι Τέσσερις ερωτήσεις της ομάδας -Δ- είναι :

1	Τα πιθανά σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε ( από πολίτες , ΜΜΕ κλπ ) σας επηρεάζουν ;
2	Έρχεστε σε επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της δουλειάς σας;
3	Ενδιαφέρεστε για την τελική εικόνα του φορέα σας( του οποίου είστε μέλος) προς την κοινωνία;
4	Πόσο πολύ σας έχουν επηρεάσει οι θεσμικές ( νέοι νόμοι κλπ) αλλαγές σε σχέση με την απόδοσή σας;

**Ε-Ομάδα** : Οι παρακάτω πέντε ερωτήσεις αφορούν στο προφίλ του εργαζομένου και στο εργασιακό του status , ώστε να έχουμε μια εικόνα των απαντήσεων σε σχέση με το προφίλ του εργαζόμενου.

Οι Πέντε ερωτήσεις της ομάδας -Ε- είναι :

1	Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στην Περιφέρεια Κρήτης (και στις Πρώην Νομαρχίες)είναι
2	Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στη σημερινή σας θέση είναι
3	Επίπεδο Εκπαίδευσης
4	Η ηλικία σας είναι
5	Το φύλλο σας είναι

Τέλος η τελευταία ερώτηση, δεν ανήκει σε ομάδα. Αφορά στην σειρά κατάταξης προτίμησης των παρακάτω υποθετικών δυνατοτήτων ανταμοιβής:

1	Επιπλέον ποσό στο τέλος της χρονιάς ίσο με 3 μηνιαίους μισθούς
2	Επιπλέον 30 ημέρες αμειβόμενης άδειας για την επόμενη χρονιά
3	Επιπλέον ένα πλήρη κύκλο σπουδών στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο
4	Δωρεάν Ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη (για οτιδήποτε) για τα επόμενα -2- έτη
5	Αύξηση για -2- έτη κατά 30% του μηνιαίου ποσού που θα λαμβάνετε όταν συνταξιοδοτηθείτε

Σε όλα τα ερωτηματολόγια οι απαντήσεις δόθηκαν χωρίς την φυσική παρουσία της γράφουσας.

## 2.4. Πως έγινε η Επιλογή του Δείγματος

Η δειγματοληπτική έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο Φεβρουάριος – Μάρτιος 2013. Στους ερωτώμενους τονίστηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ότι οι πληροφορίες που προκύπτουν από τις απαντήσεις είναι απόλυτα εμπιστευτικές. Επίσης τονίστηκε ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Οι εργαζόμενοι επίσης πληροφορήθηκαν ότι θα ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας, μετά την ολοκλήρωση της Διατριβής. Το γεγονός αυτό εκτός του ότι αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα στο ποσοστό συμμετοχής εξασφαλίζει την αξιοπιστία των απαντήσεων<sup>18</sup>.

Το σύνολο των εργαζομένων<sup>19</sup> στην Περιφέρεια της Κρήτης είναι 915 σύμφωνα με τον κατάλογο της Διεύθυνσης Προσωπικού. Η κατανομή τους ανά Περιφερειακή Ενότητα και φύλο σε απόλυτα και σχετικά μεγέθη έχει παρατεθεί στους παρακάτω πίνακες-1-2-3-.

Πίνακας -1- : Σύνολο των εργαζομένων στην Περιφέρεια Κρήτης

Περιφερειακή Ενότητα	Σύνολο Εργαζόμενων	Άνδρες	Γυναίκες
Χανίων	210	112	98
Ρεθύμνου	129	64	65
Λασιθίου	132	62	70
Ηρακλείου	444	231	213
Κρήτη	<b>915</b>	<b>469</b>	<b>446</b>

<sup>18</sup> Σε συνάντηση που έγινε στα γραφεία της Περιφέρειας Κρήτης ( παρουσία του Περιφερειάρχη κ. Σταύρου Αρναουτάκη) με τους διευθυντές και τους προϊσταμένους των τμημάτων , ενημερώθηκαν ότι στο άμεσο χρονικό διάστημα θα πραγματοποιηθεί σύσκεψη στην Περιφέρεια , παρουσία τους, έτσι ώστε να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας και να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα της έρευνας στο μέτρο του δυνατού. .

<sup>19</sup> Ο Πληθυσμός δηλαδή ,του οποίου την εργασιακή ικανοποίηση και διερευνούμε



Πίνακας -2- : Αναλογία Φύλου ανά Περιφερειακή Ενότητα

Περιφερειακή Ενότητα	Σύνολο	Άνδρες	Γυναίκες
Χανίων	100%	53,3%	46,7%
Ρεθύμνου	100%	49,61%	50,39%
Λασιθίου	100%	46,96%	53,04%
Ηρακλείου	100%	52,03%	47,97%
Κρήτη	100%	51,25%	48,75%

Πίνακας -3- : Αναλογία Εργαζόμενων ανά Περιφερειακή Ενότητα

Περιφερειακή Ενότητα	Αναλογία ανά Ενότητα	Άνδρες	Γυναίκες
Χανίων	23,0%	23,9%	22,0%
Ρεθύμνου	14,1%	13,6%	14,6%
Λασιθίου	14,4%	13,2%	15,7%
Ηρακλείου	48,5%	49,3%	47,8%
Κρήτη	100,0%	100,0%	100,0%

Το δείγμα που επιλέχθηκε είναι τυχαίο κατά στρώματα. Το μέγεθός του  $n$  είναι  $n=150$  εργαζόμενοι. Το μέγεθος του δείγματος προσδιορίστηκε (Javeau 2000, Χατζηνικολάου, 2002) με βάση τα εξής:

[1] Για να είμαστε σε θέση να εξάγουμε με στατιστικές μεθόδους αξιόπιστα συμπεράσματα χρειαζόμαστε ένα δείγμα μεγέθους τουλάχιστον 30 εργαζόμενων.

[2] Εάν θα εργαστούμε με ποσοστά το μέγεθος του δείγματος καλό είναι να είναι τουλάχιστον 100 εργαζόμενοι.

[3] Έχοντας υποθέσει ότι η πιθανότητα ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων δεν θα απαντήσει όλες τις ερωτήσεις ή ότι δεν θα απαντήσει καθόλου, κρίναμε ότι εάν το μέγεθος του δείγματος αυξηθεί κατά 50% θα είχαμε τουλάχιστον 100 ερωτηματολόγια σωστά συμπληρωμένα.

Τελικά και τα 150 ερωτηματολόγια επεστράφησαν με απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις. Επομένως χρησιμοποιήθηκαν και τα 150.

Η τυχαία επιλογή των 150 εργαζομένων που απάντησαν στον ερωτηματολόγιο έγινε με τα παρακάτω τρία βήματα χρησιμοποιώντας το λογιστικό φύλλο excel (Ξανθός, 2005).

**Βήμα-1-:** Στο λογιστικό φύλλο δημιουργήθηκαν πίνακες με τα ονοματεπώνυμα όλων των εργαζομένων ανά φύλο και Περιφερειακή Ενότητα, όπως είναι καταχωρημένα από την Διεύθυνση του Προσωπικού. Δείγμα του πίνακα παραθέτουμε στην επόμενη εικόνα-1- .

Εικόνα -1-

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2									
3		<b>A/A</b>	<b>Επίθετο</b>	<b>Όνομα</b>	<b>Βαθμός</b>	<b>Κλάδος</b>	<b>Κατηγορία Εργασιακής Σχέσης</b>	<b>RAND()</b>	
4		1	x	ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ	Δ	ΤΕ ΜΗΧΑΝΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,842828	
5		2	x	ΕΛΕΝΗ	Δ	ΠΕ ΜΗΧΑΝΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,758105	
6		3	x	ΣΟΦΙΑ	Ε	ΤΕ ΜΗΧΑΝΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,771808	
7		4	x	ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ	Γ	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,092846	
8		5	x	ΜΑΡΙΑ	Ε	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,295031	
9		6	x	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Δ	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,353021	
10		7	x	ΚΑΛΛΙΟΠΗ	Δ	ΠΕ ΜΗΧΑΝΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,24229	
11									
12									

**Βήμα-2-:** Χρησιμοποιήθηκε η συνάρτηση RAND του λογιστικού φύλλου. Η συνάρτηση αυτή αποδίδει τυχαίους αριθμούς στο διάστημα από 0 έως λιγότερο από ένα. Η συνάρτηση αυτή πληκτρολογήθηκε στην τελευταία στήλη του πίνακα (όπως στην εικόνα -1-) και στη συνέχεια δημιουργήθηκαν τυχαίοι αριθμοί από το πρώτο όνομα του πίνακα έως και το τελευταίο. Από τους τυχαία πλέον ταξινομημένους υπάλληλους έγινε η επιλογή (πχ οι 10 πρώτες γυναίκες της ΠΕ Χανίων κλπ) . Έτσι προέκυψαν οι πίνακες όπως φαίνεται από το δείγμα της εικόνας -2- που είναι η προηγούμενη εικόνα-1- ταξινομημένη .

Εικόνα -2-

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2									
3		<b>A/A</b>	<b>Επίθετο</b>	<b>Όνομα</b>	<b>Βαθμός</b>	<b>Κλάδος</b>	<b>Κατηγορία Εργασιακής Σχέσης</b>	<b>RAND()</b>	
4		4	x	ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ	Γ	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,092846	
5		7	x	ΚΑΛΛΙΟΠΗ	Δ	ΠΕ ΜΗΧΑΝΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,24229	
6		5	x	ΜΑΡΙΑ	Ε	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,295031	
7		6	x	ΒΑΣΙΛΙΚΗ	Δ	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,353021	
8		2	x	ΕΛΕΝΗ	Δ	ΠΕ ΜΗΧΑΝΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,758105	
9		3	x	ΣΟΦΙΑ	Ε	ΤΕ ΜΗΧΑΝΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,771808	
10		1	x	ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ	Δ	ΤΕ ΜΗΧΑΝΙ	ΜΟΝΙΜΟΣ	0,842828	
11									
12									
13									

**Βήμα-3-** Το δείγμα ανά Περιφερειακή Ενότητα και φύλο έχει παρατεθεί στον πίνακα-4-:

Πίνακας -4- : Η Σύνθεση του δείγματος ανά φύλο και Περιφερειακή Ενότητα

Περιφερειακή Ενότητα	Σύνολο Υπαλλήλων (Δείγμα)	Άνδρες (Δείγμα)	Γυναίκες (Δείγμα)
Χανίων	34	18	16
Ρεθύμνου	22	10	12
Λασιθίου	21	10	11
Ηρακλείου	73	38	35
Κρήτη	<b>150</b>	<b>76</b>	<b>74</b>

Εύκολα διαπιστώνεται η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος αφού διατηρούνται οι αναλογίες του πληθυσμού κατά φύλο και Περιφερειακή Ενότητα. Οι μικροδιαφορές που υπάρχουν οφείλονται στις στρογγυλοποιήσεις σε σχέση με τις αναλογίες του αρχικού πίνακα των 915 υπάλληλων.

## 2.5. Ανάλυση αποτελεσμάτων των Ερωτηματολογίων

Στη συνέχεια προχωρήσαμε σε ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων. Πριν παραθέσουμε λεπτομέρειες θα παραθέσουμε τους παρακάτω συγκεντρωτικούς πίνακες 5-6-7 που αφορούν στο πόσες απαντήσεις αντιστοιχούν σε κάθε τιμή της κλίμακας Likert όπως προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια τόσο ανά φύλο όσο και για τα δύο φύλα μαζί για τις 19 ερωτήσεις των Α-Β-Γ-ομάδων που όπως και στη συνέχεια θα αναφερθεί, χρησιμοποιήσαμε για την προσέγγιση στη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης .

Πίνακας -5- : Τιμές της κλίμακας Likert και πλήθος απαντήσεων ανά τιμή και από τα δύο Φύλα

Ομάδες <sup>20</sup>	Ερωτήσεις και Τιμές της Κλίμακας Likert	1	2	3	4	5	Σύνολο
A(+)	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	6	9	52	52	31	150
A(+)	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	8	24	56	37	25	150
A(+)	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	9	27	56	30	28	150
B(+)	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	8	25	58	43	16	150
B(+)	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	22	23	58	35	12	150
B(+)	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	19	22	63	29	17	150
B(+)	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	30	43	53	18	6	150

<sup>20</sup> Το (+) σημαίνει ότι η βαθμολογία με τιμή 5 δηλώνει έντονη ικανοποίηση ενώ το (-) σημαίνει έντονη δυσαρέσκεια για βαθμολογία με τιμή 5 . Για την πρώτη ερώτηση για παράδειγμα 6 από τους 150 επέλεξαν ως απάντηση το ελάχιστο στο οποίο αντιστοιχεί τιμή 1 κλπ

<b>B(+)</b>	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	30	31	52	27	10	150
<b>B(+)</b>	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	21	16	50	36	27	150
<b>B(+)</b>	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	71	48	14	13	4	150
<b>Γ(+)</b>	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	21	23	50	38	18	150
<b>Γ(+)</b>	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	22	31	63	27	7	150
<b>Γ(+)</b>	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	27	31	52	26	14	150
<b>Γ(+)</b>	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	36	53	40	15	6	150
<b>Γ(+)</b>	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	28	35	47	26	14	150
<b>B(-)</b>	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	19	33	56	35	7	150
<b>B(-)</b>	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	4	23	52	37	34	150
<b>B(-)</b>	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών (Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	25	19	36	35	35	150
<b>B(-)</b>	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	67	46	27	10	0	150

Πίνακας -6- : Τιμές της κλίμακας Likert και πλήθος απαντήσεων ανά τιμή από τους Άνδρες

Ομάδες	Ερωτήσεις / Τιμές της Κλίμακας	1	2	3	4	5	Σύνολο
<b>A(+)</b>	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	6	4	16	30	20	76
<b>A(+)</b>	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	5	12	20	21	18	76
<b>A(+)</b>	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	7	12	25	13	19	76
<b>B(+)</b>	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	6	10	27	23	10	76
<b>B(+)</b>	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	11	12	33	15	5	76
<b>B(+)</b>	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	9	11	29	18	9	76
<b>B(+)</b>	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	12	19	33	9	3	76
<b>B(+)</b>	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	18	10	24	17	7	76
<b>B(+)</b>	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	15	6	17	22	16	76
<b>B(+)</b>	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	33	23	8	8	4	76
<b>Γ(+)</b>	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	8	10	28	19	11	76
<b>Γ(+)</b>	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	13	14	29	15	5	76
<b>Γ(+)</b>	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	17	15	17	17	10	76
<b>Γ(+)</b>	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	21	23	15	12	5	76

