

2018



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση
Εκπαιδευτικών Μονάδων

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η εργασιακή
ικανοποίηση στη Δημόσια Διοίκηση. Η
περίπτωση των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΔΟΥΡΑΛΗ ΧΡΥΣΑΝΘΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΒΔΗΜΙΩΤΗΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

Θεσσαλονίκη, 2018



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σπύρο Αβδημιώτη για την πολύτιμη και συνεχή καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου, καθώς και όλους τους συναδέλφους μου, οι οποίοι αφιέρωσαν το χρόνο τους για να συμμετάσχουν στην έρευνά μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	11
Abstract.....	11
Εισαγωγή.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	13
1.1. Ψυχολογικό συμβόλαιο.....	13
1.1.1. Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου - Ιστορική αναδρομή.....	13
1.1.2. Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου.....	14
1.1.3. Βασικά συστατικά της έννοιας του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	15
1.1.4. Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	16
1.1.4.1 Συναλλακτικό Ψυχολογικό συμβόλαιο.....	17
1.1.4.2 Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	17
1.1.4.3 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	18
1.1.4.4 Μεταβατικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	19
1.1.5. Διαμόρφωση και περιεχόμενο ψυχολογικού συμβολαίου.....	19
1.1.6. Παλιό και νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο.....	21
1.1.7. Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	22
1.1.8. Το ψυχολογικό συμβόλαιο στο δημόσιο τομέα.....	24
1.2. Εργασιακή ικανοποίηση.....	27
1.2.1. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....	27
1.2.2. Μεταβλητές εργασιακής ικανοποίησης.....	29
1.2.3. Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.....	29
1.2.4. Παρακίνηση Εργαζομένων.....	32
1.2.5. Διαπροσωπικές σχέσεις.....	33
1.3. Η διοίκηση στη Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.....	34
1.4. Ερευνητικοί στόχοι και ερωτήματα.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
2.1 Οι έννοιες ως κατασκευές.....	38
2.2 Εννοιολόγηση.....	38
2.3 Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία.....	40
2.4 Ποσοτική έρευνα.....	41
2.5 Εγκυρότητα.....	42
2.6 Κατασκευή δεικτών.....	43
2.7 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος.....	44
2.7.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.....	45

2.7.2 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου	45
2.7.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων	46
2.7.4 Περιορισμοί /αδυναμίες έρευνας.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	47
3.1 Παραγοντική ανάλυση.....	131
3.2 Έλεγχος μονοδιαστικότητας	131
3.3 Έλεγχος Μετρικού Μοντέλου.....	133
3.4 Επεξήγηση Μετρικού Μοντέλου	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	136
4.2.Μελλοντικές έρευνες	140
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	142
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	142
ΞΕΝΗ	143
ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	147
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	149
Παράρτημα 1 Ερωτηματολόγιο	149
Παράρτημα 2 Πίνακες συχνοτήτων	155
Παράρτημα 3 - Νέος Οργανισμός.....	162
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.....	162
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	166

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 - Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού.....	47
Πίνακας 2 - Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία	49
Πίνακας 3 - Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία.....	50
Πίνακας 4 - Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα.....	51
Πίνακας 5 - Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες	53
Πίνακας 6 - Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα.....	54
Πίνακας 7 - Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό	55
Πίνακας 8 - Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον	57
Πίνακας 9 - Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός	58
Πίνακας 10 - Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου.....	59
Πίνακας 11 - Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου	60
Πίνακας 12 - Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	62
Πίνακας 13 - Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται.....	63
Πίνακας 14 - Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου	64
Πίνακας 15 - Εκπαιδεύομαι στο αντικείμενο της εργασίας μου	65
Πίνακας 16 - Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές.....	66
Πίνακας 17 - Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι καλές.....	67
Πίνακας 18 - Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον	68
Πίνακας 19 - Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου	70
Πίνακας 20 - Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό	71
Πίνακας 21 - Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου.....	72
Πίνακας 22 - Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη.....	73
Πίνακας 23 - Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια	74
Πίνακας 24 - Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξ αρχής σαφώς καθορισμένα.....	76

<i>Πίνακας 25 - Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα.....</i>	<i>77</i>
<i>Πίνακας 26 - Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω.....</i>	<i>78</i>
<i>Πίνακας 27 - Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό.....</i>	<i>80</i>
<i>Πίνακας 28 - Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό.....</i>	<i>81</i>
<i>Πίνακας 29 - Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού.....</i>	<i>82</i>
<i>Πίνακας 30 - Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό.....</i>	<i>84</i>
<i>Πίνακας 31 - Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή.....</i>	<i>85</i>
<i>Πίνακας 32 - Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος.....</i>	<i>87</i>
<i>Πίνακας 33 - Ο μισθός μου δεν είναι αυτός που περίμενα.....</i>	<i>88</i>
<i>Πίνακας 34 - Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα.....</i>	<i>89</i>
<i>Πίνακας 35 - Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα.....</i>	<i>90</i>
<i>Πίνακας 36 - Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω.....</i>	<i>91</i>
<i>Πίνακας 37 - Νιώθω εργασιακή ασφάλεια.....</i>	<i>92</i>
<i>Πίνακας 38 - Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι.....</i>	<i>93</i>
<i>Πίνακας 39 - Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται.....</i>	<i>95</i>
<i>Πίνακας 40 - Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους.....</i>	<i>96</i>
<i>Πίνακας 41 - Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην υπηρεσία.....</i>	<i>98</i>
<i>Πίνακας 42 - Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.....</i>	<i>99</i>
<i>Πίνακας 43 - Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου.....</i>	<i>100</i>
<i>Πίνακας 44 - Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου.....</i>	<i>102</i>
<i>Πίνακας 45 - Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι.....</i>	<i>103</i>
<i>Πίνακας 46 - Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.....</i>	<i>104</i>
<i>Πίνακας 47 - Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό.....</i>	<i>106</i>
<i>Πίνακας 48 - Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.....</i>	<i>107</i>
<i>Πίνακας 49 - Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.....</i>	<i>108</i>

<i>Πίνακας 50 - Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.....</i>	<i>109</i>
<i>Πίνακας 51 - Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.....</i>	<i>111</i>
<i>Πίνακας 52 - Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός.....</i>	<i>112</i>
<i>Πίνακας 53 - Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό.....</i>	<i>113</i>
<i>Πίνακας 54 - Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω.....</i>	<i>114</i>
<i>Πίνακας 55 - Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός.....</i>	<i>116</i>
<i>Πίνακας 56 - Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους.....</i>	<i>117</i>
<i>Πίνακας 57 - Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο.....</i>	<i>118</i>
<i>Πίνακας 58 - Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ</i>	<i>120</i>
<i>Πίνακας 59 - Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ</i>	<i>121</i>
<i>Πίνακας 60 - Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική.....</i>	<i>122</i>
<i>Πίνακας 61 - Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός.....</i>	<i>124</i>
<i>Πίνακας 62 – Φύλο.....</i>	<i>125</i>
<i>Πίνακας 63 - Ηλικία.....</i>	<i>126</i>
<i>Πίνακας 64 - Εκπαίδευση.....</i>	<i>127</i>
<i>Πίνακας 65 - Προϋπηρεσία.....</i>	<i>128</i>
<i>Πίνακας 66 - οικογενειακή κατάσταση.....</i>	<i>130</i>

Κατάλογος Γραφημάτων

<i>Γράφημα 1</i> Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού.....	48
<i>Γράφημα 2</i> - Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία	49
<i>Γράφημα 3</i> - Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία.....	51
<i>Γράφημα 4</i> - Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα.....	52
<i>Γράφημα 5</i> - Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες	53
<i>Γράφημα 6</i> - Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα.....	54
<i>Γράφημα 7</i> - Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό	56
<i>Γράφημα 8</i> - Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον.....	57
<i>Γράφημα 9</i> - Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός	58
<i>Γράφημα 10</i> - Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου.....	59
<i>Γράφημα 11</i> - Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου	60
<i>Γράφημα 12</i> - Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	62
<i>Γράφημα 13</i> - Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται.....	63
<i>Γράφημα 14</i> - Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου.....	64
<i>Γράφημα 15</i> - Εκπαιδεύομαι στο αντικείμενο της εργασίας μου	65
<i>Γράφημα 16</i> - Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές	66
<i>Γράφημα 17</i> - Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι καλές.....	67
<i>Γράφημα 18</i> - Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον.....	69
<i>Γράφημα 19</i> - Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου.....	70
<i>Γράφημα 20</i> - Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό	71
<i>Γράφημα 21</i> - Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου.....	72
<i>Γράφημα 22</i> - Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη.....	73
<i>Γράφημα 23</i> - Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια	75
<i>Γράφημα 24</i> - Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα.....	76

Γράφημα 25- Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα.....	77
Γράφημα 26- Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω.....	79
Γράφημα 27- Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό.....	80
Γράφημα 28- Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό.....	81
Γράφημα 29- Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού.....	83
Γράφημα 30- Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό.....	84
Γράφημα 31- Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή.....	85
Γράφημα 32- Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος.....	87
Γράφημα 33- Ο μισθός μου δεν είναι αυτός που περίμενα.....	88
Γράφημα 34- Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα.....	89
Γράφημα 35- Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα.....	90
Γράφημα 36- Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω.....	91
Γράφημα 37- Νιώθω εργασιακή ασφάλεια.....	92
Γράφημα 38- Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι.....	94
Γράφημα 39 Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται.....	95
Γράφημα 40- Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου.....	97
Γράφημα 41- Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην υπηρεσία.....	98
Γράφημα 42- Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.....	99
Γράφημα 43- Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου.....	100
Γράφημα 44- Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου.....	102
Γράφημα 45- Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι.....	103
Γράφημα 46- Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.....	104
Γράφημα 47- Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό.....	106
Γράφημα 48- Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.....	107
Γράφημα 49- Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.....	108

<i>Γράφημα 50- Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.....</i>	<i>110</i>
<i>Γράφημα 51- Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.....</i>	<i>111</i>
<i>Γράφημα 52- Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός.....</i>	<i>112</i>
<i>Γράφημα 53- Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό.....</i>	<i>113</i>
<i>Γράφημα 54- Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω.....</i>	<i>114</i>
<i>Γράφημα 55- Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός.....</i>	<i>116</i>
<i>Γράφημα 56- Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους.....</i>	<i>117</i>
<i>Γράφημα 57- Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο.....</i>	<i>119</i>
<i>Γράφημα 58- Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ....</i>	<i>120</i>
<i>Γράφημα 59- Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ....</i>	<i>121</i>
<i>Γράφημα 60- Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική.....</i>	<i>123</i>
<i>Γράφημα 61- Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός.....</i>	<i>124</i>
<i>Γράφημα 62- Φύλο.....</i>	<i>125</i>
<i>Γράφημα 63- Ηλικία.....</i>	<i>126</i>
<i>Γράφημα 64- Εκπαίδευση.....</i>	<i>127</i>
<i>Γράφημα 65- Προϋπηρεσία.....</i>	<i>129</i>
<i>Γράφημα 66 - οικογενειακή κατάσταση.....</i>	<i>130</i>

Περίληψη

Βασικός σκοπός της έρευνας της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσουμε πως επηρεάζει η εφαρμογή του νέου Οργανογράμματος, το ψυχολογικό συμβόλαιο και την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς και πως συνδέονται οι δύο παράγοντες μεταξύ τους.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το ψυχολογικό συμβόλαιο και την εργασιακή ικανοποίηση όπως επίσης και αναφορά στη διοίκηση των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης.

Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο απαντήθηκε από 113 εκπαιδευτικούς και περιέχει εξήντα έξι (66) ερωτήσεις χωρισμένες σε επτά (7) διακριτά μέρη. Στη συνέχεια έγινε αναλυτική παρουσίαση των ερευνητικών μεθόδων και των αποτελεσμάτων. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε έδωσε χρήσιμα στοιχεία για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε συζήτηση των κυριότερων αποτελεσμάτων και συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή.

Abstract

The main purpose of this research was to investigate how the implementation of the new Organizational Chart, the psychological contract and the job satisfaction of the administrative staff of the Primary and Secondary Education Directorates, as well as how the two factors relate to each other. Initially, a bibliographic review was made on the psychological contract and job satisfaction as well as a reference to the administration of the Education Directorates. In the research part of this work a quantitative survey was carried out using a questionnaire which was answered by 113 teachers and contains sixty six (66) questions divided into seven (7) distinct parts. A detailed presentation of the research methods and results was then presented. The research conducted provided useful input to draw conclusions. Finally, the main results were discussed and summarized the most important conclusions that emerged from this research.

Εισαγωγή

Η εργασία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον αυτοσεβασμό και στην αυτοεκτίμηση του ατόμου γιατί όταν κάποιος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, βιώνει μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση και αποκτά μία θετική στάση απέναντι στην εργασία του, με αποτέλεσμα να είναι πιο δημιουργικός, ανοιχτός σε νέες ιδέες και αφοσιωμένος σε αυτή.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο στοχεύει ουσιαστικά στην ικανοποίηση και των δύο συμβαλλόμενων μελών και έχει σχέση με τις αμοιβαίες προσδοκίες-υποχρεώσεις εργοδότη-εργαζόμενου. Συνδέεται με διάφορες μεταβλητές και είναι πολυδιάστατο αποτελεί, όμως, μία υποκειμενική και μία ιδιαίτερα εξατομικευμένη υπόθεση διότι αφορά όλες τις γραπτές ή τις προφορικές υποσχέσεις που έχουν λάβει και έχουν δώσει ή έχουν υπονοήσει οι εργαζόμενοι και ο οργανισμός, σύμφωνα με αυτό που πιστεύει η κάθε πλευρά και έχει ιδιαίτερη αξία για τον εργαζόμενο.

Η μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ικανοποίησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των εργασιακών σχέσεων, όπως και στην εξέλιξή τους στο πέρασμα των χρόνων. Η σημαντική αυτή διαπίστωση, οδήγησε στο αυξημένο ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας σχετικά με τη διερεύνηση του ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής ικανοποίησης, ώστε να γίνουν αντιληπτά βασικά χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων και να κατανοήσουν οι ερευνητές σε βάθος πολύπλοκες συμπεριφορές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Ψυχολογικό συμβόλαιο

1.1.1. Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου - Ιστορική αναδρομή

Τα τελευταία χρόνια, πολλοί ερευνητές, έχουν εστιάσει την προσοχή τους στο ψυχολογικό συμβόλαιο (psychological contract) θεωρώντας ότι συμβάλει σημαντικά πλέον στον ορισμό και την κατανόηση των εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα η διερεύνηση του και η προσπάθεια εφαρμογής του να θεωρείται απαραίτητη για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού (Rousseau, 1995; Μπέλλου, 2005), δίνοντας τη λανθασμένη εντύπωση ότι είναι μία νέα έννοια.

Η πρώτη αναφορά στο ψυχολογικό συμβόλαιο, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές έγινε το 1938, όταν ο Barnard διατύπωσε την οικονομική του θεωρία για την κατάσταση ισορροπίας. Ο Barnard το 1938 και το 1958 ο March και ο Simon θεωρούν ότι η συνέχιση (διαχείριση) της συμμετοχής των εργαζομένων εξαρτάται από το πόσο επαρκούν οι ανταμοιβές που προέρχονται από τον οργανισμό. Ακριβώς εδώ εντοπίζεται η ιδέα της ανταλλαγής εργαζομένων-οργανισμού (Coyle – Shapiro & Parzefall, 2008). Κάποιοι άλλοι θεωρούν ότι οι πρώτες νύξεις έγιναν από τον Karl Menninger (1958) στο βιβλίο του «Η θεωρία της ψυχαναλυτικής τεχνικής».

Για πρώτη φορά η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου αναλύεται και μελετάται την δεκαετία του '60 από τους Argyris (1960), Levinson (1962) και Schein (1965) αλλά δεν δόθηκε η απαραίτητη προσοχή τα χρόνια που ακολούθησαν (Guest 2004). Περίπου τρεις δεκαετίες αργότερα οι μεγάλες αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό γίνεσθαι και στο περιβάλλον εργασίας επανέφεραν την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου προσαρμοσμένο στις νέες ανάγκες (Λαθήρας, 2013). Η Rousseau το 1989 επαναπροσδιόρισε την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου και πλέον σηματοδοτήθηκε η μετάβαση από το πρώιμο στάδιο της σημασίας του, στην σημερινή έννοια του που αποτελεί και την αρχή της συστηματικής μελέτης μετέπειτα (Kissler, 1994; Morrison, 1994; Rousseau 1995 κ.α.). Σε σύγκριση με τους προηγούμενους ερευνητές η Rousseau διαφοροποιήθηκε (και γι αυτό επέδρασε τόσο πολύ στη μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου), ως προς την έμφαση που έδωσε στην «υποσχετική» φύση του σε αντίθεση με τους προγενέστερους ερευνητές που εστίαζαν στις προσδοκίες αλλά και στην υποκειμενική αξιολόγηση του εργαζόμενου ως προς το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Σε αντίθεση με το νομικό συμβόλαιο το οποίο δηλώνει κάτι γραπτό, το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν είναι χειροπιαστό και χρησιμοποιείται μεταφορικά, δηλώνοντας την αμοιβαία υποχρέωση των συμβαλλομένων μερών (Roehling & Boswell, 2004) και επομένως, η κοινή αντίληψη των δύο μερών – του εργαζομένου και της επιχείρησης για το τι περιλαμβάνει, δεν κατοχυρώνεται.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί σήμερα, το κεντρικό χαρακτηριστικό της εργασιακής σχέσης, προσδιορίζοντας τις παρακινήσεις και τις συνεισφορές που προσφέρονται και απαιτούνται μέσα σ αυτή. Μάλιστα συνιστά ένα από τα εργαλεία αξιολόγησης – μαζί με την εργασιακή ικανοποίηση και την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη – της ποιότητας της εργασιακής σχέσης (Μπέλλου, 2005).

1.1.2.Ορισμός ψυχολογικού συμβολαίου

Οι ορισμοί που δόθηκαν για το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αρκετοί καθώς δεν υπάρχει απόλυτη συναίνεση σχετικά με τον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου (Guest & Conway, 2002).

Ο Argyris (1960), αναφέρθηκε στο ψυχολογικό εργασιακό συμβόλαιο και το όρισε ως την αμοιβαία συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, για εκατέρωθεν οφέλη και υποχρεώσεις που δεν ορίζονται από τη σύμβαση εργασίας αναπτύσσοντας μία σχέση με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν υψηλή παραγωγικότητα, ανταμείβοντάς τους με υψηλότερους μισθούς και εργασιακή ασφάλεια.

Οι Levinson et al. ανέπτυξαν περαιτέρω τον ορισμό του ψυχολογικού συμβολαίου περιγράφοντας τον ως «μια σειρά αμοιβαίων προσδοκιών, των οποίων τα μέλη δεν γνωρίζουν απόλυτα την ύπαρξη, διέπουν όμως τις σχέσεις μεταξύ τους" (Levinson et al., 1962: 21). Οι προσδοκίες αυτές έχουν άμεση σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων και των οργανισμών και κατευθύνουν την συμπεριφορά και τη στάση τους για την εκπλήρωση τους. Μάλιστα υποστηρίζουν ότι η δημιουργία των προσδοκιών προηγείται της έναρξης της εργασιακής σχέσης μεταξύ του εργαζόμενου και της επιχείρησης και θεωρούνται «σιωπηρές» και ανεπίσημες – άρρητες.

Σύμφωνα με τον Schein (1965) το ψυχολογικό συμβόλαιο υποδηλώνει ότι τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο οργανισμός έχουν διάφορες προσδοκίες ο ένας από τον άλλον. Οι προσδοκίες αυτές μπορεί να μην περιλαμβάνονται σε κάποια γραπτή συμφωνία μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης αλλά είναι μείζονος σημασίας στη

διαμόρφωση της συμπεριφοράς των αντισυμβαλλόμενων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ο Kotter (1973), υποστήριξε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια σιωπηρή συμφωνία ενός ατόμου και ενός οργανισμού για να προσδιορίσει τί προσδοκά κάθε πλευρά να δώσει και να λάβει στην εργασιακή σχέση.

