



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**«ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ  
ΟΑΕΔ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ  
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (ΚΠΑ2) ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΚΩΣΤΟΥΛΗ ΓΑΛΑΤΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ**

**Ιούνιος 2021**

### **Υπεύθυνη Δήλωση**

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Ο Δηλών

## **Πρόλογος - Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά όλους τους καθηγητές/τριές του ΜΠΣ «*Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση*» για το ζήλο και την αγάπη για την κατάκτηση της επιστημονικής γνώσης που μας μετέδωσαν μέσα από τη διδασκαλία τους. Ο καθένας τους ξεχωριστά μας δίδαξε με ανιδιοτέλεια και σεβασμό το αντικείμενό του και όλοι μαζί μας οδήγησαν στο ταξίδι της γνώσης. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Καθηγητές του ΠΜΣ, κ. Σδρόλια Λάμπρο και κ. Παπαδημόπουλο Ιωάννη που από την αρχή στάθηκαν αρωγοί στη δύσκολο δρόμο της γνώσης βοηθώντας μας να τον κατακτήσουμε με επιτυχία.

Εξέχουσες ευχαριστίες για τον επιβλέποντα Δρ. Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα, για την αμέριστη συμπαράσταση, την άψογη συνεργασία, την έμπνευση, το ήθος και την ανεκτίμητη βοήθεια του στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας.

Πολλές ευχαριστίες σε όλους τους συναδέλφους μου διοικητικούς υπαλλήλους των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας καθώς και της Περιφερειακής Διεύθυνσης Θεσσαλίας που αφιερώνοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους παρόλο το φόρτο εργασίας, απαντώντας στο ερωτηματολόγιο μου, έγιναν το δείγμα της έρευνάς μου. Χωρίς αυτούς δεν θα μπορούσα να την ολοκληρώσω. Ευχαριστώ επίσης από καρδιάς τις φίλες και συναδέλφισσές μου Ευφροσύνη Χατζηκωνσταντίνου και Ελένη Ζουρνατζή για τη υποστήριξη και την βοήθειά τους σ' όλο αυτό το χρονικό διάστημα των σπουδών μου.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου αφιερώνοντας την παρούσα εργασία στις πολυαγαπημένες μου κόρες, Δήμητρα και Ελευθερία.

## Περίληψη

Η εργασία διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στη ζωή μας καταλαμβάνοντας περισσότερο χρόνο από οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα ενώ παράλληλα μας παρέχει την οικονομική βάση για την οριοθέτηση του τρόπου ζωής μας. Είναι λοιπόν επόμενο, η ικανοποίηση από την εργασία ως στάση στο χώρο εργασίας να αποτελεί κύριο αντικείμενο έρευνας εδώ και χρόνια για πολλούς ειδικούς, καθώς η θετική ή η αρνητική στάση απέναντι στην εργασία επιφέρει επιπτώσεις στην οργανωσιακή συμπεριφορά, τη συμπεριφορά δηλαδή των ανθρώπων στο πλαίσιο των Οργανισμών (Κουστέλιος, 2001).

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι η σκιαγράφηση της ικανοποίησης από την εργασία των υπαλλήλων των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας, που έχουν ως κύρια αντικείμενα εργασίας τη διαχείριση παθητικών και ενεργητικών μορφών απασχόλησης, δηλαδή επιδοματικών πολιτικών ασφάλισης κατά του κινδύνου της ανεργίας και ενταξιακών πολιτικών στην ευρύτερη αγορά εργασίας.

Η εργασία αποτελείται από δύο κύρια μέρη, τη θεωρητική προσέγγιση με τη χρήση βιβλιογραφικής επισκόπησης και την έρευνα μελέτης περίπτωσης μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε και απαντήθηκε στο διαδικτυακό περιβάλλον της Google forms ενώ για την κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων του έγινε χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης IBM SPSS Statistics 26.0.0.0.

Τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας αφορούν στην επιβεβαίωση των τιθέμενων ερευνητικών υποθέσεων αναφορικά με την θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης, με το αίσθημα επιτυχίας στην εργασία, τα επίπεδα εργασιακής αυτονομίας, την ποιότητα συμπεριφοράς των προϊσταμένων και την ταύτιση με τον Οργανισμό και την αρνητική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης, με την ψυχολογική πίεση στο χώρο εργασίας και τη μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Επιπρόσθετα αναλύονται και άλλοι παράγοντες όπως, η απουσία επιμόρφωσης και η δυσκολία εναρμόνισης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Οι μελλοντικές προεκτάσεις μπορούν να κυμανθούν, σε επίπεδο χώρας, σε επίπεδο βελτιστοποίησης των πολιτικών εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη Διοίκηση του Οργανισμού αλλά και σε επίπεδο διασύνδεσης της έρευνας με δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης χωρών του εξωτερικού.

**Λέξεις Κλειδιά :** επαγγελματική ικανοποίηση, κίνητρα, στάσεις, εργασιακή αυτονομία, ενσυναίσθηση

## **Abstract**

It is accepted that people spend more time in working than any other activity in their lives.. Employees as well as organizations in private and public sector look for in achieving and maintaining job satisfaction in the workplace. Research shows that employees' attitude (positive or negative) affects organizational behavior (Koustelios, 2001) and finally the performance of the organization.

Since we realized that this is a topic of high interest and this is our main purpose of this thesis. We try to explore the employees' satisfaction of the Public Employment Services (OAED) in Thessaly region in central Greece. Our research focuses on the employees of the Employment Promotion Centers (KPA2), who deal with the management of passive and active forms of employment..

This study consists of two main parts, the literature review and then the research part with our survey through a structured questionnaire. The questionnaire was designed through the online environment of Google forms and the findings analysed through the statistical software package by the IBM SPSS Statistics 26.0.0.0

The main results of the study related with the five dimensions of the job satisfaction. We found that there is a positive correlation of job satisfaction with the (a) feeling of work satisfaction, (b) level of job autonomy, (c) quality of supervisors' behavior and identification with the organization. On the other hand, findings show us a negative correlation of job satisfaction with the (d) psychological pressure in the workplace and (e) non-participation in decision making. In addition, other factors such as the lack of training and the difficulty of balancing work with family life are also investigated.

The future purpose of the study is to extend the research to all employees in the Public Employment Services all over Greece in order to have a larger sample and safer results. Then, the outcomes may help the central administration of PES to follow a better human resource management strategy.

**Keywords:** job satisfaction, motivation, attitudes, job autonomy, empathy

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος - Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Abstract	5
<i>Εισαγωγή</i>	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	17
1.1 Εννοιολογική & ιστορική προσέγγιση της εργασίας	17
1.1.1 Η κοινωνιολογική θεώρηση	17
1.1.2 Αρχαίοι χρόνοι-Μεσαίωνας	17
1.1.3 Η βιομηχανική επανάσταση	18
1.1.4 Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο	19
1.1.5 Νομική κατοχύρωση	19
1.1.6 Σύγχρονες τάσεις - ΔΟΠ	20
1.2 Οργανωσιακή Συμπεριφορά	21
1.3 Προσωπικότητα	22
1.3.1 Θεωρία της σύγκρουσης του Sigmund Freud	22
1.3.2 Θεωρία ολοκλήρωσης του ατόμου του C.Rogers & A.Maslow	23
1.3.3 Θεωρία της συνέπειας του George Kelly	23
1.4 Διαστάσεις της Προσωπικότητας	23
1.4.1 Διάσταση του Ελέγχου	23
1.4.2 Διάσταση εσωστρέφειας και εξωστρέφειας	24
1.4.3 Διάσταση Ιεραρχίας	24
1.4.4 Δογματισμός	24
1.4.5 Στάση ως προς τον κίνδυνο	24
1.4.6 Τύπος Α και τύπος Β	24
1.5 Η θεωρία του Holland	25
1.6 Στάσεις και συμπεριφορά	26
1.6.1 Η επαγγελματική ικανοποίηση	27
1.6.2 Η εργασιακή ταύτιση	28
1.6.3 Η οργανωσιακή δέσμευση ή αφοσίωση	28
1.7 Παρακίνηση – Κίνητρα Συμπεριφοράς	29
1.7.1 Οι θεωρίες των ενστίκτων	30

1.7.2 Οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης	31
1.7.3 Οι γνωστικές θεωρίες	31
1.7.4 Ανθρώπινες ανάγκες	32
1.8 Θεωρίες Περιεχομένου	33
1.8.1. Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του A.Maslow	34
1.8.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg	35
1.8.3 Η θεωρία X & Ψ του McGregor	36
1.8.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland	37
1.8.4 Η θεωρία ERG υποκίνησης του Alderfer	37
1.9 Θεωρίες διαδικασιών	38
1.9.1 Η θεωρία της Προσδοκίας του Vroom	38
1.9.2 Η θεωρία δικαιοσύνης/ισότητας του Adams	39
1.9.3 Η θεωρία των Porter & Lower	41
1.9.4 Η θεωρία των Hackman & Oldham	41
1.10 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης	42
1.10.1 Φύση της εργασίας	43
1.10.2 Σχέσεις με τον Προϊστάμενο	44
1.10.2.1 Επικοινωνία	45
1.10.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη	46
1.10.2.3 Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης	46
1.10.3 Αμοιβές	48
1.10.4 Ευκαιρίες για προαγωγή	49
1.10.5 Σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>	51
2.1 Εισαγωγικά	51
2.1.1 Όραμα του ΟΑΕΔ	51
2.2 Το προφίλ των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ	51
2.2.1 Προγράμματα ενεργητικών πολιτικών προώθησης της απασχόλησης	52
2.2.2 Προγράμματα παθητικών πολιτικών - Ασφάλισης κατά του κινδύνου της Ανεργίας	53
2.2.3 Πρόγραμμα ενδοευρωπαϊκής κινητικότητας – European Employment Services (Eures)	54
2.2.4 Κοινωνικές Παροχές	55
2.2.5 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες	55

2.2.5.2 Εργαστήρια Τεχνικών ανεύρεσης εργασίας (ΤΑΕ).	55
2.3 Το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης του ΟΑΕΔ	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	59
3.1 Σκοπός της έρευνας	59
3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	59
3.3 Ερευνητικές Υποθέσεις	60
3.4 Ερευνητική Μεθοδολογία	60
3.4.1 Στατιστική επεξεργασία	60
3.5 Το Δείγμα	61
3.6 Το ερωτηματολόγιο	61
3.7 Η επιλογή των ερωτήσεων	62
3.8 Η σύνδεση με άλλες παρόμοιες έρευνας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό	62
3.9 Η διεξαγωγή της έρευνας	63
3.10 Η δειγματοληψία	63
3.11 Το μέγεθος του πληθυσμού	64
3.12 Ο χρόνος και η διάρκεια της έρευνας	64
3.13 Περιορισμοί κατά τη διάρκεια της συλλογής ερωτηματολογίων	64
3.14 Ανταπόκριση	65
3.15 Διαδικασία ανάλυσης αποτελεσμάτων	65
3.16 Ανάλυση αξιοπιστίας	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	67
4.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	67
4.1.1 Φύλο	67
4.1.2 Ηλικία	68
4.1.2.1 Φύλο και ηλικία	69
4.1.3 Προσωπική κατάσταση	70
4.1.3.1. Φύλο και προσωπική κατάσταση	71
4.1.4 Προστατευόμενα παιδιά	72
4.1.6 Επίπεδο εκπαίδευσης	74
4.2 ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	76
Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία	76
4.3 ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	96
Ερωτήσεις σχετικά με το χώρο εργασίας	96



4.4 ΕΝΟΤΗΤΑ Γ' ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	114
Απόψεις για το χώρο εργασίας	114
4.6 Έλεγχος συσχετίσεων	128
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS) – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ (LIMITATIONS) – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)	131
5.1 Συμπεράσματα της έρευνας	131
5.2 Προτάσεις	135
5.3 Περιορισμοί της έρευνας	135
5.4 Στοιχεία για μελλοντική έρευνα	136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	137
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	145
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	145
ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ	154

<b>Κατάλογος Σχημάτων</b>		
Σχήμα 1.1	Το τρίπτυχο της ποιότητας	21
Σχήμα 1.2	Μοντέλο Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	22
Σχήμα 1.3	Το εξαγωνικό μοντέλο του Holland	25
Σχήμα 1.4	Παράδειγμα των τριών συνθετικών των στάσεων σχετικά με την εργασία	27
Σχήμα 1.5	Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης	30
Σχήμα 1.6	Συμπεριφορά που επιδεικνύει το άτομο όταν συναντά δυσκολία/αδιέξοδο, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του	33
Σχήμα 1.7	Η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον A.Maslow	35
Σχήμα 1.8	Πηγές δυσαρέσκειας και ικανοποίησης στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	36
Σχήμα 1.9	Συνάρτηση της παρακίνησης	39
Σχήμα 1.10	Μαθηματικός τύπος κατά Adams	40
Σχήμα 1.11	Το υπόδειγμα Porter & Lower	41
Σχήμα 1.12	Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας	42

Κατάλογος Πινάκων		
Πίνακας 1	Διαστάσεις και ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης	47
Πίνακας 2	Δείκτης Cronbach A	66
Πίνακας 3	Κατανομή κατά φύλο	67
Πίνακας 4	Κατανομή ανά ηλικιακή κατηγορία	68
Πίνακας 5	Φύλο και ηλικία	69
Πίνακας 6	Προσωπική κατάσταση	70
Πίνακας 7	Φύλο και προσωπική κατάσταση	71
Πίνακας 8	Προστατευόμενα παιδιά	72
Πίνακας 9	Φροντίδα πασχόντων μελών	73
Πίνακας 10	Επίπεδο εκπαίδευσης	74
Πίνακας 11	Θέση ευθύνης	74
Πίνακας 12	Έτη προϋπηρεσίας στα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ	76
Πίνακας 13	Εργασιακή σχέση του προφίλ του δείγματος	77
Πίνακας 14	Συμφωνηθείσες ώρες εργασίας, χωρίς τις πιθανές υπερωρίες	77
Πίνακας 15	Ώρες επιπρόσθετης ή υπερωριακής απασχόλησης ανά εβδομάδα με ή χωρίς αμοιβή	78
Πίνακας 16	Πεποιθήσεις για τις συνθήκες εργασίας	79
Πίνακας 17	Περιγραφικά στατιστικά αναφορικά με τις πεποιθήσεις για τις συνθήκες εργασίας	80
Πίνακας 18	Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας One-Sample Test	81
Πίνακας 19	Διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ	83
Πίνακας 20	Περιγραφικά στατιστικά αναφορικά με τη διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ	83
Πίνακας 21	Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας One-Sample Test	84
Πίνακας 22	Βαθμός επιρροής παραμέτρων της εργασίας από τους ίδιους τους υπαλλήλους	86
Πίνακας 23	Περιγραφικά στοιχεία για το βαθμό επιρροής παραμέτρων της εργασίας από τους ίδιους του υπαλλήλους	87
Πίνακας 24	Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας One Sample Test	87
Πίνακας 25	Βαθμός ικανοποίησης από διάφορες παραμέτρους εργασίας	89
Πίνακας 26	Περιγραφικά Στοιχεία για το βαθμό ικανοποίησης από διάφορες παραμέτρους εργασίας	90
Πίνακας 27	Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας One-Sample Test	91
Πίνακας 28	Συναισθήματα που πηγάζουν από την εργασία	93
Πίνακας 29	Περιγραφικά στοιχεία για συναισθήματα που πηγάζουν από την εργασία	94
Πίνακας 30	Συσχέτιση της μεταβλητής Ψυχολογική πίεση από την εργασία με τον παράγοντα Ικανοποίηση από το Τμήμα σας (Correlations – Pearson Correlation)	94
Πίνακας 31	Βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία στο τμήμα τους	96
Πίνακας 32	Περιγραφικά στοιχεία για βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων, από την εργασία στο τμήμα τους	97
Πίνακας 33	Υποχρεώσεις των υπαλλήλων εντός και εκτός εργασίας	98
Πίνακας 34	Περιγραφικά στοιχεία για υποχρεώσεις υπαλλήλων εντός όσο και εκτός της εργασίας τους	101
Πίνακας 35	Χρονική διάρκεια επιμόρφωσης	102
Πίνακας 36	Εργασιακές δεξιότητες υπαλλήλου συγκριτικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες της εργασίας	104
Πίνακας 37	Εργασιακές μεταβολές ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του προγράμματος Re-engineering στον ΟΑΕΔ και ειδικότερα στο ΚΠΑ2 εργασίας	105
Πίνακας 38	Στάσεις διευθυντών/προϊσταμένων	107

Πίνακας 39	Περιγραφικά στοιχεία στάσεων Διευθυντών / Προϊσταμένων	107
Πίνακας 40	Συσχέτιση μεταβλητής Ποιότητα πληροφόρησης & επικοινωνίας από προϊσταμένους	110
Πίνακας 41	Ικανοποίηση υπαλλήλων από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	111
Πίνακας 42	Περιγραφικά στοιχεία ικανοποίησης υπαλλήλων από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	112
Πίνακας 43	Συσχέτιση της μεταβλητής Συμμετοχή Εργαζομένων στην Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊστάμενους) (Correlations – Pearson Correlation)	112
Πίνακας 44	Βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο (εξοπλισμός και τις στάσεις ως προς την εργασία)	114
Πίνακας 45	Περιγραφικά στοιχεία βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο (εξοπλισμός και τις στάσεις ως προς την εργασία)	115
Πίνακας 46	Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας One Sample Test	116
Πίνακας 47	Στάσεις των διευθυντών/προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους	118
Πίνακας 48	Στάσεις των διευθυντών/προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους (Μέση τιμή)	124
Πίνακας 49	Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ	126
Πίνακας 50	Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ	127
Πίνακας 51	Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας One-Sample Test	127
Πίνακας 52	Συσχετίσεις - Correlations	129

<b>Κατάλογος Γραφημάτων</b>		
Γράφημα 1	Κατανομή κατά φύλο	67
Γράφημα 2	Κατανομή ανά ηλικιακή κατηγορία	68
Γράφημα 3	Φύλο και ηλικία	69
Γράφημα 4	Προσωπική κατάσταση	70
Γράφημα 5	Φύλο και προσωπική κατάσταση	71
Γράφημα 6	Προστατευόμενα παιδιά	72
Γράφημα 7	Φροντίδα πασχόντων μελών	73
Γράφημα 8	Θέση ευθύνης	75
Γράφημα 9	Έτη προϋπηρεσίας στα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ	76
Γράφημα 10	Συμφωνηθείσες ώρες εργασίας, χωρίς τις πιθανές υπερωρίες	78
Γράφημα 11	Μέση τιμή πεποιθήσεων για τις συνθήκες εργασίας	82
Γράφημα 12	Διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα	85
Γράφημα 13	Βαθμός επιρροής παραμέτρων της εργασίας από τους ίδιους τους υπαλλήλους (μέση τιμή)	87
Γράφημα 14	Βαθμός ικανοποίησης από τις διάφορες παραμέτρους της εργασίας	92
Γράφημα 15	Συναισθήματα που πηγάζουν από την εργασία	94
Γράφημα 16	Βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία στο τμήμα τους	96
Γράφημα 17	Μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με το οικείο περιβάλλον μου	98
Γράφημα 18	Μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με διάφορες δραστηριότητες	99
Γράφημα 19	Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεών μου εκτός εργασίας	99
Γράφημα 20	Υποχρεώσεις των υπαλλήλων εντός και εκτός εργασίας	101
Γράφημα 21	Χρονική διάρκεια επιμόρφωσης	102
Γράφημα 22	Εργασιακές δεξιότητες υπαλλήλου συγκριτικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες της εργασίας	103
Γράφημα 23	Εργασιακές μεταβολές ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του προγράμματος Re-engineering στον ΟΑΕΔ και ειδικότερα στο ΚΠΑ2 εργασίας	105
Γράφημα 24	Ζήτηση απόψεων εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους	106
Γράφημα 25	Ανταπόκριση στις προτάσεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους	107
Γράφημα 26	Επιρροή τελικών αποφάσεων από εργαζόμενους ή τους εκπροσώπους τους	107
Γράφημα 27	Στάσεις διευθυντών/προϊσταμένων – Μέση τιμή	110
Γράφημα 28	Ικανοποίηση υπαλλήλων από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων	113
Γράφημα 29	Βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο (στάσεις ως προς την εργασία -Μέσος όρος)	115
Γράφημα 30	Αναγνώριση των αξιών του Οργανισμού	116
Γράφημα 31	Πίστη στον Οργανισμό	117
Γράφημα 32	Υπερηφάνεια για την εργασία στον Οργανισμό	117
Γράφημα 33	Τήρηση των υποσχέσεων τους ώστε οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σ' αυτούς	120
Γράφημα 34	Ειλικρινή διάθεση για κατανόηση των απόψεων των εργαζομένων	120
Γράφημα 35	Συμπεριφορά στους εργαζόμενους με τιμιότητα	121
Γράφημα 36	Αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς	121
Γράφημα 37	Ενθάρρυνση των εργαζομένων για ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους	122
Γράφημα 38	Επιβράβευση των προσπαθειών και επιτευγμάτων των εργαζομένων	122
Γράφημα 39	Υποστήριξη εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	123
Γράφημα 40	Σεβασμός της προσωπικότητας των εργαζομένων	123

Γράφημα 41	Δίκαιη κρίση	124
Γράφημα 42	Στάσεις των διευθυντών/προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους (Μέση τιμή)	125
Γράφημα 43	Σχέσεις μεταξύ διευθυντών/προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ	128

## ***Εισαγωγή***

Η παρούσα εργασία είχε στόχο τη μελέτη του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Συγκεκριμένα αφορά τους υπαλλήλους δέκα (10) ΚΠΑ2, των περιοχών Λάρισας, Βόλου, Αλμυρού, Τρικάλων, Καλαμπάκας, Καρδίτσας, Λαμίας, Καρπενησίου, Γρεβενών και Ελασσόνας σε σύνολο εκατόν δεκαοκτώ (118) ΚΠΑ2 σε επίπεδο χώρας και μιας (1) Περιφερειακής Διεύθυνσης, της Θεσσαλίας σε σύνολο επτά (7) Περ/κών Δ/σεων σε επίπεδο χώρας (Διοικητική Οργάνωση & Διάρθρωση-ΟΑΕΔ, 2020). Τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδήγησαν την έρευνα είναι :

- Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ψυχολογικής πίεσης στην εργασία;
- Υφίσταται εργασιακή αυτονομία ;
- Ποιες είναι οι στάσεις των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζόμενους; Είναι δίκαιοι; Σέβονται την προσωπικότητά τους; Συμπεριφέρονται με τιμιότητα;
- Οι εργαζόμενοι συμμερίζονται τις αξίες και το όραμα του Οργανισμού που εργάζονται;

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση επιχειρείται μια εισαγωγική προσέγγιση της έννοιας της εργασίας διαχρονικά και στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αναλύονται θεωρίες και διαστάσεις της ανθρώπινης προσωπικότητας, των στάσεων των ανθρώπων ως εργαζομένων στα πλαίσια οργανισμών, των κινήτρων συμπεριφοράς, των ερμηνευτικών θεωριών της επαγγελματικής ικανοποίησης και των πτυχών μέτρησής της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συγκεκριμένη περιοχή μελέτης της έρευνας, που είναι οι υπηρεσίες ΚΠΑ2 της Περιφέρειας του ΟΑΕΔ Θεσσαλίας. Αναλύεται ο ρόλος των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του ΟΑΕΔ ως φορέα εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής για την απασχόληση, την προώθηση της ένταξης του εργατικού δυναμικού της χώρας στον εργασιακό χώρο - εμπλεκομένης της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης - και την ασφάλιση κατά της ανεργίας για την καταπολέμηση της (Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, 2018).

Στο τρίτο κεφάλαιο εμπερικλείεται αναλυτική παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας. Γίνεται αναφορά στο σκοπό της έρευνας, στα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις και αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνησή της δηλαδή η χρήση των βιβλιογραφικών αναφορών και η ποσοτική έρευνα μέτρησης μέσω σταθμισμένου ερωτηματολογίου. Περιγράφεται το δείγμα της έρευνας, τα άτομα που κλήθηκαν και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, οι λόγοι επιλογής συγκεκριμένων ερωτήσεων που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες μεταβλητές μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης καθώς και η σύνδεση της παρούσας έρευνας με άλλες παρόμοιες έρευνες σε Ελλάδα και εξωτερικό. Ακολουθούν άλλες μεθοδολογικοί παράμετροι, όπως ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας, η μέθοδος δειγματοληψίας, το μέγεθος του πληθυσμού, η χρονική διάρκεια της, ο βαθμός δυσκολίας και ανταπόκρισης στην έρευνα και η διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διενεργήθηκε με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με ευρεία χρήση πινάκων και γραφημάτων για την ορθότερη απεικόνιση και κατανόηση τους. Επίσης περιλαμβάνεται ο δείκτης αξιοπιστίας και οι συσχετίσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας, αναφορικά με το σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν εξ αρχής, συνδυαστικά με τις θεωρητικές προσεγγίσεις. Στη συνέχεια παρατίθενται συγκεκριμένες προτάσεις αξιολόγησης των αποτελεσμάτων από τη Διοίκηση του Οργανισμού, γίνονται αναφορές σε περιορισμούς καθώς δίνονται κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### 1.1 Εννοιολογική & ιστορική προσέγγιση της εργασίας

#### 1.1.1 Η κοινωνιολογική θεώρηση

Η εργασία δεν ήταν πάντοτε αυτονόητη όπως είναι σήμερα, αρκεί να αναλογιστούμε ότι ο πρωτόγονος άνθρωπος έζησε επί χιλιάδες έτη χωρίς να εργάζεται, χωρίς προοπτική για το μέλλον και με απουσία σχέσεων ανάλογων με αυτών που στη σημερινή εποχή αποκαλούμε εργασία. Σύμφωνα με τον Karl Bucher, όπως αναφέρει ο Φίλιας τ.Β' (1980), από τις πρώιμες κοινωνίες όπου ο άνθρωπος λειτουργούσε ενστικτωδώς, εμφανίστηκε μια πρωτόλεια μορφή εργασίας, όπου το περιεχόμενό της έμοιαζε πολύ με το παιχνίδι. Σιγά σιγά με το πέρασμα των χρόνων και την ένταξη των ανθρώπων σε οργανωμένες ομάδες και αργότερα σε κοινωνίες η εργασία άλλαξε πολλές φορές μορφή σύμφωνα με τις ανάγκες που εξυπηρετούσε και συνδέθηκε άρρηκτα με την οικονομική δραστηριότητα. Η γένεσή της ωστόσο - σύμφωνα με την κοινωνιολογική θεώρηση όπως αναφέρει ο Φίλιας τ.Β' (1980) - δεν ήταν μόνο αποτέλεσμα της διεύρυνσης των ανθρωπίνων αναγκών πέρα από τις στοιχειώδεις ανάγκες διατροφής αλλά και αποτέλεσμα της διανοητικής σύλληψης της ζωής ως ολότητας για την αντιμετώπιση του μέλλοντος, έννοιας πολύ διαφορετικής από την έννοια της βιολογικής αναπαραγωγής του είδους. Επιπρόσθετα σύμφωνα με την παραπάνω οπτική καθώς η εργασία δεν ήταν έμφυτη, ακριβώς επειδή προερχόταν από κάποια ανάγκη, εμπεριείχε ένα στοιχείο καταναγκασμού, το οποίο ο άνθρωπος κατόρθωσε να υπερβεί αποδεχόμενος το οικονομικό αποτέλεσμα και να προχωρήσει στο πέρασμα των αιώνων δημιουργώντας πολιτισμό και γράφοντας ιστορία.

#### 1.1.2 Αρχαίοι χρόνοι-Μεσαίωνας

Στην πορεία του ανθρώπινου γένους, η εργασία έτυχε πολλών διαφορετικών τρόπων αντιμετώπισης και ερμηνειών. Στην αρχαία Ελλάδα για παράδειγμα η εργασία είχε αρνητικό χαρακτήρα, καθώς σύμφωνα με τα πολιτικά του Αριστοτέλη, ήταν συνυφασμένη με τη ζωή των δούλων, που εργαζόταν για τη συντήρηση του νοικοκυριού, για την εξασφάλιση του ζην και αφορούσε κυρίως σε γεωργικές και κτηνοτροφικές δραστηριότητες, ενώ οι κύριοι των οίκων έπρεπε να έχουν ελεύθερο χρόνο για να διαθέτουν σε πνευματικές ενασχολήσεις όπως η πολιτική και η φιλοσοφία επιδιώκοντας το ευ ζην, την προσωπική και συλλογική ευδαιμονία (Κοσμαδάκης, 2017). Στο Μεσαίωνα η εργασία κατευθυνόταν από τη δύναμη

των θείων και των υπερφυσικών δυνάμεων, ενώ διαφορετική εργασιακή ηθική δίδασκαν τα διάφορα θρησκευτικά δόγματα. Για το Χριστιανισμό ο άνθρωπος μετατράπηκε σε εργαζόμενο μετά την εκδίωξή του από τον Παράδεισο καθώς η ζωή του ήταν γεμάτη μόχθο και εργασία, για τους Προτεστάντες η σκληρή εργασία ήταν υποχρέωση για την εύνοια του Θεού ενώ για το Λούθηρο το επάγγελμα αποτελούσε τη θέση που ο Θεός επιλέξει για τους ανθρώπους και την οποία όφειλαν να αποδέχονται για να μη θεωρούνται αμαρτωλοί (Παπαϊωάννου, 1987).

### **1.1.3 Η βιομηχανική επανάσταση**

Στην περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, με την έξαρση της αστυφιλίας και την κοινωνική απομόνωση που επέφερε η ανάπτυξη του καπιταλισμού, η εργασία άλλαξε ξανά υπόσταση και μορφή. Τα μέσα παραγωγής, τα εργαλεία που εντάχθηκαν στην αύξηση της παραγωγής, βρέθηκαν στους λίγους, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν στρατιές εργατών, πυροδοτώντας έντονες κοινωνικές αντιθέσεις. Η εργασία πήρε θετικό πρόσημο και αναδείχθηκε σε υπέρτατο κοινωνικό αγαθό. *«Οι ταξικές αντιθέσεις ...δεν επηρεάζουν τη θετική αξιολόγηση της εργασίας...Αντίθετα, θεωρείται υπέρτατο κοινωνικό αγαθό στο όνομα του οποίου διεξάγονται οι κοινωνικοί αγώνες»*. (Φίλιας, τ.Β' 1980). Την εποχή αυτή αναπτύχθηκαν διάφορα φιλοσοφικά ρεύματα κυρίως από θεωρητικούς σοσιαλιστές έναντι του καπιταλισμού με κυριότερους εκπροσώπους τους Friedrich Engels & Karl Marx. Για τον Έγκελς όπως αναφέρει ο Παπαϊωάννου (1987), η εργασία είναι η πηγή κάθε πλούτου, αλλά και η βασική προϋπόθεση της ανθρώπινης ζωής σε τόσο μεγάλο βαθμό ώστε να μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η εργασία ήταν αυτή που δημιούργησε τον άνθρωπο, ενώ για τον Karl Marx η εργασία είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ο άνθρωπος ελέγχει και ορίζει τις σχέσεις του με τη φύση. Οι φυσικές του δυνάμεις μεταβάλλουν την φυσική ύλη και την αλλάζουν και ταυτόχρονα αλλάζει και ο ίδιος ο άνθρωπος, αποκτά γνώσεις και εμπειρία και εξελίσσεται. Ο Marx προχώρησε πολύ περισσότερο τη σκέψη του για την έννοια της εργασίας και του εργατικού δυναμικού και προσπάθησε να προωθήσει νέες αντιλήψεις κυρίως για τις σχέσεις εργατών και εργοδοτών στο έργο του το Κεφάλαιο, μετατρέποντας την έννοια της εργασίας, σε εμπόρευμα. Σύμφωνα με την Αρτινοπούλου (1991), στον πρώτο τόμο του Κεφαλαίου ο Marx αναφέρει ότι *«ο πλούτος των κοινωνιών στις οποίες επικρατεί ο καπιταλιστικός τρόπος παραγωγής εμφανίζεται ως ένας σωρός από εμπορεύματα»*. Κατά τον Marx, στην καπιταλιστική κοινωνία, η παραγωγή αγαθών ή αλλιώς «αξιών χρήσης» όπως τα ονόμαζε είχε αντικατασταθεί από την παραγωγή «εμπορευμάτων»

που είχαν «ανταλλακτική αξία». Η παραγωγή εμπορευμάτων στόχευε στην ανταλλαγή προϊόντων και όχι στη χρήση τους καθαυτή όπως συνέβαινε στις προ-καπιταλιστικές κοινωνίες, εφόσον ο παραγωγός δεν ήταν και ο καταναλωτής του προϊόντος. Ως μέσο ανταλλαγής των εμπορευμάτων θεωρούσε κάποιο άλλο χρήσιμο εμπόρευμα ή το χρήμα. Επίσης κατά το Marx η σχέση κεφαλαίου και μισθωτής εργασίας ενείχε επίσης την έννοια της ανταλλαγής εμπορεύματος. Δηλαδή η εργατική δύναμη θεωρούνταν ως εμπόρευμα και ανταλλάσσονταν από τον εργάτη με το μισθό, με την έννοια αυτή ο εργάτης μετατρέποταν σε εμπόρευμα και η εργασία του γινόταν ιδιοκτησία του εργοδότη/καπιταλιστή (Αρτινοπούλου, 1991).

#### **1.1.4 Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο**

Η χώρα μας δε μπορούσε παρά να επηρεαστεί απ' όλες τις παραπάνω χρονολογικά ιστορικές εξελίξεις σε όλες τις περιόδους έχοντας μια παράλληλη πορεία. Η ανάπτυξη της εργασίας και της οικονομίας στην Ελλάδα συντελέστηκε σταδιακά μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και τους εμφυλίους πολέμους, κυρίως μετά τη δεκαετία του 1960 όπου έγινε και η είσοδος των γυναικών στον εργασιακό στίβο, αρχής γενομένης από τον αγροτικό τομέα. Η μηχανοποίηση της γεωργικής παραγωγής όμως έστρεψε γρήγορα το γυναικείο εργατικό δυναμικό σε άλλες εργασίες όπως οι υπηρεσίες. Χαρακτηριστικό είναι ότι στην περίοδο από 1961-1981 οι εργαζόμενες γυναίκες σε εμπόριο, τουρισμό, τράπεζες, και ελεύθερα επαγγέλματα όπως δικηγόροι, γιατροί, αρχιτέκτονες κ.α. αυξήθηκαν κατά 255 χιλιάδες. Το 1971 το 76% του εργατικού δυναμικού ανειδίκευτων εργατών στην κλωστοϋφαντουργία ήταν γυναίκες. Η είσοδος των γυναικών στην εργασία επέφερε έντονες κοινωνικές αντιδράσεις και ενώ οι αμοιβές και ευκαιρίες εξέλιξης δεν ήταν ισότιμες ανάμεσα στα δύο φύλα (Βαίτσος et al. 1992).

#### **1.1.5 Νομική κατοχύρωση**

Στην Ελλάδα η εργασία αποτελεί συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα σύμφωνα με τις παρ.1, 2 του άρθρου 22 του Συντάγματος του 1975, οι οποίες αναφέρουν ότι :

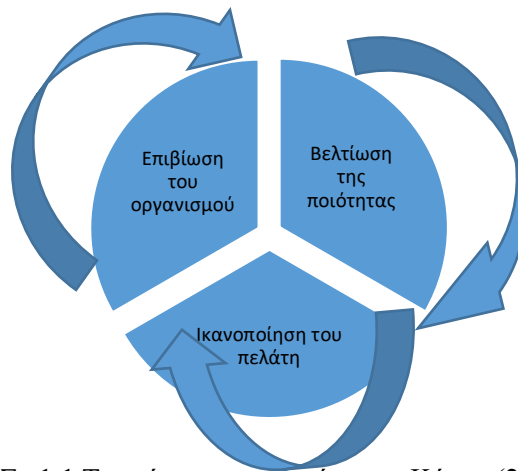
1. *«Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και προστατεύεται από το Κράτος, που μεριμνά για τη δημιουργία συνθηκών απασχόλησης όλων των πολιτών και για την ηθική και υλική εξύψωση του εργαζόμενου αγροτικού και αστικού πληθυσμού.*
2. *Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας».*

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί επίσης αναγνωρισμένο δικαίωμα, σύμφωνα με τις παρ.1, 2 & 3 του άρθρου 15, *Ελευθερία του επαγγέλματος και δικαίωμα στην εργασία* του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων του 2000, οι οποίες αναφέρουν ότι :

1. *«Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα να εργάζεται και να ασκεί το επάγγελμα το οποίο επιλέγει ή αποδέχεται ελεύθερα.*
2. *Κάθε πολίτης της Ένωσης είναι ελεύθερος (η) να αναζητά απασχόληση, να εργάζεται, να εγκαθίσταται ή να παρέχει υπηρεσίες σε κάθε κράτος μέλος.*
3. *Οι υπήκοοι τρίτων χωρών που έχουν άδεια να εργάζονται στο έδαφος των κρατών μελών δικαιούνται συνθηκών εργασίας αντίστοιχων με εκείνες που απολαμβάνουν οι πολίτες της Ένωσης».*

### **1.1.6 Σύγχρονες τάσεις - ΔΟΠ**

Στη σύγχρονη εποχή η εργασία δεν αφορά μόνο την εργατική δύναμη ή την προσφορά υπηρεσιών. Ο εργαζόμενος μπορεί να συμμετέχει στη διοίκηση ή στη λήψη αποφάσεων μιας επιχείρησης, εγείροντας την αξίωση να του συμπεριφερθεί ως ανθρώπινη προσωπικότητα και όχι ως εξάρτημα παραγωγής (Φύλιας, τ.Β΄, 1980). Ο παράγοντας του φύλου έχει αρθεί σε μεγάλο βαθμό καθώς οι γυναίκες τείνουν ολοένα και περισσότερο να κατακτούν θέσεις παραδοσιακά ανδροκρατούμενες τόσο υψηλής εξειδίκευσης όσο και χαμηλότερων προσόντων, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη διαμόρφωση της πολιτιστικής-κοινωνικής-οικονομικής κατάστασης των τοπικών κοινωνιών και των χωρών ευρύτερα. Οι αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν μια νέα πραγματικότητα στον σύγχρονο εργασιακό χώρο. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) αποτελεί ουσιαστικά την υιοθέτηση ενός νέου τρόπου διακυβέρνησης – διοίκησης της Δημόσιας Διοίκησης δανειζόμενης των αρχών του μάνατζμεντ των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Για την επίτευξη αυτού του εγχειρήματος έχουμε τη συνεργασία των επιστημών της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και των οικονομικών (Καρκατσούλης, 2019). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στηρίζεται στην αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας στο σύνολο της επιχείρησης, το οποίο ικανοποιεί πλήρως της ανάγκες του χρήστη και συμβάλλει στην επιβίωση και ευημερία της επιχείρησης. Το τρίπτυχο της ποιότητας ορίζεται σύμφωνα με το Σχ.1.1 (Κέφης, 2020).



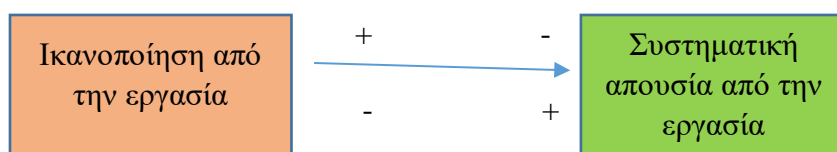
Σχ.1.1 Το τρίπτυχο της ποιότητας, Κέφης (2020)

Την τελευταία μάλιστα δεκαετία, η προώθηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας στην εργασία, αποτελεί μια από τις κύριες κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς επίσης και θέματα που άπτονται του επιπέδου ενίσχυσης της υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, της βελτίωσης της εργασίας και της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασιακή και ιδιωτική ζωή των εργαζομένων αποτελούν πρωταρχικό στόχο των κρατών – μελών της ΕΕ (Ζουρνατζή et al, 2006). Η νέα αυτή πραγματικότητα σύμφωνα με τους Alexander & Hegarty, 2000; Balzer, Smith, Kravitch, Lovell, Paul, Reilly, & Reilly, 1990; Cherniss, 1993; Glickman & Tamasshiro, 1982; Coladarci, 1992; Milner, 2001, όπως αναφέρει η Ζουρνατζή et al (2006) σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο χρόνο που καταλαμβάνει η εργασία στην ψυχοκοινωνική ζωή των ατόμων, προέτρεψε τους επιστήμονες στη μελέτη παραγόντων όπως η επαγγελματική εξουθένωση, η ατομική βελτίωση και η επαγγελματική ικανοποίηση.

## 1.2 Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Ως επιστήμη η οργανωσιακή συμπεριφορά έχοντας τις βάσεις της στις επιστήμες της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας χαρακτηρίζεται περισσότερο περιγραφική παρά επεξηγηματική. Παρατηρεί και περιγράφει το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά του ατόμου και των ομάδων στο χώρο εργασίας/οργανώσεων καθώς και τις συμπεριφορές τους, ενώ η επεξήγηση των συμπεριφορών είναι σε εμβρυακό στάδιο, καθώς πολλές φορές ακόμη και στις περιπτώσεις που έχει αποδειχθεί η σχέση ανάμεσα σε δυο μεταβλητές είναι δυσδιάκριτο το ποια αποτελεί το αίτιο και ποια το αιτιατό δηλαδή το αποτέλεσμα (Μπουραντάς, 2015). «Ως οργανωσιακή συμπεριφορά ορίζεται η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός των Οργανισμών». (Uhl-Bien et al, 2016). Αφορά τόσο την κατανόηση της λειτουργίας της ανθρώπινης συμπεριφοράς ατομικά όσο και ομαδικά

καθώς και της δυναμικής που αναπτύσσεται. Ένα μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς, μια απλοποιημένη δηλαδή εκδοχή της πραγματικότητας, είναι αυτό που περιγράφεται στο παρακάτω Σχ.1.2 που μελετά τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών μιας ανεξάρτητης (ικανοποίηση από την εργασία) και μιας εξαρτημένης (συστηματική απουσία από την εργασία). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει τη συστηματική απουσία από την εργασία. Οι συμβολισμοί «+» και «-» παρουσιάζουν ότι όσο η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνει τόσο η συστηματική απουσία από την εργασία μειώνεται και αντίστροφα. (Uhl-Bien et al, 2016).



Σχήμα 1.2 Μοντέλο Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, Uhl-Bien et al, 2016

### 1.3 Προσωπικότητα

Πολλές επιστήμες κατά βάση συμπεριφορικές ασχολήθηκαν με την μελέτη και τον προσδιορισμό της έννοιας της προσωπικότητας, για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός και εκτός του χώρου της εργασίας. Σύμφωνα με το Χυτήρη, (2001) ως προσωπικότητα ορίζεται το σύνολο των έμφυτων και επίκτητων χαρακτηριστικών της ανθρώπινης συμπεριφοράς, περιλαμβάνοντας τον τρόπο σκέψης, τη διαίσθηση, την ψυχική διάθεση, τις τάσεις και τις απόψεις ενός ατόμου σε σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον και με άλλα άτομα ή ομάδες. Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν, πόσο περίπλοκη μπορεί να είναι η σύνθεση της ανθρώπινης προσωπικότητας και κατ' επέκταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα και έξω από το χώρο των επιχειρήσεων. Η διαφορετικότητα των ανθρώπων και ο ξεχωριστός, μοναδικός τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται το κάθε άτομο, είναι ο βασικός παράγοντας δυσκολίας του χειρισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 1992). Στην προσπάθεια μελέτης της ανθρώπινης προσωπικότητας, αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες με πιο δημοφιλείς τις θεωρίες της σύγκρουσης, τις θεωρίες της ανθρώπινης ολοκλήρωσης και τις θεωρίες της συνέπειας.

#### 1.3.1 Θεωρία της σύγκρουσης του Sigmund Freud

Η «ψυχαναλυτική θεωρία της σύγκρουσης» του Sigmund Freud (1856-1939) αποτελεί την πιο γνωστή θεωρία σύγκρουσης της ανθρώπινης προσωπικότητας. Κατά τον Freud η προσωπικότητα συντίθεται από το «εκείνο» που αποτελεί ως τις ορμές που προέρχονται από

το λίμπιντο, δηλαδή το ασυνείδητο, το «εγώ» που αποτελεί τις ανασταλτικές δυνάμεις του ανθρώπου και το «υπερεγώ» που αποτελεί δυνάμεις που προσπαθούν να διοχετεύσουν τις ορμές σε κοινωνικά αποδεκτές συμπεριφορές (Χυτήρης, 2001). Πρόκειται δηλαδή για μια αέναη διαδικασία σύγκρουσης δυνάμεων στο εσωτερικό του ανθρώπου προκειμένου να επιτευχθεί η κατάσταση ισορροπίας.

### ***1.3.2 Θεωρία ολοκλήρωσης του ατόμου του C.Rogers & A.Maslow***

Η θεωρία ολοκλήρωσης του ατόμου του Carl Rogers (1902-1987) & Abraam Maslow (1908-1970) όπως και όλες οι θεωρίες ολοκλήρωσης, βασίζεται στην τοποθέτηση ότι οι άνθρωποι έχουν μια και μοναδική δύναμη που τους ωθεί στην αυτοπραγμάτωση. Αυτή η μοναδική δύναμη είναι σύμφωνη με τις κοινωνικές νόρμες και μόνο όταν οι ευκαιρίες ματαιώνονται τα άτομα εκδηλώνουν καταστροφική συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001).

### ***1.3.3 Θεωρία της συνέπειας του George Kelly***

Η «θεωρία της γνωστικής συμφωνίας» του George Kelly (1905-1966) αποτελεί μια από τις πιο γνωστές θεωρίες της συνέπειας, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι προσπαθώντας να κατανοήσουν τον κόσμο δημιουργούν προσδοκίες/ερμηνείες της πραγματικότητας οι οποίες είναι πιο σημαντικές από τις εμπειρίες έτσι ώστε να καθορίζουν τη συμπεριφορά και συνθέτουν τη μοναδικότητα της ανθρώπινης προσωπικότητας (Χυτήρης, 2001).