<b>Γ(+)</b>	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	15	21	18	13	9	76
<b>Β(-)</b>	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	13	16	24	22	1	76
<b>Β(-)</b>	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	3	11	22	25	15	76
<b>Β(-)</b>	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών (Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	17	14	15	17	13	76
<b>Β(-)</b>	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	33	19	16	8	0	76

Πίνακας -7- : Τιμές της κλίμακας Likert και πλήθος απαντήσεων ανά τιμή από τις Γυναίκες

Ομάδες	Ερωτήσεις / Τιμές της Κλίμακας	1	2	3	4	5	Σύνολο
<b>A(+)</b>	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	0	5	36	22	11	74
<b>A(+)</b>	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	3	12	36	16	7	74
<b>A(+)</b>	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	2	15	31	17	9	74
<b>B(+)</b>	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	2	15	31	20	6	74
<b>B(+)</b>	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	11	11	25	20	7	74
<b>B(+)</b>	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	10	11	34	11	8	74
<b>B(+)</b>	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	18	24	20	9	3	74
<b>B(+)</b>	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	12	21	28	10	3	74
<b>B(+)</b>	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	6	10	33	14	11	74
<b>B(+)</b>	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	38	25	6	5	0	74
<b>Γ(+)</b>	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	13	13	22	19	7	74
<b>Γ(+)</b>	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	9	17	34	12	2	74
<b>Γ(+)</b>	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	10	16	35	9	4	74
<b>Γ(+)</b>	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	15	30	25	3	1	74
<b>Γ(+)</b>	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	13	14	29	13	5	74
<b>Β(-)</b>	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	6	17	32	13	6	74
<b>Β(-)</b>	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	1	12	30	12	19	74
<b>Β(-)</b>	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών (Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	8	5	21	18	22	74
<b>Β(-)</b>	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	34	27	11	2	0	74

Για τα αποτελέσματα που ήδη έχουν παρατεθεί στους τρεις προηγούμενους πίνακες 5-6-7 υπολογίστηκαν η μέση τιμή  $\bar{x}$  που δόθηκε ανά ερώτηση και ο συντελεστής μεταβλητότητας<sup>21</sup>  $CV = s/\bar{x}$ . Η μέση τιμή υπολογίστηκε για να εξετάσουμε σε ποια τιμή από τις 1-2-3-4-5 της κλίμακας τείνουν να συγκεντρώνονται οι απαντήσεις. Ο συντελεστής μεταβλητότητας υπολογίστηκε για να έχουμε μια εικόνα της σχετικής διασποράς των απαντήσεων ανά ερώτηση. Ο υπολογισμός του συντελεστή μεταβλητότητας αξιοποιείται περισσότερο εάν ταξινομήσουμε τις τιμές του συντελεστή ανά απάντηση σε σειρά από τον συντελεστή με την μεγαλύτερη τιμή προς τον συντελεστή με την μικρότερη τιμή. Η ταξινόμηση έχει αφενός το πλεονέκτημα ότι δίνει άμεσα σε ποιες ερωτήσεις η διασπορά των απαντήσεων είναι μεγάλη σε σχέση με την μέση τιμή, αφετέρου μπορούμε να υπολογίσουμε τον συντελεστή συσχέτισης κατά τάξεις του Spearman (Siegel, 1956). Ο υπολογισμός του συντελεστή θα μας βοηθήσει να διαπιστώσουμε το βαθμό συμφωνίας στην διασπορά των απαντήσεων μεταξύ των φύλων. Δηλαδή εάν η τιμή του συντελεστή είναι υψηλή, τότε η επιλογή των απαντήσεων μεταξύ των φύλων έχει παρόμοια διασπορά. Άρα τα φύλλα τείνουν να επιλέγουν απαντήσεις με παρόμοιο τρόπο. Ο τύπος που δίνει τον συντελεστή συσχέτισης του Spearman είναι  $r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n^3 - n}$ , όπου  $d_i$  είναι η διαφορά στη σειρά μεταξύ τιμών συντελεστή μεταβλητότητας για κάθε φύλο, και  $n$  το πλήθος των τιμών. Οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης κυμαίνονται από -1 έως και +1 δηλώνοντας αρνητική ή θετική συσχέτιση αντίστοιχα. Τα σχετικά αποτελέσματα, δηλαδή οι υπολογισμένες ανά ερώτηση μέση τιμή και συντελεστής μεταβλητότητας, η σειρά των συντελεστών μεταβλητότητας, έχουν παρατεθεί στους επόμενους πίνακες 8 και 9.

Να σημειώσουμε ότι με σειρά =1 είναι ο συντελεστής μεταβλητότητας με την μεγαλύτερη τιμή και με σειρά =19 ο συντελεστής μεταβλητότητας με την μικρότερη τιμή.

### Πίνακας -8-

Ερωτήσεις / Μέση τιμή $\bar{x}$ και Συντελεστής μεταβλητότητας CV	A & Γ <sup>22</sup> ( $\bar{x}$ )	A & Γ (CV)	A ( $\bar{x}$ )	A (CV)	Γ ( $\bar{x}$ )	Γ (CV)
Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	3,62	27,7%	3,71	30,9%	3,53	23,4%

<sup>21</sup> Ο συντελεστής είναι μέτρο σχετικής διασποράς (τυπική απόκλιση δια τον μέσο όρο) και επιτρέπει συγκρίσεις

<sup>22</sup> A= Άνδρες, Γ= Γυναίκες

Ποσοτική Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Κρήτης

Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	3,31	32,9%	3,46	34,6%	3,16	29,9%
Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	3,27	34,7%	3,33	37,9%	3,22	30,8%
Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	3,23	31,6%	3,28	33,4%	3,18	29,4%
Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	2,95	38,6%	2,88	37,8%	3,01	39,1%
Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	3,02	37,7%	3,09	37,2%	2,95	38,2%
Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	2,51	42,3%	2,63	38,4%	2,39	46,0%
Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας; Σας επαινεί δημόσια ;	2,71	43,2%	2,80	45,6%	2,61	39,8%
Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	3,21	39,1%	3,24	43,1%	3,19	34,5%
Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	1,87	56,9%	2,04	58,7%	1,70	51,8%
Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	3,06	39,3%	3,20	36,2%	2,92	42,1%
Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	2,77	38,0%	2,80	40,5%	2,74	35,0%
Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	2,79	42,8%	2,84	47,4%	2,74	37,0%
Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	2,35	45,6%	2,43	50,5%	2,26	38,6%
Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	2,75	44,0%	2,74	46,8%	2,77	40,9%
Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	2,85	37,2%	2,76	39,3%	2,95	34,8%
Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης (πχ χρόνου);	3,49	31,0%	3,50	30,9%	3,49	31,0%
Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	3,24	42,6%	2,93	48,0%	3,55	35,9%
Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	1,87	50,1%	1,99	52,0%	1,74	46,3%

**Πίνακας -9-**

Ερωτήσεις / Σειρά του συντελεστή μεταβλητότητας	A & Γ <sup>23</sup> Σειρά CV	A Σειρά CV	Γ Σειρά CV
Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	19	19	19
Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	16	16	17
Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; (H/Y έπιπλα κλπ)	15	12	16
Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	17	17	18
Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	11	13	7
Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	13	14	9
Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	8	11	3
Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	5	7	6
Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	10	8	14
Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	1	1	1
Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	9	15	4
Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	12	9	12
Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	6	5	10
Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	3	3	8
Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	4	6	5
Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	14	10	13
Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	18	18	15
Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	7	4	11
Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	2	2	2

Οι τιμές συντελεστή συσχέτισης του Spearman για τα δεδομένα του πίνακα 9 είναι :

Συσχέτιση μεταξύ Ανδρών και Α&Γ	Συσχέτιση μεταξύ Γυναικών και Α&Γ	Συσχέτιση μεταξύ Γυναικών και Ανδρών
$r_s = 0,907$	$r_s = 0,851$	$r_s = 0,625$
$6 \sum_{i=1}^{19} d_i^2 = 636$	$6 \sum_{i=1}^{19} d_i^2 = 1020$	$6 \sum_{i=1}^{19} d_i^2 = 2568$
$n = 19$	$n = 19$	$n = 19$

<sup>23</sup> Α= Άνδρες , Γ= Γυναίκες



Σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  ο στατιστικός έλεγχος του συντελεστή Spearman έδειξε ότι ο συντελεστής συσχέτισης είναι σημαντικά διαφορετικός από το μηδέν<sup>24</sup> και στις τρεις παραπάνω περιπτώσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη την χαμηλή σχετικά συμφωνία στην διασπορά των απαντήσεων στη σειρά μεταξύ ανδρών και γυναικών, θεωρήσαμε ότι η διασπορά ανά ερώτηση υποκρύπτει διαφορετικό τρόπο απάντησης κάθε ερώτησης από τα φύλα. Για το λόγο αυτό προχωρήσαμε σε ένα επιπλέον στατιστικό έλεγχο. Έγινε έλεγχος με το τεστ  $\chi$ -τετράγωνο κατά πόσο, οι τιμές της κλίμακας που αντιστοιχούν σε απαντήσεις, διαφέρουν ανάλογα με το φύλο. Ο παρακάτω πίνακας 10 μας πληροφορεί πόσες φορές επιλέχθηκε ως απάντηση για οποιαδήποτε ερώτηση<sup>25</sup> στην οποία αντιστοιχεί τιμή 1 ή 2 ή 3 ή 4 ή 5 ανάλογα με το φύλο. Για παράδειγμα η απάντηση ελάχιστα στην οποία αντιστοιχεί η τιμή ένα δόθηκε (ανεξάρτητα από ερώτηση) 262 φορές από τους άνδρες και 211 φορές οι γυναίκες κλπ .

Πίνακας -10-

Τιμές της Κλίμακας που αντιστοιχούν στις Απαντήσεις	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
1=Ελάχιστα	262	211	<b>473</b>
2 = Λίγο	262	300	<b>562</b>
3= Αρκετά	416	519	<b>935</b>
4= Πολύ	324	245	<b>569</b>
5= Πάρα Πολύ	180	131	<b>311</b>
<b>Άθροισμα</b>	<b>1444</b>	<b>1406</b>	<b>2850</b>

Στην συνέχεια με το test  $\chi$ -τετράγωνο έγινε έλεγχος εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τιμών που αντιστοιχούν στις απαντήσεις σε σχέση με το φύλο. Σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  η υπόθεση  $H_0$  που ελέγχθηκε και η εναλλακτική της  $H_1$  είναι οι :

$H_0$  : Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην επιλογή των απαντήσεων μεταξύ των δυο φύλων

$H_1$  : Υπάρχει σημαντική διαφορά στην επιλογή των απαντήσεων μεταξύ των δυο φύλων.

<sup>24</sup> Έγινε έλεγχος της υπόθεσης  $H_0 : \rho_S = 0$  με εναλλακτική  $H_1 : \rho_S \neq 0$  για  $\alpha = 0,05$  και βαθμούς ελευθερίας  $19-2=17$ . Για τον έλεγχο έγινε χρήση της κατανομής  $t$  με στατιστική έλεγχου την  $t = r_S \sqrt{(n-2)/(1-r_S^2)}$ . Οι σχετικές τιμές της στατιστικής του έλεγχου είναι  $t = 8,88$  για  $r_S = 0,907$ ,  $t = 6,681$  για  $r_S = 851$  και  $t = 3,3011$  για  $r_S = 625$  και οι κρίσιμη τιμή  $t_{\beta\epsilon=17,0,05} = 2,109$  για δίπλευρο έλεγχο

<sup>25</sup> Δηλαδή πόσες φορές επιλέχθηκε η λέξη στην οποία αντιστοιχεί ένας από τους αριθμούς 1,2,3,4,5 της κλίμακας. Για παράδειγμα αν όλοι έκαναν την επιλογή Ελάχιστα = 1, θα είχαμε συνολικά 150 εργαζόμενοι επί 19 ερωτήσεις =2850 απαντήσεις «Ελάχιστα».

Η τιμή του  $\chi$ -τετράγωνο του τεστ δίνεται από:  $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$  (Siegel, 1956).

Όπου  $O_{ij}$  είναι η παρατηρούμενη τιμή και  $E_{ij}$  η αναμενόμενη τιμή και  $i$  = το πλήθος γραμμών του πίνακα και  $j$  = το πλήθος στηλών του πίνακα. Ο επόμενος πίνακας έχει τις θεωρητικές τιμές για τον υπολογισμό της τιμής του  $\chi$ -τετράγωνο<sup>26</sup>.

Πίνακας -11-

Τιμές της Κλίμακας που αντιστοιχούν στις Απαντήσεις	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
1=Ελάχιστα	239,65	233,35	<b>473</b>
2 = Λίγο	284,75	277,25	<b>562</b>
3= Αρκετά	473,73	461,27	<b>935</b>
4= Πολύ	288,29	280,71	<b>569</b>
5= Πάρα Πολύ	157,57	153,43	<b>311</b>
<b>Άθροισμα</b>	<b>1444</b>	<b>1406</b>	<b>2850</b>

Η τιμή του  $\chi$ - τετράγωνο υπολογίστηκε και είναι:  $\chi^2 = 37,6$ . Σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  και για βαθμούς ελευθερίας  $(5 - 1)(2 - 1) = 4$  η κρίσιμη τιμή είναι  $\chi_4^2 = 9,49$ . Αφού  $\chi^2 = 37,6 > \chi_4^2 = 9,49$  Η υπόθεση  $H_0$  δεν μπορεί να γίνει δεκτή. Κατά συνέπεια υφίσταται διαφοροποίηση μεταξύ των απαντήσεων και του φύλου. Στην συνέχεια το ενδιαφέρον μας επικεντρώθηκε στις απαντήσεις: **Πολύ** ή **Παρά Πολύ**, που αντιστοιχεί σε τιμές 4 ή 5 στην κλίμακα. Αυτό έγινε διότι η επιλογή **Πολύ** ή **Πάρα Πολύ** δηλώνει μια ξεκάθαρη αίσθηση ικανοποίησης ή δυσφορίας ανάλογα την ερώτηση, από όποιον απαντά.

Κατά συνέπεια είναι εύκολο να διαπιστωθεί αν υπάρχει συνάφεια γύρω από το πλήθος των απαντήσεων Πολύ ή Πάρα Πολύ. Ο πίνακας 12-1 που ακολουθεί δίνει το ποσοστό απαντήσεων ανδρών και γυναικών που δηλώνουν **Πολύ** ή **Παρά Πολύ** δυσφορία (τιμές -4- ή -5-) για τις 4 ερωτήσεις της ομάδας B(-) και ο επόμενος πίνακας 12-2 το ποσοστό απαντήσεων ανδρών και γυναικών που δηλώνουν Πολύ ή Παρά Πολύ ικανοποίηση (τιμές -4- ή -5-) για τις υπόλοιπες 15 ερωτήσεις των ομάδων A(+), B(+), Γ(+). Να σημειώσουμε ότι οι απαντήσεις αφορούν 19 ερωτήσεις.