Οι μέχρι τότε ορισμοί επικεντρώνονταν περισσότερο στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων και τόνιζαν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους για την στάση και την συμπεριφορά τους (Μπέλλου 2005). Η Rousseau (1989) υποστήριξε ρητά ότι η αμοιβαιότητα δεν είναι αναγκαία προϋπόθεση για την ύπαρξή του και το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του είναι το ατομικό επίπεδο, ορίζοντας το ψυχολογικό συμβόλαιο ως «οι ατομικές πεποιθήσεις αναφορικά με τους όρους και τις συνθήκες μιας αμοιβαίας ανταλλακτικής συμφωνίας του εξεταζόμενου ατόμου και μιας άλλης πλευράς» (Rousseau, 1989: 123) και αργότερα εξελίσσει τον ορισμό τονίζοντας ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ατομικά πιστεύω όπως διαμορφώνονται από τον οργανισμό, αναφερόμενα σε όρους ενός διακανονισμού που ανταλλάσσονται μεταξύ του οργανισμού και του ατόμου (Rousseau, 1995).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο, επομένως, αποτελεί από τη μεριά των εργαζομένων όλες τις ρητές αλλά και τις ασαφείς υποσχέσεις που έχουν λάβει με κάποιο τρόπο από τον οργανισμό καθώς και στην ανάπτυξη προσδοκιών, βασιζόμενοι σε άμεσες ή έμμεσες ενέργειες ή παραλήψεις αυτών (Μπέλλου, 2005).

1.1.3.Βασικά συστατικά της έννοιας του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Οι προσδοκίες, οι υποχρεώσεις και η προσωπική αντίληψη για αυτές αποτελούν τα τρία βασικά συστατικά της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου και απαρτίζουν διαφορετικά επίπεδα ψυχολογικής εμπλοκής των εργαζομένων στην εργασιακή σχέση (Conway,1996).

Οι προσδοκίες. Οι προσδοκίες παραβρίσκονται σχεδόν σε όλες τις πτυχές της εργασιακής σχέσης και περιγράφουν την τάση ενός εργαζομένου να εκτελεί τα καθήκοντά του σε ένα επίπεδο που είναι ίσο με το είδος της απάντησης που αναμένει από τον εργοδότη και εκδηλώνονται με την απόδοση των εργαζομένων.

Αυτό σημαίνει ότι, ένας εργαζόμενος περιμένει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για τις πράξεις και τη συμπεριφορά του, προσδοκά, δηλαδή απάντηση στις ενέργειες ή τη

συμπεριφορά του. Θα πρέπει να επισημανθεί βέβαια ότι μόνο οι προσδοκίες που απορρέουν από υπονοούμενες ή ρητές υποσχέσεις του οργανισμού αποτελούν τμήμα του ψυχολογικού συμβολαίου (Paul et al., 2000; Sutton & Griffin, 2004; Morrison & Robinson, 1997).

Οι υποχρεώσεις. Η Rousseau (1995:390) αναφέρει ότι «το ψυχολογικό συμβόλαιο στηρίζεται σε υποχρεώσεις βασισμένες σε υποσχέσεις». Για την ακρίβεια, οι υποχρεώσεις, οι οποίες προκύπτουν από την ανταλλαγή υποσχέσεων, συνιστούν τους θεμέλιους λίθους του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι Nicholson & Johns (1985) αναφέρουν πως, οι υποχρεώσεις είναι η ουσία της σύμβασης εργασίας, που καθορίζει τη σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Υποχρέωση είναι η πεποίθηση που έχει είτε ο εργαζόμενος είτε ο οργανισμός για τη δέσμευση - που προκύπτει από υπόσχεση ή οφειλή - του άλλου μέρους να ενεργήσει με ένα ορισμένο τρόπο (Rousseau, 1995). Οι υποχρεώσεις αυτές, σε αρκετές περιπτώσεις, απορρέουν από υπονοούμενες ή και σαφείς υποσχέσεις μελλοντικής ανταλλαγής ή ανταποδοτικότητας.

Η αντίληψη. Αντίληψη είναι η διαδικασία με την οποία λαμβάνουμε και ερμηνεύουμε τα ερεθίσματα από το περιβάλλον (Χυτήρης, 2001). Η αντίληψη για τις προσδοκίες και τις υποχρεώσεις που αποτελούν το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στη θεωρία των νοητικών σχημάτων (Morrison & Robinson, 1997). Για τον καθένα η πραγματικότητα μπορεί να είναι διαφορετική και να συμπεριφέρεται σύμφωνα με το πως αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα (Χυτήρης, 2013). Άρα η ιδιοσυγκρασία που διέπει κάθε εργαζόμενο και η μοναδικότητα των νοητικών σχημάτων παίζουν σημαντικό ρόλο στο πως δύο άτομα με την ίδια εργασιακή σχέση σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνονται αυτή τη σχέση, με ότι αυτό συνεπάγεται (Μπέλλου, 2005).

1.1.4. Τύποι Ψυχολογικού Συμβολαίου

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση παρατηρήθηκε ότι δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στον προσδιορισμό διαφόρων τύπων ψυχολογικών συμβολαίων, τα οποία ωστόσο δεν φαίνεται να υπάγονται σε μία σταθερή δομή λόγω της διαφορετικής προσέγγισης του περιεχομένου (Van den Brande et al., 2002).

Η Rousseau (1990) προσπάθησε να κατασκευάσει ένα τυπολόγιο σχετικά με την κατάταξη των ψυχολογικών συμβολαίων βασιζόμενη σε εμπειρικά δεδομένα. Τα αποτελέσματα όμως δεν επέδειξαν σταθερότητα, αφού ήταν βασιζόμενα στην εκπαίδευση, την επαγγελματική εξέλιξη κ.α. Το 1995, η ίδια προσδιορίζει 4 τύπους

ψυχολογικών συμβολαίων με βάση την χρονική διάρκεια και τις απαιτήσεις απόδοσης των συμβαλλόμενων μελών, οι οποίοι είναι:

		Απαιτήσεις απόδοσης	
		Καθορισμένες	Ακαθόριστες
Μικρή	Χρονική διάρκεια	ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟ (π.χ. εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται ως εποχικό προσωπικό) Μικρή ασάφεια Εύκολη έξοδος/ υψηλά ποσοστά αποχώρησης Χαμηλή δέσμευση μελών Ελευθερία εισόδου σε νέα συμβόλαια Περιορισμένη μάθηση Περιορισμένη ταύτιση	ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ (π.χ. εργαζόμενοι που βιώνουν σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές) Ασάφεια Υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων Αστάθεια
		Μεγάλη	ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΟ (π.χ. μέλος ομάδας εργασίας που συμμετέχει ενεργά στα οργανωσιακά δρώμενα) Αυξημένη δέσμευση μελών Αυξημένη ταύτιση Συνεχής ανάπτυξη Αμοιβαία υποστήριξη Δυναμικό

Σχήμα 1: Τύποι ψυχολογικού συμβολαίου (Rousseau, 1995:98)

1.1.4.1 Συναλλακτικό Ψυχολογικό συμβόλαιο

Στο συναλλακτικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο γίνονται συγκεκριμένες ανταλλαγές, σε βραχυπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο όπου καθορίζονται με σαφήνεια οι απαιτήσεις επίδοσης και οι αμοιβαίες υποχρεώσεις. Επίσης υπάρχει μικρή ασάφεια (οι όροι δηλαδή είναι ξεκάθαροι), χαμηλή δέσμευση, περιορισμένη προσωπική επένδυση και χρήση υπαρχόντων δεξιοτήτων (π.χ. εποχιακό προσωπικό). Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, είναι πρόθυμοι να προσφέρουν ακριβώς όσα πιστεύουν ότι έλαβαν από τον οργανισμό (Rousseau, 1995). Οπότε τα άτομα δεν δίνουν στον οργανισμό βασικά στοιχεία, όπως αφοσίωση, δέσμευση και επιπλέον προσπάθεια διότι δεν υπάρχει η ανάλογη αμοιβή (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

1.1.4.2 Σχεσιακό Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Σε αυτού του είδους ψυχολογικού συμβολαίου αναμένεται υψηλή ασάφεια, αυξημένη συναισθηματική και οικονομική ανταλλαγή και ανάπτυξη δεξιοτήτων (π.χ. οικογενειακή επιχείρηση). Επίσης, οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν πολύ την προσωπική και την οικογενειακή ζωή και παρουσιάζουν δυναμικότητα και προσαρμοστικότητα σε διάρκεια χρόνου (Rousseau, 1995).

Το σχεσιακό συμβόλαιο περιλαμβάνει συμφωνίες με ανοιχτό χρονικό ορίζοντα και χωρίς να καθοριστούν με σαφήνεια οι υποχρεώσεις, οι οποίες θεμελιώνουν και διατηρούν την εργασιακή σχέση (Rousseau & Mclean Parks, 1993). Στην πραγματικότητα εκφράζουν την αμοιβαία επιθυμία των μερών να οικοδομήσουν μια μακροπρόθεσμη σχέση (Αραβανής, 2016).

Θα πρέπει να επισημανθεί, βέβαια ότι σύμφωνα με τον Guzzo et al. (1994) η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου είναι εν τη γενέσει της περισσότερο σχεσιακή παρά συναλλακτική, λόγω της υποκειμενικότητας και της δυναμικότητας που τη διακρίνει, καθώς και της αδυναμίας έκφρασής της με σαφείς όρους αλλά και της αναφοράς σε οικονομικά και μη, χαρακτηριστικά. Σημαντικό πάντως είναι ότι οι εργαζόμενοι, πρωτίστως εξασφαλίζουν ότι καλύπτονται οι βασικές συναλλακτικές υποχρεώσεις και μετά αρχίζουν να σκέφτονται τις σχεσιακές (Herriot et al., 1997).

1.1.4.3 Ισορροπημένο Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το ισορροπημένο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού τόσο συναλλακτικών όρων ενός συμβολαίου όσο και σχεσιακών και περικλείει εργασιακές συμφωνίες δυναμικές και ανοικτής διάρκειας (Rousseau, 1995). Κατά τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού μπορεί να αλλάξει και μάλιστα σ' ένα μακροπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο. Η ατομική απόδοση και η συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανταμοιβή του και αυτό συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεισφοράς (Μπέλλου, 2005). Η αυξημένη δέσμευση των μελών, η υψηλή συμμετοχή των μελών του σε ομάδες και η συνεχής βελτίωση βοηθούν τον οργανισμό να προσαρμόζεται σε συνεχείς αλλαγές.