## **1.4 Διαστάσεις της Προσωπικότητας**

Οι ψυχολόγοι σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), έχουν περιγράψει ένα μακροσκελές κατάλογο διαστάσεων/χαρακτηριστικών της ανθρώπινης προσωπικότητας και έχουν ξεχωρίσει κάποιες πιο συγκεκριμένες διαστάσεις/χαρακτηριστικά ως προς την οργανωσιακή συμπεριφορά της ανθρώπινης προσωπικότητας στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Οι διαστάσεις αυτές μελετούν τη σχέση ανάμεσα στην προσωπικότητα και σε διάφορες καταστάσεις που συντελούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Κάποιες από τις σημαντικότερες είναι:

### ***1.4.1 Διάσταση του Ελέγχου***

Η διάσταση ή το επίκεντρο του ελέγχου αφορά τις ανθρώπινες πεποιθήσεις και αναφέρεται στο κατά πόσο το άτομο πιστεύει ότι τα γεγονότα που συμβαίνουν στη ζωή του οφείλονται σε δικές του ενέργειες και πράξεις, έχει δηλαδή εσωτερικό επίκεντρο ή διάσταση ελέγχου ή θεωρεί ότι οφείλονται σε ενέργειες άλλων ατόμων ή στον παράγοντα τύχη ή σε συγκυρίες ή στο πεπρωμένο έχει δηλαδή ένα εξωτερικό επίκεντρο ή διάσταση ελέγχου (Χυτήρης,

2001). Το ίδιο γεγονός μπορεί να τύχει διαφορετικής ερμηνείας ανάμεσα σε δύο άτομα ανάλογα με τη διάσταση ή το επίκεντρο ελέγχου. Για παράδειγμα μια προαγωγή μπορεί να εκληφθεί διαφορετικά από ένα άτομο που πιστεύει στις δυνάμεις του και τις γνώσεις του και διαφορετικά από ένα άτομο που πιστεύει στον παράγοντα τύχη.

#### **1.4.2 Διάσταση εσωστρέφειας και εξωστρέφειας**

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας και διακρίνονται σε εσωστρεφή άτομα, τα οποία εστιάζουν την προσοχή στον εαυτό τους και αντλούν ικανοποίηση από αυτόν και σε εξωστρεφή άτομα, τα οποία εστιάζουν την προσοχή στους άλλους ανθρώπους και το εξωτερικό περιβάλλον και αντλούν ικανοποίηση από την διέγερση των αισθήσεων (Χυτήρης, 2001). Η διάσταση αυτή είναι σημαντική στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού.

#### **1.4.3 Διάσταση Ιεραρχίας**

Η διάσταση αυτή εκφράζει το βαθμό στον οποίο το άτομο πιστεύει περισσότερο ή λιγότερο ότι ο βαθμός εξουσίας και η ιεραρχία των κοινωνικών θέσεων (status) οφείλει να υφίσταται στα κοινωνικά συστήματα και τις κοινωνικές οργανώσεις (Μπουραντάς, 2015). Τα άτομα που πιστεύουν στη διάσταση της ιεραρχίας χαρακτηρίζονται «*από αυστηρή προσήλωση στις παραδοσιακές αξίες και ανεπιφύλακτη αποδοχή της αυθεντίας του ηγέτη*» (Χυτήρης, 2001).

#### **1.4.4 Δογματισμός**

Εμπερικλείει εμμονές του ατόμου σε δογματικές συμπεριφορές και πεποιθήσεις και χαρακτηρίζεται από αντίσταση στις αλλαγές (Μπουραντάς, 2015).

#### **1.4.5 Στάση ως προς τον κίνδυνο**

Αφορά την διάθεση και την ευκολία με την οποία τα άτομα μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις που εμπεριέχουν τον παράγοντα του κινδύνου δηλαδή δεν γνωρίζουν εκ των προτέρων τα αποτελέσματά τους (Μπουραντάς, 2015).

#### **1.4.6 Τύπος Α και τύπος Β**

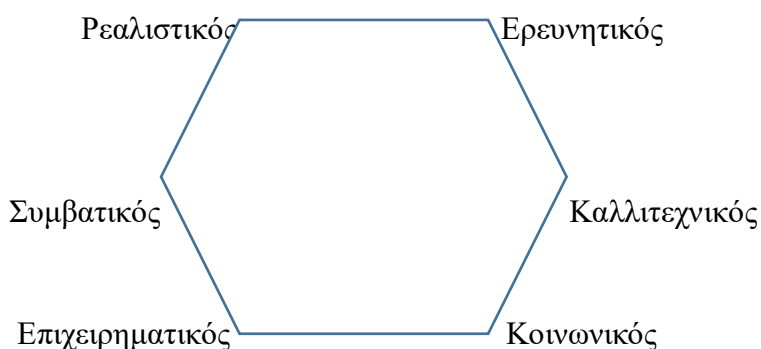
Εκφράζει μια ιδιότητα της ανθρώπινης προσωπικότητας τόσο ως προς την εργασία όσο και ως προς την υγεία και την ευτυχία. Τα άτομα με προσωπικότητα τύπου Α είναι συνήθως αγχώδη και εργάζονται έντονα κάτω από συνθήκες πίεσης και στρες ενώ τα άτομα τύπου Β είναι ήρεμα λιγότερο δραστήρια/απαιτητικά από τους εαυτούς τους (Μπουραντάς, 2015).



Οι διαφορές στις παραπάνω διαστάσεις της ανθρώπινης προσωπικότητας - χωρίς να αποτελούν εργαλεία για τους μάντζερ - βοηθούν την επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς στην κατανόηση των διαφορετικών συμπεριφορών στα πλαίσια οργανώσεων αλλά και της εργασιακής απόδοσης. Παράλληλα με βάση τις διαστάσεις της προσωπικότητας έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες τυπολογίας των ατόμων εκ των οποίων ξεχωρίζει η θεωρία του Holland (Μπουραντάς, 2015).

### 1.5 Η θεωρία του Holland

Μια πολύ σημαντική προσπάθεια σύνδεσης των τύπων της ανθρώπινης προσωπικότητας με τον τύπο των επαγγελμάτων είναι η θεωρία του John Holland. Σύμφωνα με το Holland 1997&1976, όπως αναφέρει η Παπακωνσταντίνου (2012), τα άτομα καταλήγουν σε συγκεκριμένες επιλογές επαγγέλματος βάσει μιας «προσωπικής θεωρίας καριέρας» ανάλογα με τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω, τις γνώσεις τους, αλλά και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους όπως η πίστη στις ικανότητες τους ή η φιλοδοξία. Κατά την κατηγοριοποίηση του Holland όπως φαίνεται και στο Σχ.1.3 υπάρχουν έξι τύποι ανθρώπινης προσωπικότητας, ο ρεαλιστικός, ο ερευνητικός, ο συμβατικός, ο καλλιτεχνικός, ο επιχειρηματικός και ο κοινωνικός. Σχετίζονται αντίστοιχα με έξι τύπους επαγγελμάτων και συγκεκριμένα: ο ρεαλιστικός τύπος σχετίζεται με επαγγέλματα όπως του γεωργού, ο ερευνητικός τύπος με επαγγέλματα όπως του βιολόγου, του μαθηματικού, του δημοσιογράφου, ο κοινωνικός τύπος με επαγγέλματα όπως του ψυχολόγου, του κοινωνικού λειτουργού, του διπλωμάτη, ο συμβατικός τύπος με επαγγέλματα όπως του μάντζερ και του λογιστή, ο επιχειρηματικός τύπος με επαγγέλματα όπως του υπευθύνου δημοσίων σχέσεων, του επιχειρηματία, του δικηγόρου και τέλος ο καλλιτεχνικός τύπος με επαγγέλματα όπως του ηθοποιού, του μουσικού, του ζωγράφου. (Μπουραντάς, 1992).

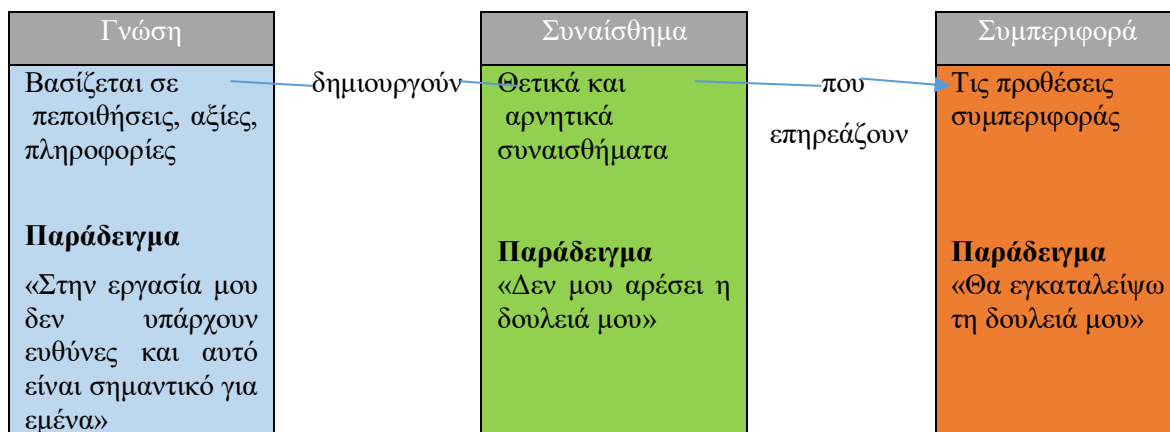


Σχήμα 1.3 Το εξαγωνικό μοντέλο του Holland, Παπακωνσταντίνου 2012

## 1.6 Στάσεις και συμπεριφορά

Οι στάσεις είναι μια προδιάθεση των ανθρώπων να αντιδρούν θετικά ή αρνητικά στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, είτε αυτά σχετίζονται με άλλα άτομα, είτε με γεγονότα, είτε με ιδεολογία κλπ και εκδηλώνονται μέσα από τη συμπεριφορά (Uhl-Bien et al, 2016), δηλαδή μέσα από τον τρόπο που δρά κάθε άτομο ξεχωριστά ως μια μοναδική προσωπικότητα. Σύμφωνα με το Φίλια τ. Α΄(1987) οι στάσεις αφορούν στο τι επιλέγει ή παραλείπει να κάνει ένα άτομο προσδιορίζοντας τον τρόπο που θα ενεργήσει σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή τη συνολική του συμπεριφορά διαμορφώνοντας την έκφραση του προσώπου, τη στάση του σώματος αλλά και τη λεκτική του ερμηνεία. Οι στάσεις είναι εξαιρετικά περίπλοκες στη ιχνηλάτησή και κατανόησή τους καθώς εμπεριέχουν ένα πλέγμα κινήτρων, υποσυνείδητων αντιδράσεων και παρορμήσεων του ατόμου κάτω από ένα πέπλο εσκεμμένης συγκάλυψης των πραγματικών του πεποιθήσεων. Γίνεται κατανοητό, ότι οι στάσεις αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες συγκρότησης της ανθρώπινης προσωπικότητας και είναι φυσικό να είναι σχεδόν απόλυτα εξατομικευμένες προσδιορίζοντας τη συμπεριφορά του ατόμου τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, γεγονός που καθιστά την ερμηνεία τους ακόμη δυσκολότερη. Σε επαγγελματικό επίπεδο οι στάσεις μπορούν να καθορίσουν τον τρόπο που ένα άτομο δρά στην εργασία του και η κατανόησή τους - για την επιστήμη του μάνατζμεντ - θεωρείται πολύ σημαντική καθώς μπορεί να εξηγήσει συμπεριφορές αλλά και να προσπαθήσει να τις διαφοροποιήσει. (Μπουραντάς, 1992). Έτσι κάθε άτομο X μπορεί να αντιδρά με ένα τρόπο Ψ απέναντι σε ένα άλλο άτομο ή κατάσταση ανάλογα με τα πιστεύω του, το συναίσθημα και την προδιάθεσή του σε αυτό.

Οι στάσεις συντίθενται από τρία στοιχεία όπως φαίνεται και στο Σχ.1.4 : το γνωστικό, το συναισθηματικό και το συμπεριφορικό. Το γνωστικό πρεσβεύει τις βαθύτερες πεποιθήσεις και αξίες του ατόμου, «στην εργασία μου δεν υπάρχουν ευθύνες» αποτελεί πεποίθηση ενώ «και αυτό είναι πολύ σημαντικό για μένα» είναι αξία. Το συναισθηματικό στοιχείο της στάσης εκφράζει ένα συναίσθημα που συνδέεται με το γνωστικό «δε μου αρέσει η δουλειά μου» ενώ το συμπεριφορικό στοιχείο της στάσης εκδηλώνει την πρόθεση του ατόμου να προβεί σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά «θα εγκαταλείψω τη δουλειά μου» με βάση το συναίσθημα μιας στάσης (Uhl-Bien et al, 2016) χωρίς αυτό να είναι σίγουρο ότι θα γίνει, καθώς η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται και από άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα το περιβάλλον.



Σχήμα 1.4 Παράδειγμα των τριών συνθετικών των στάσεων σχετικά με την εργασία, Uhl-Bien et al, 2016

Οι στάσεις των ανθρώπων ευρύτερα είναι πολυπληθείς σύμφωνα με την εκάστοτε προσωπικότητα και με τα περιβάλλοντα δράσης τους, όπως πχ οικογενειακό, φιλικό, εργασιακό κλπ. Στα πλαίσια ωστόσο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός των οργανισμών, έχουν διερευνηθεί τρεις βασικές στάσεις των εργαζομένων που συνδέονται άμεσα με τη συμπεριφορά τους. Αυτές είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, η εργασιακή ταύτιση και η οργανωσιακή δέσμευση ή αφοσίωση (Μπουραντάς, 1992).

### 1.6.1 Η επαγγελματική ικανοποίηση

Ένας ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία στην οργανωσιακή έρευνα σύμφωνα με τους Judge, A. & Klinker, R. (2008), είναι αυτός του Locke (1976), ο οποίος περιγράφει την εργασιακή ικανοποίηση ως μια «ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αποτίμηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας κάποιου». Η επαγγελματική ικανοποίηση (job satisfaction) είναι μια στάση που εκφράζει το βαθμό που ένα άτομο βιώνει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα από την εργασία του, τους συνεργάτες του και το περιβάλλον εργασίας. (Uhl-Bien et al, 2016). Στη διαμόρφωση της στάσης της επαγγελματικής ικανοποίησης συντελούν διάφοροι παράμετροι όπως: το είδος της εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, οι προοπτικές εξέλιξης και ο τρόπος οργάνωσης (Μπουραντάς, 1992). Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι μια απλή έννοια αλλά συνίσταται σε πολλά επιμέρους σημεία. Η επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Κάντα, (1993) αποτελεί μείζον θέμα στη βιομηχανική ψυχολογία, καθώς έχει άμεση σχέση τόσο με τα επίπεδα ψυχικής υγείας των εργαζομένων και με την απόδοσή τους στην

εργασία - γεγονός που απασχολεί πολύ τους εργοδότες - όσο και με την επικράτηση ή όχι μόνιμου σταθερού και ικανοποιημένου προσωπικού. Η εργασιακή ικανοποίηση που αντλεί κάθε άτομο από το χώρο εργασίας, είναι πολύ σημαντική στάση καθώς συνδέεται άμεσα με την α) συμπεριφορά του και με την β) εργασιακή του απόδοση. Όσον αφορά α) τη συμπεριφορά, η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με πλήθος συμπεριφορών όπως : **χαμηλά επίπεδα φυσικής απομάκρυνσης από την εργασία**, καθώς τα άτομα δεν απουσιάζουν με συχνές άδειες και δεν αναζητούν αλλού εργασία, **χαμηλά επίπεδα ψυχολογικής απομάκρυνσης από την εργασία**, καθώς τα άτομα δεν διασπούν την προσοχή τους σε αντικείμενα διαφορετικά από τη φύση της εργασίας όπως πχ αναζητήσεις στο διαδίκτυο ή προσπάθεια να δείχνουν ότι είναι πολύ απασχολημένα ενώ δεν είναι, **υψηλά επίπεδα εθελοντικής συμπεριφοράς**, που μεταφράζονται σε εθελοντική εργασία των ατόμων πέραν του ωραρίου, **χαμηλά επίπεδα αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς**, που συνδέονται με ένα ευρύ φάσμα ενεργειών όπως: αποφυγή της εργασίας, εσκεμμένες προσπάθειες διάπραξης λαθών, σκόπιμες ενέργειες διατάραξης των εργασιακών σχέσεων, εκφοβιστικές ή καταχρηστικές συμπεριφορές, **υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης με τον ιδιωτικό βίο**, καθώς τα άτομα χαρακτηρίζονται από θετική διάθεση στην οικογενειακή τους ζωή. Όσον αφορά την β) εργασιακή απόδοση, είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Φαίνεται πως τα υψηλά επίπεδα απόδοσης συνδέονται με την ικανοποίηση ή αντίστροφα η ικανοποίηση μπορεί να είναι η αιτία της εργασιακής απόδοσης, ενώ σημαντική μεταβλητή δείχνει να είναι η αμοιβή (Uhl-Bien et al, 2016).

### ***1.6.2 Η εργασιακή ταύτιση***

Η εργασιακή ταύτιση (job involvement) είναι μια στάση που εκφράζει το βαθμό που το άτομο αφιερώνεται στην εργασία του, περιλαμβάνοντας την επιθυμία του για εργασία καθώς αυτοπροσδιορίζεται μέσα από αυτή νοιώθοντας ότι είναι πολύ σημαντική για αυτό. «Η υψηλή εργασιακή ταύτιση συνδέεται με χαμηλές τάσεις απομάκρυνσης» (Uhl-Bien et al, 2016).

### ***1.6.3 Η οργανωσιακή δέσμευση ή αφοσίωση***

Η οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment) είναι μια στάση που εκφράζει το βαθμό αφοσίωσης του ατόμου σε έναν Οργανισμό και την επιθυμία του να παραμείνει σ' αυτόν ως μέλος του. Σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε στην Αμερική σε 55.000 εργαζόμενους της εταιρίας Gallup Inc. φάνηκε ότι τα οφέλη για την εργοδοσία αυξάνονται όταν οι στάσεις των εργαζομένων χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα οργανωσιακής

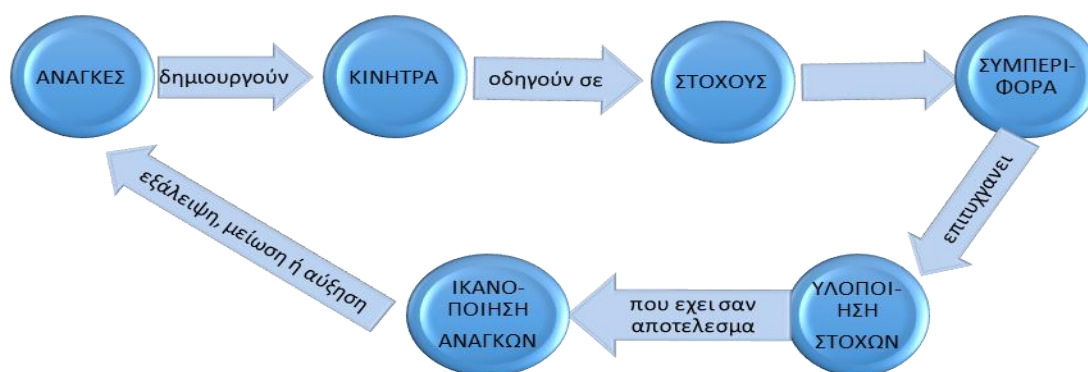
δέσμευσης. Τα άτομα εργάζονται με ενθουσιασμό, είναι πρόθυμα να βοηθήσουν τους άλλους και φαίνεται να αντιμετωπίζουν ικανοποιητικά το εργασιακό στρές (Uhl-Bien et al, 2016). Στη χώρα μας η οργανωσιακή ή οργανωτική αφοσίωση, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (1992), έχει φανεί μέσα από εμπειρική έρευνα του ίδιου, πως συνδέεται με παράγοντες όπως το οργανωσιακό κλίμα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και η ηγετική προσωπικότητα του προϊσταμένου.

### 1.7 Παρακίνηση – Κίνητρα Συμπεριφοράς

Ο όρος παρακίνηση (motivation) ετυμολογικά προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ» και αποτελεί την κύρια ψυχολογική διεργασία που επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά (Μπουραντάς, 1992). Η απουσία ακριβούς μετάφρασης του νοήματος του όρου παρακίνηση στην ελληνική γλώσσα δημιουργεί μια προβληματική ως προς την οριοθέτηση του και γι'αυτό έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ερμηνείας του όπως αναφέρονται στη συνέχεια. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την προσωπικότητα του ατόμου όπως έχει αναλυθεί και παραπάνω και επηρεάζεται από πλήθος μεταβλητών όπως : το περιβάλλον, η παιδεία, η οικονομική κατάσταση, οι συνθήκες διαβίωσης κ.α. και μπορεί να περιγραφεί ως η συνολική αντίδραση του ατόμου σε διάφορες δυνάμεις παρακίνησης ή ανάγκες (Χυτήρης, 2001). Η πολυπλοκότητα της σύνθεσης της ανθρώπινης προσωπικότητας σε συνδυασμό με τους παράγοντες αλληλεπίδρασης από το περιβάλλον και τα άτομα ή τις ομάδες που ανήκει κάνει την διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου σχεδόν μοναδική για κάθε περίπτωση στην οποία καλείται να αντιδράσει ή διαφορετικά παρακινείται να αντιδράσει. Η παρακίνηση στο χώρο εργασίας είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης καθώς προσδιορίζει τις στάσεις των εργαζομένων προς την εργασία και την δέσμευσή τους προς την επιχείρηση (Μπουραντάς, 2015). Ως παρακίνηση μπορεί να οριστεί η εσωτερική δύναμη που ωθεί την ανθρώπινη συμπεριφορά στην υλοποίηση στόχων που πηγάζουν από τις ανάγκες του (Μπουραντάς, 1992). Όπως φαίνεται στο παρακάτω Σχ.1.5 «η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων» (Μπουραντάς, 1992).

Οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα στον άνθρωπο, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν στην καθορισμό ενός ή περισσότερων στόχων. Για την επίτευξη του εκάστοτε στόχου ο άνθρωπος εκφράζεται με συγκεκριμένες συμπεριφορές και πράξεις. Όταν οι στόχοι υλοποιηθούν

αυτόματα ικανοποιούνται οι ανάγκες με αποτέλεσμα τα αρχικά κίνητρα της συγκεκριμένης ανάγκης να εξαλείφονται ή να μειώνονται. Τους παράγοντες που κινούν και ωθούν τον άνθρωπο σε μια συγκεκριμένη κάθε φορά συμπεριφορά, τους αναζητούμε στα κίνητρα, τις ανάγκες και τους στόχους. Οι θεωρίες για τα ‘κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς’, όπως έχουν επικρατήσει να λέγονται στο χώρο της ψυχολογίας κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες, τις θεωρίες των ενστίκτων, τις θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και τις γνωστικές θεωρίες (Κάντας, 1993).



Σχ.1.5 Απλοποιημένη διαδικασία της παρακίνησης (Μπουραντάς, 1992)

### 1.7.1 Οι θεωρίες των ενστίκτων

Οι θεωρίες των ενστίκτων ως προς τον προσδιορισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν την απαρχή τους στο Δαρβίνο και τις μετέπειτα θεωρίες που υποστήριζαν τις ομοιότητες της ανθρώπινης συμπεριφοράς με αυτή του ζώων που στηρίζεται στα ένστικτα. Στο χώρο της βιολογίας, καταρρίφθηκαν όμως μέσα από πειράματα, με τον Hinde (1974) όπως αναφέρει ο Κάντας (1993), που μίλησε για εκμαθημένες συμπεριφορές, όπως η σεξουαλικότητα, η επιθετικότητα ή η μητρική συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), στο χώρο της ψυχολογίας, ο Sigmund Freud υποστήριξε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ερμηνεύεται με τα ασυνείδητα κίνητρα τα οποία ωστόσο δεν διαφέρουν πολύ από τα ένστικτα και ο άνθρωπος ουσιαστικά μπορεί να συνειδητοποιήσει μόνο ένα πολύ μικρό μέρος των επιθυμιών του. Ένας ακόμη θεωρητικός ο McDougal μίλησε για κληρονομημένη έμφυτη προδιάθεση για συγκεκριμένη συμπεριφορά όπως ο φόβος, το μίσος, η αγάπη, η ζήλεια, η περιέργεια κ.α., όμως και αυτή η θεωρία καταρρίφθηκε καθώς ο κατάλογος των ενστίκτων έγινε τόσο πολυπληθής που ήταν αδύνατον πια να συμβάλει στην ερμηνεία της

συμπεριφοράς του ανθρώπου, οδηγώντας στην εγκατάλειψη του ενστίκτου ως ερμηνευτικού της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Κάντας, 1993).

### **1.7.2 Οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης**

Οι θεωρίες της ορμής υποκατέστησαν τις θεωρίες των κινήτρων και υποστήριξαν ότι ο προσδιορισμός της ανθρώπινης συμπεριφοράς βασίζεται σε παρελθούσα συμπεριφορά. Πράξεις ευχάριστες τείνουν να επαναλαμβάνονται ενώ πράξεις δυσάρεστες τείνουν να αποφεύγονται. Ωστόσο αυτή η οπτική ερμήνευσε μόνο την κατεύθυνση της συμπεριφοράς χωρίς να ερμηνεύει την προέλευση της ανάγκης. Σύμφωνα με το Hull (1952), όπως αναφέρει ο Κάντας (1993), η ανάγκη για την εκδήλωση μιας συμπεριφοράς προκύπτει από την έλλειψη ισορροπίας στις φυσιολογικές λειτουργίες του οργανισμού όπως για παράδειγμα η πείνα ή η δίψα. Η έλλειψη υγρών ή τροφής οδηγεί το άτομο σε συμπεριφοράς επαναφοράς της φυσιολογικής κατάστασης για μείωση της ανάγκης ενώ σημαντικό ρόλο παίζει η παράμετρος της συνήθειας η οποία καθορίζει την ακριβή συμπεριφορά. Σύμφωνα με τη θεωρία της ορμής το κίνητρο για δράση της ανθρώπινης συμπεριφοράς εξαρτάται από την ένταση της ανάγκης και από την ένταση της συνήθειας. Ωστόσο η θεωρία της ορμής δεν κατάφερε να εξηγήσει όλες τις μορφές των κινήτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς και γρήγορα οι ερευνητές στράφηκαν στην σύνδεση της συμπεριφοράς και της μάθησης δηλαδή της εκμαθημένης συμπεριφοράς ή αλλιώς στο συμπεριφορισμό με κύριους εκφραστές τον Pavlov και τον Skinner (Κάντας, 1993).

### **1.7.3 Οι γνωστικές θεωρίες**

Εμπνευστής αυτής της θεωρίας για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς ήταν ο ψυχολόγος Kurt Lewin (1890-1947) ο οποίος υποστήριξε ότι οι άνθρωποι σε κάθε δεδομένη στιγμή έχουν ορισμένες φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες. Συνέπειες αυτού είναι : α) οι ανάγκες να δημιουργούν ένταση την οποία το άτομο προσπαθεί να μειώσει με την έκφραση κάποιας συμπεριφοράς και β) οι ανάγκες να επηρεάζουν την ελκυστικότητα κάποιων ενεργειών ή αποτελεσμάτων αμοιβών σχετικά με τη μείωση της έντασης, ονομάζοντας αυτή την ελκυστικότητα *σθένος*. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το άτομο δραστηριοποιείται σε κάποια ενέργεια όχι γιατί έχει την ευχάριστη εμπειρία του παρελθόντος αλλά επειδή τη δεδομένη στιγμή διαβλέπει ότι έχει κάποια αξία και μπορεί να το επιτύχει (Κάντας, 1993).

#### 1.7.4 Ανθρώπινες ανάγκες

Οι δυνάμεις που παρακινούν το άτομο ή διαφορετικά που ωθούν το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι οι ανάγκες, που πηγάζουν μέσα από το ίδιο το άτομο και μπορούν να ταξινομηθούν σε :

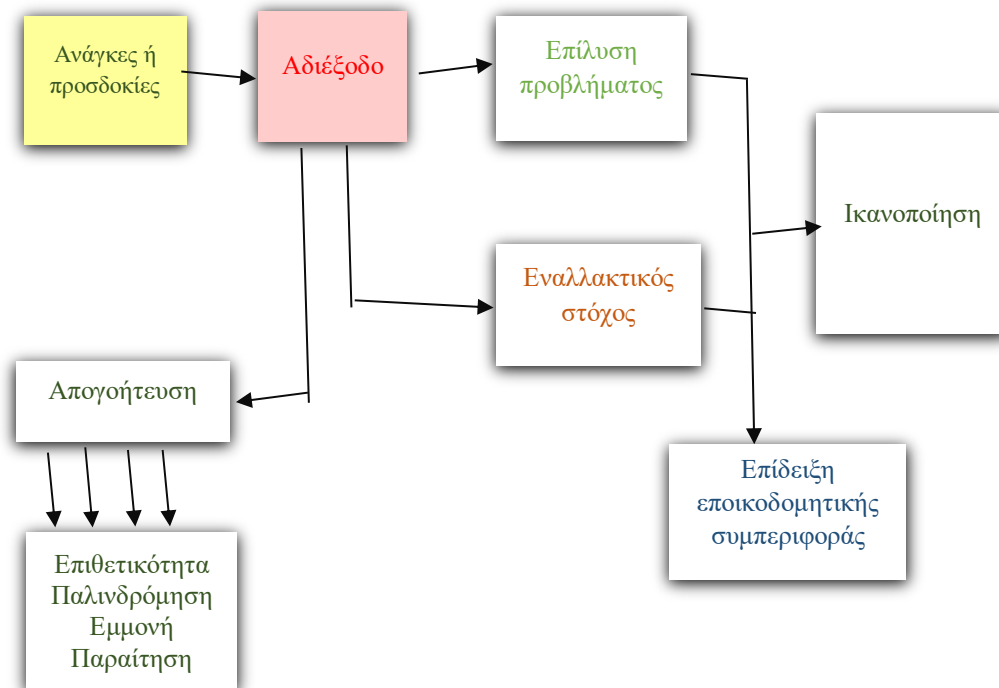
- **Βιολογικές** : αφορούν πρωταρχικές ανάγκες διαβίωσης όπως νερό, τροφή, στέγη, κ.α
- **Κοινωνικές** : αφορούν δευτερογενείς κοινωνικές ανάγκες, όπως το αίσθημα της αγάπης, της αποδοχής κ.α.
- **Ψυχολογικές** : αφορούν δευτερογενείς ατομικές ανάγκες όπως η καταξίωση, η αναγνώριση, το κύρος κ.α.

Η ικανοποίηση ή μη των αναγκών στο χώρο εργασίας είναι συνάρτηση :

- α) του περιβάλλοντος εργασίας, των εργασιακών συνθηκών, των αμοιβών, της υποδομής, της εκπαίδευσης,
- β) της φύσης της εργασίας, της αξιοποίησης των γνώσεων, την ανάληψη ευθυνών, πρωτοβουλιών,
- γ) των εμποδίων όπως τα προσωπικά ενδιαφέροντα, η στάση ως προς την εργασία, η άσκηση εξουσίας, κ.α. (Χυτήρης, 2001).

Σχηματικά η συμπεριφορά που επιδεικνύει το άτομο όταν συναντά δυσκολία για την ικανοποίηση των αναγκών του φαίνεται στο Σχ.1.6 Αν το άτομο κατορθώσει να ξεπεράσει τα αδιέξοδα/εμπόδια μπορεί να οδηγηθεί στη λύση του προβλήματος και να επιτύχει την επαγγελματική ικανοποίηση. Αν δεν καταφέρει να λύσει τα αδιέξοδα/εμπόδια μπορεί να θέσει εναλλακτικούς στόχους οι οποίοι θα οδηγήσουν με τη σειρά τους στην επαγγελματική του ικανοποίηση. Τέλος αν δεν κατορθώσει να λύσει τα αδιέξοδα/εμπόδια τότε μπορεί να οδηγηθεί στην απογοήτευση και να εμφανίσει αρνητικές συμπεριφορές όπως επιθετικότητα, παλινδρόμηση, εμμονή και παραίτηση.





Σχ. 1.6 Συμπεριφορά που επιδεικνύει το άτομο όταν συναντά δυσκολία/αδιέξοδο, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του κατά L.J.Mullins, 1998 (Χυτήρης, 2001).

Οι θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν για την καλύτερη ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς διακρίνονται σε δύο μεγάλες υποκατηγορίες τις θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες διαδικασιών των ατόμων στο χώρο εργασίας. Όλες προσπάθησαν να εξηγήσουν τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα να εργαστούν, που αναφέρθηκαν παραπάνω δηλαδή τις ανάγκες και τα κίνητρα, παρουσίασαν ωστόσο κενά ή δέχθηκαν κριτική ως προς την αποτελεσματικότητά τους, όπως αναλύεται παρακάτω.

### 1.8 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου προσπαθούν να ερμηνεύσουν την επαγγελματική ικανοποίηση σε συνάρτηση με τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Δίνουν έμφαση στις εσωτερικές ανάγκες και τα κίνητρα που παροτρύνουν τα άτομα να δραστηριοποιηθούν στην εργασία τους. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις αποτελούν: η θεωρία ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow (1954), η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959), η θεωρία X & Ψ του McGregor (1960), η θεωρία των αναγκών του McClelland (1961) και η θεωρία υποκίνησης του Alderfer (1972), (Κουστέλιος, 2020).

### ***1.8.1. Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του A.Maslow***

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992), ο Abraham Maslow το 1954 στην προσπάθειά του να ερμηνεύσει την παρακίνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, μέσα από κλινικές μελέτες διερεύνησε τις ανθρώπινες ανάγκες και τις κατέταξε σε πέντε κατηγορίες: τις βιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Δημιούργησε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος βρίσκεται σε μια διαρκή προσπάθεια να ικανοποιεί τις ανάγκες του γεγονός που εξαρτάται από το ποιες έχει ήδη ικανοποιήσει. Η δύναμη παρακίνησης μιας ανάγκης είναι αντίστροφη με το βαθμό ικανοποίησής της, έτσι όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί το άτομο σταματά να προσπαθεί γι' αυτή και προχωρά στην αμέσως επόμενη. Όπως φαίνεται και από το Σχ.1.7 όπου η θεωρία του Maslow παριστάνεται με πυραμίδα, στη βάση της υπάρχουν οι βασικές βιολογικές ανάγκες, τροφής, ένδυσης κ.α. που είναι απαραίτητες σε όλους τους ανθρώπους για την επιβίωση και χωρίς την κάλυψη αυτών των αναγκών δεν μπορούμε να αναφερόμαστε σε καμιά άλλη ανάγκη. Όταν οι βασικές ανάγκες ικανοποιούνται ο άνθρωπος προσπαθεί να καλύψει τις επόμενες ανάγκες του που είναι οι ανάγκες ασφάλειας, εργασίας κ.α., και μόλις και αυτές με τη σειρά τους καλυφθούν τότε ξεκινά να καλύψει τις επόμενες ανάγκες του που είναι οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες του να «ανήκειν» κάπου κοινωνικά σε μια ομάδα, σε μια φιλική παρέα κλπ. Προχωρώντας, έπονται οι ανάγκες αναγνώρισης που συνδέονται και το κύρος, τη φήμη και την επιτυχία και τέλος όταν όλες οι παραπάνω ανάγκες έχουν καλυφθεί ο άνθρωπος προσπαθεί να καλύψει τις απώτερες ανάγκες που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας και σχετίζονται με τα ιδανικά και τις προσδοκίες του, τις ανάγκες δηλαδή που αυτό-προσδιορίζουν το άτομο ως προσωπικότητα.



Σχ.1.7 Η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον A.Maslow (της συγγραφέως)

### 1.8.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg

Ο Frederik Herzberg σε έρευνα που διεξήγαγε το 1959 σε 200 εργαζόμενους με τη μέθοδο της ελεύθερης συνέντευξης ζήτησε ουσιαστικά από τους ερωτώμενους του δείγματος να περιγράψουν ένα κρίσιμο περιστατικό από το χώρο εργασίας τους που τους έκανε να αισθανθούν πολύ ευχαριστημένοι ή πολύ δυσαρεστημένοι. (Μπουραντάς, 1992). Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας κατέδειξε ότι οι ερωτηθέντες μιλούσαν για διαφορετικές ομάδες παραγόντων όταν αναφερόταν στα ευχάριστα περιστατικά απ' ότι στα δυσάρεστα περιστατικά. Συγκεκριμένα τα ευχάριστα περιστατικά είχαν σχέση με προσωπικές επιδιώξεις, αξίες και εντοπιζόταν στο περιεχόμενο της εργασίας, ενώ τα δυσάρεστα περιστατικά είχαν σχέση με εξωτερικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα συνθήκες εργασίας, οι συναδελφικές σχέσεις κ.α. που εντοπιζόταν στο περιβάλλον εργασίας. Για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων ο Herzberg χρησιμοποίησε τη θεωρία των δύο παραγόντων (two factor theory) που είναι γνωστή και ως θεωρία κινήτρων-υγιεινής. Σύμφωνα με αυτή ομαδοποίησε τους παράγοντες των κινήτρων / παρακίνησης που είναι ουσιώδεις για την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και τους παράγοντες υγιεινής που είναι ουσιώδεις για την δυσαρέσκεια από την εργασία. Η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει ότι η δυσαρέσκεια εμφανίζεται όταν οι παράγοντες υγιεινής είναι σε χαμηλά επίπεδα και η βελτίωσή τους δεν συντελεί απαραίτητα την ικανοποίηση από την εργασία όσο στη μείωση

της δυσαρέσκειας. Η υψηλή ικανοποίηση εμφανίζεται όταν οι παράγοντες παρακίνησης είναι σε υψηλά επίπεδα, ενώ όταν οι παράγοντες παρακίνησης βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα τότε οδηγούμαστε σε απουσία παρακίνησης. (Uhl-Bien et al, 2016).



Σχ. 1.8 Πηγές δυσαρέσκειας και ικανοποίησης στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (Uhl-Bien et al, 2016).

### 1.8.3 Η θεωρία X & Ψ του McGregor

Η θεωρία του Douglas McGregor προσπάθησε να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και τους παράγοντες υποκίνησης προτείνοντας την ταξινόμηση δυο διακριτών ομάδων ανθρώπων: μια αρνητική ομάδα που ονομάζεται ΘΕΩΡΙΑ X και μια θετική ομάδα ονομάζεται ΘΕΩΡΙΑ Ψ. Μελετώντας τον τρόπο αντιμετώπισης των υπαλλήλων από τους ηγέτες κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι απόψεις των ηγετών για τη φύση των ανθρώπων βασίζονται σε συγκεκριμένη ομαδοποίηση υποθέσεων οι οποίες διαμορφώνουν εν κατακλείδι τις συμπεριφορές τους (Robbins and Judge, 2011). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), στη θεωρία του McGregor ξεχωρίζουν δύο στυλ συμπεριφοράς της ηγεσίας το αυταρχικό και το δημοκρατικό. Στη θεωρία X οι ηγέτες πιστεύουν ότι οι υπάλληλοι δεν επιθυμούν την εργασία, δεν θέλουν να αναλάβουν ευθύνες και αναπτύσσουν ένα αυταρχικό στυλ εξουσίας εξαναγκάζοντάς τους ακόμη και με την τιμωρία να την εκτελέσουν. Αντίθετα στη θεωρία Ψ οι υπάλληλοι επιθυμούν την εργασία, επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών και οι ηγέτες αναπτύσσουν ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Στην θεωρία

Χ σύμφωνα με την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow οι άνθρωποι προσπαθούν να καλύψουν τις βασικές στοιχειώδεις ανάγκες στη βάση της πυραμίδας ενώ στη θεωρία Ψ οι άνθρωποι προσπαθούν να καλύψουν τις πολύ υψηλές ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας (Robbins and Judge, 2011).

#### ***1.8.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland***

Ο ψυχολόγος David McClelland χρησιμοποίησε το τεστ θεματικής αντίληψης (Thematic Apperception Test) ως μέσο μέτρησης των ανθρωπίνων αναγκών. Το τεστ αυτό βασίζεται σε μια προβολική τεχνική κατά την οποία δίνεται στα άτομα του δείγματος μια εικόνα για την οποία καλούνται στη συνέχεια να γράψουν μια ιστορία. Μέσα από αυτή την τεχνική ο McClelland ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα, εντόπισε μοτίβα στις ιστορίες των τεστ θεματικής αντίληψης που θεωρούσε ότι αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες που αποκτά το άτομο με την πάροδο του χρόνου ως αποτέλεσμα των εμπειριών κατά τη διάρκεια της ζωής του. Οι επίκτητες αυτές ανάγκες είναι η κινητήριος δύναμη που παρακινεί το άτομο ανάλογα με την ένταση στην οποία εμφανίζονται. Τις κατέταξε σε τρεις κατηγορίες, την ανάγκη για επίτευξη που είναι η ανάγκη του ατόμου να επιλύει σύνθετα θέματα ή εργασίες, την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις που είναι η επιθυμία του ατόμου για δημιουργία ή διατήρηση φιλικών σχέσεων και την ανάγκη για δύναμη που είναι η επιθυμία του ατόμου για έλεγχο άλλων ατόμων καθώς και συμπεριφορών τους. Η έρευνά του κατέδειξε ότι η υψηλού επιπέδου ανάγκη για δύναμη συνδέεται με την επιτυχία ανώτερων διοικητικών στελεχών όπως και με την επιθυμία άσκησης ελέγχου και επιρροής, ενώ η χαμηλού επιπέδου ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις συνδέεται με δύσκολες αποφάσεις χωρίς ανησυχία για το ενδεχόμενο δυσάρεστης προβολής του εαυτού (Uhl-Bien et al, 2016).

#### ***1.8.4 Η θεωρία ERG υποκίνησης του Alderfer***

Η θεωρία υποκίνησης του Clayton Alderfer βασίζεται επίσης στις ανάγκες, συμπύσσοντας αρχικά τις πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow σε τρεις, διαφέροντας ωστόσο σημαντικά απ' αυτή. Κατά τον Alderfer υπάρχουν **α)οι ανάγκες ύπαρξης (Existence needs)**, στις οποίες εντάσσει τις δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών του Maslow τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες σιγουριάς, **β)οι ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs)** στις οποίες περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες για διαπροσωπικές σχέσεις και **γ)οι ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs)** στις οποίες εμπεριέχει τις ανάγκες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. Η θεωρία του Alderfer διαφοροποιείται από τη θεωρία του Maslow σύμφωνα

με τους Uhl-Bien et al, 2016, καθώς αίρει την αυστηρή ύπαρξη ιεράρχησης των αναγκών, θεωρώντας ότι δεν υπάρχει η προϋπόθεση της ικανοποίησης μιας κατώτερης ανάγκης ώστε το άτομο να προβεί στη συνέχεια στην ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης, ενώ αντίθετα είναι δυνατόν να υφίστανται παράλληλα δύο ή περισσότερες από τις ανωτέρω ανάγκες στο άτομο. Επιπρόσθετα η αδυναμία ικανοποίησης μιας ανώτερης ανάγκης μπορεί να οδηγήσει το άτομο σε παλινδρόμηση δηλαδή σε επαναφορά παρακίνησης για μια ήδη ικανοποιημένη κατώτερη ανάγκη, εξηγώντας με τον τρόπο αυτό τους λόγους που πολύ συχνά ακούγονται παράπονα στους χώρους εργασίας για τις συνθήκες εργασίας, του μισθούς κ.α.

## **1.9 Θεωρίες διαδικασιών**

Οι θεωρίες διαδικασιών προσπαθούν να ερμηνεύσουν την επαγγελματική ικανοποίηση σε συνάρτηση με συγκεκριμένες μεταβλητές, όπως οι προσδοκίες, οι αξίες και οι ανάγκες καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν ώστε να συντελέσουν στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου. Έμφαση δίνεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο αποκτά το αίσθημα της υποκίνησης ή της επαγγελματικής ικανοποίησης. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις αποτελούν: η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), η θεωρία του Adams (1965), η θεωρία των Porter & Lawler (1968) και η θεωρία Hackman & Oldham (1975), (Κουστέλιος, 2020).