<sup>26</sup> Οι υπολογισμοί έγιναν στο λογιστικό φύλλο excel

Πίνακας -12-1

<b>Ομάδα Ερωτήσεων Β(-) : Ποσοστά απαντήσεων<sup>27</sup> Πολύ ή Πάρα Πολύ ανά φύλο</b>	<b>Άνδρες</b>	<b>Γυναίκες</b>
Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	30,3%	25,7%
Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	52,6%	41,9%
Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	39,5%	54,1%
Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	10,5%	2,7%

Πίνακας -12-2

<b>Ομάδες Ερωτήσεων -Α(+), Β (+), Γ(+):Ποσοστά απαντήσεων Πολύ ή Πάρα Πολύ ανά φύλο</b>	<b>Άνδρες</b>	<b>Γυναίκες</b>
Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	65,8%	44,6%
Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	51,3%	31,1%
Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	42,1%	35,1%
Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	43,4%	35,1%
Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	26,3%	36,5%
Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	35,5%	25,7%
Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	15,8%	16,2%
Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια;	31,6%	17,6%
Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	50,0%	33,8%
Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	15,8%	6,8%
Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	39,5%	35,1%
Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	26,3%	18,9%
Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	35,5%	17,6%
Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	22,4%	5,4%
Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	28,9%	24,3%

Συνεχίζοντας στην βάση της επιλογής απαντήσεων Πολύ ή Παρά Πολύ έγινε μια προσπάθεια να εντοπιστούν πιθανές συνάφειες. Δηλαδή εξετάστηκε αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ της επιλογής Πολύ ή Παρά Πολύ και μεταβλητών όπως από το ερωτηματολόγιο προκύπτουν.

Η σκοπιμότητα τη διερεύνησης είναι να εντοπιστούν συνάφειες<sup>28</sup> αν υπάρχουν, και αυτές να διερευνηθούν περαιτέρω για να αποτελέσουν μια αφετηρία για την ερμηνεία της εργασιακής

<sup>27</sup>Να σημειώσουμε ότι τα ποσοστά έχουν προκύψει ως εξής: Για παράδειγμα από του 76 άνδρες του δείγματος στην ερώτηση : Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης (πχ χρόνου); 40 επέλεξαν να απαντήσουν πολύ ή πάρα πολύ. Δηλαδή  $(40/76) = 0,526$  ή 52,6% κλπ

ικανοποίησης ή δυσφορίας των εργαζομένων. Διερευνήθηκαν οι παρακάτω επιμέρους συνάφειες:

- Πρώτος έλεγχος συνάφειας: Επίπεδο εκπαίδευσης και Φύλο
- Δεύτερος έλεγχος συνάφειας: Χρόνος Προϋπηρεσίας (γενικά) και Φύλο
- Τρίτος έλεγχος συνάφειας: Χρόνος Προϋπηρεσίας στην θέση που σήμερα κατέχει ο εργαζόμενος και Φύλο
- Τέταρτος έλεγχος συνάφειας: Ηλικία και Φύλο
- Πέμπτος έλεγχος συνάφειας: Σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε και Φύλο
- Έκτος έλεγχος συνάφειας: Ενδιαφέρον για την εικόνα του φορέα προς την κοινωνία και Φύλο
- Έβδομος έλεγχος συνάφειας: Επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της εργασίας και Φύλο
- Όγδοος έλεγχος συνάφειας: Θεσμικές μεταβολές μείωση εργασιακής απόδοσης και Φύλο

Για κάθε ένα από τους παραπάνω ελέγχους κατασκευάστηκε πίνακας όπως τον παρακάτω.

Οι στήλες αφορούν στο φύλο. Οι γραμμές αφορούν στο επίπεδο εκπαίδευσης ή στην ηλικία ή στην συχνότητα επαφής με τον κόσμο κλπ. Τα φαντρία του πίνακα έχουν το πλήθος των απαντήσεων που αντιστοιχούν σε Πολύ ή Παρά Πολύ σε οποιαδήποτε ερώτηση από τις δεκαεννέα. Για παράδειγμα στον πίνακα, 23 άνδρες και 17 γυναίκες με επίπεδο εκπαίδευσης Δημοτικό Σχολείο ή και Γυμνάσιο έχουν επιλέξει απάντηση Πολύ ή Πάρα Πολύ.

Επίπεδο εκπαίδευση ή Ηλικία ή....	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
1	23	17	40
2			
3			
4			
5			
<b>Άθροισμα</b>			

Επειδή από τις δεκαεννέα ερωτήσεις στις δεκαπέντε η επιλογή Πολύ ή Πάρα Πολύ δηλώνει ικανοποίηση και σε τέσσερις δηλώνει δυσαρέσκεια ,η συνάφεια εξετάστηκε

<sup>28</sup> Να σημειώσουμε ότι η διαπίστωση συνάφειας δεν συνιστά και ερμηνεία με την έννοια της αιτίας και του αποτελέσματος. Είναι όμως μια καλή αφετηρία για να προχωρήσουμε σε ερμηνείες.

κατασκευάζοντας διαφορετικούς πίνακες για κάθε ομάδα ερωτήσεων (πίνακες για τις 15 ερωτήσεις που δηλώνονται ως ομάδα με ερωτήσεις (+) και πίνακες για τις 4 ερωτήσεις που δηλώνονται ως ομάδα (-) στη συνέχεια. Για την εξέταση της συνάφειας χρησιμοποιήσαμε ξανά το τεστ  $\chi$ -τετράγωνο σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$ .

**Πρώτος έλεγχος συνάφειας:** Επίπεδο εκπαίδευσης και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (+).

Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Επίπεδο εκπαίδευσης	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Δημοτικό Σχολείο ή και Γυμνάσιο	23	17	40
Λύκειο	47	39	86
Λύκειο και ΙΕΚ ή άλλη Τεχνική Σχολή	57	40	97
ΑΕΙ/ΤΕΙ	178	157	335
Μεταπτυχιακός Τίτλος	98	31	129
<b>Άθροισμα</b>	<b>403</b>	<b>284</b>	<b>687</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  και η εναλλακτική  $H_1$  για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Το επίπεδο εκπαίδευσης διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 20,75$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(5-1)(2-1) = 4$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;4) = 9,48$ . Αφού  $\chi^2 = 20,75 > \chi^2_4 = 9,48$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Πρώτος έλεγχος συνάφειας:** Επίπεδο εκπαίδευσης και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (-).

Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Επίπεδο εκπαίδευση	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Δημοτικό Σχολείο ή και Γυμνάσιο	1	3	4
Δημοτικό Σχολείο ή και Γυμνάσιο- Λύκειο	12	12	24
Λύκειο και ΙΕΚ ή άλλη Τεχνική Σχολή	7	9	16
ΑΕΙ/ΤΕΙ	54	51	105
Μεταπτυχιακός Τίτλος	27	17	44
<b>Άθροισμα</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>193</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4- ή -5-) του φύλου

$H_1$  : Το επίπεδο εκπαίδευσης διαφοροποιεί τις επιλογές (-4- ή -5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 2,34$  , Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας<sup>29</sup>  $(4-1)(2-1) = 3$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;3) = 7,815$ . Αφού  $\chi^2 = 2,34 < \chi^2_3 = 7,815$  η υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Δεύτερος έλεγχος συνάφειας:** Χρόνος Προϋπηρεσίας (γενικά) και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (+).Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Χρόνος προϋπηρεσίας (γενικά)	Ανδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Λιγότερο από 1 έτος	0	3	3
έως και 5 έτη	53	11	64
5 έως και 9 έτη	95	55	150
9 έως και 15 έτη	85	76	161
15 έτη και άνω	170	139	309
<b>Άθροισμα</b>	<b>403</b>	<b>284</b>	<b>687</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην αυτοδιοίκηση δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην αυτοδιοίκηση διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 16,87$  . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(4-1)(2-1) = 3$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;3) = 7,815$ . Αφού  $\chi^2 = 16,87 > \chi^2_3 = 7,815$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

<sup>29</sup> Στον πίνακα υπάρχουν τιμές μικρότερες από 5 και έχει ληφθεί υπόψη στον υπολογισμό της τιμής του  $\chi$  τετράγωνο. Φυσικά και στους επομένους πίνακες όπου υπάρχουν τιμές μικρότερες από 5 έχει ληφθεί υπόψη στον υπολογισμό της τιμής του  $\chi$  τετράγωνο.

**Δεύτερος έλεγχος συνάφειας:** Χρόνος Προϋπηρεσίας (γενικά) και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (-). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Χρόνος προϋπηρεσίας (γενικά)	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Λιγότερο από 1 έτος			
1 έως και 5 έτη	7	3	<b>10</b>
5 έως και 9 έτη	32	23	<b>55</b>
9 έως και 15 έτη	29	27	<b>56</b>
15 έτη και άνω	33	39	<b>72</b>
<b>Άθροισμα</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>193</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην αυτοδιοίκηση δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην αυτοδιοίκηση διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 3,23$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(4-1)(2-1) = 3$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;3) = 7,815$ . Αφού  $\chi^2 = 3,23 < \chi^2_3 = 7,815$  η υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Τρίτος έλεγχος συνάφειας:** Χρόνος Προϋπηρεσίας στην θέση που σήμερα κατέχει ο εργαζόμενος και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (+). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Χρόνος προϋπηρεσίας στην Θέση που έχουν σήμερα	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Λιγότερο από 1 έτος	4	8	<b>12</b>
έως και 1 έτος	37	7	<b>44</b>
1 έτος έως και 5 έτη	136	110	<b>246</b>
5 έτη έως και 10	98	106	<b>204</b>
10 έτη και άνω	128	53	<b>181</b>
<b>Άθροισμα</b>	<b>403</b>	<b>284</b>	<b>687</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην σημερινή εργασιακή δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1 : H_0$  : Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην σημερινή εργασιακή διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 26,39$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(4-1)(2-1) = 3$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι CHINV(0,05;3)= 7,815. Αφού  $\chi^2 = 26,39 > \chi_3^2 = 7,815$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Τρίτος έλεγχος συνάφειας:** Χρόνος Προϋπηρεσίας στην θέση που σήμερα κατέχει ο εργαζόμενος και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (-). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Χρόνος προϋπηρεσίας στην Θέση που έχουν σήμερα	Ανδρες	Γυναίκες	Αθροισμα
Λιγότερο από 1 έτος	0	4	4
έως και 1 έτος	12	2	14
1 έτος έως και 5 έτη	30	35	65
5 έτη έως και 10	26	34	60
10 έτη και άνω	33	17	50
<b>Αθροισμα</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>193</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην σημερινή θέση εργασίας δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (4-ή-5-) του φύλου

$H_1 : H_0$  : Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην σημερινή θέση εργασίας διαφοροποιεί τις επιλογές (4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 8,17$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(4-1)(2-1) = 3$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι CHINV(0,05;3)= 7,815. Αφού  $\chi^2 = 8,17 > \chi_3^2 = 7,815$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Τέταρτος έλεγχος συνάφειας:** Ηλικία και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (+). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :



Ηλικία εργαζομένου	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
έως 30 ετών	8	0	8
30 έως και 40 ετών	67	61	128
40 έως και 50 ετών	169	154	323
50 έως και 60 ετών	121	69	190
60 ετών και άνω	38	0	38
<b>Άθροισμα</b>	<b>403</b>	<b>284</b>	<b>687</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Η ηλικία δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Η ηλικία διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 34,8$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(4-1)(2-1)=3$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;3) = 7,815$ . Αφού  $\chi^2 = 34,8 > \chi^2_3 = 7,815$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Τέταρτος έλεγχος συνάφειας:** Ηλικία και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (-). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Ηλικία εργαζομένου	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
έως 30 ετών	2	0	2
30 έως και 40 ετών	16	22	38
40 έως και 50 ετών	55	47	102
50 έως και 60 ετών	23	23	46
60 ετών και άνω	5	0	5
<b>Άθροισμα</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>193</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Η ηλικία δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Η ηλικία διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 5,62$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(4-1)(2-1)=3$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;3) = 7,815$ . Αφού  $\chi^2 = 5,62 < \chi^2_3 = 7,815$  η υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Πέμπτος έλεγχος συνάφειας:** Σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (+). Ο σχετικός πίνακας που έχει παρατηρηθεί είναι:

Τα πιθανά σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε ( από πολίτες , ΜΜΕ κλπ ) σας επηρεάζουν ;	Ανδρες	Γυναίκες	Αθροισμα
Ελάχιστα	51	49	<b>100</b>
Λίγο	82	38	<b>120</b>
Αρκετά	133	75	<b>208</b>
Πολύ	76	62	<b>138</b>
Πάρα Πολύ	61	60	<b>121</b>
<b>Αθροισμα</b>	<b>403</b>	<b>284</b>	<b>687</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Ο επηρεασμός από σχόλια δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Ο επηρεασμός από σχόλια διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 13,57$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(5-1)(2-1) = 4$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;4) = 9,48$ . Αφού  $\chi^2 = 13,57 > \chi^2_4 = 9,48$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Πέμπτος έλεγχος συνάφειας:** Σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (-).Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Τα πιθανά σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε ( από πολίτες , ΜΜΕ κλπ ) σας επηρεάζουν ;	Ανδρες	Γυναίκες	Αθροισμα
Ελάχιστα	12	13	<b>25</b>
Λίγο	17	10	<b>27</b>
Αρκετά	36	29	<b>65</b>
Πολύ	21	22	<b>43</b>
Πάρα Πολύ	15	18	<b>33</b>
<b>Αθροισμα</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>193</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Ο επηρεασμός από σχόλια δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Ο επηρεασμός από σχόλια διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 2,49$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(5-1)(2-1) = 4$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;4) = 9,48$ . Αφού  $\chi^2 = 2,49 < \chi^2_4 = 9,48$  η υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Έκτος έλεγχος συνάφειας:** Ενδιαφέρον για την εικόνα του φορέα προς την κοινωνία και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (+). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Ενδιαφέρεστε για την τελική εικόνα του φορέα σας( του οποίου είστε μέλος) προς την κοινωνία;	Άνδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Ελάχιστα			
Λίγο	33	7	40
Αρκετά	65	46	111
Πολύ	126	93	219
Πάρα Πολύ	179	138	317
<b>Άθροισμα</b>	<b>403</b>	<b>284</b>	<b>687</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Το ενδιαφέρον για την εικόνα του φορέα στην κοινωνία δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Το ενδιαφέρον για την εικόνα του φορέα στην κοινωνία δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 3,17$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(3-1)(2-1) = 2$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;2) = 5,99$ . Αφού  $\chi^2 = 3,17 < \chi^2_2 = 5,99$  η υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Έκτος έλεγχος συνάφειας:** Ενδιαφέρον για την εικόνα του φορέα προς την κοινωνία και Φύλο για τις 4 ερωτήσεις της ομάδας (-). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Ενδιαφέρεστε για την τελική εικόνα του φορέα σας( του οποίου είστε μέλος) προς την κοινωνία;	Ανδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Ελάχιστα			
Λίγο	9	2	<b>11</b>
Αρκετά	18	17	<b>35</b>
Πολύ	37	31	<b>68</b>
Πάρα Πολύ	37	42	<b>79</b>
<b>Άθροισμα</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>193</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Το ενδιαφέρον για την εικόνα του φορέα στην κοινωνία δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Το ενδιαφέρον για την εικόνα του φορέα στην κοινωνία δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 1,821$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(3-1)(2-1) = 2$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;2) = 5,99$ . Αφού  $\chi^2 = 1,821 < \chi^2_2 = 5,99$  η υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Έβδομος έλεγχος συνάφειας:** Επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της εργασίας και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (+). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Έρχεστε σε επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της δουλειάς σας;	Ανδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Ελάχιστα	48	26	<b>74</b>
Λίγο	48	56	<b>104</b>
Αρκετά	104	74	<b>178</b>
Πολύ	126	89	<b>215</b>
Πάρα Πολύ	77	39	<b>116</b>
<b>Άθροισμα</b>	<b>403</b>	<b>284</b>	<b>687</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Η επαφή με τους πολίτες λόγω της φύσης της εργασίας δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Η επαφή με τους πολίτες λόγω της φύσης της εργασίας διαφοροποιεί τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2 = 10,737$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(5-1)(2-1) = 4$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;4) = 9,48$ . Αφού  $\chi^2 = 10,737 > \chi_4^2 = 9,48$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Έβδομος έλεγχος συνάφειας:** Επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της εργασίας και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (-). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Έρχεστε σε επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της δουλειάς σας;	Ανδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Ελάχιστα	10	10	20
Λίγο	12	18	30
Αρκετά	26	25	51
Πολύ	26	20	46
Πάρα Πολύ	27	19	46
<b>Άθροισμα</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>193</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Η επαφή με τους πολίτες λόγω της φύσης της εργασίας δεν διαφοροποιεί τις επιλογές (4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Η επαφή με τους πολίτες λόγω της φύσης της εργασίας διαφοροποιεί τις επιλογές (-4- ή -5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2 = 2,98$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(5-1)(2-1) = 4$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;4) = 9,48$ . Αφού  $\chi^2 = 2,98 < \chi_4^2 = 9,48$  η υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Όγδοος έλεγχος συνάφειας:** Θεσμικές μεταβολές και μείωση εργασιακής απόδοσης και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (+). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	Ανδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Ελάχιστα	121	99	220
Λίγο	66	51	117
Αρκετά	58	85	143
Πολύ	89	20	109
Πάρα Πολύ	69	29	98
<b>Άθροισμα</b>	<b>403</b>	<b>284</b>	<b>687</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Οι θεσμικές μεταβολές και η εργασιακή απόδοση δεν διαφοροποιούν τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Οι θεσμικές μεταβολές και η εργασιακή απόδοση διαφοροποιούν τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi^2$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 50,12$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(5-1)(2-1) = 4$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;4) = 9,48$ . Αφού  $\chi^2 = 50,12 > \chi^2_4 = 9,48$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

**Όγδοος έλεγχος συνάφειας:** Θεσμικές μεταβολές και μείωση εργασιακής απόδοσης και Φύλο για ερωτήσεις της ομάδας (-). Ο σχετικός πίνακας που έχει προκύψει από τις επιλογές είναι :

Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	Ανδρες	Γυναίκες	Άθροισμα
Ελάχιστα	19	26	45
Λίγο	17	11	28
Αρκετά	17	37	54
Πολύ	22	10	32
Πάρα Πολύ	26	8	34
<b>Άθροισμα</b>	<b>101</b>	<b>92</b>	<b>193</b>

Οι υποθέσεις  $H_0$  η εναλλακτική  $H_1$  και για τις οποίες έγινε έλεγχος της συνάφειας είναι :

$H_0$  : Οι θεσμικές μεταβολές και η εργασιακή απόδοση δεν διαφοροποιούν τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

$H_1$  : Οι θεσμικές μεταβολές και η εργασιακή απόδοση διαφοροποιούν τις επιλογές (-4-ή-5-) του φύλου

Η υπολογισμένη τιμή  $\chi$ -τετράγωνο είναι  $\chi^2 = 21,6$ . Η κρίσιμη τιμή για βαθμούς ελευθερίας  $(5-1)(2-1) = 4$  και  $\alpha = 0,05$  υπολογίστηκε με την συνάρτηση CHINV του λογιστικού φύλλου excel και είναι  $CHINV(0,05;4) = 9,48$ . Αφού  $\chi^2 = 21,6 > \chi_4^2 = 9,48$  η υπόθεση  $H_0$  απορρίπτεται για το δείγμα που διαθέτουμε.

Ο επόμενος πίνακας 13 αφορά στην τελευταία ερώτηση από το ερωτηματολόγιο. Το ζητούμενο είναι να κατατάξουν σε σειρά (πρώτη, δεύτερη, τρίτη, τέταρτη και πέμπτη) προτίμησης διάφορες υποθετικές ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές, και οι κατατάξεις ανά φύλο έχουν παρατεθεί στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 13:** Σειρά Προτίμησης Υποθετικών Ανταμοιβών

	Ανδρες	Γυναίκες	
ΣΕΙΡΑ	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ποσό στο τέλος της χρονιάς ίσο με 3 μηνιαίους μισθούς	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ποσό στο τέλος της χρονιάς ίσο με 3 μηνιαίους μισθούς	Σύνολα
1	45	45	90
2	14	14	28
3	6	7	13
4	6	4	10
5	5	4	9
Σύνολα	76	74	150
ΣΕΙΡΑ	ΕΠΙΠΛΕΟΝ 30 ημέρες αμειβόμενης άδειας για την επόμενη χρονιά	ΕΠΙΠΛΕΟΝ 30 ημέρες αμειβόμενης άδειας για την επόμενη χρονιά	Σύνολα
1	2	0	2
2	19	14	33
3	19	26	45
4	18	21	39
5	18	13	31
Σύνολα	76	74	150
ΣΕΙΡΑ	ΔΩΡΕΑΝ ένα πλήρη κύκλο σπουδών στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο	ΔΩΡΕΑΝ ένα πλήρη κύκλο σπουδών στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο	Σύνολα
1	9	15	24
2	14	15	29
3	13	8	21
4	18	16	34
5	22	20	42
Σύνολα	76	74	150

	Άνδρες	Γυναίκες	
ΣΕΙΡΑ	ΔΩΡΕΑΝ Ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη (για οτιδήποτε) για τα επόμενα -2- έτη	ΔΩΡΕΑΝ Ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη (για οτιδήποτε) για τα επόμενα -2- έτη	Σύνολα
1	12	8	20
2	19	16	35
3	20	22	42
4	20	15	35
5	5	13	18
Σύνολα	76	74	150
ΣΕΙΡΑ	ΑΥΞΗΣΗ για -2- έτη κατά 30% του μηνιαίου ποσού που θα λαμβάνετε όταν συνταξιοδοτηθείτε.	ΑΥΞΗΣΗ για -2- έτη κατά 30% του μηνιαίου ποσού που θα λαμβάνετε όταν συνταξιοδοτηθείτε.	Σύνολα
1	8	6	14
2	9	16	25
3	18	11	29
4	15	17	32
5	26	24	50
Σύνολα	76	74	150

Από τον πίνακα χωρίς δυσκολία προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία (άνω του 70%) και των δυο φύλων σε πρώτη ή δεύτερη προτίμηση έχουν τους επιπλέον μισθούς στο τέλος της χρονιάς. Η επόμενη στη σειρά επιθυμητή ανταμοιβή είναι η Δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, όπου το 40% των ανδρών την έχει ως πρώτη ή δεύτερη και το 32% των γυναικών. Η επόμενη προτίμηση σε υποθετική ανταμοιβή αφορά τις δωρεάν σπουδές στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο με παραπλήσια ποσοστά με αυτά της Δωρεάν Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Αυτό που είναι αξιοσημείωτο ότι ως πρώτη ή δεύτερη προτίμηση το έχει το 40% των γυναικών ενώ το ποσοστό των ανδρών είναι 30%. Η ανταμοιβή του αυξημένου ποσού σύνταξης είναι η επόμενη στη σειρά προτίμησης υποθετική ανταμοιβή. Ως πρώτη ή δεύτερη προτίμηση το έχει το 22% των ανδρών και σχεδόν το 30% των γυναικών. Τελευταία στη σειρά ως επιθυμητή ανταμοιβή είναι οι επιπλέον ημέρες άδειας, όπου το 27% των ανδρών το έχει ως πρώτη ή δεύτερη επιλογή και μόνο το 19% περίπου των γυναικών.

## 2.6. Η προσέγγιση στην μέτρηση της ικανοποίησης

Παρά το γεγονός ότι η προσπάθεια μέτρησης της ικανοποίησης κρύβει πολλές δυσκολίες ,γιατί στην πραγματικότητα προσπαθούμε να επιχειρήσουμε «μέτρηση συναισθημάτων» θα προσπαθήσουμε να κατασκευάσουμε έναν απλό δείκτη που στο μέτρο του δυνατού θα αντανάκλα την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Για να



κατασκευάσουμε τον δείκτη εργαστήκαμε ως εξής: Αφού τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και οι ερωτήσεις δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ενοχλητικές, θεωρούμε ότι οι απαντήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό ειλικρινείς και οι απαντήσεις που λάβαμε από το τυχαία επιλεγμένο δείγμα εκφράζουν το σύνολο των εργαζομένων.

Ο δείκτης που κατασκευάσαμε βασίζεται στην δυνατότητα της άθροισης των αριθμητικών αποτελεσμάτων που δίνει η κλίμακα Likert. Είναι δείκτης σύνθετος εφόσον παράγεται από πολλές διαφορετικές ερωτήσεις και ανήκει στην κατηγορία των min-max δεικτών (OECD – European Commission, 2008). Για να κατασκευάσουμε τον δείκτη πρώτα τροποποιήσαμε τα αριθμητικά αποτελέσματα της κλίμακας Likert ώστε να έχουμε τιμές – αποτελέσματα μεταξύ μηδέν και ένα. Η μετατροπή έγινε με τον εξής τρόπο: Χρησιμοποιήσαμε τον δείκτη :

$$\frac{x_i - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)} \quad (1)$$

(OECD – European Commission ,2008). Το  $x_i$  αφορά τις τιμές -1-2-3-4-5 της κλίμακας, το  $\min(x_i)$  είναι η τιμή 1 και το  $\max(x_i)$  είναι η τιμή 5 της κλίμακας. Ο παρανομαστής είναι το εύρος  $R = \max(x_i) - \min(x_i)$  τιμών της κλίμακας και είναι ίσο με 4. Αν για παράδειγμα εξετάζουμε τις απαντήσεις ενός εργαζόμενου σε μια ερώτηση οι απαντήσεις του θα βαθμολογηθούν σε μια κλίμακα από το 1 έως 5. Ο παρανομαστής του δείκτη είναι  $\max(x_i) - \min(x_i) = 5 - 1 = 4$ , οπότε ο δείκτης θα γραφεί ως:  $\frac{x_i - 1}{4}$ . Επειδή καμία τιμή δε μπορεί να είναι μικρότερη από τον αριθμό 1 ή να ξεπεράσει τον αριθμό 5, ο δείκτης αναγκαστικά θα λαμβάνει τιμές μεταξύ του μηδέν αν  $x_i = 1$  και του 1 αν  $x_i = 5$ . Η ερμηνεία στη συνέχεια των αποτελεσμάτων είναι εύκολη. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη σε σχέση με την τιμή μηδέν τόσο μεγαλύτερη «ικανοποίηση-θετικά συναισθήματα» έχουμε ως απάντηση από τον εργαζόμενο. Να σημειώσουμε ότι ο δείκτης έχει χρησιμοποιηθεί και από άλλους ερευνητές για μέτρηση ευημερίας περιοχών (Λιαργκόβας et al, 2003) ή επιπέδου ανάπτυξης μεταξύ περιοχών (Πετράκος –Ψυχάρης ,2003, Xanthos et al ,2012).

