



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΕΠ ΚΥΠΡΟΥ**

ΧΡΙΣΤΙΑΝΑ ΤΙΜΟΘΕΟΥ

Δρ. ΧΡΙΣΤΙΑΝΑ ΙΕΡΟΔΙΑΚΟΝΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Εργασιακή Ικανοποίηση και Συναισθηματική Νοημοσύνη:
Η Περίπτωση των ΚΕΠ Κύπρου**

Χριστιάνα Τιμοθέου

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Χριστιάνα Ιεροδιακόνου**

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

Μάιος 2016

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μετρηθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) από διάφορες παραμέτρους της εργασίας, αλλά και να μετρηθούν τα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ.Ν.) των υπαλλήλων για να διαπιστωθεί οποιαδήποτε πιθανή συσχέτιση ανάμεσα στα δύο.

Ειδικότερα εξετάζεται πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό των ΚΕΠ από διάφορες πτυχές της εργασίας, κατά πόσο διαφοροποιείται το επίπεδο ικανοποίησης ανά δημογραφικές κατηγορίες και ποια είναι η συνολική τους ικανοποίηση. Επίσης, ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων των ΚΕΠ συνολικά αλλά και σε διαφορετικές παραμέτρους και αν υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο της Σ.Ν. και στην εργασιακή ικανοποίηση ή συγκεκριμένες παραμέτρους της.

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διερευνούμε τις δύο έννοιες, τη σημασία τους, τη χρησιμότητα που έχουν στο χώρο εργασίας, τις διάφορες θεωρίες που τις αφορούν, καθώς και τις μεθόδους μέτρησης τους. Επιπλέον, συζητούμε κάποιες μορφές δυσπιστίας που αφορούν τη σχετικά καινούρια έννοια της Σ.Ν. και κατά πόσον είναι έννοια στην οποία μπορούμε να εκπαιδευτούμε.

Η μεθοδολογία της έρευνας στηρίζεται στη μέθοδο των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από μέλη του προσωπικού των ΚΕΠ. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση του προσωπικού βρίσκεται σε μέτρια επίπεδα. Το προσωπικό είναι περισσότερο ικανοποιημένο από την εποπτεία, τους συναδέλφους και τη φύση της εργασίας. Η διάσταση της επικοινωνίας παρουσιάζει μέτρια επίπεδα ικανοποίησης, ενώ από την άλλη σε χαμηλά επίπεδα βρίσκονται οι πτυχές των αμοιβών, προώθησης ευκαιριών, πρόσθετων παροχών, ενδεχόμενων ανταμοιβών και συνθηκών εργασίας. Αντίθετα, η μεταβλητή της Σ.Ν. βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα συνολικά όπως και σε όλες τις διαστάσεις της. Συσχετίσεις ανάμεσα στην ικανοποίηση και στη Σ.Ν. δε φαίνεται να υπάρχουν. Τα αποτελέσματα αυτά συζητούνται για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διατύπωση εισηγήσεων για περεταίρω βελτίωση των ΚΕΠ.

Abstract

The main objective of this study is to measure the satisfaction of the employees at the Citizen Service Centre, in regards to various job parameters, as well as the level of emotional intelligence (EI) amongst the employees to determine whether there is a relationship between these two concepts.

More specifically, the study assesses how satisfied the employees of the Citizen Service Centres are regarding various aspects of their job, whether the level of satisfaction varies per demographic category and what the overall level of satisfaction is. Additionally, the study looks at the overall level of EI of the Citizen Service Centres' employees as well as the level of EI in regards to various parameters, and whether there is a correlation between the level of EI and job satisfaction, or any particular parameters of job satisfaction.

Through an extensive literature review, the study looks at the concepts of job satisfaction and EI, their meaning, their usefulness in the workplace, the various theories relating to them, as well as their measurement methods. Also, the study examines particular forms of disbelief regarding the relatively new concept of EI and whether it is a concept which we can be trained in or not.

The research methodology is based on the use of questionnaires, which were completed by employees of the Citizen Service Centres. Results show that the satisfaction of employees is at a medium level and they are most satisfied with supervision, colleagues and the nature of work. The aspect of communication shows medium levels of satisfaction, whereas satisfaction is low with the aspects of salary, opportunities for promotion, contingent rewards and working conditions. On the other hand, the overall value of EI as well as the individual values are high. Significant correlations between job satisfaction and EI were not found. These results are discussed to draw conclusions and develop suggestions for further improvement.

Ευχαριστίες

Ειλικρινείς ευχαριστίες εκφράζω προς την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Δρ. Χριστιάνα Ιεροδιακόνου για τη συνεχή καθοδήγηση, βοήθεια και υπομονή της στην διεκπεραίωση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.

Επίσης ευχαριστώ την οικογένεια μου για την στήριξη στην προσπάθεια αυτή.

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή | 1 |
| Κεφάλαιο 2: Εργασιακή Ικανοποίηση | 4 |
| 2.1. Ορισμός και σημαντικότητα της «εργασιακής ικανοποίησης» | 4 |
| 2.1.1. Ικανοποίηση εργαζομένων και οφέλη οργανισμού | 6 |
| 2.1.2. Ικανοποίηση εργαζομένων και αποτελέσματα/ οφέλη ατόμου..... | 7 |
| 2.2. Θεωρίες που αφορούν την εργασιακή Ικανοποίηση | 8 |
| 2.2.1. Θεωρία των δύο παραγόντων για την επαγγελματική ικανοποίηση (Herzberg) | 8 |
| 2.2.2. Το μοντέλο προδιάθεσης για την επαγγελματική ικανοποίηση..... | 9 |
| 2.2.3. Θεωρία της αξίας για την επαγγελματική ικανοποίηση | 9 |
| 2.2.4. Μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών | 9 |
| 2.2.5. Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow..... | 10 |
| 2.2.6. Η θεωρία X και Y του McGregor | 11 |
| 2.2.7. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom..... | 11 |
| 2.2.8. Η Θεωρία της Ισότητας του Adams..... | 12 |
| 2.3. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης | 13 |
| Κεφάλαιο 3: Συναισθηματική Νοημοσύνη..... | 16 |
| 3.1. Έννοια του όρου «Συναισθηματική νοημοσύνη»..... | 16 |
| 3.2. Θεωρίες-Σχολές που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μέτρηση της | 17 |
| 3.2.1. Το μοντέλο των Salovey - Mayer (1997) – Μοντέλο δεξιοτήτων | 17 |
| 3.2.2. Το μοντέλο του Goleman(1995)..... | 18 |
| 3.2.3. Το μοντέλο του Bar-On (1997) | 20 |
| 3.2.4. Ο Χάρτης του Συναισθηματικού Δείκτη - μοντέλο του Cooper (1996/1997) | 21 |

| | |
|--|----|
| 3.2.5. Το μοντέλο των Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS/2002) | 22 |
| 3.3. Κριτικές απέναντι στη συναισθηματική νοημοσύνη | 23 |
| 3.4. Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας | 24 |
| 3.4.1. Πώς επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζομένου τον ίδιο τον εργαζόμενο | 24 |
| 3.4.2. Πώς επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζομένου τους συναδέλφους του στον εργασιακό χώρο | 25 |
| 3.4.3 Σημασία Συναισθηματικής Νοημοσύνης | 26 |
| 3.4.4. Έννοια που μαθαίνεται | 28 |
| Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας | 30 |
| 4.1. Στόχοι και ερωτήματα | 30 |
| 4.2. Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη | 31 |
| 4.2.1. Όραμα, Αποστολή και Σκοπός των ΚΕΠ | 31 |
| 4.2.2. Προσφερόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ | 32 |
| 4.2.3. Ανθρώπινο Δυναμικό και Οργάνωση στα ΚΕΠ | 32 |
| 4.3 Μεθοδολογία και σχεδιασμός έρευνας | 33 |
| 4.3.1. Ποσοτική έρευνα-πρωτογενή στοιχεία μέσω ερωτηματολογίων | 33 |
| 4.3.3. Δειγματοληψία και συλλογή στοιχείων | 35 |
| 4.3.4. Ανάλυση | 36 |
| Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας | 38 |
| 5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά | 38 |
| 5.2. Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης προσωπικού | 39 |
| 5.2.1. Συνολική ικανοποίηση | 39 |
| 5.2.2. Σύγκριση ικανοποίησης μεταξύ των εννέα πτυχών που την αφορούν | 42 |
| 5.2.3. Συσχετισμοί μεταξύ των πτυχών ικανοποίησης | 44 |

| | |
|---|----|
| 5.3. Αποτελέσματα έρευνας Σ.Ν προσωπικού | 46 |
| 5.3.1. Συνολικό επίπεδο Σ.Ν..... | 46 |
| 5.3.2. Σύγκριση επιπέδου Σ.Ν μεταξύ των τεσσάρων υποκλιμάκων της..... | 47 |
| 5.3.3. Συσχετισμοί μεταξύ των υποκλιμάκων της Σ.Ν | 49 |
| 5.4. Έλεγχος συσχετισμών μεταξύ ικανοποίησης και Σ.Ν και των πτυχών τους. | 50 |
| Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Εισηγήσεις | 52 |
| 6.1. Συμπεράσματα..... | 52 |
| 6.2 Εισηγήσεις | 56 |
| Βιβλιογραφία..... | 58 |
| Παραρτήματα | 62 |
| Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Έρευνας | 62 |
| Παράρτημα Β: Απάντηση στην επιστολή για έγκριση διεξαγωγής της έρευνας | 68 |
| Παράρτημα Γ: Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και εννέα πτυχών ικανοποίησης..... | 69 |
| Παράρτημα Δ: Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και υποκλιμάκων Σ.Ν. | 71 |

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η ικανοποίηση του προσωπικού αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο στον κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Έχει ερευνηθεί και θα συνεχίσει να γίνεται αντικείμενο ερευνών ως ότου υπάρχουν επιχειρήσεις και άνθρωποι να εργάζονται γι' αυτές.

Η Δημόσια Υπηρεσία (Δ.Υ.) της Κύπρου είναι ένας οργανισμός ο οποίος εργοδοτεί ένα μεγάλο αριθμό προσωπικού για το οποίο υπάρχει μία αρνητική εντύπωση από τους πολίτες της Δημοκρατίας, όσον αφορά την διεκπεραίωση των εργασιών τους. Θεωρείται επίσης, ότι υπάρχουν πολλά ωφελήματα, υψηλές αμοιβές και κατανομή εργασίας με τέτοιο τρόπο που αντιστοιχεί σε κάθε εργαζόμενο μικρός όγκος εργασίας και έτσι οι πτυχές αυτές προσδίδουν μεγάλη ικανοποίηση στους εργαζόμενους. Δεδομένων αυτών, επιλέχθηκε να ερευνηθεί η ικανοποίηση και η συναισθηματική νοημοσύνη (Σ.Ν.) σε ένα νεοσύστατο θεσμό της Δ.Υ. (2005), αυτός των Κ.Ε.Π, που εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό πολιτών και έχουν μεγάλο όγκο εργασίας. Σύμφωνα με τον Locke (αναφορά σε Κάντα 2008), η παραγωγικότητα οδηγεί στην ικανοποίηση - και όχι η ικανοποίηση στην παραγωγικότητα - ενώ θεωρείται ότι η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε αυτάρκεια και πληρότητα σε βαθμό που να βελτιώνει τη διάθεση του προσωπικού (Φαναριώτης 1996).

Σκοπός της διατριβής είναι να μετρηθεί και να αναλυθεί η ικανοποίηση του προσωπικού των ΚΕΠ από διάφορες παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος και σε συνάρτηση αυτού να μετρήσουμε σε ποια επίπεδα κυμαίνεται η Σ.Ν. των υπαλλήλων. Επίσης, εξετάζεται κατά πόσον οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται. Πιο συγκεκριμένα, η διατριβή ελέγχει πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό των ΚΕΠ από διάφορες διαστάσεις της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος και πώς αυτοί διαμορφώνουν τη συνολική τους ικανοποίηση. Επιπλέον, ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων των ΚΕΠ, συνολικά αλλά και σε

σχέση με τις παραμέτρους της ξεχωριστά, και αν υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο της Σ.Ν. και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Για να διερευνηθούν τα πιο πάνω, συμπληρώθηκαν και αναλύθηκαν ερωτηματολόγια από υπαλλήλους των ΚΕΠ. Τα αποτελέσματα γενικά δείχνουν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης τους από την εργασία κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα, αλλά υπάρχουν διαφορές αναλόγως της πτυχής ικανοποίησης που εξετάζεται. Αντίθετα, τα επίπεδα Σ.Ν. είναι ψηλά, αλλά δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο έννοιες.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας υπήρχαν κάποιοι περιορισμοί. Αρχικά, προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα, έπρεπε να εξασφαλιστεί άδεια από το τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού στο οποίο υπάγονται τα ΚΕΠ. Στη συνέχεια, υπήρχε δυσκολία στο να απαντηθούν τα ερωτηματολόγια από το προσωπικό λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας, ειδικότερα από τα ΚΕΠ των μεγαλύτερων επαρχιών (Λευκωσίας και Λεμεσού). Επίσης, το γεγονός ότι δεν είχαμε ποικιλία στη σύγκριση των δημογραφικών χαρακτηριστικών ώστε να δούμε σημαντικές διαφορές. Για παράδειγμα, η μεγάλη πλειοψηφία του γυναικείου φύλου έναντι του ανδρικού καθώς επίσης και η απασχόληση επί το πλείστον νεαρών ηλικιών. Όσον αφορά τη Σ.Ν., το ερωτηματολόγιο στηρίχτηκε σε αυτοαναφορές, γεγονός που αποτελεί μειονέκτημα λόγω ίσως μη αντικειμενικών απαντήσεων από τους ερωτώμενους.

Στο Κεφάλαιο 2 θα δούμε την έννοια και τη σημασία της «Επαγγελματικής Ικανοποίησης». Θα δούμε ποια είναι τα οφέλη για τον οργανισμό αλλά και για τους εργαζομένους από την ίδια την ικανοποίηση τους, όπως επίσης τις διάφορες θεωρίες που την αφορούν και πώς μπορούμε να μετρήσουμε την έννοια αυτή.

Στο Κεφάλαιο 3 θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε την έννοια της Σ.Ν. και πώς αυτή επηρεάζει τον εργασιακό χώρο. Θα γνωρίσουμε τις θεωρίες που την αφορούν, τη δυσπιστία που υπάρχει απέναντι της, τη σημασία που έχει η Σ.Ν. στο χώρο εργασίας και κατά πόσον αποτελεί μία έννοια στην οποία μπορεί κάποιος να εκπαιδευτεί.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζουμε τη μεθοδολογία της έρευνας σε σχέση με τη μέτρηση της ικανοποίησης και συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη στην Κύπρο. Γίνονται γνωστά οι στόχοι της έρευνας, τα

ερευνητικά ερωτήματα, το πλαίσιο των ΚΕΠ, το δείγμα της και τα μέσα συλλογής των δεδομένων της έρευνας μέσα από την ανάλυση του ερευνητικών εργαλείων.

Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω της στατιστικής ανάλυσης SPSS, προκειμένου να απαντήσουμε στα ερευνητικά μας ερωτήματα. Αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα για την εργασιακή ικανοποίηση και Σ.Ν των εργαζομένων των Κ.Ε.Π., καθώς και τα αποτελέσματα των συσχετίσεων τους.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα μας βάση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων και εισηγούμαστε τρόπους βελτίωσης στα προβληματικά σημεία.

Κεφάλαιο 2: Εργασιακή Ικανοποίηση

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η έννοια της «Επαγγελματικής Ικανοποίησης» αρχίζοντας με τον ορισμό και τη σημαντικότητα της. Στη συνέχεια, θα δούμε ποια είναι τα οφέλη για τον οργανισμό αλλά και για τους ίδιους τους εργαζομένους που μπορεί να προκύψουν από την αυξημένη ικανοποίηση των υπαλλήλων. Επίσης, θα δούμε πώς η εργασιακή ικανοποίηση αναπτύσσεται εμπεριστατώνμενα από διάφορες θεωρίες και πώς μπορούμε να μετρήσουμε την έννοια αυτή.

2.1. Ορισμός και σημαντικότητα της «εργασιακής ικανοποίησης»

Μέχρι και τη δεκαετία του 1970, λόγω και της επίδρασης της Σχολής των Ανθρώπινων σχέσεων, υπήρχε μεγάλο ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση. Έπειτα, το ενδιαφέρον αρχίζει να μειώνεται. Αυτό οφείλεται κατ' αρχάς στο γεγονός ότι με την πάροδο των χρόνων, φάνηκε ότι η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με άλλες μεταβλητές στο χώρο εργασίας (ιδιαίτερα με την επίδοση των εργαζομένων) δεν ήταν τόσο απλή και άμεση όσο αρχικά είχε διαπιστωθεί. Η ισχυρή σχέση όμως μεταξύ τους είναι αυτό που θα ενδιέφερε την κάθε επιχείρηση. Ταυτόχρονα, η οικονομική ύφεση και η ανεργία που ακολούθησε τις δεκαετίες 1970 και 1980 επηρέασε το ενδιαφέρον και πάλι, αφού θεωρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι είχαν ανάγκη απλά από μία εργασία και έτσι ικανοποίηση θεωρείτο και μόνο το γεγονός της ύπαρξης εργασίας. Επίσης το προσφερόμενο πλεονάζον προσωπικό προκάλεσε την αδιαφορία των εργοδοτών για το θέμα, καθώς ακόμη παρατηρήθηκε και μία μετατόπιση του προβλήματος της ικανοποίησης από τους εργάτες παραγωγής στα στελέχη διοίκησης της επιχείρησης

(Κάντας 2008). Σήμερα, το πρόβλημα της ανεργίας και της οικονομικής κρίσης εξακολουθεί να μαστίζει και το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εξακολουθεί να ατονεί.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πολλούς ορισμούς για το τι είναι ικανοποίηση. Κατ' αρχήν, θα ήταν σωστό να αναφερθεί γενικότερα ότι μια θετική και ευνοϊκότερη θέση προς την εργασία αφορά την έννοια της ικανοποίησης ενώ από την άλλη μία αρνητική στάση μας οδηγεί στη δυσαρέσκεια εργασίας (Aziri 2011). Ειδικότερα, ικανοποίηση εργαζομένων αφορά τις αρνητικές και θετικές στάσεις που έχει ένα άτομο ως προς την εργασία του (Greenberg 2013: 394), οι οποίες προκύπτουν από τη διαφορά μεταξύ αυτού που θα ήθελε ένας εργαζόμενος και αυτού που τελικά αντιλαμβάνεται ότι του προσφέρει η εργασία του (Zhang & Li 2013:48). Στην ουσία, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης μας δείχνει τον βαθμό που ένας εργαζόμενος θέλει τη δουλειά του, ποσό έχει προσκολληθεί σε αυτήν (Ealias & George 2012) με αποτέλεσμα την παραγωγικότητα, την αναγνώριση, το εισόδημα, τη δημιουργία στόχων, την προσωπική ευημερία και την ευτυχία του (Aziri 2011). Σύμφωνα με τον Locke, "επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου" (Κάντας 2008: 110). Πιο απλά, οι Smith, Kendall και Hulin (1969) ορίζουν την "επαγγελματική ικανοποίηση ως την αίσθηση που έχει ένα άτομο για την εργασία του" (Ηλιοφώτου, Γεωργίου & Σωκράτους 2014: 20). Από την άλλη, για πολλούς εργαζόμενους η έννοια «ικανοποιημένοι από την εργασία» έχει να κάνει με την απουσία αρνητικών συναισθημάτων προς την εργασία τους και όχι απαραίτητα με την πρόκληση θετικών συναισθημάτων.

Όπως καταλαβαίνουμε η έννοια της « Εργασιακής ικανοποίησης», έχει μεγάλη σημασία τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και για την επιχείρηση. Ο άνθρωπος περνά ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του στον εργασιακό χώρο. Έτσι, πρέπει να φροντίσει να τον περνά όσο το δυνατόν πιο ευχάριστα και αποτελεσματικά, αφού ένα ικανοποιημένο προσωπικό αποτελεί πλεονέκτημα για μια επιτυχημένη επιχείρηση που καταφέρνει να επιβιώσει μέσα στο χρόνο.

2.1.1. Ικανοποίηση εργαζομένων και οφέλη οργανισμού

Η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του έχει πολλά και σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό στον οποίο ανήκει. Η θεωρία του κύκλου εργασιών λέει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους, καθώς επίσης ότι η ικανοποίηση συνδέεται θετικά με τον πραγματικό κύκλο εργασιών της επιχείρησης (Jung 2014). Επίσης, έχει φανεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει πολύ σημαντικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα, στην παραγωγικότητα, στις εργασιακές σχέσεις, στις απουσίες, στον κύκλο εργασιών αλλά και στη διεθνή απόδοση (Khan, Asghar & Zaheer 2014). Δηλαδή όταν ένας υπάλληλος είναι ικανοποιημένος θα καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να έχει καλύτερες επιδόσεις άρα οικονομική επιτυχία για την επιχείρηση. Η δέσμευση του προσωπικού με τη σειρά της είναι ισχυρότερη και έτσι η επιχείρηση τείνει να έχει ένα σταθερό προσωπικό, το οποίο μπορεί να εκπαιδεύσει και να καταρτίσει έχοντας μεγαλύτερες πιθανότητες να το κρατήσει και να το εξελίξει όπως αυτή επιθυμεί. Τελικά, ο οργανισμός οδηγείται σε επίτευξη των στόχων του και ταυτόχρονα σε μεγαλύτερες επιτυχίες (Khan, Asghar & Zaheer 2014).