### **1.9.1 Η θεωρία της Προσδοκίας του Vroom**

Μια θεωρία που προσπαθεί να ερμηνεύσει την επαγγελματική ικανοποίηση ως διαδικασία είναι η θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) του Victor Vroom. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η εργασιακή παρακίνηση εξαρτάται από τις προσωπικές πεποιθήσεις όσον αφορά το τρίπτυχο προσπάθεια –απόδοση-αποτελέσματα. Ο κάθε άνθρωπος θα παρακινηθεί όταν ο ίδιος θελήσει βάσει προσωπικών αξιών και λογικών συμπερασμάτων (Uhl-Bien et al, 2016). Σύμφωνα με τον Κάντα (1993), ο άνθρωπος θα προβεί στην εκτέλεση μιας πράξης ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές, με υποκειμενικά κριτήρια βάσει μιας νοητικής εκτίμησης οφέλους- κόστους, η οποία θα του δώσει τα περισσότερα προσδοκώμενα οφέλη. Τρεις είναι οι βασικές έννοιες στη θεωρία του Vroom, το *σθένος*, η *συντελεστικότητα* και η *προσδοκία*. Η έννοια του σθένους σχετίζεται από το βαθμό προτίμησης ενός αποτελέσματος, ανεξάρτητα από την επίτευξή του. Για παράδειγμα ένα αποτέλεσμα όπως η επίτευξη μιας προαγωγής στην εργασία, εφόσον το άτομο το επιθυμεί, έχει θετικό σθένος, αν δεν το επιθυμεί έχει αρνητικό σθένος και αν δεν καταβάλει καμιά προσπάθεια γι'αυτό έχει

μηδενικό σθένος. Η έννοια της συντελεστικότητα αναφέρεται στο βαθμό σύνδεσης ενός αποτελέσματος με άλλα αποτελέσματα, για παράδειγμα η επίτευξη μιας προαγωγής στην εργασία συνδέεται με την απόκτηση περισσότερων χρημάτων και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Τέλος η έννοια της προσδοκίας κάνει λόγο για το βαθμό εξάρτησης ενός αποτελέσματος από εξωτερικά τυχαία γεγονότα που εμπεριέχουν ρίσκο, εκτός του ελέγχου του ατόμου και ορίζεται κατά το Vroom όπως αναφέρει ο Κάντας (1993) ως «*μια στιγμιαία πεποίθηση όσον αφορά την πιθανότητα ότι μια ενέργεια θα ακολουθηθεί από κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα*». Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015) παρακίνηση του εργαζόμενου όπως φαίνεται και στο Σχ.1.9 μπορεί να οριστεί ως συνάρτηση «*της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, της προσδοκίας ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών και της αξίας των προσδοκώμενων ανταμοιβών ή της έντασης της επιθυμίας του εργαζόμενου για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών*». Ο Vroom θεωρεί σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), ότι η διαδικασία της παρακίνησης του εργαζόμενου εξαρτάται από το τι πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και από το τι πιστεύει ότι η επιχείρηση θα προσφέρει σε αυτό, πρόκειται δηλαδή για ενός είδους διαπραγμάτευση. Γίνεται αντιληπτό ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές προσδοκίες για ανταμοιβές είτε υλικές είτε ηθικές, διαφορετικές προσδοκίες για αύξηση της απόδοσή του ενώ η ένταση της επιθυμίας των ανταμοιβών μπορεί επίσης να ποικίλει γεγονός που καταδεικνύει την πολυπλοκότητα της έννοιας της παρακίνησης.

$$\text{ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ} = f \left( \begin{array}{|l} \text{Προσδοκία ότι η} \\ \text{αύξηση των} \\ \text{προσπαθειών θα} \\ \text{οδηγήσει στην} \\ \text{αύξηση της} \\ \text{απόδοσης} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{|l} \text{Προσδοκία ότι η} \\ \text{αύξηση της} \\ \text{απόδοσης θα} \\ \text{οδηγήσει στην} \\ \text{αύξηση των} \\ \text{ανταμοιβών} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{|l} \text{Ένταση} \\ \text{επιθυμίας των} \\ \text{ανταμοιβών} \end{array} \right)$$

Σχήμα 1.9 Συνάρτηση της παρακίνησης (Μπουραντάς, 2015)

### 1.9.2 Η θεωρία δικαιοσύνης/ισότητας του Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας (equity theory) του Stacy Adams ανήκει στο ευρύτερο πεδίο της κοινωνικής ψυχολογίας και μπορεί να έχει εφαρμογή τόσο σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, όπως για παράδειγμα η αμοιβή ή η παραγωγικότητα, όσο και σε θέματα ευρύτερων κοινωνικών, φιλικών, οικογενειακών σχέσεων κ.α. Η θεωρία της ισότητας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη θεωρία της συνέπειας (cognitive consistency) που υποστηρίζει την ανθρώπινη ανάγκη ύπαρξης πεποιθήσεων σε αρμονία μεταξύ τους

ώστε να αποφεύγεται η κατάσταση της ψυχολογικής έντασης, την οποία θα χρειαστεί να μειώσει με κάποιες ενέργειες το άτομο ώστε να αποκτήσει την ισορροπία/συνέπεια. Συνδέεται επίσης με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (exchange theory) που υποστηρίζει την ύπαρξη αντιστοιχίας ανάμεσα στην κοινωνική και οικονομική συμπεριφορά των ανθρώπων (Κάντας, 1993). Οι άνθρωποι διαμορφώνοντας τις σχέσεις τους στον κοινωνικό ιστό, διαμορφώνουν και προσδοκίες γύρω από τις σχέσεις αυτές όσον αφορά τα αποτελέσματα τους και αναπόφευκτα προβαίνουν σε συγκρίσεις της θέσης τους με άλλους ανθρώπους στο κοινωνικό σύνολο. Η θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας υποστηρίζει ότι τόσο η απουσία συνέπειας, όσο και η απουσία ισότητας στις κοινωνικές σχέσεις, αποτελούν κινητήριες δυνάμεις που κατευθύνουν το άτομο σε παρακίνηση για ανάληψη δράσης για την αποκατάσταση της δικαιοσύνης / ισότητας (Κάντας, 1993). Συγκεκριμένα το άτομο συγκρίνει τα δεδομένα που προσφέρει (εισερχόμενα/input of person) με τα δεδομένα που αποκομίζει (εξερχόμενα/output of person) σε κάθε εργασιακή ή ευρύτερη κοινωνική του σχέση, σε σύγκριση με κάποιο άλλο άτομο σε παρόμοια με τη δική του θέση. Για παράδειγμα στο χώρο της εργασίας το άτομο μπορεί να συγκρίνει στα εισερχόμενα την προσπάθεια που καταβάλλει, τον μόχθο, την πρωτοβουλία, την εμπειρία ή τη μόρφωση με τα εξερχόμενα, τη μισθολογική αμοιβή, τις επιπρόσθετες παροχές της εργοδοσίας, την ασφάλιση, την προαγωγή ή τον έπαινο κ.α. ανάμεσα στον εαυτό του και σε άλλα άτομα. Κατά τον Adams αυτή η σχέση δικαιοσύνης ή ισότητας εκφράζεται με το μαθηματικό τύπο του Σχ. 1.10 όπου  $O_p$  (Output of person) αυτά που αποκομίζει το άτομο προς το  $I_p$  (input of person) τις προσφορές του πρέπει να είναι ίσο με το  $O_o$  (output of others) αυτά που αποκομίζουν άλλα άτομα, προς το  $I_o$  (input of others) τις προσφορές των άλλων ατόμων ώστε να υπάρχει δικαιοσύνη ή ισότητα (Κάντας, 1993).

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$$

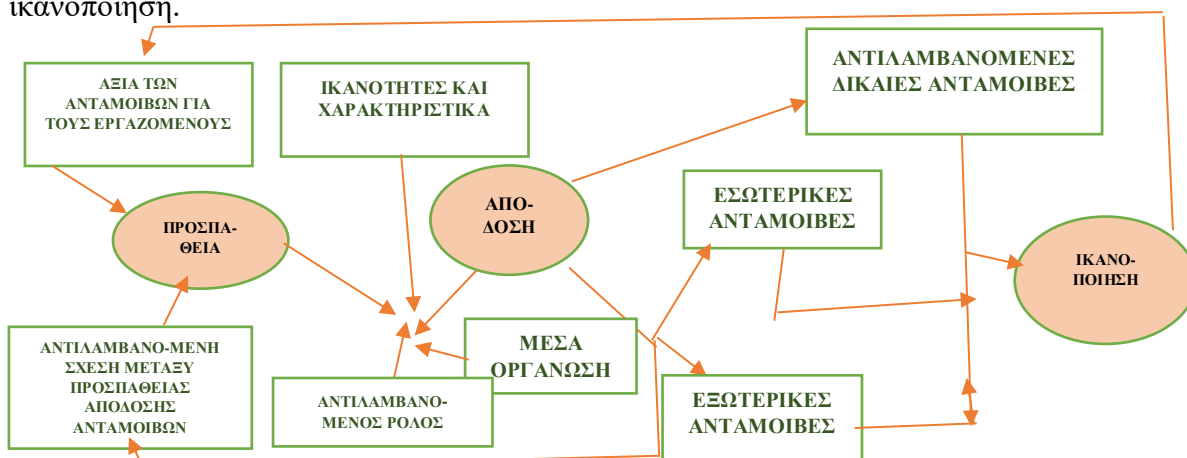
Σχήμα 1.10 Μαθηματικός τύπος κατά Adams (Κάντας, 1993)

Αν δεν υπάρχει ισότητα ως προς τους λόγους των παραπάνω παραγόντων αλλά ανισότητα είτε υπέρ είτε κατά του ατόμου σε σχέση με τα άλλα άτομα, τότε δημιουργείται αδικία και δυσαρέσκεια και το άτομο προσπαθεί να την εξισορροπήσει διαμορφώνοντας τη συμπεριφορά του, μειώνοντας τις προσφορές του ή προσπαθώντας να αυξήσει τα οφέλη του (Μπουραντάς, 2015).



### 1.9.3 Η θεωρία των Porter & Lower

Η θεωρία των Porter & Lower είναι ουσιαστικά μια προσπάθεια επέκτασης του μοντέλου του Vroom για τη σχέση της απόδοσης στην εργασία, με την ικανοποίηση από την εργασία αλλά και της θεωρίας της δικαιοσύνης. Το μοντέλο των Porter & Lower θεωρεί την εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της εργασιακής απόδοσης και στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές όπως φαίνεται και από το παρακάτω Σχ. 1.11, την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση (Μπουραντάς, 2015). **Η προσπάθεια** του εργαζόμενου εξαρτάται από την σχέση μεταξύ προσπάθειας – απόδοσης – ανταμοιβών και την αξία των ανταμοιβών. **Η απόδοση** εξαρτάται από τέσσερις μεταβλητές ταυτόχρονα και συγκεκριμένα: από το βαθμό προσπάθειας, τις ικανότητες του ατόμου, τον αντιλαμβανόμενο ρόλο του στον εργασιακό του χώρο και τα παρεχόμενα τεχνολογικά, υλικά μέσα από την επιχείρηση/οργάνωση. **Οι ανταμοιβές** διαχωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές κατά το μοντέλο του Herzberg. **Η ικανοποίηση** εξαρτάται από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές και από την αντίληψη περί δικαιοσύνης των ανταμοιβών αυτών συγκριτικά με τις ανταμοιβές που η επιχείρηση προσφέρει για τις προσπάθειες και τις αποδόσεις των υπαλλήλων (Μπουραντάς, 2015). Το μοντέλο που ανέπτυξαν οι δυο θεωρητικοί μοιάζει πολυδιάστατο και συνδέει την προσπάθεια με την απόδοση και την ικανοποίηση.

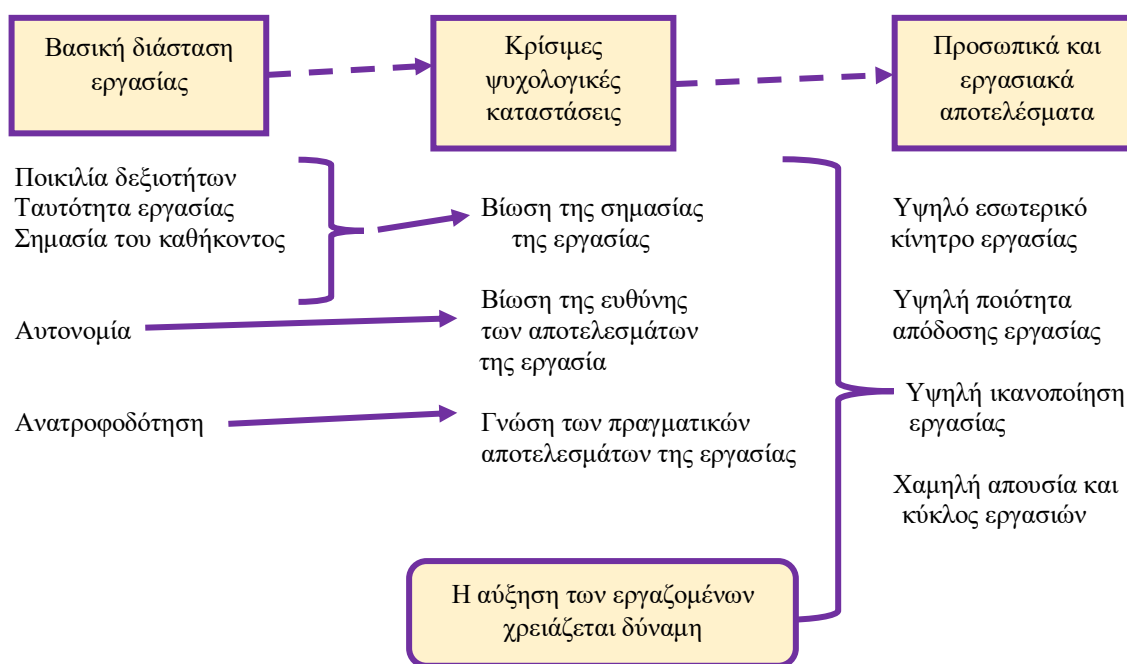


Σχήμα 1.11 Το υπόδειγμα Porter & Lower (Μπουραντάς, 2015)

### 1.9.4 Η θεωρία των Hackman & Oldham

Ένα ακόμη θεωρητικό μοντέλο που προσπαθεί να ερμηνεύσει την επαγγελματική ικανοποίηση σε συνάρτηση με συγκεκριμένες μεταβλητές είναι αυτό των Hackman & Oldham. Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να περιγράψει τη σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά ενός επαγγέλματος και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη

θεωρία αυτή, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να αντιδράσουν θετικά αν ισχύουν οι παρακάτω τρεις παράγοντες : α) αν αισθανθούν ότι η εργασία τους είναι σημαντική, β) αν αισθανθούν ότι οι ίδιοι είναι υπεύθυνοι για την εργασιακή τους απόδοση και γ) αν γνωρίζουν τα αληθινά αποτελέσματα της εργασίας τους. Ο πρώτος παράγοντας, η συναίσθηση ότι η εργασία, είναι συνάρτηση των δεξιοτήτων/ικανοτήτων, του είδους της εργασίας και επιμέρους τμημάτων της και της σπουδαιότητας της για τους άλλους. Ο δεύτερος παράγοντας η συναίσθηση της υπευθυνότητας της εργασίας, είναι συνάρτηση του βαθμού ανεξαρτησίας και ελευθερίας στην διεκπεραίωσή της και τέλος ο τρίτος παράγοντας η γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων της εργασίας είναι συνάρτηση του μηχανισμού της ανατροφοδότησης, της γνώσης της σημαντικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας. Ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω παραγόντων είναι αυτός που κινητοποιεί την εσωτερική παρακίνηση του εργαζομένου (Μπελιάς, 2015).



Σχ. 1.12 Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας (Hackman & Oldham, 1975)

### 1.10 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση, το θετικό δηλαδή συναίσθημα για την εργασία, έχει ένα πολύ ευρύ φάσμα ορισμών και προσεγγίσεων. Σύμφωνα με τους Judge & Klinker (2008), οι περισσότεροι ερευνητές αντιμετωπίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα πολύπλευρο όρο που χρησιμοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα, αναφέροντας ως πιο γνωστή κατηγοριοποίηση αυτή των Smith, Kendall, & Hulin, (1969) η οποία περιλαμβάνει πέντε

πτυχές : αμοιβή, προαγωγή, συνεργάτες, επίβλεψη και η φύση της ίδιας της εργασίας αλλά και του Locke (1976) που προσθέτει μερικές ακόμη πτυχές : Αναγνώριση, συνθήκες εργασίας, εταιρία, διαχείριση. Αυτό είναι απόλυτα φυσικό καθώς εργασία δεν είναι μόνο η εργασία καθ' αυτή αλλά και ένα πλήθος άλλων παραγόντων όπως η αλληλεπίδραση με άλλους συναδέλφους ή ιεραρχικά προϊστάμενους, η τήρηση κανόνων, η επίτευξη στόχων, η ανοχή εργασιακών συνθηκών κ.α. Η εκτίμηση ενός υπαλλήλου για την εργασιακή του ικανοποίηση αποτελεί μια περίπλοκη άθροιση διαφορετικών μεταξύ τους στοιχείων. Η μέτρησή της εργασιακής ικανοποίησης, το τι ωθεί ένα υπάλληλο σε υψηλή ικανοποίηση ή χαμηλή ικανοποίηση και κατ' επέκταση στον τρόπο που επηρεάζεται ο Οργανισμός στο σύνολό του, έχει διάφορες προσεγγίσεις εκ των οποίων πιο δημοφιλής προσέγγιση είναι αυτή που αφορά τη μέτρηση των πέντε εργασιακών πτυχών της (Robbins and Judge, 2011) και συγκεκριμένα:

### **1.10.1 Φύση της εργασίας**

Η φύση της εργασίας είναι καθοριστική στην ανάπτυξη της στάσης της εργασιακής ικανοποίησης από τους εργαζόμενους. Δυο παράμετροι είναι σημαντικοί στο σημείο αυτό:

- **το επίπεδο ευθύνης**
- **η εργασιακή αυτονομία.**

Όσον αφορά το επίπεδο ευθύνης, αυτή τείνει να είναι πιο υψηλή όσο πιο υψηλά βρίσκεται κάθε εργαζόμενος στην ιεραρχία. Ένας Οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του, διαχωρίζει τις εργασίες στα μέλη του κάθετα και οριζόντια ώστε να επιτελείται τόσο ο καθορισμός των αρμόδιων για τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων όσο και η ομαδοποίηση καθηκόντων τα οποία μεταφράζονται σε εργασίες για την επίτευξη των στόχων του εκάστοτε του Οργανισμού (Johns, 1996). Οι υψηλά στην ιεραρχία υπάλληλοι έχοντας υψηλό επίπεδο ευθύνης στην εργασία τους καθώς οι αποφάσεις τους επηρεάζουν καθοριστικά την εργασία των υφισταμένων τους έχουν πιθανότητες για μεγαλύτερη ή μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την ανταπόκριση ή το αντίκτυπο των αποφάσεών τους στους εργαζόμενους ιεραρχικά κατώτερους από αυτούς.

Όσον αφορά το επίπεδο της εργασιακής αυτονομίας αυτή είναι πιο υψηλή όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της εργασιακής εξειδίκευσης. Η εργασιακή αυτονομία συναντάται κυρίως σε επαγγέλματα υψηλών απαιτήσεων και προκλήσεων όπου ο εργαζόμενος είναι ελεύθερος

να αναπτύξει τις ικανότητες και τις δεξιότητες του αντιλαμβανόμενος την εργασία ως σημαντική για τον ίδιο (Johns, 1996). Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια τόσο για τον Οργανισμό που εργάζεται όσο και τον ίδιο του τον εαυτό καθώς αντιλαμβάνεται την εργασία ως πρόκληση στην οποία καλείται να συμβάλει πιθανά ανοίγοντας νέους ορίζοντες. Αυτή η αυτονομία ωστόσο δεν μπορεί πάντοτε να αποδώσει καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι προκλήσεις μπορεί να είναι πολύ υψηλές για τον εργαζόμενο φέρνοντας τα αντίθετα αποτελέσματα και μειώνοντας τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης (Johns, 1996). Υπάρχουν δηλαδή και αποτυχίες οι οποίες καθημερινά συμβαίνουν και αίρουν την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπρόσθετα υπάρχουν και εργοδότες οι οποίοι προτιμούν μια επαναλαμβανόμενη χωρίς προκλήσεις εργασία η οποία προϋποθέτει το ελάχιστο των απαιτήσεων (Johns, 1996). Οι εργασίες αυτές δύσκολα οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση καθώς δεν καταφέρουν να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων, εφόσον είναι πανομοιότυπες χωρίς προκλήσεις.

### ***1.10.2 Σχέσεις με τον Προϊστάμενο***

Ο εκάστοτε Προϊστάμενος για να καταφέρει να εισακούγεται στην ομάδα των υφισταμένων του πρέπει να έχει κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες που να τον καθιστούν αρχηγό της. Ως αρχηγός/ηγέτης οφείλει να εμπνέει και να υποστηρίζει τους υφισταμένους του να εργάζονται με ενθουσιασμό στους τιθέμενους στόχους, σε εθελοντικό επίπεδο, βοηθώντας τους παράλληλα να αναπτύξουν τα προσόντα τους στο μέγιστο βαθμό (Newstrom & Davis, 2002). Ο κάθε υφιστάμενος όταν αισθάνεται ότι ο ανώτερος του ιεραρχικά τον βοηθά και τον εμπνέει, εργάζεται καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια αποκομίζοντας παράλληλα ικανοποίηση από την εργασία του. Ο ρόλος του ηγέτη είναι κρίσιμος και αναλόγως του στυλ της ηγεσίας που θα ασκηθεί στον εργασιακό χώρο θα προκύψουν και τα ανάλογα αποτελέσματα. Όπως αναφέρει ο Mourad (2018), σύμφωνα με τους Vannucci et al (2017) η επίβλεψη συνδέεται με γνώσεις τεχνικές, γνώσεις στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων και δεξιότητες στο συντονισμό της εργασιακής δραστηριότητας, ενώ το στυλ της επίβλεψης μπορεί να καθορίσει την επίτευξη του εργασιακού στόχου. Επιπλέον η επίβλεψη θα πρέπει να προσανατολίζεται στην εργασιακή δέσμευση και να μην επιτρέπει στο άγχος να εισβάλει στο χώρο εργασίας, καθώς μοιάζει να είναι μια σοβαρή επαγγελματική απειλή, η οποία προσδίδει αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τους Nichols et al (2017), όπως αναφέρει ο Mourad η εποπτική συμπεριφορά αποτελεί μια τεχνική που κάνει τον υπάλληλο ευτυχισμένο ή δυσαρεστημένο

από την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ κατά τους Hakanen, Peeters, & Schaufeli (2017), ο πιο ικανοποιημένος εργαζόμενος γίνεται ο παρακινημένος εργαζόμενος.

Δύο πολύ σημαντικά ζητήματα που οριοθετούν την επαγγελματική ικανοποίηση στις σχέσεις των υφισταμένων με τους προϊσταμένους είναι το ζήτημα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και το ζήτημα της ανάπτυξης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

### **1.10.2.1 Επικοινωνία**

Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων, περιλαμβάνουν τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων από την ηγεσία ώστε να επιτυγχάνεται ένα υψηλό επίπεδο αφοσίωσής τους. Σημαντική κρίνεται η ύπαρξη στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από τις επιχειρήσεις η οποία έχει ως στόχο να αποδίδει αξία στους εργαζόμενους με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και την ελευθερία γνώμης και έκφρασης ενώ κρίσιμης σημασίας είναι να εισακούγονται τα παράπονα των εργαζομένων από τους εργοδότες ή τους ενδιάμεσους στην ιεραρχία ακόμη και όταν δεν υπάρχει περίπτωση να αλλάξει μια απόφαση (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004). Γίνεται κατανοητό ότι είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει διάυλος επικοινωνίας ανάμεσα στις δύο πλευρές ώστε να μεταβιβάζονται τα μηνύματα μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας από τον πομπό στο δέκτη. Τα κανάλια επικοινωνίας σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι :

- **Από πάνω προς τα κάτω**, νοώντας την ιεραρχική επικοινωνία και ροή πληροφοριών από τα ανώτερα κλιμάκια στα κατώτερα,
- **Από κάτω προς τα πάνω**, από τη βάση των υφισταμένων προς τους προϊσταμένους, γεγονός που σχετίζεται πολλές φορές με εμπόδια από τα ενδιάμεσα στελέχη στη ροή κυρίως αρνητικών πληροφοριών
- **Οριζόντια**, μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων στο ίδιο επίπεδο (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

Η αποτελεσματική επικοινωνία των υφισταμένων με τους προϊσταμένους εκτός από το ότι μπορεί να παρέχει πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων, για τους στόχους και τις δράσεις της επιχείρησης, βοηθά τον προϊστάμενο στην παρακίνηση του προσωπικού, στον έλεγχο της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων και στην δημιουργία υψηλού ηθικού (Χυτήρης, 2001). Ανάλογα με τον σκοπό και τη σπουδαιότητα της εκάστοτε επικοινωνίας επιλέγεται και ο τύπος επικοινωνίας, δηλαδή Προφορική (πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνική) ή Γραπτή (Εκθέσεις, έντυπα, υπηρεσιακά σημειώματα, εγκύκλιοι, fax, email).

Εξίσου σημαντική μπορεί να καταστεί και η μη λεκτική επικοινωνία που μπορεί να περιλαμβάνει εκφράσεις, στάση του σώματος, οπτική επαφή, τόνο της φωνής, χειρονομίες (Χυτήρης, 2001).

### **1.10.2.2 Συναισθηματική νοημοσύνη**

Για την περιγραφή της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν διατυπωθεί διάφορες προσεγγίσεις στο πέρασμα των χρόνων. Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2015), οι οποίοι πρώτοι χρησιμοποίησαν τον όρο το 1989 συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει και να ελέγχει τα συναισθήματα του καθώς και τα συναισθήματα των άλλων ατόμων που συναναστρέφεται ώστε να τα χρησιμοποιεί για να εξυπηρετήσει του δικούς του στόχους. Κατά μια άλλη οπτική ο ψυχολόγος Gardner υποστήριξε την ύπαρξη δύο βασικών στοιχείων που συνθέτουν την «προσωπική νοημοσύνη» όπως ο ίδιος την ονόμασε:

- Της διαπροσωπικής νοημοσύνης, της ικανότητας δηλαδή κατανόησης των κινήτρων εργασίας των άλλων ατόμων σε συνεργασία με τον εαυτό μας
- Της ενδοπροσωπικής νοημοσύνης, της ικανότητας του ανθρώπου να δημιουργήσει πιστό αντίγραφο του εαυτού του ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά σε όλες τις πτυχές της ζωής.

Τέλος κατά τον Goleman, το 1995, συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα γνώσης των ατομικών συναισθημάτων καθώς και των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, ώστε να αναπτύσσονται ατομικά κίνητρα για το χειρισμό των σχέσεων εν γένει.

### **1.10.2.3 Διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Η συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον Goleman σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), έχει πέντε διαστάσεις όπως φαίνεται και στον πίνακα 1, της αυτοεπίγνωσης, της αυτορρύθμισης, της παρακίνησης, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι κάποιες από αυτές (αυτό-επίγνωση, αυτό-ρύθμιση, παρακίνηση) σχετίζονται με το ίδιο το άτομο ενώ κάποιες άλλες (ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες) αφορούν τις σχέσεις του ατόμου με άλλα άτομα. Κάθε μια από τις παραπάνω διαστάσεις εγείρει συγκεκριμένες ικανότητες. Η αυτοεπίγνωση εγείρει την ικανότητά του ατόμου γνώσης των συναισθημάτων του, των αναγκών του και των τρόπου συμπεριφοράς του καθώς και της ικανότητας αυτοαξιολόγησης για την ερμηνεία των ενεργειών του και του αισθήματος

αυτοπεποίθησης για την ανάληψη μελλοντικών δράσεων. Η γνώση του εαυτού ως σημείο ανάπτυξης της προσωπικότητας έχει τις ρίζες της στους αρχαίους χρόνους και εκφράστηκε με τη γνωστή φράση «γνώθι σε 'εαυτόν» γι' αυτό και θεωρείται πολύ σημαντική διάσταση. Η αυτορρύθμιση εγείρει τις ικανότητες του αυτοελέγχου, της αξιοπιστίας, της ακεραιότητας, της ευσυνειδησίας και της προσαρμοστικότητας για την αποφυγή συγκρούσεων του ατόμου στον εργασιακό χώρο και των αρνητικών συνεπειών της στο ίδιο το άτομο και στους συνεργάτες του. Η παρακίνηση εγείρει τις ικανότητες της προσπάθειας, της επιμονής, της πρωτοβουλίας και της αισιοδοξίας επίτευξης των στόχων του ατόμου. Νοώντας ως μια εσωτερική δύναμη που ωθεί το άτομο σε δράση, η παρακίνηση δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες αλλά μόνο από εσωτερικά κίνητρα. Η ενσυναίσθηση εγείρει τις ικανότητες κατανόησης και ανάπτυξης των άλλων ατόμων, εξυπηρέτησης των πελατών, πολιτικής αντίληψης και διαχείριση της διαφορετικότητας. Η ενσυναίσθηση κρίνεται πολύ σημαντική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύγχρονο επιχειρηματικό συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θεωρείται απαραίτητη ικανότητα για τους διοικούντες / ηγέτες προκειμένου να κατανοούν τα συναισθήματα των μελών των ομάδων και να τα διαχειρίζονται ομαλά προς όφελος της ομάδας για την αποφυγή συγκρούσεων. Οι κοινωνικές δεξιότητες εγείρουν τις ικανότητες της επιρροής, της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της ανάπτυξης σχέσεων και της ομαδικής συνεργασίας, καθώς και του χειρισμού των διαφωνιών και των αλλαγών. Τα άτομα με ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες μπορούν να βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης, να ασκούν επιρροή, να πιστεύουν στην ομαδική εργασία και να χειρίζονται αποτελεσματικά τα προβλήματα μέσα στην ομάδα, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση. (Μπουραντάς, 2015).

**Πίνακας 1: Διαστάσεις και ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης**

<b>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>ΟΡΙΣΜΟΙ</b>	<b>ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>
<b>ΑΥΤΟ- ΕΠΙΓΝΩΣΗ</b>	Ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματά μας καθώς και τα ισχυρά και ασθενή σημεία μας	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Επίγνωση των συναισθημάτων μας</li> <li>● Ακριβής αυτό-αξιολόγηση</li> <li>● Αυτό-πεποίθηση</li> </ul>
<b>ΑΥΤΟ- ΡΥΘΜΙΣΗ</b>	Ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Αυτό-έλεγχος</li> <li>● Αξιοπιστία</li> <li>● Ακεραιότητα</li> <li>● Ευσυνειδησία</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσαρμοστικότητα - Καινοτομία</li> </ul>
<b>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</b>	Ικανότητα να ωθούμε κινητοποιούμε τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιθυμία επίτευξης στόχων</li> <li>• Δέσμευση – επιμονή</li> <li>• Πρωτοβουλία</li> <li>• Αισιοδοξία</li> </ul>
<b>ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ</b>	Ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματά και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων ώστε να συμπεριφερόμαστε ανάλογα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανόηση των άλλων</li> <li>• Εξυπηρέτηση πελατών</li> <li>• Ανάπτυξη των άλλων</li> <li>• Πολιτική αντίληψη</li> <li>• Άνεση στη διαφορετικότητα</li> </ul>
<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>	Ικανότητα να επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους, να δημιουργούμε σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους ότι αντιδράσεις θέλουμε	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιρροή</li> <li>• Ηγεσία</li> <li>• Επικοινωνία</li> <li>• Ανάπτυξη σχέσεων</li> <li>• Ομαδική συνεργασία</li> <li>• Χειρισμός διαφωνιών</li> <li>• Χειρισμός αλλαγών</li> </ul>

Πηγή: Μπουραντάς 2015 ( D.Goleman – HBR)

Μέσα από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο εκάστοτε προϊστάμενος οφείλει να διαθέτει εκτός από γνώσεις του αντικειμένου εργασίας και μεγάλη ποικιλία δεξιοτήτων κυρίως επικοινωνιακών που αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις για να μπορεί να ηγηθεί, όπως, να μπορεί να αφογκράζεται και να κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων του, να διακατέχεται από δικαιοσύνη, να είναι δεκτικός στις αλλαγές και στη διαφορετικότητα, να έχει ικανότητες διαχείρισης κρίσεων, να συντονίζει και να επιβλέπει την εργασία των υφισταμένων του, να λειτουργεί ως πρότυπο, να παροτρύνει και να επιβραβεύει τους υφισταμένους του, ώστε να συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, που με τη σειρά του θα συντελέσει στην ικανοποίηση των εργασιακών στόχων.

### 1.10.3 Αμοιβές

Οι οικονομικές αμοιβές, μισθός, επιδόματα, πρόσθετες αμοιβές, bonus, αποτελούν ένα από τα κύρια κίνητρα για την εργασία. Ο βαθμός ωστόσο ώθησης του κινήτρου για εργασία είναι ανάλογος με το μέγεθος της ευθύνης της θέσης εργασίας αλλά και ανάλογος με την προσδοκία των ατόμων ότι η οικονομική ανταμοιβή θα είναι αντίστοιχη με την καταβαλλόμενη προσπάθεια (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με τον Johns (1996) ενώ η ικανοποίηση και ο μισθός συνδέονται θετικά μεταξύ τους, ωστόσο δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι την ίδια επιθυμία για επιπρόσθετα χρήματα καθώς κάποιοι είναι πρόθυμοι να



δεχθούν λιγότερες ευθύνες ή περισσότερες ώρες εργασίας για ένα χαμηλότερο μισθό. Εκτός όμως από τις οικονομικές ανταμοιβές υπάρχουν και οι μη οικονομικές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με ψυχολογικούς παράγοντες. Πηγές τέτοιων αμοιβών μπορεί να είναι ο έπαινος, η εργασιακή ασφάλεια, το ευέλικτο ωράριο εργασίας, η αναγνώριση, το κύρος και οι ευκαιρίες ανάπτυξης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004).

#### **1.10.4 Ευκαιρίες για προαγωγή**

Η διαθεσιμότητα των προαγωγών στην εργασία από τους υπεύθυνους, με βάση την εφαρμογή ενός δίκαιου συστήματος εξέλιξης συνεισφέρει στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων αυξάνοντας την αυτοεκτίμησή τους, καθώς εμπεριέχει υλικές απολαβές όπως για παράδειγμα αύξηση του μισθού αλλά και κοινωνικές απολαβές όπως για παράδειγμα η αύξηση της αναγνωρισιμότητας (Johns, 1996). Η έννοια της δικαιοσύνης είναι πολύ σημαντική εδώ καθώς αποτελεί βασική αξία του ατόμου, διαφέρει από άτομο σε άτομο και μπορεί να διέπει όλη τη φιλοσοφία του γύρω από την φύση της εργασίας, τις εργασιακές σχέσεις, τις αμοιβές και τις ευκαιρίες για ανέλιξη. Ωστόσο μιλώντας για δικαιοσύνη στο σύστημα προαγωγών αναφερόμαστε στην παροχή ίσων ευκαιριών σε άτομα με ίδια ή παρόμοια προσόντα, ικανότητες και προσφορά χωρίς να παραβλέπουμε ότι το σύστημα προαγωγών εξαρτάται από τις προθέσεις της εκάστοτε εργοδοσίας, το είδος της εταιρίας, τη χρονική συγκυρία κ.α..

#### **1.10.5 Σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους**

Οι σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους σε ένα Οργανισμό, κρίνονται ζωτικής σημασίας και μπορούν να καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων του. Η ύπαρξη φιλικών, προσιτών, έμπιστων, καθημερινών συνεργατών μπορούν να αυξήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Οι σχέσεις συνεργασίας τις περισσότερες φορές δημιουργούνται και δοκιμάζονται μέσα από τη σύσταση τυπικών ομάδων εργασίας για την επίτευξη ενός στόχου. Για το σχηματισμό ή τη σύσταση μιας ομάδας εργασίας λαμβάνονται υπόψη :

- ✓ η ευκαιρία που δίνεται στα άτομα για αλληλεπίδραση, μέσα από την οποία μπορεί να προκύπτουν κοινοί στόχοι οι οποίοι μπορούν να επιτυγχάνονται ομαδικά αναπτύσσοντας σχέσεις αλληλεγγύης και αλληλεξάρτησης ανάμεσα τους, ή διαφορετικά η δυναμική της ομάδας,

- ✓ η διαφορετικότητα αλλά συμπληρωματικότητα των ατόμων που την απαρτίζουν ως προς τα προσόντα, τις ικανότητες, τις συμπεριφορές ή τους χαρακτήρες (Johns, 1996).

Η ομαδική εργασία θεωρείται εξαιρετικά σημαντική, τόσο γιατί ασκεί επιρροή στα μέλη της καθώς αποτελεί ένα κοινωνικό μηχανισμό μέσω του οποίου ενστερνίζονται κοινά πιστεύω, αξίες, στάσεις και συμπεριφορές, όσο και γιατί παρέχει το πλαίσιο άσκησης επιρροής των μελών της έναντι των άλλων ατόμων (Johns, 1996). Σε μια ομάδα το να ασπάζονται τα μέλη της κοινές αξίες στάσεις και συμπεριφορές είναι φυσικό έως ένα βαθμό, όταν προέρχονται από τον ίδιο εργασιακό χώρο, ωστόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και τα κριτήρια επιλογής των ατόμων της ομάδας, όπως το φύλο, η ηλικία, η γλώσσα επικοινωνίας, το επίπεδο εκπαίδευσης κ.α. Γενικότερα τα μέλη μιας ομάδας, εκτός από τις τυπικές ανάγκες όπως είναι η διεξαγωγή μιας εργασίας, κουβαλούν μια ποικιλία ξεχωριστών αναγκών οι οποίες καλύπτονται ταυτόχρονα μέσα από τη λειτουργία της ομάδας, αποτελώντας τις άτυπες κοινωνικές ανάγκες όπως η αναγνώριση ή η υποστήριξη, το αίσθημα της ταύτισης και του αυτοσεβασμού και η ενίσχυση του αισθήματος ασφάλειας (Φαναριώτης, 1996). Μια ακόμη πολύ σημαντική πτυχή των ομάδων εργασίας είναι η συνοχή. Παράγοντες που επιδρούν θετικά στη αύξηση της συνοχής μιας ομάδας είναι ο ανταγωνισμός, η επιτυχία ενός στόχου, η διαφορετικότητα των μελών, η σταθερότητα της ομάδας, το μέγεθος της ομάδας, η καινοτομία, η εκπαίδευση και οι ανταμοιβές (Johns, 1996). Ο ανταγωνισμός μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να αναπτύξουν μεγαλύτερα επίπεδα συνοχής προσπαθώντας περισσότερο για την επίτευξη του στόχου, η επιτυχία συμβάλλει στην αύξηση του γοήτρου της ομάδας και της προσέλκυσης νέων μελών, η διαφορετικότητα των μελών μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη αντιμετώπιση ενός προβλήματος, η σταθερότητα της ομάδας εξαρτάται απ' όλα τα παραπάνω, το μέγεθος είναι αντιστρόφως ανάλογο με την επιτυχία, η καινοτομία αποτελεί παράγοντα επιτυχίας, η εκπαίδευση οφείλει να είναι συνεχής τόσο σε μεταβιβάσιμες όσο και σε μη μεταβιβάσιμες δεξιότητες και οι ανταμοιβές πρέπει να ανταποκρίνονται στο βαθμό της επιτυχίας των στόχων που επιτελούνται από την ομάδα. Ο βαθμός επίτευξης των τυπικών και άτυπων αναγκών που επιτυγχάνονται μέσα από τη λειτουργία των ομάδων εργασίας συμβάλλουν ποικιλοτρόπως στη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

### 2.1 Εισαγωγικά

Με το Ν.Δ.2961/1954 ιδρύθηκε ο Οργανισμός Απασχόλησης και Ασφάλισης Ανεργίας (ΟΑΑΑ), ο οποίος στη συνέχεια μετονομάστηκε με το Ν.Δ.212/1969 σε Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), ονομασία η οποία παραμένει έως και σήμερα. Αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Διοικείται από το Διοικητή και το διοικητικό συμβούλιο (Ιστορική εξέλιξη ΟΑΕΔ, 2020). Είναι ένας πολυσύνθετος Οργανισμός, με ευρύ πλαίσιο δραστηριοτήτων, το οποίο διευρύνθηκε ακόμη περισσότερο το 2012 με την απορρόφηση των καταργηθέντων Οργανισμών Εργατικής Κατοικίας (Ο.Ε.Κ.) & Εργατικής Εστίας (Ο.Ε.Ε). Ο ΟΑΕΔ διαθέτει μία Κεντρική Υπηρεσία, 7 Περιφερειακές Διευθύνσεις, 118 Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (Κ.Π.Α.2), 6 Γραφεία Ειδικών Κοινωνικών Ομάδων (Γ.Ε.Ε.Κ.Ο.), 50 Επαγγελματικές Σχολές Μαθητείας (ΕΠΑ.Σ.), 29 Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.), 6 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.), 2 Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης ΑμεΑ (Κ.Ε.Κ. ΑμεΑ) και 25 Βρεφονηπιακούς Σταθμούς (Β.Ν.Σ.) (Απολογισμός δράσεων Μάρτιος 2015- Ιούνιος 2019, 2019).

#### 2.1.1 Όραμα του ΟΑΕΔ

*«Όραμα του ΟΑΕΔ αποτελεί το χτίσιμο σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους νέους, τους άνεργους, τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις με στόχο την ενίσχυση της αγοράς εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, για μια βιώσιμη ανάπτυξη».* (Οδηγός ΚΠΑ2, 2016).

#### 2.2 Το προφίλ των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ

Τα Κέντρα Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) είναι οι δημόσιες υπηρεσίες μέσω των οποίων εφαρμόζεται η κυβερνητική πολιτική για την απασχόληση και την καταπολέμηση της ανεργίας και αποτελούν τη περιοχή μελέτης της παρούσας έρευνας. Ο ΟΑΕΔ σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα ενεργητικών και παθητικών πολιτικών με βάση τις κατευθύνσεις και οδηγίες του Υπουργείου Εργασίας υποστηρίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό σε επίπεδο χώρας (Στρατηγικό πλαίσιο για τον ανασχεδιασμό των ΕΠΑ, 2018). Τα στατιστικά στοιχεία των ανέργων αποτελούν πηγή πληροφόρησης δρομολογώντας τις εξελίξεις σε εθνικό,

περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ενώ σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ οι άνεργοι κατά πλειοψηφία σε ποσοστό άνω του 70% προσέρχονται για εγγραφή στις αρμόδιες υπηρεσίες του ΟΑΕΔ (Μηχανισμός διάγνωσης των αναγκών της αγοράς εργασίας, 2018). Στη χώρα μας λειτουργούν 118 ΚΠΑ2 εκ των οποίων τα 10 βρίσκονται στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, όπου και υλοποιήθηκε η παρούσα έρευνα. Τα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ παρέχουν ένα ευρύ φάσμα δράσεων στην κοινωνία και την οικονομία και έχοντας το ρόλο του διαμεσολαβητή, προσφέρουν υπηρεσίες σύζευξης και προσφοράς της ζήτησης εργασίας με στόχο την αντιστοίχιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, διασύνδεση της κατάρτισης με την απασχόληση και εν γένει προώθηση στην απασχόληση του συνόλου του εργατικού δυναμικού της χώρας (Χαιρετισμός – ΟΑΕΔ, 2020). Εκτός από τα προγράμματα ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης με διασύνδεση δράσεων κατάρτισης, προσφέρουν επίσης, προγράμματα και επιδόματα ασφάλισης κατά του κινδύνου της ανεργίας, διασύνδεση με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Προώθησης στην Απασχόληση Eures, δράσεις Κοινωνικής Πολιτικής, και μια δέσμη Συμβουλευτικών Υπηρεσιών.

### **2.2.1 Προγράμματα ενεργητικών πολιτικών προώθησης της απασχόλησης**

Στα πλαίσια των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης τα ΚΠΑ2 υλοποιούν προγράμματα επιχορήγησης μισθολογικού και μη μισθολογικού κόστους εργασίας δίνοντας κίνητρα στους εργοδότες για την πρόσληψη ανέργων με τη μορφή επιδότησης μέρους του κόστους εργασίας. (Στρατηγικό πλαίσιο για τον ανασχεδιασμό των ΕΠΑ: 2018). *«Η επιλογή αυτών των προτεραιοτήτων, είναι σχεδιασμένη ώστε να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που έχουν επισημανθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Ελλάδα για την καταπολέμηση της μακροχρόνιας ανεργίας και της ανεργίας των νέων καθώς και στις σχετικές Συστάσεις του Συμβουλίου των Εγγυήσεων για τη Νεολαία και για τους μακροχρόνια άνεργους».* (Στρατηγικό πλαίσιο για τον ανασχεδιασμό των ΕΠΑ: 2018). Κάθε έτος θεσπίζονται στοχευμένα προγράμματα επιδότησης εργοδοτών μισθοδοσίας και ασφαλιστικών εισφορών τόσο από Εθνικούς όσο και από Κοινοτικούς πόρους για πρόσληψη προσωπικού με βάση διάφορα χαρακτηριστικά για τη μείωση των δεικτών ανεργίας και την αύξηση της απασχόλησης όπως : ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, μακροχρόνια ανεργία, δικαιούχοι ΚΕΑ, ειδικές κοινωνικές ομάδες, κ.α. όπως : προγράμματα για επιχορήγηση Νέων Θέσεων Εργασίας (Ν.Θ.Ε.), Προγράμματα για επιχορήγηση Νέων Ελεύθερων Επαγγελματιών (Ν.Ε.Ε.), Προγράμματα Απόκτησης Εργασιακής Εμπειρίας, Προγράμματα Ειδικών Κοινωνικών Ομάδων (Ε.Κ.Ο.), Προγράμματα Κοινωφελούς Χαρακτήρα με δράσεις

κατάρτισης σε διάφορα αντικείμενα (Αρχική – ΟΑΕΔ, 2020). Τα προγράμματα κοινωφελούς χαρακτήρα συνδέονται με δράσεις επιταγών κατάρτισης, οι προσκλήσεις των οποίων αναρτώνται απευθείας στη ιστοσελίδα Επιταγής Επαγγελματικής Κατάρτισης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων δίνοντας τη δυνατότητα στους ωφελούμενους ανέργους να επιλέγουν οι ίδιοι την υπηρεσία και τον Πάροχο. (<http://voucher.gov.gr/>).

### **2.2.2 Προγράμματα παθητικών πολιτικών - Ασφάλιση κατά του κινδύνου της Ανεργίας**

Στο πλαίσιο των παθητικών πολιτικών τα ΚΠΑ2 εφαρμόζουν προγράμματα ασφάλισης κατά του κινδύνου της ανεργίας με τη μορφή επιδομάτων για τους εργαζόμενους που απώλεσαν την εργασία τους. «Οι παροχές ανεργίας είναι βασικό χαρακτηριστικό όλων των ευρωπαϊκών συστημάτων κοινωνικής προστασίας. Με την ασφάλιση των εργαζομένων κατά του κινδύνου απώλειας της θέσης εργασίας, οι παροχές αυτές προσφέρουν ένα σημαντικό δίκτυο ασφάλειας για ιδιώτες και νοικοκυριά, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην προστασία τους από τη φτωχοποίηση». (European Commission, θεματικό ενημερωτικό δελτίο ευρωπαϊκού εξαμήνου Παροχές ανεργίας 2017:1). Τα προγράμματα ασφάλισης κατά της ανεργίας εμπερικλείουν παροχές που χορηγούνται σε μισθωτούς ασφαλισμένους στον κλάδο υπέρ ανεργίας ΟΑΕΔ με λήξη ή καταγγελία της εργασιακής σχέσης από τον εργοδότη και συγκεκριμένα :

- ✓ Τακτική επιδότηση ανεργίας κοινοί άνεργοι, εποχικά απασχολούμενοι, νοσοκόμοι, ξεναγοί, δασεργάτες, εκδοροσφαγείς, φορτοεκφορτωτές, (Παροχές ανεργίας - ΟΑΕΔ 2020),
- ✓ Τακτική επιδότηση ανεργίας εντός Ε.Ε. με έκδοση κοινοτικών εντύπων PD U1-U2 (Παροχές ανεργίας εντός ΕΕ - ΟΑΕΔ 2020),

Αλλά και άλλων ειδικών βοηθημάτων / παροχών όπως :

- ✓ Επίδομα μακροχρονίων ανέργων, βοήθημα ανεργίας αυτοτελώς και ανεξαρτήτως απασχολουμένων πρώην τ.ΟΑΕΕ, τ.ΕΤΑΠ-ΜΜΕ, τ.ΤΣΜΕΔΕ, τ.ΤΣΑΥ, τ.Ασφ.Νομικών, (Άλλες παροχές ανεργίας- ΟΑΕΔ, 2020), βοηθημάτων που χορηγούνται με εισοδηματικά κριτήρια : βοήθημα επίσχεσης εργασίας, βοήθημα λήξης τακτικής επιδότησης ανεργίας, βοήθημα μετά από τρίμηνη παραμονή στο μητρώο ανέργων, βοήθημα αποφυλακισθέντων, ειδικό εποχικό βοήθημα (Ειδικά βοηθήματα – ΟΑΕΔ, 2020).

- ✓ Παροχές ασθένειας σε είδος σε ηλικιωμένους μακροχρόνια ανέργους, και σε άτομα ηλικίας 29-55 ετών και παροχές ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης σε νέους κάτω των 29 ετών (Παροχές ασθένειας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης– ΟΑΕΔ, 2020),
- ✓ Πρόγραμμα προαιρετικής ασφάλισης μακροχρονίων ανέργων για θεμελίωση συνταξιοδοτικού δικαιώματος λόγω γήρατος,
- ✓ Μαθητικές/φοιτητικές παροχές, (Μαθητικές – φοιτητικές παροχές – ΟΑΕΔ, 2020)
- ✓ Παροχές αφερεγγυότητας εργοδότη (Παροχή λόγω αφερεγγυότητας του εργοδότη – ΟΑΕΔ, 2020)
- ✓ Παροχές προστασίας της μητρότητας (Παροχές μητρότητας – ΟΑΕΔ, 2020).