1.1.4.4 Μεταβατικό Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το μεταβατικό ψυχολογικό συμβόλαιο έχει βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και υψηλό επίπεδο ασάφειας διότι συναντάται σε οργανισμούς που αντιμετωπίζουν περίοδο σημαντικής κρίσης και ριζικών οργανωτικών αλλαγών (π.χ. συγχώνευση, εξαγορά). Συνήθως είναι προσωρινό και τα ποσοστά αποχωρήσεων των εργαζομένων είναι υψηλά. Η εργασιακή σχέση χαρακτηρίζεται από δυσπιστία, αβεβαιότητα και σταδιακή διάβρωση (Rousseau, 2000). Σύμφωνα με την Μπέλλου (2005), το μεταβατικό συμβόλαιο αποτελεί περισσότερο μία κατάσταση η οποία αντικατοπτρίζει τις συνέπειες των αλλαγών σε ένα οργανισμό και τις μεταβολές στους όρους του συμβολαίου που απέχουν από την προηγούμενη εργασιακή σχέση.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο σχεσιακός και ο ισορροπημένος τύπος του ψυχολογικού συμβολαίου εκφράζουν τη θετική αντίληψη των σχέσεων του εργαζομένου με τον οργανισμό σε αντίθεση με τον μεταβατικό και συναλλακτικό τύπο που φανερώνουν μια αρνητική στάση του εργαζομένου σχετικά με την εργασιακή σχέση του με τον οργανισμό.

1.1.5. Διαμόρφωση και περιεχόμενο ψυχολογικού συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναπτύσσεται από την στιγμή της πρώτης επαφής του εργαζόμενου με τον οργανισμό, όπου δημιουργείται μια πρώτη εντύπωση και προσδοκία για την ενδεχόμενη συνεργασία. Επομένως ξεκινά από τα στάδια της προσέλκυσης και της επιλογής εργαζομένων (Lester et al., 2001; Scholarios et al., 2003; Shore & Tetrick, 1994).

Πιο αναλυτικά η ανάπτυξη του ψυχολογικού συμβολαίου συντελείται όταν έχει υπάρξει υπόσχεση για μελλοντική απόδοση, προσφέρθηκε και έγινε αποδεκτή μια ανταμοιβή ή συνεισφορά και υπάρχει υποχρέωση για κατοχύρωση μελλοντικών παροχών (Rousseau, 1989). Το ψυχολογικό συμβόλαιο, λοιπόν, αρχίζει όταν τα άτομα πιστεύουν ότι τους έχουν δοθεί υποσχέσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούνται πεποιθήσεις σε σχέση με την ύπαρξη αμοιβαίων υποχρεώσεων, μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (Rousseau, 1989).

Σύμφωνα με την Μπέλλου (2005) στη διαδικασία δημιουργίας ενός ψυχολογικού συμβολαίου συμμετέχουν κάποιοι κύριοι παράγοντες όπως τα μηνύματα του οργανισμού προς τους εργαζομένους, οι κοινωνικές προτροπές, η κωδικοποίηση, η ατομική προδιάθεση και η αποκωδικοποίηση. Οι επιμέρους παράγοντες που

συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψυχολογικού συμβολαίου ποικίλουν και αναφέρονται τόσο σε συγκεκριμένα άτομα μέσα στον οργανισμό τα οποία βρίσκονται σε πλήρη αλληλεπίδραση με τον εργαζόμενο (υπεύθυνοι, προϊστάμενοι, η ανώτατη διοίκηση κ.α.), όσο και στις διάφορες πολιτικές ή διαδικασίες οι οποίες διακατέχουν την οργάνωση (πολιτική αμοιβών, ευκαιρίες σταδιοδρομίας, αξιολόγηση, κ.α.).

Το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου αφορά από τη μία τη συνεισφορά, που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι οφείλουν οι ίδιοι στον οργανισμό και από την άλλη οι ανταμοιβές που θεωρούν ότι τους οφείλει ο οργανισμός σε αντάλλαγμα (Robinson et al., 1994).

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το περιεχόμενο του ψυχολογικού συμβολαίου συνίστανται στις ακόλουθες οργανωσιακές υποχρεώσεις: στην προαγωγή, στην υψηλή πληρωμή, στην πληρωμή με βάση την απόδοση, στην εκπαίδευση, στην μακροπρόθεσμη εργασιακή ασφάλεια, στην εξέλιξη καριέρας και στην υποστήριξη σε προσωπικά θέματα (Rousseau, 1990) ενώ από τις μέχρι τώρα έρευνες διαπιστώνετε ότι δεν υπάρχει ένα *de facto* ψυχολογικό συμβόλαιο για να περιγράψει πλήρως τις αντιληπτές υποχρεώσεις του κάθε οργανισμού προς τους εργαζομένους του (Μαντζιάρη, 2012).

Οι Schalk et al. (1998) αναφέρουν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να περιέχει υποχρεώσεις οι οποίες συνιστούν διάφορες πτυχές της εργασιακής σχέσης όπως: το είδος της εργασίας (ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας), οι πιθανότητες προσωπικής ανάπτυξης (ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής, καριέρα), οι κοινωνικές πτυχές (εκτίμηση γύρω από την ατομική του εργασία), οι οργανωσιακές πολιτικές (δικαιολογημένα πειθαρχικά μέτρα και διαδικασίες), οι ανταμοιβές (μισθός, bonus, πληρωμή με βάση την απόδοση) κλπ. Στη δημιουργία ψυχολογικού συμβολαίου διαφορετικού περιεχομένου, παίζουν ρόλο οι διαφορετικές αντιλήψεις και προσδοκίες του κάθε εργαζόμενου λόγω των δημογραφικών του χαρακτηριστικών π.χ. η ηλικία (Turnley & Feldman, 1999b) αλλά και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού στο οποίο εργάζεται. (Herriot et al., 1997). Επομένως με τον ίδιο τρόπο το περιεχόμενο των ψυχολογικών συμβολαίων των εργαζομένων μπορεί να διαφέρουν είτε μεταξύ ομάδων ατόμων εντός ενός οργανισμού, είτε μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, είτε μεταξύ τομέων ή με την πάροδο του χρόνου. (Herriot & Pemberton, 1997)

1.1.6. Παλιό και νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο

Το ψυχολογικό συμβόλαιο λόγω της δυναμικής φύσης του (Rousseau, 1989) έχει αλλάξει με την πάροδο του χρόνου και ίσως η σημαντικότερη αλλαγή είναι η εργασιακή ανασφάλεια που προκύπτει και γίνεται όλο και πιο έντονη στην εποχή μας. Έτσι προέκυψε η μετάβαση από το παλιό (παραδοσιακό) ψυχολογικό συμβόλαιο στο νέο (σύγχρονο) ψυχολογικό συμβόλαιο. Στη μετάβαση από το παλιό στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο έπαιξαν ρόλο παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες, οι σύγχρονες οργανωτικές δομές και η εξειδίκευση. Οι Cavanaugh & Noe (1999) παραθέτουν ορισμένες γενικές διαστάσεις του συμβολαίου να αντιπαραβάλλονται στο παλιό έναντι του νέου. Αυτές οι διαστάσεις είναι η μορφή, η διάρκεια, η έκταση, η ευθύνη του εργοδότη, η ευθύνη του εργαζομένου, κ.α.

Η κεντρική έννοια του παλιού ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να αποδοθεί με την πίστη από την μεριά του εργοδότη στους υπαλλήλους και ανταπόδοση της πίστης αυτής. Με την σκληρή εργασία και την ικανοποιητική απόδοση των δεικτών της εταιρίας οι εργαζόμενοι ήταν ασφαλείς (Smithson & Lewis 2000). Γι αυτό και το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται και ως «ψυχολογικό συμβόλαιο εμπιστοσύνης» (Rogers, 1995a,b; Sims, 1994).

Οι περισσότεροι άνθρωποι είχαν μια αίσθηση σταθερότητας και μονιμότητας μέσα στον οργανισμό κατά την δεκαετία του 50 και του 60. Τόσο η οργανωτική δομή όσο και η τρέχουσα μελλοντική θέση κάθε προσώπου στο παρόν και το μέλλον ήταν ξεκάθαρες. Αυτή η σαφήνεια δημιουργούσε μεγάλη προβλεψιμότητα και ασφάλεια στους υπαλλήλους, και ενθάρρυνε πιθανώς την πίστη και τη δέσμευσή τους για τον οργανισμό. Λόγω της μεγάλης αφοσίωσης του υπαλλήλου και της ασφάλειας που αισθανότανε ο εργοδότης, αποκτούσε ένα σταθερό εργατικό δυναμικό που συντελούσε στην επιτυχία της διαχείρισης και της επικράτησης της επιχείρησης. Επιπλέον, η υπόσχεση της ασφάλειας αν και άγραφη, εντούτοις ισχυρή, οδηγούσε πιθανώς τους υπαλλήλους να δουν τα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντά τους σε συνδυασμό με τις μακροπρόθεσμες προοπτικές της οργάνωσης (Καλλιγέρης, 2011). Κι αυτό γιατί οι εξαιρετικά αφοσιωμένοι υπάλληλοι έχουν πάθος για τη δουλειά τους και αισθάνονται μια βαθιά σύνδεση με την επιχείρηση σε αντίθεση με τους

αποστασιοποιημένους υπάλληλους που έχουν ουσιαστικά εγκαταλείψει - αφιερώνουν χρόνο αλλά όχι ενέργεια ή προσοχή στη δουλειά τους (Robbins & Judge, 2011).

Οι αλλαγές οι οποίες συντελέστηκαν μετά τη δεκαετία του '70, όπου ο ανταγωνισμός έγινε εντονότερος και οι επιχειρήσεις ήθελαν μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγή, οδήγησε στην σταδιακή κατάργηση του παλιού ψυχολογικού συμβολαίου και στη δημιουργία του νέου ψυχολογικού συμβολαίου που μπορεί να συνοψιστεί στο εξής: «Η εργασία σας θα είναι ενδιαφέρουσα και θα μάθετε νέα πράγματα όσο θα είστε στην εργασία. Δουλεύουμε σε μεγάλα έργα άλλα όταν αυτά τελειώσουν θα πρέπει να βρείτε νέα θέση για σας μέσα στην εταιρία και αν όχι, να βρείτε εκτός εταιρίας» (Smithson & Lewis 2000). Λόγων των αλλαγών το παλιό συμβόλαιο της μακροχρόνιας ασφάλειας, των σταθερών αμοιβών και της διάρθρωσης της σταδιοδρομίας σε αντάλλαγμα της σκληρής δουλειάς, της πίστης, της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης δεν μπορούν πλέον να ισχύσουν (Sims, 1994).

Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο δίνει έμφαση στην απασχολησιμότητα, και αυτό οδήγησε στην απώλεια των παραδοσιακών προνομίων (Sharpe, 2006). Στο νέο αβέβαιο περιβάλλον των συνεχόμενων αλλαγών τα συμβαλλόμενα μέρη του νέου ψυχολογικού συμβολαίου έχουν πλέον μειωμένες προσδοκίες, σε σχέση με το παλιό (Kissler, 1994). Η νέα μορφή χαρακτηρίζεται από την αυτοδυναμία και όχι από τη μονιμότητα, από την ασάφεια και την ευελιξία σε αντίθεση με τη σταθερότητα του παλιού συμβολαίου, από την αναγνώριση και όχι από τον αμοιβαίο σεβασμό. Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τη δική τους σταδιοδρομία, την αφοσίωση και τη δέσμευση για το είδος της εργασίας και ως εκ τούτου είναι λιγότερο εξαρτημένοι από τον εργοδότη τους. Η χαμηλότερη προβλεψιμότητα του νέου ψυχολογικού συμβολαίου είναι αποτέλεσμα της αβεβαιότητας και της ευελιξίας.

1.1.7.Διάρρηξη Ψυχολογικού Συμβολαίου

Η αντίληψη του ατόμου σχετικά με την αποτυχία του οργανισμού να ικανοποιήσει επαρκώς μία ή περισσότερες υποσχέσεις που του είχε δώσει (π.χ. Robinson et al., 1994; Robinson & Morrison, 1995), οδηγεί στην διάρρηξη και στην παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι Robinson & Morrison (1995) διαχώρισαν τις δύο αυτές έννοιες, υποστηρίζοντας ότι η διάρρηξη αφορά στη γνώση του εργαζόμενου ότι ο οργανισμός που εργάζεται απέτυχε να ικανοποιήσει μία ή

περισσότερες από τις υποχρεώσεις του ψυχολογικού συμβολαίου ενώ η παραβίαση δεν αφορά μόνο τη γνώση της μη τήρησης της υπόσχεσης, αλλά την συναισθηματική κατάσταση που ακολουθεί την πεποίθηση ότι ο οργανισμός αθέτησε τις υποχρεώσεις του. Όταν αντιλαμβάνεται το άτομο την αποτυχία να λάβει όσα περίμενε, σε πρώτη φάση η παραβίαση περιλαμβάνει απογοήτευση και θλίψη (Robinson & Morrison, 1995) ενώ σε δεύτερη φάση το άτομο αισθάνεται προδομένο ή ότι του φέρθηκαν άσχημα και κυριαρχούν αισθήματα θυμού, πίκρας, προσβολής και αγανάκτησης (Rousseau 1989; Schein, 1965).

Επειδή κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά το δίκαιο και το άδικο, και έχει διαφορετικούς τρόπους εξωτερίκευσης μιας ενδεχόμενης διαμαρτυρίας, ο τρόπος και ο βαθμός αντίδρασης διαφέρει (Huseman et al., 1987). Άλλωστε η διάρρηξη του συμβολαίου είναι υποκειμενική εξαιτίας της ίδιας υποκειμενικής φύσης του Ψυχολογικού Συμβολαίου. (Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 2000). Όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο εργοδότης δεν κράτησε τον λόγο του, ανεξάρτητα αν αυτό ισχύει ή όχι, επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά του και κατ' επέκταση την πορεία και την απόδοση της επιχείρησης (Pate et al., 2003). Βέβαια οι ενέργειες και οι εμφανείς παραλείψεις του οργανισμού παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της πεποίθησης αυτής. Αποδυναμώνεται η σχέση εργαζόμενου και επιχείρησης, χάνουν την εμπιστοσύνη τους στον οργανισμό και δεν μπορούν πια να ταυτιστούν μαζί του. (Cassar & Briner, 2011).

Δύο είναι οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν τη διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου α) η υπαναχώρηση και β) η ασυμφωνία (Morrison & Robinson, 1997). Η υπαναχώρηση συμβαίνει, όταν ο οργανισμός αναγνωρίζει μία υποχρέωση που έχει προς τον εργαζόμενο αλλά δεν την τηρεί συνειδητά είτε γιατί αδυνατεί να την ικανοποιήσει λόγω οργανωσιακών αλλαγών ή χαμηλής εργασιακής απόδοσης είτε γιατί δεν ήθελε από την αρχή να την εκπληρώσει ή άλλαξε γνώμη κατά την πορεία. Η ασυμφωνία παρατηρείται, όταν υπάρχει διαφορετική αντίληψη των δύο μερών σχετικά με μια υπόσχεση, που οφείλεται στα διαφορετικά γνωστικά σχήματα εργαζόμενου και εργοδότη, στην έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των μερών, αλλά και στην πολυπλοκότητα και ασάφεια των υποχρεώσεων (Morrison & Robinson, 1997).

Υπάρχουν ορισμένες πηγές διάρρηξης του ψυχολογικού συμβολαίου που είναι αντίστοιχες με αυτές που συμβάλλουν στην αρχική διαμόρφωσή του. Οι εσφαλμένοι, σύμφωνα με τους εργαζόμενους, χειρισμοί των διαμορφωτών συμβολαίων αλλά και οι αλλαγές στα συστήματα και τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

οδηγούν, στις περισσότερες περιπτώσεις, στη διάρρηξη του συμβολαίου (Rousseau, 1995), όπως επίσης και η αλλαγή του άμεσου προϊστάμενου του εργαζομένου που έχει ως αποτέλεσμα την εξ ολοκλήρου αμφισβήτηση των όρων του συμβολαίου (Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999).

1.1.8. Το ψυχολογικό συμβόλαιο στο δημόσιο τομέα

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα είναι ότι η σχέση εργασίας διέπεται από εντελώς διαφορετικό νομικό καθεστώς σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

Το βασικό χαρακτηριστικό της εργασίας στο δημόσιο τομέα αποτελεί το καθεστώς της μονιμότητας και της σταδιοδρομίας δια βίου, όπως επίσης η ιδιότητα του Κράτους ως μεγάλου και ενιαίου εργοδότη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα διαφορετικά δικαιώματα και υποχρεώσεις για τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα, αλλά και κάποιους περιορισμούς σχετικά με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις αλλά και το δικαίωμα συμμετοχής σε απεργίες.

Το θέμα του ψυχολογικού συμβολαίου στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αφού οι στάσεις, οι συμπεριφορές και οι απόψεις που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι μέσα από την διερεύνηση και αξιολόγηση των εργασιακών σχέσεων και άρα μέσα από την κατανόηση του ψυχολογικού συμβολαίου τους, είναι πιθανόν να έχουν σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, για το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών αλλά και για την εκπλήρωση των κοινωνικοοικονομικών στόχων ενός δημόσιου οργανισμού (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002b).

Από τις διάφορες εμπειρικές μελέτες οι οποίες προσπαθούν να διερευνήσουν τις διαφορές ανάμεσα στα ψυχολογικά συμβόλαια των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (Bellou 2007b; Willem et al., 2010) καταλαβαίνουμε ότι οι απόψεις τους γύρω από τους διάφορους επιθυμητούς όρους και τις συνθήκες που εργάζονται είναι πιο πολύ κοινές. Έτσι ένα συγκεκριμένο και διαφοροποιημένο ψυχολογικό συμβόλαιο αποκλειστικά για τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα δεν φαίνεται να υπάρχει.

Τα αποτελέσματα των ερευνών εντόπισαν κάποιες διαφορές για κάποιες ομάδες δημοσίων υπαλλήλων, όπως μόνιμοι υπάλληλοι σε σύγκριση με έκτακτους

υπαλλήλους, πλήρους απασχόλησης σε σχέση με υπαλλήλους μερικής απασχόλησης (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002b), υπαλλήλους υψηλού μορφωτικού επιπέδου σε σύγκριση με υπαλλήλους χαμηλού μορφωτικού επιπέδου κλπ (Janssens et al., 2003).

Επιπρόσθετα, φάνηκε να υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σε κάποιους τομείς της δημόσιας διοίκησης όπως κεντρική κυβέρνηση, τοπική αυτοδιοίκηση, υγεία κλπ (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002b), όπως επίσης και ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα εντός του ίδιου τομέα του δημοσίου (Willems et al., 2004).

Χαρακτηριστικά, ο Willem και οι συνεργάτες του (2010) που σύγκριναν τα ψυχολογικά συμβόλαια εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, στο Βέλγιο, βρήκαν ότι οι διαφοροποιήσεις σχετικά με το περιεχόμενο ήταν περισσότερο σημαντικές ως προς το φύλο και όχι τόσο αναφορικά με τον τομέα της απασχόλησης. Επίσης, ο Janssens και οι συνεργάτες του (2003) προσπαθώντας να αναγνωρίσουν διαφορετικά είδη ψυχολογικών συμβολαίων βασισμένοι σε διάφορα χαρακτηριστικά όπως ατομικά, χαρακτηριστικά επαγγέλματος, οργανισμού και τομέα εργασίας, εντόπισαν ότι εργαζόμενοι σε δημόσιες υπηρεσίες είναι δυνατόν να αναπτύσσουν διαφορετικές μορφές ψυχολογικών συμβολαίων, ανάλογα με το επίπεδο της εκπαίδευσής τους, τις ατομικές επιδιώξεις τους, την προσωπικότητά τους κλπ.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι διαφοροποιήσεις στα ψυχολογικά συμβόλαια στους εργαζόμενους του δημοσίου μπορεί να προκύπτουν και από επιρροές από την πολιτική ηγεσία αφού η κυβέρνηση ως βασικός εργοδότης καθορίζει τα πρότυπα της εργασιακής σχέσης (Thomas, Au & Ravlin, 2003). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό της Ελλάδας, όπου σύμφωνα με έρευνα της Bellou (2007a), οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν και αξιολογούν σημαντικότερα τη δίκαιη επιτήρηση από τον οργανισμό τους σε σχέση με παραδοσιακές απαιτήσεις του ψυχολογικού συμβολαίου όπως η εκπαίδευση και οι ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε παλαιότερες περιπτώσεις αδικίας των εργαζομένων οι οποίες προέρχονταν από την έντονη πολιτική παρέμβαση που υπονόμει τον αξιοκρατικό τρόπο λειτουργίας του ελληνικού δημοσίου.