Οι Khan, Asghar & Zaheer (2014) συζητούν τη μελέτη των Steven, Annette, Timothy και Laura (2005) η οποία αναφέρει ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επίδραση στη σταθερή οικονομική απόδοση. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος μπορεί να παράγει καλά αποτελέσματα με περισσότερη αφοσίωση. Επίσης αναφέρουν ότι οι Mulvey, Miceli και Near θεωρούν ότι είναι σημαντικό να έχουμε ευχαριστημένους εργαζόμενους για την καλύτερη απόδοση της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Από την πλευρά του ο Syrpniewska μας λέει ότι η αποδοτικότητα και ποιότητα εργασίας σχετίζονται στενά με την ικανοποίηση, η οποία οδηγεί στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και του προσωπικού (Khan, Asghar & Zaheer 2014). Από έρευνα που διενεργήθηκε από τους Vanderberg και Lance (1992) για 5 μήνες (ρωτήθηκαν 100 εργαζόμενοι στις υπηρεσίες πληροφοριών), φάνηκε ότι υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Έτσι απέδειξαν ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασία, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο αφοσίωσης τους (Aziri 2011).

Από την άλλη, κάποιες μελέτες (Κάντας 2008) που έγιναν συμπέραναν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν έχει και τόσο ισχυρή συσχέτιση με την παραγωγικότητα στην εργασία (ως ανεξάρτητες μεταβλητές μεταξύ τους). Δηλαδή η συσχέτιση τους δεν είναι τόσο απλή, αφού μπορεί να επηρεαστεί από μια σειρά από άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία. Για παράδειγμα, η απόδοση ενός ικανού πωλητή σχετίζεται και με την κίνηση της αγοράς και το κόστος ζωής γενικότερα ή επίσης η αποδοτικότητα ενός εργάτη στις ομαδικές εργασίες μπορεί να σχετίζεται με τον ρυθμό εργασίας των συναδέλφων του. Σε συνέχεια, έχει παρατηρηθεί ότι η σχέση ανάμεσα στη ικανοποίηση και την παραγωγικότητα είναι αντίστροφη, δηλαδή, η παραγωγικότητα οδηγεί στην ικανοποίηση και όχι η ικανοποίηση στην παραγωγικότητα (Κάντας 2008). Έτσι, η οργανωτική της λήψης αποφάσεων δεν θα πρέπει να στηρίζεται απόλυτα στην αντίληψη ότι «ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός εργάτης» (Ealías & George 2012). Εντούτοις, υπάρχουν ενδείξεις ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα για ένα οργανισμό όπως και για τα άτομα ξεχωριστά, είτε άμεσα είτε έμμεσα.

2.1.2. Ικανοποίηση εργαζομένων και αποτελέσματα/ οφέλη ατόμου

Το ίδιο σημαντικά είναι τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης για τους ίδιους τους εργαζομένους. Βάση τον Kaliski (αναφορά σε Aziri 2011), η ικανοποίηση από εργασία οδηγεί στην αναγνώριση, το εισόδημα, την προώθηση και την επίτευξη των στόχων που γενικότερα οδηγούν σε ένα αίσθημα εκπλήρωσης. Το ίδιο από την πλευρά του ο Φαναριώτης (1996) θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική, αφού οδηγεί σε αυτάρκεια και πληρότητα, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η διάθεση του προσωπικού και η παραγωγικότητα του.

Μία έρευνα που έγινε σε 208 υπαλλήλους μίας διεθνούς ηλεκτρονικής εταιρείας (που δραστηριοποιείται στην Ινδία) έδωσε, εκτός των άλλων, ότι η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή. Δηλαδή ότι οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με τη ζωή, τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και αντίστροφα. Από την άλλη, άλλες έρευνες, διαπίστωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δε σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από την ζωή, αν ληφθούν υπόψη και άλλες μεταβλητές, όπως μεταβλητές ικανοποίησης που δεν έχουν σχέση με την εργασία

(Ealiam & George 2012). Παρόλο που υπάρχουν κάποια αντιφατικά μηνύματα στις μελέτες για τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης στα άτομα, φαίνεται ότι γενικά, υπάρχουν θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και στις προσωπικές παραμέτρους σχετικά με την ποιότητα ζωής, την υγεία και τη προσωπική απόδοση. Αυτό αποδεικνύουν και οι θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

2.2. Θεωρίες που αφορούν την εργασιακή Ικανοποίηση

Μέχρι τώρα είδαμε ότι η εργασιακή Ικανοποίηση έχει μεγάλη σημασία και για τις δύο πλευρές που συνθέτουν ένα οργανισμό, δηλαδή για τον εργαζόμενο και για την ίδια την επιχείρηση. Η συνεργασία τους μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα ούτως ώστε να παραμείνουν και οι δύο ικανοποιημένοι. Στη συνέχεια λοιπόν, θα παρουσιάσω κάποιες βασικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Συγκεκριμένα αναλύονται η θεωρία των δύο παραγόντων για την εργασιακή ικανοποίηση, το μοντέλο προδιάθεσης για την επαγγελματική ικανοποίηση, η θεωρία της αξίας για την επαγγελματική ικανοποίηση, το μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών, η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow, η θεωρία X και Y του McGregor, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom και η θεωρία της Ισότητας του Adams.

2.2.1. Θεωρία των δύο παραγόντων για την επαγγελματική ικανοποίηση (Herzberg)

Η θεωρία αυτή έχει τη βάση της σε μια ανακάλυψη που έγινε από τον Herzberg, ένα Αμερικανό επιστήμονα που συμπέρανε ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων από την εργασία ήταν απόρροια δύο διαφορετικών πηγών. Η ικανοποίηση συνδεόταν με παράγοντες που είχαν να κάνουν με την ίδια την εργασία ή με τα αποτελέσματα από την εργασία, όπως οι ευκαιρίες για προαγωγή, προσωπική ανάπτυξη, υπευθυνότητα και αναγνώριση. Αυτοί οι παράγοντες ονομάστηκαν υποκινητές (κίνητρα) αφού η παρουσία τους είχε να κάνει με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Η απουσία των προαναφερθέντων παραγόντων δεν προκαλούσε δυσαρέσκεια, απλά λιγότερη ικανοποίηση. Δυσαρέσκεια προκαλούσε η απουσία

παραγόντων όπως η αμοιβή, εργασιακές συνθήκες, οι σχέσεις με τους άλλους και η ασφάλεια. Παράγοντες δηλαδή που δεν είχαν να κάνουν με το αντικείμενο της εργασίας, αλλά με το περιβάλλον της οι οποίοι και ονομαστήκαν παράγοντες υγιεινής-δυσαρέσκειας. Η παρουσία των παραγόντων υγιεινής δεν προκαλούσε ικανοποίηση, αλλά συντελούσε στην αποφυγή της δυσαρέσκειας. Η σημαντικότητα της θεωρίας αυτής έγκειται στο ότι οι διοικούντες της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να γνωρίζουν σε ποιους παράγοντες πρέπει να εστιάσουν περισσότερο για αύξηση της ικανοποίησης ανάμεσα στους υπαλλήλους (Greenberg 2013: 363; Κάντας 2008: 110).

2.2.2. Το μοντέλο προδιάθεσης για την επαγγελματική ικανοποίηση

Η προσέγγιση αυτή λέει ότι η ικανοποίηση που έχει ένας εργαζόμενος από την εργασία του αποτελεί ένα σχετικά σταθερό χαρακτηριστικό του. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που τους αρέσει το επάγγελμα το οποίο ασκούν, τείνουν γενικότερα να συμπαθούν το επάγγελμα τους οποτεδήποτε, ακόμα και αν είναι διαφορετικό την κάθε εκάστοτε χρονική περίοδο. Βάση ερευνών που έγιναν, αυτό στηρίζεται σε γενετικούς παράγοντες με την έννοια ότι τα άτομα κληρονομούν γενετικά χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τα οποία τείνουν να είναι ευχαριστημένα γενικότερα από διάφορες πτυχές της ζωής τους ή αντίθετα γενικότερα δυσαρεστημένα. Μέσα σε αυτές τις πτυχές συμπεριλαμβάνεται και το επάγγελμα (Greenberg 2013: 366).

2.2.3. Θεωρία της αξίας για την επαγγελματική ικανοποίηση

Η θεωρία της αξίας υποστηρίζει ότι ένας τρόπος για να ικανοποιήσει μία επιχείρηση το προσωπικό της, είναι να ερευνηθεί τι είναι αυτό που θέλει, και ο οργανισμός να τους παρέχει όσα είναι δυνατόν από αυτά που ζητούν. Από τη στιγμή που δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ αυτού που διαθέτουν οι άνθρωποι και αυτού που επιθυμούν, τόσο πιο δυσαρεστημένοι θα είναι. Αν λοιπόν εκτιμηθεί τι είναι αυτό που επιθυμούν και τους το παρέχουν, τότε θα επέλθει η ικανοποίηση (Greenberg 2013: 368).

2.2.4. Μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών

Βάση του μοντέλου επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών οι άνθρωποι επηρεάζονται από στάσεις και συμπεριφορές που έχουν άλλα άτομα, με τα οποία έρχονται σε επαφή.

Αν σε μία επιχείρηση ακούγονται αρνητικά σχόλια όσον αφορά τους παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση του προσωπικού, τότε δύναται τα σχόλια να δώσουν μηνύματα, βάση των οποίων ένας υπάλληλος θα σχηματίσει αρνητική άποψη. Οπότε οι διευθυντές θα πρέπει να είναι προσεχτικοί ως προς τι αφήνουν να νοηθεί ή να λεχθεί και να περιορίζονται σε σωστές εύστοχες παρατηρήσεις αφού μπορεί να προκαλέσουν τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων τους και σταδιακά να θεωρήσουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Greenberg 2013: 369).

2.2.5. Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow

Μία από τις γνωστότερες θεωρίες ικανοποίησης είναι αυτή της ιεράρχησης αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο άνθρωπος εκτελεί οποιαδήποτε δράση με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Οι ανάγκες των ανθρώπων είναι πολλές και ανικανοποίητες, εφόσον με την ικανοποίηση κάποιων από αυτών, κάποιες άλλες ανάγκες θα δημιουργηθούν. Ο Maslow ιεραρχεί τις ανάγκες με σειρά επιθυμίας ικανοποίησης τους, από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο, δημιουργώντας μια πυραμίδα. Στην βάση τοποθετεί τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου που αφορούν το οξυγόνο, το νερό, τη τροφή την ένδυση και την κατοικία. Στο επόμενο επίπεδο είναι οι ανάγκες για ασφάλεια, όπως προστασία των μελών της οικογένειας, σταθερή εργασία και σύνταξη. Στη συνέχεια, ο άνθρωπος επιθυμεί να ικανοποιήσει τις κοινωνικές του ανάγκες, όπως να έχει φιλικές σχέσεις, επικοινωνία, να είναι αποδεχτός, να κερδίζει την αγάπη των άλλων. Στην επόμενη θέση βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης, οι οποίες αφορούν την ανάγκη της αναγνώρισης από τους υπόλοιπους ανθρώπους, ανάγκη για επιτυχία, ανεξαρτησία, ικανότητα, αυτοσεβασμού και αυτοεκτίμησης. Τέλος στη τελευταία βαθμίδα βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης, όπου ο άνθρωπος επιτυγχάνει να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, και να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα του και τις προσδοκίες του.

Όπως ανέφερα και πιο πάνω, οι ανάγκες είναι ατελείωτες. Υπάρχει όμως το εξής χαρακτηριστικό: καθώς ικανοποιείται μία ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί για την ίδια την ικανοποίηση της. Έτσι, όταν ικανοποιηθεί τελείως ή μέχρι κάποιο βαθμό τότε δημιουργείται μία νέα ανάγκη. Ξεκινώντας όπως είπαμε από τη βάση, στο σημείο αυτό, υπάρχει ο μεγαλύτερος αριθμός ατόμων που προσπαθούν για τις βασικές τους ανάγκες.

Όσο προχωράμε προς τα πάνω ο αριθμός μικραίνει, ενώ στην κορυφή της πυραμίδας λίγοι είναι που καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Συνήθως αυτοί είναι τα άτομα που έχουν τις ανώτερες θέσεις και οι οποίοι έχουν ικανοποιήσει τις περισσότερες από τις προηγούμενες ανάγκες.

Πολλοί είναι αυτοί που διοικούν μία επιχείρηση και στηρίζονται στην πυραμίδα του Maslow και δίνουν κίνητρα για την ικανοποίηση των υπαλλήλων τους. Καταλήγουμε και πάλι στην ανάγκη ο διευθυντής της επιχείρησης να γνωρίζει τις ανάγκες του προσωπικού του, για μεγαλύτερη ικανοποίηση τους (Μπουραντάς 2002: 255).

2.2.6. Η θεωρία X και Y του McGregor

Βάση τον McGregor υπάρχουν δύο πτυχές της θεωρίας των κινήτρων των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας: η θεωρία X και Y. Η θεωρία X λέει ότι ο άνθρωπος έχει την έμφυτη τάση να αποφεύγει την εργασία του. Ο ηγέτης στην ουσία αναγκάζεται να αποφασίζει μόνος του, να ελέγχει στενά και να καθοδηγεί τους υφιστάμενους του, εφόσον θεωρείται ότι για να εργαστεί ο υφιστάμενος πρέπει να εξαναγκαστεί από τον προϊστάμενο του. Στην ουσία έχουμε ένα αυταρχικό ηγέτη.

Αντίθετα, η Θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνα άτομα που αναπτύσσουν πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν και θέλουν να συμμετέχουν στον προγραμματισμό της εργασίας. Έχουν ένα δημοκρατικό ηγέτη, τους αρέσει η εργασία τους γι' αυτό δεν χρειάζονται παρακίνηση, οπότε βρίσκονται και πιο κοντά στην αυτοπραγμάτωση τους.

Ο McGregor συστήνει οι ηγέτες να ακολουθούν την εκδοχή Y για καλύτερα αποτελέσματα και ικανοποίηση των εργαζομένων. Εντούτοις, πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η μεθοδολογία αυτή δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι βρίσκονται κάπου στη μέση αυτών των δύο θεωριών και όχι στα άκρα στα οποία βρίσκονται οι θεωρίες X και Y (Ηλιοφώτου, Γεωργίου & Σωκράτους 2014: 36).

2.2.7. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε το 1964 από τον Vroom και εξηγεί πώς παρακινείται ο εργαζόμενος για να εκτελέσει κάποια συγκεκριμένη δράση. Η παρακίνηση προέρχεται

από τη πολλαπλασιαστική σχέση τριών μεταβλητών οι οποίες είναι η προσδοκία (για τον βαθμό επίτευξης στόχων), η συντελεστικότητα (αφορά το βαθμό που αναμένει το άτομο να ανταμειφθεί για την προσπάθεια του), και το σθένος (βαθμός σημαντικότητας αναμενόμενης ανταμοιβής). Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, ο εργαζόμενος θα κινηθεί επιλέγοντας μεταξύ των εναλλακτικών δράσεων, τη συγκεκριμένη δράση που θα του επιφέρει το μεγαλύτερο όφελος, έχοντας όμως ανάγκη και τις τρεις μεταβλητές για ενεργοποίηση του.

Η θεωρία του Vroom μπορεί να έχει άμεσες επιπτώσεις στο χώρο εργασίας όσον αφορά την οργάνωση, αλλά είναι σημαντικό για να συμβεί αυτό να υπάρχει μία συνεχής ανταλλαγή απόψεων μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων. Δηλαδή να ενημερώνει η ηγεσία το προσωπικό για την απόδοσή και για την αξιολόγησή του, να υπάρχουν σωστές αμοιβές που θα έχουν αξία για τον εργαζόμενο και να λαμβάνονται υπόψη τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται (Ηλιοφώτου, Γεωργίου & Σωκράτους 2014: 40).

2.2.8. Η Θεωρία της Ισότητας του Adams

Ο Adams (1963) μας αναφέρει ότι ένα άτομο έχει ανάγκη όταν εργάζεται σε ένα οργανισμό, να απολαμβάνει ίση και δίκαιη μεταχείριση από την ηγεσία. Επιζητεί αναλόγως με των όσων προσφέρει στον οργανισμό να ανταμείβεται και σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους. Θεωρεί ως εισροές ότι προσφέρει ο υπάλληλος στον οργανισμό, όπως οι γνώσεις, οι εμπειρίες και οι δεξιότητες του. Ως εκροές θεωρούνται οι ανταμοιβές που λαμβάνει πίσω όπως οι αμοιβές, ασφάλεια, προαγωγές και προνόμια. Όταν ο υπάλληλος αντιληφθεί ότι υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των εισροών και εκροών και ίση μεταχείριση μεταξύ των υπαλλήλων, τότε επέρχεται επαγγελματική ικανοποίηση και προσπαθεί περισσότερο. Αν όμως θεωρήσει ότι αδικείται σε σχέση με την αμοιβή και τη μεταχείριση του, τότε μειώνει την προσπάθεια του και την αποδοτικότητα του (Ηλιοφώτου, Γεωργίου & Σωκράτους 2014: 46).

Όπως είδαμε μέχρι τώρα, υπάρχουν πολλές θεωρίες που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Παίρνοντας λοιπόν στοιχεία από όλες φαίνεται ότι είναι πολλοί και οι παράγοντες που την επηρεάζουν όπως το να είναι η εργασία ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο, το να αμείβεται η υψηλή απόδοση των εργαζομένων, να υπάρχει η

αναγνώριση για την επιτυχία του εργαζομένου, να υπάρχουν καλές περιβαλλοντικές συνθήκες εργασίας (χώρος εργασίας), κατάλληλη εποπτεία με ενδιαφέρον και βοήθεια, θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων καθώς και με τους προϊστάμενους, το αίσθημα ασφάλειας της εργασίας, δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, να προσδίδεται αυτονομία και υπευθυνότητα στον υπάλληλο και να υπάρχουν ξεκάθαροι ρόλοι ως προς το τι αναμένεται από τον υπάλληλο (Κάντας 2008). Αρκετοί λοιπόν, έχουν ασχοληθεί με τους παράγοντες αυτούς και έχουν κατασκευάσει εργαλεία για τη μέτρηση της ικανοποίησης. Κάποια βασικά από τα εργαλεία παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

2.3. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Η μέτρηση της ικανοποίησης εργαζομένων είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των επιστημόνων. Η αξιολόγηση αυτή των συμπεριφορών των εργαζομένων, δεν είναι τόσο εύκολο να γίνει όσο μπορεί να ακούγεται, αφού οι άνθρωποι συνηθίζουν να έχουν διαφορετικές στάσεις ως προς το επάγγελμά τους. Ιδιαίτερα δυσκολεύει το γεγονός, ότι πρέπει να στηριχτούμε σε αυτό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται, το οποίο πολλές φορές δεν εκφράζουν προς τα έξω και το οποίο πρέπει να ερμηνεύσουμε και να κατανοήσουμε (Greenberg 2013: 370).

Παρ' όλα αυτά, η αξιολόγηση της ικανοποίησης από εργασία μπορεί να χρησιμεύει ως μία καλή ένδειξη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Αν βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως δείγμα συναισθηματικής υγείας των εργαζομένων. Βάση της ικανοποίησης ανάλογη θα είναι και η συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της θα επηρεάσει τη λειτουργία και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων του οργανισμού. Ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα έχουμε από τη μέτρηση, θα μπορέσει μία επιχείρηση να αποφασίσει αν πρέπει να προβεί σε οργανωτικές αλλαγές που θα τονώσουν τις επιδόσεις (Aziri 2011).

Διάφορα εργαλεία έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της Ικανοποίησης όπως τα ερωτηματολόγια (questionnaires), τα κρίσιμα συμβάντα (critical incidents) και συνεντεύξεις (interviews)(Greenberg 2013). Όσον αφορά τα **ερωτηματολόγια**, ένα από αυτά αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin (αναφορά σε Ηλιοφώτου,

Γεωργίου & Σωκράτους 2014; Κάντας 2008) και είναι το Job Descriptive Index (JDI). Περιλαμβάνει 72 δηλώσεις που αφορούν τους παράγοντες μισθό, εργασία, ευκαιρίες ανέλιξης, συναδέλφους και εποπτεία. Οι εργαζόμενοι υποδεικνύουν κατά πόσο κάθε ένα επίθετο από μία ομάδα επιθέτων χαρακτηρίζει τις διάφορες πλευρές της εργασίας τους. Στη συνέχεια ο Roznowski το αναθεώρησε και συμπεριέλαβε στις πιο πάνω πτυχές και την ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας, το περιεχόμενο και την τεχνολογία εργασίας. Θεωρείται πολύ αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο.

Δεύτερο εργαλείο αποτελεί το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) από τους Weiss, Davis, England και Lofquist (αναφορά σε Ηλιοφώτου, Γεωργίου & Σωκράτους 2014; Κάντας 2008). Αποτελείται από 100 ερωτήσεις που μετρούν συνολικά είκοσι διαστάσεις, στις οποίες οι εργαζόμενοι απαντάνε αν είναι ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι. Μερικές από αυτές είναι η επίτευξη, η δραστηριότητα, αξιοποίηση ικανοτήτων, αμοιβές, αναγνώριση, συνθήκες εργασίας, εξουσία, ασφάλεια.