*«Οι παροχές ανεργίας καθιστούν την ανακατανομή της εργασίας σε ολόκληρη την οικονομία μια ομαλότερη διαδικασία, καθώς οι αναζητούντες εργασία μπορούν να αφιερώσουν χρόνο για να βρουν θέση εργασίας ανάλογη με τα προσόντα και τις προσδοκίες τους ή να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Με αυτούς τους τρόπους, οι παροχές ανεργίας υποστηρίζουν την ανάπτυξη».* (European Commission, θεματικό ενημερωτικό δελτίο ευρωπαϊκού εξαμήνου Παροχές ανεργίας, 2017:1)

### **2.2.3 Πρόγραμμα ενδοευρωπαϊκής κινητικότητας – *European Employment Services (Eures)***

Μια άλλη υπηρεσία που προσφέρεται από τα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ για την προώθηση στην απασχόληση και την καταπολέμηση της ανεργίας είναι μέσω του ευρωπαϊκού δικτύου EURES. Το δίκτυο Eures δημιουργήθηκε το 1993 στοχεύοντας στο συντονισμό της διακρατικής κινητικότητας των αναζητούντων εργασία, στο πλαίσιο της αρχής της ελεύθερης κινητικότητας στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το EURES αποτελεί ένα καινοτόμο δίκτυο που παρέχει υπηρεσίες πληροφόρησης, συμβουλευτικής και τοποθέτησης σε θέσεις εργασίας σε άτομα που αναζητούν εργασία σε άλλη χώρα της Ε.Ε. Οι υπηρεσίες του δικτύου παρέχονται δωρεάν από τις Δημόσιες Υπηρεσίες Απασχόλησης (ΔΥΑ) από τους συμβούλους και βοηθούς συμβούλους Eures. Στο δίκτυο αυτό συμμετέχουν εκτός από τις χώρες των κρατών μελών και χώρες της ΕΟΧ και η Ελβετία. Σημαντικό ρόλο παίζει εδώ και η υποδομή αυτό-εξυπηρέτησης που γίνεται μέσω της διαδικτυακής πύλης του Eures στην επίσημη σελίδα της Ε.Ε. (<https://ec.europa.eu/eures/public/el/homepage>). Εκεί οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αναζητήσουν θέσεις εργασίας στο εξωτερικό, να υποβάλλουν online το βιογραφικό τους αλλά και δηλώσουν συμμετοχή σε εκδηλώσεις και ημερίδες που πραγματοποιούνται γι' αυτό το σκοπό (Εργασία στην Ευρώπη Eures – ΟΑΕΔ, 2020) και

ταυτόχρονα οι εργοδότες του εξωτερικού μπορούν να αναζητήσουν βιογραφικά υποψηφίων αν αυτοί έχουν συναινέσει σ' αυτό κατά την εγγραφή τους στο Μητρώο Ανέργων. Στην Ελλάδα υπάρχουν 44 σταθμοί Eures σε όλα τα μεγάλα ΚΠΑ2 της χώρας.

#### **2.2.4 Κοινωνικές Παροχές**

Τα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ προσφέρουν σε εγγεγραμμένους υπο προϋποθέσεις ανέργους αλλά και σε εργαζόμενους της χώρας που αποδίδουν εισφορές υπέρ Οεκ/Οεε στις ασφαλιστικές τους κρατήσεις μια σειρά και από άλλες κοινωνικές παροχές που αφορούν : επιταγές θεάματος, επιταγές αγοράς βιβλίων, επιταγές κοινωνικού τουρισμού, επιταγές κατασκηνωτικού προγράμματος, στεγαστική πολιτική, ρυθμίσεις αποπληρωμής οφειλών δανειοληπτών από ίδια κεφάλαια του καταργηθέντος ΟΕΚ, ρύθμιση οφειλών δικαιούχων εργατικής κατοικίας στους οικισμούς τ.ΟΕΚ, άρση υποθηκών και προσημειώσεων τ.ΟΕΚ (Αρχική – ΟΑΕΔ, 2020).

#### **2.2.5 Συμβουλευτικές Υπηρεσίες**

Αποτελούν μια δέσμη δράσεων για την προώθηση στην απασχόληση των αναζητούντων εργασία που υλοποιούνται μέσα από Εργαστήρια συμβουλευτικών υπηρεσιών, ολιγομελών ομάδων, για τα οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση η εξατομικευμένη προσέγγιση του ανέργου με τη σύνταξη Ατομικού Σχεδίου Δράσης (ΑΣΔ) από τους εξειδικευμένους γι' αυτό Εργασιακούς Συμβούλους του ΟΑΕΔ για την ανίχνευση των εξατομικευμένων αναγκών και συγκεκριμένα:

**2.2.5.1 Εργαστήρια Επαγγελματικού προσανατολισμού & επαναπροσανατολισμού (ΕΠΕΠ).** Απευθύνεται κυρίως σε νέους χωρίς καθορισμένο επαγγελματικό στόχο αλλά και σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που έχουν απωλέσει την εργασία τους ή που το επάγγελμά τους δεν έχει ανταπόκριση πλέον στην αγορά εργασίας. Περιλαμβάνει βιωματικές ασκήσεις, συμβουλευτική, τέστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων, κλπ. Βοηθά τα άτομα να καταλάβουν τις δυνατότητές τους, να πάρουν πληροφόρηση για επαγγέλματα, να συνθέσουν το επαγγελματικό τους προφίλ και να προχωρήσουν στη λήψη απόφασης (Επαγγελματικός προσανατολισμός – ΟΑΕΔ, 2020).

#### **2.2.5.2 Εργαστήρια Τεχνικών ανεύρεσης εργασίας (ΤΑΕ).**

Απευθύνεται σε εγγεγραμμένους στο μητρώο ανέργους που αναζητούν ενεργά εργασία και έχουν σαφή επαγγελματικό στόχο. Βοηθά τους ωφελούμενους να γνωρίσουν

αποτελεσματικούς τρόπους αναζήτησης εργασίας, όπως σύνταξη βιογραφικού σημειώματος, συστατικής επιστολής, δημιουργία δικτύου γνωριμιών, προετοιμασία συνέντευξης με εργοδότη κ.α (Συμβουλευτική τεχνικών αναζήτησης εργασίας – ΟΑΕΔ, 2020).

#### **2.2.5.3 Εργαστήρια Συμβουλευτικής ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών (ΣΑΕΠ).**

Απευθύνεται σε εγγεγραμμένους ανέργους με ξεκάθαρο επαγγελματικό στόχο, με σκοπό την ενθάρρυνση και παροχή βοήθειας ώστε να μετατραπεί η επιχειρηματική ιδέα σε βιώσιμο επιχειρηματικό σχέδιο. Βοηθά τους ωφελούμενους να κατανοήσουν το επιχειρηματικό τους προφίλ, την επιχειρηματική τους ιδέα, το αγοραστικό κοινό, τις ταμειακές ροές, τις πηγές άντλησης των αναγκαίων πόρων κ.α. Βοηθά επίσης στην ανάπτυξη προγράμματος χρηματοοικονομικού σχεδιασμού αλλά και στη λήψη απόφασης (Συμβουλευτική διαδικασία ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών – ΟΑΕΔ, 2020).

### **2.3 Το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης του ΟΑΕΔ**

Το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης/reorganization του ΟΑΕΔ ορίστηκε ως «Επαναπροσδιορισμός του Επιχειρησιακού Μοντέλου του ΟΑΕΔ» (Reengineering) σχεδιάστηκε το 2012, προετοιμάστηκε το 2013-2015 και υλοποιήθηκε το 2016-2018, έχοντας ως πεδίο κύριας εφαρμογής τα ΚΠΑ2 του Οργανισμού.

Βασισμένο στις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.) της υιοθέτησης σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (Διάλεξη, 29 Νοεμβρίου 2019) ενός νέου τρόπου διοίκησης της Δημόσιας Διοίκησης δανειζόμενης των αρχών του μάνατζμεντ των ιδιωτικών επιχειρήσεων με τη συνεργασία των επιστημών της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και των οικονομικών το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης του ΟΑΕΔ είχε ως κύριους στόχους:

- Τη βέλτιστη εξυπηρέτηση και πληροφόρηση του πολίτη,
- Τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους αναζητούντες εργασία,
- Την αύξηση της εσωτερικής απόδοσης του Οργανισμού με καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού του, αλλά και των νέων τεχνολογιών (Reengineering –ΟΑΕΔ, 2020).

Σύμφωνα με τον Εναπροσδιορισμό του Επιχειρησιακού μοντέλου του ΟΑΕΔ, (2016) οι παραπάνω στόχοι επιτεύχθηκαν με την **αναδιοργάνωση σε τέσσερις τομείς**, με πρωταρχικό τομέα τα **1) ΚΠΑ2** για την ομοιόμορφη αντιμετώπιση του προσερχόμενου κοινού στις



υπηρεσίες της επικράτειας και στη συνέχεια **2) το Portal** του Οργανισμού, **3) τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες** και την ίδρυση και λειτουργία **4) του call center**:

**2.3.1 Αναδιοργάνωση των ΚΠΑ2 και Οριοθέτηση νέων ρόλων:** Η αναδιοργάνωση των ΚΠΑ2 επέφερε δομικές αλλαγές με τη δημιουργία νέων ρόλων που κλήθηκε να επιτελέσει το ήδη υπάρχον προσωπικό.

**Ρόλος 1 :υπάλληλος υποδοχής.** Δημιουργήθηκε υπηρεσία υποδοχής κοινού στην είσοδο των ΚΠΑ2 για την πληρέστερη ενημέρωση των προσερχομένων πολιτών καθώς και χώρος αυτοεξυπηρέτησης τους, με διάθεση η/υ για χρήση αποκλειστικά από τους συναλλασσόμενους.

**Ρόλος 2: Εργασιακός Σύμβουλος Αναζητούντων Εργασία.** Στοχεύοντας στον άνεργο και τις ανάγκες του, ο ρόλος του Εργασιακού Συμβούλου Αναζητούντων Εργασία θεωρήθηκε απαραίτητος στην εξατομικευμένη προσέγγιση του αναζητούντος εργασία, μέσω του εξατομικευμένου ερωτηματολογίου (profiling).

**Ρόλος 3: Εργασιακός Σύμβουλος Εργοδοτών.** Στοχεύοντας στην οικοδόμηση σταθερών σχέσεων με εργοδότες και επιχειρήσεις, την αύξηση των προσφερόμενων θέσεων εργασίας και τη βελτίωση της σύζευξης προσφοράς και ζήτησης ο ρόλος των Εργασιακών Συμβούλων Εργοδοτών κρίθηκε ζωτικής σημασίας.

**Ρόλος 4: Επικεφαλής Μέσου Διοικητικού Επιπέδου (ΕΜΔΕ).** Στόχευση η αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της Υπηρεσίας στο σύνολό της μέσα από καθοδήγηση, συμβουλευτική και διαρκή υποστήριξη των υπαλλήλων και προώθηση των καινοτομιών.

**2.3.2 Αναδιαμόρφωση της Διαδικτυακής Πύλης ΟΑΕΔ (Portal):** Ο ανασχεδιασμός και εκσυγχρονισμός της Διαδικτυακής Πύλης (Portal) πρόσφερε τη δυνατότητα μιας σειράς νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, όπως η υποβολή βιογραφικών από τους ανέργους αλλά και η υποβολή κενών θέσεων εργασίας από τις επιχειρήσεις, δίνοντας παράλληλα στον πολίτη άμεσα τη δυνατότητα επικοινωνίας με τον Οαεδ μέσω της αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων με ερωτήματα, κατάθεσης καταγγελιών, κ.α.

**2.3.3 Δημιουργία του E-Services:** Στο πλαίσιο ανασχεδιασμού και εκσυγχρονισμού της διαδικτυακής πύλης επιτεύχθηκε η άμεση εξυπηρέτηση ανέργων δίνοντάς τους τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν βασικές διαδικασίες ηλεκτρονικά: ανανέωση του δελτίου

ανεργίας, έκδοση βεβαιώσεων ανεργίας (με τη χρήση κωδικών πρόσβασης), υποβολή αιτήσεων για επιδόματα-βοηθήματα, υποβολή αιτήσεων για θέσεις εργασίας κοινωφελών προγραμμάτων εργασίας, αιτήσεις κοινωνικών παροχών κ.α.

**2.3.4 Λειτουργία του Call Center:** Η λειτουργία του Call Center-Τηλεφωνικό Κέντρο Εξυπηρέτησης πολιτών και Επιχειρήσεων με τον πενταψήφιο αριθμό 11320, συνέβαλλε στη μείωση των επισκέψεων στις τοπικές και κεντρικές υπηρεσίες, ελαφρύνοντας τόσο τις ίδιες τις υπηρεσίες όσο και τους πολίτες (Reengineering –ΟΑΕΔ, 2020).

Ο ΟΑΕΔ αποτέλεσε πεδίο εφαρμογής δομικών αλλαγών με ευρύτερο στόχο την αναβάθμιση του ρόλου του στην αγορά εργασίας μέσω της σύζευξης προσφοράς και ζήτησης εργασίας. Οι αλλαγές που σχεδιάστηκαν είχαν ως στόχο το ριζικό μετασχηματισμό του από μια καθαρά γραφειοκρατική υπηρεσία χορήγησης επιδομάτων και επιχορηγήσεων σε μια σύγχρονη κοινωνική υπηρεσία απασχόλησης σύμφωνα με τις νέες αναγκαιότητες του κοινωνικού κράτους, θέλοντας να δείξει παράλληλα ένα νέο κοινωνικό «πρόσωπο» προς τους ανέργους βελτιώνοντας τη δημόσια εικόνα του (Απολογισμός δράσεων Μάρτιος 2015-Ιούνιος 2019, 2019).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η μέτρηση και καταγραφή διαφόρων μεταβλητών που συμβάλλουν θετικά ή αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του Οαεδ της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Αυτό συντελέστηκε μέσω της ποσοτικής έρευνας και επιμέρους στόχοι αποτέλεσαν :

- ✓ Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης,
- ✓ ο βαθμός αυτονομίας της εργασίας στον Οαεδ,
- ✓ η ταύτιση με το φορέα,
- ✓ οι παράγοντες που ενισχύουν την ψυχολογική πίεση,
- ✓ η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων,
- ✓ η ποιότητα πληροφόρησης και επικοινωνίας των προϊσταμένων.

Τα συμπεράσματα από την επεξεργασία των απαντήσεων των υπαλλήλων που μετείχαν στην έρευνα θα μπορούσαν να αποβούν πολύ χρήσιμα στη διοίκηση των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του Οαεδ ευρύτερα, καθώς η Περιφέρεια Θεσσαλίας αποτελεί μια από τις επτά (7) Περιφερειακές ενότητες του Οργανισμού πανελλαδικά. Θα μπορούσε να σχεδιαστεί και να προωθηθεί ένα μοντέλο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα στοχεύει στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων με απώτερο στόχο την ευημερία, τη σταθερότητα και την πρόοδο του Οργανισμού.

### 3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα, που καθοδήγησαν την παρούσα έρευνα, συνοψίζονται παρακάτω :

- 1<sup>ο</sup> Ερώτημα : Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ψυχολογικής πίεσης αντίστοιχα από την εργασία;
- 2<sup>ο</sup> Ερώτημα : Υφίσταται εργασιακή αυτονομία;
- 3<sup>ο</sup> Ερώτημα : Ποιες είναι οι στάσεις των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζόμενους; Είναι δίκαιοι; Σέβονται την προσωπικότητά τους; Συμπεριφέρονται με τιμιότητα;

4<sup>ο</sup> Ερώτημα : Οι εργαζόμενοι συμμερίζονται τις αξίες και το όραμα του Οργανισμού που εργάζονται;

### **3.3 Ερευνητικές Υποθέσεις**

1η Ερευνητική υπόθεση : Ο μέσος όρος των εργαζομένων του ΟΑΕΔ δηλώνει ουδέτερη στάση σχετικά με την Αυτονομία που έχει στην εργασία του

2η Ερευνητική υπόθεση : Ο μέσος όρος των εργαζομένων του ΟΑΕΔ δηλώνει ουδέτερη στάση σχετικά με την Ταύτιση με το φορέα

3η Ερευνητική υπόθεση : Η μεταβλητή Ψυχολογική Πίεση από την Εργασία έχει αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα Ικανοποίηση από το Τμήμα που εργάζονται

4η Ερευνητική υπόθεση : Η μεταβλητή συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊσταμένους) έχει θετική συσχέτιση με τον παράγοντα Ικανοποίηση από την Εργασία

5<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση : Η μεταβλητή Ποιότητα Πληροφόρησης & Επικοινωνίας από Προϊσταμένους έχει θετική συσχέτιση με τον παράγοντα ικανοποίηση από την εργασία

### **3.4 Ερευνητική Μεθοδολογία**

#### **3.4.1 Στατιστική επεξεργασία**

Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε κάνοντας χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 26.0.0.0. Καθώς το πλήθος των ερωτηματολογίων υπήρξε αρκετά υψηλό σε αριθμό (ανέρχεται σε 100), τα δεδομένα που προέκυψαν από την επεξεργασία τους, μπορούμε κατά προσέγγιση να θεωρήσουμε ότι ακολούθησαν την κανονική κατανομή. Αναφορικά με τις ελλείπουσες τιμές, δεν υπήρξαν καθώς όλα ερωτηματολόγια ήταν απαντημένα στο σύνολό τους. Επιπρόσθετα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, χρησιμοποιήθηκαν και παραμετρικοί έλεγχοι όπως οι συσχετίσεις Corellations, ο δείκτης γραμμικής συσχέτισης  $r$  Pearson Correlation, τα One Sample Test καθώς και ο δείκτης Cronbach A για τον έλεγχο αξιοπιστίας.

### **3.5 Το Δείγμα**

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι υπάλληλοι των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του Οαεδ της Περιφέρειας Θεσσαλίας και συγκεκριμένα των ΚΠΑ2 Λάρισας, ΚΠΑ2 Καρδίτσας, ΚΠΑ2 Τρικάλων, ΚΠΑ2 Βόλου, ΚΠΑ2 Λαμίας, ΚΠΑ2 Αλμυρού, ΚΠΑ2 Ελασσόνας, ΚΠΑ2 Καλαμπάκας, ΚΠΑ2 Καρπενησίου και ΚΠΑ2 Γρεβενών καθώς και οι υπάλληλοι της Περιφερειακής Διεύθυνσης Θεσσαλίας. Δεν υπήρξε κανένας διαχωρισμός ως προς την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας, τη σχέση εργασίας ή τη θέση εργασίας. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική. Οι παραπάνω υπηρεσίες ΚΠΑ2 του Οαεδ αποτελούν υπηρεσίες πρώτης γραμμής εξυπηρέτησης του πολίτη με κύρια αντικείμενα τις παθητικές και ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης αλλά και πλήθος άλλων αντικειμένων, ενώ η Περι/κή Δ/ση έχει κυρίως ρόλο διοικητικό και συντονισμού των εργασιών των ΚΠΑ2 και παράλληλα μεσολαβεί ως ενδιάμεσος φορέας στην κεντρική Διοίκηση.

### **3.6 Το ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο μέτρησης, το οποίο πρέπει να εξάγει ασφαλή ποσοτικά δεδομένα για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία, γι' αυτό και η επιλογή του είναι πολύ σημαντική. Κύριο μέλημα κάθε ερευνητή αποτελεί η εύρεση ενός σταθμισμένου και αξιόπιστου ερωτηματολογίου, εύχρηστου, κατανοητού και προπάντων σύντομου στη συμπλήρωσή του από τους ερωτώμενους. Αυτό διασφαλίζει την ομαλή και απρόσκοπτη συμπλήρωσή του από τα άτομα του δείγματος, εκμαιεύοντας αντιπροσωπευτικές απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκε η διεξαγωγή της παρούσας πρωτογενούς έρευνας είναι το WERS (Workplace Employee Relations Survey), το οποίο αποτελεί δημιούργημα συνεργασίας τεσσάρων κορυφαίων οργανισμών, της «Advisory Conciliation and Arbitration Service», της «UK Commission for Employment and Skills», του «The Economic and Social Research Council», και του «The National Institute of Economic and Social Research» του Ηνωμένου Βασιλείου. Ο επιβλέπων καθηγητής έχει επιμεληθεί τη μετάφρασή του ερωτηματολογίου στην ελληνική γλώσσα. Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες οι οποίες κατά σειρά περιλαμβάνουν ομάδες ερωτήσεων επαγγελματικής ικανοποίησης από την εργασία, το χώρο εργασίας, τις εργασιακές σχέσεις και τα δημογραφικά στοιχεία. Στην παρούσα έρευνα έχει γίνει

προσαρμογή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου στο περιβάλλον εργασίας των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ ώστε να είναι οικείο, προσφιλές και στοχευμένο στη συμπλήρωσή του από το σύνολο των ατόμων του δείγματος και να εναρμονίζεται με τους στόχους της έρευνας. Για το λόγο αυτό, έχει προστεθεί και μια ερώτηση στο πεδίο B3, που σχετίζεται άμεσα με τις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον του Οργανισμού τα τελευταία χρόνια και την εφαρμογή του προγράμματος αναδιοργάνωσης, Re-engineering.

### **3.7 Η επιλογή των ερωτήσεων**

Η επιλογή των ερωτήσεων είναι προκαθορισμένη εφόσον όπως αναφέρθηκε και παραπάνω χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο WERS. Αναλυτικότερα, η πρώτη ενότητα (Α) περιέχει ερωτήσεις γενικά για την εργασία, όπως π.χ. τα έτη προϋπηρεσίας και η εργασιακή σχέση, η δεύτερη ενότητα (Β) περιέχει ερωτήσεις αναφορικά με τον χώρο εργασίας, όπως π.χ. ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία και η εκτίμηση των οι επαγγελματικών δεξιοτήτων, η τρίτη ενότητα (Γ) αποτελείται από τις απόψεις των ερωτώμενων για τον εργασιακό τους χώρο, τις εργασιακές τους σχέσεις και αξίες όπως π.χ. η εκτίμηση του αισθήματος πίστης στον Οργανισμό και οι σχέσεις εργαζομένων/προϊσταμένων και η τέταρτη ενότητα (Δ) αφορά ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών στοιχείων, όπως π.χ. φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης κ.α. Η πλειονότητα των ερωτήσεων έχουν πέντε εναλλακτικές απαντήσεις με μορφή κλίμακας τύπου Likert, όπως, Συμφωνώ Απόλυτα, Συμφωνώ, Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ Απόλυτα, ή αντίστοιχα Πάρα πολύ, Πολύ, Ούτε πολύ ούτε λίγο, Λίγο, Πολύ λίγο, ή απαντώνται μέσω του συστήματος πολλαπλών επιλογών, ενώ δύο ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου όπου απαντώνται μέσω ενός ζητούμενου αριθμού.

### **3.8 Η σύνδεση με άλλες παρόμοιες έρευνες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό**

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να συνδεθεί με παρόμοιες σε περιεχόμενο και μεθοδολογία έρευνες, στοχευμένες στο συγκεκριμένο πληθυσμό (π.χ. Δημόσιοι Υπάλληλοι) τόσο στην Ελλάδα όσο και στον Ευρωπαϊκό και ευρύτερο Διεθνή χώρο. Η ορθή και σωστά σχεδιασμένη διασύνδεση των μεθόδων έρευνας, της επιλογής των ερωτήσεων & των ερευνητικών πεδίων αλλά και των αποτελεσμάτων, θα μπορούσαν να συνδράμουν πιθανά τόσο στην ανάδειξη κοινών μεθόδων και πρακτικών όπως για παράδειγμα εντοπισμού των παραγόντων που συμβάλλουν ή αντίθετα απομακρύνουν τους εργαζόμενους από τα επίπεδα

επαγγελματικής ικανοποίησης από την εργασία τους, όσο και στην ανάδειξη ποικίλων διαφορών σε σχέση με τη χώρα προέλευσης, τις κλιματικές συνθήκες διαβίωσης, την κουλτούρα, τις συνθήκες εργασίας, τα επίπεδα αμοιβών, τα έθιμα και άλλες πιθανές μεταβλητές. Μια τέτοια προοπτική μοιάζει πολύ ενδιαφέρουσα και διαφαίνεται να απαιτεί μακρόχρονη και επισταμένη έρευνα ώστε να αποδώσει αποτελέσματα. Πιθανό επιστέγασμά της θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ενός κοινού εργαλείου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και των παραγόντων που συμβάλλουν σε αυτή.

### **3.9 Η διεξαγωγή της έρευνας**

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε αποκλειστικά ηλεκτρονικά. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στη Google forms σε ένα ελκυστικό περιβάλλον, δίνοντας τις απαραίτητες εισαγωγικές πληροφορίες για τους συμμετέχοντες και διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα υπηρεσιακά email των συναδέλφων. Παράλληλα κατά την αποστολή του συνδέσμου (link) μέσω email για τη μετάβαση και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου στη Google forms υπήρξε και ενημερωτική επιστολή με επιπρόσθετες πληροφορίες για το θέμα και το σκοπό της έρευνας καθώς και για τον εθελοντικό της χαρακτήρα. Η επιλογή της ηλεκτρονικής διεξαγωγής, ήταν σχεδόν επιβεβλημένη από τις συνθήκες της πανδημίας που περιόρισαν σημαντικά τις διαπροσωπικές επαφές. Το κενό των διαπροσωπικών επαφών ήρθε να καλύψει η τηλεφωνική επικοινωνία που βοήθησε πολύ στην επεξήγηση και την υποκίνηση για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και εν γένει στην ολοκλήρωση της έρευνας. Με την ηλεκτρονική συμπλήρωση και αποστολή του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να ασχοληθούν σε χώρο και χρόνο που οι ίδιοι επιθυμούσαν και είχαν την ευχέρεια, χωρίς πίεση και άγχος.

### **3.10 Η δειγματοληψία**

Η δειγματοληψία έγινε ηλεκτρονικά. Το δείγμα υπήρξε δείγμα πιθανότητας καθώς η κάθε μονάδα του πληθυσμού είχε μια ίση πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο τελικό δείγμα χωρίς να αποκλείεται κανείς. Επιπρόσθετα, στην προκαθορισμένη πιθανότητα επιλογής του κάθε ατόμου του πληθυσμού που οδηγεί στη διαδικασία της τελικής επιλογής του δείγματος εμπεριέχεται η τυχαιότητα ή η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (Παπαγεωργίου, Ι. 2015). Αυτό αποδεικνύεται και από την περιγραφική στατιστική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος όπου φαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο

συμπληρώθηκε από άτομα απ'όλες τις ηλικιακές κατηγορίες και εκπαιδευτικές βαθμίδες. Σημαντικό είναι εδώ να αναφερθεί, η καθολική πρόσβαση όλων των υπαλλήλων των ΚΠΑ2 στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και στη χρήση του ίντερνετ.

### **3.11 Το μέγεθος του πληθυσμού**

Το μέγεθος του πληθυσμού, στο οποίο έλαβε χώρα η έρευνα, υπήρξε ο συνολικός αριθμός των υπηρετούντων υπαλλήλων των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας, συμπεριλαμβανομένου και της Περ/κής Δ/σης Θεσσαλίας, ο οποίος αριθμεί εκατόν ογδόντα (180) άτομα. Από το σύνολο πληθυσμού, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε τελικά από εκατό (100) άτομα, ποσοστό 55,55%, δηλαδή πάνω από το μισό ανθρώπινο δυναμικό του συνόλου του πληθυσμού, γεγονός που το καθιστά το δείγμα πολύ αντιπροσωπευτικό, μειώνοντας το δειγματοληπτικό σφάλμα.

### **3.12 Ο χρόνος και η διάρκεια της έρευνας**

Η έρευνα υλοποιήθηκε το φθινόπωρο - χειμώνα του 2020-2021, σε χρονικό διάστημα περίπου πέντε (5) εβδομάδων και συγκεκριμένα από 27 Νοεμβρίου 2020 έως 06 Ιανουαρίου 2021. Ο χρόνος αυτός κρίθηκε απαραίτητος για τη συμπλήρωση επαρκούς αριθμού ερωτηματολογίων.

### **3.13 Περιορισμοί κατά τη διάρκεια της συλλογής ερωτηματολογίων**

Δύο ήταν κατά κύριο λόγο οι δυσκολίες στην παρούσα έρευνα. Η πρώτη αφορούσε την συγκυρία της πανδημίας covid-19 η οποία επέφερε πολύ σημαντικές αλλαγές στην εργασιακή καθημερινότητα με την εξ' αποστάσεως εργασία, τις άδειες ειδικού σκοπού κ.α. και έκανε δύσκολη την επικοινωνία με τους συναδέλφους. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι υπήρξαν αρκετές ημέρες ακόμη και εβδομάδες σε κάποιες πόλεις που οι υπηρεσίες παρέμειναν κλειστές λόγω αυξημένων κρουσμάτων της ασθένειας. Η δεύτερη αφορούσε τη διασπορά του πληθυσμού του δείγματος νοώντας την μεγάλη χιλιομετρική απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στις πόλεις που απαρτίζουν την Περιφέρεια του ΟΑΕΔ Θεσσαλίας, που δε βοηθά την γνωριμία και την άμεση επικοινωνία των υπαλλήλων μεταξύ τους. Παρόλα αυτά η εξοικείωση των υπαλλήλων των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ με την τεχνολογία των Η/Υ καθώς και η συχνή τηλεφωνική επικοινωνία και επικοινωνία μέσω email βοήθησε τα μέγιστα στην συμπλήρωση επαρκούς αριθμού ερωτηματολογίων.



### 3.14 Ανταπόκριση

Τα εμπόδια που επέφερε στην εργασία η πρωτόγνωρη κατάσταση με την πανδημία covid'19, μετακύλησαν στην διεξαγωγή της παρούσας έρευνας δυσχεραίνοντάς τη σε μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, οι δυσκολίες προσπεράστηκαν τόσο με την πίστωση χρόνου όσο και με την τηλεφωνική επικοινωνία και τελικά ανταποκρίθηκαν στην έρευνα συνολικά εκατό (100) συνάδελφοι, απ' όλες τις υπηρεσίες των ΚΠΑ2 της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

### 3.15 Διαδικασία ανάλυσης αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκεντρώθηκαν στη Google forms, ταξινομήθηκαν αρχικά σε πίνακα Excel και στη συνέχεια μεταφέρθηκαν και κωδικοποιήθηκαν σε πρόγραμμα Spss. Ακολουθήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει σχολιασμό των δεδομένων της κάθε μεταβλητής, πίνακα με αριθμητικά στοιχεία καθώς και γραφική απεικόνιση. Επιπρόσθετα έγινε έλεγχος αξιοπιστίας καθώς και έλεγχος πιθανών συσχετίσεων.

### 3.16 Ανάλυση αξιοπιστίας

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας, δημιουργήθηκε ο δείκτης Cronbach alpha, που λαμβάνει τιμές από 0 έως 1, με το 0 να εκφράζει μηδενική και το 1 πολύ ισχυρή αξιοπιστία.

Σύμφωνα με επίσημες στατιστικές αρχές και υποδείξεις, ο δείκτης πρέπει να υπερβαίνει την τιμή 0,7 για να εκφράζει ικανοποιητική αξιοπιστία στην έρευνα. Η αξιοπιστία στην παρούσα έρευνα υπολογίστηκε μέσω του SPSS, με 100 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια για τους παράγοντες :

- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων,
- Ποιότητα συμπεριφοράς των προϊσταμένων,
- Ταύτιση με το φορέα,
- Επίδραση και αυτονομία των εργαζομένων,
- Ψυχολογική πίεση από την εργασία,
- Ικανοποίηση από την εργασία.

Η ανάλυση αξιοπιστίας δίνει υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας και συγκεκριμένα :

Cronbach  $\alpha=0,918 > 0,7$  για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Cronbach  $\alpha=0,746 > 0,7$  για την ποιότητα συμπεριφοράς των προϊσταμένων

Cronbach  $\alpha=0,934 > 0,7$  για την ταύτιση με το φορέα

Cronbach  $\alpha=0,812 > 0,7$  για την επίδραση και αυτονομία των εργαζομένων

Cronbach  $\alpha=0,874 > 0,7$  για την ψυχολογική πίεση από την εργασία

Cronbach  $\alpha=0,854 < 0,7$  για την ικανοποίηση από την εργασία

Το ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται στο σύνολό του από υψηλή ερευνητική αξιοπιστία όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 2: Δείκτης Cronbach A**

	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	Ποιότητα συμπεριφοράς των προϊσταμένων	Ταύτιση με το φορέα	Επίδραση και αυτονομία των εργαζομένων	Ψυχολογική πίεση από την εργασία	Ικανοποίηση από την εργασία
Mean	3,1200	2,0500	2,0500	1,6660	3,2750	2,4990
Std. Deviation	,93985	,65198	,65198	,59835	,89153	,58266
Cronbach A	.918	.746	.934	.812	.874	.854

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 4.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

#### 4.1.1 Φύλο

Η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση το φύλο, αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα.

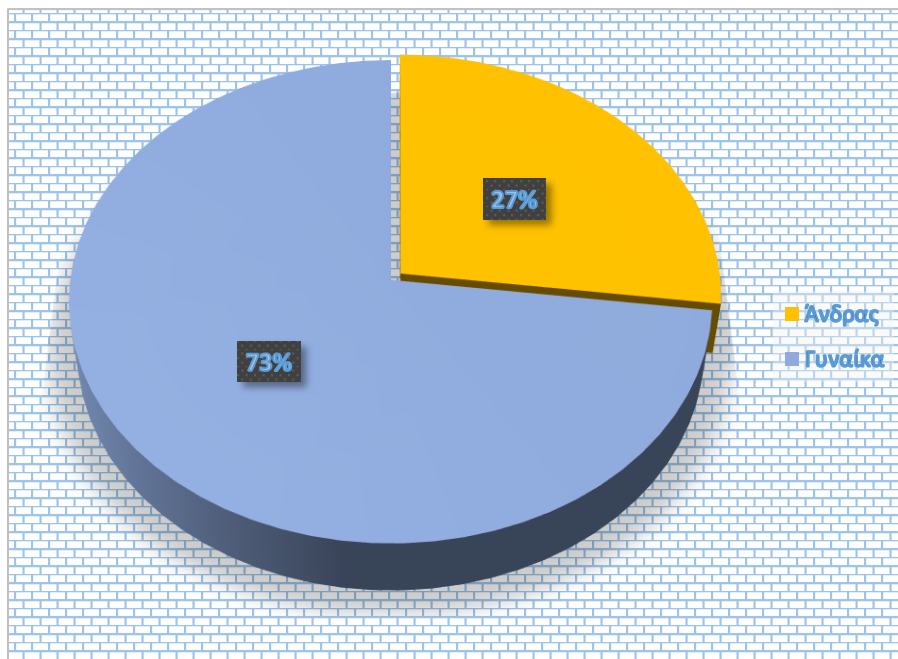
**Πίνακας 3 : Κατανομή κατά φύλο**

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
Άνδρας	27	27,0	27,0
Γυναίκα	73	73,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	100	100,0	

Από τους εκατό (100) ερωτηθέντες, οι εικοσιεπτά (27) είναι άνδρες (ποσοστό 27%) και οι εβδομηντατρείς (73) είναι γυναίκες (ποσοστό 73%).

Η κατανομή ανά φύλο αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα.

**Γράφημα 1: Κατανομή κατά φύλο**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 4.1.2 Ηλικία

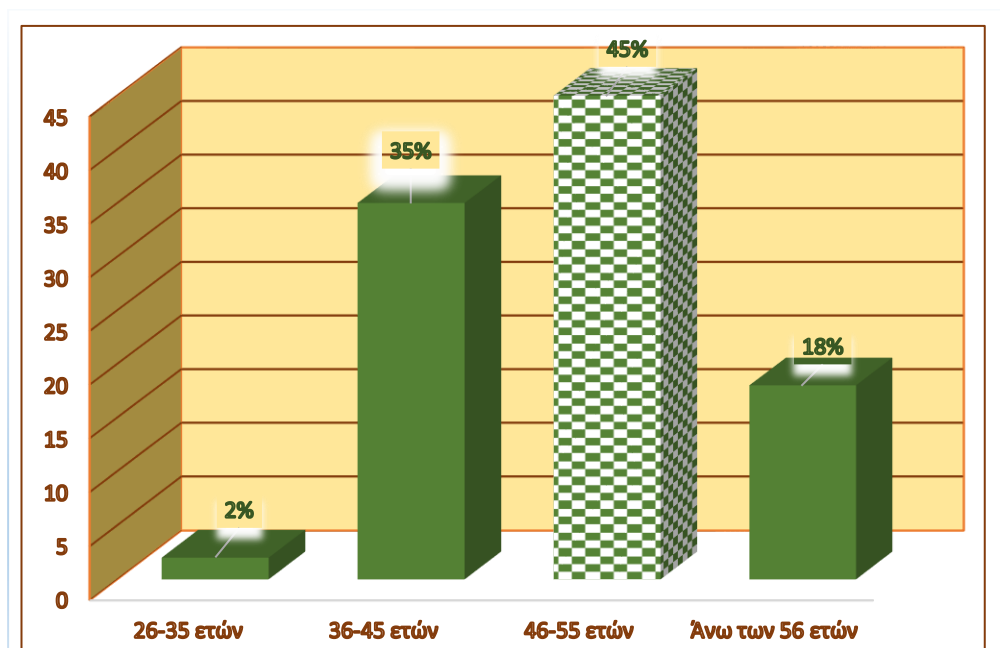
Η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση την ηλικία, αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 4 : Κατανομή ανά ηλικιακή κατηγορία**

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
26-35 ετών	2	2,0	2,0
36-45 ετών	35	35,0	37,0
<b>46-55 ετών</b>	<b>45</b>	<b>45,0</b>	<b>82,0</b>
Άνω των 56 ετών	18	18,0	100,0
<i>Σύνολο</i>	100	100,0	

Από τα εκατό (100) άτομα που ρωτήθηκαν, 2 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 26-35 ετών με ποσοστό 2%, 35 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 36-45 ετών με ποσοστό 35%, 45 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 46-54 ετών με ποσοστό 45% και 18 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία άνω των 56 ετών με ποσοστό 18%. Η κατανομή ανά ηλικιακή κατηγορία αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα.

**Γράφημα 2: Κατανομή ανά ηλικιακή κατηγορία**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 4.1.2.1 Φύλο και ηλικία

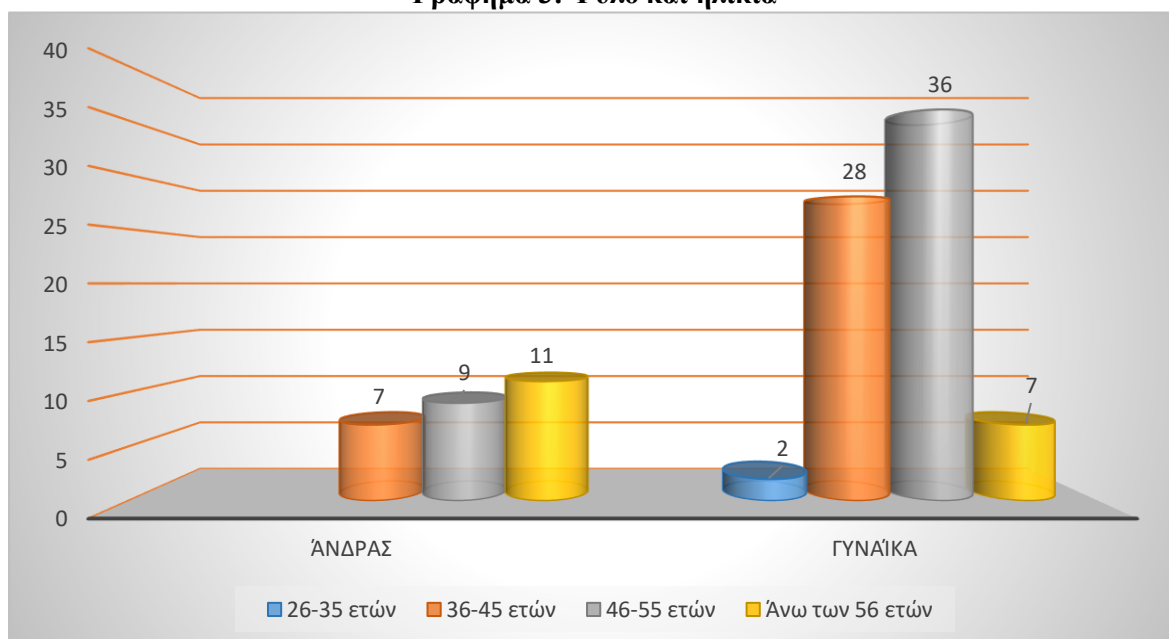
Αναφορικά με τα στοιχεία του προφίλ του δείγματος παρατίθεται ένας συνδυασμός του φύλου με την ηλικιακή κατανομή όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5: Φύλο και ηλικία

Φύλο	Ηλικία					Σύνολο
	26-35 ετών	36-45 ετών	46-55 ετών	56 ετών & άνω		
Άνδρας	0	7	9	11	27	
Γυναίκα	2	28	36	7	73	
Σύνολο	2	35	45	18	100	

Όπως φαίνεται οι άνδρες είναι συνολικά 27 άτομα, από τους οποίους 7 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατανομή 36-45, 9 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατανομή 46-55 ετών και 11 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατανομή άνω των 56 ετών. Οι γυναίκες αντίστοιχα είναι 73 άτομα από τις οποίες 2 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατανομή 26-35 ετών, 28 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατανομή 36-45 ετών, 36 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατανομή 46-55 ετών και 7 άτομα ανήκουν στην ηλικιακή κατανομή άνω των 56 ετών. Παρακάτω φαίνεται διαγραμματικά ο συνδυασμός του φύλου με την ηλικιακή κατανομή.

Γράφημα 3: Φύλο και ηλικία



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

### 4.1.3 Προσωπική κατάσταση

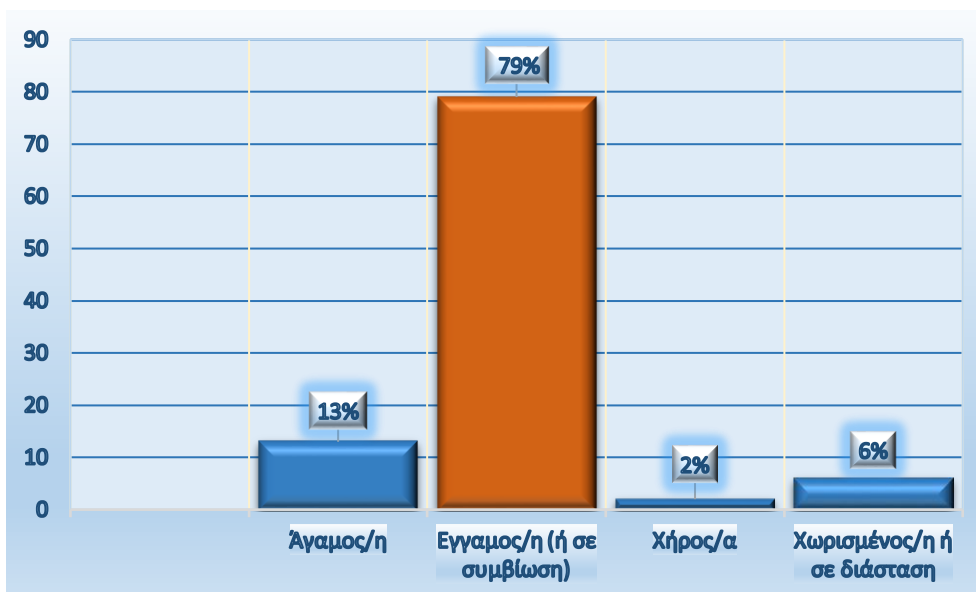
Όσον αφορά την προσωπική κατάσταση των ερωτηθέντων του δείγματος, αυτή αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6: Προσωπική κατάσταση

Προσωπική κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
Άγαμος/η	13	13,0	13,0
Έγγαμος/η (ή σε συμβίωση)	79	79,0	92,0
Χήρος/α	2	2,0	94,0
Χωρισμένος/η ή σε διάσταση	6	6,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	100	100,0	

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα 13 άτομα είναι άγαμα με αντίστοιχο ποσοστό 13%, 79 άτομα είναι έγγαμα ή σε συμβίωση με αντίστοιχο ποσοστό 79% 2 άτομα τελούν σε χηρεία με αντίστοιχο ποσοστό 2% και 6 άτομα είναι χωρισμένα ή σε διάσταση με αντίστοιχο ποσοστό 6%. Διαγραμματικά η προσωπική κατάσταση των ερωτηθέντων απεικονίζεται παρακάτω.

Γράφημα 4: Προσωπική κατάσταση



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 4.1.3.1. Φύλο και προσωπική κατάσταση

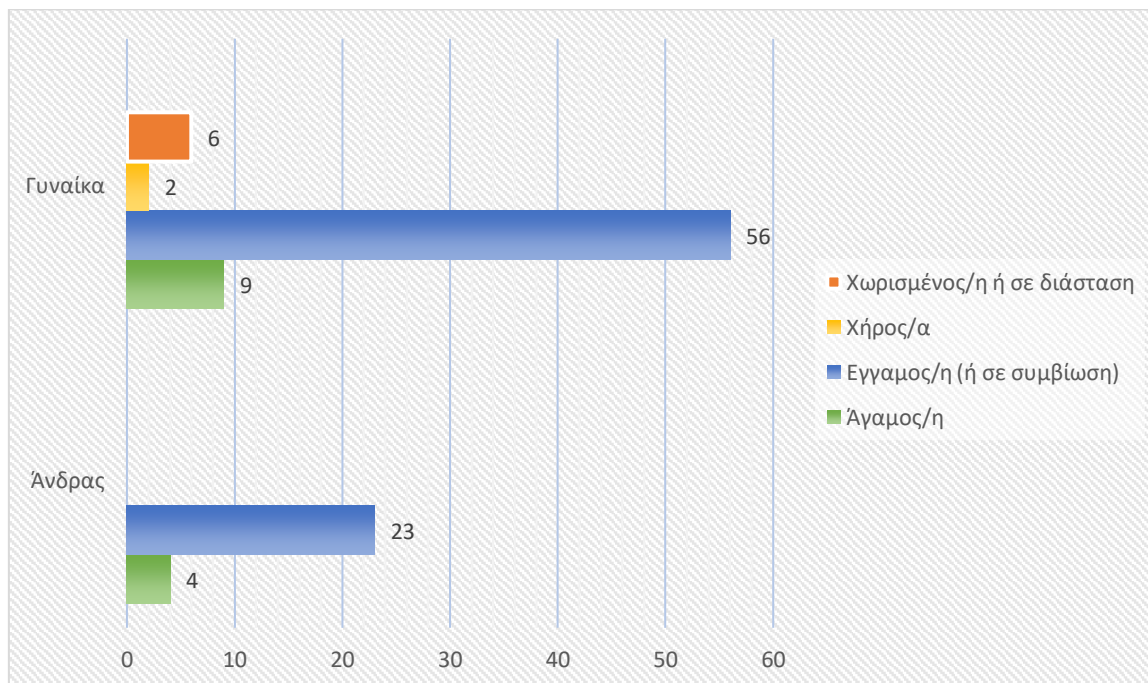
Αναφορικά με τα στοιχεία του προφίλ του δείγματος παρατίθεται ένας συνδυασμός του φύλου με την προσωπική κατάσταση όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 7: Φύλο και προσωπική κατάσταση

		Προσωπική κατάσταση				
Φ ύ λ ο		Άγαμος/η	Έγγαμος/η ή σε συμβίωση	Χήρος/α	Χωρισμένος/ η ή σε διάσταση	Σύνολο
	Άνδρας	4	23	0	0	27
	Γυναίκα	9	56	2	6	73
	Σύνολο	13	79	2	6	100

Οι άνδρες που είναι συνολικά 27 άτομα, εκ των οποίων τα 4 άτομα είναι άγαμα, και τα 23 είναι έγγαμα ή βρίσκονται σε συμβίωση. Από τις γυναίκες που είναι συνολικά 73 άτομα τα 9 άτομα είναι άγαμα, 56 άτομα είναι έγγαμα ή βρίσκονται σε συμβίωση, 2 άτομα είναι σε κατάσταση χηρείας και 6 άτομα είναι χωρισμένα ή βρίσκονται σε διάσταση.