Σ' αυτό που μπορούμε να καταλήξουμε είναι ότι δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος τύπος ψυχολογικού συμβολαίου που να αφορά εργαζομένους στο δημόσιο τομέα αλλά εντούτοις υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά όπως η εργασιακή ασφάλεια, η δίκαιη μεταχείριση, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η σωστή ενημέρωση γύρω από επικείμενες αλλαγές και διάφορα ζητήματα που τους επηρεάζουν (Bellou, 2007a, 2007b; Willems et al., 2004).

Επιπλέον τους απασχολούν και θέματα όπως οι καλές εργασιακές σχέσεις, η αναγνώριση και η εκτίμηση της σημαντικότητας της εργασίας τους, κ.λ.π. (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003 Purvis & Cropley, 2003).

Σ' αυτό που μπορούμε να καταλήξουμε είναι ότι έγιναν και γίνονται διάφορες αλλαγές στο δημόσιο τομέα που δεν γίνονται άμεσα αντιληπτές από τους εργαζόμενους σε αυτό, με αποτέλεσμα αυτοί να συνεχίζουν να θεωρούν ότι διατηρούν το παλιό σχεσιακό τους συμβόλαιο.

1.2. Εργασιακή ικανοποίηση

1.2.1. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κεντρικά θέματα στην οργανωσιακή ψυχολογία. Η ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία του είναι ένα από τα βασικά ζητούμενα εκείνων των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο και τις εργασιακές σχέσεις (Crites, 1969). Αυτό, γιατί ο βαθμός στον οποίο κάποιος είναι ή όχι ικανοποιημένος από την εργασία του ή από το ειδικό εργασιακό περιβάλλον, θεωρείται ο κυριότερος παράγοντας τόσο για την κοινωνική και οικογενειακή κατάστασή του όσο και για την ατομική ψυχική υγεία του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός του (Κάντας, 1998). Φυσικά το θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους (Κάντας, 1998).

Διαφορετικές θεωρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης έχουν αποδοθεί ανάλογα με την εστίαση στην επιχείρηση ή στον εργαζόμενο. Υπάρχει η ανθρωπιστική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία αξίζει σε όλους τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Υπό αυτήν την έννοια, η εργασιακή ικανοποίηση υποδηλώνει μέχρι ένα σημείο τις καλές συνθήκες και μεταχείριση που έχει κάποιος στον εργασιακό χώρο. Ακόμη μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη ευεξίας ή καλής ψυχικής υγείας. Σύμφωνα με την παραπάνω προσέγγιση, η επαγγελματική ικανοποίηση, σχετίζεται με τη γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή και τη φυσική και διανοητική υγεία. Επιπλέον, επειδή βελτιώνει την ποιότητα της εργασιακής ζωής του εργαζομένου συνδέεται αρνητικά με καρδιακές παθήσεις και αυξημένο στρες (Kreitner & Kinicki, 1995).

Η ωφελμιστική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που επηρεάζουν την λειτουργία όλης της επιχείρησης. (Spector, 1997)

Ο Paul Spector (1997), αναφέρει ότι υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης:

- Η παγκόσμια προσέγγιση, που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία
- Η εστίαση σε επιμέρους πτυχές της εργασίας όπως οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγές, η επικοινωνία στο χώρο

εργασίας.

Ενώ υπάρχει η άποψη ότι «ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι και παραγωγικός», τα εμπειρικά δεδομένα είναι αρκετά ασαφή, ενώ κάποιες έρευνες δείχνουν ότι δεν υφίσταται καμιά σχέση μεταξύ τους (Jewell & Siegall, 1990). Οι πιο πρόσφατες, πάντως, έρευνες για την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα εστιάζονταν στη διερεύνηση κυρίως θετικών σχέσεων μεταξύ των δύο μεταβλητών, αλλά και στους ενδιάμεσους παράγοντες που μεσολαβούσαν (Γαλανάκης, 2012). Από τη μελέτη πολλών ερευνών διαπιστώνεται ότι η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την κινητικότητα του προσωπικού είναι αρνητική (McCormick & Ilgen, 1985). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από τη δουλειά τους από αυτούς που δηλώνουν ικανοποιημένοι (Steers & Porter, 1983). Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται επίσης αρνητικά με τον απουσία από την εργασία, όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο λιγότερες απουσίες θα κάνει, όμως η σχέση αυτών των δύο μεταβλητών είναι σχετικά χαμηλή (McCormick & Ilgen, 1985). Επιπλέον, οι έρευνες έχουν δείξει ότι η καθυστερημένη άφιξη στον χώρο εργασίας φανερώνει χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Γαλανάκης, 2012). Τέλος, ο δυσαρεστημένος εργαζόμενος είναι περισσότερο πιθανό να προσχωρήσει σε μία συνδικαλιστική οργάνωση και να έχει ισχυρή συνδικαλιστική δέσμευση (Kandermans's, 1986). Ακόμη η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με χαμηλούς δείκτες κινητικότητας εργαζομένων (Tsiggilis et al., 2004), και με τη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Kreitner & Kinicki, 1995). Οι Kreitner & Kinicki (1992) αναφέρουν ότι η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιχείρηση, με ισχυρή δέσμευση με την εταιρεία και ταύτιση με τους στόχους της, σχετίζεται αρνητικά με τη συμμετοχή σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, και σε χαμηλό βαθμό, θετικά με την απόδοση.

Ειδικά σε ότι αφορά την εργασιακή απόδοση, μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει μόνο κατά 17% συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής απόδοσης. Νεότερες έρευνες διπλασιάζουν τη συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης στο 30% (Judge et al., 2001).

1.2.2.Μεταβλητές εργασιακής ικανοποίησης

Τι είναι αυτό όμως που κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τι είναι αυτό που τους ωθεί σε συγκεκριμένη στάση; Ο Spector (2008) αναφέρει ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω στο θέμα αυτό από τις οποίες, κάποιες σχετίζουν το εργασιακό περιβάλλον με την ικανοποίηση, άλλες επικεντρώνονται στη προσωπικότητα, δηλαδή ότι συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την προδιάθεση, την τάση να αγαπούν την εργασία τους, και άλλες θεωρούν ότι υπάρχει αλληλοεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 2008).

1.2.3.Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση

Η μελέτη της εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια καθώς αυτή σχετίζεται άμεσα με θετικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Έτσι ερευνώνται και οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι συνθήκες που συντελούν σ' αυτήν.

Οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι αμοιβές, τα χαρακτηριστικά εργασίας και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Spector 1997).

Κατά τον Remitz (1960), ο μισθός συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς ο εργαζόμενος διαθέτει αντίληψη του επιπέδου των απολαβών που θα πρέπει να απολαμβάνει συγκριτικά με τις ικανότητες και την εργασιακή εμπειρία των άλλων συναδέλφων του. Η συσχέτιση, βέβαια, της αμοιβής με την εργασιακή ικανοποίηση, αντίθετα από ό,τι αναμένεται, είναι σχετικά μικρή. Αυτό που συμβαίνει ουσιαστικά έχει να κάνει με την ικανοποίηση της αμοιβής, παρά με τη γενική εργασιακή ικανοποίηση. Η όποια ικανοποίηση δεν προέρχεται από το απόλυτο μέγεθος του μισθού, αλλά από τη σχέση ανάμεσα στο μισθό και σε παραμέτρους που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος. Το μέτρο σύγκρισης μπορεί να είναι ένα βασικό επίπεδο προσαρμογής που καθορίζεται από άλλους μισθούς, αλλά πιο πολύ είναι η δικαιοσύνη με την οποία καθορίζεται η αμοιβή. Είναι γεγονός ότι οι πιο καλοπληρωμένοι δεν είναι απαραίτητα και πιο ικανοποιημένοι, όταν πρόκειται για άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικό καθεστώς αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα.

Ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας των Albert & Davia (2005) για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μεταξύ των χωρών της Βόρειας και της Νότιας Ευρώπης, όπου γενικά οι εργαζόμενοι στη Βόρεια Ευρώπη απολαμβάνουν υψηλότερους μισθούς σε σχέση με τους αντίστοιχους της Νότιας Ευρώπης. Διαπιστώθηκαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης, καθώς σε αυτές παρατηρείται αποτελεσματικότερη αντιστοιχία επαγγελματικής κατάρτισης και αμοιβών συγκριτικά με τις χώρες της Νότιας Ευρώπης. Η ανωτέρω μέθοδος αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι γνωστή και ως αμοιβή βάση γνώσεων. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι αμείβονται σύμφωνα με τις γνώσεις και τις ικανότητες που διαθέτουν και μπορούν να προσφέρουν και όχι μόνο βάση της εργασίας που εκτελούν. Βασική προϋπόθεση όμως της εν λόγω μεθόδου είναι πως σε κάθε θέση θα πρέπει να τοποθετούνται άτομα με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες.

Κατά τους Grund & Sliwka (2005) σημαντική είναι και η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου αύξησης των απολαβών και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι, έχοντας ως σημείο αναφοράς τις απολαβές του τελευταίου χρόνου, τείνουν να καταβάλλουν ολοένα και μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να γίνουν πιο αποδοτικοί και να επιτύχουν αύξηση των απολαβών τους. Με άλλα λόγια κάθε χρόνο ο εργαζόμενος προσπαθεί να ξεπεράσει τα 'standards' εργασίας - απολαβών που ο ίδιος τον προηγούμενο χρόνο είχε θέσει και να γίνεται καλύτερος, ώστε να επιτύχει επιπρόσθετη αύξηση του επιπέδου των απολαβών του. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή και ως πληρωμή βάση αξίας (Grund & Sliwka, 2005). Η ανωτέρω έρευνα ευθυγραμμίζεται με την έρευνα των Barnett & Openshaw (2011), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι όταν το επίπεδο αμοιβών δεν είναι το ίδιο για όλους ανεξαρτήτως αποτελέσματος, τα άτομα που είναι πιο αποδοτικά ικανοποιούνται περισσότερο από την αναγνώριση της προσπάθειάς τους. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως για την αποτελεσματικότητα της ανωτέρω μεθόδου είναι η θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς σε αντίθετη περίπτωση ενδέχεται να επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά (π.χ οι εργαζόμενοι θα επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στο να αποκτήσουν την εύνοια του προϊσταμένου που είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση τους).

Άλλοι παράγοντες περιβάλλοντος που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η απογοήτευση και η αποξένωση, η τεχνολογία, η σημαντικότητα της εργασίας, η εποπτεία – επιτήρηση, η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία, η

ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων. Επίσης οι Scarpelo και Campbell (1983), υποστηρίζουν, ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊσταμένου, παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης.