Ένα άλλο είναι το ερωτηματολόγιο για την ικανοποίηση από την αμοιβή (Pay satisfaction Questionnaire - P.S.Q) και έχει να κάνει με τις πτυχές των αμοιβών όπως τους μισθούς, αυξήσεις, πρόσθετα επιδόματα, τα συστήματα αμοιβών (Greenberg 2013). Σημαντικό εργαλείο μέτρησης θεωρείται και το ερωτηματολόγιο JSS (Job Satisfaction Survey) του Paul E. Spector. Περιλαμβάνει τριάντα έξι ερωτήσεις που αφορούν εννέα πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία. Ο Spector τις θεώρησε ως ένα συνδυασμό που αποτελεί καλό μέτρο της συνολικής ικανοποίησης και συνδέονται με την ικανοποίηση από: αμοιβές, πρόσθετες παροχές (άλλα ωφελήματα), συναδέλφους (σχέσεις μεταξύ τους), προώθηση των ευκαιριών (προαγωγές), ενδεχόμενες ανταμοιβές (αναγνώριση και ανατίμηση), εποπτεία (προϊστάμενοι), φύση της ίδιας της εργασίας (ευχαρίστηση από περιεχόμενο), επικοινωνία (ξεκάθαρες αναθέσεις) και συνθήκες εργασίας (γραφειοκρατία, φόρτος εργασίας) (Spector 1985).

Τα ερωτηματολόγια θεωρούνται χρήσιμα εφόσον είναι γρήγορα και αποτελεσματικά, ιδιαίτερα για μεγάλους αριθμούς ερωτηθέντων. Από την άλλη τα **κρίσιμα συμβάντα** περιγράφουν γεγονότα τα οποία οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θεώρησαν πολύ σημαντικά και έχουν σχέση με την εργασία τους. Από το σε ποια γεγονότα εστίασαν οι εργαζόμενοι θα φανεί σε ποια δίνουν σημασία και από αυτά θα βγουν ουσιαστικότερα ζητήματα. Τέλος

οι **συνεντεύξεις** του προσωπικού με συγκεκριμένες ερωτήσεις ξεχωριστά στον καθένα, βοηθάει να διερευνηθούν ακόμη πιο βαθιά οι στάσεις τους στο χώρο εργασίας. Η προσωπική επαφή είναι πιο εύκολο να προσδώσει αποτελέσματα μέσα από την παρατήρηση των αντιδράσεων των συνεντευξιζόμενων (Greenberg 2013:370).

Οι διάφοροι τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης προσδίδουν μια σημαντικότητα στην έννοια αυτή. Πολλοί επιστήμονες θεωρούν ότι η ικανοποίηση δεν έχει να κάνει μόνο με παράγοντες άμεσα συνδεδεμένους με την εργασία αλλά εξαρτάται και από τον τρόπο που ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διάφορες καταστάσεις κρατώντας αρνητική ή θετική στάση απέναντι τους και το πώς καταφέρνει να τις διαχειριστεί και να προχωρήσει στη ζωή του. Η αντιληπτική αυτή ικανότητα και η διαχείρισή των διαφόρων καταστάσεων συνδέεται με το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του κάθε ανθρώπου (Ealías & George 2012).

Κεφάλαιο 3: Συναισθηματική Νοημοσύνη

Μέσα από τις ενότητες αυτού του κεφαλαίου θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Σ.Ν) και πώς αυτή ενσωματώνεται και επηρεάζει στον εργασιακό χώρο. Θα αναλύσουμε την έννοια αυτή αναπτύσσοντας τις θεωρίες που την αφορούν αλλά και από την άλλη κάποια μορφή δυσπιστίας απέναντι της. Έτσι θα μπορέσουμε να αντιληφθούμε τη σημασία που έχει η Σ.Ν. στο χώρο εργασίας τόσο για τον ίδιο τον υπάλληλο όσο και για τον περίγυρο του και ταυτόχρονα κατά πόσον έχουμε να κάνουμε με μία έννοια στην οποία μπορεί κάποιος να εκπαιδευτεί.

3.1. Έννοια του όρου «Συναισθηματική νοημοσύνη»

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), πρώτη φορά ο όρος «Συναισθηματική νοημοσύνη» χρησιμοποιήθηκε το 1989 από τους δύο ακαδημαϊκούς Mayer και Salovey. Αυτοί όρισαν τη Σ.Ν. ως την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί, να ελέγχει και να ρυθμίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων και ταυτόχρονα να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη του και τη δράση του. Ο Gardner το 1983 (αναφορά σε Μπουραντα 2002) αναφέρεται στη θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης την οποία χωρίζει σε επτά μορφές. Τα δύο στοιχεία της αφορούν τη Διαπροσωπική και την Ενδοπροσωπική νοημοσύνη και μαζί ονομάζονται Σ.Ν. Η πρώτη αφορά την ικανότητα να καταλαβαίνουμε τους άλλους ανθρώπους ως προς το τι τους παρακινεί, τον τρόπο που εργάζονται και τη συνεργασία μεταξύ τους. Η δεύτερη αφορά την ικανότητα να δημιουργήσουμε ένα γνήσιο πρότυπο του εαυτού μας το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε για να λειτουργούμε αποτελεσματικά στη ζωή μας, έτσι ώστε να ανταποκρινόμαστε σωστά στα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Πιο απλά, η Σ.Ν.

είναι η ικανότητα να διαχειριστεί κάποιος τα συναισθήματα του έξυπνα ή αλλιώς είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων που προβλέπουν θετικά αποτελέσματα στο σπίτι, στο σχολείο και στην εργασία (Ealiam & George 2012).

3.2. Θεωρίες-Σχολές που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη μέτρηση της

Αν και ο όρος Σ.Ν. παρουσιάστηκε στο σχετικά πρόσφατο παρελθόν, έχουν αναπτυχθεί κάποιες θεωρίες και σχολές που την αφορούν. Τα σημαντικότερα μοντέλα θεωριών και μέτρησης τα οποία έχουν επικρατήσει μέχρι σήμερα είναι το μοντέλο των Salovey – Mayer (1997), Goleman (1995) , Bar-on (1997), Cooper (1996/1997) και το μοντέλο των Wong and Law Emotional Intelligence Scale (2002), τα οποία αναλύονται πιο κάτω.

3.2.1. Το μοντέλο των Salovey - Mayer (1997) – Μοντέλο δεξιοτήτων

Το μοντέλο των Salovey-Mayer χαρακτηρίζεται ως μοντέλο δεξιοτήτων αφού έχει να κάνει με τις δεξιότητες του ατόμου. Ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως το να έχει κανείς την ικανότητα αντίληψης, κατανόησης και τελικά χειρισμού των συναισθημάτων για την διευκόλυνση της σκέψης. Στην ουσία θεωρείται ως η ικανότητα του νου. Με βάση αυτό, η Σ.Ν. αξιολογείται και μετριέται με ορθές και λανθασμένες απαντήσεις. Οι ικανότητες οι οποίες πλαισιώνουν το μοντέλο αυτό διακρίνονται σε τέσσερις διαστάσεις (Νεοφύτου & Κουτσελίνη 2006: 1023; Πλατσίδου 2004: 29):

- Αντίληψη και αναγνώριση συναισθημάτων: Η ικανότητα ενός ανθρώπου να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Τα αναγνωρίζει για παράδειγμα από τις εκφράσεις του προσώπου και τον τόνο της φωνής.
- Αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης: Η ικανότητα επεξεργασίας συναισθηματικών πληροφοριών η οποία θα επηρεάσει τον τρόπο και τη διαδικασία σκέψης.
- Κατανόηση συναισθημάτων: Αφορά τη δεξιότητα της κατανόησης των σύνθετων συναισθημάτων και των αντιδράσεων μεταξύ τους. Το πώς δηλαδή ένα συναίσθημα πυροδοτείται από ένα άλλο.

- Διαχείριση των συναισθημάτων: Η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και των άλλων. Αυτό επιτυγχάνεται αφού αντιληφθεί τι κρύβει ένα συναίσθημα και ταυτόχρονα βρίσκοντας τρόπους αντιμετώπισης του.

Οι δύο εισηγητές της θεωρίας Salovey-Mayer δημιούργησαν δυο κλίμακες για την μέτρηση των Ικανοτήτων. Η πρώτη ονομάστηκε Multifactor Emotional Intelligence Scale (MEIS) και η δεύτερη Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Scale (MSCEIS) μετά από κάποιες δοκιμές και βελτιώσεις της πρώτης. Και οι δύο αφορούν την μέτρηση των τεσσάρων διαστάσεων που αναφέρει η θεωρία τους, μέσα από ένα τεστ που περιλαμβάνει αντίστοιχα τέσσερις κλίμακες και για την οποία κάθε μία ο εξεταζόμενος παίρνει μια βαθμολογία. Στο τέλος δίνεται και μια συνολική βαθμολογία για τη μέτρηση της Σ.Ν. Η κλίμακα MEIS μετρά την ικανότητα αναγνώρισης συναισθημάτων μέσα από τη χρήση ερεθισμάτων όπως πρόσωπα, σχέδια και τοπία και το πώς αυτά τα συναισθήματα αλληλεπιδρούν με τις γνωστικές λειτουργίες. Για παράδειγμα, ζητείται από το άτομο που εξετάζεται να συσχετίσει ένα συναίσθημα που νοιώθει όπως την αγάπη, με ένα φυσικό αίσθημα όπως για παράδειγμα τη θερμότητα και να προσδιορίσει αν υπάρχει ομοιότητα. Η κλίμακα MSCEIS εξετάζει τη διαχείριση αυτών των συναισθημάτων με σκοπό τη λήψη αποφάσεων. Ενδεικτικά θα μπορούσε το πρόσωπο που ερωτάται να απαντήσει τι πιστεύει ότι θα ήταν καλύτερα να κάνει ένας λυπημένος άνθρωπος για να αισθανθεί πιο καλά. Να δει μια ταινία, να μιλήσει με φίλους ,να κάνει μόνος του ένα περίπατο, να φάει ένα καλό γεύμα. Στη βάση αυτών στηρίχτηκαν οι Τσαούσης και συνεργάτες για να κατασκευάσουν ένα ελληνικό τεστ Σ.Ν με την διαφοροποίηση ότι στηρίχτηκαν σε αυτοαναφορές των εξεταζόμενων και όχι αντικειμενικά στη μέτρηση των Ικανοτήτων (Πλατσίδου 2004: 30).

Τα επόμενα τέσσερα μοντέλα χαρακτηρίζονται ως μικτά μοντέλα λόγω του ότι αποτελούν μία σύνθεση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ατόμου.

3.2.2. Το μοντέλο του Goleman(1995)

Συγκαταλέγεται στις θεωρίες επίδοσης αφού ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά από ικανότητες και δεξιότητες που καθοδηγούν την αποτελεσματική συμπεριφορά. Ακριβέστερα, η Σ.Ν περιλαμβάνει ικανότητες κινητοποίησης του ίδιου

μας του εαυτού, οι οποίες θα μας οδηγήσουν στην επίτευξη στόχων. Αυτό περιλαμβάνει το να ελέγχουμε τις παρορμήσεις μας όταν χρειάζεται, να μπορούμε να καθυστερούμε την ικανοποίηση μας και να ρυθμίζουμε τη διάθεση μας, μη επιτρέποντας στο άγχος να παρεμποδίζει την ικανότητα για ορθή σκέψη.

Αυτό το μοντέλο αποτελείται από πέντε διαστάσεις ικανοτήτων που συνολικά περιλαμβάνουν 25 συναισθηματικές δεξιότητες-ικανότητες (Πίνακας 1). Οι τρεις πρώτες διαστάσεις σχετίζονται με τον εαυτό μας και οι άλλες δύο με τις σχέσεις με τους γύρω μας (Ealiam & George 2012; Goleman 2011: 83; Μπουραντάς 2002: 507).

| Πίνακας 1: Διαστάσεις Σ.Ν. βάση μοντέλου Goleman | |
|--|--|
| Διαστάσεις | Συναισθηματικής Νοημοσύνης |
| Ικανότητες-δεξιότητες | Συναισθηματικής Νοημοσύνης |
| <u>Αυτοεπίγνωση:</u> Ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα μας την ώρα που δημιουργούνται. | Επίγνωση των συναισθημάτων Ακριβής αυτό-αξιολόγηση Αυτοπεποίθηση |
| <u>Διαχείριση συναισθημάτων:</u> Ικανότητα να ελέγχουμε τα συναισθήματα μας και γενικότερα τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. | Αυτοέλεγχος Αξιοπιστία Ακεραιότητα Ευσυνειδησία Προσαρμοστικότητα-Καινοτομία |
| <u>Κινητοποίηση:</u> Αφορά την ικανότητα να ωθούμε τον εαυτό μας και να υλοποιούμε τους στόχους μας μέσα από την εξεύρεση κινήτρων. | Επιθυμία επίτευξης στόχων Δέσμευση-επιμονή Πρωτοβουλία Αισιοδοξία |
| <u>Αναγνώριση συναισθημάτων:</u> Ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματα των άλλων και να συμπεριφερόμαστε ανάλογα. | Κατανόηση των άλλων Εξυπηρέτηση πελατών Ανάπτυξη των άλλων Πολιτική αντίληψη Άνεση στη διαφορετικότητα |
| <u>Διαχείριση σχέσεων:</u> Ικανότητα να επικοινωνούμε με τους άλλους και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα τους. | Επιρροή Ηγεσία Επικοινωνία Ανάπτυξη σχέσεων Ομαδική συνεργασία Σύμπραξη Χειρισμός διαφωνιών Χειρισμός αλλαγών |

Μέσα από τη συνεργασία των Goleman και Boyatzis κατασκευάστηκε το Emotional Competence Inventory 360 (ECI), που σχετίζεται με τη μέτρηση των συναισθηματικών ικανοτήτων που έχουν να κάνουν με τη απόδοση στην εργασία. Η μέτρηση αυτή προσπαθεί να προσδιορίσει πού η συναισθηματική επάρκεια ενός ατόμου υστερεί ούτως ώστε να την αναπτύξει για μεγαλύτερη επίδοση και αποτελεσματικότητα. Στην ουσία το ECI αξιολογεί τέσσερις ομάδες ικανοτήτων που αφορούν την αυτογνωσία, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική ενημερότητα και τις κοινωνικές δεξιότητες. Είναι ένα τεστ τύπου 360 μοιρών, που στηρίζεται και σε αναφορές άλλων για να εκτιμηθεί η συναισθηματική επάρκεια ενός ατόμου ή οργανισμού (Πλατσίδου 2004).

3.2.3. Το μοντέλο του Bar-On (1997)

Αυτό θεωρείται ως μοντέλο με πλαίσιο την προσωπικότητα και αποτελεί μια σύνθεση συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων αλλά και ικανοτήτων που επηρεάζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά. Να επιτυγχάνει το άτομο να αντιμετωπίζει τις περιβαλλοντικές πιέσεις και απαιτήσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η δομή του κατηγοριοποιείται σε πέντε ικανότητες και κάθε μία από αυτές περιλαμβάνει ορισμένες δεξιότητες οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 (Πλατσίδου 2004: 31).

| Πίνακας 2: Διαστάσεις Σ.Ν. βάση μοντέλου Bar-on | | | |
|--|-------------------|--|------------------------|
| Κατηγορίες | Ικανοτήτων | Δεξιότητες | Συναισθηματικής |
| Συναισθηματικής Νοημοσύνης | | Νοημοσύνης | |
| Ενδοπροσωπικές Ικανότητες | | Συναισθηματική αυτό-ενημερότητα Θετική διεκδίκηση Ατομικός δυναμισμός Ανεξαρτησία Αυτοσεβασμός | |
| Διαπροσωπικές Ικανότητες | | Διαπροσωπικές σχέσεις Ενσυναίσθηση Κοινωνική υπευθυνότητα | |
| Ικανότητα προσαρμογής | | Έλεγχος παρορμήσεων Ανοχή στο άγχος. | |
| Διαχείριση του άγχους | | Έλεγχος πραγματικότητας Επίλυση προβλημάτων Ευελξία | |
| Γενική διάθεση | | Ευτυχία Αισιοδοξία | |

Ο Bar-on κατασκεύασε τη κλίμακα Emotional Quotient Inventory (EQ-I) για τη μέτρηση του δείκτη της Σ.Ν. Είναι ένα ερωτηματολόγιο με αυτοαναφορές (133 προτάσεις) και κάθε πρόσωπο δηλώνει σε μία κλίμακα πέντε σημείων τον βαθμό στον οποίο ισχύει η κάθε πρόταση. Στα αποτελέσματα του δίνει ένα γενικό δείκτη νοημοσύνης, και άλλους πέντε επιμέρους δείκτες, οι οποίοι αντιστοιχούν στις κατηγορίες των συναισθηματικών ικανοτήτων που αναφέραμε στο μοντέλο του Bar-on. Επίσης, περιέχει δεκαπέντε υποκατηγορίες κλιμάκων που αντιστοιχούν στις ειδικότερες δεξιότητες και συμπληρώνουν την κάθε μία κατηγορία. Ταυτόχρονα με τα αποτελέσματα προκειμένου να δείξει και τον βαθμό εγκυρότητας τους χρησιμοποιεί και άλλους τέσσερις δείκτες. Τον βαθμό παράλειψης για τον αριθμό των προτάσεων που δεν απαντήθηκαν, τον βαθμό ασυνέπειας από τις απαντήσεις ομάδας προτάσεων που αναφέρονται στο ίδιο θέμα, τη θετική εντύπωση του να δίνει κάποιος υπερβολικά θετικές απαντήσεις ή αντίθετα την αρνητική εντύπωση του να δίνει κανείς υπερβολικά αρνητικές απαντήσεις. Κατά τον δημιουργό αυτής της κλίμακας, αν το άτομο έχει υψηλή επίδοση σημαίνει ότι είναι συναισθηματικά και κοινωνικά ευφυές (Πλατσίδου 2004).

3.2.4. Ο Χάρτης του Συναισθηματικού Δείκτη - μοντέλο του Cooper (1996/1997)

Συγκαταλέγεται στις θεωρίες με γνώμονα την προσωπικότητα. Μετριέται με την κλίμακα που ονομάστηκε Χάρτης του Συναισθηματικού Δείκτη χρησιμοποιώντας τα τεστ αυτοαναφοράς. Αποτελείται από πέντε διαστάσεις χαρακτηριστικών με τις δεξιότητες τους (Πλατσίδου 2004: 33) και παρουσιάζονται στον πίνακα 3 που ακολουθεί.

| Πίνακας 3: Διαστάσεις Σ.Ν. βάση μοντέλου Cooper | | | |
|--|------------------------|---|------------------------|
| Διαστάσεις Νοημοσύνης | Συναισθηματικής | Δεξιότητες Νοημοσύνης | Συναισθηματικής |
| Εκάστοτε περιβάλλον | | Ανοχή στις πιέσεις Ικανοποιήσεις από τη ζωή | |
| Συναισθηματικός αλφαριθμητισμός | | Συναισθηματική ενημερότητα του εαυτού (Επίγνωση του εαυτού) και των άλλων Συναισθηματική εκφραστικότητα | |
| Ικανότητες του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας | | Να βάζει κανείς στόχους και να εργάζεται για την επίτευξη τους Δημιουργικότητα Ανθεκτικότητα Διαπροσωπική συνεκτικότητα Επικοινωνιακή δυσαρέσκεια (Να μπορεί να μετατρέπει τη δυσαρέσκεια του σε προσπάθεια βελτίωσης της κατάστασης) | |
| Αξίες και οι στάσεις του συναισθηματικού δείκτη | | Προσδοκίες Εμπιστοσύνη Συμπόνια Διαίσθηση Ολοκλήρωση του εαυτού Ατομικό δυναμικό | |
| Αποτελέσματα του χάρτη του Συναισθηματικού Δείκτη (Μετρήσεις για εκφάνσεις Σ.Ν.) | | Κατάσταση υγείας Ποιότητα σχέσεων Άριστη επίδοση | |

3.2.5. Το μοντέλο των Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS/2002)

Το μοντέλο αυτό αφορά και πάλι ένα τρόπο αυτοαξιολόγησης το οποίο αναπτύχθηκε από τους Wong και Law (2002) στηριζόμενοι στο μοντέλο των Mayer και Salovey (1997). Αποτελείται από δεκαέξι προτάσεις και μετρά τέσσερις διαστάσεις. Στην ουσία χωρίζεται σε άλλες τέσσερις υποκλίμακες. Η πρώτη αφορά την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τα ίδια τα συναισθήματα του και ονομάζεται Self Emotional Appraisal (SEA). Η δεύτερη έχει να κάνει με την ικανότητα να αναγνωρίσει και να κατανοήσει το άτομο τα συναισθήματα των άλλων και ονομάζεται Others' Emotional Appraisal (OEA). Η επόμενη ονομάζεται Use Of Emotion (UOE) και αφορά

την χρήση του συναισθήματος, δηλαδή τη τάση να παρακινήσει κανείς τον εαυτό του, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση του. Η τελευταία σχετίζεται με τη ρύθμιση του συναισθήματος, ονομάζεται Regulation Of Emotion (ROE) και αξιολογεί την ικανότητα ενός ατόμου να καταφέρνει να ρυθμίζει τα συναισθήματα του (Sulaiman & Noor 2015).