Γράφημα 5: Φύλο και προσωπική κατάσταση



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 4.1.4 Προστατευόμενα παιδιά

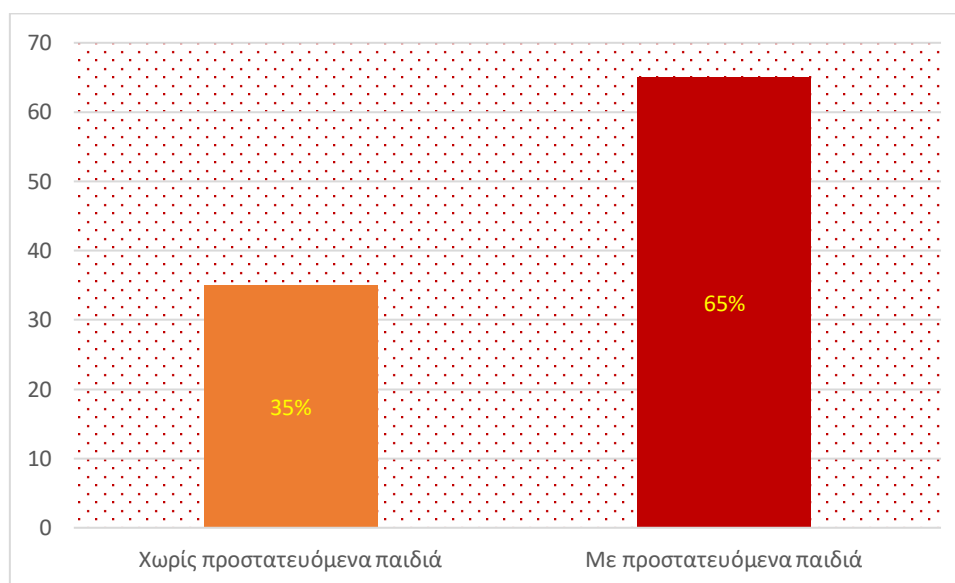
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν αν έχουν προστατευόμενα παιδιά και οι απαντήσεις τους αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 8: Προστατευόμενα παιδιά**

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
<b>Χωρίς προστατευόμενα παιδιά</b>	35	35,0	35,0
<b>Με προστατευόμενα παιδιά</b>	65	65,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	100	100,0	

Από τα 100 άτομα του δείγματος τα 35 άτομα με αντίστοιχο ποσοστό 35% δεν έχουν προστατευόμενα παιδιά, ενώ τα 65 άτομα με αντίστοιχο ποσοστό 65% είναι γονείς προστατευόμενων παιδιών

**Γράφημα 6: Προστατευόμενα παιδιά**



Πηγή: Ίδια επεξεργασία



#### 4.1.5 Φροντίδα πασχόντων μελών οικογένειας

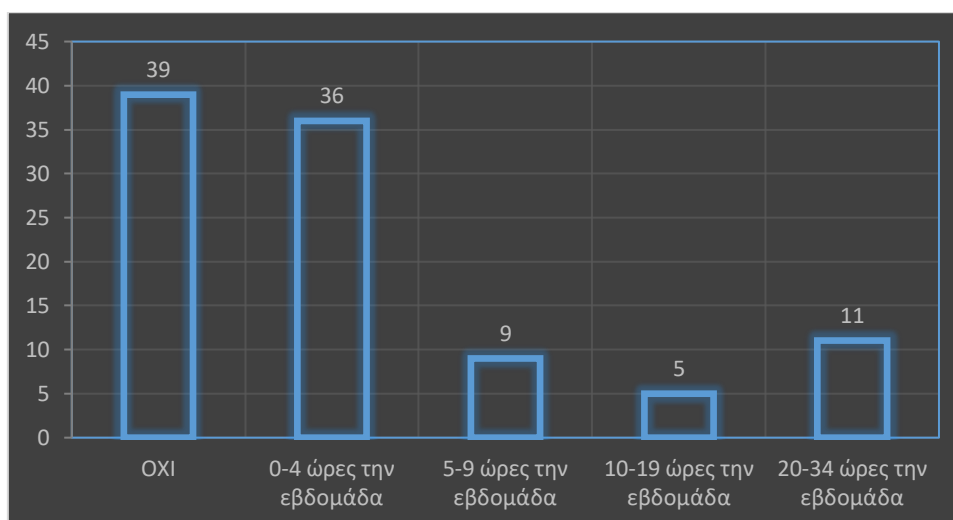
Η ανάλυση που ακολουθεί αφορά την φροντίδα πασχόντων μελών της οικογένειας από τους ερωτηθέντες του δείγματος

Πίνακας 9: Φροντίδα πασχόντων μελών

Φροντίδα πασχόντων μελών της οικογένειας	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
<b>ΟΧΙ</b>	39	39,0	39,0
<b>0-4 ώρες την εβδομάδα</b>	36	36,0	75,0
<b>5-9 ώρες την εβδομάδα</b>	9	9,0	84,0
<b>10-19 ώρες την εβδομάδα</b>	5	5,0	89,0
<b>20-34 ώρες την εβδομάδα</b>	11	11,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	100	100,0	

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα του πίνακα 39% των συμμετεχόντων δεν έχουν τη φροντίδα κάποιου μέλους της οικογένειάς τους, 25 άτομα με ποσοστό 25% έχουν αναλάβει τη φροντίδα κάποιου πάσχοντος μέλους της οικογένειας έως 4 ώρες/εβδομάδα, 9 άτομα με ποσοστό 9% έχουν αναλάβει τη φροντίδα κάποιου πάσχοντος μέλους της οικογένειας έως 9 ώρες/εβδομάδα, 5 άτομα με ποσοστό 5% έχουν αναλάβει τη φροντίδα κάποιου πάσχοντος μέλους της οικογένειας έως 19 ώρες/εβδομάδα και τέλος 11 άτομα με ποσοστό 11% έχουν αναλάβει τη φροντίδα κάποιου πάσχοντος μέλους της οικογένειας έως 34 ώρες/εβδομάδα.

Γράφημα 7: Φροντίδα πασχόντων μελών



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 4.1.6 Επίπεδο εκπαίδευσης

Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 10: Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική ή Συχνότητα
ΥΕ	6	6,0	6,0
ΔΕ	15	15,0	21,0
ΠΕ/ΤΕ	39	39,0	60,0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	34	34,0	94,0
ΜΕΤΑΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΙΕΚ	2	2,0	96,0
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	4,0	100,0
<i>Σύνολο</i>	100	100,0	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα ανάλυσης φαίνεται πως 6 άτομα ποσοστό 6% είναι Α΄θμιας εκπαίδευσης, 15 άτομα με ποσοστό 15% είναι Β΄θμιας εκπαίδευσης, 39 άτομα με ποσοστό 39% είναι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 34 άτομα με ποσοστό 34% είναι Μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, 2 άτομα με ποσοστό 2% είναι εκπαίδευσης ΙΕΚ και 4 άτομα με ποσοστό 4% κατέχουν Διδακτορικό τίτλο.

#### 4.1.7 Θέση ευθύνης

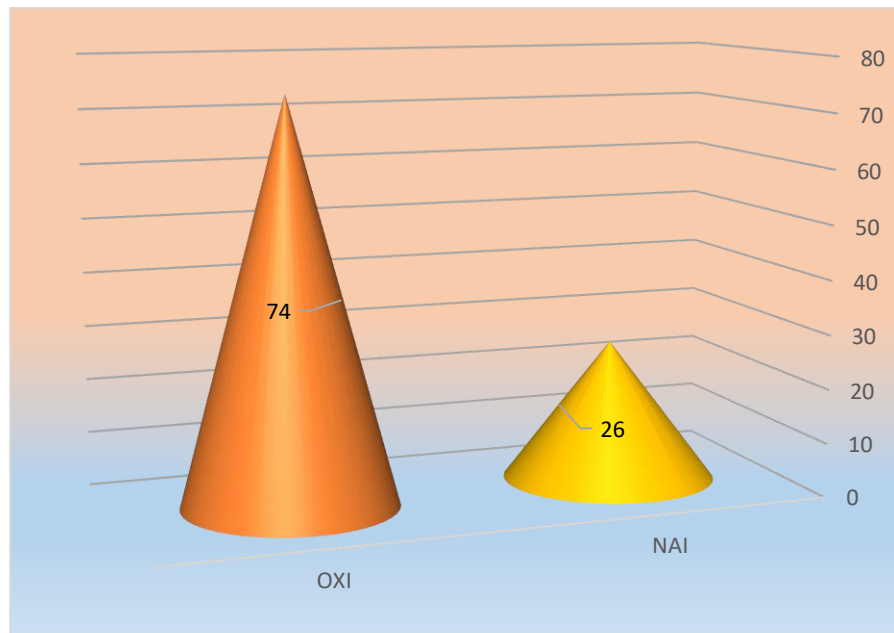
Αναφορικά με την κατοχή θέσης ευθύνης, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 11: Θέση Ευθύνης

Κατοχή θέσης ευθύνης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
ΝΑΙ	26	26,0	26,0
ΟΧΙ	74	74,0	100,0
<i>Σύνολο</i>	100	100,0	

Συγκεκριμένα από τα 100 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, τα εικοσιέξι (26) άτομα δήλωσαν ότι κατέχουν θέση ευθύνης με αντίστοιχο ποσοστό 26% και τα εβδομηντατέσσερα άτομα (74) με αντίστοιχο ποσοστό 74% δήλωσαν ότι δεν κατέχουν θέση ευθύνης. Τα στοιχεία του πίνακα απεικονίζονται και στο παρακάτω διάγραμμα.

**Γράφημα 8: Θέση ευθύνης**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## 4.2 ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

### Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία

#### Α1. Έτη προϋπηρεσίας στα (ΚΠΑ2) του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας

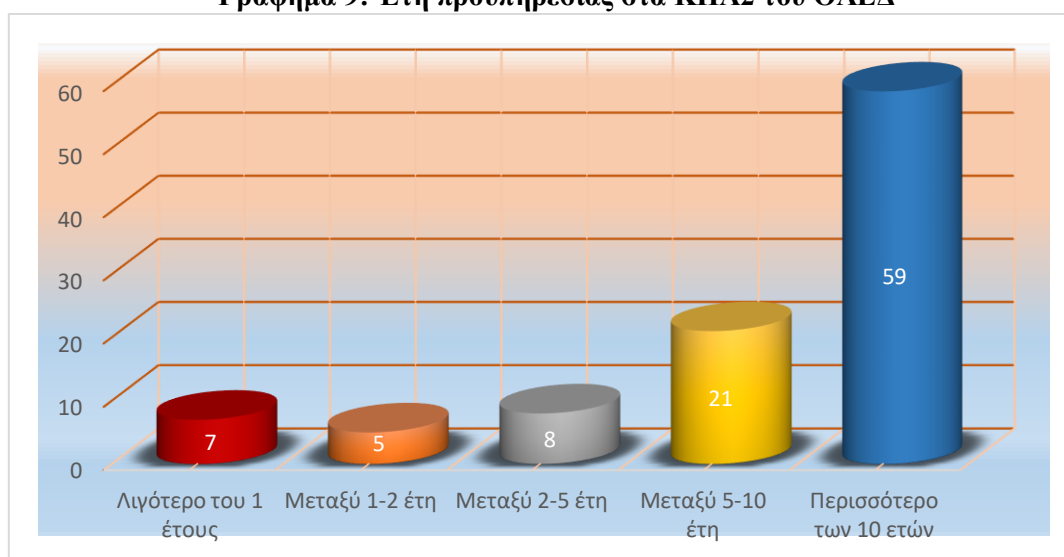
Όσον αφορά τα συνολικά έτη, προϋπηρεσίας των υπαλλήλων στα Κέντρα Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας οι απαντήσεις δίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 12: Έτη προϋπηρεσίας στα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ

Έτη προϋπηρεσίας	Συχνότητα	%	Αθροιστική Συχνότητα
Κάτω του 1 έτους	7	7,0	7,0
Μεταξύ 1-2 έτη	5	5,0	12,0
Μεταξύ 2-5 έτη	8	8,0	20,0
Μεταξύ 5-10 έτη	21	21,0	41,0
Άνω των 10 ετών	59	59,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	100	100,0	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, το προφίλ του δείγματος περιλαμβάνει 7 άτομα που εργάζονται κάτω του ενός έτους, 5 άτομα που εργάζονται από 1-2 έτη, 8 άτομα που εργάζονται από 2-5 έτη, 21 άτομα που εργάζονται από 5-10 έτη και 59 άτομα που εργάζονται άνω των 10 ετών, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 9: Έτη προϋπηρεσίας στα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## A2. Εργασιακή σχέση

Ως προς την εργασιακή σχέση, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 13: Εργασιακή σχέση του προφίλ του δείγματος

Σχέση Εργασίας	Συχνότητα	%	Αθροιστική ή συχνότητα
Μόνιμη	87	87,0	87,0
Μόνιμη – Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (πλήρους απασχόλησης)	11	11,0	98,0
Προσωρινή – Σύμβαση Εργασίας Ορισμένου Χρόνου	2	2,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, το προφίλ του δείγματος περιλαμβάνει 87 άτομα με Μόνιμη εργασιακή σχέση, 11 άτομα με μόνιμη εργασιακή σχέση Αορίστου Χρόνου και 2 άτομα με προσωρινή σχέση εργασίας Ορισμένου Χρόνου.

## A.3 Συμφωνηθείσες ώρες εργασίας, χωρίς πιθανές υπερωρίες

Οι συμφωνηθείσες ώρες εργασίας των υπαλλήλων σε εβδομαδιαία βάση στον Οργανισμό χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι πιθανές υπερωρίες, φαίνονται στον παρακάτω πίνακα

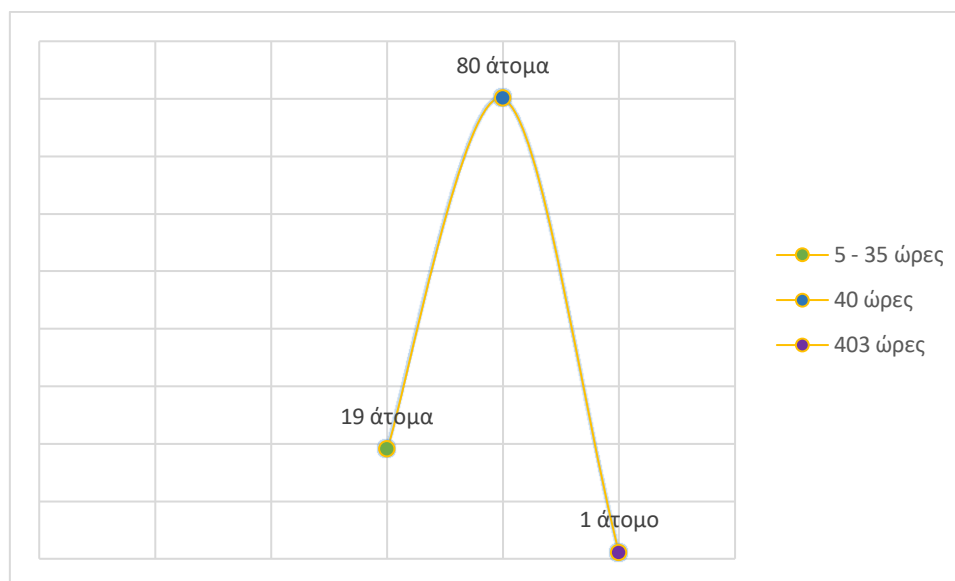
Πίνακας 14: Συμφωνηθείσες ώρες εργασίας, χωρίς τις πιθανές υπερωρίες

Συμφωνηθείσες ώρες εργασίας, χωρίς υπερωρίες	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική ή Συχνότητα
5 ώρες	1	1,0	1,0
8 ώρες	16	16,0	17,0
35 ώρες	2	2,0	19,0
40 ώρες	80	80,0	99,0
403 ώρες	1	1,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων 80 άτομα με ποσοστό 80% απάντησε ότι εργάζεται 40 ώρες / εβδομάδα, 19 άτομα με ποσοστό 19% απάντησαν ότι εργάζονται κάτω από 40 ώρες / εβδομάδα και ένα άτομα με ποσοστό 1% απάντησε ότι εργάζεται πάνω από 40 ώρες/ εβδομάδα.

Διαγραμματικά τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης φαίνεται παρακάτω

**Γράφημα 10: Συμφωνηθείσες ώρες εργασίας, χωρίς τις πιθανές υπερωρίες**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### **A4. Ώρες επιπρόσθετης ή υπερωριακής απασχόλησης**

Οι ώρες υπερωριακής απασχόλησης των υπαλλήλων στα ΚΠΑ2 της Περιφέρειας Θεσσαλίας κυμαίνονται ως εξής:

**Πίνακας 15: Ώρες επιπρόσθετης ή υπερωριακής απασχόλησης ανά εβδομάδα με ή χωρίς αμοιβή**

Ώρες υπερωριακής απασχόλησης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική Συχνότητα
0-4 ώρες	21	21,0	21,0
5 ώρες	42	42,0	63,0
6-15 ώρες	13	13,0	76,0
20 ώρες	13	13%	89,0
28-70 ώρες	11	11%	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα ένα ποσοστό 21% εργάζεται από 0-4 ώρες ανά εβδομάδα, ένα ποσοστό 42% εργάζεται 5 ώρες ανά εβδομάδα, ένα ποσοστό 13% εργάζεται 6-15 ώρες ανά εβδομάδα, ένα ποσοστό 13% φαίνεται να εργάζεται 20 ώρες τη εβδομάδα και ένα ποσοστό 11% εργάζεται από 28-70 ώρες ανά εβδομάδα.

#### **A5. Πεποιθήσεις για τις συνθήκες εργασίας**

Τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν αν συμφωνούν ή διαφωνούν με συγκεκριμένες δηλώσεις αναφορικά με την εργασία τους και συγκεκριμένα για τις παρακάτω:

- ☞ η εργασία μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά,
- ☞ οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της ημέρας,
- ☞ πιστεύω πως η εργασία μου είναι "εξασφαλισμένη" (εργάζομαι για μεγάλο χρονικό διάστημα στον ΟΑΕΔ).

Στις απαντήσεις υπήρχε η δυνατότητα επιλογών, για τον βαθμό ικανοποίησης σύμφωνα με τη 5βάθμια κλίμακα του παρακάτω πίνακα

Οι απαντήσεις, δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 16: Πεποιθήσεις για τις συνθήκες εργασίας**

Πεποιθήσεις	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Η εργασία μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά	32	47	14	5	2	100
Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της ημέρας	28	43	20	7	2	100
Πιστεύω πως η εργασία μου είναι "εξασφαλισμένη"	31	40	20	4	5	100

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα, ένα υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων (σχεδόν 80%) τείνουν να συμφωνούν απόλυτα ή και να συμφωνούν ότι η εργασία τους απαιτεί να εργάζονται σκληρά. Επίσης, άνω των 70% τείνουν να συμφωνούν απόλυτα ή και να συμφωνούν ότι (α) οι ώρες εργασίας δεν επαρκούν για την ολοκλήρωση τη δουλειάς στο τέλος της ημέρας. (β) η εργασία τους είναι «εξασφαλισμένη».

Στον πίνακα που ακολουθεί περιλαμβάνονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία (ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέση τιμή και τυπική απόκλιση) των απαντήσεων του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων σε σχέση με τις πεποιθήσεις για την εργασία τους.

**Πίνακας 17: Περιγραφικά στατιστικά αναφορικά με τις πεποιθήσεις για τις συνθήκες εργασίας**

	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η εργασία μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά	100	1	5	1.98	.920
Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της ημέρας	100	1	5	2.12	.966
Πιστεύω πως η εργασία μου είναι «εξασφαλισμένη»	100	1	5	2.12	1.056

Οι ερωτώμενοι τείνουν να συμφωνούν ότι:

- η εργασία τους απαιτεί να εργάζονται πολύ σκληρά (μέση τιμή = 1.98)
- οι ώρες εργασίας δεν τους φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσουν τη δουλειά μου στο τέλος της ημέρας (μέση τιμή = 2.12)
- πιστεύουν πως η εργασία τους είναι εξασφαλισμένη (μέση τιμή = 2.12)

Για να τεκμαίρουμε με βεβαιότητα εάν η μέση τιμή των απαντήσεων για κάθε πρόταση/πεποίθηση διαφέρει σημαντικά στατιστικά από την τιμή 3 (που αντιστοιχεί στην



απάντηση «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» δηλώνοντας ουδέτερη στάση), διενεργούμε το One-Sample Test, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

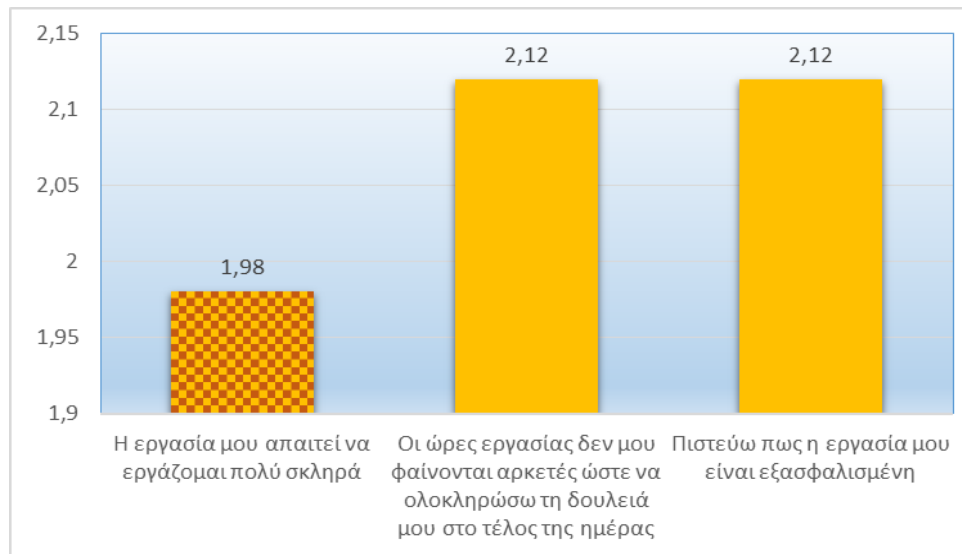
**Πίνακας 18: Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας  
One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Η εργασία μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά	-11.076	99	.000	-1.02000	-1.2027	-.8373
Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της ημέρας	-9.101	99	.000	-.88000	-1.0719	-.6881
Πιστεύω πως η εργασία μου είναι «εξασφαλισμένη»	-8.327	99	.000	.88000	-1.0897	-.6703

Παρατηρούμε ότι το  $p\text{-value}=\text{sig.}=0,000 < 0,05$  και για τις τρεις προτάσεις «Η εργασία μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά», «Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της ημέρας», «Πιστεύω πως η εργασία μου είναι «εξασφαλισμένη»». Συμπερασματικά οι μηδενικές υποθέσεις ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την τιμή 3 (ουδετερότητα) απορρίπτονται, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Διαγραμματικά η μέση τιμή των προτάσεων παρουσιάζεται στο επόμενο γράφημα

**Γράφημα 11: Μέση τιμή πεποιθήσεων για τις συνθήκες εργασίας**



Πηγή: Ίδια επεξεργασία

#### **A6. Διαδικασία εξέλιξης**

Τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν αν η διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ (δημόσιος τομέας) είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (ιδιωτικός τομέας).

Στις απαντήσεις υπήρχε η δυνατότητα επιλογών, για το βαθμό ικανοποίησης σε 5βάθμια κλίμακα:

- Συμφωνώ απόλυτα =1
- Συμφωνώ =2
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ =3
- Διαφωνώ =4
- Διαφωνώ απόλυτα =5

Οι απαντήσεις των ατόμων του δείγματος καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα

**Πίνακας 19: Διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ**

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Η διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ (δημόσιος τομέας) είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (ιδιωτικός τομέας)	2	16	39	<b>29</b>	<b>14</b>	100

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 18 άτομα αθροιστικά συμφωνούν απόλυτα ή συμφωνούν, 39 άτομα έχουν ουδέτερη στάση και 43 άτομα αθροιστικά διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα ως προς τη διαδικασία εξέλιξης στο δημόσιο συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία (ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέση τιμή και τυπική απόκλιση) των απαντήσεων του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

**Πίνακας 20: Περιγραφικά στατιστικά αναφορικά με τη διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ**

	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ (δημόσιος τομέας) είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (ιδιωτικός τομέας)	100	1	5	<b>3.37</b>	0.98

Η μέση τιμή είναι 3.37 γεγονός που σημαίνει ότι τα άτομα του δείγματος τείνουν να έχουν μια ουδέτερη στάση έως και να διαφωνούν έχοντας τυπική απόκλιση 0.98.

Για να τεκμαίρουμε με βεβαιότητα εάν η μέση τιμή των απαντήσεων διαφέρει σημαντικά στατιστικά από την τιμή 3 (που αντιστοιχεί στην απάντηση «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» δηλώνοντας ουδέτερη στάση), διενεργούμε το One-Sample Test, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

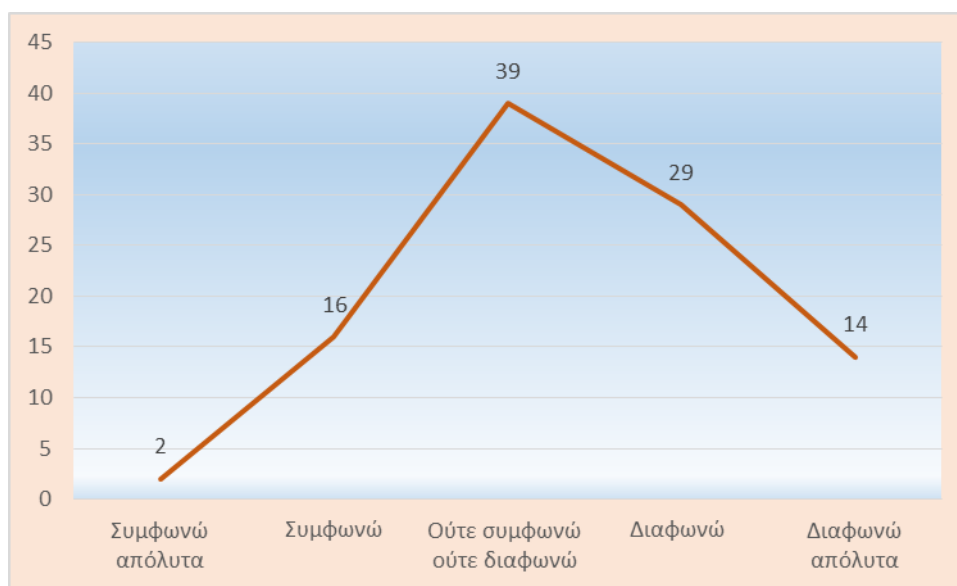
**Πίνακας 21: Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας  
One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Η διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ (δημόσιος τομέας) είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (ιδιωτικός τομέας)	3.771	99	.000	.37000	.1753	.5647

Όπως διαφαίνεται από τον παραπάνω πίνακα το  $p\text{-value}=\text{sig.}=0,000 < 0,05$ . Η μηδενική υπόθεση ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την τιμή 3 (ουδετερότητα) απορρίπτεται, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Συμπερασματικά, οι ερωτώμενοι αξιολογούν αρνητικά τη διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ ως προς τη δικαιοσύνη έναντι της διαδικασίας στον ιδιωτικό τομέα.

Διαγραμματικά οι απαντήσεις σχετικά με τη διαδικασία εξέλιξης, αποτυπώνονται παρακάτω.

**Γράφημα 12: Διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### **A7. Βαθμός επιρροής παραμέτρων της εργασίας από τους ίδιους τους υπαλλήλους**

Τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν ως προς το βαθμό άσκησης επιρροής σε ορισμένες παραμέτρους της εργασίας τους από τους ίδιους και συγκεκριμένα για τα παρακάτω:

- ☞ Τα καθήκοντα που εκτελούν στην εργασία τους
- ☞ Το ρυθμό εργασίας
- ☞ Την εκτέλεση της εργασίας
- ☞ Τη σειρά πραγματοποίησης των εργασιών
- ☞ Την ώρα έναρξης ή λήξης μιας ημέρας εργασίας

Στις απαντήσεις ως προς το βαθμό ικανοποίησης υπήρχε η δυνατότητα επιλογών, με 5βάθμια κλίμακα ως εξής:

- Πολύ =1
- Μερικώς=2
- Λίγο =3
- Καθόλου=4
- Δεν γνωρίζω=5

## Μελέτη Ερευνητικής υπόθεσης 1

### Μηδενική υπόθεση (Null Hypothesis): Ο μέσος όρος των εργαζομένων του ΟΑΕΔ δηλώνει ουδέτερη στάση σχετικά με την αυτονομία που έχει στην εργασία του

Οι απαντήσεις των ατόμων του δείγματος, δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 22: Βαθμός επιρροής παραμέτρων της εργασίας από τους ίδιους τους υπαλλήλους**

	Δε γνωρίζω	Καθόλου	Λίγο	Μερικώς	Πολύ	Σύνολο
Καθήκοντα που εκτελείτε στην εργασία σας	1	5	7	40	47	100
Ρυθμός με τον οποίο εργάζεστε	1	0	7	39	53	100
Το πώς κάνετε την εργασία σας	0	1	8	39	52	100
Σειρά με την οποία πραγματοποιείτε την εργασία	0	4	9	42	45	100
Ωρα που ξεκινάτε ή τελειώνετε μια ημέρα εργασίας	0	6	10	35	49	100

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων θεωρεί ότι ασκεί μερικώς ή πολύ επιρροή σε κάθε μια από τις ερωτήσεις και συγκεκριμένα: 87 άτομα αθροιστικά θεωρούν ότι ασκούν επιρροή στα καθήκοντα που εκτελούν στην εργασία τους έναντι ποσοστού 13 ατόμων αθροιστικά που δεν θεωρούν ασκούν ή ασκούν λίγο, 92 άτομα αθροιστικά ασκούν επιρροή στο ρυθμό εργασίας έναντι 8 ατόμων αθροιστικά που δεν θεωρούν ασκεί ή ασκούν λίγο, 91 άτομα αθροιστικά ασκούν επιρροή στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας σε σχέση με 9 άτομα αθροιστικά που δεν θεωρούν ασκούν ή ασκούν λίγο, 87 άτομα αθροιστικά ασκούν επιρροή στη σειρά πραγματοποίησης των εργασιών έναντι 13 ατόμων αθροιστικά που δεν θεωρούν ασκούν ή ασκούν λίγο και 84 άτομα αθροιστικά δεν θεωρούν ότι ασκούν επιρροή στην ώρα έναρξης και λήξης της εργασίας έναντι 16 ατόμων αθροιστικά που θεωρούν ότι ασκούν ή ασκούν λίγο.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα περιγραφικά στατιστικά ( one sample statistics - one sample test) των απαντήσεων αναφορικά με τις ανωτέρω παραμέτρους εργασίας.

**Πίνακας 23: Περιγραφικά στοιχεία για το βαθμό επιρροής παραμέτρων της εργασίας από τους ίδιους του υπαλλήλους**

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. Τα καθήκοντα που εκτελείτε στην εργασία σας	100	1,7300	,87450	,08745
2. Το ρυθμό με τον οποίο εργάζεστε	100	1,5700	,71428	,07143
3. Το πώς κάνετε την εργασία σας	100	1,5800	,68431	,06843
4. Την σειρά με την οποία πραγματοποιείτε την εργασία	100	1,7200	,79239	,07924
5. Την ώρα που ξεκινάτε ή τελειώνετε μια ημέρα εργασίας	100	1,7300	,87450	,08745

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα οι υπάλληλοι των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ συμφωνούν κατά φθίνουσα σειρά ότι ασκούν επιρροή στο «Ρυθμό εργασίας» με μέση τιμή 1.57, στο «πώς κάνουν την εργασία τους» με μέση τιμή 1.58, στη «Σειρά πραγματοποίησης των εργασιών» με μέση τιμή 1.72 στην «ώρα έναρξης και λήξης μιας ημέρας εργασίας» με μέση τιμή 1.73 και στα «καθήκοντα που εκτελούν στην εργασία τους» με μέση τιμή 1.73. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι υπάλληλοι τείνουν να συμφωνούν ότι ασκούν επιρροή στις παραμέτρους της εργασίας τους. Ακολουθεί ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας

**Πίνακας 24: Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας - One Sample Test**

**One-Sample Test**

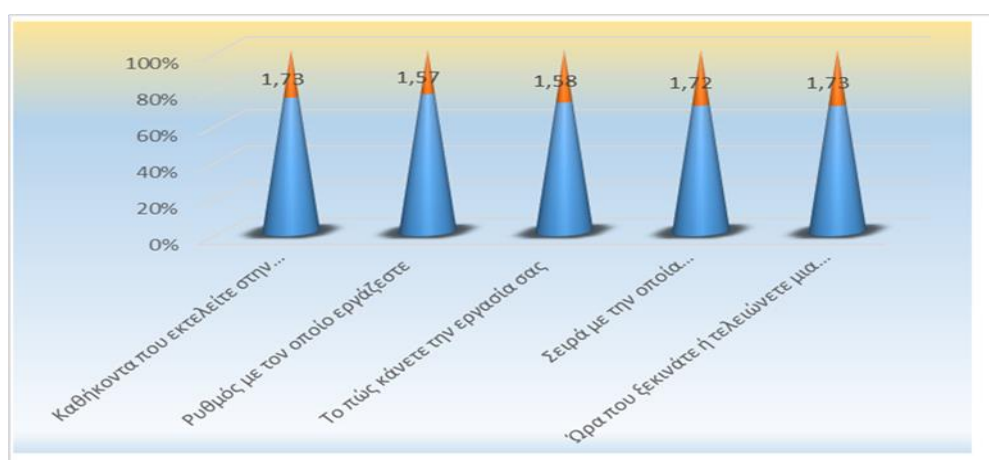
Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1. Τα καθήκοντα που εκτελείτε στην εργασία σας	14,523	99	,000	-1,27000	-1,4435	-1,0965
2. Το ρυθμό με τον οποίο εργάζεστε	20,020	99	,000	-1,43000	-1,5717	-1,2883
3. Το πώς κάνετε την εργασία σας	20,751	99	,000	-1,42000	-1,5558	-1,2842
4. Την σειρά με την οποία πραγματοποιείτε την εργασία	16,154	99	,000	-1,28000	-1,4372	-1,1228
5. Την ώρα που ξεκινάτε ή τελειώνετε μια ημέρα εργασίας	14,523	99	,000	-1,27000	-1,4435	-1,0965

Η παραπάνω 1η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται καθώς οι ερωτηθέντες εκφράζουν διαφορετική άποψη και δεν είναι ουδέτεροι ως προς την παραπάνω υπόθεση. Δείχνουν ξεκάθαρα θετική προτίμηση ότι τους παρέχεται υψηλή αυτονομία και στους πέντε υποδείκτες (α) τα καθήκοντα που εκτελούν στην εργασία τους, (β) το ρυθμό εργασίας, (γ) το πώς κάνουν την εργασία τους, (δ) τη σειρά με την οποία πραγματοποιούν την εργασία τους, (ε) την ώρα που ξεκινούν ή τελειώνουν μια ημέρα εργασίας.

Παρακάτω δίνονται τα περιγραφικά στατιστικά με τη μέση τιμή ανά παράμετρο σε διαγραμματική μορφή.

**Γράφημα 13: Βαθμός επιρροής παραμέτρων της εργασίας από τους ίδιους τους υπαλλήλους**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### **A8. Αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης από διάφορες παραμέτρους από την εργασία**

Τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια ομάδα 11 υπο-ερωτήσεων ως προς το βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία. Συγκεκριμένα, κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό ικανοποίησης τους από :

1. το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνουν από την εργασία τους,
2. το ποσοστό επίδρασης στη εργασία τους,
3. την επιμόρφωση/κατάρτιση που έχουν λάβει από τον ΟΑΕΔ,
4. την ευκαιρία ανάπτυξης δεξιοτήτων στην εργασία τους,
5. την αμοιβή που λαμβάνουν από τον ΟΑΕΔ,
6. τη δικαιοσύνη ως προς τις αμοιβές συγκριτικά με τους συναδέλφους τους,
7. το μηνιαίο μισθό συγκριτικά με το φόρτο εργασίας,
8. τη συμβολή του ΟΑΕΔ σε εκπαίδευση / κατάρτιση για βελτίωση αμοιβών,



9. την εξασφάλιση της εργασίας στον ΟΑΕΔ,

10. την ίδια την εργασία γενικότερα.

Στις απαντήσεις για τον βαθμό ικανοποίησης υπήρχε η δυνατότητα επιλογών με 5βάθμια κλίμακα ως εξής:

- Πολύ ικανοποιημένος/η =1
- Ικανοποιημένος/η =2
- Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η =3
- Δυσανεστημένος/η =4
- Πολύ δυσαρεστημένος/η=5

**Πίνακας 25: Βαθμός ικανοποίησης από διάφορες παραμέτρους εργασίας**

	Πολύ ικανοποιημένος/η	Ικανοποιημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η	Δυσανεστημένος/η	Πολύ δυσαρεστημένος/η	Σύνολο
Αίσθημα επιτυχίας από την εργασία	17	50	27	4	2	100
Ποσοστό επίδρασης στην εργασία	12	51	32	5	0	100
Επιμόρφωση/κατάρτιση από τον ΟΑΕΔ	4	23	45	25	3	100
Ευκαιρία ανάπτυξης δεξιοτήτων	4	35	47	12	2	100
Λαμβάνουσα αμοιβή	16	45	26	13	0	100
Αμοιβή συγκριτικά με των συναδέλφων	14	42	31	11	2	100
Αμοιβή συγκριτικά με το φόρτο εργασίας	14	40	25	18	3	100
Συμβολή του ΟΑΕΔ μέσω επιμόρφωσης για βελτίωση αμοιβών	5	18	49	24	4	100

Εξασφάλιση εργασίας στον ΟΑΕΔ	23	24	22	2	2	100
Η ίδια η εργασία γενικότερα	17	53	22	7	1	100

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα πολύ ικανοποιημένα/ικανοποιημένα είναι 67 άτομα αθροιστικά από «το αίσθημα επιτυχίας από την εργασία», 63 άτομα αθροιστικά από «το ποσοστό επίδρασης στην εργασία», 61 άτομα αθροιστικά από τη «λαμβάνουσα αμοιβή», 56 άτομα αθροιστικά από «την αμοιβή σε σχέση με τους συναδέλφους» 56 άτομα αθροιστικά από «Αμοιβή συγκριτικά με των συναδέλφων», 54 άτομα αθροιστικά από «την αμοιβή συγκριτικά με το φόρτο εργασίας» και 70 άτομα από «την ίδια την εργασία γενικότερα». Αντίθετα στο δείγμα 27 άτομα αθροιστικά είναι πολύ ικανοποιημένα/ικανοποιημένα από «την παρεχόμενη επιμόρφωση από τον ΟΑΕΔ» και 45 άτομα αθροιστικά εκφράζουν ουδετερότητα, 39 άτομα αθροιστικά είναι πολύ ικανοποιημένα/ικανοποιημένα από «τις ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων» και 47 άτομα αθροιστικά εκφράζουν ουδετερότητα, 23 άτομα αθροιστικά είναι πολύ ικανοποιημένα/ικανοποιημένα ως προς «την συμβολή του ΟΑΕΔ στην επιμόρφωση με στόχο τη βελτίωση των αμοιβών» και 49 άτομα αθροιστικά εκφράζουν ουδετερότητα, 47 άτομα αθροιστικά είναι πολύ ικανοποιημένα/ικανοποιημένα ως προς «την εξασφάλιση της εργασίας στον ΟΑΕΔ» και 22 άτομα αθροιστικά εκφράζουν ουδετερότητα.

Ακολουθούν τα περιγραφικά στατιστικά (ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέση τιμή και τυπική απόκλιση) των απαντήσεων αναφορικά με τις ανωτέρω παραμέτρους εργασίας.

**Πίνακας 26: Περιγραφικά Στοιχεία για το βαθμό ικανοποίησης από διάφορες παραμέτρους εργασίας**

	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αίσθημα επιτυχίας από την εργασία	100	1	5	2.24	.854
Ποσοστό επίδρασης στην εργασία	100	1	4	2.3000	.74536
Επιμόρφωση/κατάρτιση από τον ΟΑΕΔ	100	1	5	3.0000	.87617
Ευκαιρία ανάπτυξης δεξιοτήτων	100	1	5	2.7300	.80221
Λαμβάνουσα αμοιβή	100	1	4	2.3600	.90476

Αμοιβή συγκριτικά με των συναδέλφων	100	1	5	2.4500	.93609
Αμοιβή συγκριτικά με το φόρτο εργασίας	100	1	5	2.5600	1.03787
<b>Συμβολή του ΟΑΕΔ μέσω επιμόρφωσης για βελτίωση αμοιβών</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3.0400</b>	<b>.88671</b>
<b>Εξασφάλιση εργασίας στον ΟΑΕΔ</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2.0900</b>	<b>.84202</b>
Η ίδια η εργασία γενικότερα	100	1	5	2.2200	.84781

Όπως φαίνεται από τη μέση τιμή των απαντήσεων οι ερωτώμενοι τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με φθίνουσα σειρά ως εξής : «Εξασφάλιση εργασίας στον ΟΑΕΔ» μέση τιμή 2.09 «Δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών» μέση τιμή 2.18, «την ίδια η εργασία γενικότερα» μέση τιμή 2.22, «Αίσθημα επιτυχίας από την εργασία» μέση τιμή 2.24, «Ποσοστό επίδρασης στην εργασία» μέση τιμή 2.30 «Λαμβάνουσα αμοιβή» μέση τιμή 2.36 «Αμοιβή συγκριτικά με των συναδέλφων» μέση τιμή 2.45, «Αμοιβή συγκριτικά με το φόρτο εργασίας» μέση τιμή 2.56, ενώ δείχνουν να έχουν ουδέτερη στάση όσον αφορά την παράμετρο «Επιμόρφωση/κατάρτιση από τον ΟΑΕΔ» με μέση τιμή 3.00 καθώς στην παράμετρο «Συμβολή του ΟΑΕΔ μέσω επιμόρφωσης για βελτίωση αμοιβών» με μέση τιμή 3.04 γεγονός που πιθανά σχετίζεται με τη περικοπή των δράσεων επιμόρφωσης κατά την τελευταία περίοδο της πανδημίας.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο πίνακας στατιστικής σημαντικότητας One-Sample Test

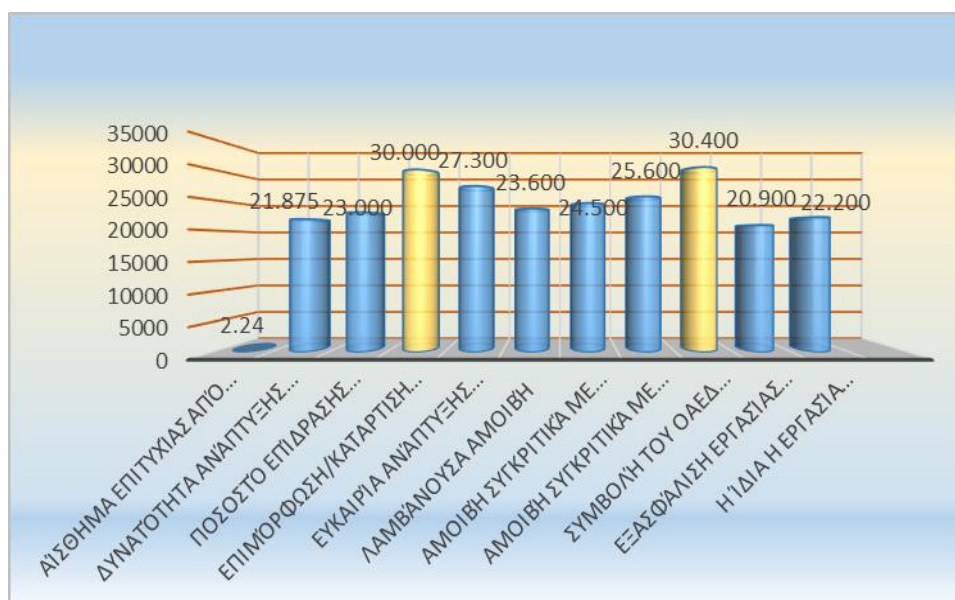
**Πίνακας 27: Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας One-Sample Test**  
**One-Sample Test**

	t	df	Test Value = 3		95% Confidence Interval of the Difference	
			Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Αίσθημα επιτυχίας από την εργασία	-8,897	99	,000	-,760	-,93	-,59
Ποσοστό επίδρασης στην εργασία	-9,391	99	,000	-,70000	-,8479	-,5521
Επιμόρφωση/κατάρτιση από τον ΟΑΕΔ	,000	99	1,000	,00000	-,1739	,1739
Ευκαιρία ανάπτυξης δεξιοτήτων	-3,366	99	,001	-,27000	-,4292	-,1108
Λαμβάνουσα αμοιβή	-7,074	99	,000	-,64000	-,8195	-,4605

Αμοιβή συγκριτικά με των συναδέλφων	-5,876	99	,000	-,55000	-,7357	-,3643
Αμοιβή συγκριτικά με το φόρτο εργασίας	-4,239	99	,000	-,44000	-,6459	-,2341
Συμβολή του ΟΑΕΔ μέσω επιμόρφωσης για βελτίωση αμοιβών	,451	99	,653	,04000	-,1359	,2159
Εξασφάλιση εργασίας στον ΟΑΕΔ	-10,807	99	,000	-,91000	- 1,0771	-,7429
Η ίδια η εργασία γενικότερα	-9,200	99	,000	-,78000	-,9482	-,6118

Διαγραμματικά ο μέσος όρος του βαθμού ικανοποίησης για κάθε παράμετρο από την εργασία παρουσιάζεται παρακάτω:

**Γράφημα 14: Βαθμός ικανοποίησης από τις διάφορες παραμέτρους της εργασίας**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### **A9. Συναισθήματα που πηγάζουν από την εργασία**

Τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο συχνά τους έκανε η εργασία τους να αισθανθούν συναισθήματα όπως:

- ☒ ένταση,
- ☒ μελαγχολία,
- ☒ ανησυχία,
- ☒ κακή διάθεση,
- ☒ άβολα,

☞ δυστυχία

Στις απαντήσεις υπήρχε η δυνατότητα επιλογών με 5βάθμια κλίμακα ως εξής:

- Συνεχώς =1
- Την περισσότερη ώρα=2
- Λίγη ώρα =3
- Περιστασιακά =4
- Ποτέ=5

### **Μελέτη Ερευνητικής υπόθεσης 3**

**Η μεταβλητή Ψυχολογική Πίεση από την Εργασία έχει αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα Ικανοποίηση από το Τμήμα που εργάζονται.**

Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

**Πίνακας 28: Συναισθήματα που πηγάζουν από την εργασία**

	Συνεχώς	Την περισσότερη ώρα	Λίγη ώρα	Περιστασιακά	Ποτέ	Σύνολο
Ένταση	31	48	13	8	0	100
Μελαγχολία	8	7	23	31	31	100
Ανησυχία	12	28	25	23	12	100
Κακή διάθεση	11	10	36	32	11	100
Άβολα	5	12	19	42	22	100
Δυστυχία	8	6	5	24	57	100

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, φαίνεται πως η εργασία στις υπηρεσίες των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ δημιουργεί σε 79 άτομα αθροιστικά ένταση συνεχώς ή την περισσότερη ώρα, σε 15 άτομα αθροιστικά μελαγχολία συνεχώς ή την περισσότερη ώρα, σε 40 άτομα αθροιστικά ανησυχία συνεχώς ή την περισσότερη ώρα, σε 22 άτομα αθροιστικά κακή διάθεση συνεχώς ή την περισσότερη ώρα, 17 άτομα νοιώθουν άβολα συνεχώς ή την περισσότερη ώρα και 14 άτομα αθροιστικά νοιώθουν δυστυχία συνεχώς ή την περισσότερη ώρα.

Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία (μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 29: Περιγραφικά στοιχεία για συναισθήματα που πηγάζουν από την εργασία**

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ένταση	100	<b>1,9800</b>	,87594	,08759
Μελαγχολία	100	<b>3,7000</b>	1,21023	,12102
Ανησυχία	100	2,9500	1,21751	,12175
Κακή διάθεση	100	3,2200	1,12439	,11244
Άβολα	100	<b>3,6400</b>	1,10572	,11057
Δυστυχία	100	<b>4,1600</b>	1,25304	,12530

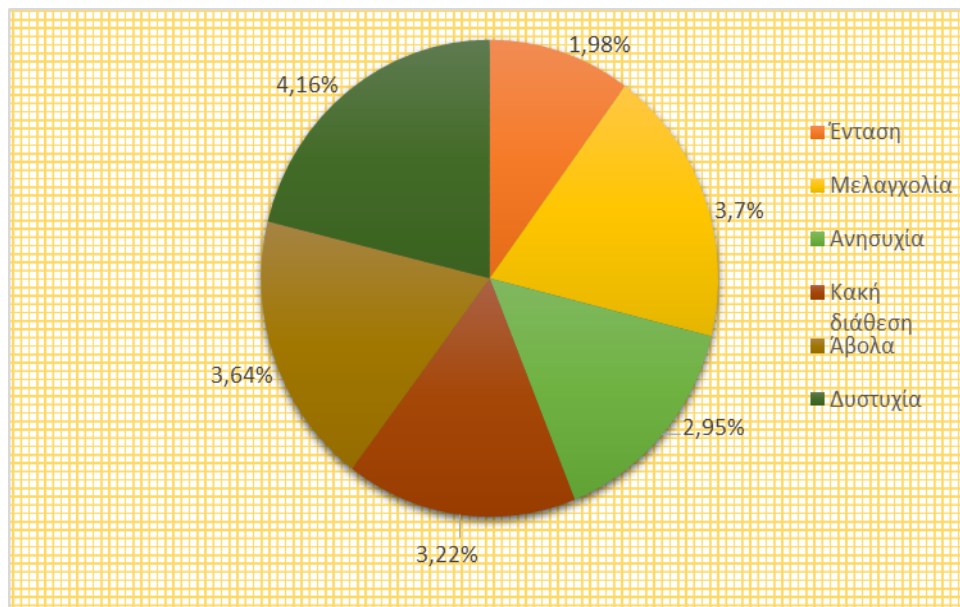
Από τα αποτελέσματα του πίνακα αναφορικά με τη μέση τιμή για κάθε παράμετρο βλέπουμε ότι οι υπάλληλοι τείνουν να συμφωνούν ότι η δουλειά στον ΟΑΕΔ τους προκαλεί ένταση «Συνεχώς» με μέση τιμή 1.98, Ανησυχία και κακή διάθεση «Λίγη ώρα» με μέση τιμή 2.95 και 3.22 αντίστοιχα, νοιώθουν άβολα ή μελαγχολία «Λίγη ώρα ή περιστασιακά» και δυστυχία «Περιστασιακά». Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συσχετίσεις, (Correlations) και δείκτης γραμμικής συσχέτισης r, (Pearson Correlation).

**Πίνακας 30: Συσχέτιση της μεταβλητής Ψυχολογική πίεση από την εργασία με τον παράγοντα Ικανοποίηση από το Τμήμα σας (Correlations – Pearson Correlation)**

Συσχέτιση της μεταβλητής Ψυχολογική πίεση από την εργασία με τον παράγοντα Ικανοποίηση από το Τμήμα σας		
Correlations	Ικανοποίηση από το Τμήμα	
Ψυχολογική Πίεση από την Εργασία	Pearson Correlation	-,531*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100
*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
• Η Τρίτη ερευνητική υπόθεση ισχύει		

Από τον πίνακα 30 *Συσχέτιση της μεταβλητής Ψυχολογική πίεση από την εργασία με τον παράγοντα Ικανοποίηση από το Τμήμα σας* φαίνεται ότι η 3<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται καθώς ο παράγοντας Ικανοποίηση από την Εργασία και ο βαθμός της μεταβλητής Ψυχολογική Πίεση από την Εργασία παρουσίασε μια σχετικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ( $r=-0,531$ ). Η συσχέτιση ήταν στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% ( $p=0,011$ ). Οι συμμετέχοντες με υψηλότερο επίπεδο Ψυχολογικής Πίεσης από την Εργασία, τείνουν να έχουν χαμηλότερη Ικανοποίηση από το τμήμα στο οποίο εργάζονται. Πρέπει να σημειωθεί ότι η συσχέτιση αυτή ήταν πολύ κοντά στο να χαρακτηριστεί ισχυρή.

**Γράφημα 15: Συναισθήματα που πηγάζουν από την εργασία**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### 4.3 ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

#### Ερωτήσεις σχετικά με το χώρο εργασίας

##### **B1. Ικανοποίηση ως εργαζόμενος/η για το Τμήμα που ανήκει**

Τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο ικανοποιημένοι είναι ως εργαζόμενοι στο τμήμα τους στον ΟΑΕΔ.

Στις απαντήσεις για τον βαθμό ικανοποίησης υπήρχε η δυνατότητα επιλογών με 5βάθμια κλίμακα ως εξής:

- Πολύ ικανοποιημένος/η = 1
- Ικανοποιημένος/η= 2
- Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η =3
- Δυσαρεστημένος/η =4
- Πολύ δυσαρεστημένος/η = 5

Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

**Πίνακας 31: Βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία στο τμήμα τους**

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστική συχνότητα
Πολύ ικανοποιημένος/η	13	13,0	13,0
Ικανοποιημένος/η	51	51,0	64,0
Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η	29	29,0	93,0
Δυσαρεστημένος/η	3	3,0	96,0
Πολύ δυσαρεστημένος/η	4	4,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα οι υπάλληλοι των ΚΠΑ2 της Περιφέρειας Θεσσαλίας του ΟΑΕΔ είναι πολύ ικανοποιημένοι σε ποσοστό 13% και ικανοποιημένοι σε ποσοστό 51% (αθροιστικό το ποσοστό ανέρχεται σε 64%, πάνω από το ½ του δείγματος). Ουδέτερη στάση εμφανίζει ποσοστό 29% και ποσοστό μόνο 3% αισθάνονται δυσαρεστημένοι και 4% πολύ δυσαρεστημένοι (αθροιστικά 7%).

Τα περιγραφικά στοιχεία (ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

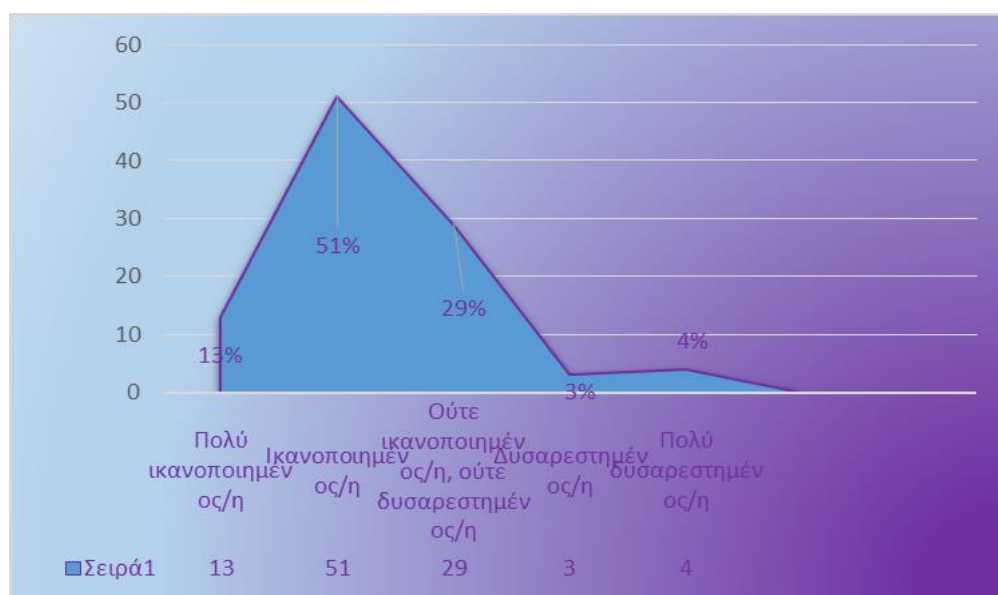


**Πίνακας 32: Περιγραφικά στοιχεία για βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων, από την εργασία στο τμήμα τους**

	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους	100	1	5	2,34	.89013

Ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία στο τμήμα τους έχει μέση τιμή 2.34, αρκετά χαμηλή ώστε να συμπεράνουμε ότι κατά μέσο όρο οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από το τμήμα που ανήκουν. Διαγραμματικά τα αποτελέσματα του βαθμού ικανοποίησης φαίνεται παρακάτω.

**Γράφημα 16: Βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία στο τμήμα τους**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## **B2. Υποχρεώσεις των υπαλλήλων εντός και εκτός εργασίας**

Στην ερώτηση αυτή τα άτομα του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε τρεις προτάσεις αναφορικά με τις υποχρεώσεις τους εντός και εκτός της εργασίας τους και συγκεκριμένα:

1. μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με το οικείο περιβάλλον μου

2. μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με διάφορες δραστηριότητες
3. συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεών μου εκτός εργασίας

Στις απαντήσεις για τον βαθμό ικανοποίησης υπήρχε η δυνατότητα επιλογών με 5βάθμια κλίμακα ως εξής:

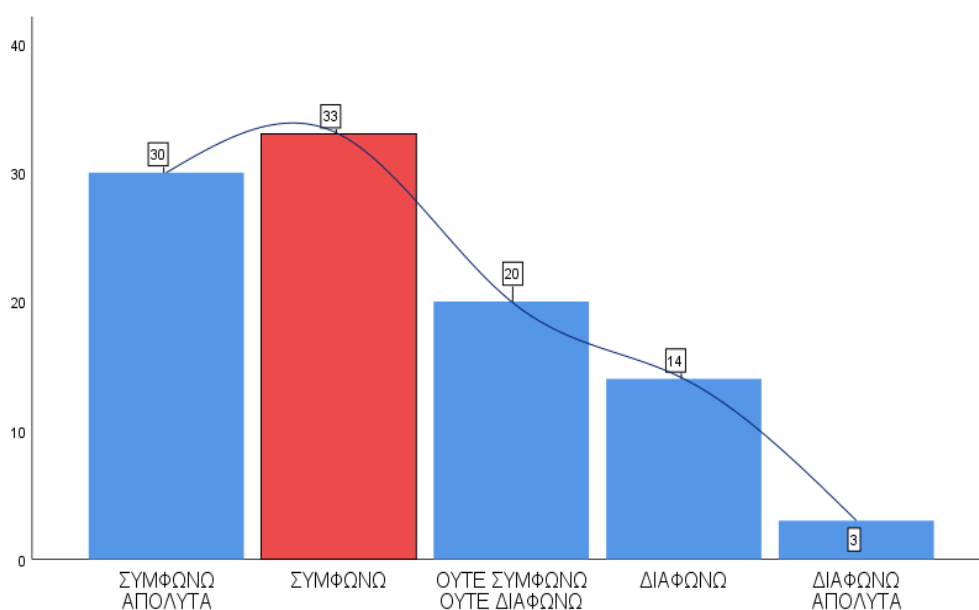
- Συμφωνώ απόλυτα =1
- Συμφωνώ =2
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3
- Διαφωνώ =4
- Διαφωνώ απόλυτα=5

**Πίνακας 33: Υποχρεώσεις των υπαλλήλων εντός και εκτός εργασίας**

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με το οικείο περιβάλλον μου	30	33	20	14	3	100
Μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με διάφορες δραστηριότητες	23	41	18	13	5	100
Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεών μου εκτός εργασίας	4	12	16	45	23	100

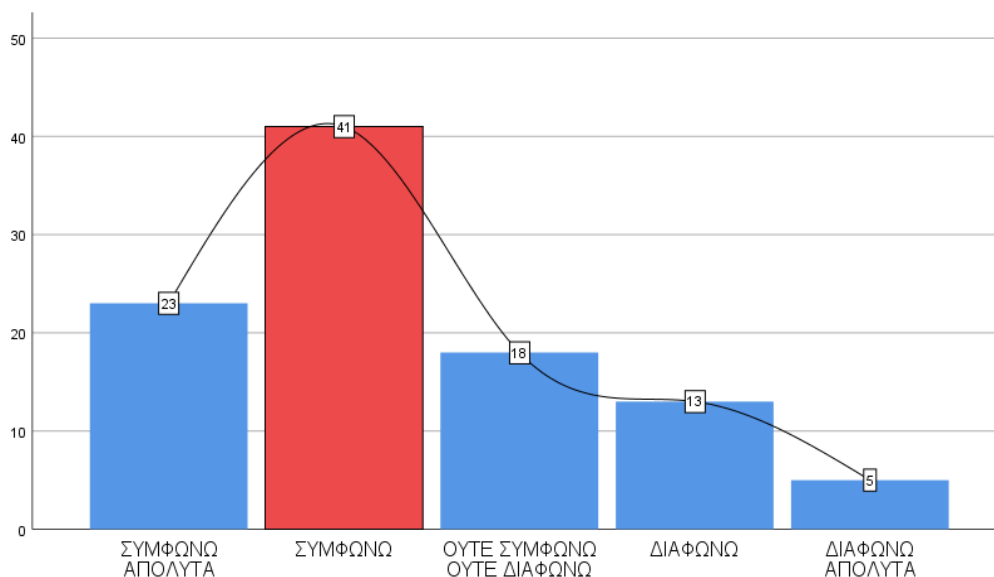
Από τα στοιχεία του πίνακα φαίνεται ότι 63 άτομα αθροιστικά σχεδόν τα 2/3 του δείγματος συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι μετά το τέλος της εργασίας τους δεν έχουν την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθούν με το οικείο περιβάλλον τους, 63 άτομα αθροιστικά συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι μετά το τέλος της εργασίας τους δεν έχουν την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθούν με διάφορες δραστηριότητες και 68 άτομα αθροιστικά πάνω από τα 2/3 του δείγματος διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα ότι συχνά τους είναι δύσκολο να εκτελέσουν τη δουλειά τους σωστά λόγω των υποχρεώσεών τους εκτός εργασίας. Διαγραμματικά παρουσιάζονται στα επόμενα γραφήματα.

**Γράφημα 17: Μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με το οικείο περιβάλλον μου**



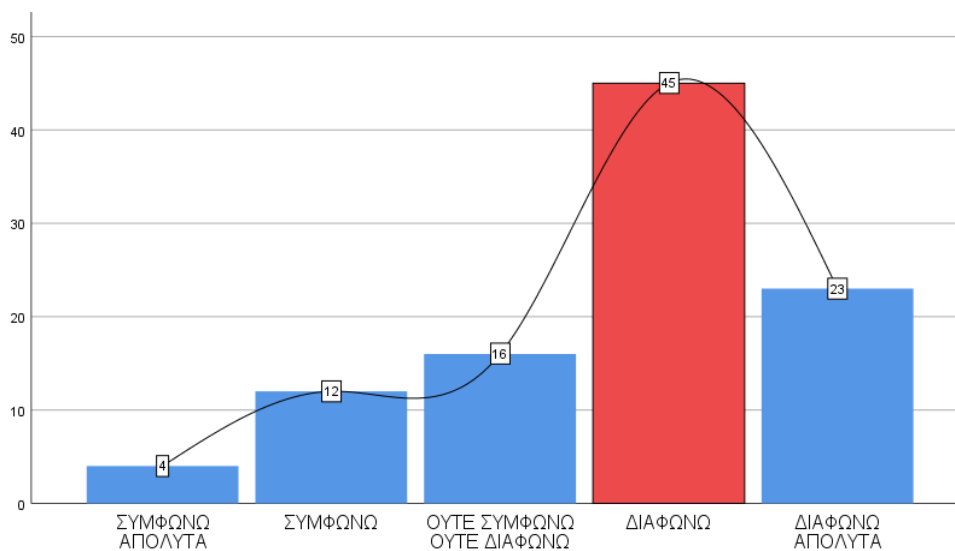
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 18: Μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με διάφορες δραστηριότητες**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 19: Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεών μου εκτός εργασίας**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Τα περιγραφικά στοιχεία (ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

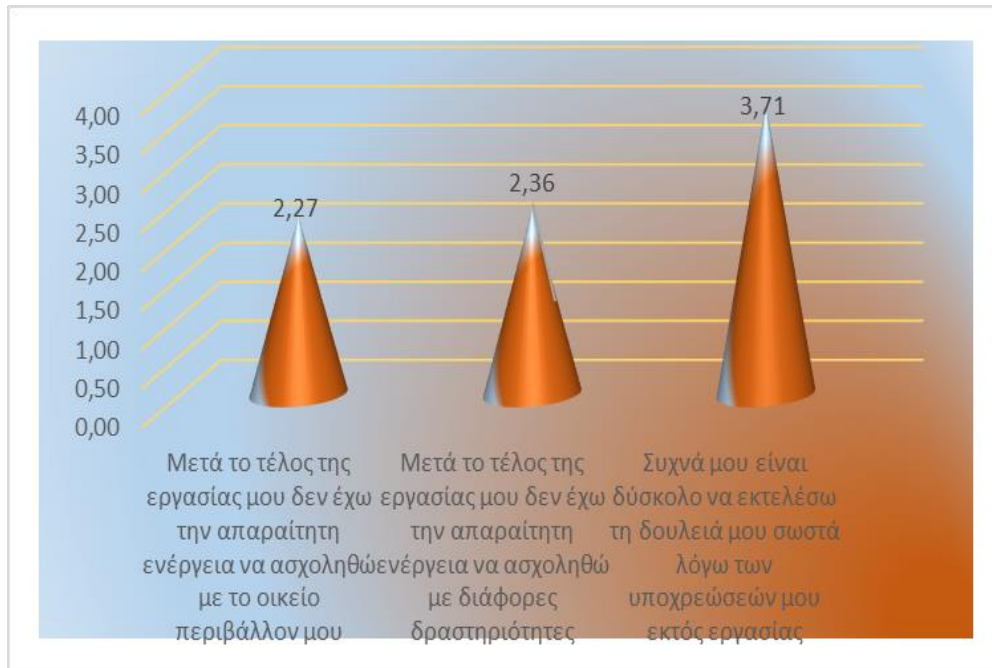
**Πίνακας 34: Περιγραφικά στοιχεία για υποχρεώσεις υπαλλήλων εντός όσο και εκτός της εργασίας τους**

	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με το οικείο περιβάλλον μου	100	1	5	2.2700	1.12685
Μετά το τέλος της εργασίας μου δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με διάφορες δραστηριότητες	100	1	5	2.3600	1.12385
Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεών μου εκτός εργασίας	100	1	5	<b>3.7100</b>	1.07586

Οι υπάλληλοι τείνουν να συμφωνούν ότι «Μετά το τέλος της εργασίας δεν έχουν την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθούν με το οικείο περιβάλλον» με μέση τιμή 2.27 όπως και ότι «Μετά το τέλος της εργασίας δεν έχουν την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθούν με διάφορες δραστηριότητες» με μέση τιμή 2.36, ενώ αντίθετα τείνουν να διαφωνούν ότι «Συχνά τους είναι δύσκολο να εκτελέσουν τη δουλειά τους σωστά λόγω των υποχρεώσεών τους εκτός εργασίας» με μέση τιμή 3.71.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα σε μορφή διαγράμματος για τη μέση τιμή

**Γράφημα 20: Υποχρεώσεις των υπαλλήλων εντός και εκτός εργασίας**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**B3. Χρονική διάρκεια επιμόρφωσης/κατάρτισης των υπαλλήλων -εκτός από θέματα υγείας και ασφάλειας - τους τελευταίους 12 μήνες, είτε με ατομικά έξοδα είτε οργανωμένα με καλυπτόμενα έξοδα από τον ΟΑΕΔ.**

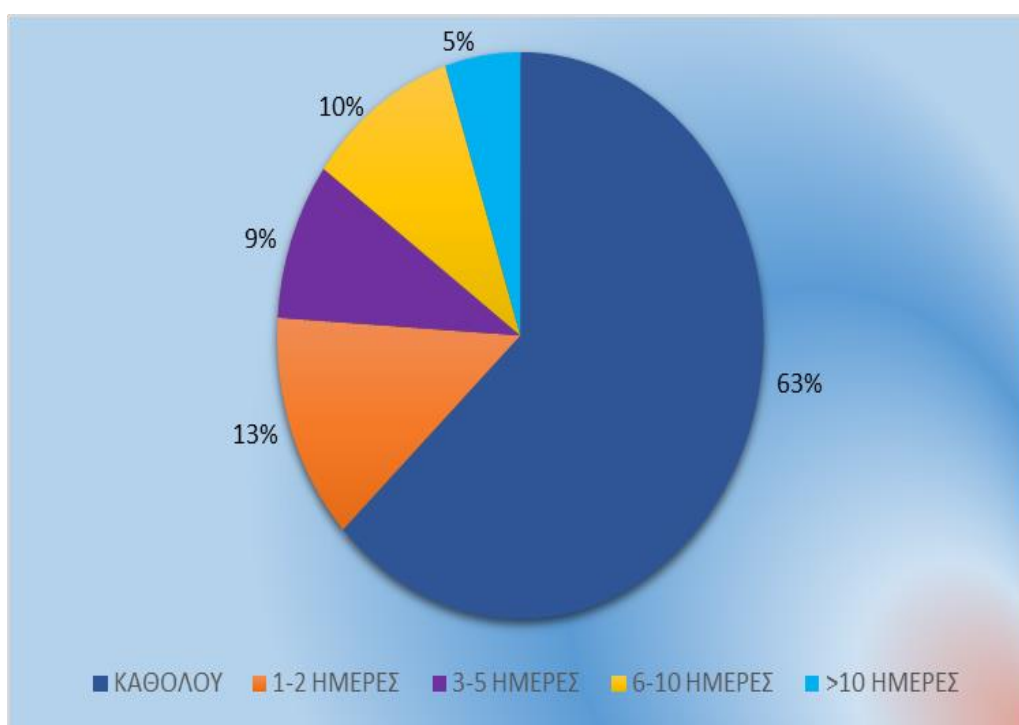
Στην ερώτηση αυτή τα άτομα του δείγματος καλέστηκαν να απαντήσουν σχετικά με τη διάρκεια επιμόρφωσης τους κατά το τελευταίο έτος από την υπηρεσία τους και τα αποτελέσματα αναφέρονται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 35: Χρονική διάρκεια επιμόρφωσης**

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό ποσοστό
ΚΑΘΟΛΟΥ	63	63,0	63,0
1-2 ΗΜΕΡΕΣ	13	13,0	76,0
3-5 ΗΜΕΡΕΣ	9	9,0	85,0
6-10 ΗΜΕΡΕΣ	10	10,0	95,0
>10 ΗΜΕΡΕΣ	5	5,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	100	100,0	

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα ένα μεγάλο ποσοστό 63% σχεδόν τα 2/3 του συνόλου του δείγματος απάντησαν πως δεν έχουν τύχει καμίας μορφής επιμόρφωσης κατά το τελευταίο έτος, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό 37% αθροιστικά έχει λάβει κάποιας μορφής επιμόρφωση εκ των οποίων μόλις 5% έχει λάβει κατάρτιση άνω των 10 ημερών. Διαγραμματικά τα αποτελέσματα φαίνονται στο παρακάτω γράφημα.

**Γράφημα 21: Χρονική διάρκεια επιμόρφωσης**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### **B4.Εργασιακές δεξιότητες υπαλλήλου συγκριτικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες της εργασίας**

Στην ερώτηση αυτή οι συμμετέχοντες εξέφρασαν τις απόψεις τους αναφορικά με τις προσωπικές τους εργασιακές δεξιότητες και τις απαιτούμενες από την φύση της εργασίας δεξιότητες. Τα αποτελέσματα αναγράφονται στον πίνακα και το διάγραμμα διασποράς που ακολουθεί.

**Πίνακας 36: Εργασιακές δεξιότητες υπαλλήλου συγκριτικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες της εργασίας**

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστικ ή συχνότητα
Πολύ υψηλές	20	20,0	20,0
Αρκετά υψηλές	58	58,0	78,0
Σχεδόν οι ίδιες	19	19,0	97,0
Αρκετά χαμηλές	2	2,0	99,0
Πολύ χαμηλότερες	1	1,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	100	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό αθροιστικά 78% θεωρεί ότι οι δεξιότητές του είναι πολύ υψηλές ή αρκετά υψηλές για την εκτέλεση της εργασίας του, το 19% θεωρεί ότι είναι σχεδόν ίσες και μόνο ένα 3% αθροιστικά θεωρεί τις δεξιότητές του αρκετά χαμηλές ή πολύ χαμηλότερες.

**Γράφημα 22: Εργασιακές δεξιότητες υπαλλήλου συγκριτικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες της εργασίας**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### **B5. Εργασιακές μεταβολές ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του προγράμματος Re-engineering στον ΟΑΕΔ και ειδικότερα στο ΚΠΑ2 εργασίας**

Στην ερώτηση αυτή οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τις εργασιακές αλλαγές που επήλθαν λόγω της εφαρμογής του προγράμματος αναδιάρθρωσης του



Οργανισμού Re-engineering έχοντας τη δυνατότητα επιλογής πολλαπλών θετικών απαντήσεων στις παρακάτω παραμέτρους

- ☒ Ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε
- ☒ Η θέση εργασίας μου καταργήθηκε
- ☒ Μεταφέρθηκα σε άλλο πόστο (θέση) εργασίας μέσα στον Οργανισμό
- ☒ Η επιμόρφωση/κατάρτιση περιορίστηκε
- ☒ Εργάζομαι πέραν του ωραρίου μου, ως υπερωρία
- ☒ Επιφορτίστηκα με ευθύνες πέραν των αρμοδιοτήτων της θέσεως μου

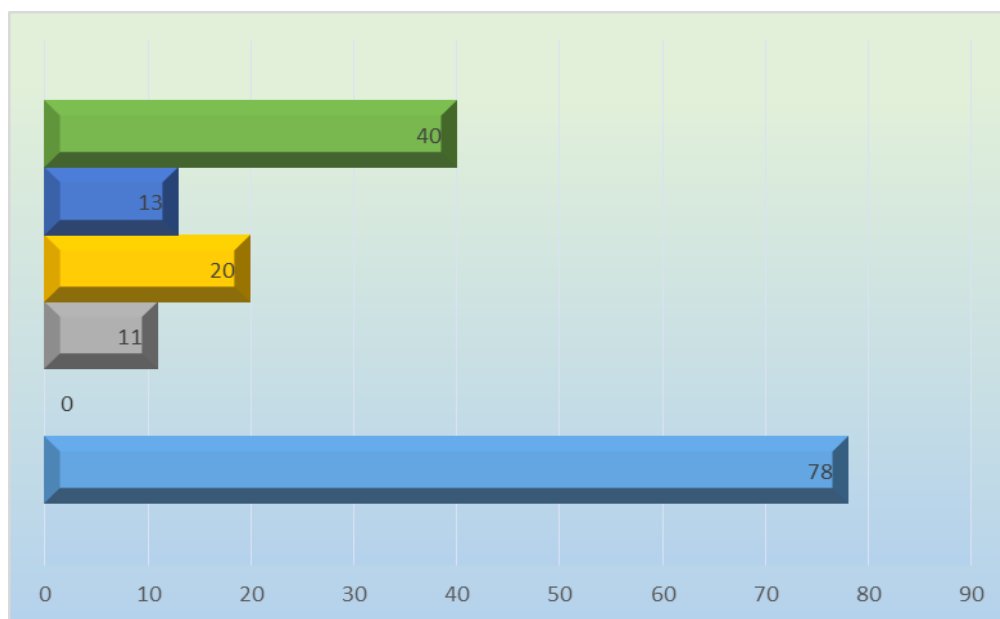
Οι απαντήσεις που δόθηκαν καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα

**Πίνακας 37: Εργασιακές μεταβολές ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του προγράμματος Re-engineering στον ΟΑΕΔ και ειδικότερα στο ΚΠΑ2 εργασίας**

<b>Εργασιακές Μεταβολές</b>	<b>Ναι</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε	78	78,0
Η θέση εργασίας μου καταργήθηκε	0	0,0
Μεταφέρθηκα σε άλλο πόστο (θέση) εργασίας μέσα στον Οργανισμό	11	11,0
Η επιμόρφωση/κατάρτιση περιορίστηκε	20	20,0
Εργάζομαι πέραν του ωραρίου μου, ως υπερωρία	13	13,0
Επιφορτίστηκα με ευθύνες πέραν των αρμοδιοτήτων της θέσεως μου	40	40,0

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν γίνεται αντιληπτό ότι ένα μεγάλο ποσοστό 78% θεωρεί ότι ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε και ένα επίσης μεγάλο ποσοστό 40% θεωρεί ότι επιφορτίστηκε με επιπρόσθετες αρμοδιότητες πέραν των ήδη υπαρχόντων. Συμπερασματικά η εφαρμογή του προγράμματος αναδιάρθρωσης δείχνει να έχει αυξήσει τον όγκο εργασίας στους υπαλλήλους.

**Γράφημα 26: Εργασιακές μεταβολές ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του προγράμματος Re-engineering στον ΟΑΕΔ και ειδικότερα στο ΚΠΑ2 εργασίας**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### **B6. Στάσεις διευθυντών/προϊσταμένων**

Οι ερωτηθέντες υπάλληλοι που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τη στάση των διευθυντών/προϊσταμένων όσον αφορά αν:

- ☒ ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων
- ☒ ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων των εργαζομένων
- ☒ επιτρέπουν εργαζόμενους ή εκπροσώπους εργαζομένων να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις

Στις απαντήσεις υπήρχε η δυνατότητα επιλογών με 5βάθμια κλίμακα ως εξής:

- Πάρα Πολύ =1
- Πολύ=2
- Ούτε πολύ ούτε λίγο =3
- Λίγο =4
- Πολύ Λίγο=5

## Μελέτη Ερευνητικής υπόθεσης 5

### Η μεταβλητή ποιότητα πληροφόρησης & επικοινωνίας από τους Προϊσταμένους έχει θετική συσχέτιση με τον παράγοντα Ικανοποίηση από την Εργασία .

Οι απαντήσεις τους, καταγράφονται στους παρακάτω πίνακες:

**Πίνακας 38: Στάσεις διευθυντών/προϊσταμένων**

Στάσεις διευθυντών/προϊσταμένων	Πάρα πολύ	Πολύ	Ούτε πολύ ούτε λίγο	Λίγο	Πολύ λίγο	Σύνολο
Ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων	10	22	44	14	10	100
Ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων των εργαζομένων	5	22	44	19	10	100
Επιτρέπουν εργαζόμενους ή εκπροσώπους εργαζομένων να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις	4	12	36	39	9	100

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα του πίνακα στις πρώτες δύο ερωτήσεις οι απόψεις των ατόμων του δείγματος στο μεγαλύτερο ποσοστό τους 44% είναι ουδέτερες και μόνο στην τρίτη ερώτηση ένα ποσοστό 39% απάντησε Λίγο ως προς το μέγεθος επηρεασμού των αποφάσεων από τους υπαλλήλους.

Τα περιγραφικά στοιχεία (ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων αναγράφονται στον επόμενο πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθεί.

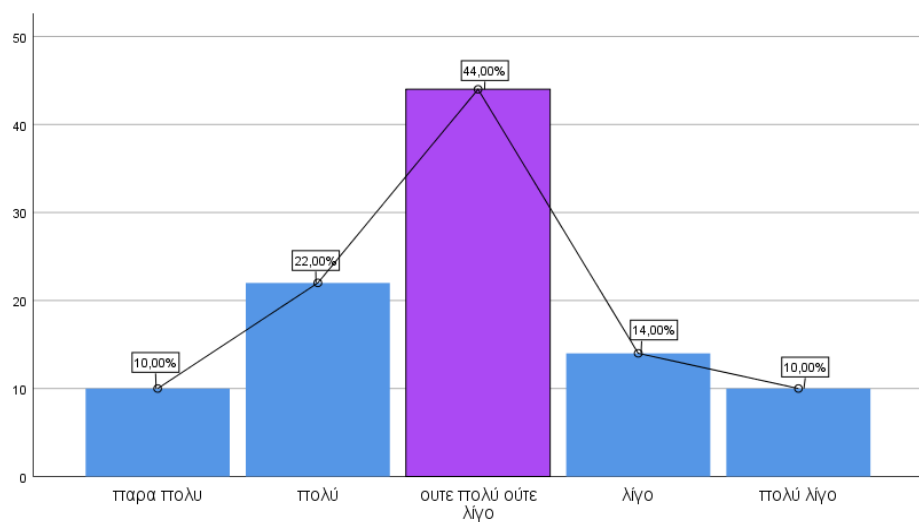
**Πίνακας 39: Περιγραφικά στοιχεία στάσεων Διευθυντών / Προϊσταμένων**

	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων	100	1	5	2.9200	1.07947

Ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων των εργαζομένων	100	1	5	3.0700	1.00760
Επιτρέπουν εργαζόμενους ή εκπροσώπους εργαζομένων να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις	100	1	5	3.3700	.94980

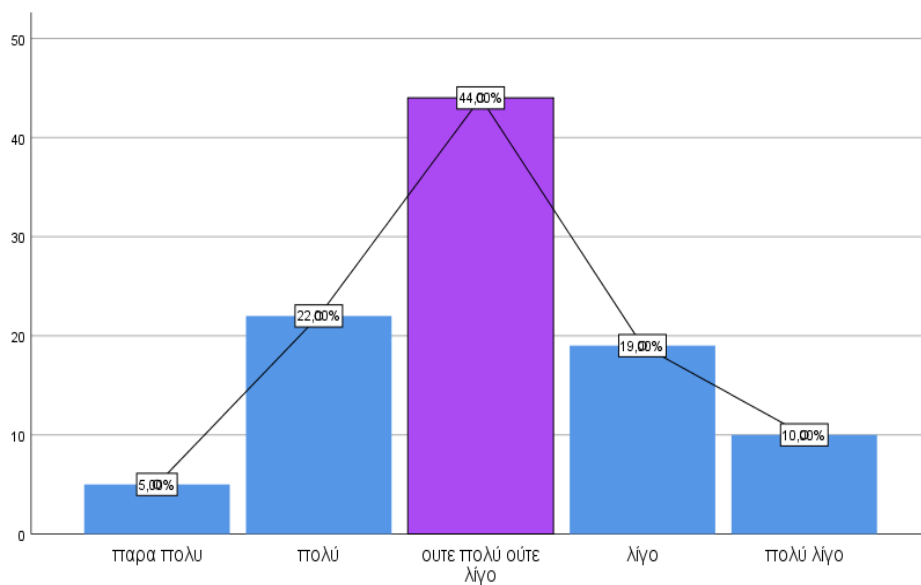
Στα επόμενα ιστογράμματα αποτυπώνονται διαγραμματικά οι απαντήσεις των ατόμων του δείγματος σε κάθε ερώτηση.

**Γράφημα 24: Ζήτηση απόψεων εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους**



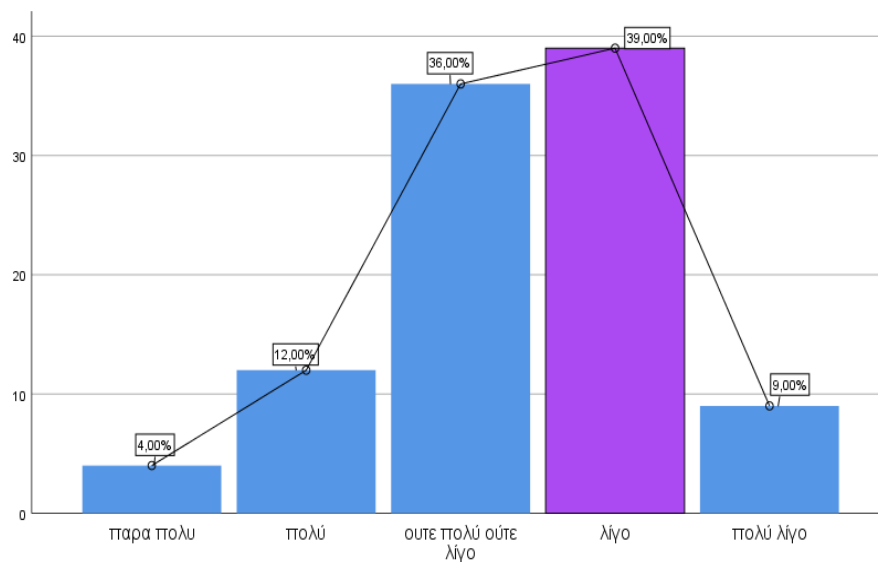
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 25: Ανταπόκριση στις προτάσεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 26: Επιρροή τελικών αποφάσεων από εργαζόμενους ή τους εκπροσώπους τους**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

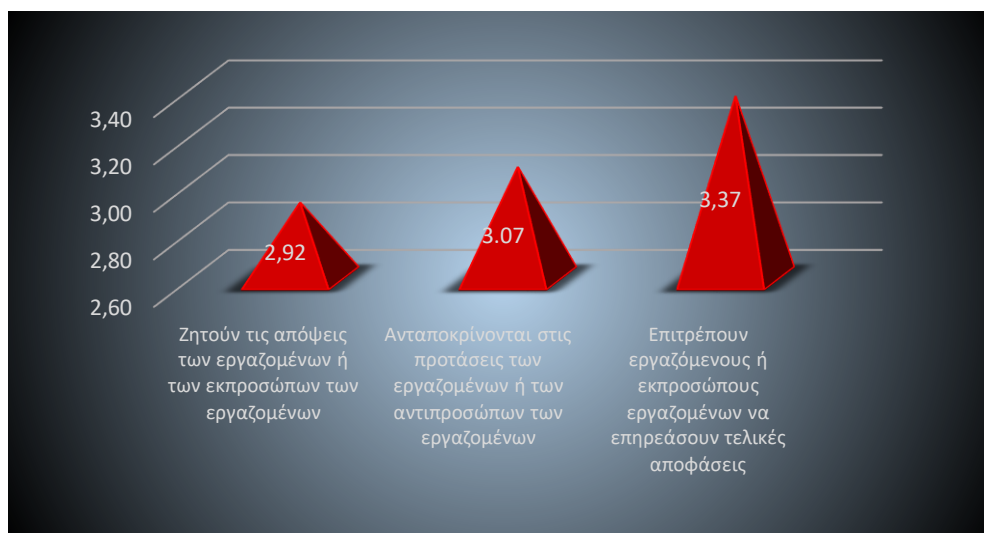
Στη συνέχεια απεικονίζονται οι συσχετίσεις (Correlations) και ο δείκτης γραμμικής συσχέτισης r (Pearson Correlation).

**Πίνακας 40: Συσχέτιση μεταβλητής Ποιότητα πληροφόρησης & επικοινωνίας από προϊσταμένους**

<i>Συσχέτιση μεταβλητής Ποιότητα πληροφόρησης &amp; επικοινωνίας από προϊσταμένους</i>		
Correlations	Ικανοποίηση από την Εργασία	
Ποιότητα Πληροφόρησης από Προϊσταμένους	Pearson Correlation	,258**
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	100
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		
• Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση ισχύει		

Από τον πίνακα 40 *Συσχέτιση μεταβλητής Ποιότητα πληροφόρησης & επικοινωνίας από προϊσταμένους*, τεκμαίρεται ότι η 5<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται, καθώς εντοπίστηκε μια ασθενής ισχύος θετική συσχέτιση ( $r=0,258$ ) ανάμεσα στην Ικανοποίηση από την Εργασία και τον βαθμό Ποιότητας Πληροφόρησης από τους Προϊστάμενους. Η συσχέτιση ήταν στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,1% ( $p<0,010$ ). Γίνεται κατανοητό ότι όσο μεγαλύτερη είναι η πληροφόρηση που έχουν οι εργαζόμενοι από τους προϊσταμένους τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση που νιώθουν. Διαγραμματικά απεικονίζεται παρακάτω:

**Γράφημα 27: Στάσεις διευθυντών/προϊσταμένων – Μέση τιμή**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### **B7. Ικανοποίηση υπαλλήλων από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων**

Οι ερωτηθέντες υπάλληλοι του δείγματος στην ερώτηση αυτή καλέστηκαν να απαντήσουν αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης τους από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων στο ΚΠΑ2 εργασίας τους.

Στις απαντήσεις υπήρχε η δυνατότητα επιλογών ως προς τη δήλωση του βαθμού ικανοποίησης με 5βάθμια κλίμακα ως εξής:

- Πολύ ικανοποιημένος/η = 1
- Ικανοποιημένος/η= 2
- Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η =3
- Δυσανεστημένος/η =4
- Πολύ δυσαρεστημένος/η = 5

### **Μελέτη Ερευνητικής υπόθεσης 4**

**Η μεταβλητή Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊσταμένους έχει θετική συσχέτιση με τον παράγοντα Ικανοποίηση από την Εργασία.**

Οι απαντήσεις αναγράφονται στους επόμενους πίνακες.

**Πίνακας 41: Ικανοποίηση υπαλλήλων από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Αθροιστική συχνότητα</b>
Πολύ ικανοποιημένος/η	5	5,0	5,0
Ικανοποιημένος/η	23	23,0	28,0
Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η	56	56,0	84,0
Δυσανεστημένος/η	10	10,0	94,0
Πολύ δυσαρεστημένος/η	6	6,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	100	100,0	

Από τα στοιχεία του πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι οι υπάλληλοι των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας σε ποσοστό 28% αθροιστικά δείχνουν να είναι πολύ ικανοποιημένοι /ικανοποιημένοι ενώ ένα μεγάλο ποσοστό 56% δηλώνει ουδετερότητα. Τέλος ένα μικρό ποσοστό 16% αθροιστικά δηλώνει δυσαρεστημένο/πολύ δυσαρεστημένο.

**Πίνακας 42: Περιγραφικά στοιχεία ικανοποίησης υπαλλήλων από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**

	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Βαθμός ικανοποίησης υπαλλήλων από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ της Περ/κής Δ/νσης Θεσσαλίας	100	1	5	2.9895	.77863

Στη συνέχεια απεικονίζονται οι συσχετίσεις (Correlations) και ο δείκτης γραμμικής συσχέτισης r (Pearson Correlation).

**Πίνακας 43: Συσχέτιση της μεταβλητής Συμμετοχή Εργαζομένων στην Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊστάμενους)**

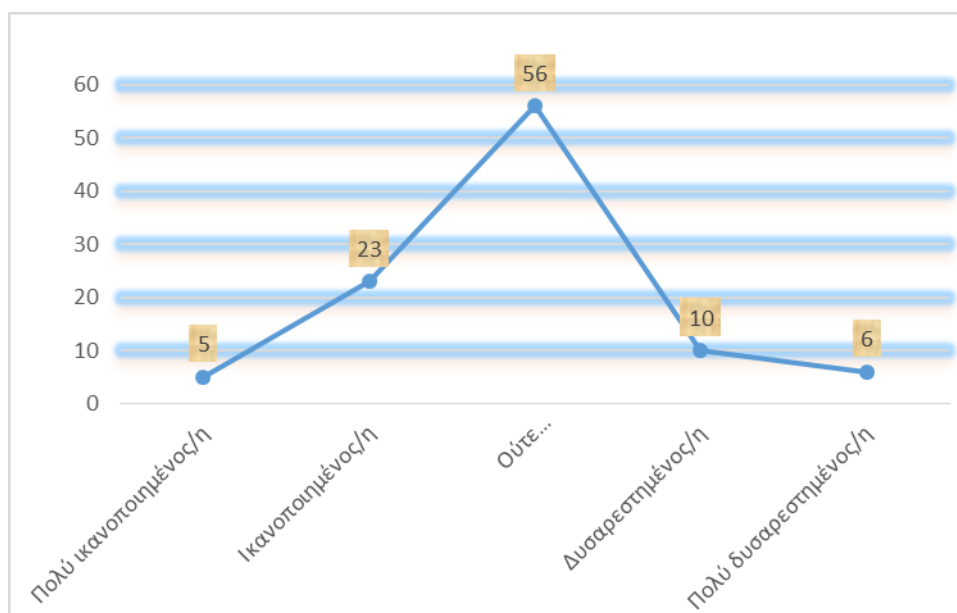
<i>Συσχέτιση της μεταβλητής Συμμετοχή Εργαζομένων στην Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊστάμενους)</i>		
Correlations	Ικανοποίηση από την Εργασία	
Συμμετοχή Εργαζομένων στην Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊστάμενους)	Pearson Correlation	,208*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	100
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση ισχύει.</li> </ul>		

Από τον Πίνακα 43, *Συσχέτιση της μεταβλητής Συμμετοχή Εργαζομένων στην Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊστάμενους)* συμπεραίνουμε ότι η 4<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται καθώς εντοπίστηκε μια ασθενής ισχύος θετική συσχέτιση ( $r=0,208$ ) ανάμεσα στην Ικανοποίηση από την Εργασία και τον βαθμό Συμμετοχής Εργαζομένων στην Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊσταμένους). Η συσχέτιση ήταν στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,5% ( $p<0,01$ ). Η συσχέτιση αυτή δείχνει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων μεγαλώνει και το βαθμό ικανοποίησης που προσλαμβάνουν από την εργασία τους.