Στην διατριβή ο δείκτης που έχουμε αναφέρει δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί απ' ευθείας. Ο λόγος είναι ότι στην κατασκευή του δείκτη συμμετέχουν οι 19 ερωτήσεις<sup>30</sup> των

<sup>30</sup> Στο σημείο αυτό θα επισημάνουμε ότι η υψηλή βαθμολογία στις ερωτήσεις **11-12-13-14** δηλώνει δυσανεξία-δυσφορία δηλαδή «αφαιρεί ικανοποίηση» ενώ στις υπόλοιπες προσθέτει. Οι ερωτήσεις είναι : [1] Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας [2]

ομάδων Α-Β-Γ . Σε όλες τις ερωτήσεις εκτός από τις ερωτήσεις με αύξοντα αριθμό 11-12-13-14, που αναφέρουμε ξανά στην υποσημείωση 31 , η υψηλή βαθμολογία δηλώνει δυσαρέσκεια. Εάν αυτό δεν το λάβουμε υπόψη, τα υψηλά σκορ σε αυτές τις ερωτήσεις θα εκληφθούν ως ικανοποίηση. Επομένως η επιθυμητή για μας βαθμολόγηση θα είναι για τις τέσσερις αυτές ερωτήσεις ο βαθμός 1, ώστε να εκφράζεται η μικρότερη δυνατή δυσαρέσκεια-δυσφορία. Αντίθετα στις υπόλοιπες δεκαπέντε ερωτήσεις η επιθυμητή βαθμολόγηση θα είναι ο βαθμός 5 ώστε να εκφράζεται η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση. Μπορούμε συνεπώς να υπολογίσουμε το επιθυμητό-καλύτερο- σκορ για το σύνολο των ερωτήσεων και ερωτηματολογίων. Εάν  $m_1$  είναι το πλήθος των ερωτήσεων για τις οποίες η υψηλή βαθμολόγηση ,δηλώνει ικανοποίηση και  $m_2$  το πλήθος των ερωτήσεων για τις οποίες η υψηλή βαθμολόγηση, δηλώνει δυσφορία ή έλλειψη ικανοποίησης τότε ο δείκτης

$$\frac{x_i - \min(x_i)}{\max(x_i) - \min(x_i)}$$

μπορεί να γραφεί ως :  $\frac{S_R - n(m_1 + m_2)}{4n(m_1 + m_2)}$  . Όπου  $S_R$  είναι η τιμή του

πραγματικού σκορ που έχει προκύψει απ' όλες τις ερωτήσεις σε όλα τα ερωτηματολόγια. Η μικρότερη τιμή σκορ του δείκτη είναι<sup>31</sup>  $n^*(m_1 + m_2)$  . Η μεγαλύτερη τιμή σκορ του δείκτη είναι<sup>32</sup>  $5n(m_1 + m_2)$  . Το εύρος  $R$  είναι:  $R = 5n(m_1 + m_2) - n(m_1 + m_2) = 4n(m_1 + m_2)$  . Ο δείκτης τώρα να μεν λαμβάνει τιμές μεταξύ μηδέν και ένα αλλά δεν λαμβάνει υπόψη ότι στο συνολικό σκορ  $S_R$  για κάποιες ερωτήσεις η υψηλή βαθμολογία «αφαιρεί ικανοποίηση» και κατά συνέπεια δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς αυτό να το λάβουμε υπόψη. Τον δείκτη θα τον συγκρίνουμε με την επιθυμητή τιμή που θα είχε εάν η βαθμολογία ήταν η καλύτερη δυνατή , εάν δηλαδή είχαμε την μεγαλύτερη δυνατή εργασιακή ικανοποίηση με βάση τις ερωτήσεις που έχουμε θέσει . Η καλύτερη δυνατή τιμή για τον δείκτη είναι η

$$\frac{S_B - n(m_1 + m_2)}{4n(m_1 + m_2)}$$

Όπου  $S_B = n^*(5m_1 + m_2)$  είναι το **καλύτερο συνολικό σκορ που δηλώνει**

**μεγαλύτερη δυνατή εργασιακή ικανοποίηση.** Εάν τώρα πάρουμε τους λόγους των δεικτών

Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες; [3] Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ) [4] Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε [5] Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται [6] Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας [7] Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας [8] Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ; [9] Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ; [10]Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις; [11] **Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά; [12] Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου); [13] Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν (Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση); [14] Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε [15] Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης; [16]Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ; [17]Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ; [18] Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων; [19] Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;**

<sup>31</sup> Αν όλες οι ερωτήσεις  $m_1 + m_2$  σε όλα τα  $N$  ερωτηματολόγια βαθμολογηθούν με 1 .

<sup>32</sup> Αν όλες οι ερωτήσεις  $m_1 + m_2$  σε όλα τα  $N$  ερωτηματολόγια βαθμολογηθούν με 5

με παρανομαστή την καλύτερη τιμή του δείκτη, θα προκύψει ο παρακάτω δείκτης  $\Delta_1$  τον οποίο και χρησιμοποιούμε για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.

$$\Delta_1 = \frac{S_R - n(m_1 + m_2)}{S_B - n(m_1 + m_2)} \quad (2)$$

Εάν το πραγματικό σκορ από τις απαντήσεις είναι ίσο με το επιθυμητό δηλαδή εάν  $S_R = S_B$ , η τιμή του δείκτη  $\Delta_1$  είναι ίση με ένα. Και  $S_R = n * (m_1 + m_2)$  η τιμή του δείκτη είναι μηδέν. Η μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση αντιστοιχεί σε τιμή δείκτη ένα και η μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση (εργασιακή δυσφορία) αντιστοιχεί σε τιμή μηδέν.

## 2.7. Υπολογισμός του Δείκτη Εργασιακής Ικανοποίησης

Οι παρακάτω πίνακες με τις δεκαεννέα ομαδοποιημένες ερωτήσεις μας χρειάζονται για τον υπολογισμό του δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης όπως τον προσεγγίσαμε προηγούμενα. Στους πίνακες παρουσιάζονται ανά φύλο (76 Άνδρες & 74 Γυναίκες) αλλά και συγκεντρωτικά πόσοι απάντησαν ανά ερώτηση επιλέγοντας ένα από :

<b>1=Ελάχιστα</b>	<b>2=Λίγο</b>	<b>3=Αρκετά</b>	<b>4πολύ</b>	<b>5=Παρα πολύ</b>
-------------------	---------------	-----------------	--------------	--------------------

**Πίνακας -14-**  
Πλήθος επιλογών και από τα δύο Φύλα που αντιστοιχούν στη κλίμακα Likert

Ομάδες <sup>33</sup>	Ερωτήσεις / Τιμές της Κλίμακας	1	2	3	4	5	Σύνολο
A(+)	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	6	9	52	52	31	150
A(+)	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	8	24	56	37	25	150
A(+)	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( H/Y έπιπλα κλπ)	9	27	56	30	28	150
B(+)	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	8	25	58	43	16	150
B(+)	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	22	23	58	35	12	150
B(+)	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	19	22	63	29	17	150
B(+)	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	30	43	53	18	6	150
B(+)	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	30	31	52	27	10	150
B(+)	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	21	16	50	36	27	150
B(+)	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	71	48	14	13	4	150

<sup>33</sup> Το (+) σημαίνει ότι η βαθμολογία με τιμή 5 δηλώνει έντονη ικανοποίηση ενώ το (-) σημαίνει έντονη δυσάρεσκεια για βαθμολογία με τιμή 5

B(-)	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	19	33	56	35	7	150
B(-)	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	4	23	52	37	34	150
B(-)	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	25	19	36	35	35	150
B(-)	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	67	46	27	10	0	150
Γ(+)	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	21	23	50	38	18	150
Γ(+)	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων;	22	31	63	27	7	150
Γ(+)	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	27	31	52	26	14	150
Γ(+)	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	36	53	40	15	6	150
Γ(+)	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	28	35	47	26	14	150

**Πίνακας 15**  
Πλήθος επιλογών από τους Άνδρες που αντιστοιχούν στη κλίμακα Likert

Ομάδες	Ερωτήσεις / Τιμές της Κλίμακας	1	2	3	4	5	Σύνολο
A(+)	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	6	4	16	30	20	76
A(+)	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	5	12	20	21	18	76
A(+)	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	7	12	25	13	19	76
B(+)	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	6	10	27	23	10	76
B(+)	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	11	12	33	15	5	76
B(+)	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	9	11	29	18	9	76
B(+)	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	12	19	33	9	3	76
B(+)	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	18	10	24	17	7	76
B(+)	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	15	6	17	22	16	76
B(+)	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	33	23	8	8	4	76
B(-)	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	13	16	24	22	1	76
B(-)	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	3	11	22	25	15	76
B(-)	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	17	14	15	17	13	76
B(-)	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	33	19	16	8	0	76
Γ(+)	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	8	10	28	19	11	76

Γ(+)	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	13	14	29	15	5	76
Γ(+)	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	17	15	17	17	10	76
Γ(+)	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	21	23	15	12	5	76
Γ(+)	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	15	21	18	13	9	76

**Πίνακας 16**  
Πλήθος απαντήσεων από τις Γυναίκες που αντιστοιχούν στη κλίμακα Likert

Ομάδες	Ερωτήσεις / Τιμές της Κλίμακας	1	2	3	4	5	Σύνολο
A(+)	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	0	5	36	22	11	74
A(+)	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	3	12	36	16	7	74
A(+)	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	2	15	31	17	9	74
B(+)	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	2	15	31	20	6	74
B(+)	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	11	11	25	20	7	74
B(+)	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	10	11	34	11	8	74
B(+)	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	18	24	20	9	3	74
B(+)	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	12	21	28	10	3	74
B(+)	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	6	10	33	14	11	74
B(+)	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	38	25	6	5	0	74
B(-)	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	6	17	32	13	6	74
B(-)	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	1	12	30	12	19	74
B(-)	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	8	5	21	18	22	74
B(-)	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	34	27	11	2	0	74
Γ(+)	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	13	13	22	19	7	74
Γ(+)	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων;	9	17	34	12	2	74
Γ(+)	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	10	16	35	9	4	74
Γ(+)	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	15	30	25	3	1	74
Γ(+)	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	13	14	29	13	5	74

Αφού υπενθυμίσουμε ότι: Στις 15 ερωτήσεις από τις 19 ερωτήσεις η τιμή βαθμός 5 δηλώνει την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση επομένως ( $m_1 = 15$ ) και για τις 4 από τις 19 ερωτήσεις η τιμή βαθμός 5 δηλώνει την μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση επομένως ( $m_2 = 4$ ). Από τους πίνακες προκύπτουν

- **Και για τα δύο φύλα :** Το επιθυμητό σκορ που δηλώνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι  $S_B = n * (5m_1 + m_2) = 150 * (5 * 15 + 4) = 11850$ .

Το πραγματικό σκορ όπως υπολογίστηκε από τους πίνακες είναι  $S_R = 8233$ .

Η μικρότερη τιμή σκορ είναι  $n * (m_1 + m_2) = 150 * (15 + 4) = 2850$

Αντικαθιστώντας στον δείκτη  $\Delta_1$  προκύπτει:

$$\Delta_1 = \frac{S_R - n(m_1 + m_2)}{S_B - n(m_1 + m_2)} = \frac{8233 - 2850}{11850 - 2850} = 0,598$$

- **Για τους Άνδρες:** Το επιθυμητό σκορ που δηλώνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι  $S_B = n * (5m_1 + m_2) = 76 * (5 * 15 + 4) = 6004$ .

Το πραγματικό σκορ όπως υπολογίστηκε από τους πίνακες είναι  $S_R = 4230$ .

Η μικρότερη τιμή σκορ είναι  $n * (m_1 + m_2) = 76 * (15 + 4) = 1444$

Αντικαθιστώντας στον δείκτη  $\Delta_1$  προκύπτει:

$$\Delta_1 = \frac{S_R - n(m_1 + m_2)}{S_B - n(m_1 + m_2)} = \frac{4230 - 1444}{6004 - 1444} = 0,61$$

- **Για τις Γυναίκες:** Το επιθυμητό σκορ που δηλώνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι  $S_B = n * (5m_1 + m_2) = 74 * (5 * 15 + 4) = 5846$ .

Το πραγματικό σκορ όπως υπολογίστηκε από τους πίνακες είναι  $S_R = 4003$ .

Η μικρότερη τιμή σκορ είναι  $n * (m_1 + m_2) = 74 * (15 + 4) = 1406$

Αντικαθιστώντας στον δείκτη  $\Delta_1$  προκύπτει:

$$\Delta_1 = \frac{S_R - n(m_1 + m_2)}{S_B - n(m_1 + m_2)} = \frac{4003 - 1406}{5846 - 1406} = 0,585$$

Έχοντας υπόψη ότι όσο περισσότερο κοντά στη μονάδα είναι ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη εκτιμάται ότι είναι η εργασιακή ικανοποίηση, και οι τρεις δείκτες δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι κοντά στη μονάδα αλλά περισσότερο κοντά στο 0,50. Οι τιμές δηλώνουν μάλλον μέτρια εργασιακή ικανοποίηση, με σχετικά περισσότερο δυσαρεστημένες τις γυναίκες.

## Ενότητα 3

### 3.1. Συμπεράσματα

Ο παρακάτω πίνακας 17 παραθέτει κατά φθίνουσα σειρά τις ερωτήσεις από την μεγαλύτερη προς την μικρότερη διασπορά απαντήσεων όπως έχει υπολογιστεί και παρατεθεί στους πίνακες 8 και 9 .

**Πίνακας -17-**

Σειρά	Ομάδες	Ανδρες	Ομάδες	Γυναίκες
1	B(+)	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	B(+)	Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;
2	B(-)	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	B(-)	Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;
3	Γ(+)	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	B(+)	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;
4	B(-)	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	Γ(+)	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;
5	Γ(+)	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	Γ(+)	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;
6	Γ(+)	Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	B(+)	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;
7	B(+)	Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	B(+)	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;
8	B(+)	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	Γ(+)	Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;
9	Γ(+)	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	B(+)	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;
10	B(-)	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	Γ(+)	Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;
11	B(+)	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	B(-)	Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);
12	A(+)	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	Γ(+)	Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;
13	B(+)	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	B(-)	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;
14	B(+)	Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	B(+)	Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;
15	Γ(+)	Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	B(-)	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);

16	A(+)	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	A(+)	Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)
17	B(+)	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	A(+)	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;
18	B(-)	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	B(+)	Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;
19	A(+)	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	A(+)	Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;

Κορυφαίες στη διασπορά και για τα δυο φύλα είναι οι δυο ερωτήσεις που αφορούν στις υπαλληλικές εξελίξεις και στις θεσμικές αλλαγές (σειρά 1-2). Αυτό είναι αναμενόμενο λόγω της διαφορετικής σχετικής θέσης που κάθε εργαζόμενος έχει την στιγμή της μεταβολής. Οι επόμενες ερωτήσεις με σειρά (3-8),(5-10) ,(6-5),(7-6),(9,4) όπου ο πρώτος αριθμός στη παρένθεση αφορά στους άνδρες, επίσης έχουν υψηλή διασπορά απαντήσεων. Από τις ερωτήσεις αυτές, περίπου στην ίδια σειρά (7-6) διασποράς είναι η ερώτηση που αφορά στον δημόσιο έπαινο από τον προϊστάμενο. Αυτό σημαίνει ότι από την μεριά του προϊσταμένου δημόσιος έπαινος διατυπώνεται ανεξάρτητα φύλου.