3.3. Κριτικές απέναντι στη συναισθηματική νοημοσύνη

Η Συναισθηματική νοημοσύνη έχει παρουσιάσει μεγάλο ενδιαφέρον και αρκετοί έχουν ασχοληθεί με τον προσδιορισμό της έννοιας της. Δεδομένης της πρώιμης εμφάνισής της, η θεωρία υποτιμήθηκε από κάποιους και χαρακτηρίστηκε ως «εκλαϊκευμένη ψυχολογία» (Νεοφύτου & Κουτσελίνη 2006). Αυτό συμβαίνει επειδή παρόλο που αρκετοί προσπάθησαν να την προσδιορίσουν δεν υπάρχει μια εννοιολογική διασαφήνιση. Κάτι τέτοιο όμως θεωρείται απαραίτητο για να θεωρηθεί ένας κλάδος ως επιστημονικός, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μία κάποια δυσκολία στο να αξιολογηθούν τα μοντέλα που αναπτύξαμε προηγουμένως ως επιτυχημένα. Για παράδειγμα, ο Bar-on θεωρεί τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μία σύζευξη κοινωνικών και συναισθηματικών ικανοτήτων και ονομάζεται μικτό μοντέλο, ενώ το μοντέλο των Salovey-Mayer τη θεωρεί ως την ικανότητα του να αντιλαμβάνεται κανείς, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του και ονομάζεται μοντέλο δεξιοτήτων. Επιπλέον ούτε η σχέση της μεταξύ άλλων θεωριών ως προς την ανθρώπινη νοημοσύνη έχει ξεκαθαριστεί, ενώ κάποιοι θεωρούν ότι ταυτίζεται με τη γνωστική νοημοσύνη και με τις διαστάσεις της προσωπικότητας. Ταυτόχρονα μια σειρά ερευνών των Petrides και Furnham και Bar-On (αναφορά σε Πλατσίδου 2004) έχουν δείξει ότι και οι δύο κατηγορίες μοντέλων έχουν αδύνατες συσχετίσεις για αυτό και θα πρέπει να θεωρούνται ως διακριτά. Γενικότερα, σύμφωνα με τα κριτήρια των Matthews, Zeidner και Roberts (αναφορά σε Νεοφύτου & Κουτσελίνη 2006), βάση των οποίων μία θεωρία θεωρείται ως επιστημονικός κλάδος, η Σ.Ν φαίνεται να απέχει κάπως μέχρι την καθολική αποδοχή της στην επιστημονική κοινότητα. Αν και η θεωρία παρουσιάζει τεκμήρια σε επίπεδο νευρολογίας και από εγκεφαλικής πλευράς θεωρείται ελλιπής ως επιστημονική έρευνα λόγω και των περιορισμένων δημοσιεύσεων σε περιοδικά και βιβλία (χωρίς κριτές).

Από την άλλη πολλοί την υποστηρίζουν λέγοντας ότι δεν είναι καινούρια έννοια αλλά πολύ παλιά απλά έχει αποκτήσει νέο όνομα και αναζωπυρωμένο ενδιαφέρον. Επίσης πολλοί είναι αυτοί που αναζητούν σε αυτή το γιατί άτομα με υψηλές νοητικές ικανότητες και επαγγελματική κατάρτιση παρουσιάζουν χαμηλή επίδοση.

Κάποιες κριτικές μπορεί να αποτελούν πλήγμα για την ουσιαστική εδραίωση της έννοιας της Σ.Ν. στην επιστημονική κοινότητα, αλλά δεν μπορεί να μην αποτελεί πλέον επιστημονικό κλάδο αφού αφενός έχει αποτελέσει έναυσμα για συζητήσεις μεταξύ ακαδημαϊκών και αφετέρου χρησιμοποιεί την ερευνητική επιστημονική μεθοδολογία. Στην ουσία φιλτράρεται μέχρι να αποκτήσει την τελική της μορφή και απλά μπορούμε να πούμε ότι η θεωρία δεν έχει ωριμάσει αρκετά και ότι πρέπει η χρήση της να γίνεται προσεχτικά και με φειδώ (Νεοφύτου & Κουτσελίνη 2006; Πλατσίδου 2004).

3.4. Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη υπόσχεται να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν και να βοηθήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και κατ' επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό. Θα δούμε λοιπόν, πώς η Σ.Ν επηρεάζει ξεχωριστά το προσωπικό και τον οργανισμό, ποια η σημασία της και κατά πόσον αποτελεί μία έννοια στην οποία ένα άτομο μπορεί να εκπαιδευτεί ή όχι.

3.4.1. Πώς επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζομένου τον ίδιο τον εργαζόμενο

Αν λάβουμε υπόψη τις διαστάσεις που σχετίζονται με τη συναισθηματική νοημοσύνη θα αντιληφθούμε τα οφέλη που έχει ένα άτομο αν έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ή αν θελήσει να εκπαιδευτεί σε αυτήν. Καταρχάς τον βοηθά να έχει αυτογνωσία και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα που του προκαλούνται στο χώρο εργασίας του. Για ποιο λόγο αντιδρά όπως αντιδρά, ποιες οι δυνάμεις του και οι αδυναμίες του στον τρόπο αντίδρασής του και πώς μπορεί να τις χειριστεί, για ανάπτυξη των μεν και βελτίωση των δε. Έτσι με το χειρισμό τους θα μπορεί να έχει και εμπιστοσύνη στον εαυτό του για τον κατάλληλο χειρισμό κάθε αντίδρασης.

Αποχτώντας αυτοπεποίθηση θα είναι ικανός να παίρνει πρωτοβουλίες σε επαγγελματικά ζητήματα και να προσαρμόζεται όταν θα πρέπει.

Επίσης τα άτομα με τη βοήθεια της Σ.Ν. μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση των συνεπειών που θα προκύψουν από το στρες (Ealias & George 2012). Κατ' επέκταση οι εργαζόμενοι καταλήγουν να παρακινούν οι ίδιοι τον εαυτό τους. Αποκτούν δυνατότητες που θα τους βοηθήσουν να κατακτήσουν τους στόχους τους χωρίς να απογοητεύονται από δυσκολίες σε σημείο που να τους αναχαιτίζουν, αρχίζουν και νοιώθουν σημαντικοί για την επιχείρηση και να ενθουσιάζονται με τις ιδέες τους. Επιπλέον νοιώθουν περισσότερο τη δέσμευση ως προς την δουλειά τους, άρα έχουν αυτοπειθαρχία και αυξάνουν και την απόδοση τους (Aghdasi, Kiamanesh & Ebrahimb 2011). Εμπνέονται, είναι αισιόδοξοι, μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους, αποφεύγουν τα λάθη και κάνουν σωστή ιεράρχηση των στόχων και των αναγκών τους (Κατσίρας 2008). Σημαντικό είναι ότι έχοντας όλα αυτά τα χαρακτηριστικά πλέον κάθε άτομο είναι έτοιμο να αδράξει κάθε ευκαιρίας που του δίνεται (Goleman 2000).

Στην μελέτη που αναφέραμε προηγουμένως η οποία έγινε σε μία ηλεκτρονική εταιρεία στην Ινδία, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει πολύ μεγάλη θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής ικανοποίησης (Ealias & George 2012). Οι άνθρωποι έχοντας αισθήματα ικανοποίησης από την εργασία τους, αυτοεκτίμησης και με γνώμονα την ιεράρχηση των αναγκών τους μπορούν να φτάσουν αν το επιθυμούν στην αυτοπραγμάτωση. Ενδιαφέρον είναι επίσης ο αντίκτυπος ενός συναισθηματικά νοήμων ατόμου στους ανθρώπους που τον περιτριγυρίζουν, στον εργασιακό του χώρο.

3.4.2. Πώς επηρεάζει η συναισθηματική νοημοσύνη του εργαζομένου τους συναδέλφους του στον εργασιακό χώρο

Το πόσο σημαντικό είναι να σου δίνει σημασία κανείς μας το αποδεικνύει το φαινόμενο Hawthorne, σύμφωνα με το οποίο όταν οι άνθρωποι παίρνουν μέρος σε πειράματα γίνονται πιο παραγωγικοί, επειδή λαμβάνουν προσοχή από τους ερευνητές. Έτσι δόθηκε η ερμηνεία ότι όταν οι άνθρωποι αισθάνονται σημαντικοί και τους αναγνωρίζει κάποιος, έχουν μεγαλύτερη θέληση να ξεχωρίσουν (Wray, Luft & Highland 2003).

Γενικά το να μπορείς να δώσεις σημασία και να καταλάβεις κάποιον (ικανότητα που προϋποθέτει και η Σ.Ν) αποτελεί χαρακτηριστικό πολύ σημαντικό στο χώρο εργασίας. Ένας υπάλληλος που έχει την ικανότητα αυτή γίνεται αμέσως πιο συμπαθής στα μάτια των συναδέλφων (Greenberg 2013) και εκλαμβάνεται συνήθως ως ευαίσθητο και αξιόπιστο άτομο. Δείχνοντας έτσι σεβασμό προς τον άλλο και αποπνέοντας εμπιστοσύνη προωθείται ταυτόχρονα η επικοινωνία και η ανοιχτή συζήτηση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος που μπορεί να έχει θυμώσει με τον προϊστάμενο του λόγω άδικων σχολίων προς αυτόν και είναι έτοιμος να χτυπήσει τη γροθιά του, αν αντί να εκφράσει το θυμό του περιμένει να περάσει και να επιλέξει ψύχραιμα την αντίδραση του, τότε θα έχει σίγουρα καλύτερα αποτελέσματα. Ο προϊστάμενος το πιθανότερο θα εκτιμήσει το γεγονός ότι έχει ένα υπάλληλο με ωριμότητα και αυτοσυγκράτηση.

Είναι πλεονέκτημα ένας άνθρωπος να αποφεύγει τις συγκρούσεις τόσο με τον προϊστάμενο όσο και με τους συναδέλφους του και να μιλάει στη συνέχεια με επιχειρήματα και ηρεμία. Οι περισσότεροι από το προσωπικό θα ήθελαν να συνεργαστούν με ένα τέτοιο συνάδελφο. Δημιουργεί την αίσθηση ότι μπορεί να χειριστεί την διαφορετικότητα ως ευκαιρία για πιο παραγωγική συνεργασία με τους άλλους και όχι σαν πρόβλημα (Μπουραντάς 2002). Προάγει έτσι με αυτόν τον τρόπο τη συνεργασία και τη ομαδικότητα, κινητοποιώντας τους άλλους, ενθαρρύνοντας τους και δημιουργώντας δεσμούς (Κατσίρας 2008).

3.4.3 Σημασία Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Παρόλο ότι η Σ.Ν είναι πρόσφατα αναγεννημένη και παρόλο του γεγονότος ότι επικρατεί ακόμη δυσπιστία απέναντι της μία σειρά ερευνών έρχεται να αποδείξει ότι η Συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλη σημασία. Η έρευνα που έγινε σε 208 ερωτηθέντες μιας διεθνούς ηλεκτρονικής εταιρείας στην Ινδία, (Ealías & George 2012) διαπίστωσε ότι αν και το IQ είναι ένας σημαντικός παράγοντας για να θεωρηθεί ένα άτομο επιτυχημένο στο χώρο εργασίας του, τελικά η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγαλύτερη σημασία. Άλλες ψυχολογικές έρευνες έδειξαν ότι η κατανόηση και ο έλεγχος των συναισθημάτων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Επίσης μεγάλη σημασία έχει η Σ.Ν. σε τομείς όπως στο σχεδιασμό, στο προφίλ εργασίας, στην επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού καθώς

οι αρχές της μπορούν να βοηθήσουν στους τρόπους διαχείρισης των εργαζομένων και στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς τους (Ealiam & George 2012).

Στο άρθρο των Aghdasi, Kiamaneshb & Ebrahimb (2011) αναφέρεται ότι βάση τον Karmeli η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών και άρα τα άτομα με υψηλή συναισθηματική αξία θεωρούνται ανεκτίμητα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Επίσης σχολιάζουν ότι ο Bar-on τη θεωρεί απαραίτητη για την επιτυχία στο χώρο εργασίας, για την αποτελεσματική ηγεσία και την απόδοση στην εργασία. Ο Μπουραντάς (2002) υποστηρίζει ότι οι δύο λέξεις της «Συναισθηματικής νοημοσύνης» τα τελευταία χρόνια έχουν συνδεθεί με την επαγγελματική επιτυχία, αφού οι συμπεριφορές, οι στάσεις και οι ικανότητες ενός ατόμου θεωρούνται απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτή. Αντίθετα, έρευνα που έγινε σε ενενήντα πέντε φοιτητές του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ (που αποφοίτησαν το 1940) όταν ήταν μεσήλικες έδειξε ότι εκείνοι που στο κολέγιο είχαν υψηλούς δείκτες νοημοσύνης, δεν ήταν πολύ περισσότερο επιτυχημένοι από αυτούς με τους χαμηλότερους δείκτες (Giddens 2002: 561). Μία άλλη έρευνα που έγινε σε σαράντα οκτώ ομάδες ανώτερης διοίκησης εταιρειών επεξεργασίας τροφίμων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής συμπέρανε ότι τα άτομα που ανήκαν σε αυτές τις ομάδες είχαν τρία χαρακτηριστικά: γνωστική ικανότητα, εξειδίκευση και ικανότητα να βλέπουν τα πράγματα από διάφορες προοπτικές. Εντούτοις, τα χαρακτηριστικά αυτά δεν ήταν επαρκή, αλλά έπρεπε τα μέλη να έχουν μεταξύ τους μία υγιή αλληλεπίδραση που να προάγει την κριτική εξέταση των θέσεων και των απόψεων των άλλων, χρησιμοποιώντας τον ανοιχτό διάλογο. Αυτό που επιτρέπει σε μία ομάδα να διαφωνεί έντονα και να καταλήγει σε μια ισχυρή συναίνεση χωρίς συγκρούσεις είναι η Σ.Ν. (Goleman 2000; Ρέππα 2008).

Ο Goleman (2000) θεωρεί τόσο σημαντική τη Σ.Ν. που πιστεύει ότι αυτή είναι που κάνει τους αστέρες (σε διάφορες πτυχές) να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους. Από δικά του ευρήματα και των συνεργατών του αποδείχτηκε ότι για αυτή την κατηγορία ανθρώπων οι συναισθηματικές ικανότητες υπερέχουν δύο φορές περισσότερο σε σχέση με τις καθαρά νοητικές ικανότητες. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το 2014 μία από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές της Ιαπωνίας η Softbank, έχει κατασκευάσει το πρώτο

ρομπότ με συναισθηματική νοημοσύνη με το όνομα Pepper, το οποίο θα λειτουργεί σαν προσωπικός βοηθός των πελατών της (Martin 2015).

3.4.4. Έννοια που μαθαίνεται

Αν λάβουμε υπόψη τη σημαντικότητα της Σ.Ν για την οποία οι διάφοροι συγγραφείς και ερευνητές μιλούν, τότε λογικό θα ήταν να αναρωτηθεί κανείς αν θα ήταν δυνατόν να εκπαιδευτεί ένα άτομο και να αποκτήσει τις δεξιότητες που την αφορούν. Ο Bar-on έδειξε (αναφορά σε Goleman 2000) ότι η κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται μέχρι και τη πέμπτη δεκαετία της ζωής ενός ανθρώπου, παρατηρώντας απλά κάποιες διαφορές ως προς το φύλο. Οι γυναίκες φαίνεται να είναι καλύτερες στην διαπροσωπική νοημοσύνη, ενώ οι άνδρες έχουν καλύτερες ενδοπροσωπικές ικανότητες (περισσότερο ανεξάρτητοι, αυτοσεβασμός). Ο Goleman επισημαίνει επίσης ότι η έννοια αυτή μπορεί να διδαχτεί, έχοντας στα συγγράμματα του οδηγίες για την εκπαίδευση της (Goleman 2000: 356-361). Εκτός αυτού, γίνονται διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν γονείς, στελέχη επιχειρήσεων, εκπαιδευτικούς. Ο Τζον Μάγιερ ψυχολόγος στο πανεπιστήμιο του Νιου Χάμσαϊρ, μέσα από έρευνα απέδειξε ότι οι ενήλικες χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα Σ.Ν, η οποία αναπτύσσεται με την εμπειρία μέχρι την ώριμη ηλικία.

Από την άλλη, επικριτές της υποστηρίζουν ότι έρευνες που έγιναν σε σχέση με τις διαστάσεις της προσωπικότητας έχουν δείξει ότι έχουν διαμορφωθεί από την πρώτη παιδική ηλικία και έχουν βιολογικές και γενετικές βάσεις (Goleman 2000 ; Πλατσίδου 2004). Στοιχεία από πρόσφατες έρευνες όμως υποστηρίζουν ότι η Σ.Ν. μπορεί να αναπτυχθεί με προϋπόθεση τη μεγάλη δέσμευση και αφοσίωση (Μπουραντάς 2002) και ότι η Σ.Ν έχει μεγάλη απήχηση ως προς το να εκπαιδευτεί σε σχολεία και χώρους εργασίας (Πλατσίδου 2004).

Είδαμε μέχρι τώρα ότι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης που χαρακτηρίζει το προσωπικό ενός οργανισμού αλλά και η ικανοποίηση του όπως την αναλύσαμε στο κεφάλαιο 2, αποτελούν σημαντικές πτυχές για το ίδιο το προσωπικό αλλά και τον οργανισμό. Τα αυξημένα επίπεδα τους δύναται να βάλουν ένα λιθαράκι για ένα πιο υγιή και προσοδοφόρο οργανισμό. Έτσι, αρκετά βιβλία γράφτηκαν για τη σημασία που

έχουν καθώς και πολλές μελέτες έγιναν και συνεχίζουν να γίνονται με σκοπό τη μέτρηση τους. Στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε μία προσπάθεια μέτρησης των δύο συνιστωσών, σε ένα Δημόσιο οργανισμό στην Κύπρο.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία

Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη αυτή και η οποία αφορά τη μέτρηση της ικανοποίησης και συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη στην Κύπρο (ΚΕΠ). Παρουσιάζονται οι στόχοι της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, το πλαίσιο των ΚΕΠ και το δείγμα. Επίσης, παρουσιάζονται τα μέσα συλλογής των δεδομένων της έρευνας με ανάλυση του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε.

4.1. Στόχοι και ερωτήματα

Η έρευνα επικεντρώθηκε στα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη Κύπρου (ΚΕΠ), με σκοπό να μετρηθεί και να αναλυθεί η ικανοποίηση του προσωπικού από διάφορες παραμέτρους της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος. Σε συνάρτηση με την ικανοποίηση του προσωπικού μετρούμε επίσης σε ποια επίπεδα κυμαίνεται η Σ.Ν. των υπαλλήλων. Σκοπός επίσης, είναι μέσα από τις μετρήσεις να δούμε κατά πόσον το επίπεδο της ικανοποίησης των υπαλλήλων συμπίπτει με το επίπεδο της Σ.Ν. και να διαπιστωθεί αν οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται.

Πιο συγκεκριμένα, η διατριβή προτίθεται να απαντήσει στα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό των ΚΕΠ συνολικά και από διάφορες πτυχές της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος και κατά πόσο διαφοροποιείται το επίπεδο ικανοποίησης ανά δημογραφικές κατηγορίες;

2. Ποιο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων των ΚΕΠ συνολικά , σε διαφορετικές παραμέτρους διαφορετικά και ανά δημογραφικές κατηγορίες;
3. Υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο της Σ.Ν. και στην εργασιακή ικανοποίηση, ή συγκεκριμένες παραμέτρους της;

4.2. Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη υπάγονται στο Υπουργείο Οικονομικών ενώ την ευθύνη για την λειτουργία, εποπτεία και συντονισμό τους την έχει το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Το Πρώτο ΚΕΠ συστάθηκε το 2005 ενώ μέχρι σήμερα λειτουργούν παγκύπρια επτά ΚΕΠ τα οποία βρίσκονται στις επαρχίες Λευκωσίας, Λάρνακας , Λεμεσού, Πάφου, Αμμοχώστου και δύο περιφερειακά στη Πόλη Χρυσοχούς και στο Πελένδρι. Αναμένεται να συσταθούν σύντομα, δύο ακόμα ΚΕΠ σε Λευκωσία και Λεμεσό, για την ευκολότερη πρόσβαση των πολιτών από τις γύρω περιοχές (Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού 2016; Γεωργίου 2012).

4.2.1. Όραμα, Αποστολή και Σκοπός των ΚΕΠ

Τα ΚΕΠ δημιουργήθηκαν μέσα από την προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Υπηρεσίας (Δ.Υ) να δημιουργήσει μία υπηρεσία η οποία θα λειτουργεί με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πολίτη, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες του και παρέχοντας του υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Στην ουσία εφαρμόστηκε η ιδέα του "One-stop-shop", της παροχής από ένα σημείο επαφής πολλών δημόσιων υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται να διακινούνται τα έγγραφα της Δημόσιας Υπηρεσίας και όχι οι πολίτες από τη μία υπηρεσία στην άλλη, έτσι ώστε να επέλθει η αλλαγή στη κουλτούρα της Δ.Υ, με μία πιο καλή συνεργασία των μελών της και θετική προσέγγιση προς τον πολίτη. Στην επίτευξη των πιο πάνω σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το προσωπικό των ΚΕΠ το οποίο έχει εκπαιδευτεί και συνεχίζει να εκπαιδύεται στις διαδικασίες των προσφερόμενων υπηρεσιών και των διαφορετικών μεταξύ τους πληροφοριακών συστημάτων. Έχει επιλεγθεί προσωπικό με ικανότητες στην εξυπηρέτηση πελατών, την επικοινωνία, την υπευθυνότητα, τη διαφάνεια και την επαγγελματική συμπεριφορά το

οποίο θα μπορεί να εξυπηρετήσει τον πολίτη από οποιαδήποτε επαρχία με τον ίδιο τρόπο (Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού 2016; η-Συνεργασία).