Η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου όσο και προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει, είναι σημαντικός παράγοντας για την επαγγελματική ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας, μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση. Ο Avdimiotis, 2016 διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και της εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμα και δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η εκπαίδευση, η ηλικία, το φύλο, η θέση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι ώρες εργασίας επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από εμπειρίες και προσδοκίες.

Οι έρευνες έχουν καταλήξει ότι ο τύπος της ηγεσίας επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Έτσι η ικανοποίηση αυξάνεται όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των εργαζομένων και τους παρέχει δυνατότητες να είναι αυτόνομοι και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Vroom, 1964, Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Οι διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσονται στο εσωτερικό μιας ομάδας εργασίας είναι πιθανόν να είναι πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Αυτό εξαρτάται περισσότερο από την προσωπικότητα των ατόμων και από τη είδος της εργασίας (Vroom, 1964).

Σύμφωνα με τους Jewell & Siegall (1990), η ικανοποίηση συνολικά αυξάνεται καθώς αυξάνεται και το εισόδημα. Άλλες διαστάσεις του εργασιακού πλαισίου που επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα, φωτισμός), το ωράριο εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα που παρέχει μία θέση (Macarou, 1982).

1.2.4 Παρακίνηση Εργαζομένων

Αποτελεί την κινητήριο δύναμη που ωθεί το άτομο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά, με στόχο να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του ή να επιτύχει κάποιο στόχο που έχει θέσει.

Αποτελεί το σύνολο των δυνάμεων που προέρχονται από ένα άτομο ή το περιβάλλον του και καθορίζουν / προσδιορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία που επιτελεί.

Αποτελεί το συνδυασμό αναγκών, ροπών, δυνάμεων, ορμών ή άλλων μηχανισμών που ξεκινάνε και συνεχίζουν τη δραστηριότητα εκείνη που θα οδηγήσει σε επίτευξη των στόχων.

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα σύνολο ατομικών, αλλά και εξωτερικών δυνάμεων, το οποίο παράγει εργασιακή συμπεριφορά. Ο τύπος, η κατεύθυνση, η ένταση και η διάρκεια της συμπεριφοράς καθορίζεται από αυτές τις δυνάμεις. Επομένως, η παρακίνηση αποτελείται από όλες εκείνες τις δυνάμεις που στοχεύουν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, μέσω της επίτευξης των στόχων του Οργανισμού (Θεοδοσοπούλου, 2013)

Η παρακίνηση, λοιπόν, εξαρτάται από:

- **Διαπροσωπικές σχέσεις**
- **Επικοινωνία**
- **Ηγεσία**

Οι παράγοντες αυτοί οριοθετούνται μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας παρακίνησης, που αφορά στο σύνολο αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης αναγκών, κινήτρων και στόχων.

1.2.5 Διαπροσωπικές σχέσεις

Η σημασία των οργανωσιακών δομών στην δημιουργία κλίματος θετικού προς τη διαχείριση και την παρακίνηση είναι μεγάλη. Οι δημοκρατικές δομές, που συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, (υποκινώντας την προθυμία συνεργασίας και προσφοράς) ενισχύουν την πιθανότητα να αναπτυχθεί πνεύμα ομαδικότητας, ασφάλειας, σεβασμού και εμπιστοσύνης, ενώ αντιθέτως, σύμφωνα με τους Bejou, et al (1998), οι σκληρά δομημένες ιεραρχίες που δεν αφήνουν να αναπτυχθούν οι διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, δημιουργούν κουλτούρα «μη εμπιστοσύνης», και «δεν εφευρέθηκε εδώ», με αποτέλεσμα η συμμετοχή των μελών στις ομάδες εργασίας που στην ουσία μεταφέρουν ρητή και άρρητη γνώση, να αποθαρρύνεται ή ακόμη και να ακυρώνεται. Οι Wegner, McDermonntt & Snyder (2002) συμφωνούν αναφέροντας ότι τέτοιες ομάδες περιθωριοποιούνται και δεν έχουν καμιά ουσιαστική αποτελεσματικότητα. Οι Mc Shane et al (2008) τονίζουν το ρόλο του ηγέτη στην επιχείρηση και θεωρούν ότι η μη απόδοση εμπιστοσύνης σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο, μπορεί να δημιουργήσει ακραίες συνθήκες ανταγωνισμού, μη γνωρίζοντας ποιος είναι σύμμαχος και ποιος όχι, εντείνοντας την ανάπτυξη ευκαιριακών συμπεριφορών συνεργατών και σε κάθε δυσχεραίνοντας την ανάπτυξη κλίματος ανταλλαγής απόψεων και γνώσης. Οι ερευνητές, καταλήγουν στο συμπέρασμα της θετικής συσχέτισης της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης και ανταλλαγής γνώσης, αποδεικνύοντας ότι όσο αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη πληθαίνουν και οι ευκαιρίες, ανταλλαγής της γνώσης σε ένα αξιόπιστο και δομημένο περιβάλλον. Με παρόμοιο τρόπο, οι Noteboom, Berger & Nourderhaven (2005) ενστερνίζονται την άποψη ότι όσο είναι υψηλά η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων τόσο είναι πιθανότερο να γίνουν επενδύσεις στην εκπαίδευση και τη μεταφορά γνώσης, προερχόμενη από την επιθυμία των συνεργατών να εκμεταλλευτούν το περίσσειμα γνώσης μέσα σε αυτήν. Οι Reagan and McEvily (2003), εστίασαν στην άρρητη γνώση, υποστηρίζοντας ότι η δημιουργία κοινωνικών σχέσεων βοηθά στη μεταφορά της άρρητης γνώσης διότι εντείνει τον διαπροσωπικό χαρακτήρα αυτής, ενισχύοντας την αμοιβαιότητα και απομακρύνοντας τις παρανοήσεις. Σύμφωνα με τον Αβδημώτη, 2015, οι Sveiby and Simmons (2002) αποδεικνύουν ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί οργανικό μέρος των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και της μετάδοσής της γενικότερα. Αυτή η ενσωμάτωση της

εμπιστοσύνης στις διοικητικές πρακτικές, θα γίνει στον ίδιο το χώρο εργασίας, όχι στα λόγια, αλλά εμπράκτως, θεωρώντας το προσωπικό (και δη το προσωπικό πρώτης γραμμής) ως φορέα εμπειρικής γνώσης, δίνοντάς τους τα ερεθίσματα να εκφραστούν, ανοίγοντας ένα σταθερό διάλογο επικοινωνίας.

1.3.Η διοίκηση στη Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Η διοίκηση της εκπαίδευσης έχει ως βασικό στόχο να εξασφαλίσει τα απαραίτητα μέσα ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία του σχολικού συστήματος. Συγκεκριμένα η διοίκηση έχει ως σκοπό να συντονίσει και να επιθεωρήσει τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής οργάνωσης ξεκινώντας από τον εκπαιδευτικό που διοικεί την τάξη και το διευθυντή, ο οποίος έχει την ευθύνη της διοίκησης του σχολείου και προχωρώντας στην υπόλοιπη ιεραρχία της διοίκησης, δηλαδή στα επιμέρους συλλογικά όργανα που έχει ορίσει το κράτος για την εποπτεία και το συντονισμό της εύρυθμης λειτουργίας των σχολείων. Επεκτείνεται δε, στην κεντρική διοίκηση και τα επιτελικά ή τα περιφερειακά και τοπικά όργανα της εκπαίδευσης καθώς και στην άσκηση εποπτείας των διοικητικών και καθοδηγητικών οργάνων, που επισκέπτονται συχνά τα σχολεία για την επίλυση των οργανωτικών, διοικητικών και εποπτικών προβλημάτων που παρουσιάζονται (Κωτσίκη, 1993).

Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι μια «διαρκώς εξελισσόμενη και συνεχής διαδικασία συντονισμού διαφορετικών ανθρώπων (διευθυντών, προϊσταμένων, μαθητών, εκπαιδευτικών, βοηθητικού προσωπικού), δραστηριοτήτων, υπαρχόντων πόρων και μέσων για την αποτελεσματική παροχή εκπαίδευσης» (Κουτούζης et al., 2008).

Οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, έχουν έδρα την πρωτεύουσα του νομού ή του νομαρχιακού διαμερίσματος και υπάγονται ιεραρχικά στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Τα ειδικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Διευθυντών Εκπαίδευσης καθορίζονται με την Φ.353.1/324/105657/Δ1 (Φ.Ε.Κ. 1340/16-10-2002, τ. Β΄) Υπουργική Απόφαση. Ο ρόλος τους είναι διαχειριστικός και διεκπεραιωτικός εφαρμόζοντας τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των στελεχών της διοίκησης για την κάλυψη των αναγκών των σχολικών μονάδων, μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων.

Στόχος των Πρωτοβάθμιων και Δευτεροβάθμιων Διευθύνσεων Εκπαίδευσης είναι η εποπτεία και εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων της αρμοδιότητας τους και των υποστηρικτικών αποκεντρωμένων δομών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου. Οι Διευθυντές Εκπαίδευσης έχουν τη γενική ευθύνη της διοίκησης και του ελέγχου λειτουργίας των σχολικών μονάδων της περιοχής ευθύνης τους παρέχοντας υποστήριξη στις σχολικές μονάδες (δημόσια και ιδιωτικά νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία), καθώς και στους εκπαιδευτικούς και στο λοιπό προσωπικό (π.χ. ειδικό βοηθητικό προσωπικό) που εργάζονται σ' αυτές, στους μαθητές, γονείς και λοιπούς φορείς, που συνεργάζονται με τις σχολικές μονάδες (π.χ. Τοπική Αυτοδιοίκηση). Οι υπάλληλοι των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης είναι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι κλάδων ΥΕ, ΔΕ, ΤΕ και ΠΕ διαφόρων ειδικοτήτων και στα καθήκοντά τους, μεταξύ άλλων περιλαμβάνεται η αποτελεσματική διεκπεραίωση των διαφόρων διοικητικών διαδικασιών, καθώς και η ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών που απευθύνονται στις υπηρεσίες αυτές.

Η οργανωτική δομή των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης μέχρι πρότινος, δεν ήταν αποτελεσματική ώστε να καθορίζεται με σαφήνεια η οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται διάφορα προβλήματα.