Και για τις επόμενες 4 ερωτήσεις η υψηλή διασπορά είναι αναμενόμενη. Αυτό διότι οι απαντήσεις είναι συνάρτηση της θέσης, του επιπέδου εκπαίδευσης , της ικανότητας του προϊστάμενου όπως ο εργαζόμενος την αντιλαμβάνεται κλπ. Οι ερωτήσεις αυτές είναι :

Με σειρά (3-8) : Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;

Με σειρά (5-10): Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί;

Με σειρά (6-5): Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;

Με σειρά (9-4): Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;

Εκτός από τις παραπάνω ερωτήσεις που αφενός είναι κοινές και για τα δυο φύλα αφετέρου έχουν μεγάλη διασπορά απαντήσεων, μεγάλη διασπορά στις επιλογές ανδρών παρουσιάζουν οι ερωτήσεις που αφορούν (α) σε συνεργασία με προϊστάμενο ( ερώτηση με σειρά 8) που η υψηλή διασπορά στις απαντήσεις ίσως οφείλεται στα καθήκοντα του εργαζόμενου, (β) στη καθημερινή εξάντληση από την εργασία (ερώτηση με σειρά 10) που μάλλον οφείλεται στη φύση της καθημερινής εργασίας και (γ) η επιβάρυνση που έχουν δεχτεί σε υπηρεσιακά καθήκοντα από τις θεσμικές αλλαγές (ερώτηση με σειρά 3) η οποία διασπορά επίσης μπορεί να αποδοθεί στα καθήκοντα του εργαζομένου. Στις γυναίκες μεγάλη διασπορά απαντήσεων παρουσιάζει (α) η ερώτηση αν ζητείται η άποψη τους (ερώτηση με



σειρά 3) που ίσως η διασπορά των απαντήσεων να οφείλεται σε στερεότυπα που αφορούν στο φύλο, (β) η ερώτηση αν αυξάνει με τον καιρό το εργασιακό ενδιαφέρον (ερώτηση με σειρά 7) που η διασπορά πιθανά να οφείλεται στη σημερινή θέση εργασίας και στις πιθανές προοπτικές της. Και (γ) μεγάλη διασπορά απαντήσεων έχει η ερώτηση που αφορά στη σημερινή θέση εργασίας συναρτήσει προσόντων (ερώτηση με σειρά 9) που εδώ η διασπορά μπορεί να αποδοθεί σε επιλογές της διοίκησης. Την πιο μικρή διασπορά απαντήσεων, άρα και την μεγαλύτερη συμφωνία στις απαντήσεις την έχουν οι επόμενες 9 ερωτήσεις.

Την χαμηλότερη διασπορά επιλογών και για τα δύο φύλα έχει η ερώτηση που αφορά στο αν αισθάνονται άνετα οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας (ερώτηση με σειρά 19). Σχεδόν στην ίδια σειρά (16-17) και για τα δυο φύλα, είναι η ερώτηση που αφορά στις συνθήκες εργασίας και σε σειρά (17-18) η ερώτηση αν είναι ευχαριστημένοι με τη θέση εργασίας που κατέχουν. Σε διαφορετική σειρά (18 και 15) αλλά με σχετικά μικρή διαφορά είναι η ερώτηση που αφορά στο αν εργάζονται σε συνθήκες πίεσης. Επίσης σε μικρή διαφορά (σειρά 12 και 16) είναι και η ερώτηση που αφορά στην υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου. Στις παραπάνω ερωτήσεις η μικρή διασπορά των επιλογών είναι αναμενόμενη διότι η αίσθηση που αφορά τις υλικές συνθήκες εργασίας δεν αναμένεται να διαφέρει ουσιωδώς μεταξύ των φύλων. Το ίδιο και η αίσθηση εργασίας σε συνθήκες πίεσης. Στις υπόλοιπες 4 ερωτήσεις η διασπορά είναι μικρή αλλά οι ερωτήσεις είναι διαφορετικές για κάθε φύλο. Στους άνδρες μικρή διασπορά απαντήσεων έχουν οι απαντήσεις στην ερώτηση αν ζητείται η άποψη τους για διάφορα θέματα (ερώτηση με σειρά 11). Για την ίδια ερώτηση οι γυναίκες εμφανίζουν πολύ μεγάλη διασπορά απαντήσεων. Επίσης στην ερώτηση αν το εργασιακό ενδιαφέρον αυξάνει με τον καιρό (ερώτηση με σειρά 13) η διασπορά των απαντήσεων μικρή σε αντίθεση με τις γυναίκες. Στο αν θεωρούν ότι είναι σε κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων τους (ερώτηση με σειρά 14), επίσης οι απαντήσεις εμφανίζουν μικρή διασπορά, για την ίδια ερώτηση οι απαντήσεις των γυναικών εμφανίζουν μεγάλη διασπορά. Στην ερώτηση που αφορά την συνεργασία μεταξύ τμημάτων ίδιας διεύθυνσης (ερώτηση με σειρά 15) η διασπορά των απαντήσεων είναι μικρή σε αντίθεση με τις απαντήσεις των γυναικών. Όσον αφορά στις γυναίκες, μικρή διασπορά στις απαντήσεις εμφανίζει σε αντίθεση με τους άνδρες η ερώτηση αν θεωρούν ότι έχουν επιβαρυνθεί με πρόσθετα υπηρεσιακά καθήκοντα (ερώτηση με σειρά 11). Το ίδιο συμβαίνει με την ερώτηση αν η συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων είναι καλή (ερώτηση με σειρά 12). Η διασπορά των απαντήσεων είναι μικρή για τις γυναίκες και μεγάλη για τους άνδρες. Η διασπορά απαντήσεων στην ερώτηση που αφορά στην εξάντληση από την καθημερινή εργασία (ερώτηση με σειρά 13) οι απαντήσεις των

γυναικών έχουν μικρή διασπορά σε αντίθεση με τις απαντήσεις των ανδρών . Το ίδιο συμβαίνει και με την ερώτηση αν υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενο τους (ερώτηση με σειρά 14).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω , σημειώνουμε ότι υπάρχουν ουσιαστικά δυο ομάδες ερωτήσεων. Η μια ομάδα, κοινή και για τα δυο φύλα, αποτελείται από επτά ερωτήσεις για τις οποίες η διασπορά των απαντήσεων είναι μεγάλη. Η δεύτερη κοινή για τα δυο φύλα ομάδα αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις με μικρή διασπορά απαντήσεων. Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις η διασπορά των απαντήσεων εξαρτάται από το φύλο. Αυτό το επιβεβαιώνει και ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman που αφορά στη σειρά κατάταξης της διασποράς μεταξύ των φύλων( όπως ήδη έχει αναφερθεί η τιμή του είναι κοντά στο 0,60 ( $r_s = 0,625$ ) που σημαίνει ότι ναι μεν υπάρχει συσχέτιση θετική στην διασπορά των απαντήσεων αλλά όχι πολύ ισχυρή). Με άλλη διατύπωση η τιμή του συντελεστή συσχέτισης αφήνει χώρο για διαφοροποίηση των απαντήσεων μεταξύ των φύλων.

Οι έλεγχοι συνάφειας που έγιναν στη συνέχεια οδήγησαν σε αποδοχή ή απόρριψη υποθέσεων. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία στους ελέγχους είναι η επιβεβαίωση ότι η επιλογή απαντήσεων Πολύ ή Παρά Πολύ , ανάλογα με το φύλο και για τις ερωτήσεις οι οποίες ανήκουν στις ομάδες (+) επηρεάζονται από παράγοντες όπως η προϋπηρεσία , επίπεδο εκπαίδευσης κλπ. Αντίθετα τα φύλα δεν επηρεάζονται όταν επιλέγουν απαντήσεις Πολύ ή Παρά Πολύ σε ερωτήσεις που εκφράζουν δυσφορία (ομάδες (-) ). Αυτό σημαίνει ότι η δυσφορία έχει να κάνει με μια κοινή αίσθηση της πηγής και της φύσης ενός προβλήματος που δεν επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Αντίθετα η εργασιακή ικανοποίηση, επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες διότι διαφορετικά αντιλαμβάνεται ένας εργαζόμενος ανάλογα με την θέση που κατέχει, τις προσδοκίες που έχει κλπ ,την πηγή και τη φύση ερεθισμάτων που τον ευχαριστούν εργασιακά. Έτσι σύμφωνα με τους ελέγχους το φύλο επηρεάζεται από το πώς επιλέγει την απάντηση Πολύ η Παρά Πολύ στις ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτει εργασιακή ικανοποίηση από επτά παράγοντες. Αντίθετα δεν φαίνεται οι ίδιοι επτά παράγοντες να επηρεάζουν το φύλο το πώς επιλέγει την απάντηση Πολύ ή Παρά Πολύ στις ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτει εργασιακή δυσφορία.

Οι επτά παράγοντες είναι:

- **Το επίπεδο εκπαίδευσης**
- **Συνολικά ο χρόνος εργασίας στην Περιφέρεια Κρήτης (και στις Πρώην Νομαρχίες)**
- **Η ηλικία**
- **Τα πιθανά σχόλια για τον φορέα που εργάζονται**
- **Το Ενδιαφέρον για την τελική εικόνα προς την κοινωνία του φορέα**
- **Η επαφή με το κοινό λόγω της φύσης της δουλειάς**
- **Οι θεσμικές αλλαγές και η απόδοση στην εργασία.**

Όσον αφορά στον παράγοντα

- Συνολικός χρόνος εργασίας που είναι στη σημερινή θέση

Τα φύλα δεν φαίνεται να επηρεάζονται για να επιλέξουν Πολύ ή Πάρα Πολύ απάντηση, ούτε σε ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτει εργασιακή ικανοποίηση ούτε σε ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτει εργασιακή δυσφορία .

Η διαφοροποίηση των φύλων που εκφράζεται από διαφορετική διασπορά απαντήσεων αλλά και από την διαπίστωση ότι το φύλο επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, ισχυροποιεί την προσέγγιση μας να υπολογίσουμε δείκτη εργασιακής ικανοποίησης για κάθε φύλο, απ' όπου και προκύπτει ότι σχετικά χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δηλώνουν οι γυναίκες. Όσον αφορά στις επιλογές των υποθετικών ανταμοιβών , είναι φανερό ότι οι προτιμήσεις οδηγούνται από την σημερινή δύσκολη συγκυρία, αφού η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων επιλέγει επιπλέον μισθούς και δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Με άλλη διατύπωση η εργασιακή ανασφάλεια δεν τους αφήνει την πολυτέλεια να μην επιλέγουν αυτό που βραχυχρόνια τους εξασφαλίζει-ικανοποιεί.

### **3.2. Προτάσεις**

Χωρίς να παραμερίζουμε την παραδοχή ότι η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένα δύσκολο και πολυδιάστατο πρόβλημα , μπορούμε να προτείνουμε τα εξής.

Εάν αποφασιστεί να κατασκευαστεί ένας δείκτης μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί σε μεγάλο βαθμό να βασιστεί στο δείκτη και στο ερωτηματολόγιο που προτείνουμε. Θα είναι δε χρήσιμο να γίνεται μέτρηση ανά τετράμηνο ή δυο φορές τον χρόνο.

Η απόφαση για την μέτρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα φύλα. Δηλαδή να κατασκευαστεί δείκτης για κάθε φύλο.

Όπως αναλύθηκε προηγούμενα ανεξάρτητα διαφόρων παραγόντων (επίπεδου εκπαίδευσης, ηλικίας κλπ) η αίσθηση για τις πηγές της εργασιακής δυσφορίας μάλλον είναι κοινή και για τα δυο φύλα. Κρίνοντας από τις απαντήσεις θα μπορούσαμε να την αποδώσουμε κυρίως στις συνθήκες πίεσης στην καθημερινή εργασία, στις θεσμικές αλλαγές που τους έχουν εργασιακά επιβαρύνει και σε μια καθημερινότητα που φέρνει και συναισθηματική εξάντληση. Αντίθετα, ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τις υλικές συνθήκες του χώρου εργασίας ( φωτισμός, εξοπλισμός κλπ). Φυσικά μπορούν και πρέπει να βελτιωθούν θέματα που αφορούν στην συνεργασία διευθύνσεων και τμημάτων, στη αυξημένη συμμετοχή εργαζομένων στη διατύπωση προτάσεων και σε δημόσια αναγνώριση – έπαινο για την εργασία τους.

Κλείνοντας την παρούσα διατριβή θα επισημάνουμε παραφράζοντας μερικά από τα **14 σημεία** του E. Deming<sup>34</sup> που αφορούν στον έλεγχο της ποιότητας :

- Οφείλουμε να δημιουργήσουμε ένα σταθερό περιβάλλον για να επιτύχουμε παροχή καλών υπηρεσιών. Κάτω από την φράση «Σταθερό περιβάλλον» η εργασιακή ικανοποίηση είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη
- Να βελτιώνονται διαρκώς οι διεργασίες για την παραγωγή υπηρεσιών. Να διερευνούνται διαρκώς τα προβλήματα που ανακύπτουν. Η εργασιακή δυσφορία έχει αιτίες και οφείλουμε να τις διερευνήσουμε
- Να υιοθετήσουμε ηγεσία που να στοχεύει στο να βοηθά τους ανθρώπους. Δεν χρειάζεται να επιχειρηματολογήσουμε στο ότι συνεισφέρει στην εργασιακή ικανοποίηση μια εμπνευσμένη καθοδήγηση
- Η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων πρέπει να ενθαρρύνεται. Αμβλύνονται ή εξαφανίζονται εν τω γεννάσθαι πολλά προβλήματα δυσφορίας
- Τα στεγανά μεταξύ των τμημάτων πρέπει να καταργηθούν. Οι ομάδες εργασίας και η αμφίδρομη επικοινωνία λειτουργεί θετικά προς την κατεύθυνση της εργασιακής ικανοποίησης
- Κατάργηση των φραγμών που κλέβουν το δικαίωμα στους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι για την εργασία τους. Έμφαση λοιπόν στην εργασιακή ικανοποίηση και όχι σε νεκρές βαθμολογήσεις-αξιολογήσεις

<sup>34</sup> Από την Ελληνική Έκδοση του βιβλίου των Aczel- και Sanderpandian (2013) Η Στατιστική Σκέψη στο Κόσμο των Επιχειρήσεων εκδόσεις ΠΧ Πασχαλίδη

- Τέλος και το πιο βασικό, είναι να δεσμευτεί έχοντας πλήρη γνώση του περιεχομένου της δέσμευσης αυτής η ηγεσία προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης

Η έρευνα αυτή βασίστηκε σε δείγμα εργαζομένων στην Περιφέρεια Κρήτης. Στο μέλλον προτείνεται η έρευνα να είναι καθολική και να αφορά στο σύνολο των εργαζομένων. Έτσι αφενός οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται το ενδιαφέρον από πλευράς ηγεσίας για την αύξηση του βαθμού της εργασιακής τους ικανοποίησης και αφετέρου τα αποτελέσματα θα είναι περισσότερο αξιόπιστα.