Σε μορφή διαγράμματος γραμμής παρουσιάζονται παρακάτω:

**Γράφημα 28: Ικανοποίηση υπαλλήλων από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 4.4 ΕΝΟΤΗΤΑ Γ΄ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

##### Απόψεις για το χώρο εργασίας

##### Γ1. Απόψεις για τον εργασιακό χώρο

Οι ερωτηθέντες καλέστηκαν να απαντήσουν ως προς το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με τις παρακάτω έξι δηλώσεις που αφορούν **τις στάσεις τους ως προς την εργασία:**

1. Συμμερίζομαι πολλές από τις αξίες του Οργανισμού που εργάζομαι
2. Αισθάνομαι ότι είμαι πιστός/ή στον Οργανισμό που εργάζομαι
3. Είμαι περήφανος/η όταν αναφέρω σε άλλους ανθρώπους τον Οργανισμό που εργάζομαι

Η δυνατότητα επιλογών, ως προς τις απαντήσεις για τον βαθμό ικανοποίησης είναι:

- Συμφωνώ απόλυτα =1
- Συμφωνώ =2
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ =3
- Διαφωνώ =4
- Διαφωνώ απόλυτα=5

##### **Μελέτη Ερευνητικής υπόθεσης 2**

**Μηδενική υπόθεση (Null Hypothesis): Ο μέσος όρος των εργαζομένων του ΟΑΕΔ δηλώνει ουδέτερη στάση σχετικά με την ταύτισή του με το φορέα.**

Τα αποτελέσματα των απαντήσεων αναγράφονται στους πίνακες που ακολουθούν.

**Πίνακας 44: Βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο (στάσεις ως προς την εργασία)**

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Συμμερίζομαι πολλές από τις αξίες του Οργανισμού που εργάζομαι	15	57	22	5	1	100

Αισθάνομαι ότι είμαι πιστός/ή στον Οργανισμό που εργάζομαι	37	50	12	1	0	100
Είμαι περήφανος/η όταν αναφέρω σε άλλους ανθρώπους τον Οργανισμό που εργάζομαι	25	39	30	5	1	100

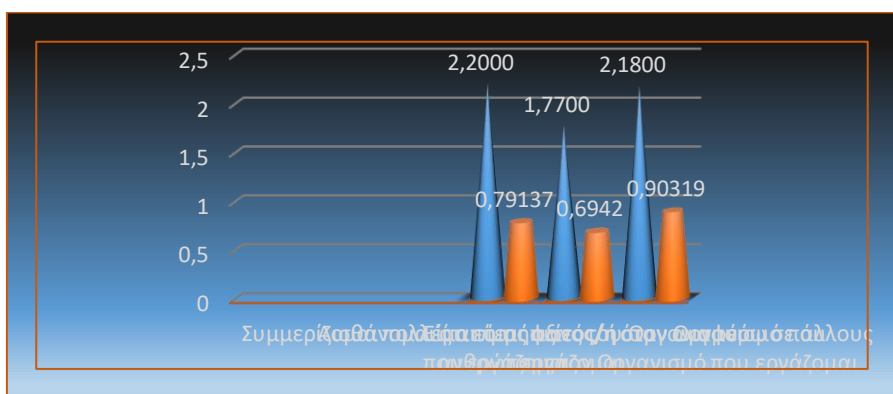
Όπως είναι εμφανές από τις παραπάνω απαντήσεις ως προς τη 1η παράμετρο 72 άτομα αθροιστικά δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, 22 άτομα δήλωσαν ουδετερότητα και 6 άτομα αθροιστικά δυσαρέσκεια. Ως προς τη 2η παράμετρο 87 άτομα αθροιστικά δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, 12 άτομα δήλωσαν ουδετερότητα και 1 άτομο δυσαρέσκεια. Ως προς τη 3η παράμετρο 64 άτομα αθροιστικά δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, 30 άτομα δήλωσαν ουδετερότητα και 6 άτομα αθροιστικά δυσαρέσκεια.

**Πίνακας 45: Περιγραφικά στοιχεία βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο (στάσεις ως προς την εργασία)**

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συμμερίζομαι πολλές από τις αξίες του Οργανισμού που εργάζομαι	100	2,2000	,79137	,07914
Αισθάνομαι ότι είμαι πιστός/ή στον Οργανισμό που εργάζομαι	100	1,7700	,69420	,06942
Είμαι περήφανος/η όταν αναφέρω σε άλλους ανθρώπους τον Οργανισμό που εργάζομαι	100	2,1800	,90319	,09032

**Γράφημα 29: Βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο (στάσεις ως προς την εργασία -Μέσος όρος)**



Ίδια επεξεργασία

**Πίνακας 46: Πίνακας Στατιστικής Σημαντικότητας One Sample Test**

**One-Sample Test**

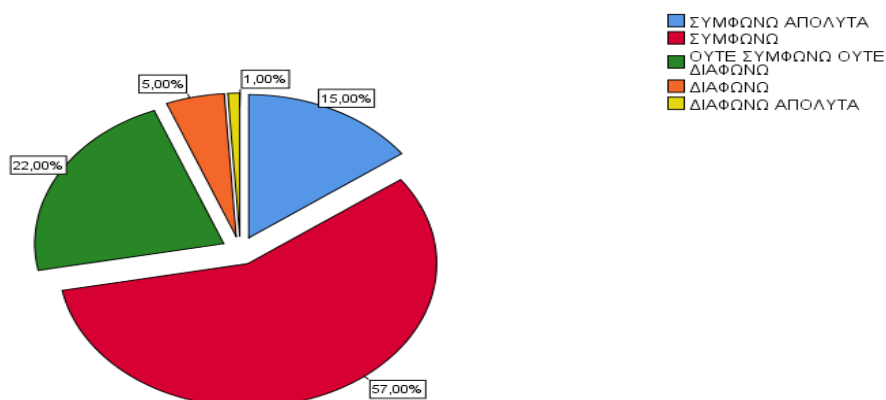
Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Συμμερίζομαι πολλές από τις αξίες του Οργανισμού που εργάζομαι	-10,109	99	,000	-,80000	-,9570	-,6430
Αισθάνομαι ότι είμαι πιστός/ή στον Οργανισμό που εργάζομαι	-17,718	99	,000	-1,23000	-1,3677	-1,0923
Είμαι περήφανος/η όταν αναφέρω σε άλλους ανθρώπους τον Οργανισμό που εργάζομαι	-9,079	99	,000	-,82000	-,9992	-,6408

Η παραπάνω 2η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται καθώς οι ερωτηθέντες εκφράζουν διαφορετική άποψη και δεν είναι ουδέτεροι ως προς την παραπάνω υπόθεση. Δείχνουν μια ξεκάθαρα θετική προτίμηση ότι ταυτίζονται με τον Οργανισμό και στους τρεις υποδείκτες, (α) συμμερίζονται τις αξίες του οργανισμού (ΜΟ = 2,2), (β) αισθάνονται ότι είναι πιστοί στον οργανισμό (Μ.Ο. = 1,7) (γ) είναι περήφανοι να μιλάνε για τον οργανισμό τους στους άλλους (Μ.Ο. = 2,1).

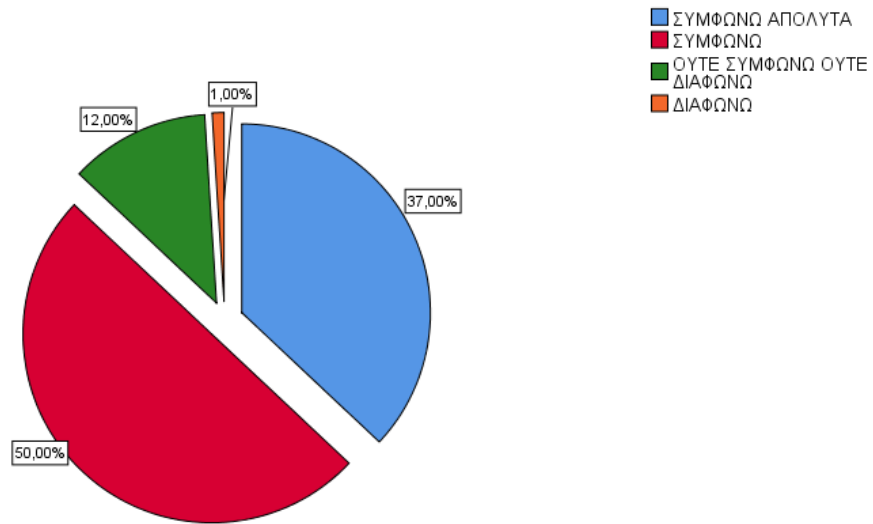
Διαγραμματικά οι στάσεις ως προς τον Οργανισμό παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν.

**Γράφημα 30: Αναγνώριση των αξιών του Οργανισμού**



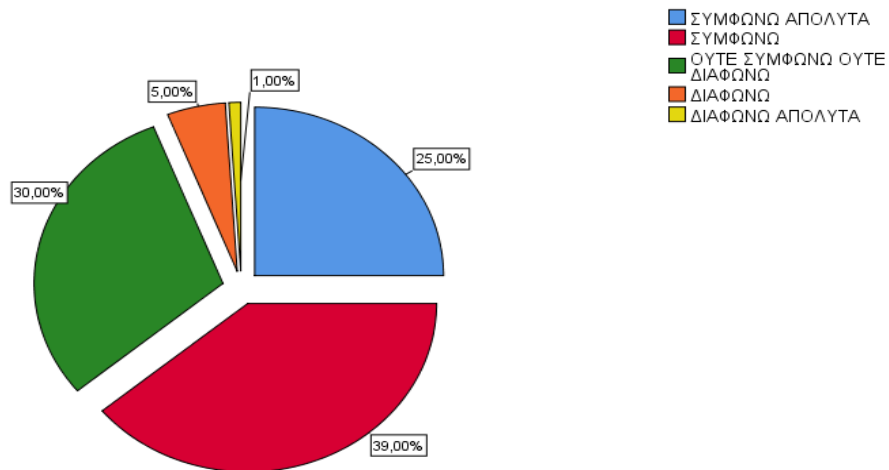
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 31: Πίστη στον Οργανισμό**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 32: Υπερηφάνεια για την εργασία στον Οργανισμό**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

## Γ2. Στάσεις διευθυντών/προϊσταμένων για τους εργαζόμενους

Οι υπάλληλοι που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας καλέστηκαν να απαντήσουν σχετικά με τη στάση των διευθυντών/προϊσταμένων απέναντι τους. Συγκεκριμένα καλέστηκαν να απαντήσουν ως προς το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις παρακάτω προτάσεις.

Οι διευθυντές/προϊστάμενοι του Οργανισμού :

- ☒ κρατούν τις υποσχέσεις τους και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σ' αυτούς,
- ☒ έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων,
- ☒ συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με τιμιότητα,
- ☒ αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς,
- ☒ ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους,
- ☒ επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων,
- ☒ οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους,
- ☒ σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων
- ☒ η κρίση τους είναι δίκαιη

Η δυνατότητα επιλογών, ως προς τις απαντήσεις για τον βαθμό ικανοποίησης είναι:

- Συμφωνώ απόλυτα =1
- Συμφωνώ =2
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=3
- Διαφωνώ =4
- Διαφωνώ απόλυτα=5

Οι απαντήσεις του δείγματος, δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 47: Στάσεις των διευθυντών/προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους**

Στάσεις διευθυντών / προϊσταμένων	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Κρατούν τις υποσχέσεις τους και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σ' αυτούς	4	30	<b>48</b>	12	6	100
Έχουν ειλικρινή διάθεση να						

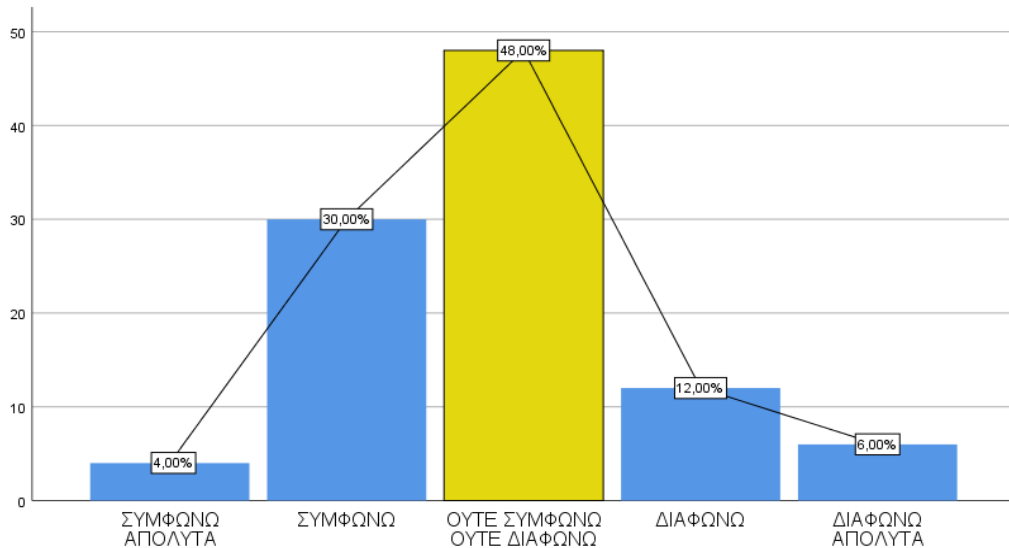
κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων	8	28	<b>47</b>	12	5	100
Συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με τιμιότητα	7	30	<b>38</b>	15	10	100
Αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς	6	29	<b>37</b>	21	7	100
Ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους	4	20	<b>42</b>	27	7	100
Επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων	5	23	34	<b>28</b>	<b>10</b>	100
Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	8	26	<b>39</b>	20	7	100
Σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων	<b>9</b>	<b>34</b>	35	14	8	100
Η κρίση τους είναι δίκαιη	2	20	<b>45</b>	20	13	100

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα οι απαντήσεις των ατόμων του δείγματος σ' αυτή την ομάδα ερωτήσεων δείχνουν πως υπερισχύει η απάντηση «*Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*» σε σύγκριση με τις αθροιστικές θετικές και αθροιστικές αρνητικές απαντήσεις «*Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα*» και «*Διαφωνώ και Διαφωνώ απόλυτα*», γεγονός που δηλώνει μια στάση ουδετερότητας. Εξαιρέσεις αποτελούν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις:

- «*Επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων*» όπου οι αρνητικές αθροιστικές απαντήσεις «*Διαφωνώ και Διαφωνώ απόλυτα*» υπερβαίνουν τις απαντήσεις ουδέτερης στάσης
- «*Σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων*» όπου οι θετικές αθροιστικές απαντήσεις «*Συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα*» υπερβαίνουν τις απαντήσεις ουδέτερης στάσης

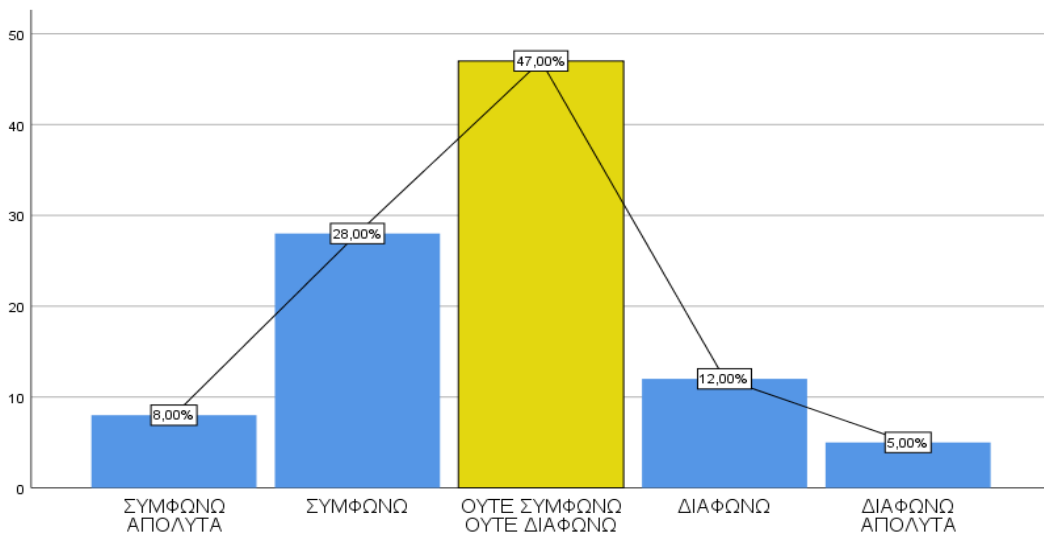
Οι παραπάνω υποερωτήσεις του πίνακα αναλύονται με τη μορφή ραβδογραμμάτων στη συνέχεια.

**Γράφημα 33: Τήρηση των υποσχέσεων τους ώστε οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σ' αυτούς**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

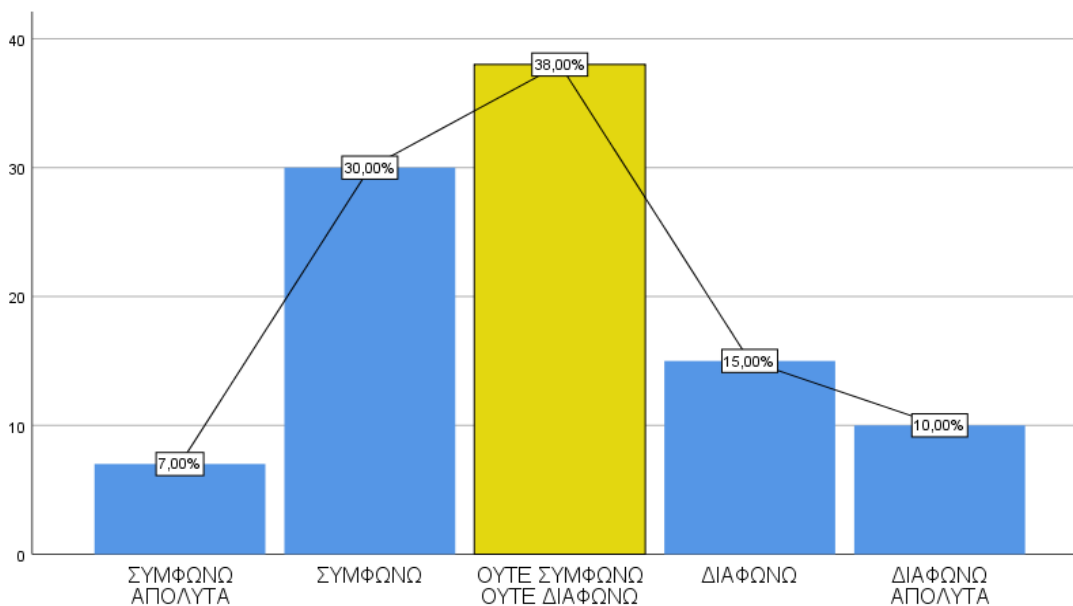
**Γράφημα 34: Ειλικρινή διάθεση για κατανόηση των απόψεων των εργαζομένων**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

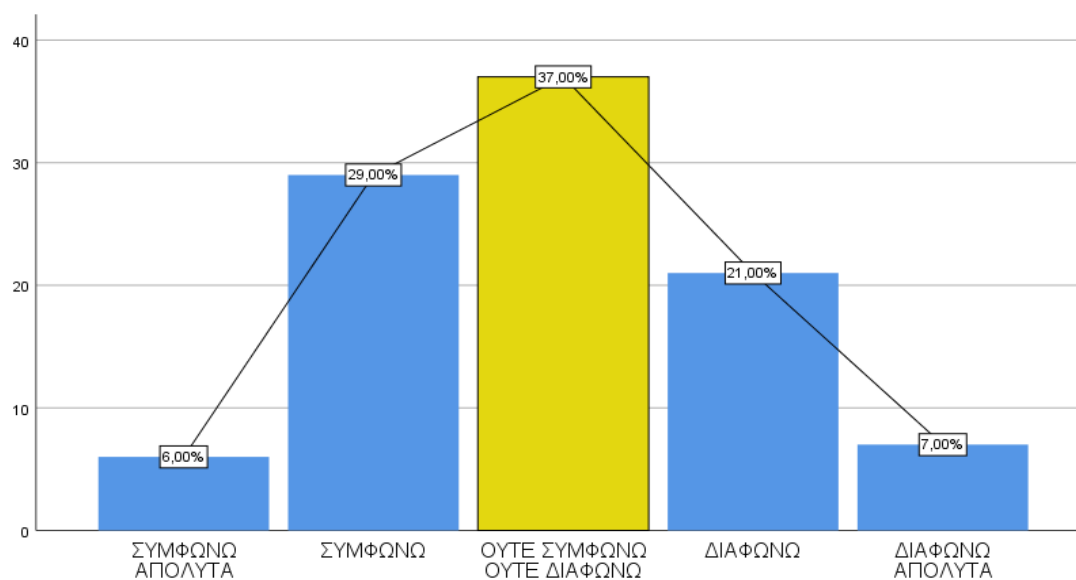


**Γράφημα 35: Συμπεριφορά στους εργαζόμενους με τιμότητα**



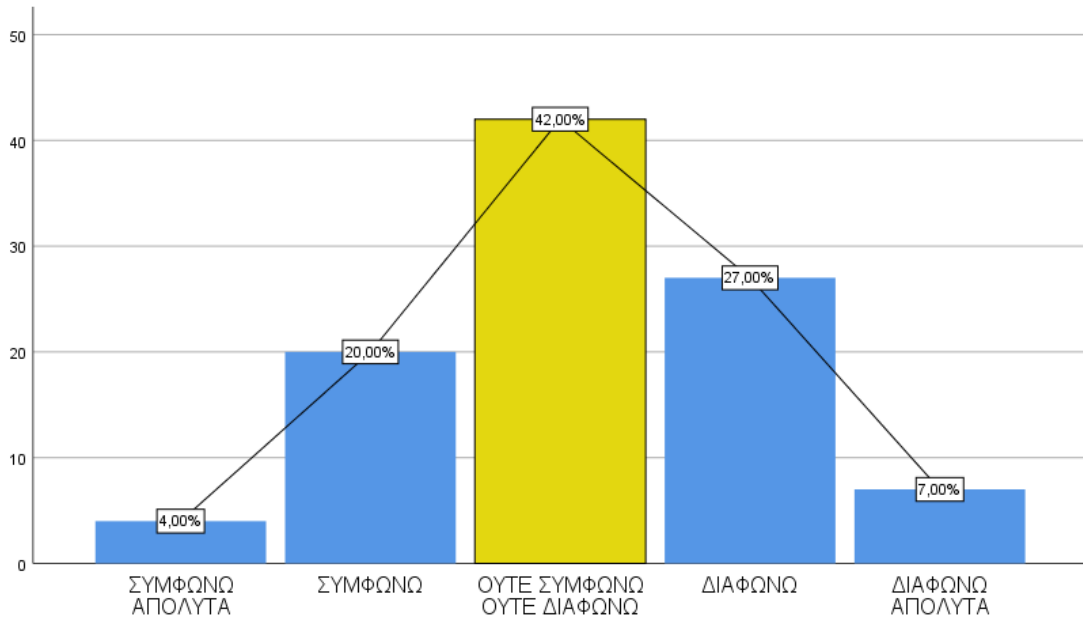
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 36: Αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς**



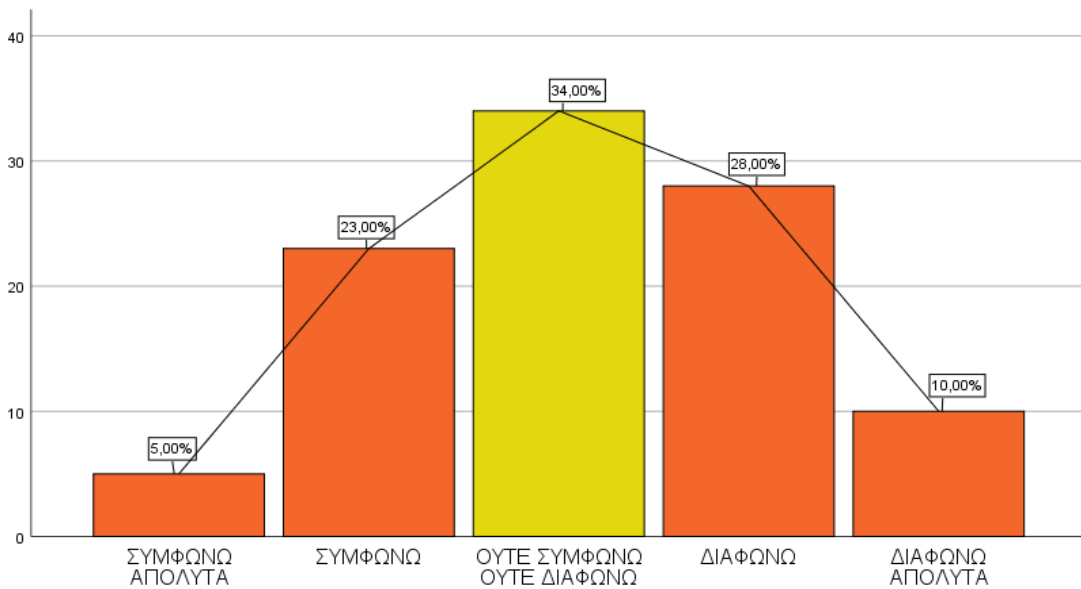
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 37: Ενθάρρυνση των εργαζομένων για ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους**



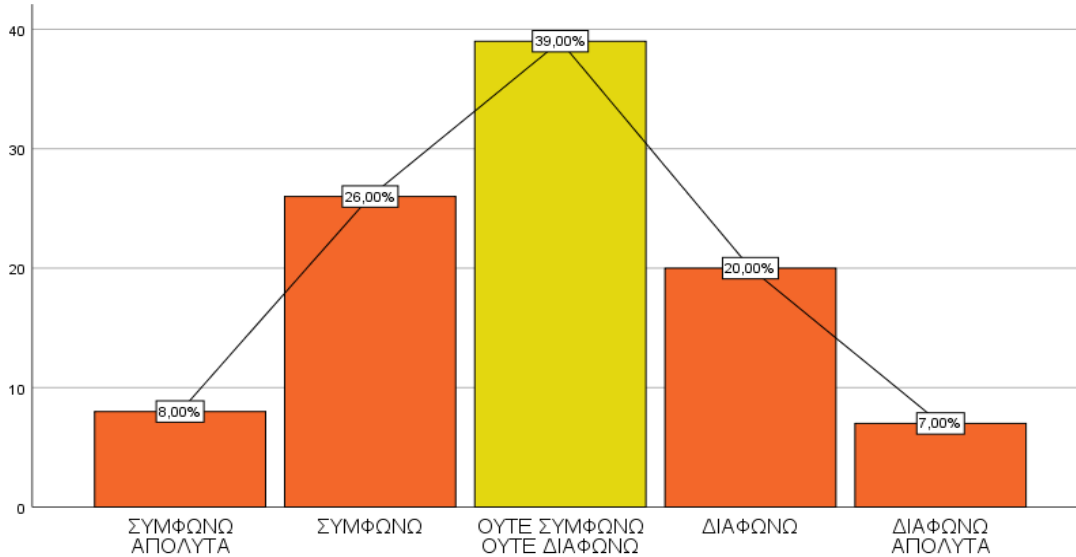
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 38: Επιβράβευση των προσπαθειών και επιτευγμάτων των εργαζομένων**



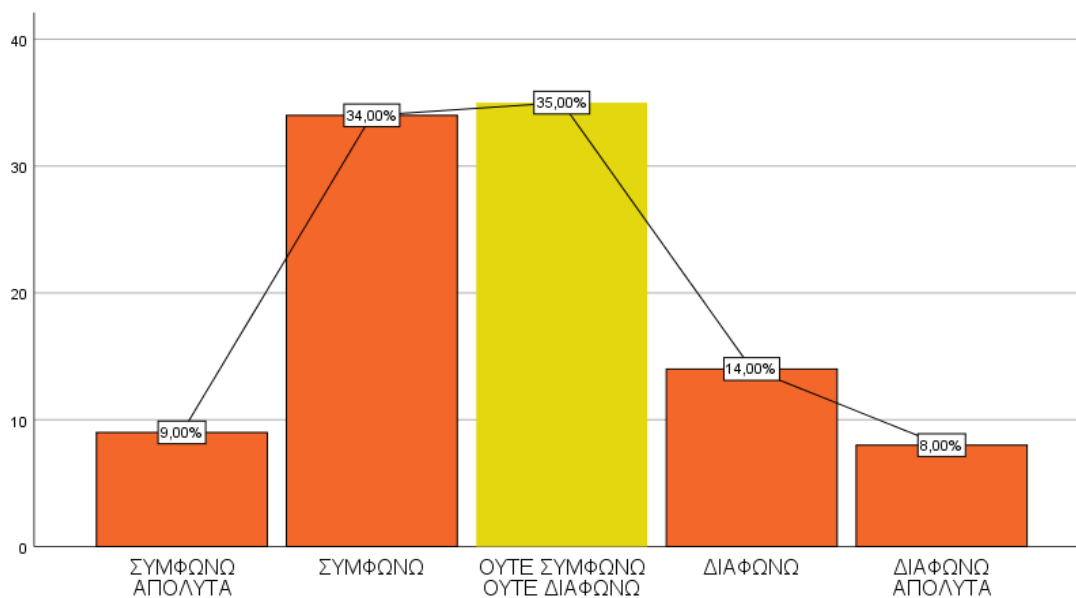
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 39: Υποστήριξη εργαζόμενων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους**



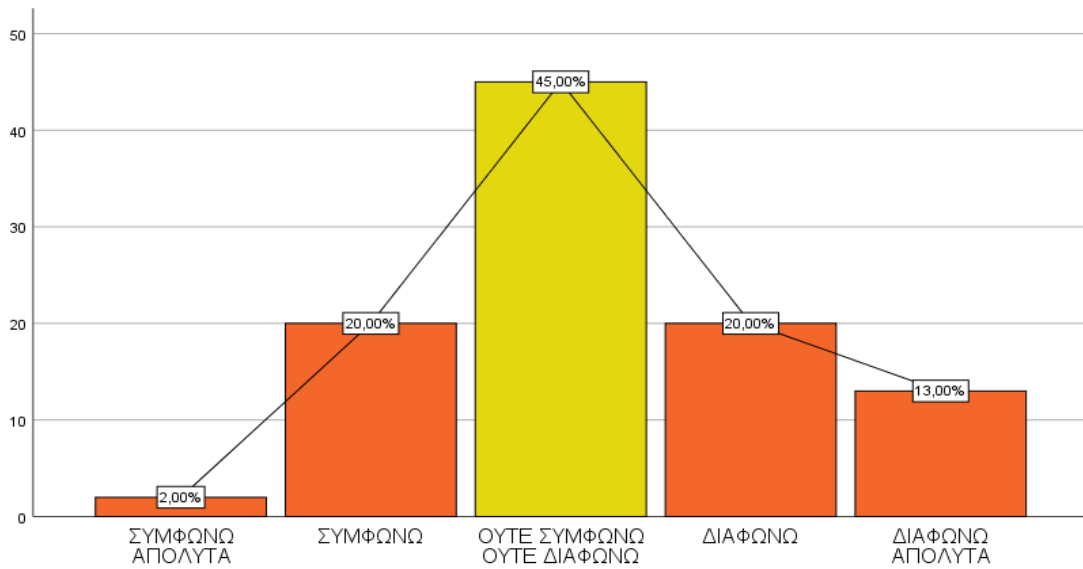
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 40: Σεβασμός της προσωπικότητας των εργαζομένων**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Γράφημα 41: Δίκαιη κρίση**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία (ελάχιστη τιμή, μέγιστη τιμή, μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων.

**Πίνακας 48: Στάσεις των διευθυντών/προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους (Μέση τιμή)**

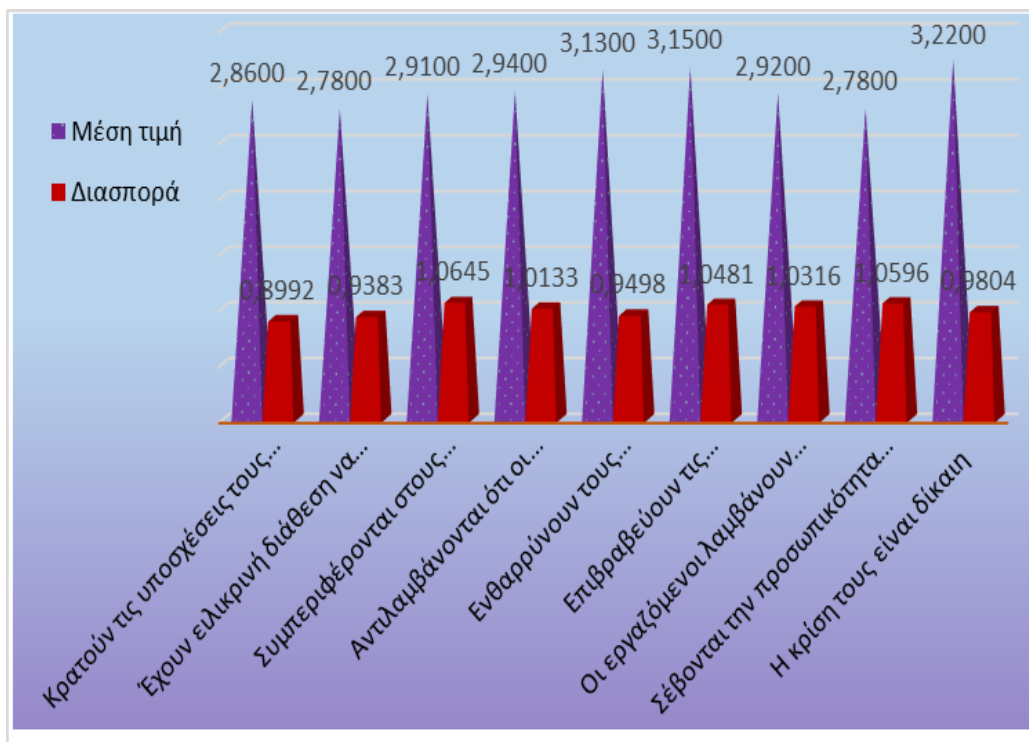
	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Κρατούν τις υποσχέσεις τους και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σ' αυτούς	100	1	5	2.8600	.89916
Έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων	100	1	5	<b>2.7800</b>	.93830
Συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με τιμιότητα	100	1	5	2.9100	1.06453
Αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς	100	1	5	2.9400	1.01325
Ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους	100	1	5	3.1300	.94980

Επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων	100	1	5	3.1500	1.04809
Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους	100	1	5	2.9200	1.03162
Σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων	100	1	5	<b>2.7800</b>	1.05964
Η κρίση τους είναι δίκαιη	100	1	5	<b>3.2200</b>	.98041

Οι ερωτώμενοι δείχνουν να συμφωνούν περισσότερο με μέση τιμή 2.78 ότι οι προϊστάμενοι «Έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων» και «Σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων» και να συμφωνούν λιγότερο εκφράζοντας μια πιο ουδέτερη στάση ότι οι προϊστάμενοι «Έχουν δίκαιη κρίση».

Διαγραμματικά η μέση τιμή και η διασπορά των απαντήσεων παρουσιάζεται παρακάτω

**Γράφημα 42: Στάσεις των διευθυντών/προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους (Μέση τιμή)**



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

### Γ3. Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ

Οι ερωτηθέντες υπάλληλοι καλέστηκαν να περιγράψουν τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, με δυνατότητα επιλογών ως προς τις απαντήσεις ως εξής :

- Πολύ καλές =1
- Καλές=2
- Ούτε καλές, ούτε κακές=3
- Κακές=4
- Πολύ κακές=5

Οι απαντήσεις που δόθηκαν, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα

**Πίνακας 49: Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>	<b>Αθροιστική συχνότητα</b>
Πολύ καλές	13	13,0	13,0
Καλές	32	32,0	45,0
Ούτε καλές ούτε κακές	<b>44</b>	<b>44,0</b>	89,0
Κακές	7	7,0	96,0
Πολύ κακές	4	4,0	100
<b>Σύνολο</b>	100		

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα ένα μεγάλο ποσοστό των απαντήσεων 44% απάντησε ότι οι σχέσεις μεταξύ διευθυντών / προϊσταμένων είναι «ούτε καλές ούτε κακές» γεγονός που υποδηλώνει μια ουδέτερη στάση των ερωτηθέντων. Αντίστοιχα τα θετικά αθροιστικά ποσοστά είναι 45% που απάντησαν ότι οι σχέσεις είναι «πολύ καλές ή καλές» και τα αρνητικά αθροιστικά ποσοστά είναι 11% που απάντησαν ότι οι σχέσεις είναι «πολύ κακές ή κακές»

Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία δίνονται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 50: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ**

	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ	100	1	5	<b>2.5657</b>	.94935

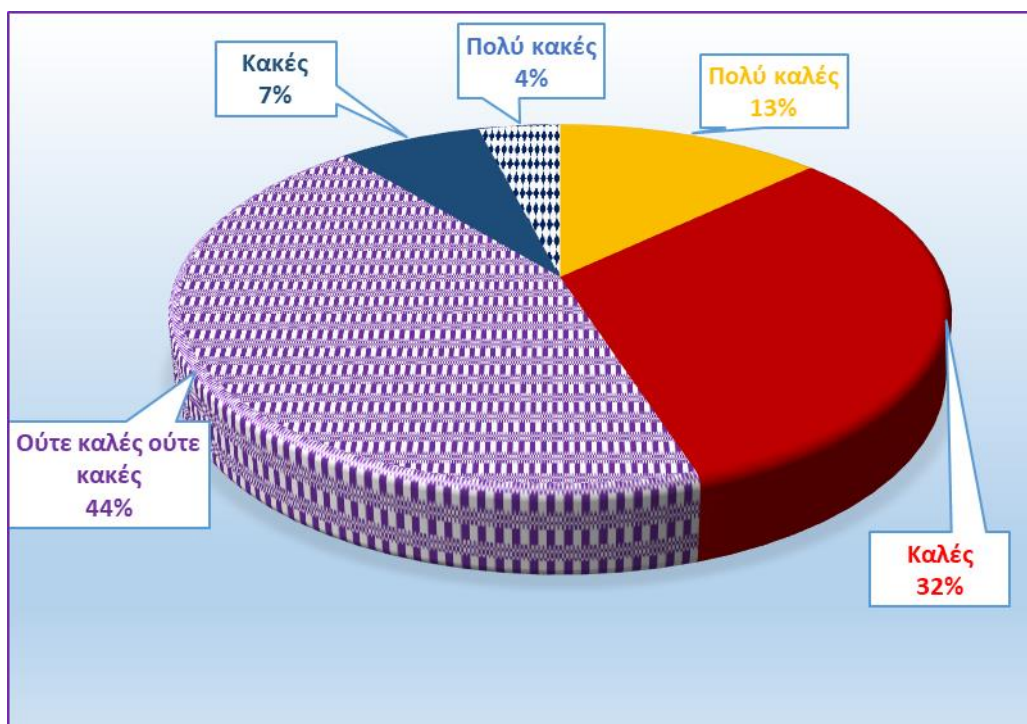
Η μέση τιμή 2,5657 υποδηλώνει ότι οι σχέσεις είναι καλές με τάση για ουδετερότητα. Για να βεβαιωθούμε για το εάν η μέση τιμή των απαντήσεων διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το 3 (που αντιστοιχεί στην απάντηση «Ούτε καλές, ούτε κακές» και άρα δηλώνει ουδέτερη στάση), διενεργούμε One-Sample t-Test, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

**Πίνακας 51: Έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ	-4,552	98	<b>,000</b>	-,43434	-,6237	-,2450

Παρατηρούμε ότι το  $p\text{-value}=\text{sig.}=0,000 < 0,05$ . Επομένως η μηδενική υπόθεση ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το 3 (ουδετερότητα) απορρίπτεται, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Συμπερασματικά, οι ερωτώμενοι αξιολογούν οριακά αλλά θετικά τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων (με μέση τιμή 2.5657). Διαγραμματικά οι απαντήσεις απεικονίζονται παρακάτω.

Γράφημα 43: Σχέσεις μεταξύ διευθυντών/προϊσταμένων και εργαζομένων στον ΟΑΕΔ



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

#### 4.5 Έλεγχος συσχετίσεων

Επιπρόσθετα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, χρησιμοποιήθηκαν και παραμετρικοί έλεγχοι όπως Correlations, Pearson Correlation & One Sample Test. Με τους παραμετρικούς ελέγχους, εξετάστηκαν οι συσχετίσεις των απαντήσεων της Α ενότητας σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, την ψυχολογική πίεση και την επίδραση και αυτονομία των εργαζομένων, της Β ενότητας σχετικά με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και της Γ ενότητας σχετικά με την ποιότητα συμπεριφοράς των προϊσταμένων με την ταύτιση με το φορέα, με την Δ ενότητα που αφορά τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως το φύλο, η θέση ευθύνης και η ηλικία. Τα αποτελέσματα καταγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί.



**Πίνακας 52: Συσχετίσεις - Correlations**

		ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙ- ΦΟΡΑΣ ΠΡΟΣΤΑ- ΜΕΝΩΝ	ΤΑΥΤΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΟΡΕΑ	ΕΠΙΔΡΑΣΗ & ΑΥΤΟΝΟ- ΜΙΑ ΕΡΓΑΖΟ- ΜΕΝΩΝ	ΨΥΧΟΛΟ- ΓΙΚΗ ΠΙΕΣΗ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	ΦΥΛΟ	ΘΕΣΗ ΕΥΘΥ- ΝΗΣ	ΗΛΙΚΙΑ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	Pearson Correlation	1	-,003	-,003	,038	-,217*	,172	-,110	,092	-,035
	Sig. (2-tailed)		,980	,980	,704	,030	,086	,275	,361	,728
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΡΟΣΤΑΜΕΝΩ N	Pearson Correlation	-,003	1	1,000**	,335**	-,194	,257**	,104	,116	-,060
	Sig. (2-tailed)	,980		,000	,001	,053	,010	,305	,251	,550
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ΤΑΥΤΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΟΡΕΑ	Pearson Correlation	-,003	1,000**	1	,335**	-,194	,257**	,104	,116	-,060
	Sig. (2-tailed)	,980	,000		,001	,053	,010	,305	,251	,550
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ΕΠΙΔΡΑΣΗ & ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Pearson Correlation	,038	,335**	,335**	1	-,131	,211*	,091	,204*	-,210*
	Sig. (2-tailed)	,704	,001	,001		,194	,036	,365	,042	,036
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΠΙΕΣΗ	Pearson Correlation	-,217*	-,194	-,194	-,131	1	-,378**	,125	,008	,039
	Sig. (2-tailed)	,030	,053	,053	,194		,000	,217	,936	,699
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	Pearson Correlation	,172	,257**	,257**	,211*	-,378**	1	-,189	,015	-,019
	Sig. (2-tailed)	,086	,010	,010	,036	,000		,059	,885	,853
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	-,110	,104	,104	,091	,125	-,189	1	-,050	,290**
	Sig. (2-tailed)	,275	,305	,305	,365	,217	,059		,619	,003

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	Pearson Correlation	,092	,116	,116	,204*	,008	,015	-,050	1	-,287**
	Sig. (2-tailed)	,361	,251	,251	,042	,936	,885	,619		,004
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson Correlation	-,035	-,060	-,060	-,210*	,039	-,019	,290**	-,287**	1
	Sig. (2-tailed)	,728	,550	,550	,036	,699	,853	,003	,004	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS) – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ (LIMITATIONS) – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)

### 5.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας προέκυψε μια σειρά αποτελεσμάτων σχετικά με τις τιθέμενες ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα, τα οποία περιγράφονται παρακάτω:

- Αναφορικά με το κριτήριο της δικαιοσύνης ως προς την διαδικασία εξέλιξης και αξιολόγησης των εργαζομένων στον ΟΑΕΔ συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα, το μεγαλύτερο ποσοστό τείνει να συμφωνεί ότι στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο δίκαιη από ότι στο δημόσιο. Επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό τείνει να πιστεύει ότι είναι εξίσου δίκαιη και στις δύο περιπτώσεις. Πιθανόν στη στοιχειοθέτηση των απαντήσεων να παίζει ρόλο τόσο η γενικότερη παραδοχή περί πελατειακών σχέσεων και έλλειψη αξιοκρατίας στο δημόσιο τομέα.
- **Η 1<sup>η</sup> μηδενική υπόθεση απορρίπτεται**, ότι ο μέσος όρος των εργαζομένων του ΟΑΕΔ δηλώνει ουδέτερη στάση σχετικά με την αυτονομία που έχει στην εργασία του, καθώς οι ερωτηθέντες εξέφρασαν διαφορετική άποψη εκφράζοντας συγκεκριμένα θετική προτίμηση ως προς το βαθμό αυτονομίας σε όλους τους δείκτες. Οι υπάλληλοι του δείγματος φαίνεται πως θεωρούν ότι ασκούν πολύ μεγάλη επίδραση, στα καθήκοντα, στο ρυθμό και στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, στη σειρά πραγματοποίησης των εργασιών αλλά και στο ωράριο εργασίας. Όσον αφορά την άσκηση επιρροής στο ρυθμό και τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών πιθανά να οφείλεται τόσο σε προσωπικά στοιχεία του χαρακτήρα των υπαλλήλων όσο και σε διαδικασίες ενεργοποίησης της παρακίνησης του προσωπικού. Η παρακίνηση είναι ο βαθμός στον οποίο η προσπάθεια κατευθύνεται προς ένα στόχο και πηγάζει από ένα εσωτερικό εγγενές κίνητρο ανάμεσα στον εργαζόμενο και στα καθήκοντά του (Johns, 1996).
- Οι παράγοντες που έχουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας και βρίσκονται σε υψηλά ποσοστά των απαντήσεων, αφορούν στο αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνουν από την εργασία, το ποσοστό επίδρασης πάνω στην εργασία, το αίσθημα εξασφάλισης της εργασίας από τον ΟΑΕΔ και την ίδια την εργασία γενικότερα.

Πολύ χαμηλά κρίνονται ωστόσο τα ποσοστά ικανοποίησης σε θέματα που αφορούν επιμόρφωση από τον ΟΑΕΔ με στόχο τη βελτίωση των αμοιβών και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού. Σχετικά με την επιμόρφωση που έχουν δεχθεί οι υπάλληλοι τους τελευταίους 12 μήνες, διαφαίνεται ότι ένα ποσοστό άνω του 56% δεν έχει δεχθεί κανενός είδους επιμόρφωση. Η δια βίου μάθηση στο δημόσιο τομέα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική εφόσον από την πρόσληψή τους και έπειτα οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν υπόκεινται σε καμιά διαδικασία επανελέγχου των ικανοτήτων τους και της απόδοσής τους παρά μόνο ιεραρχικά και σε αραιά διαστήματα, ενώ θα έπρεπε η επιμόρφωση να αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού και την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος ευρύτερα (Ραμματά, 2017).