4.2.2. Προσφερόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ

Για σωστή εξυπηρέτηση από οποιοδήποτε ΚΕΠ έχει εφαρμοστεί η πολιτική του συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008. Με βάση το πρότυπο αυτό επιδιώκεται η τυποποίηση και η ομοιόμορφη εφαρμογή των διαδικασιών εξυπηρέτησης και εσωτερικής λειτουργίας από όλα τα ΚΕΠ. Εφαρμόζονται διαδικασίες που παρέχονται επί τόπου αλλά και υπηρεσίες για τις οποίες εφαρμόζονται διαδικασίες παραλαβής αιτήσεων και αποστολής τους στα αρμόδια τμήματα για διεκπεραίωσή τους. Μέχρι σήμερα προσφέρονται πέραν των εβδομήντα υπηρεσιών που αφορούν το τμήμα Αρχείου Πληθυσμού και Μετανάστευσης και Επαρχιακές Διοικήσεις, την Υπηρεσία Χορηγιών και Επιδομάτων, την Υπηρεσία Διαχείρισης Επιδομάτων Πρόνοιας και Υπηρεσία Φοιτητικής Μέριμνας. Επίσης, υπηρεσίες που αφορούν το Τμήμα Οδικών Μεταφορών, τις Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων, το Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας, το Υπουργείο Άμυνας και το Υπουργείο Υγείας. Είναι φανερό λοιπόν, ότι τα Κ.Ε.Π. καλούνται να απαντήσουν στην πρόκληση μιας σωστής και άμεσης διεκπεραίωσης πολλών υπηρεσιών κάτι που μπορεί να υλοποιηθεί μόνο με την κατάλληλη οργάνωση (Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού 2016; η-Συνεργασία).

4.2.3. Ανθρώπινο Δυναμικό και Οργάνωση στα ΚΕΠ

Ο προγραμματισμός στα ΚΕΠ στηρίζεται σε μεγάλες προσπάθειες των προϊσταμένων αλλά και του προσωπικού. Στα περισσότερα ΚΕΠ υπάρχει εναλλαγή καθηκόντων ανά εβδομάδα με αποτέλεσμα να διατηρείται το ενδιαφέρον των υπαλλήλων χωρίς να καταλήγει ανιαρό το περιεχόμενο της εργασίας. Επίσης, γίνεται συνεχώς ενημέρωση μέσω emails, ενημερωτικών σημειωμάτων και μέσω ενός εξελεγμένου ηλεκτρονικού συστήματος ενημέρωσης με το όνομα η-Συνεργασία. Στο τελευταίο έχουν πρόσβαση μόνο οι προϊστάμενοι των ΚΕΠ για καταχώρηση νέων διαδικασιών και αλλαγών στις υφιστάμενες διαδικασίες, οι υφιστάμενοι υπάλληλοι των ΚΕΠ για συνεχή ενημέρωσή τους και άλλα αρμόδια αδειοδοτημένα πρόσωπα. Σε αυτό το σύστημα

συμπεριλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008, με δυνατότητα ταυτόχρονης χρήσης από όλους τους υπαλλήλους.

Παγκύπρια τα ΚΕΠ στελεχώνονται από 159 άτομα (μετακινούμενο προσωπικό-δύναται να μετακινηθούν σε άλλες υπηρεσίες). Από αυτούς οι επτά έχουν τη θέση του προϊστάμενου. Στα περισσότερα από τα ΚΕΠ όλοι οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται σε όλες τις υπηρεσίες και το ωράριο λειτουργίας τους είναι 8:00 πμ. - μέχρι τις 5:00 μμ. από Δευτέρα ως Παρασκευή, προς διευκόλυνση των πολιτών που εργάζονται ή αδυνατούν να επισκεφτούν τις μητρικές υπηρεσίες μέχρι τις 3:00 μμ. που κλείνουν. Όσον αφορά τον τρόπο πληρωμής τους, από τις 7:30-3:00 πληρώνονται με βάση τη μισθοδοσία και το ωράριο στη γενικότερη Δ.Υ. και από τις 3:00-5:30 με βάση το κατ' αποκοπήν επίδομα που τους παρέχεται (αναλόγως των πόσες φορές την εβδομάδα εργάζονται από τις 3:00-5:30).

4.3 Μεθοδολογία και σχεδιασμός έρευνας

Στο σημείο αυτό θα δούμε ποιο το ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε και με ποιο τρόπο συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν τα δεδομένα.

4.3.1. Ποσοτική έρευνα-πρωτογενή στοιχεία μέσω ερωτηματολογίων

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, η συλλογή των στοιχείων έγινε χρησιμοποιώντας τη ποσοτική έρευνα, με πρωτογενή στοιχεία μέσω της μεθόδου του ερωτηματολογίου. Όταν λέμε ποσοτική έρευνα αναφερόμαστε στη διερεύνηση φαινομένων με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και αριθμητικών δεδομένων (Πανεπιστήμιο Κύπρου n.d.). Πρωτογενή στοιχεία από την άλλη, εννοούμε τα στοιχεία που συλλέγονται αποκλειστικά και μόνο για το πρόβλημα της έρευνας μας όπως ερωτηματολόγια και προσωπικές συνεντεύξεις με παρατήρηση, με πειραματισμό και δημοσκοπήσεις (Σταθακόπουλος 2005). Επιπρόσθετα, η έρευνα που έγινε στα Κ.Ε.Π. χαρακτηρίζεται και ως επιτόπια έρευνα δεδομένου ότι εργαζόμαστε στα ΚΕΠ και οι ερωτηθέντες είναι συνάδελφοι μου. Έτσι έχω την ευκαιρία να δώσω ερμηνεία για τα αποτελέσματα που κάποιος εξωτερικός ερευνητής ίσως να μην μπορούσε να δώσει. «Επιτόπια έρευνα είναι

η έρευνά στην οποία ο ερευνητής ζει με μία ομάδα ή μια κοινότητα και παίρνει ίσως μέρος και στις δραστηριότητες της» (Giddens 2002: 699).

4.3.2. Ερευνητικά εργαλεία

Για την μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Σ.Ν. όπως έχει προαναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, υπάρχουν διάφορα ερωτηματολόγια που έχουν κατασκευαστεί από μελετητές του αντικειμένου. Έτσι, επέλεξα να χρησιμοποιήσω για την μέτρηση και των δύο μεταβλητών έτοιμα και δοκιμασμένα ερωτηματολόγια, με κλειστού τύπου ερωτήσεις (χωρίς να δίνεται η επιλογή στους ερωτώμενους να δώσουν δικές τους απαντήσεις) (Giddens 2002) και με χρήση τη χρήση της κλίμακας Likert βάση της οποίας οι ερωτώμενοι έχουν δηλώσει κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις προτάσεις που τους έχουν δοθεί στο ερωτηματολόγιο (Σταθακόπουλος 2005). Κατέληξα κυρίως σε αυτού του τύπου ερωτηματολόγια λόγω του ότι έχουν δοκιμαστεί, θεωρούνται έγκυρα ερωτηματολόγια στην επιστημονική κοινότητα και είναι πιο εύκολο και γρήγορο να απαντηθούν, δεδομένου της πίεσης και του περιορισμένου χρόνου που υπάρχει στα ΚΕΠ.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τα δύο πιο κάτω μέρη (Παράρτημα Α):

- Α' μέρος: Μέτρηση ικανοποίησης προσωπικού με το JSS (Spector 1985) και μέτρηση Σ.Ν. με την κλίμακα WLEIS (Sulaiman & Noor 2015).
- Β' μέρος: Δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Επέλεξα το ερωτηματολόγιο JSS λόγω του ότι θεωρείται ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο και πιστεύω ότι ταιριάζει περισσότερο στην ιδιοσυγκρασία των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Ειδικότερα, ενδείκνυται για υπηρεσίες του Δημοσίου και όχι τόσο για τομείς που έχουν για απώτερο σκοπό το κέρδος (Spector 1985). Περιλαμβάνει εννιά πτυχές της ικανοποίησης που έχουν να κάνουν με την εργασία, τις οποίες ο Spector θεώρησε ως ένα συνδυασμό που αποτελεί καλό μέτρο της συνολικής Ικανοποίησης. Οι πτυχές αυτές περιλαμβάνουν: αμοιβές, πρόσθετες παροχές, συναδέλφους, προώθηση ευκαιριών, ενδεχόμενες ανταμοιβές, εποπτεία, φύση της εργασίας, επικοινωνία και συνθήκες εργασίας. Οι μισές ερωτήσεις περίπου έχουν συνταχθεί έχοντας θετική κατεύθυνση και οι υπόλοιπες αρνητική κατεύθυνση. Ενώ αρχικά είχαν αριθμό σύνολο

σαράντα πέντε, μετέπειτα η τελική παρέμεινε με τριάντα έξι, με τέσσερις ερωτήσεις να αφορούν την κάθε μία πτυχή. Οι ερωτήσεις 1, 10, 19, και 28 αφορά αφορούν την πτυχή Ικανοποίηση για αμοιβές, οι ερωτήσεις 2, 11, 20, και 33 αφορούν την προώθηση ευκαιριών, οι ερωτήσεις 3, 12, 21 και 30 την εποπτεία, οι ερωτήσεις 4, 13, 22 και 29 τις πρόσθετες παροχές. Ακόμη, οι ερωτήσεις 5, 14, 23 και 32 τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, οι ερωτήσεις 6, 15, 24 και 31 αφορούν τις συνθήκες εργασίας, οι ερωτήσεις 7, 16, 25 και 34 αφορούν την πτυχή των συναδέλφων, οι ερωτήσεις 8, 17, 27 και 35 την φύση της εργασίας και οι ερωτήσεις 9, 18, 26 και 36 την επικοινωνία.

Όσον αφορά τη Σ.Ν., επέλεξα το μοντέλο των Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), το οποίο εξετάζει τη Σ.Ν ως χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας (Καραδήμας & Καραδήμα 2014) και στηρίζεται στο μοντέλο του Mayer και των συνεργατών του. Για την εγκυρότητα του και αξιοπιστία του εργαλείου αυτού μιλούν αρκετά άρθρα (Perez, Petrides & Furnham 2005; Sulaiman & Noor 2015). Επίσης εξετάστηκε η εγκυρότητα του μέσα από την σύνδεση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με την Ικανοποίηση από την εργασία, το οποίο είναι κάτι που με ενδιαφέρει στην παρούσα έρευνα (Perez, Petrides & Furnham 2005; Sulaiman & Noor 2015). Οι ερωτήσεις 37- 40 αφορούν την υποκλίμακα SEA, οι ερωτήσεις 41 – 44 την υποκλίμακα OEA , οι ερωτήσεις 45 – 48 την υποκλίμακα UOE και οι τελευταίες 49 – 52 την υποκλίμακα ROE (Fukuda et al. 2012; Wang, Kim & Ng 2012). Οι υποκλίμακες του ερωτηματολογίου επεξηγήθηκαν στην υποενότητα 3.2.5. Και τα δύο ερωτηματολόγια μεταφράστηκαν στην ελληνική γλώσσα για τους σκοπούς της έρευνας.

4.3.3. Δειγματοληψία και συλλογή στοιχείων

Για να ξεκινήσει η διαδικασία της έρευνας στάλθηκε επιστολή στον διευθυντή του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, μέσω της Προϊστάμενης Τομέα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού και μέσω της Προϊστάμενης του ΚΕΠ Αμμοχώστου για έγκριση διεξαγωγής της έρευνας. Το αίτημα έγινε δεκτό για μη ένσταση για διεξαγωγή της έρευνας, για ακαδημαϊκούς σκοπούς (Παράρτημα Β).

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα, πήραμε ένα δείγμα υπαλλήλων των ΚΕΠ, που αντιστοιχεί στο 66,66%. Στάλθηκαν ταχυδρομικώς στα έξι ΚΕΠ 90

ερωτηματολόγια, τα οποία ανάλαβε να μοιράσει συνάδελφος στον οποίο έγινε η ανάθεση από τον προϊστάμενο του κάθε ΚΕΠ. Τα υπόλοιπα 16 δόθηκαν ιδιοχείρως από έμένα στους συναδέλφους μου στο ΚΕΠ Αμμοχώστου. Στα ΚΕΠ Λάρνακας, Αμμοχώστου, Πελενδριού και Πόλης Χρυσοχούς μοιράστηκαν σε όλο το προσωπικό ενώ στα ΚΕΠ Λεμεσού και Λευκωσίας και Πάφου μικρότερο ποσοστό. Πήρα δείγμα του προσωπικού για την διεξαγωγή της έρευνας και όχι όλο το προσωπικό κυρίως επειδή λόγω του όγκου εργασίας θα ήταν δύσκολο να απαντηθούν τα ερωτηματολόγια από όλους, καθώς επίσης, διεξάχθηκε ταυτόχρονα στα ΚΕΠ μία άλλη έρευνα και έτσι δεν ήθελα να πάρω μη έγκυρα αποτελέσματα λόγω πίεσης προς τους ερωτώμενους για απάντηση των ερωτηματολογίων.

Όσον αφορά τον προέλεγχο των ερωτηματολογίων που γίνεται για να ελεγχθούν τυχόν προβλήματα και κενά που μπορεί να υπάρχουν, στην περίπτωση αυτής της έρευνας δεν θα γίνει λόγω του ότι όπως και ανάφερα πιο πάνω, επέλεξα να μετρήσω και τις δύο μεταβλητές με έτοιμα, δοκιμασμένα και έγκυρα ερωτηματολόγια.

Διευκρινίστηκε ότι οι απαντήσεις ήταν ανώνυμες και εμπιστευτικές, τοποθετώντας αφού θα απαντούσαν τα ερωτηματολόγια σε φάκελο, σφραγίζοντας τον στη συνέχεια και τοποθετώντας την σφραγίδα άκυρο κατά το κλείσιμο του. Για την επανασυλλογή των ερωτηματολογίων δόθηκε χρόνος γύρω στις δύο εβδομάδες. Με το πέρασμα της μίας εβδομάδας έγινε τηλεφωνική υπενθύμιση στον κάθε προϊστάμενο και μετά ξανά στο τέλος των δύο εβδομάδων αλλά τελικά κράτησε λίγο περισσότερο η διαδικασία (τρεις εβδομάδες) λόγω του φόρτου εργασίας. Από τα εκατόν έξι ερωτηματολόγια επιστράφηκαν τα ενενήντα, τα δύο ήταν εντελώς κενά και τα άλλα τρία θεωρήθηκαν άκυρα. Τα υπόλοιπα ογδόντα πέντε ήταν επαρκώς συμπληρωμένα και χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Είχαμε δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης 80,19%.

4.3.4. Ανάλυση

Για την έκβαση των στατιστικών αποτελεσμάτων στην έρευνα μας χρησιμοποιήθηκε η google forms και η SPSS. Με βάση την κλίμακα Likert έχουν αποδοθεί οι αριθμοί από το 1-5 ως εξής: Ως 1: Διαφωνώ πάρα πολύ, 2: Διαφωνώ πολύ, 3: Ούτε διαφωνώ, ούτε

συμφωνώ, 4: Συμφωνώ και 5: Συμφωνώ πάρα πολύ. Με την SPSS υπολογίσαμε τους μέσους όρους για κάθε πτυχή για τα δύο ερωτηματολόγια ξεχωριστά, αφού πρώτα αντιστρέψαμε τις αρνητικές ερωτήσεις σε θετικές. Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές, με τη βοήθεια του δείκτη Pearson και εξάχθηκαν τα αποτελέσματα.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα

Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα για την εργασιακή ικανοποίηση και Σ.Ν στα ΚΕΠ και οι συσχετίσεις μεταξύ τους.

5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 4. Βλέπουμε ότι στα ΚΕΠ υπερισχύουν αριθμητικά οι γυναίκες έναντι των ανδρών, γεγονός που αντικατοπτρίζει και τον πληθυσμό των εργαζόμενων των ΚΕΠ. Όσον αφορά την ηλικία, στην πλειοψηφία απασχολούνται νεαρά άτομα κάτω των 45 χρονών. Σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας στα ΚΕΠ από 0-5 χρόνια έχουν 34 άτομα και περισσότερα από 5 χρόνια 51 άτομα. Επίσης μέσα από το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων βλέπουμε ότι παρόλο που για την πρόσληψη τους απαιτείται μόνο το Απολυτήριο Λυκείου, τα περισσότερα άτομα έχουν πτυχίο. Συγκεκριμένα απολυτήριο Λυκείου έχουν 21 άτομα, δίπλωμα ή πτυχίο κολλεγίου/ Πανεπιστημίου / ΤΕΙ έχουν 53 άτομα και μεταπτυχιακό τίτλο 11 άτομα. Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, η πλειοψηφία του δείγματος συζούν ή είναι παντρεμένοι (77 άτομα) και έχουν παιδιά κάτω των 18 χρονών (61 άτομα).

| Πίνακας 4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος | | |
|--|------------------|--------------------|
| | Συχνότητα | Ποσοστό (%) |
| Φύλο | | |
| Γυναίκα | 71 | 83,5% |
| Άνδρας | 14 | 16,5% |
| Ηλικία | | |
| 18-25 χρονών | 0 | 0% |
| 25-35 χρονών | 36 | 42,35% |
| 36-45 χρονών | 40 | 47,05% |
| 46-55 χρονών | 9 | 10,6% |
| 55 χρονών και άνω | 0 | 0% |
| Χρόνια προϋπηρεσίας στα Κ.Ε.Π. | | |
| 0-5 χρόνια | 34 | 40% |
| Περισσότερα από 5 χρόνια | 51 | 60% |
| Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο | | |
| Απολυτήριο λυκείου (ή ισότιμο) | 21 | 24,7% |
| Δίπλωμα ή Πτυχίο Κολεγίου/ Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι. | 53 | 62,4% |
| Μεταπτυχιακός τίτλος | 11 | 12,9% |
| Οικογενειακή κατάσταση | | |
| Ζω μόνος/η | 8 | 9,4% |
| Συζώ ή παντρεμένος/η | 77 | 90,6% |
| Έχετε παιδιά κάτω των 18 χρονών; | | |
| Ναι | 61 | 71,8% |
| Όχι | 24 | 28,2% |

5.2. Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης προσωπικού

5.2.1. Συνολική ικανοποίηση

Αρχικά υπολογίσαμε για το δείγμα τον μέσο όρο των 36 ερωτήσεων, που έχει τιμή 99,67, με τις τιμές του να κυμαίνονται από τη μικρότερη 70,00 και τη μεγαλύτερη μέχρι 134,00. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο πιο κάτω πίνακα. Δεδομένου ότι η

μεγαλύτερη εφικτή τιμή που θα μπορούσε να πάρει η συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων με ανώτερη κλίμακα το 5 (συμφωνώ παρά πολύ) για τριάντα έξι ερωτήσεις είναι 180, η συνολική ικανοποίηση έχει ποσοστό 55,37% (99,67/180), μόλις 5 μονάδες μεγαλύτερη από το γενικότερο μέσο όρο. Αν συγκρίνουμε με τις βαθμίδες των μέσων όρων που μας δίνει ο Spector (1994) όταν τα αποτελέσματα μας κυμαίνονται από 90-120 τότε οι ερωτώμενοι θεωρούνται διχασμένοι-αναποφάσιστοι. Σε αυτά τα επίπεδα κυμαίνονται τα αποτελέσματα μας, προς τα χαμηλότερα του όμως όρια του. Από 30-90 θεωρούνται δυσαρεστημένοι και από 120-180 δυσαρεστημένοι (οι μέσοι όροι προσαρμόστηκαν με την πενταβάθμια κλίμακα που χρησιμοποίησα αντί την εξαβάθμια του Spector)

| Πίνακας 5: Μέσος όρος συνολικής ικανοποίησης | | | |
|---|---------|---------|-------|
| N | Minimum | Maximum | Mean |
| 85 | 70,00 | 134,00 | 99,67 |

Στον Πίνακα 6 υπολογίσαμε τον μέσο όρο της συνολικής ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά μας στοιχεία. Έτσι προκύπτουν τα εξής:

Οι γυναίκες δείχνουν να είναι πιο ικανοποιημένες με μέσο όρο 100,17 σε σχέση με τους άνδρες που έχουν μέσο όρο συνολικής ικανοποίησης 97,12. Με βάση την ηλικία, τα άτομα με τις ηλικίες 25-35 χρονών και 36-45 χρονών κυμαίνονται περίπου σε παρόμοια επίπεδα ικανοποίησης με μέσο όρο 99,08 και 98,96 αντίστοιχα, ενώ τα άτομα με ηλικία 46-55 χρονών φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένα με μέσο όρο 105,19. Επίσης το προσωπικό το οποίο εργάζεται περισσότερα από 5 χρόνια στα Κ.Ε.Π. με μέσο όρο 101,06 δείχνει να έχει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του, από το προσωπικό που έχει εργαστεί μέχρι 5 χρόνια, με μέσο όρο 97,59. Όσον αφορά το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο τους, από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι όσο το επίπεδο αυτό ανεβαίνει τόσο μικρότερη είναι και η ικανοποίησή τους. Για απολυτήριο Λυκείου ο μέσος όρος είναι 101,98, για δίπλωμα ή πτυχίο Κολεγίου/Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι. είναι 99,65 και για κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων είναι 95,36. Επιπλέον με βάση την οικογενειακή κατάσταση, η ικανοποίηση που απολαμβάνουν από τον εργασιακό τους χώρο τα άτομα που συζούν ή είναι παντρεμένα

είναι μεγαλύτερη με αρκετή διαφορά, σε σχέση με αυτούς που ζουν μόνοι (μικρότερο δείγμα). Οι τιμές των μέσων όρων είναι 100,75 και 89,25 αντίστοιχα. Σε συνέχεια με αυτό πιο ικανοποιημένα είναι και τα άτομα που έχουν παιδιά κάτω των 18 χρονών με μέσο όρο 101,12 σε σύγκριση με αυτά που δεν έχουν με μέσο όρο 96,04.