Θεωρούμε ότι θα ήταν σημαντικό η έρευνα να δώσει έμφαση στους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν λίγα έτη προϋπηρεσίας και κατά συνέπεια για μεγάλο χρονικό διάστημα θα εργάζονται στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Κρήτης. Επομένως καλό θα είναι να εντοπιστούν από αυτούς προβλήματα και δυσλειτουργίες ώστε να δοθούν αποτελεσματικές λύσεις. Επίσης μελλοντικά θα μπορούσε να διεξαχθεί σχετική έρευνα και σε δείγμα υπαλλήλων άλλης Περιφέρειας προκειμένου να συγκριθούν τα αποτελέσματα.

Είναι σαφές ότι η επίτευξη ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος μέσα σε μια επιχείρηση – οργανισμό αποτελεί την αρχή και το τέλος της βιωσιμότητάς της/του. Έτσι τόσο οι εργοδότες, οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να προσπαθούν για την επίτευξη αυτού του στόχου γιατί αν δεν ικανοποιείται η παραπάνω συνθήκη, θα αποτελεί τροχοπέδη για την πορεία αλλά και την ανάπτυξή της.

Θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση έτσι ώστε να παρέχεται ευχάριστο περιβάλλον στο εσωτερικό, όπως σωστός φωτισμός, εξοπλισμός, σωστός χωροταξικός σχεδιασμός έτσι ώστε να τονώνει την ψυχολογία του εργαζόμενου, ο οποίος ένα μεγάλο μέρος του χρόνου το περνάει στο χώρο αυτό. Επιπλέον θα πρέπει ο διευθυντής, προϊστάμενος να κρατά το ενδιαφέρον τους σε εγρήγορση με το να τους παροτρύνει και να επαινεί την προσπάθειά τους, να λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες – ικανότητες των υπαλλήλων και να τους τοποθετεί σε τμήματα όπου θα μπορούν να παρέχουν το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων τους και δε θα νοιώθουν ανία και πλήξη. Επίσης να τους συμπαραστέκεται σε περίπτωση κάποιου προσωπικού τους θέματος έτσι ώστε να μη νοιώθουν μοναξιά αλλά ότι μπορούν να βασιστούν στους συναδέλφους τους.

Αλλά και από την πλευρά του ο εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει με τον δικό του τρόπο έτσι ώστε να καταφέρει να κάνει το εργασιακό του περιβάλλον ευνοϊκό. Θα πρέπει να υπάρχει φιλικό κλίμα και κλίμα σωστής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς επίσης σεβασμός, κατανόηση και εμπιστοσύνη για να αποφεύγονται εντάσεις. Επίσης θα

πρέπει να διακατέχονται από ομαδικότητα για να μπορούν να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό για το τμήμα που ανήκουν και κατά συνέπεια για τον φορέα τον οποίο υπηρετούν.

Κλείνοντας θα μπορούμε στον πειρασμό να αναφέρουμε ξανά ότι δε μπορούμε παρά να συμφωνήσουμε στο ότι, παγκόσμιος ορισμός της ικανοποίησης από ένα επάγγελμα ή από την εργασία δεν υπάρχει. Το περιεχόμενο της «εργασιακής ικανοποίησης» είναι ευρύ, είναι πολυδιάστατο και συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο θετικών και αρνητικών συναισθημάτων μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γαλάνης Π. (2012), *Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο ερωτηματολόγιο στις επιδημιολογικές μελέτες*. Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής, 29[6] 744-755
- Γρέβιας Δ. (1993), *Κοινωνικές Αξίες, Εργασία και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Πρακτικά του Διεθνούς Συνεδρίου της ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π.
- Δημητρόπουλος Ε. (1998), *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού : Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα*
- Ζάβλανος Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά : Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα*
- Ζαχαροπούλου Σ. (2012), *Στατιστική – Μέθοδοι εφαρμογές τόμος Α : Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη*
- Κανελλόπουλος Χ. (1985), *Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και Υπηρεσίες Πειραιάς*
- Κάντας Α. (1998), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα*
- Λιαργκόβας Π., Γιαννιάς Δ., Φωτόπουλος Γ., (2003), *Συγκλίσεις και αποκλίσεις της ποιότητας ζωής στην Ελλάδα 1960-2000 : Αειχώρος τόμος 2, τεύχος 1*
- Ξανθός Γ. (2005), *Χρησιμοποιώντας το Excel για Στατιστική Ανάλυση : Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα*
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων . Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, 3<sup>η</sup> έκδοση : Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη*
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων : Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα*
- Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού : Θεωρία και εμπειρική έρευνα : Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα*
- Παρασκευόπουλος Ι. (1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας : Εκδόσεις Ιδίου, Αθήνα*
- Πετράκος Γ., (2004), *Περιφερειακές Ανισότητες και περιφερειακή πολιτική στην Ελλάδα : Αειχώρος τόμος 3, τεύχος 1*
- Πετράκος Γ., Ψυχάρης Ι., (2003), *Οι Περιφερειακές Ανισότητες στην Ελλάδα : Μια εναλλακτική Μέθοδος Υπολογισμού : Τεχνικά Χρονικά 1-2 ΤΕΕ*
- Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ. (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων : Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα*
- Σταθακόπουλος Β. (2005), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς : Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα*
- Χατζηνικολάου Δ (2002) *Στατιστική για οικονομολόγους, Ιωάννινα*
- Ταλιαδώρου Α. (2004), *Η επαγγελματική ικανοποίηση. Η σημασία της για τον εργαζόμενο*
- Τερζίδης Κ. – Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων : Εκδόσεις Rosili, Αθήνα*

Φίλιας Β. , Παππάς Π. (1977), *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*: Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

Χάλκος Γ. (2011) , *Οικονομετρία ( θεωρία, εφαρμογές & χρήση προγραμμάτων σε Η/Υ )* : Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Adams, J. Stacey (1963), "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67

Adams, J. Stacey (1965), "Inequity in social exchange", in Berkowitz, Leonard (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York

Bateman T.S, & Organ D.W, (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship between Affect and employee citizenship" *The Academy of Management Journal*", Vol.26

Birnbaum D. & Somers M. (1993), *Fitting job performance into Turnover Model: An examination of the form of the job performance –Turnover relationship and a path model*. *Journal of Management*

Bowen D.E - Schneider B. (1985), *Boundary spanning role employees and the service encounter: some guidelines for management research: The service Encounter*, Lexington, MA

Churchill G.A - Ford N.M - Walker O.C ( 1974) , *Measuring the job satisfaction of industrial salesmen*, *Journal of Marketing Research*

Churchill, G. A., Jr. (1992), *Basic Marketing Research*, 2<sup>nd</sup> ed., Fort Worth, TX : The Dryden Press,p.52

Crites J.O., (1969), *Vocational psychology* , New York: McGraw - Hill

Daft R. ,(2004), *What motivate me?*, *Management* p. 463

Davis K.Y, Newstrom J.W (1999) , *Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional*, 10<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill, Mexico City

Garcia – Bernal J., Gargallo-Castel A., Marzo – Navarro M., Rivera – P.Torres (2002) , "Job satisfaction empirical evidence of gender differences"

Gellatly I.R. (1995), *Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16

Gendron B. (2004), "Why emotional capital matters in education and in Labour? Toward an Optimal exploitation of human capital and knowledge management", *Les Cahiers de la Maison den Sciences Economiques*, serie rouge no 113 Paris University Pantheon – Sorbonne

Hackett R. D. ( 1989), *Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature*, *Journal of Occupational Psychology* ,(UK) 62( September)

Hackman J.R. & Oldham G.R. (1976), *Motivation through the design of work: Test of a theory*, *Organizational Behavior and Human Performance* 16

Herzberg F. (1968),*One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*



- Herzberg F., Maunser B., Peterson, R.O & Capwell D.F (1957), *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg F., Maunser B. & Snyderman B. (1993), *The motivation to Work*. New Brunswick, N.J, USA: Transaction Publishers
- Jackofsky E. F (1984), *Turnover and job performance: An integrated process model* . Academy of Management Review, Vol. 9
- Javeau C. (2000), *Η Έρευνα με ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή: 3<sup>η</sup> έκδοση* Εκδόσεις Τυποθήτω – Γιώργος Δαρδάνος , Αθήνα
- Judge T.A , Hulin C.L, (1993) , *Job satisfaction as a reflection of a disposition: A multiple - source causal analysis* ,Organizational Behavior and Human Decision Processes,Vol.56
- Judge T.A, Watanabe S., (1993) , *Another look at the job satisfaction - life satisfaction relationship*. Journal of Applied Psychology, Vol. 78
- Kahn R.L.(1960) , *Productivity and job satisfaction* . Personnel Psychology, Vol.13
- Katzell R.A. & Austin J.T., (1992), *From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States*. Journal of Applied Psychology,Vol.77
- Keller G.( 2010) , *Στατιστική για Οικονομικά & Διοίκηση Επιχειρήσεων*: Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη
- Koch J. & Steers R. (1978), *Job attachment, satisfaction and turnover among public employees*. Journal of Vocational Behavior, Vol 12.
- Locke E.A (1976) , *The nature and causes of job satisfaction, Handbook of industrial and organizational psychology*,Chicago,IL Rand McNally
- Locke, E.A. ( 1983) ,*Handbook of organizational behavior management(Review)* , *Contemporary Psychology*,
- Mangione T.W, & Quinn R.P. (1975), “*Job Satisfaction, Counter – productive Behavior and Drug Use at Work*” Journal of Applied Psychology, Vol. 60
- Maslow A. (1940-1950) , *Η θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών* ,USA
- Mathieu J. & Zajac D. (1990) ,” *A review and meta – analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*”, Psychological Bulletin, Vol.108
- Mayo, Elton (1949), *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge
- Morris J.H. & Sherman J.D. (1981), “*Generalizability of an Organizational Commitment Model*”, Academy Of Management Journal, Vol.24
- Mowday R.T. ,Steers R.M. & Porter L.W. ,(1979) , *The measurement of Organizational Commitment*, Journal of Vocational Behavior, Vol 14
- Mumford E. (1991), *Job satisfaction: a method of analysis*: Personnel Review, Vol.20 No. 3
- OECD. (2008) , *Handbook on Constructing Composite Indicators Methodology and User Guide*. Paris, France

- Porter L.H., Steers R.M., Modway & Boulian P.V. (1974), “Organizational commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians” *Journal of Applied Psychology*
- Porter L., Crampon W., Smith F. (1976), “Organizational commitment and managerial turnovers: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.15
- Price J.L, Muller C.W (1986), *Absenteeism and turnover among Hospital Employees*, JAI Press, Greenwich, CT
- Sagie A. (1998), *Employee absenteeism, organizational commitment and job satisfaction: Another look*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 52
- Siegel S.(1965) , *Non Parametric Statistics for the behavioral science* , McGraw Hill New York
- Shikdar AA, Das B. (2003), *The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task*. *Applied Ergonomics*, Vol. 34
- Smith P.C., Kendall L.M., Hulin C.L.(1969) , *The Measurement of Satisfaction in work and retirement*, Chicago :Rand McNelly
- Spector P.E (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California
- Taylor F.W (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers New York and London
- Tosi H.L (2000), *Managing Organizational Behavior, 4<sup>th</sup> edition* , Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publishers Inc
- Vroom V.H.(1964), *Η θεωρία της προσδοκίας*, San Francisco, CA: Jossey - Bass
- Wiener Y.(1982), *Commitment in organizations. A normative view*. *Academy of Management Review*.7(3)
- Xanthos G., Ladias C., Genitsaropoulos C.(2012), *Regional Inequalities in Greece. A proposition for their Depiction*, *Regional Science Inquiry*, Vol IV N2

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA

Η επιστολή που συνόδευε το ερωτηματολόγιο για τους Εργαζομένους της Περιφέρειας Κρήτης

**Αγαπητέ κ. ....,**

Το ερωτηματολόγιο που σας έστειλα αφορά στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Το θέμα της διατριβής μου αφορά στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στις περιφερειακές ενότητες της Κρήτης και ο ακριβής τίτλος είναι :

**«Ποσοτική Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στις Περιφερειακές Ενότητες της Κρήτης (νέα αιρετή Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση)»**

Για την δική σας ενημέρωση αλλά και για να είναι ενήμεροι οι συνάδελφοι που θα το συμπληρώσουν σας εξηγώ με σύντομο τρόπο τα ερευνητικά βήματα :

1. Οι υπάλληλοι της **περιφερειακής ενότητας σας, έχουν επιλεγεί με τυχαίο τρόπο (κλήρωση μέσα από Ηλεκτρονικό Υπολογιστή)**
2. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται **ΑΝΩΝΥΜΑ**
3. Αφού συμπληρωθεί , τοποθετείται **στον φάκελο που το συνοδεύει** ο οποίος και κλείνει από τον συνάδελφο που το συμπλήρωσε.
4. Αφού συμπληρωθούν ΟΛΑ τα ερωτηματολόγια και έχουν τοποθετηθεί στους ατομικούς τους φακέλους , όλα μαζί θα τοποθετούνται από εσάς στο μεγάλο φάκελο ώστε να τα παραλάβω.
5. Θα σας παρακαλέσω να ενημερώσετε τους συναδέλφους που θα τα συμπληρώσουν, για την διαδικασία ώστε να μη έχουν κανενός **είδους επιφύλαξη** για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέτετε για να με βοηθήσετε, όπως ευχαριστώ και τους συναδέλφους για το χρόνο τους στο να το συμπληρώσουν .

Με εκτίμηση

Σταυρακάκη Γεωργία  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια ΑΠΚΥ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ



**ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**

### Ερωτηματολόγιο

**Αγαπητέ συνάδελφε / συναδέλφισσα ,**

Το παρόν **ΑΝΩΝΥΜΟ** ερωτηματολόγιο το οποίο και σας παρακαλώ να συμπληρώσετε, αφορά στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Το θέμα της διατριβής μου αφορά στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στις περιφερειακές ενότητες της Κρήτης.