- Αναφορικά με τα στοιχεία ψυχοκοινωνικών κινδύνων και εργασιακού άγχους, που συμπεριλαμβάνονται στις κυριότερες προκλήσεις στον τομέα της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας, μπορεί να επηρεάζουν σημαντικά την υγεία των ατόμων, των επιχειρήσεων και των εθνικών οικονομιών (Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία - Ασφάλεια και υγεία στην εργασία - EU-OSHA, 2021). Από τις απαντήσεις του δείγματος το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων τείνουν να συμφωνούν ότι η εργασία τους απαιτεί να εργάζονται πολύ σκληρά και αισθάνονται ότι οι ώρες δεν επαρκούν για την ολοκλήρωση των εργασιών στο τέλος της ημέρας, ενώ ταυτόχρονα δηλώνουν ότι νοιώθουν ένταση και ανησυχία κατά την εκτέλεση της εργασία τους την περισσότερη ώρα. Περιστασιακά ή καθόλου αισθάνονται μελαγχολία και κακή διάθεση και σε ακόμη μικρότερο βαθμό νοιώθουν άβολα ή το αίσθημα της δυστυχίας στην εργασία. Γίνεται σαφές ότι *η ψυχολογική πίεση έχει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση επιβεβαιώνοντας την 3<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση*, αποδεικνύοντας την απουσία συντονισμού και καταμερισμού εργασιών που μπορούν να εκπονηθούν από ένα μετασχηματικό ηγέτη. Μιλώντας για μετασχηματικό ηγέτη εννοούμε ένα χαρισματικό ηγέτη με ποικιλία δεξιοτήτων, γνώσεις σύγχρονης διοίκησης, ανθρωποκεντρικά εστιασμένο, με κίνητρα, ανησυχίες, αυτοπεποίθηση, όραμα, αξίες, εσωτερική παρώθηση, ομαδική εργασία και ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Πράττου, 2020).
- Αναφορικά με τις υποχρεώσεις εντός και εκτός εργασίας, που σχετίζονται με την εναρμόνιση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής οι υπάλληλοι του δείγματος

τείνουν να συμφωνούν ότι μετά το πέρας της εργασίας τους δεν έχουν την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθούν με την οικογένειά τους και με άλλες δραστηριότητες, γεγονός που αποδεικνύει την ύπαρξη δυσαρμονίας και ανισορροπίας μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού βίου. Επιπρόσθετα δείχνουν να διαφωνούν ως προς τη δυσκολία εκτέλεσης των εργασιών τους λόγω υποχρεώσεων εκτός εργασίας, γεγονός που καταδεικνύει ότι η προσωπική ζωή δεν μεταβάλλει τη ροή της εργασίας αλλά αντίστροφα ο όγκος των εργασιακών υποχρεώσεων επηρεάζει μονοδιάστατα την προσωπική και οικογενειακή ζωή των υπαλλήλων. Αυτό το συμπέρασμα δείχνει τη δυσκολία εξισορρόπησης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, που σύμφωνα με τον Greenhaus ορίζεται ως η ισόρροπη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια και η άντληση ικανοποίησης από τους ρόλους αυτούς (E-facts, 2012). Στην ΕΕ27 το 60% των εργαζομένων θεωρεί ότι το ¼ του εργασιακού χρόνου εργάζεται με πολύ έντονους ρυθμούς ενώ τα αποτελέσματα της σύγκρουσης εργασιακής και επαγγελματικής ζωής έχουν αλληπάλλληλες συνέπειες όπως : μείωση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση των αποχωρήσεων και των απουσιών από την εργασία και αύξηση του εργασιακού άγχους (E-facts, 2012).

- Οι υπάλληλοι των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας τείνουν να συμφωνούν σε ποσοστό 78% ότι οι δεξιότητες τους είναι πολύ υψηλές συγκριτικά με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας τους, καθώς μόνο ένα μικρό ποσοστό 22% θεωρεί ότι έχει τις ίδιες με τις απαιτούμενες δεξιότητες ή χαμηλότερες. Το υψηλό ποσοστό δεξιοτήτων θα μπορούσε να συνδυαστεί και με το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης όπως αποτυπώνεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά καθώς το 6% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου, το 15% είναι απόφοιτοι ΔΕ, το 2% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 39% των ερωτηθέντων του δείγματος είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 34% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 4% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Το εκπαιδευτικό επίπεδο στις υπηρεσίες ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ ακολουθεί την γενικότερη εικόνα που παρουσιάζει το εκπαιδευτικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα ευρύτερα καθώς σύμφωνα με στοιχεία του 2018, το 38% είναι απόφοιτοι ΠΕ, το 11% είναι απόφοιτοι ΤΕ, το 34% είναι απόφοιτοι ΔΕ, το 5% είναι απόφοιτοι ΥΕ και το 12% είναι Αγνώστου Κατηγορίας (Καρκατσούλης, 2019).

- Σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος αναδιάρθρωσης «Re-engineering» που υλοποιήθηκε στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής εξυπηρέτησης του κοινού, τα ΚΠΑ2, οι ερωτηθέντες τείνουν να συμφωνούν ότι ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε σε ποσοστό 76% και ότι επιφορτίστηκαν με νέες ευθύνες πέραν των αρμοδιοτήτων τους σε ποσοστό 40%. Αυτό αποτυπώνει την επιβεβλημένη αλλαγή που εφαρμόστηκε με νέους ρόλους και αρμοδιότητες στο ήδη υπάρχον προσωπικό.
- **Η 5<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται** ότι η μεταβλητή ποιότητα πληροφόρησης και επικοινωνίας από Προϊσταμένους έχει θετική συσχέτιση με τον παράγοντα ικανοποίηση από την εργασία ( $r=0,258$ ). Υπάρχει μια «ασθενής ισχύος θετική συσχέτιση» τόσο στην αναζήτηση των απόψεων των εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους όσο και στην ανταπόκρισή τους σε αντίστοιχες προτάσεις από τους Προϊσταμένους τους καθώς και στο βαθμό επιρροής των τελικών τους αποφάσεων.
- **Η 4<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται** ότι η μεταβλητή Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Λήψη Αποφάσεων (από τους Προϊσταμένους) έχει θετική συσχέτιση με τον παράγοντα ικανοποίηση από την Εργασία ( $r=0,208$ ). Εδώ υπάρχει μια επίσης «ασθενής ισχύος θετική συσχέτιση» η οποία δείχνει ότι συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μεγαλώνει το βαθμό ικανοποίησης που προσλαμβάνουν οι υφιστάμενοι από την εργασία τους.
- **Η 2<sup>η</sup> μηδενική ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται** ότι ο μέσος όρος των εργαζομένων του ΟΑΕΔ δηλώνει ουδέτερη στάση σχετικά με την ταύτιση του με το φορέα. Οι ερωτηθέντες εκφράζουν διαφορετική άποψη και δεν είναι ουδέτεροι στην παραπάνω υπόθεση. Ταυτίζονται με τον Οργανισμό και στους τρεις υποδείκτες και συγκεκριμένα (α) συμμερίζονται τις αξίες του Οργανισμού με Μ.Ο.=2,2, (β) αισθάνονται πιστοί στον Οργανισμό με Μ.Ο.=1,7 και (γ) είναι υπερήφανοι όταν αναφέρουν σε άλλους ότι εργάζονται στον Οργανισμό με Μ.Ο.=2,1
- Όσον αφορά τη συμπεριφορά των διευθυντών και προϊσταμένων έναντι των υπαλλήλων, τα άτομα του δείγματος τηρούν μια ουδέτερη στάση στο μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα : ως προς την υλοποίηση των υποσχέσεών τους, την ειλικρινή διάθεση για κατανόηση των απόψεων τους, την ένδειξη τιμιότητας, το σεβασμό της οικογενειακής ζωής, την ενθάρρυνση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την επιβράβευση των προσπαθειών και την απαραίτητη υποστήριξη καθώς και το

σεβασμό της ανθρώπινης προσωπικότητας. Αναδεικνύεται έμμεσα εδώ η ανάγκη επιμόρφωσης των ατόμων σε θέση ευθύνης για θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την εξάλειψη των συγκεντρωτικών μορφών εξουσίας στα ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας που δεν συνάδουν με τις αρχές του ΝΔΜ και του προγράμματος αναδιάρθρωσης που έχει εφαρμοστεί στον Οργανισμό. Η συγκεντρωτική μορφή εξουσίας είναι δυσάρεστη στους περισσότερους υφισταμένους προκαλώντας ανασφάλεια και εκνευρισμό, καθώς δεν μπορεί να προάγει την εργασιακή δέσμευση ανάμεσα στους υπαλλήλους και στην ηγεσία και ευθύνεται για το χαμηλό κύκλο εργασιών και τις απουσίες από το χώρο εργασίας (Newstrom & Davis, 2002).

## 5.2 Προτάσεις

Η έρευνα προσδίδει πλήθος συμπερασμάτων για διάφορες παραμέτρους που συντελούν θετικά ή αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Τα συμπεράσματα αυτά που προκύπτουν από την έρευνα θα μπορούσαν να αξιολογηθούν πιο στοχευμένα από τη Διοίκηση του Οργανισμού και να αποτελέσουν το έρεισμα για μια εσωτερική εκ βάθους ανασκόπηση, αναδιάρθρωση και προώθηση νέων πολιτικών διοίκησης και κατευθύνσεων ώστε να βελτιώσουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων στα Κέντρα Προώθησης στην Απασχόληση. Με τον τρόπο αυτό, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι θα εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

## 5.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα που παρουσιάστηκε στην παρούσα εργασία υπόκεινται σε κάποιους περιορισμούς. Ένας πρώτος περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος των ατόμων της έρευνας, το οποίο είναι μικρό γιατί αφορά τους υπαλλήλους των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας που αποτελούν υποσύνολο των υπηρετούντων υπαλλήλων των ΚΠΑ2 του Οργανισμού σε επίπεδο χώρας αλλά και των δημοσίων υπαλλήλων όλων των υπηρεσιών της Ελλάδας ευρύτερα. Ένας δεύτερος περιορισμός αφορά την εξαγωγή συμπερασμάτων που βασίστηκε αποκλειστικά στη χρήση ποσοτικών μεθόδων και την απουσία ποιοτικών μεθόδων. *«Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων απαντώντας*

κυρίως στα ερωτήματα “πως” και “γιατί”» (Ιωσιφίδης, 2003). Σύμφωνα με την προοπτική του W. Dilthey, όπως αναφέρουν οι Ίσαρη και Πούρκος 2015, προορισμός της ποσοτικής μεθόδου, που κυρίως χρησιμοποιείται από τις φυσικές επιστήμες, είναι η εξήγηση των φαινομένων, ενώ προορισμός της ποιοτικής μεθόδου, που κυρίως χρησιμοποιείται από τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες, είναι η κατανόηση τους. Ο συνδυασμός χρήσης ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων κρίνεται ότι θα συντελούσε σε μια πιο ολοκληρωμένη διερεύνηση του θέματος, με τη χρήση επιπρόσθετα και ποιοτικών μεθόδων όπως π.χ. η συνέντευξη και πιθανά περιλαμβάνοντας και άλλες παραμέτρους που δεν τέθηκαν στην παρούσα έρευνα.

#### **5.4 Στοιχεία για μελλοντική έρευνα**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σαφώς και δεν μπορούν να είναι αντιπροσωπευτικά τόσο για όλους τους φορείς του δημοσίου σε επίπεδο χώρας ή Περιφέρειας όσο και για όλες τις Περιφέρειες του ΟΑΕΔ στην Ελλάδα. Συνάγονται από τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης και μ’ αυτόν τον τρόπο πρέπει να αξιολογηθούν και να καταγραφούν, ώστε να μπορούν να ενισχύσουν τα πορίσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Τα στοιχεία για μελλοντική έρευνα μπορούν να κινηθούν σε τρεις κατευθύνσεις. Η πρώτη κατεύθυνση μπορεί να είναι η επέκταση της έρευνας για την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του Οργανισμού σε ευρύτερο επίπεδο περιλαμβάνοντας και τις υπόλοιπες έξι (6) Περιφερειακές Ενότητες, Αττικής και Νήσων, Πελοποννήσου, Κρήτης, Μακεδονίας, Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης και Ηπείρου ώστε να έχουμε συγκεντρωτική και ολοκληρωμένη εικόνα. Η δεύτερη κατεύθυνση μπορεί να είναι κατ’επέκταση η δημιουργία παραμέτρων για τη βελτιστοποίηση των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (ΚΠΑ2) του ΟΑΕΔ σε επίπεδο χώρας. Ως τρίτη τέλος κατεύθυνση μπορεί να είναι η επέκταση της έρευνας σε δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης σε χώρες του εξωτερικού, αρχής γενομένης από τις χώρες συνεργασίας του Οργανισμού στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Eures, για την διακρατική κινητικότητα των εργαζομένων, προκειμένου να υπάρχει μια κοινή βάση ως προς τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες εργασιακής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ελληνική

Απολογισμός δράσεων ΟΑΕΔ, Μάρτιος 2015- Ιούνιος 2019. Αθήνα : ΟΑΕΔ, σ.7-13, διαθέσιμο στο

<https://www.oaed.gr/documents/10195/1214556/%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A3%20%CE%9F%CE%91%CE%95%CE%94%202015-2019.pdf> [Πρόσβαση 23.01.2021]

Αρτινοπούλου, Μ. (1991). *Θεωρία και Ιδεολογία στη σκέψη των κλασικών της κοινωνιολογίας*. Β' Έκδοση. ΑΘΗΝΑ: Παπαζήση, σ.117-127.

Βαίτσος, Κ. και Γιαννίτσης Τ. και Ιωακείμογλου Η. και Κατσαμπάνης Σ. και Μηλιός Γ. και Παναγιωτοπούλου Ρ. και Σακελλαρόπουλος, Θ. και Σταθάκης Γ. και Σταμάτης Γ. και Χαρλαύτη Τζ. (Συλλογικό έργο), (1992). Η μεταπολεμική οικονομική μεγέθυνση. Στο Σακελλαρόπουλος, Θ. (επιμ.). *ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΑΔΑ*. ΑΘΗΝΑ: ΑΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ Ε.Π.Ε., τ. Α', σ.45-46.

Βουλή των Ελλήνων - Σύνταγμα της Ελλάδας, (1975). Διαθέσιμο στο <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-22/> [Πρόσβαση 21.11.2020]

Επίσημη Εφημερίδα Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2000). *Χάρτης θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων*. σ.364/11-364/12. Διαθέσιμο στο [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_el.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_el.pdf) [Πρόσβαση 21.11.2020].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2021). *Eures-Ευρωπαϊκή πόλη για την επαγγελματική κινητικότητα*. Διαθέσιμο στο <https://ec.europa.eu/eures/public/el/homepage> [Πρόσβαση 23.01.2021].

[Πρόσβαση 07.02.2021].

European Commission, (11/2017) Θεματικό ενημερωτικό δελτίο Ευρωπαϊκού εξαμήνου Παροχές ανεργίας, [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester-thematic-factsheet-unemployment-benefits\\_el.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-unemployment-benefits_el.pdf) [Πρόσβαση 20.12.2020]

Ζουρνατζή Ε., Τσιγγίλης Ν., Κουστέλιος Α. & Πιντζοπούλου Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,

Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής, 3(2), 18-28. Διαθέσιμο στο [https://www.elleda.gr/sites/default/files/ms\\_04-06.pdf](https://www.elleda.gr/sites/default/files/ms_04-06.pdf) [Πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2020]

Ίσαρη, Φ. και Πούρκος, Μ. (2015), *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας - εφαρμογές στην ψυχολογία και την εκπαίδευση*. Αθήνα : ΣΕΑΒ, σελ. 28, διαθέσιμο στο [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327\\_Isari-KOY.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327_Isari-KOY.pdf) [Πρόσβαση 07.02.2021].

Ιωσιφίδης, Θ. (2003). Εισαγωγή στην ανάλυση δεδομένων ποιοτικής κοινωνικής έρευνας. Διδακτικές σημειώσεις. Μυτιλήνη. Διαθέσιμο στο [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj8ya76n9juAhVPzoUKHRWiAhQQFjACegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fbenincasaclassresources1.files.wordpress.com%2F2014%2F09%2Fiosifidis-simiosis-analisi.doc&usq=AOvVaw3-pA5X00hWq\\_aqg\\_DLBB8O](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj8ya76n9juAhVPzoUKHRWiAhQQFjACegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fbenincasaclassresources1.files.wordpress.com%2F2014%2F09%2Fiosifidis-simiosis-analisi.doc&usq=AOvVaw3-pA5X00hWq_aqg_DLBB8O)

Κάντας, Α. (1993), *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία*. ΑΘΗΝΑ: Ελληνικά Γράμματα, τ.1., σ.39-49, 60-63, 75-77, 86-87, 111-114.

Καρκατσούλης, Π. (2019). Διάλεξη σε Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις που χρειαζόμαστε για χρηστή διακυβέρνηση και ανάπτυξη. Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πρώτο έτος προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Λάρισα : Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. 29 Νοεμβρίου 2019.

Κέφης, Β. (2020). Διάλεξη για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πρώτο έτος προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Λάρισα : Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. 23 Μαΐου 2020.

Κουστέλιος, Α. (2020). Διάλεξη για την ικανοποίηση από την εργασία. Πρώτο έτος προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Λάρισα : Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. 27 Μαρτίου 2020.

Κοσμαδάκης, Ν. (2017). Το ηθικό καθεστώς της δουλείας στα Πολιτικά του Αριστοτέλη. *Conatus - Journal of Philosophy*. τ.2 (1), σ. 45-56.

Mondy, R. and Martocchio, J. (2018). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Επισκόπηση. Στο Κέφης, Β. (επιμ.). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*. 14η έκδοση. ΑΘΗΝΑ: ΤΖΙΟΛΑ, σ.3-7,23.

Μπελιάς, Δ. (2015), *Ηγεσία, Οργάνωση, Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Τραπεζικό Οργανισμό*, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τρίκαλα.

Μπουραντάς, Δ. (1992), *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. ΑΘΗΝΑ: TEAM ΕΠΕ, σ.138-143, 148-181.

Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. ΑΘΗΝΑ: Μπένου, σ.285-306, 330-337, 606-617.

Oaed.gr. 2020. Διοικητική Οργάνωση & Διάρθρωση - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/dioiketike-organose-diarthrose-tou-oaed> [Accessed 19 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Χαιρετισμός - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/charetismos> [Accessed 19 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Παροχές Ανεργίας - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/paroches-anergias> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Άλλες παροχές ανεργίας - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/alles-paroches-anergias> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Ειδικά βοηθήματα - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/eidika-boethemata> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Παροχές ασθένειας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at:

<http://www.oaed.gr/paroches-astheneias-kai-iatropharmakeutikes-perithalpses> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Μαθητικές φοιτητικές παροχές - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/mathetikes/-phoitetikes-paroches> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Παροχή λόγω αφερεγγυότητας του εργοδότη - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/paroche-logo-apherengyotetas-tou-ergodote> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Παροχές Μητρότητας - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/paroches-metrotetas> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Εργασία στην Ευρώπη Eures - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/ergasia-sten-europe-eures-> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Επαγγελματικός Προσανατολισμός - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/epangelmatikos-prosanatolismos> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Συμβουλευτική τεχνικών αναζήτησης εργασίας - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/symbouleutike-technikon-anazeteses-ergasias> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Συμβουλευτική διαδικασία ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/symbouleutike-diadikasia-analepses-epicheirematikon-protoboulion>

Oaed.gr. 2020. Ιστορική Εξέλιξη - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/istorike-exelixe> [Πρόσβαση 23.01.2021].

Oaed.gr. 2020. Αρχική - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/home> [Accessed 20 December 2020].

Oaed.gr. 2020. Επαναπροσδιορισμός του Επιχειρησιακού Μοντέλου του ΟΑΕΔ - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. [online] Available at: <http://www.oaed.gr/reengineering> [Accessed 20 December 2020].

ΟΑΕΔ, (2016). ΟΔΗΓΟΣ ΚΠΑ2 ΝΕΟΙ ΡΟΛΟΙ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΕΡΓΑΛΕΙΑ. ΑΘΗΝΑ: ΟΑΕΔ, σελ.4.

Osha.europa.eu. 2021. Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία - Ασφάλεια και υγεία στην εργασία - EU-OSHA. [online] Available at: <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress> [Accessed 7 February 2021].

Παπαϊωάννου, Σ. (1987). Η κοινωνική κατάσταση και η συνείδηση των νέων. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 66(66) σ.3-51. Διαθέσιμο στο <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/view/7244/6964> [Πρόσβαση 21 Νοεμβρίου 2020]

Παπαγεωργίου, Ι. (2015). Θεωρία Δειγματοληψίας. *Εισαγωγή*. Αθήνα: ΣΕΑΒ, σ. 4-5, Διαθέσιμο στο : <https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/1296/1/Book-Newer.pdf> [Πρόσβαση 15.01.2021].

Παπακωνσταντίνου, Δ. (2012), «*Η εργασιακή ένταξη των ατόμων με οπτική αναπηρία*», Διδακτορική διατριβή, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.

Πράττου, Α. (2020). Η μετασχηματιστική ηγεσία στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στάσεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για το προφίλ του μετασχηματιστικού διευθυντή – ηγέτη και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο ελληνικό σχολείο. *International Journal of Educational Innovation*, Vol.2(2020)-Issue5. Διαθέσιμο στο : <https://journal.eepek.gr/manuscript/i-metaschimatistiki-igesia-ston-ekpaideytiko-organismo-staseis-ekpaideytikon-deyterobathmias-ekpaideysis-gia-to-profil-toy-metaschimatistikoy-dieythyniti-igeti-kai-tin-apotelesmatikotita-tis-efarmogis-tis-metaschimatistikis-igesias-sto-elliniko-scholeio> [Πρόσβαση 14.02.2021].

Rammata, M. (2017). Διλήμματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 9, 190-204. Διαθέσιμο στο

<https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/1111/1329>

[Πρόσβαση 14.02.2021].

Robbins, S. and Judge T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. ΑΘΗΝΑ:Κριτική, σ. 66-67, 190-191.

Σκοπελίτου, Θ. και Σταμέλος, Σ. και Μαργαρίτης, Σ., (2018). Μηχανισμός Διάγνωσης των Αναγκών της Αγοράς Εργασίας. Αθήνα: ΟΑΕΔ, σ.4, Διαθέσιμο στο

<http://www.oaed.gr/documents/10195/1214552/%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%9F+%CE%9C%CE%94%CE%91%CE%91%CE%95%2C+%CE%99%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%A3+2018%2C+T%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C+%CF%84%CE%B5%CE%B%CE%B9%CE%BA%CF%8C.pdf/8b1913b0-243e-4a10-9a81-2f63d4e1ea13>

[Πρόσβαση, 23.01.2021].

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Εσωτερική επικοινωνία και εργασιακές σχέσεις. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. 1<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Rosili.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Συστήματα αμοιβών των εργαζομένων. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. 1<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Rosili.

Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. (2018) *Στρατηγικό πλαίσιο για τον ανασχεδιασμό των ΕΠΑ*. Αθήνα : Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. σ. 17, 20, 26, Ανακτήθηκε από : <https://www.ypakp.gr/uploads/docs/11364.pdf> [Πρόσβαση 19.12.2020]

Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. (2016) Πρόγραμμα Επαναπροσδιορισμός του Επιχειρησιακού Μοντέλου του ΟΑΕΔ, Αθήνα : 2016

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (2007-2013). Επιταγή Επαγγελματικής Κατάρτισης. Διαθέσιμο στο [www.voucher.gov.gr](http://www.voucher.gov.gr) [Πρόσβαση 23.01.2021].

Uhl-Bien, M. and R.Schermerhrn, J. and N.Osborn, R. (2016). Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Στο Βούζας, Φ. (επιμ.). *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*. 13<sup>η</sup> έκδοση. ΛΕΥΚΩΣΙΑ: Broken Hill Publishers LTD, σ.35, 41.

Uhl-Bien, M. and R.Schermerhrn, J. and N.Osborn, R. (2016). Συναισθήματα Στάσεις και Ικανοποίηση από την Εργασία. Στο Βούζας, Φ. (επιμ.). *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*. 13<sup>η</sup> έκδοση. ΛΕΥΚΩΣΙΑ: Broken Hill Publishers LTD, σ.156-171.

Uhl-Bien, M. and R.Schermerhrn, J. and N.Osborn, R. (2016). Παρακίνηση. Στο Βούζας, Φ. (επιμ.). *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*. 13<sup>η</sup> έκδοση. ΛΕΥΚΩΣΙΑ: Broken Hill Publishers LTD, σ. 182-201.

Φαναριώτης, Π.(1996). Ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία. *Εργασιακές Ομάδες*. Αθήνα: Α.Σταμούλης

Φίλιας, Β. (1980). *Όψεις της διατήρησης και της μεταβολής του κοινωνικού συστήματος*. Αθήνα : Α.ΛΙΒΑΝΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε. «Νέα Σύνορα», τ.Β', σ.11-26.

Φίλιας, Β. (1980). *Όψεις της διατήρησης και της μεταβολής του κοινωνικού συστήματος*. Αθήνα : Α.ΛΙΒΑΝΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε. «Νέα Σύνορα», τ.Α', σ.107-112.

Χυτήρης, Λ (2001). Προσωπικότητα. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. 3η έκδοση. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ (2001). Παρακίνηση. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. 3η έκδοση. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ (2001). Επικοινωνία. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. 3η έκδοση. Αθήνα: Interbooks.

## **Ξενογλώσση**

E-facts, (2012). European Agency for safety and health at work. *E-fact 57: Family issues and work – life balance*. <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance/view> [Accessed 14.02.2021]

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p.256, [Access 08.11.2020].

Johns, G. (1996). Organizational Behavior, understanding and managing at work. *Groups and Teamwork*. 4<sup>th</sup> edition. New York: HarperCollins College Publishers.

Johns, G. (1996). Organizational Behavior, understanding and managing at work. *Organizational Structure*. 4th edition. New York: HarperCollins College Publishers.

Johns, G. (1996). Organizational Behavior, understanding and managing at work. *Theories of work motivation*. 4th edition. New York: HarperCollins College Publishers.

Johns, G. (1996). Organizational Behavior, understanding and managing at work. *Values Attitudes and Job Satisfaction*. 4th edition. New York: HarperCollins College Publishers.

Judge T. and Klinger, R. (2008) Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In: Eid, M. and Larsen, R., Eds., *The Science of Subjective Well-Being*, Guilford Publications, New York, 393-413, Available at : <http://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf> [Accessed: 23 January 2020].

Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), σ.354-358. Διαθέσιμο στο <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000005931/full/pdf?title=personal-characteristics-and-job-satisfaction-of-greek-teachers> [Πρόσβαση 13 Δεκεμβρίου 2020]

Mourad, M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol.8, I. 12, Available at : <http://www.ijsrp.org/research-paper-1218/ijsrp-p8437.pdf> [Accessed: 23 January 2020].

Newstrom, J. and Davis K. (2002). Organizational behavior: human behavior at work. *Leadership*. 11<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.



<p><b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b></p> <p><b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b></p>
<p><b>"Επαγγελματική Ικανοποίηση Διοικητικών Υπαλλήλων του ΟΑΕΔ: Η περίπτωση των Κέντρων Προώθησης στην Απασχόληση (Κ.Π.Α.2) του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας"</b></p>
<p><b>Α' Ενότητα. Ερωτήσεις σχετικά με την εργασία σας</b></p>
<p><b>Α1. Πόσα έτη συνολικά εργάζεστε στο ΚΠΑ2 της περιοχής σας;</b>  <input type="radio"/> Λιγότερο από 1 έτους  <input type="radio"/> Μεταξύ 1-2 έτη  <input type="radio"/> Μεταξύ 2-5 έτη  <input type="radio"/> Μεταξύ 5-10 έτη  <input type="radio"/> Περισσότερο των 10 έτη</p>
<p><b>Α2. Ποια από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την εργασιακή σας σχέση;</b>  <input type="radio"/> Μόνιμη  <input type="radio"/> Μόνιμη - Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (πλήρους απασχόλησης)  <input type="radio"/> Μόνιμη Σύμβαση Εργασίας Αορίστου Χρόνου (μερικής απασχόλησης)  <input type="radio"/> Προσωρινή - Σύμβαση Εργασίας Ορισμένου Χρόνου  <input type="radio"/> Προσωρινή - Σύμβαση Έργου Ορισμένου Χρόνου</p>
<p><b>Α3. Ποιες είναι οι συμφωνηθείσες ώρες εργασίας - σε εβδομαδιαία βάση - στο ΚΠΑ2 χωρίς να λάβετε υπόψη σας πιθανές υπερωρίες; (Απαντήστε γράφοντας μόνο ένα νούμερο, δηλ. τον αριθμό ωρών)</b></p> <p>.....</p>
<p><b>Α4. Πόσες ώρες εργάζεστε συνήθως κάθε εβδομάδα ως επιπρόσθετη ή υπερωριακή απασχόληση, με ή χωρίς αμοιβή; (Απαντήστε γράφοντας μόνο ένα νούμερο, δηλ. τον αριθμό ωρών)</b></p> <p>.....</p>
<p><b>Α5. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις για την εργασία σας;</b></p> <p>1. Η εργασία μου απαιτεί να εργάζομαι πολύ σκληρά  <input type="radio"/> Συμφωνώ απόλυτα    <input type="radio"/> Συμφωνώ    <input type="radio"/> Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ    <input type="radio"/> Διαφωνώ    <input type="radio"/> Διαφωνώ απόλυτα</p> <p>2. Οι ώρες εργασίας δεν μου φαίνονται αρκετές ώστε να ολοκληρώσω τη δουλειά μου στο τέλος της ημέρας  <input type="radio"/> Συμφωνώ απόλυτα    <input type="radio"/> Συμφωνώ    <input type="radio"/> Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ    <input type="radio"/> Διαφωνώ    <input type="radio"/> Διαφωνώ απόλυτα</p>

3. Πιστεύω πως η δουλειά μου είναι "εξασφαλισμένη" (εργάζομαι για μεγάλο χρονικό διάστημα στον ΟΑΕΔ)

Συμφωνώ απόλυτα     Συμφωνώ     Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ     Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα

**A6. Η διαδικασία εξέλιξης στον ΟΑΕΔ, είναι δίκαιη σε σχέση με την εργασιακή εξέλιξη στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (ιδιωτικό τομέα);**

Συμφωνώ απόλυτα     Συμφωνώ     Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ     Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα

**A7. Σε γενικές γραμμές σε ποιο βαθμό εσείς ασκείτε επιρροή στα παρακάτω;**

1. Στα καθήκοντα που εκτελείτε στην εργασία σας

Πολύ     Μερικώς     Λίγο     Καθόλου     Δε γνωρίζω

2. Στο ρυθμό με τον οποίο εργάζεστε

Πολύ     Μερικώς     Λίγο     Καθόλου     Δε γνωρίζω

3. Στον τρόπο εκτέλεσης της εργασία σας

Πολύ     Μερικώς     Λίγο     Καθόλου     Δε γνωρίζω

4. Στη σειρά με την οποία πραγματοποιείτε την εργασία σας

Πολύ     Μερικώς     Λίγο     Καθόλου     Δε γνωρίζω

5. Στην ώρα που ξεκινάτε ή τελειώνετε μια ημέρα εργασίας

Πολύ     Μερικώς     Λίγο     Καθόλου     Δε γνωρίζω

**A8. Αξιολογήστε στις παρακάτω προτάσεις "Το βαθμό ικανοποίησης σας από....."**

1. ...το αίσθημα επιτυχίας που λαμβάνετε από την εργασία σας

Πολύ ικανοποιημένος/η     Ικανοποιημένος/η     Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η     Πολύ δυσαρεστημένος/η

2. ...τη δυνατότητα ανάπτυξης των δικών σας πρωτοβουλιών

Πολύ ικανοποιημένος/η     Ικανοποιημένος/η     Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η     Πολύ δυσαρεστημένος/η

3. ...το ποσοστό επίδρασης που έχετε πάνω στη δουλειά σας

Πολύ ικανοποιημένος/η     Ικανοποιημένος/η     Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η     Πολύ δυσαρεστημένος/η

4. ...την επιμόρφωση/κατάρτιση που λαμβάνετε από τον ΟΑΕΔ

<p>Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  Ο Δυσανεστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η</p> <p>5. ...την ευκαιρία για να αναπτύξετε τις δεξιότητες σας στην εργασία σας  Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  Ο Δυσανεστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η</p> <p>6. ...το ποσό της αμοιβής που λαμβάνετε από τον ΟΑΕΔ  Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  Ο Δυσανεστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η</p> <p>7. ...τις αμοιβές σας σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων σας  Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  Ο Δυσανεστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η</p> <p>8. ... το μηνιαίο μισθό σας συγκριτικά με το φόρτο εργασίας σας  Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  Ο Δυσανεστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η</p> <p>9. ...τις προσπάθειες που καταβάλει ο ΟΑΕΔ για να έχετε τις καλύτερες αποδοχές μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων  Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  Ο Δυσανεστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η</p> <p>10...την εξασφάλιση εργασίας στον ΟΑΕΔ  Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  Ο Δυσανεστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η</p> <p>11....την ίδια την εργασία γενικότερα  Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  Ο Δυσανεστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η</p>
<p><b>A9. Λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες εβδομάδες, πόσο συχνά σας έκανε η δουλειά σας να αισθάνεστε τα παρακάτω;</b></p> <p>1. Ένταση  Ο Συνεχώς    Ο Την περισσότερη ώρα    Ο Λίγη ώρα    Ο Περιστασιακά    Ο Ποτέ</p> <p>2. Μελαγχολία</p>

Ο Συνεχώς	Ο Την περισσότερη ώρα	Ο Λίγη ώρα	Ο Περιστασιακά	Ο Ποτέ
3. Ανησυχία				
Ο Συνεχώς	Ο Την περισσότερη ώρα	Ο Λίγη ώρα	Ο Περιστασιακά	Ο Ποτέ
4. Κακή διάθεση				
Ο Συνεχώς	Ο Την περισσότερη ώρα	Ο Λίγη ώρα	Ο Περιστασιακά	Ο Ποτέ
5. Άβολα				
Ο Συνεχώς	Ο Την περισσότερη ώρα	Ο Λίγη ώρα	Ο Περιστασιακά	Ο Ποτέ
6. Δυστυχία				
Ο Συνεχώς	Ο Την περισσότερη ώρα	Ο Λίγη ώρα	Ο Περιστασιακά	Ο Ποτέ
<b>Β' Ενότητα. Ερωτήσεις σχετικά με τον εργασιακό σας χώρο</b>				
<b>B1. Σε γενικές γραμμές, πόσο ικανοποιημένος/η είστε εργαζόμενος/η για το Τμήμα σας;</b>				
Ο Πολύ ικανοποιημένος/η    Ο Ικανοποιημένος/η    Ο Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η    Ο Δυσारेστημένος/η    Ο Πολύ δυσαρεστημένος/η				
<b>B2. Τώρα σκεφτείτε τις υποχρεώσεις σας τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας</b>				
1. Μετά το τέλος της εργασίας μου, δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με το οικείο περιβάλλον μου				
Ο Συμφωνώ απόλυτα    Ο Συμφωνώ    Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ    Ο Διαφωνώ    Ο Διαφωνώ απόλυτα				
2. Μετά το τέλος της εργασίας μου, δεν έχω την απαραίτητη ενέργεια να ασχοληθώ με διάφορες δραστηριότητες				
Ο Συμφωνώ απόλυτα    Ο Συμφωνώ    Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ    Ο Διαφωνώ    Ο Διαφωνώ απόλυτα				
3. Συχνά μου είναι δύσκολο να εκτελέσω τη δουλειά μου σωστά λόγω των υποχρεώσεών μου εκτός εργασίας				
Ο Συμφωνώ απόλυτα    Ο Συμφωνώ    Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ    Ο Διαφωνώ    Ο Διαφωνώ απόλυτα				
<b>B3. Εκτός της τυχόν επιμόρφωσης σε θέματα υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό σας χώρο, πόσης χρονικής διάρκειας ήταν η επιμόρφωση/κατάρτιση που είχατε τους τελευταίους δώδεκα (12) μήνες, είτε με δικά σας έξοδα είτε οργανωμένα με καλυπτόμενα έξοδα από τον ΟΑΕΔ;</b>				
Ο Καθόλου    Ο Λιγότερο από 1 ημέρα    Ο 1-2 ημέρες    Ο 3-5 ημέρες    Ο 6-10 ημέρες    Ο Περισσότερο από 10 ημέρες				
<b>B4. Πόσο καλά πιστεύετε πως οι εργασιακές σας δεξιότητες, ταιριάζουν με τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία; "Οι δικές μου δεξιότητες είναι:</b>				
.....				

<p>Ο Πολύ υψηλές    Ο Αρκετά υψηλές    Ο Σχεδόν οι ίδιες    Ο Αρκετά χαμηλές  Ο Πολύ χαμηλότερες</p>
<p><b>B5. Στην εργασία σας, ποια από τα ακόλουθα συνέβησαν ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του Re-engineering στον ΟΑΕΔ και ειδικότερα στο ΚΠΑ2 που εργάζεστε; (πολλαπλές επιλογές)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε  <input type="checkbox"/> Ναι    <input type="checkbox"/> Όχι</li> <li>2. Η θέση εργασίας μου καταργήθηκε  <input type="checkbox"/> Ναι    <input type="checkbox"/> Όχι</li> <li>3. Μεταφέρθηκα σε άλλο πόστο (θέση) εργασίας μέσα στον Οργανισμό  <input type="checkbox"/> Ναι    <input type="checkbox"/> Όχι</li> <li>4. Η επιμόρφωση / κατάρτιση περιορίστηκε  <input type="checkbox"/> Ναι    <input type="checkbox"/> Όχι</li> <li>5. Εργάζομαι και μετά το πέρας του ωραρίου μου, ως υπερωρία  <input type="checkbox"/> Ναι    <input type="checkbox"/> Όχι</li> <li>6. Επιφορτίστηκα με ευθύνες πέραν των αρμοδιοτήτων της θέσης μου  <input type="checkbox"/> Ναι    <input type="checkbox"/> Όχι</li> </ol>
<p><b>B6. Κατά πόσο "δεκτικοί ή θετικά προσκείμενοι" είναι οι διευθυντές/προϊστάμενοι σας στο να ....</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων  <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ    <input type="checkbox"/> Πολύ    <input type="checkbox"/> Μέτρια    <input type="checkbox"/> Λίγο    <input type="checkbox"/> Πολύ λίγο</li> <li>2. ανταποκρίνονται στις προτάσεις των εργαζομένων ή των αντιπροσώπων των εργαζομένων  <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ    <input type="checkbox"/> Πολύ    <input type="checkbox"/> Μέτρια    <input type="checkbox"/> Λίγο    <input type="checkbox"/> Πολύ λίγο</li> <li>3. επιτρέπουν εργαζόμενους ή εκπροσώπους εργαζομένων να επηρεάσουν τελικές αποφάσεις  <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ    <input type="checkbox"/> Πολύ    <input type="checkbox"/> Μέτρια    <input type="checkbox"/> Λίγο    <input type="checkbox"/> Πολύ λίγο</li> </ol>
<p><b>B7. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων στο ΚΠΑ2 εργασίας σας;</b>  <input type="checkbox"/> Πολύ ικανοποιημένος/η    <input type="checkbox"/> Ικανοποιημένος/η    <input type="checkbox"/> Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η  <input type="checkbox"/> Δυσανεστημένος/η    <input type="checkbox"/> Πολύ δυσαρεστημένος/η</p>

**Γ' Ενότητα. Οι απόψεις σας για τον εργασιακό σας χώρο**

**Γ1. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις σχετικά με την εργασία σας εδώ;**

1. Ο ΟΑΕΔ μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου  
 Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα
2. Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία  
 Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα
3. Με δική μου πρωτοβουλία εκτελώ και καθήκοντα που δεν απαιτούνται στην εργασία μου  
 Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα
4. Συμμερίζομαι πολλές από τις αξίες του Οργανισμού που εργάζομαι  
 Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα
5. Αισθάνομαι ότι είμαι πιστός/η στον Οργανισμό που εργάζομαι  
 Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα
6. Είμαι περήφανος/η όταν αναφέρω σε άλλους ανθρώπους τον Οργανισμό που εργάζομαι  
 Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα

**Γ2. Σκεφτείτε τους διευθυντές/προϊσταμένους σας στον ΟΑΕΔ και αναφέρετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις: Οι διευθυντές/προϊστάμενοι του οργανισμού....**

1. ... κρατούν τις υποσχέσεις τους και οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται σ' αυτούς  
 Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  Διαφωνώ  
 Διαφωνώ απόλυτα

2. ... έχουν ειλικρινή διάθεση να κατανοήσουν τις απόψεις των εργαζομένων  
Ο Συμφωνώ απόλυτα   Ο Συμφωνώ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Διαφωνώ  
Ο Διαφωνώ απόλυτα

3. ... συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους με τιμιότητα  
Ο Συμφωνώ απόλυτα   Ο Συμφωνώ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Διαφωνώ  
Ο Διαφωνώ απόλυτα

4. ... αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι έχουν και πρέπει να ανταποκριθούν και στις υποχρεώσεις εκτός δουλειάς  
Ο Συμφωνώ απόλυτα   Ο Συμφωνώ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Διαφωνώ  
Ο Διαφωνώ απόλυτα

5. ... ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους  
Ο Συμφωνώ απόλυτα   Ο Συμφωνώ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Διαφωνώ  
Ο Διαφωνώ απόλυτα

6. ... επιβραβεύουν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων  
Ο Συμφωνώ απόλυτα   Ο Συμφωνώ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Διαφωνώ  
Ο Διαφωνώ απόλυτα

7. ... οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους  
Ο Συμφωνώ απόλυτα   Ο Συμφωνώ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Διαφωνώ  
Ο Διαφωνώ απόλυτα

8. ... σέβονται την προσωπικότητα των εργαζομένων  
Ο Συμφωνώ απόλυτα   Ο Συμφωνώ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Διαφωνώ  
Ο Διαφωνώ απόλυτα

9. ... η κρίση τους είναι δίκαιη  
Ο Συμφωνώ απόλυτα   Ο Συμφωνώ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Διαφωνώ  
Ο Διαφωνώ απόλυτα

**Γ3. Σε γενικές γραμμές, ως εργαζόμενοι, πως θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ διευθυντών/προϊσταμένων και εργαζομένων στον Οργανισμό σας;**

Ο Πολύ καλές   Ο Καλές   Ο Ούτε καλές ούτε κακές   Ο Κακές   Ο Πολύ κακές

**Δ' Ενότητα. Για το τέλος λίγες ερωτήσεις για εσάς**

**Δ1. Επιλέξτε το φύλο σας**

Ο Άνδρας  
Ο Γυναίκα

**Δ2. Ηλικία**

- κάτω των 25 ετών  
 26 - 35 ετών  
 36 - 45 ετών  
 46 - 55 ετών  
 άνω των 56

**Δ3. Ποια από τις παρακάτω επιλογές χαρακτηρίζει την προσωπική σας κατάσταση;**

- Άγαμος/η  
 Έγγαμος/η (ή σε συμβίωση)  
 Χωρισμένος/η ή σε διάσταση  
 Χήρος/α

**Δ4. Πόσα προστατευόμενα παιδιά έχετε, αν υπάρχουν, στις ακόλουθες ηλικιακές ομάδες; (επιλέξτε αριθμό παιδιών ανά ηλικιακή ομάδα εάν υπάρχουν ειδάλλως επιλέξτε το 0 (χωρίς εξαρτώμενα παιδιά))**

1. Χωρίς εξαρτώμενα παιδιά  
 0
2. 0 - 2 χρονών  
 0  1  2  3  4  5
3. 3 - 4 χρονών  
 0  1  2  3  4  5
4. 5 - 7 χρονών  
 0  1  2  3  4  5
5. 8 - 11 χρονών  
 0  1  2  3  4  5
6. 12 - 14 χρονών  
 0  1  2  3  4  5
7. 15 - 17 χρονών  
 0  1  2  3  4  5
8. 18 - 24 χρονών (εφόσον είναι φοιτητές)  
 0  1  2  3  4  5

**Δ5. Φροντίζετε ή παρέχετε βοήθεια/υποστήριξη σε μέλη της οικογενείας σας που πάσχουν από μακροχρόνια σωματική ή ψυχική ασθένεια ή αναπηρία ή που αντιμετωπίζουν προβλήματα γήρατος;**

- Όχι  
 Ναι, αφιερώνω 0 - 4 ώρες την εβδομάδα  
 Ναι, αφιερώνω 5 - 9 ώρες την εβδομάδα  
 Ναι, αφιερώνω 10 - 19 ώρες την εβδομάδα  
 Ναι, αφιερώνω 20 - 34 ώρες την εβδομάδα



**Δ6. Ποια είναι η εκπαίδευση που έχετε αποκτήσει βάσει της παρακάτω κατηγοριοποίησης;**

- Υποχρεωτική εκπαίδευση (Δημοτικό/Γυμνάσιο)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο/ΚΕΚ/ΙΕΚ)
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο - ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

**Δ7. Κατέχετε θέση ευθύνης;**

- Ναι
- Όχι

## ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Μ.Π.Σ. «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Αγαπητοί συνάδελφοι / συναδέλφισσες,

Ονομάζομαι Κωστούλη Γαλάτια και εργάζομαι στην Περ/κή Δ/ση Θεσσαλίας. Στο πλαίσιο εκπόνησης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Μ.Π.Σ. «Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, διεξάγω έρευνα υπό την επίβλεψη του καθηγητή Αχιλλέα Αναγνωστόπουλου με αντικείμενο τη διερεύνηση των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (ΚΠΑ2) του ΟΑΕΔ της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Με το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, ζητείται η αξιολόγηση των αισθημάτων που βιώνετε στην εργασία σας, ενώ τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα παρέχουν χρήσιμα συμπεράσματα για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων των ΚΠΑ2 του ΟΑΕΔ. Η παρούσα έρευνα διεξάγεται κατόπιν σχετικής άδειας που δόθηκε από τη Διοίκηση του Οργανισμού. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί μόνο 10 λεπτά και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές, σύμφωνα με τον κώδικα επιστημονικής δεοντολογίας. Δεν υπάρχει σωστό ή λάθος.

Για να συμμετέχετε στην έρευνα συμπληρώνετε το ερωτηματολόγιο μέσω της εφαρμογής google forms, μεταβαίνοντας στην παρακάτω διεύθυνση :  
<https://forms.gle/W3tMK1UJqxWwpJci6>

Ευχαριστώ εκ των προτέρων, για τον πολύτιμο χρόνο σας,

Κωστούλη Γαλάτια