Εντούτοις, ερμηνεύοντας τα πιο πάνω πρέπει να έχουμε υπόψη ότι ένας περιορισμός στην έρευνα θεωρούνται οι μεγάλες διαφορές στο δείγμα σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (Πίνακας 4). Σε κάποιες υπό-κατηγορίες υπάρχει πολύ μικρό δείγμα για εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

| Πίνακας 6: Συνολική ικανοποίηση βάση δημογραφικών χαρακτηριστικών | |
|--|-----------------------------|
| | Συνολική ικανοποίηση |
| Φύλο | |
| Γυναίκα | 100,17 |
| Άνδρας | 97,12 |
| Ηλικία | |
| 18-25 χρονών | 0 |
| 25-35 χρονών | 99,08 |
| 36-45 χρονών | 98,96 |
| 46-55 χρονών | 105,19 |
| 55 χρονών και άνω | 0 |
| Χρόνια προϋπηρεσίας στα Κ.Ε.Π. | |
| 0-5 χρόνια | 97,59 |
| Περισσότερα από 5 χρόνια | 101,06 |
| Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο | |
| Απολυτήριο λυκείου (ή ισότιμο) | 101,98 |
| Δίπλωμα ή Πτυχίο Κολεγίου/ Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι. | 99,65 |
| Μεταπτυχιακός τίτλος | 95,36 |
| Οικογενειακή κατάσταση | |
| Ζω μόνος/η | 89,25 |
| Συζώ ή παντρεμένος/η | 100,75 |
| Έχετε παιδιά κάτω των 18 χρονών; | |
| Ναι | 101,12 |
| Όχι | 96,04 |

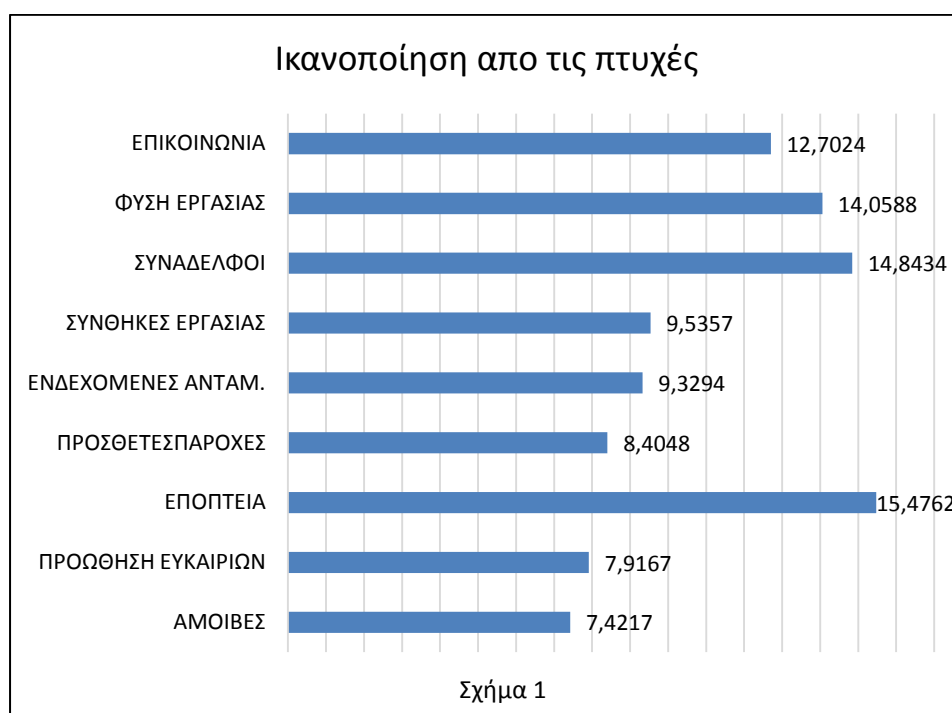
5.2.2. Σύγκριση ικανοποίησης μεταξύ των εννέα πτυχών που την αφορούν

Στο σημείο αυτό θα δούμε σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένο το προσωπικό από τις εννέα πτυχές τις οποίες περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Έχουμε εννέα πτυχές οι οποίες περιλαμβάνουν τέσσερις ερωτήσεις η κάθε μία. Παίρνοντας τα τέσσερα ερωτήματα για κάθε πτυχή για τα 85 ερωτηματολόγια και διαιρώντας με τον αριθμό των ερωτηματολογίων υπολογίσαμε τον μέσο όρο για κάθε πτυχή. Η υψηλότερη τιμή που θα μπορούσε να πάρει μία πτυχή είναι 20. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 7.

| | Mean | Minimum | Maximum |
|------------------------|-------------|----------------|----------------|
| Αμοιβές | 7,42 | 4 | 14 |
| Προώθηση ευκαιριών | 7,92 | 4 | 17 |
| Εποπτεία | 15,48 | 9 | 20 |
| Πρόσθετες παροχές | 8,41 | 4 | 14 |
| Ενδεχόμενες ανταμοιβές | 9,33 | 4 | 15 |
| Συνθήκες εργασίας | 9,54 | 5 | 16 |
| Συνάδελφοι | 14,84 | 8 | 20 |
| Φύση εργασίας | 14,06 | 5 | 20 |
| Επικοινωνία | 12,70 | 7 | 20 |

Αναλύοντας ξεχωριστά την κάθε πτυχή παρατηρούμε ότι τη μικρότερη ικανοποίηση παίρνουν οι εργαζόμενοι από τις αμοιβές (7,42), ακολουθούμενη με μικρή διαφορά από την προώθηση ευκαιριών. Θεωρούν ότι δεν αμείβονται κατάλληλα και δεν έχουν τις κατάλληλες ευκαιρίες για προαγωγή. Λίγο υψηλότερο μέσο όρο έχουν οι πρόσθετες παροχές με χαμηλά επίπεδα και πάλι ικανοποίησης. Ακολουθούν οι ενδεχόμενες ανταμοιβές και οι συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι λοιπόν, δεν είναι ικανοποιημένοι από τα διάφορα ωφέληματα που έχουν, από τις ανταμοιβές αναλόγως των προσπαθειών που καταβάλλουν και γενικότερα από τις συνθήκες εργασίας (γραφειοκρατία, φόρτος εργασίας). Όλες αυτές οι πτυχές χαρακτηρίζονται από μικρότερο μέσο όρο, κάτω από 10, σε σχέση με την υψηλότερη τιμή που θα μπορούσαν

να πάρουν. Στη συνέχεια οι επόμενες πτυχές ξεπερνούν το γενικότερο μέσο όρο. Πιο αυξημένη σε σύγκριση με τις προηγούμενες πτυχές είναι η ικανοποίηση από την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό (12,7). Μεγαλύτερη ακόμη ικανοποίηση προσδίδει το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή, η ευχαρίστηση που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τη φύση εργασίας (14,06) ενώ σε καλά επίπεδα ικανοποίησης βρίσκεται η πτυχή των συναδέλφων (14,84). Την υψηλότερη ικανοποίηση δίνει η πτυχή της εποπτείας (15,48). Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται στο σχήμα 1 πιο κάτω.



Στο παράρτημα Γ παρουσιάζεται επίσης, ο πίνακας με τα αποτελέσματα των μέσων όρων για όλες τις πτυχές ξεχωριστά, με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Γενικότερα, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δημογραφικών κατηγοριών. Οι γυναίκες φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένες στις πτυχές των αμοιβών, της προώθησης ευκαιριών, των πρόσθετων παροχών, των ενδεχόμενων ανταμοιβών και της φύσης εργασίας ενώ οι άντρες στις πτυχές της επίβλεψης, των συνθηκών εργασίας, των συναδέλφων και της επικοινωνίας. Σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας, την ηλικία, το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση και το αν έχουν παιδιά κάτω των 18 ή όχι, τα αποτελέσματα κατά βάση δε

διαφοροποιούνται. Ενδιαφέρον είναι να δούμε εκτός αυτών κατά πόσον υπάρχουν συσχετισμοί μεταξύ των μέσων όρων των εννέα πτυχών.

5.2.3. Συσχετισμοί μεταξύ των πτυχών ικανοποίησης

Για να ελέγξουμε αν υπάρχουν συσχετισμοί μεταξύ των πτυχών της ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Pearson (r), ο οποίος παίρνει τιμές από $-1 \leq r \leq 1$. Από $0 < r < 1$ θεωρείται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών ενώ από $-1 < r < 0$ αρνητική συσχέτιση. Το πρόσημο «+» σημαίνει θετική συσχέτιση εννοώντας ότι οι τιμές της μίας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και της άλλης, και το πρόσημο «-» αρνητική συσχέτιση εννοώντας ότι οι τιμές της μίας μεταβλητής μειώνονται όταν αυξάνονται της άλλης. Όταν πάρει την τιμή «1» τότε θεωρείται ότι υπάρχει μία τέλεια συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Από την άλλη όταν το r είναι «0» οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 8.

| | | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. |
|----|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. | Αμοιβές | | | | | | | | |
| 2. | Προώθηση ευκαιριών | ,554** | | | | | | | |
| 3. | Εποπτεία | ,210 | ,017 | | | | | | |
| 4. | Πρόσθετες παροχές | ,557** | ,575** | ,155 | | | | | |
| 5. | Ενδεχόμενες ανταμοιβές | ,525** | ,385** | ,221* | ,443** | | | | |
| 6. | Συνθήκες εργασίας | ,138 | ,189 | ,065 | ,020 | ,265* | | | |
| 7. | Συνάδελφοι | ,235* | ,287** | ,467** | ,260* | ,231* | ,031 | | |
| 8. | Φύση εργασίας | ,343** | ,265* | ,185 | ,307** | ,291** | ,263* | ,239* | |
| 9. | Επικοινωνία | ,342** | ,350** | ,440** | ,267* | ,419** | ,416** | ,367** | ,455** |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τις τιμές του πίνακα βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα:

- Η πτυχή των αμοιβών σχετίζεται θετικά και σημαντικά με τις πτυχές προώθηση ευκαιριών, πρόσθετες παροχές, ενδεχόμενες ανταμοιβές, φύση εργασίας και επικοινωνία. Λιγότερο σημαντική αλλά και αδύναμη σχέση έχει με την πτυχή των συναδέλφων.

- Η προώθηση ευκαιριών σχετίζεται θετικά και σημαντικά με τις πρόσθετες παροχές, ενδεχόμενες ανταμοιβές, συναδέλφους (αδύναμη σχέση) και επικοινωνία. Θετική αλλά λιγότερο σημαντική σχέση έχει με τη φύση εργασίας.
- Η εποπτεία σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την πτυχή των συναδέλφων και την επικοινωνία και λιγότερο σημαντικά και αδύναμα με τις ενδεχόμενες ανταμοιβές.
- Η πτυχή πρόσθετες παροχές σχετίζεται θετικά και σημαντικά με τις ενδεχόμενες ανταμοιβές και τη φύση εργασίας και λιγότερο σημαντικά και αδύναμα με τη πτυχή των συναδέλφων και την επικοινωνία.
- Η πτυχή ενδεχόμενες ανταμοιβές σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την επικοινωνία και την πτυχή της φύσης εργασίας (αδύναμη σχέση) και λιγότερο σημαντικά και αδύναμα με τις συνθήκες εργασίας και τους συναδέλφους.
- Η πτυχή συνθήκες εργασίας σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την πτυχή της επικοινωνίας και λιγότερο σημαντικά με τη φύση εργασίας.
- Η πτυχή των συναδέλφων σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την πτυχή της επικοινωνίας και λιγότερο σημαντικά με τη φύση εργασίας.
- Η πτυχή της φύση εργασίας σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την πτυχή της επικοινωνίας.

Όταν λέμε ότι σχετίζονται μεταξύ τους θετικά εννοούμε ότι όταν αυξάνεται η ικανοποίηση από τη μια πτυχή τότε αυξάνεται και η ικανοποίηση από την άλλη πτυχή με την οποία σχετίζεται, σε ανάλογο βαθμό. Τα πιο πάνω συμπεράσματα διαφάνηκαν πιο πριν και κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, εφόσον μεγαλύτερη ικανοποίηση το προσωπικό των Κ.Ε.Π. έχει από την πτυχή των συναδέλφων και την εποπτεία, λιγότερο από τη φύση εργασίας και την επικοινωνία (σχήμα 1) τα οποία και συσχετίζονται μεταξύ τους (Πίνακας 8). Ενώ για όλες τις υπόλοιπες πτυχές οι οποίες και πάλι συσχετίζονται μεταξύ τους υπάρχει χαμηλός μέσος όρος ικανοποίησης.

5.3. Αποτελέσματα έρευνας Σ.Ν προσωπικού

5.3.1. Συνολικό επίπεδο Σ.Ν.

Θα ξεκινήσουμε με τον προσδιορισμό του επιπέδου της Σ.Ν. που αφορά το δείγμα. Ο μέσος όρος υπολογίστηκε σε 61,48, ενώ οι τιμές του κυμάνθηκαν από 47 μέχρι 80. Ο γενικότερος ανώτατος μέσος όρος είναι 80 (16 ερωτήσεις με την μεγαλύτερη επιλογή το 5-συμφωνώ πάρα πολύ). Με μέσο όρο στην έρευνα μας με 61,48 το ποσοστιαίο επίπεδο της Σ.Ν. είναι 76,85% το οποίο θεωρείται ένα υψηλό ποσοστό.

| Πίνακας 9: Μέσος όρος επιπέδου Σ.Ν. | | | |
|--|---------|---------|-------|
| N | Minimum | Maximum | Mean |
| 85 | 47 | 80 | 61,48 |

Ταυτόχρονα υπολογίσαμε το επίπεδο της Σ.Ν ξεχωριστά, σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των εργαζομένων (Πίνακας 10). Τα αποτελέσματα του πίνακα μας δείχνουν ότι οι γυναίκες χαρακτηρίζονται από ελαφρώς υψηλότερα επίπεδα Σ.Ν. (61,83) σε σχέση με τους άνδρες (59,71). Ηλικιακά δεν φαίνεται να υπάρχουν διαφορές. Το ίδιο ισχύει και για τα χρόνια προϋπηρεσίας, τα επίπεδα της Σ.Ν είναι πάρα πολύ κοντά και δεν υπάρχει κάποια σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι όσο το επίπεδο ανεβαίνει τόσο μεγαλύτερο το επίπεδο της Σ.Ν αλλά με πολύ μικρές διαφορές. Σημαντικές διαφορές δεν υπάρχουν ούτε με βάση την οικογενειακή κατάσταση αλλά και όσων έχουν ή δεν έχουν παιδιά κάτω των 18 χρονών.

| Πίνακας 10: Συνολικό επίπεδο Σ.Ν. βάση δημογραφικών χαρακτηριστικών | |
|--|------------------------------|
| | Συνολικό επίπεδο Σ.Ν. |
| Φύλο | |
| Γυναίκα | 61,83 |
| Ανδρας | 59,71 |
| Ηλικία | |
| 18-25 χρονών | 0 |
| 25-35 χρονών | 62,11 |
| 36-45 χρονών | 60,93 |
| 46-55 χρονών | 61,44 |
| 55 χρονών και άνω | 0 |
| Χρόνια προϋπηρεσίας στα Κ.Ε.Π. | |
| 0-5 χρόνια | 61,18 |
| Περισσότερα από 5 χρόνια | 61,69 |
| Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο | |
| Απολυτήριο λυκείου (ή ισότιμο) | 61,00 |
| Δίπλωμα ή Πτυχίο Κολεγίου/ Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι. | 61,45 |
| Μεταπτυχιακός τίτλος | 62,55 |
| Οικογενειακή κατάσταση | |
| Ζω μόνος/η | 62,00 |
| Συζώ ή παντρεμένος/η | 61,43 |
| Έχετε παιδιά κάτω των 18 χρονών; | |
| Ναι | 61,70 |
| Όχι | 61,08 |

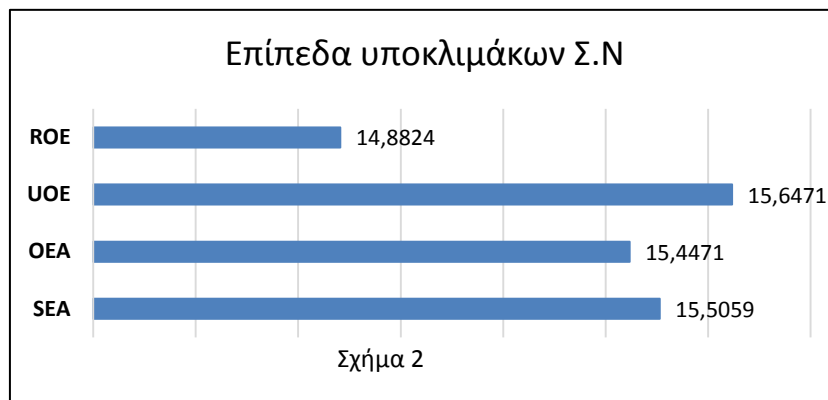
*Ισχύουν οι περιορισμοί στα δείγματα όπως και κατά την αντίστοιχη ανάλυση στην ικανοποίηση

5.3.2. Σύγκριση επιπέδου Σ.Ν μεταξύ των τεσσάρων υποκλιμάκων της

Θα προχωρήσουμε τώρα στη σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των τεσσάρων υποκλιμάκων που αφορούν τις 16 ερωτήσεις της Σ.Ν. που συμπεριλάβαμε στο ερωτηματολόγιο μας. Ο Πίνακας 11 μας δείχνει τους μέσους όρους για κάθε υποκλίμακα.

| | Mean | Minimum | Maximum |
|------------|-------|---------|---------|
| SEA | 15,51 | 11,00 | 20,00 |
| OEA | 15,45 | 11,00 | 20,00 |
| UOE | 15,65 | 10,00 | 20,00 |
| ROE | 14,88 | 8,00 | 20,00 |

Όπως αντιλαμβανόμαστε μεταξύ των μέσων όρων των υποκλιμάκων υπάρχουν ελάχιστες διαφορές. Υψηλότερη τιμή έχει η ικανότητα της παρακίνησης του εαυτού (UOE) και χαμηλότερη τιμή η ικανότητά ρύθμισης συναισθημάτων (ROE). Ειδικότερα οι τρεις πρώτες της αναγνώρισης των ιδίων συναισθημάτων (SEA), αναγνώρισης συναισθημάτων των άλλων (OEA) και παρακίνησης του εαυτού έχουν πολύ κοντινές τιμές. Σε λίγο μικρότερο επίπεδο βρίσκεται η ικανότητα της ρύθμισης συναισθημάτων (14,88). Φαίνεται το να χειρίζονται οι υπάλληλοι τα συναισθήματά τους, τους δυσκολεύει λίγο περισσότερο. Στο σχήμα 2 φαίνονται τα αποτελέσματα αυτά.



Στο παράρτημα Δ υπάρχει ο πίνακας για τους μέσους όρους των τεσσάρων υποκλιμάκων σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων των Κ.Ε.Π. Σε σχέση με το φύλο οι γυναίκες φαίνεται να έχουν υψηλότερο μέσο όρο στην αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων και στην παρακίνηση του εαυτού ενώ οι άντρες από την άλλη, έχουν ελαφρώς υψηλότερο μ.ό. στη αναγνώριση των ιδίων συναισθημάτων και στη ρύθμιση των συναισθημάτων τους. Βλέποντας τα αποτελέσματα του πίνακα παρατηρούμε ότι σε σχέση με την ηλικία, τα χρόνια

προϋπηρεσίας και το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων. Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση διακρίνουμε ότι τα άτομα που ζουν μόνα έχουν υψηλότερο μέσο όρο στην παρακίνηση του εαυτού τους και στη ρύθμιση των συναισθημάτων τους σε σχέση με αυτούς που συζούν ή είναι παντρεμένοι, ενώ ισχύει το αντίθετο για την αναγνώριση των ίδιων και των συναισθημάτων των άλλων. Σχετικά με το δημογραφικό χαρακτηριστικό των παιδιών υπάρχουν αμελητέες διαφορές στις τιμές.