**Γ.Ι. Σταυρακάκη**  
**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια ΑΠΚΥ**

Νοιώθετε άνετα ( οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Τα πιθανά σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε ( από πολίτες , ΜΜΕ κλπ ) σας επηρεάζουν ;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Έρχεστε σε επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της δουλειάς σας;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ενδιαφέρεστε για την τελική εικόνα του φορέα σας( του οποίου είστε μέλος) προς την κοινωνία;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Πόσο πολύ σας έχουν επηρεάσει οι θεσμικές ( νέοι νόμοι κλπ) αλλαγές σε σχέση με την απόδοσή σας;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν (Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	Ελάχιστα	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ

Ποσοτική Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Κρήτης

Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στην Περιφέρεια Κρήτης (και στις Πρώην Νομαρχίες) είναι	Λιγότερο από 1 έτος	1 έως και 5 έτη	5 έως και 9 έτη	9 έως και 15 έτη	15 έτη και άνω
Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στη σημερινή σας θέση είναι	έως 6 μήνες	από 6 μήνες έως και 1 έτος	1 έτος έως και 5 έτη	5 έτη έως και 10	10 έτη και άνω
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Δημοτικό Σχολείο ή και Γυμνάσιο	Λύκειο	Λύκειο και ΙΕΚ ή άλλη Τεχνική Σχολή	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακός Τίτλος
Η ηλικία σας είναι	Έως 30 ετών	30 έως και 40 ετών	40 έως και 50 ετών	50 έως και 60 ετών	60 ετών και άνω
Το φύλλο σας είναι	Γυναίκα	Άνδρας			

Υποθετικά σας προτείνουν να τοποθετήσετε κατά **σειρά προτεραιότητας** όλες τις παρακάτω δυνατότητες πρόσθετης ανταμοιβής για την εργασία σας . Παρακαλώ να επιλέξετε σειρά για όλες τις δυνατότητες με **1 = πρώτο στη σειρά , 2= το επόμενο στη σειρά ...5 = τελευταίο στη σειρά.**

<b>ΕΠΙΠΛΑΕΟΝ</b> ποσό στο τέλος της χρονιάς <b>ίσο</b> με <b>3</b> μηνιαίους μισθούς	1	2	3	4	5
<b>ΕΠΙΠΛΑΕΟΝ</b> 30 ημέρες αμειβόμενης άδειας για την <b>επόμενη</b> χρονιά	1	2	3	4	5
<b>ΔΩΡΕΑΝ</b> ένα <b>πλήρη κύκλο σπουδών</b> στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο	1	2	3	4	5
<b>ΔΩΡΕΑΝ</b> Ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη (για οτιδήποτε) <b>για τα επόμενα -2- έτη</b>	1	2	3	4	5
<b>ΑΥΞΗΣΗ</b> για <b>-2- έτη</b> κατά <b>30%</b> του μηνιαίου ποσού που θα λαμβάνετε όταν συνταξιοδοτηθείτε.	1	2	3	4	5

**Σας ευχαριστώ για την Συνεργασία**

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Οι απαντήσεις από τα ερωτηματολόγια καταχωρηθήκαν στο λογιστικό φύλο excel ώστε να δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων και να την επεξεργαστούμε στη συνέχεια. Κάθε γραμμή της βάσης αφορά σε ένα ερωτηματολόγιο. Κάθε στήλη αφορά στις ερωτήσεις. Η εικόνα που ακολουθεί είναι τμήμα της βάσης των δεδομένων που δημιουργήθηκε στο λογιστικό φύλλο.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	ΠΕ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	Νοιώθετε άνετα (νασαι) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	Φοβάστε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ.) εργασίας είναι σε κατώτατες;	Η υλικολογική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί; (ΣΥ έσοδα κλπ)	Νοιώθετε αναγκασμένοι από την θέση εργασίας που κατέχετε;	Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον χώρο αυξάνεται;	Τα πάνω σγολια για τον φορέα που εργάζεστε (από κολλήτες, Δ.Π.Μ.Ε κλπ) σας επηρεάζουν;	Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας, σας ελάντλει συνουσιαματικά;	Φοερατέ ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας; συναρτηρες των προδόντων και δεξιοτητων σας;	Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης; (Πχ χρόνου);	Εργάζεστε σε επαφή με πολλές λίγα της φύσης της δουλειάς σας;	Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) ή απανη σας για την αντιμετοποση κτηροσκων θέματων ώστε να βελτωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας;	Ο προϊτάμενος σας αναγορηρά το έργο σας; Σας επανειθιμάου;	Υπάρχει επαρκής επαφή με τον προϊτάμενό σας;	Ενημερώνεστε Εγκαιρά για τις τρέχουσες νομθετακές αλλαγές από τον προϊτάμενό σας;	Είνα καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;
17	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E1	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4
18	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E2	5	5	5	5	5	5	1	5	3	4	3	5	5	1	5
19	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E3	5	4	4	5	4	4	1	5	4	4	3	5	5	4	5
20	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E4	3	4	3	3	3	2	1	3	1	3	3	4	5	2	5
21	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E5	3	2	1	3	3	1	4	5	5	5	5	1	5	5	3
22	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E6	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	3
23	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E7	4	3	3	4	3	3	2	4	4	5	3	3	3	2	3
24	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E8	5	4	4	4	3	2	1	4	3	3	3	4	5	5	4
25	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E9	4	3	3	2	2	1	1	1	2	5	2	4	4	3	2
26	ΠΕ ΡΕΟΥΜΝΗΣ	E10	5	5	5	5	5	4	2	4	3	4	3	5	5	5	5

Οι αριθμοί στα κελιά αντιστοιχούν στις επιλογή του εργαζομένου που απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση. Οι επιλογές σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο καθώς και η αντιστοίχιση των επιλογών στη κλίμακα Likert είναι

**Ελάχιστα =1    Λίγο=2    Αρκετά =3    Πολύ =4    Πάρα Πολύ =5**

Συνολική Εικόνα: (Αφού έγινε η καταχώρηση των επιλογών στο λογιστικό φύλλο excel)  
από Άνδρες και Γυναίκες

Οι Ερωτήσεις και το Πλήθος απαντήσεων ανά βαθμό 1-2-3-4-5-	Πλήθος Απαντήσεων με #1	Πλήθος Απαντήσεων με #2	Πλήθος Απαντήσεων με #3	Πλήθος Απαντήσεων με #4	Πλήθος Απαντήσεων με #5	Σύνολο Απαντήσεων
1 Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	6	9	52	52	31	150
2 Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	8	24	56	37	25	150
3 Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	9	27	56	30	28	150
4 Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	8	25	58	43	16	150
5 Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	22	23	58	35	12	150
6 Τα πιθανά σκόλια για τον φορέα που εργάζεστε ( από πολίτες , ΜΜΕ κλπ ) σας επηρεάζουν ;	25	25	52	30	18	150
7 Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	19	33	56	35	7	150
8 Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	19	22	63	29	17	150
9 Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	4	23	52	37	34	150
10 Έρχεστε σε επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της δουλειάς σας;	15	27	40	37	31	150
11 Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) ή άποψη σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	30	43	53	18	6	150
12 Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	30	31	52	27	10	150
13 Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	21	16	50	36	27	150
14 Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	28	35	47	26	14	150
15 Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	21	23	50	38	18	150
16 Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	22	31	63	27	7	150
17 Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	27	31	52	26	14	150
18 Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	36	53	40	15	6	150
19 Ενδιαφέρεστε για την τελική εικόνα του φορέα σας( του οποίου είστε μέλος) προς την κοινωνία;	1	11	32	53	53	150
20 Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	71	48	14	13	4	150
21 Πόσο πολύ σας έχουν επηρεάσει οι θεσμικές ( νέοι νόμοι κλπ) αλλαγές σε σχέση με την απόδοσή σας;	39	31	42	20	18	150
22 Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	25	19	36	35	35	150
23 Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	67	46	27	10	0	150
24 Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στην Περιφέρεια Κρήτης (και στις Πρώην Νομαρχίες)είναι	1	14	42	36	57	150
25 Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στη σημερινή σας θέση είναι	8	7	51	45	39	150
26 Επίπεδο Εκπαίδευσης	8	15	24	72	31	150
27 Η ηλικία σας είναι	1	33	79	34	3	150
<b>28 Το φύλλο σας είναι (1=Άνδρες ,2= Γυναίκες)</b>	<b>76</b>	<b>74</b>				<b>150</b>

Ποσοτική Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Κρήτης

Η Συνολική Εικόνα (Αφού έγινε η καταχώρηση των επιλογών στο λογιστικό φύλλο excel)  
από τις Γυναίκες

Οι Ερωτήσεις και το Πλήθος απαντήσεων ανά βαθμό 1-2-3-4-5-	Πλήθος Απαντήσεων με #1	Πλήθος Απαντήσεων με #2	Πλήθος Απαντήσεων με #3	Πλήθος Απαντήσεων με #4	Πλήθος Απαντήσεων με #5	Σύνολο Απαντήσεων
1 Νοιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	0	5	36	22	11	74
2 Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	3	12	36	16	7	74
3 Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	2	15	31	17	9	74
4 Νοιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	2	15	31	20	6	74
5 Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	11	11	25	20	7	74
6 Τα πιθανά σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε ( από πολίτες , ΜΜΕ κλπ ) σας επηρεάζουν ;	15	9	25	17	8	74
7 Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	6	17	32	13	6	74
8 Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	10	11	34	11	8	74
9 Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης (πχ χρόνου);	1	12	30	12	19	74
10 Έρχεστε σε επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της δουλειάς σας;	7	15	22	19	11	74
11 Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) η άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	18	24	20	9	3	74
12 Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	12	21	28	10	3	74
13 Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	6	10	33	14	11	74
14 Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	13	14	29	13	5	74
15 Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	13	13	22	19	7	74
16 Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	9	17	34	12	2	74
17 Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	10	16	35	9	4	74
18 Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	15	30	25	3	1	74
19 Ενδιαφέρεστε για την τελική εικόνα του φορέα σας( του οποίου είστε μέλος) προς την κοινωνία;	0	4	20	27	23	74
20 Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	38	25	6	5	0	74
21 Πόσο πολύ σας έχουν επηρεάσει οι θεσμικές ( νέοι νόμοι κλπ) αλλαγές σε σχέση με την απόδοσή σας;	19	13	30	7	5	74
22 Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	8	5	21	18	22	74
23 Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	34	27	11	2	0	74
24 Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στην Περιφέρεια Κρήτης (και στις Πρώην Νομαρχίες)είναι	1	5	20	21	27	74
25 Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στη σημερινή σας θέση είναι	6	1	28	26	13	74
26 Επίπεδο Εκπαίδευσης	3	6	12	40	13	74
27 Η ηλικία σας είναι	0	19	40	15	0	74
28 Το φύλλο σας είναι (1=Ανδρες ,2= Γυναίκες)		74				74



Ποσοτική Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Κρήτης

Η Συνολική Εικόνα: (Αφού έγινε η καταχώρηση των επιλογών στο λογιστικό φύλλο excel)  
από τους Άνδρες

Οι Ερωτήσεις και το Πλήθος απαντήσεων ανά βαθμό 1-2-3-4-5-	Πλήθος Απαντήσεων με #1	Πλήθος Απαντήσεων με #2	Πλήθος Απαντήσεων με #3	Πλήθος Απαντήσεων με #4	Πλήθος Απαντήσεων με #5	Σύνολο Απαντήσεων
1 Νιώθετε άνετα (οικεία) μέσα στο χώρο εργασίας σας;	6	4	16	30	20	76
2 Θεωρείτε ότι οι συνθήκες (θερμοκρασία, φωτισμός κλπ ) εργασίας είναι οι κατάλληλες;	5	12	20	21	18	76
3 Η υλικοτεχνική υποδομή του γραφείου σας, σας ικανοποιεί ; ( Η/Υ έπιπλα κλπ)	7	12	25	13	19	76
4 Νιώθετε ευχαριστημένος από την θέση εργασίας που κατέχετε ;	6	10	27	23	10	76
5 Το εργασιακό σας ενδιαφέρον με τον καιρό αυξάνεται;	11	12	33	15	5	76
6 Τα πιθανά σχόλια για τον φορέα που εργάζεστε ( από πολίτες , ΜΜΕ κλπ ) σας επηρεάζουν ;	10	16	27	13	10	76
7 Θα λέγατε ότι η καθημερινή εργασία σας , σας εξαντλεί συναισθηματικά;	13	16	24	22	1	76
8 Θεωρείτε ότι είστε στην κατάλληλη θέση εργασίας συναρτήσει των προσόντων και δεξιοτήτων σας;	9	11	29	18	9	76
9 Εργάζεστε συχνά κάτω από συνθήκες πίεσης ( πχ χρόνου);	3	11	22	25	15	76
10 Έρχεστε σε επαφή με πολίτες λόγω της φύσης της δουλειάς σας;	8	12	18	18	20	76
11 Ζητείτε επίσημα (ή ανεπίσημα) τη άποψή σας για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών θεμάτων ώστε να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών του φορέα σας ;	12	19	33	9	3	76
12 Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει το έργο σας ; Σας επαινεί δημόσια ;	18	10	24	17	7	76
13 Υπάρχει τακτική επαφή με τον προϊστάμενό σας ;	15	6	17	22	16	76
14 Ενημερώνεστε έγκαιρα για τις τρέχουσες νομοθετικές αλλαγές από τον προϊστάμενό σας;	15	21	18	13	9	76
15 Είναι καλή η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης;	8	10	28	19	11	76
16 Είναι καλή ή συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διευθύνσεων ;	13	14	29	15	5	76
17 Γίνεται ενημέρωση από τον προϊστάμενο σχετικά με την πορεία των εργασιών που έχετε εμπλακεί ;	17	15	17	17	10	76
18 Δίδεται η δυνατότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων;	21	23	15	12	5	76
19 Ενδιαφέρεστε για την τελική εικόνα του φορέα σας( του οποίου είστε μέλος) προς την κοινωνία;	1	7	12	26	30	76
20 Είστε ικανοποιημένοι από το νέο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις υπαλληλικές σας εξελίξεις;	33	23	8	8	4	76
21 Πόσο πολύ σας έχουν επηρεάσει οι θεσμικές (νέοι νόμοι κλπ) αλλαγές σε σχέση με την απόδοσή σας;	20	18	12	13	13	76
22 Θεωρείτε ότι έχετε επιβαρυνθεί με περισσότερα υπηρεσιακά καθήκοντα λόγω των θεσμικών αλλαγών ( Αιρετή Περιφέρεια) σε σχέση με το παρελθόν(Αιρετή Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση);	17	14	15	17	13	76
23 Θεωρείτε ότι λόγω των θεσμικών μεταβολών η εργασιακή σας απόδοση μειώθηκε;	33	19	16	8	0	76
24 Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στην Περιφέρεια Κρήτης (και στις Πρώην Νομαρχίες)είναι	0	9	22	15	30	76
25 Συνολικά έως και σήμερα ο χρόνος εργασίας σας στη σημερινή σας θέση είναι	2	6	23	19	26	76
26 Επίπεδο Εκπαίδευσης	5	9	12	32	18	76
27 Η ηλικία σας είναι	1	14	39	19	3	76
28 Το φύλλο σας είναι (1=Άνδρες ,2= Γυναίκες)	76					76