5.3.3. Συσχετισμοί μεταξύ των υποκλιμάκων της Σ.Ν

Υπολογίσαμε με τη βοήθεια της SPSS τον πιο κάτω πίνακα ο οποίος μας δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων της κλίμακας WLEIS.

Πίνακας 12: Συσχετίσεις ανάμεσα σε πτυχές Σ.Ν.

| | 1. | 2. | 3. | |
|--------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| 1. SEA | 1 | | | |
| 2. OEA | ,290 | ** | | |
| 3. UOE | ,243 | * | ,314 | ** |
| 4. ROE | ,056 | ,242 | * | ,354 ** |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τις τιμές του πίνακα βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα:

- Υπάρχει θετική και σημαντική σχέση (αλλά αδύναμη) μεταξύ των υποκλιμάκων αναγνώρισης ιδίων συναισθημάτων, αναγνώρισης συναισθημάτων των άλλων και παρακίνησης του εαυτού.
- Υπάρχει θετική και σημαντική σχέση (αλλά αδύναμη) μεταξύ των υποκλιμάκων αναγνώρισης συναισθημάτων των άλλων, παρακίνησης εαυτού και ρύθμισης συναισθημάτων.
- Υπάρχει θετική και σημαντική σχέση μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης του εαυτού και ρύθμισης συναισθημάτων η οποία και αποτελεί τη πιο δυνατή

συσχέτιση. Ένα άτομο το οποίο μπορεί να παρακινεί τον εαυτό του μπορεί να ρυθμίζει και τα συναισθήματα του.

Συμπεράνουμε ότι στην ουσία οι διαστάσεις συσχετίζονται και ότι η αύξηση της μίας από αυτές σημαίνει και την αύξηση των υπόλοιπων με εξαίρεση μεταξύ των SEA και ROE για τις οποίες δεν υπάρχει συσχέτιση.

Αφού είδαμε τις συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των πτυχών της ικανοποίησης και των διαστάσεων της Σ.Ν. ξεχωριστά, στην επόμενη ενότητα θα ελέγξουμε αν υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ της ικανοποίησης και της Σ.Ν.

5.4. Έλεγχος συσχετισμών μεταξύ ικανοποίησης και Σ.Ν και των πτυχών τους.

Για να απαντήσουμε το τελευταίο ερευνητικό μας ερώτημα θα πρέπει να ελέγξουμε αν οι δύο σημαντικές έννοιες αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής συσχετίζονται μεταξύ τους. Έτσι λοιπόν, θα ξεκινήσουμε πρώτα με το να ελέγξουμε αν υπάρχει συσχετισμός μεταξύ τη συνολικής ικανοποίηση και της συνολικής Σ.Ν. Το αποτέλεσμα δίνεται στον πίνακα 13.

| | 1. | 2. |
|-------------------------|------|----|
| 1. Συνολική ικανοποίηση | 1 | |
| 2. Συνολική Σ.Ν. | ,143 | 1 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Συνολικά με βάση το αποτέλεσμα μας η ικανοποίηση και η Σ.Ν. δεν συσχετίζονται. Το να είναι δηλαδή κανείς ικανοποιημένος από την εργασία του δεν συνεπάγεται και υψηλά επίπεδα Σ.Ν.

Συνεχίζουμε με τη συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων των δύο μεταβλητών μεταξύ τους. Στον πίνακα 14 έχουμε τις συσχετίσεις μεταξύ των εννέα πτυχών της

ικανοποίησης και των τεσσάρων υποκλιμάκων της Σ.Ν. Από τα αποτελέσματα και πάλι διαφαίνεται ότι δεν υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ τους, με εξαίρεση δύο:

- Θετική και σημαντική συσχέτιση (αλλά αδύναμη) μεταξύ της πτυχής φύσης εργασίας και της υποκλίμακας αναγνώρισης συναισθημάτων των άλλων.
- Θετική και σημαντική συσχέτιση (αλλά αδύναμη) μεταξύ της πτυχής συνθήκες εργασίας και υποκλίμακας ρύθμισης των συναισθημάτων.

Πίνακας 14: Συσχετίσεις ανάμεσα στις διαστάσεις ικανοποίησης και Σ.Ν.

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. |
|---------------------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. SEA | | | | | | | | | | | | |
| 2. ΟΕΑ | ,29** | | | | | | | | | | | |
| 3. UOE | ,24* | ,31** | | | | | | | | | | |
| 4. ROE | ,06 | ,24* | ,35** | | | | | | | | | |
| 5. Αμοιβές | -,14 | ,00 | -,12 | ,01 | | | | | | | | |
| 6. Προώθηση ευκαιριών | ,03 | -,00 | -,08 | ,12 | ,55** | | | | | | | |
| 7. Εποπτεία | ,07 | ,08 | -,00 | ,00 | ,21 | ,02 | | | | | | |
| 8. Πρόσθετες παροχές | -,03 | ,01 | -,14 | ,07 | ,56** | ,58** | ,16 | | | | | |
| 9. Ενδεχόμενες ανταμοιβές | -,08 | -,03 | ,10 | ,09 | ,53** | ,39** | ,22* | ,44** | | | | |
| 10. Συνθήκες εργασίας | ,14 | -,15 | ,19 | ,24* | ,14 | ,19 | ,07 | ,02 | ,27* | | | |
| 11. Συνάδελφοι | ,14 | ,18 | -,01 | ,04 | ,24* | ,29** | ,47** | ,26* | ,23* | ,03 | | |
| 12. Φύση εργασίας | ,16 | ,28** | ,16 | ,10 | ,34** | ,27* | ,19 | ,31** | ,29** | ,26* | ,24** | |
| 13. Επικοινωνία | ,21 | ,08 | ,21 | ,21 | ,34** | ,35** | ,44** | ,27* | ,42** | ,42** | ,37** | ,46** |

Μέχρι τώρα, σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάσαμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη στα Κ.Ε.Π., σχετικά με την ικανοποίηση και Σ.Ν. των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. Το κυριότερο όμως, σε μια οποιαδήποτε διαδικασία έρευνας, είναι να καταφέρουμε να καταλήξουμε μέσα από αυτά σε κάποια συμπεράσματα και να δούμε κατά πόσον μπορεί να υπάρξει βελτίωση της παρούσας κατάστασης.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Εισηγήσεις

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο θα εξαχθούν τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και στη συνέχεια θα διατυπωθούν εισηγήσεις αναφορικά με τρόπους βελτίωσης στα προβληματικά σημεία.

6.1. Συμπεράσματα

Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν να μετρηθεί σε ποια επίπεδα βρίσκεται η ικανοποίηση και η Σ.Ν. του προσωπικού των ΚΕΠ και να διερευνηθεί οποιαδήποτε σχέση ανάμεσα στα δύο. Συγκεκριμένα, είχαν τεθεί τρία ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με την (α) εργασιακή ικανοποίηση, (β) Σ.Ν. και (γ) σχέση ανάμεσά τους.

Αναφορικά στην **εργασιακή ικανοποίηση**, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι των ΚΕΠ θεωρούνται αναποφάσιστοι-διχασμένοι, αλλά η τιμή της συνολικής ικανοποίησης τείνει περισσότερο προς το όριο της δυσαρέσκειας παρά της ουδετερότητας. Βλέποντας ξεχωριστά τις πτυχές που αφορούν την ικανοποίηση συμπεράνουμε ότι οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι περισσότερο από την εποπτεία, δηλαδή από τους προϊστάμενους των ΚΕΠ, από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και από τη φύση της εργασίας τους, θεωρώντας την εργασία τους ευχάριστη. Σε ότι έχει να κάνει με αμοιβές, ωφελήματα, προαγωγές, αναγνώριση των προσπαθειών τους, τη γραφειοκρατία στον οργανισμό εκδηλώνουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης. Όσον αφορά την επικοινωνία στον οργανισμό είναι διχασμένοι.

Τα αποτελέσματα μας λοιπόν, σχετίζονται με τη θεωρία του Herzberg, βάση της οποίας η παρουσία των παραγόντων όπως οι ευκαιρίες για προαγωγή, προσωπική ανάπτυξης,

υπευθυνότητας και αναγνώρισης προκαλούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης αλλά η απουσία τους δεν προκαλεί δυσαρέσκεια, απλά λιγότερη ικανοποίηση. Δυσαρέσκεια προκαλεί η απουσία παραγόντων που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον όπως οι αμοιβές, οι εργασιακές συνθήκες, οι σχέσεις με τους άλλους και η ασφάλεια. Στην περίπτωση μας αυτή, οι υψηλότεροι μέσοι όροι για την εποπτεία και τους συναδέλφους ανεβάζουν το επίπεδο και δεν προκαλείται δυσαρέσκεια, αλλά ούτε και υψηλά επίπεδα ικανοποίησης λόγω απουσίας προαγωγών και αναγνώρισης.

Επίσης, σύνδεση υπάρχει με τη θεωρία του μοντέλου επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών η οποία μιλά για τη μη ικανοποίηση των εργαζομένων σταδιακά από την εργασία, λόγω αρνητικών σχολίων από την ηγεσία και συναδέλφους. Θεωρεί πολύ σημαντικές αυτές τις πτυχές και οι υψηλοί μέσοι όροι στην έρευνα μας το αποδεικνύουν. Οι δύο αυτοί παράγοντες αντισταθμίζουν τη δυσαρέσκεια από τους υπόλοιπους.

Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία ισότητας του Adams η χαμηλή ικανοποίηση από αμοιβές, ενδεχόμενες ανταμοιβές και προαγωγές (όχι δίκαιη μεταχείριση) μειώνουν τη συνολική ικανοποίηση. Συνεπακόλουθο βάση της θεωρίας αυτής θα είναι πιθανότατα η σταδιακή μείωση της προσπάθειας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Τα αποτελέσματά μας έρχονται αντιμέτωπα με τον Locke (Κάντας 2008) σύμφωνα με τον οποίο η παραγωγικότητα οδηγεί στην ικανοποίηση και όχι η ικανοποίηση στην παραγωγικότητα. Παρόλο που στα ΚΕΠ υπάρχει παραγωγικότητα μέσω της εξυπηρέτησης μεγάλου αριθμού πολιτών, η ικανοποίηση είναι σε μέτρια επίπεδα. Έτσι, συμφωνώντας με τους Mulvey, Miceli και Near (Khan, Asghar & Zaheer 2014) οι οποίοι θεωρούν ότι είναι σημαντικό να έχουμε ευχαριστημένους εργαζόμενους για την καλύτερη απόδοση της οργάνωσης των επιχειρήσεων επίφοβο είναι η μέτρια αυτή ικανοποίηση του προσωπικού να επηρεάσει την αποτελεσματική οργάνωση των Κ.Ε.Π. Επίσης, επισημαίνοντας σε άρθρο τους οι Khan, Asghar & Zaheer (2014) όπως και σε άλλη έρευνα οι Vanderberg και Lance (αναφορά σε Aziri 2011) ότι η ικανοποίηση οδηγεί στη δέσμευση του προσωπικού (σταθερό και καταρτισμένο προσωπικό για επίτευξη στόχων) μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ίσως να υπάρχει κάποια δυσκολία

στο να διατηρηθεί το υφιστάμενο προσωπικό των ΚΕΠ με τα μέτρια επίπεδα ικανοποίησης.

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow μας λέει ότι η ικανοποίηση ξεκινά από τις βασικές ανάγκες και καταλήγει στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, ενώ όταν ικανοποιηθεί η ανάγκη τελείως ή μέχρι κάποιο βαθμό τότε δημιουργείται μία νέα. Βλέπουμε λοιπόν από τα αποτελέσματα ότι τα άτομα με τις μικρότερες ηλικίες, τα άτομα που εργάστηκαν λιγότερα χρόνια και τα άτομα που δηλώνουν κάποιο ανώτερο μορφωτικό επίπεδο που ενδεχομένως είναι και τα άτομα με τη μεγαλύτερη όρεξη για καινούρια πράγματα και προφανώς νέες ανάγκες, έχουν μικρότερη ικανοποίηση και άρα περισσότερες απαιτήσεις για μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους. Αντίθετα, στα άτομα στις αντίστοιχες κατηγορίες τους φαίνεται να καταλαγιάζουν οι ανάγκες τους για κάτι νέο και να παραμένουν ικανοποιημένοι με τα ως έχοντα. Το ίδιο μικρότερη ικανοποίηση έχουν τα άτομα που ζουν μόνοι και τα άτομα που δεν έχουν παιδιά (έναντι αυτών που συζούν και αυτών που έχουν παιδιά) που έχουν περιθώρια οικονομικά και χρονικά, για ικανοποίηση περισσότερων και άρα καινούριων αναγκών. Όσον αφορά μορφωτικό επίπεδο παρατηρούμε επίσης ότι είναι μικρότερος ο αριθμός των ατόμων με μεταπτυχιακό τίτλο σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες. Βάση λοιπόν το Maslow μικρότερος είναι και ο αριθμός των ατόμων που ικανοποιούν τις ανάγκες τους όσο ανεβαίνουμε τη πυραμίδα.

Όσον αφορά τη **συναισθηματική νοημοσύνη**, το προσωπικό χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα συνολικής Σ.Ν. όπως και στις τέσσερις υποκλίμακες ξεχωριστά, που αφορούν την αναγνώριση των ίδιων των συναισθημάτων τους, το να μπορεί κάθε εργαζόμενος να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, παρακίνησης του εαυτού τους και το να καταφέρνουν να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους. Βάση των σχετικών θεωριών, τα άτομα με υψηλή Σ.Ν είναι ικανά να παίρνουν πρωτοβουλίες σε επαγγελματικά ζητήματα, να προσαρμόζονται όταν πρέπει, νοιώθουν περισσότερο τη δέσμευση προς την δουλειά τους και αυξάνουν την απόδοσή τους, στοιχεία που θεωρούνται πολύ θετικά σε τέτοιες υπηρεσίες όπως τα ΚΕΠ. Ακριβέστερα, βάση τον Goleman, με τη Σ.Ν. μπορούμε να ελέγχουμε τις παρορμήσεις μας όταν χρειάζεται, να ρυθμίζουμε τη διάθεση μας, μη επιτρέποντας στο άγχος να παρεμποδίζει την ικανότητα

για ορθή σκέψη. Η μεγάλη ποικιλία των εργασιών και ο μεγάλος αριθμός εξυπηρέτησης πολιτών στα ΚΕΠ προϋποθέτει τέτοιες ικανότητες. Φάνηκε επίσης από την άλλη, να επικρατεί μία αισιοδοξία ως προς την αντίληψη των δεκαέξι προτάσεων γεγονός που δεν μπορεί να ελεγχθεί, αφού η κλίμακα μας βασίστηκε σε αυτοαναφορές.

Αν συσχετίζαμε τα θετικά αποτελέσματα της Σ.Ν. με την ικανοποίηση από τις πτυχές των σχέσεων με τους συναδέλφους και της πτυχής των προϊσταμένων θα μπορούσε να νοηθεί ότι υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ τους. Αντίθετα όμως, τα αποτελέσματα μας υποδεικνύουν ότι δεν υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ αυτών δύο συνολικών μεταβλητών αλλά και σε αντίποδα των αποτελεσμάτων άλλων ερευνών (Ealías & George 2012) που κατέληξαν σε μεγάλη θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και Σ.Ν. Οι μοναδικές συσχετίσεις που διαφάνηκαν είναι ότι ένας υπάλληλος ικανοποιημένος από την εργασία του ως προς την φύση της καθίσταται και άτομο που αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, όπως και το να είναι ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας του σχετίζεται με την ικανότητα ρύθμισης των συναισθημάτων του. Άτομα δηλαδή που δεν πτοούνται από τη γραφειοκρατία και το φόρτο εργασίας δύναται να μπορούν να ρυθμίζουν και τα συναισθήματα τους σε σχέση με τη δύσκολη ανάθεση αντιμετώπισης απαιτητικών και ιδιόρρυθμων πολιτών και αντίστροφα. Ακόμη τα άτομα που μπορούν να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων, συναδέλφων και πολιτών δύναται να νοιώθουν ευχάριστα γενικότερα στην εργασία τους.

Έχοντας λοιπόν αυτά τα αποτελέσματα, ενδιαφέρον θα ήταν σε μελλοντικές έρευνες να ελεγχθεί η σημαντικότητα των τριών πτυχών των συναδέλφων, των προϊστάμενων και της φύσης εργασίας κατά πόσον μπορούν να αποτελέσουν τόσο σημαντικούς παράγοντες, έτσι ώστε να παραμείνουν οι υπάλληλοι σε υπηρεσίες που θεωρούν ότι έχουν υψηλό φόρτο εργασίας και χαμηλές αμοιβές και ανταμοιβές. Ενώ από την πλευρά της Σ.Ν θεωρώ ότι θα είχαν ενδιαφέρον οι έρευνες που έχουν ως βάση την αντιληπτική ικανότητα των άλλων, για άλλα πρόσωπα με τα οποία σχετίζονται.

6.2 Εισηγήσεις

Από πλευράς λοιπόν της **Σ.Ν.** λόγω της υψηλού επιπέδου που υπολογίστηκε πιστεύω δεν μπορούν να υπάρξουν βελτιώσεις στα αποτελέσματα, πλην της διεξαγωγής σεμιναρίων στους υπαλλήλους (υφιστάμενους και προϊστάμενους), για να γνωρίσουν καλύτερα την έννοια αυτή και τις διαστάσεις της και μετέπειτα της διεξαγωγής μελλοντικών ερευνών στα άτομα αυτά. Επίσης, από την άλλη η διεξαγωγή ερευνών με γνώμονα τις απόψεις τρίτων ίσως να προσδώσουν διαφορετικά αποτελέσματα καθώς και η ταυτόχρονη διεξαγωγή έρευνας με αυτοαναφορές στα ίδια τα άτομα για σύγκριση αποτελεσμάτων.

Εισηγήσεις μπορούν να γίνουν σε σχέση με τα προβληματικά σημεία που έγιναν αντιληπτά για την **ικανοποίηση** του προσωπικού. Το ιδανικότερο για τη βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού θα ήταν η αύξηση του μισθολογίου και των προαγωγών βάση της απόδοσης. Δεδομένου όμως, ότι η Δημόσια Υπηρεσία (Δ.Υ.) διέπεται από νομολογία, για κάτι τέτοιο θα χρειαζόταν νομοθετική τροποποίηση ολόκληρης της Δ.Υ. κάτι που θεωρείται δυσκολότερο. Αντί αυτού σημαντική θα ήταν πιστεύω η μετατροπή των προσλήψεων του προσωπικού από τις θέσεις μετακινούμενου προσωπικού (με ίδιο μισθολόγιο σε όλες τις Δ.Υ) σε εξειδικευμένες προσλήψεις συγκεκριμένα για τα ΚΕΠ, για δυνατότητα παροχής διαφορετικής μισθοδοσίας **-αμοιβές**. Δεδομένου ότι το προσωπικό των ΚΕΠ εργάζεται με διαφορετικό ωράριο από τις υπόλοιπες Δ.Υ. και προσφέρει πολύ περισσότερες υπηρεσίες. Άλλη λύση θα ήταν να αυξηθούν οι **πρόσθετες παροχές**. Η αύξηση του κατ' αποκοπήν επιδόματος θα μπορούσε να γίνει πιο εύκολα για τα ΚΕΠ. Άρα η αύξηση του επιδόματος που τους παρέχεται συγκεκριμένα θα προκαλούσε την ικανοποίηση των υπαλλήλων νοιώθοντας έτσι να λαμβάνουν και την αναγνώριση-**ενδεχόμενες ανταμοιβές**- που αναμένουν.

Άλλο σημαντικό σημείο είναι ότι χρειάζεται βελτίωση στην **επικοινωνία και στις συνθήκες εργασίας**. Δεδομένου ότι προσφέρονται από τα ΚΕΠ μία πληθώρα υπηρεσιών, οι οποίες ολοένα αυξάνονται, θα βοηθούσε και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και για τη σωστότερη και ευκολότερη διεκπεραίωση της

εργασίας από τους υπαλλήλους των ΚΕΠ, η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων των διαφορετικών τμημάτων της Δ.Υ. Έτσι, περιορίζεται η γραφειοκρατία και η αναχαίτιση εργασιών που παραμένουν στάσιμες μέχρι την προσκόμιση αποδεικτικών στοιχείων από τον πολίτη. Η λύση αυτή θα μπορούσε να γίνει εφικτή μέσω της προώθηση της από το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Επίσης, θα βοηθούσε ο προγραμματισμός και η προώθηση εκ μέρους του τμήματος της καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μητρικών υπηρεσιών και των ΚΕΠ, των οποίων τα ΚΕΠ παρέχουν δικές τους υπηρεσίες στους πολίτες. Επιπλέον, θα βοηθούσε να θεσμοθετηθούν οι συναντήσεις μεταξύ τους, μέσω αντιπροσώπων, για παράδειγμα μια φορά κάθε τρεις μήνες. Η δημιουργία μίας κοινής ιστοσελίδας των συνεργαζόμενων υπηρεσιών (όπως γίνεται και με το σύστημα πληροφοριοδότησης ξεχωριστά των ΚΕΠ-η-συνεργασία) για ενημέρωση οποιονδήποτε αλλαγών στις διαδικασίες και νομοθεσίες θα βοηθούσε την καλύτερη οργάνωση. Σε συνέχεια με αυτό, σημαντική θα ήταν και η μετακίνηση υπαλλήλων από θέσεις άλλων υπηρεσιών στις οποίες ο φόρτος εργασίας δεν είναι τόσο πολύς, στις υπηρεσίες των ΚΕΠ για μείωση του φόρτου εργασίας τους. Για τη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης και για την ηθική ικανοποίηση των υπαλλήλων (μέσα από τη σωστότερη διεκπεραίωση των εργασιών τους) σημαντική θα ήταν η συχνότερη διεξαγωγή σεμιναρίων για επαγγελματική κατάρτιση των ιδίων των υπαλλήλων.

Εν κατακλείδι, η ικανοποίηση προσωπικού είναι ένα παλιό κεφάλαιο σε αντίθεση με τη Σ.Ν. που είναι ένας νέος κλάδος προς εξερεύνηση. Υπάρχουν όμως μεγάλα περιθώρια βελτίωσης για την πρώτη και περιθώρια καθιέρωσης ως επιστημονικό κλάδο για τη δεύτερη. Οι συνεχής έρευνες και μελέτες με τα πιθανή νέα αποτελέσματα και συμπεράσματα τους ίσως να οδηγήσουν στο δρόμο αυτό.

Βιβλιογραφία

Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R. & Ebrahimb, A. N. (2011), Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction , *Procedia-Social and behavioral Sciences*, vol. 29, pp. 1965-1976, viewed 20 October 2015, Aghdasi, Kiamaneshb & Ebrahimb

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811029144>>

Aziri, B. (2011), Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, vol. 3, no. 4, pp. 77-86, viewed 20 October 2015,

<<http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>>

Ealias, A. & George, J. (2012) Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational Study, *Research Journal of Commerce & Behavioural Science*, vol. 1, no. 4, pp. 37-42, viewed 20 October 2015,

<http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2061563>.

Fukuda, E., Saklofske, D. H., Tamaoka, K. & and Lim, H. (2012) Factor Structure of the Korean Version of Wong and Law's Emotional Intelligence Scale, *Assessment*, vol. 19, no. 1, pp. 3-7, viewed 3 April 2016,

<<http://asm.sagepub.com/content/19/1/3.full.pdf+html> >

Giddens, A. (2002) *Κοινωνιολογία*, Αθήνα: Gutenberg.

Goleman, D. (2000) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, 6^η έκδ., Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (2011) *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*, Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Greenberg, J & Baron, R. A. (2013) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, 9^η έκδ., Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/23971/17/17_appendix.pdf [9
Μαρτίου 2016]

<http://www.lib.teiher.gr/webnotes/seyp/SPSS/Kef08.pdf>

Jung, C. S. (2014) Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector, *Oxford Publishing Limited*, vol. 24, no. 4, pp. 955-981, viewed 20 October 2015.

Khan, S., Asghar, M. & Zaheer, A. (2014) Influence of Leadership Style on Employee Job Satisfaction and Firm Financial Performance: A Study of Banking Sector in Islamabad, Pakistan, *Actual Problems of Economics*, vol. 155, no. 5, pp.374-384, viewed 20 October 2015.

Martin, A. (2015) SoftBank Robot Pepper Sells Out in a Minute, *The Wall Street Journal*, viewed 10 April 2016, <http://blogs.wsj.com/japanrealtime/2015/06/22/softbank-robot-pepper-sells-out-in-a-minute/>.

Perez, J. C., Petrides, K. V. & Furnham, A. (2005) Measuring Trait Emotional Intelligence, *Emotional Intelligence: An International Handbook*, Hogrefe and Huber Publishers, Germany, pp. 123-140.

Spector, P. E. (1985) Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of American Academy*, vol. 13, no. 6, pp. 693-713, viewed 24 November 2015, <http://www.academia.edu/17225047/Measurement_of_human_service_staff_satisfaction_Development_of_the_Job_Satisfaction_Survey>

Spector, P.E (1994) Interpreting Satisfaction Scores with the Job Satisfaction Survey, viewed 8 May 2016, <<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssinterpretation.html>>.

Sulaiman, W. S. W. & Noor, M. Z. M. (2015) Examining the Psychometric Properties of the Wong and Law Emotional Intelligences Scale (WLEIS), *e-Bangi, Journal of Social Sciences and Humanities*, vol. 2 , pp. 81-90, viewed 3 April 2016, <http://www.ukm.my/e-bangi/papers/2015/081-090%20shahrazad%20Law%20Emotional%20Intelligences%20Scale.pdf>.

Wang, C., Kim, D. & NG, K. (2012) Factorial and Item-Level, Invariance of an Emotional Intelligence Scale across Groups of International Students, *Journal of Psychoeducational Assessment*, vol. 30, no. 2, pp. 160-170, viewed 3 April 2016, <<http://jpa.sagepub.com/content/30/2/160.full.pdf+html>>.

Wray, R. D., Luft, R. L. & Highland, P. J. (2003) *Κοινωνική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Zhang, X. & Li, B. (2013) 'Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study', *International Journal of Trade, Economics and Finance*, vol. 4, no. 1, pp. 48-54, 20 October 2015, <http://www.ijtef.org/papers/259-F605.pdf>.

Γεωργίου, Β. (2012) *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*, Λευκωσία: Εκδόσεις Εν Τύποις.

Ηλιοφώτου, Μ., Γεωργίου, Μ. & Σωκράτους, Μ. (2014) *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών*, Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.

Κάντας, Α. (1993) *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καραδήμας, Θ. & Καραδήμα, Π. (2014) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια και η Χρησιμότητα της για το Σύγχρονο Άνθρωπο και τις Επιχειρήσεις, *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*, Τόμ. 9, νο. 2, σελ. 59-79, Πρόσβαση 9 Μαρτίου 2016, <http://ejst.teiath.gr/issue_38/Karadimas_38.pdf>

Κατσίρας, Λ. Β. (2008) *Η Συναισθηματική νοημοσύνη και η Σπουδαιότητα της στον Επαγγελματικό προσανατολισμό*, Αθήνα: Ελληνοχριστιανική Αγωγή.

Κυπριακή Δημοκρατία, η-Συνεργασία, Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη, <https://govcloud.gov.cy>

Κυπριακή Δημοκρατία, Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού (2016) Κέντρα Εξυπηρέτησης του Πολίτη, *Κυπριακή Δημοκρατία*, Πρόσβαση 10 Απριλίου 2016, <http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument>.

Λαζάρου, Ξ. (1996) *Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της Παραγωγικότητας*, Λευκωσία: Ιμπρίντα Λτδ.

Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*, 1^η έκδ., Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Νεοφύτου, Λ. & Κουτσελίνη, Μ. (2006) Συναισθηματική Νοημοσύνη: Επιστημολογικές αμφισβητήσεις και περιορισμοί, 9^ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου, Πρόσβαση 13 Φεβρουαρίου 2016, <http://www.pek.org.cy/Proceedings_2006/10.%20Kefalaio%2010%20Ekpaideftiki%20erevna/10.1.%20L.%20Neofytou%20&%20M.%20Koutselini.pdf> .

Πανεπιστήμιο Κύπρου (n.d.) Είδη ερευνών, viewed 16 Απριλίου 2016 <<http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>>

Πλατσίδου, Μ (2004), Συναισθηματική Νοημοσύνη: Σύγχρονες προσεγγίσεις μίας παλιάς έννοιας, *Πανεπιστήμιο Μακεδονίας*, Πρόσβαση 16 Φεβρουαρίου 2016, <http://users.uom.gr/~platsidu/emotional_intelligence_2004.pdf>.

Ρέππα, Α. Α. (2008) Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.

Σταθακόπουλος, Β. (2005) *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Τσακλάγκανος, Α. Α. (2000) *Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Φαναριώτης, Π. (1996) Ανθρώπινες Σχέσεις Στο Εργασιακό Περιβάλλον, Εισαγωγή στη Σύγχρονη Επιχειρησιακή Ψυχολογία, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητοί/ές συνάδελφοι,

Θα εκτιμούσα τη βοήθειά σας στην έρευνα που κάνω για τη μεταπτυχιακή μου διατριβή στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (Μ.Β.Α). Η έρευνα αφορά την ικανοποίηση των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π από διάφορες πτυχές της εργασίας τους σε συνάρτηση με παραμέτρους που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της διατριβής, όπου θα αναφερθούν με ανώνυμο τρόπο.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας πάρει περίπου 10 λεπτά. Παρακαλώ συμπληρώστε το ερωτηματολόγιο πλήρως απαντώντας σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια. Εφόσον τελειώσετε με τη συμπλήρωση εσωκλείστε το στο φάκελο που σας έχει δοθεί, ακολούθως τοποθετήστε στο κλείσιμο του φακέλου τη σφραγίδα ΑΚΥΡΟ και παραδώστε το στο άτομο που έχει οριστεί υπεύθυνο για τη συλλογή του ερωτηματολογίου και το οποίο σας είχε παραδώσει εξαρχής το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικό και ανώνυμο.

Αν έχετε οποιεσδήποτε ερωτήσεις για την έρευνα αυτή, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου [Χριστιάνα Τιμοθέου, Κ.Ε.Π Αμμοχώστου, τηλ: 23300300] ή με την επιβλέπουσα της εργασίας, Δρ. Χριστιάνα Ιεροδιακόνου [τηλ: 22893659].

Χριστιάνα Τιμοθέου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΚΕΠ

ΜΕΡΟΣ Α: Παρακαλώ σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μια από τις ακόλουθες δηλώσεις.

| | | Διαφωνώ παρά πολύ | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ παρά πολύ |
|----|--|-------------------------|---------|-------------------------------------|---------|-------------------------|
| 1 | Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για την δουλειά που κάνω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Οι πιθανότητες για προαγωγή στην δουλειά μου είναι πολύ λίγες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός/η στο να κάνει σωστά τη δουλειά του/της. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Δεν είμαι ικανοποιημένος/η με τα οφέλη που λαμβάνω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Όταν κάνω καλά την δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που μου αρμόζει. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες με δυσκολεύουν στο να κάνω καλά την δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Μου αρέσουν οι άνθρωποι μαζί με τους οποίους δουλεύω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Οι επικοινωνίες μέσα στον οργανισμό φαίνονται καλές. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Οι αυξήσεις είναι πολύ λίγες και όχι συχνές. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια καλή πιθανότητα προαγωγής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η απέναντί μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | Διαφωνώ παρά πολύ | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ παρά πολύ |
|----|---|-------------------------|---------|-------------------------------------|---------|-------------------------|
| 13 | Τα οφέλη που λαμβάνω είναι όμοια με εκείνα που προσφέρονται από τους πλείστους παρόμοιους οργανισμούς. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Οι προσπάθειές μου να κάνω καλή δουλειά σπάνια παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Νιώθω ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα στην δουλειά μου, λόγω τις ανικανότητας των συναδέλφων μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύω δεν μου είναι ξεκάθαροι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Αισθάνομαι ΜΗ εκτιμώμενος/η από τον οργανισμό στον οποίο δουλεύω όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Οι υπάλληλοι του οργανισμού που δουλεύω εξελίσσονται το ίδιο γρήγορα όσο οι υπάλληλοι άλλων οργανισμών. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφιστάμενων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Το πακέτο ωφελγημάτων που έχουμε είναι δίκαιο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Οι ανταμοιβές για τους εργαζόμενους εδώ είναι λίγες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Έχω υπερβολικό φόρτο στην δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | Διαφωνώ παρά πολύ | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ παρά πολύ |
|-----------|--|----------------------------------|----------------|---|----------------|----------------------------------|
| 25 | Συμπαθώ τους συναδέλφους μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Συχνά νιώθω ότι δεν ξέρω τι γίνεται στην υπηρεσία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Αισθάνομαι υπερήφανος/η για την δουλειά που κάνω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που έχω για αύξηση μισθού. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Υπάρχουν οφέλη που δεν έχουμε, αλλά θα έπρεπε να έχουμε. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Ο/Η προϊστάμενος/η μου σαν άνθρωπος είναι συμπαθής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Έχω πάρα πολλή γραφειοκρατία. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Δεν αισθάνομαι ότι οι κόποι μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες που έχω για προαγωγή. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Στην δουλειά μου υπάρχουν πολλές λογομαχίες και καυγάδες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Η δουλειά μου είναι ευχάριστη. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Οι εργασιακές αναθέσεις δεν είναι πλήρως ξεκάθαρες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Τις περισσότερες φορές έχω καλή αίσθηση του γιατί αισθάνομαι έτσι όπως αισθάνομαι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Έχω μία καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Πραγματικά καταλαβαίνω το πώς αισθάνομαι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | Διαφωνώ παρά πολύ | Διαφωνώ | Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ παρά πολύ |
|-----------|---|----------------------------------|----------------|---|----------------|----------------------------------|
| 40 | Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος/η ή όχι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Πάντα καταλαβαίνω τα συναισθήματα των συναδέλφων μου από τη συμπεριφορά τους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Είμαι καλός/η παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Είμαι ευαίσθητος/η ως προς τη συναισθηματική κατάσταση των άλλων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Κατανοώ καλά τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Πάντα θέτω στόχους στον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους επιτύχω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένα ικανό άτομο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Είμαι άτομο το οποίο δίνω κίνητρα στον εαυτό μου από μόνος/η μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Πάντα ενθαρρύνω τον εαυτό μου για να βάζω τα δυνατά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Είμαι ικανός/ή να ελέγχω το θυμό μου και να ανταπεξέρχομαι στις δυσκολίες με τη λογική. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Είμαι αρκετά ικανός/ή να ελέγχω τα συναισθήματα μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | Όταν είμαι θυμωμένος/η μπορώ πάντα να ηρεμώ γρήγορα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | Έχω καλό έλεγχο των συναισθημάτων μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ΜΕΡΟΣ Β: Παρακάτω σημειώστε την απάντηση που σας εκπροσωπεί βάζοντας X ή ✓ στο αντίστοιχο κουτί.

Φύλο:

- Άνδρας
 Γυναίκα

Ηλικία:

- 18-25 χρονών 46-55 χρονών
 25-35 χρονών 55 και άνω
 36-45 χρονών

Χρόνια προϋπηρεσίας στα Κ.Ε.Π.:

- 0-5 χρόνια Περισσότερα από 5 χρόνια

Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο:

- Απολυτήριο λυκείου (ή ισότιμο)
 Δίπλωμα ή Πτυχίο Κολεγίου/Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι.
 Μεταπτυχιακός τίτλος

Οικογενειακή κατάσταση:

- Ζω μόνος/η
 Συζώ ή παντρεμένος/η

Έχετε παιδιά κάτω των 18 χρονών;

- Ναι
 Όχι

Παράρτημα Β: Απάντηση στην επιστολή για έγκριση διεξαγωγής της έρευνας



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Αρ.Φακ.: 11.26.004.001
Αρ.Τηλ.: 22 601559
Αρ.Φαξ: 22 602763
E-mail: clyra@papd.mof.gov.cy



ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
1443 ΛΕΥΚΩΣΙΑ

30 Μαρτίου 2016

Χριστίανα Τιμοθέου
Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός
ΤΔΔΠ – ΚΕΠ Αμμόχωστου
Ασκληπιού 62
5286 Παραλίμνι
Αμμόχωστος

Αγαπητή κα Τιμοθέου,

Αίτημα για διεξαγωγή έρευνας μέσω ερωτηματολογίου στα ΚΕΠ

Έχω οδηγίες να αναφερθώ στη σχετική με το πιο πάνω θέμα επιστολή σας ημερ. 15/3/2016 και να σας πληροφορήσω ότι το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού δε φέρει ένσταση στη διεξαγωγή έρευνας μέσω ερωτηματολογίου στο προσωπικό των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη, για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

2. Σας ευχόμαστε καλή επιτυχία στην προσπάθεια για ολοκλήρωση των σπουδών σας.

Με εκτίμηση,

(Κρύστια Λύρα)

για Διευθυντή
Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης
και Προσωπικού

Παράρτημα Γ: Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και εννέα πτυχών ικανοποίησης

| | Συνολική ικανοπ. | Αμοιβές | Προώθηση ευκαιριών | Εποπτεία | Πρόσθετες παροχές | Ενδεχόμενες ανταμοιβές | Συνθήκες εργασίας | Συνάδελφοι | Φύση εργασίας | Επικοινωνία |
|---------------------------------------|---------------------|---------|-----------------------|----------|----------------------|---------------------------|----------------------|------------|------------------|-------------|
| Φύλο | | | | | | | | | | |
| Γυναίκα | 100,2 | 7,62 | 8,03 | 15,43 | 8,43 | 9,41 | 9,50 | 14,80 | 14,48 | 12,56 |
| Άνδρας | 97,12 | 6,43 | 7,35 | 15,71 | 8,29 | 8,93 | 9,71 | 15,06 | 11,93 | 13,43 |
| Ηλικία | | | | | | | | | | |
| 18-25 χρονών | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25-35 χρονών | 99,08 | 6,93 | 7,72 | 15,90 | 8,23 | 9,61 | 9,28 | 15,11 | 13,97 | 12,52 |
| 36-45 χρονών | 98,95 | 7,56 | 8,00 | 15,00 | 8,35 | 8,85 | 9,70 | 14,44 | 13,92 | 13,08 |
| 46-55 χρονών | 105,18 | 8,78 | 8,33 | 15,88 | 9,33 | 10,33 | 9,83 | 15,55 | 15,00 | 11,77 |
| 55 χρονών και άνω | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Χρόνια προϋπηρεσίας στα Κ.Ε.Π. | | | | | | | | | | |
| 0-5 χρόνια | 97,58 | 6,92 | 7,41 | 15,33 | 8,10 | 8,97 | 9,47 | 14,64 | 14,08 | 12,93 |
| Περισσότερα από 5 | 101,05 | 7,75 | 8,25 | 15,56 | 8,60 | 9,56 | 9,57 | 14,97 | 14,03 | 12,54 |

| Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο | | | | | | | | | | |
|---|--------|------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| Απολυτήριο λυκείου (ή ισότιμο) | 101,98 | 7,38 | 7,76 | 15,80 | 8,90 | 9,23 | 10,14 | 14,27 | 14,42 | 13,00 |
| Δίπλωμα ή Πτυχίο | 99,64 | 7,63 | 8,13 | 15,31 | 8,46 | 9,43 | 9,33 | 14,60 | 14,13 | 12,65 |
| Μεταπτυχιακό | 95,36 | 6,45 | 7,18 | 15,63 | 7,18 | 9,00 | 9,36 | 15,18 | 13,00 | 12,36 |
| Οικογενειακή κατάσταση | | | | | | | | | | |
| Ζω μόνος/η | 89,25 | 6,25 | 6,50 | 14,25 | 6,87 | 8,75 | 9,75 | 13,75 | 11,12 | 12,00 |
| Συζώ ή παντρεμένος/η | 100,75 | 7,54 | 8,06 | 15,60 | 8,56 | 9,38 | 9,51 | 14,95 | 14,36 | 12,77 |
| Έχετε παιδιά κάτω των 18 χρονών; | | | | | | | | | | |
| Ναι | 101,12 | 7,60 | 8,13 | 15,84 | 8,50 | 9,35 | 9,51 | 14,95 | 14,43 | 12,96 |
| Όχι | 96,04 | 6,95 | 7,49 | 14,45 | 8,25 | 9,33 | 9,56 | 14,52 | 13,16 | 11,95 |

Παράρτημα Δ: Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ
 δημογραφικών χαρακτηριστικών και υποκλιμάκων Σ.Ν.

| | Συνολικό επίπεδο Σ.Ν. | SEA | ΟΕΑ | UOE | ROE |
|--|--------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Φύλο | | | | | |
| Γυναίκα | 61,83 | 15,44 | 15,73 | 15,81 | 14,84 |
| Άνδρας | 59,71 | 15,86 | 14,00 | 14,78 | 15,07 |
| Ηλικία | | | | | |
| 18-25 χρονών | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 25-35 χρονών | 62,11 | 15,58 | 15,69 | 15,83 | 15,00 |
| 36-45 χρονών | 60,92 | 15,42 | 15,22 | 15,55 | 14,72 |
| 46-55 χρονών | 61,44 | 15,55 | 15,44 | 15,33 | 15,11 |
| 55 χρονών και άνω | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Χρόνια προϋπηρεσίας στα Κ.Ε.Π. | | | | | |
| 0-5 χρόνια | 61,17 | 15,58 | 15,32 | 15,44 | 14,82 |
| Περισσότερα από 5 χρόνια | 61,68 | 15,45 | 15,52 | 15,78 | 14,92 |
| Ανώτερο μορφωτικό επίπεδο | | | | | |
| Απολυτήριο λυκείου (ή ισότιμο) | 61,00 | 15,19 | 15,14 | 15,66 | 15,00 |
| Δίπλωμα ή Πτυχίο Κολεγίου/ Πανεπιστημίου/Τ.Ε.Ι. | 61,45 | 15,58 | 15,39 | 15,66 | 14,81 |
| Μεταπτυχιακός τίτλος | 62,54 | 15,72 | 16,27 | 15,54 | 15,00 |
| Οικογενειακή κατάσταση | | | | | |
| Ζω μόνος/η | 62,00 | 14,75 | 14,75 | 16,00 | 16,50 |
| Συζώ ή παντρεμένος/η | 61,42 | 15,58 | 15,51 | 15,61 | 14,71 |
| Έχετε παιδιά κάτω των 18 χρονών; | | | | | |
| Ναι | 61,70 | 15,56 | 15,45 | 15,90 | 14,78 |
| Όχι | 61,08 | 15,41 | 15,41 | 15,16 | 15,08 |