Πρόσφατα δημοσιεύτηκε ο Οργανισμός του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (Παράρτημα 3) στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 31/Α/23-2-2018) ο οποίος σηματοδότησε μία νέα εποχή για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. (Παράρτημα 3,4). Οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης οργανώθηκαν σε τμήματα και ορίστηκαν προϊστάμενοι τμημάτων ώστε να μπορεί να εξασφαλιστεί η ποιοτική λειτουργία των υπηρεσιών καθώς και η προοπτική της υπηρεσιακής εξέλιξης των διοικητικών υπαλλήλων των υπηρεσιών αυτών.

Οργανόγραμμα είναι η σχηματική απεικόνιση της οργανικής διαρθρώσεως της επιχειρήσεως. Το οργανόγραμμα σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητο γιατί όταν λειτουργεί σωστά και ορθά, διευκολύνονται η Διοίκηση, ο έλεγχος και η επικοινωνία. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει την ιεραρχία, τις αρμοδιότητες του και τις αρμοδιότητες των άλλων και με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται ο κίνδυνος σύγκρουσης αρμοδιοτήτων, ο έλεγχος ασκείται πιο εύκολα και διευκολύνεται η εσωτερική επικοινωνία των εργαζομένων για την επίλυση προβλημάτων ή την διεκπεραίωση εργασιών (Ζαχίλα, 2012).

Πέρα από τη βελτίωση της οργάνωσης, λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών με τον Οργανισμό καθορίζεται:

- α) Η αποστολή του φορέα και η διάρθρωση των υπηρεσιών του σε οργανικές μονάδες,
- β) Ο τίτλος και η αποστολή κάθε οργανικής μονάδας,
- γ) Οι κλάδοι προσωπικού κατά κατηγορίες, τα τυπικά προσόντα διορισμού ή πρόσληψης κατά κλάδο και ειδικότητα, καθώς και η κατανομή των οργανικών θέσεων σε κλάδους και ειδικότητες,
- δ) Η γενική περιγραφή προσόντων και καθηκόντων κάθε θέσης ευθύνης.

1.4. Ερευνητικοί στόχοι και ερωτήματα

Στόχος της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσουμε πως επηρεάζει η εφαρμογή του νέου Οργανογράμματος, το ψυχολογικό συμβόλαιο και την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς και πως συνδέονται οι δύο παράγοντες μεταξύ τους.

Με βάση τους ερευνητικούς στόχους που αναφέρθηκαν, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- 1) Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των προσδοκιών των υπαλλήλων των Διευθύνσεων ΠΕ και ΔΕ Εκπαίδευσης και της ικανοποίησης από την εργασία;
- 2) Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των προσδοκιών των υπαλλήλων των Διευθύνσεων ΠΕ και ΔΕ Εκπαίδευσης και της παρακίνησης;
- 3) Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των προσδοκιών των υπαλλήλων των Διευθύνσεων ΠΕ και ΔΕ Εκπαίδευσης και της επικοινωνίας;
- 4) Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των προσδοκιών των υπαλλήλων των Διευθύνσεων ΠΕ και ΔΕ Εκπαίδευσης και της εγγύτητας των σχέσεων;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Οι έννοιες ως κατασκευές

Ο Αβδημιώτης (2015) αναφέρει ότι ο Kaplan (1964) διέκρινε τρία ήδη πραγμάτων που μετρώνται στις έρευνες: Τα άμεσα παρατηρήσιμα, που βασίζονται στην απλή και άμεση παρατήρηση, τα έμμεσα παρατηρήσιμα που απαιτούν περισσότερο λεπτές έμμεσες ή σύνθετες παρατηρήσεις και τέλος τις κατασκευές ή θεωρητικές δημιουργίες, που βασίζονται σε παρατηρήσεις, αλλά είναι δυνατό να παρατηρηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι θεωρητικές κατασκευές συντίθενται από έννοιες, στις οποίες λαμβάνουμε υπόψη (ή δημιουργούμε) κατά της διαδικασία ανάπτυξης μιας θεωρίας.

Ο ίδιος ο Kaplan (1964) ορίζει την έννοια ως μια «οικογένεια αντιλήψεων», υπονοώντας ότι μια έννοια είναι κάτι που δημιουργείται μέσα από την αντίληψη του καθενός για τα πράγματα. Πρόκειται λοιπόν για κατασκευές που προέρχονται από την αμοιβαία συμφωνία νοητικών εικόνων και αντιλήψεων. Οι αντιλήψεις μας συνοψίζουν σύνολα παρατηρήσεων και εμπειριών που φαινομενικά συνδέονται. Οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες είναι πραγματικές, ακόμη και αν έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, ωστόσο οι αντιλήψεις και οι έννοιες που προκύπτουν από αυτές είναι μόνο νοητικές κατασκευές. Συνήθως ωστόσο, πιστεύουμε (εσφαλμένα) ότι οι κατασκευασμένοι όροι διαθέτουν εγγενές νόημα ονομάζοντας πραγματικές οντότητες του κόσμου, τούτο όμως δεν συμβαίνει μέχρις ότου ανακαλύψουμε το πραγματικό τους περιεχόμενο και την αυθεντική μέθοδο μέτρησής τους. Σε αυτή τη διατριβή, ο όρος ψυχολογικό σύμβολο, κοινωνικότητα, επικοινωνία, ικανοποίηση κλπ, είναι έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν για να γίνουν η γέφυρα σύνδεσης και απόδειξης των υποθέσεων, ως εκ τούτου, η επιστημονική εγκυρότητα της μεθόδου μέτρησης τους είναι καθοριστικής σημασίας. Η διαδικασία αυτή της δημιουργίας συγκεκριμένης «υπόστασης» των εννοιών, ονομάζεται «εννοιολόγηση».

2.2 Εννοιολόγηση

Σύμφωνα με τον Babbie (2010), η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζουμε τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε συγκεκριμένους όρους στην

έρευνα, ονομάζεται εννοιολόγηση. Στην επικείμενη έρευνα, ο όρος για παράδειγμα της κοινωνικότητας, έλαβε συγκεκριμένο νόημα επιτυγχάνοντας ένα λειτουργικό consensus κάνοντας αντιληπτό το περιεχόμενο της έννοιας στα πρόσωπα που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα. Ουσιαστικά λοιπόν, παρήχθει ένα συγκεκριμένο (συμβατικό) νόημα για τους σκοπούς της έρευνας. Αυτή η διαδικασία προσδιορισμού του νοήματος με ακρίβεια, περιλαμβάνει τους ενδείκτες, (Item) που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθούν οι έννοιες και να αποκτήσουν μια περισσότερο «απτή» υπόσταση, διασαφηνίζοντας παράλληλα τις συμπεριφορές των ανθρώπων στους οποίους εστιάζουμε και μελετούμε. Από την άλλη πλευρά, η εστίαση στο τι σημαίνουν οι λέξεις και οι συμπεριφορές (πράξεις) για τους υπό μελέτη ανθρώπους, περιπλέκει σχεδόν πάντοτε τις έννοιες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή και αυτό διότι η κάθε έννοια μεταφράζεται ή διωλίζεται μέσα από την προσωπική θεώρηση και σύστημα αξιών του καθενός ανθρώπου- εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι καταχωρήσεις στο νοητικό αρχείο του καθενός μπορεί να εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα αποχρώσεων της ίδιας αντιληπτής έννοιας. Για το λόγο αυτό οφείλουμε να δημιουργήσουμε ομαδοποιήσεις ή «διαστάσεις» προσδιορίζοντας συνολικά και με έναν κοινά αντιληπτό και αποδεκτό τρόπο τις έννοιες. Για παράδειγμα, στην έννοια της κοινωνικότητας, συμπεριλήφθηκαν οι υποέννοιες-διαστάσεις της εμπιστοσύνης (φυσικής και εργασιακή) της κατά πρόσωπο επικοινωνίας, της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων, της προθυμίας για συνεργασία και παροχή βοήθειας. Στην ουσία δημιουργώντας διαστάσεις και εναλλαξιμότητα στους δείκτες, επιτυγχάνεται καλύτερος προσδιορισμός των εννοιών, κοινή προσέγγιση και ως εκ τούτου, διασφάλιση εγκυρότητας και πληρότητας στη μέτρηση, ενώ περιορίζεται σημαντικά ο κίνδυνος της αμφισημίας και λανθασμένης κατανόησης από την πλευρά του πληθυσμού της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ερευνητικής μεθοδολογίας, έγινε επίσης αντιληπτό, ότι η βελτίωση προσδιορισμού των εννοιών είναι μια επίπονη και δυναμική διαδικασία και πολύ συχνά απαιτήθηκε να τροποποιηθούν τόσο οι ενδείκτες, όσο και οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να έρθουν σε απόλυτη συμφωνία με το πληθυσμό της έρευνας. Η επιτυχία της προσαρμογής και η εγκυρότητα, αποδείχθηκε ωστόσο μέσα από τα εργαλεία εγκυρότητας τα οποία ξεπέρασαν κατά πολύ (όπως θα αναφερθεί σε επόμενη παράγραφο) τα βιβλιογραφικά όρια (thresholds).

2.3 Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία

Επιτυγχάνοντας την εννοιολόγηση, δηλαδή την επεξεργασία και εξειδίκευση αφηρημένων εννοιών, το επόμενο στάδιο δράσης είναι αυτές οι έννοιες να τεθούν στην διάθεση του ερευνητή ως μετρήσιμα μεγέθη, ουσιαστικά να λειτουργικοποιηθούν, οδηγώντας σε εμπειρικές παρατηρήσεις

Κατά τη λειτουργικοποίηση μιας έννοιας, δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στο εύρος της διακύμανσης των εννοιών συνδυάζοντας ιδιότητες και εντάσσοντάς τες στην υπό συζήτηση έννοια. Είναι σαφές, ότι για να μετρήσουμε το πλήρες εύρος της διακύμανσης, πρέπει η λειτουργικοποίηση των στάσεων (που αφορούν την συγκεκριμένη έννοια) να περιλαμβάνει όλο το εύρος των υπο-εννοιών, με την υποσημείωση όμως ότι θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλες που εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας.

Για τη λειτουργικοποίηση, των μεταβλητών, πρέπει λοιπόν να ληφθεί υπόψη τόσο ο βαθμός της ακρίβειας όσο και της πιστότητας, θέτοντας σαφή όρια ανάμεσα στο πόσο λεπτές και ευδιάκριτες θα είναι οι διακρίσεις μεταξύ των πιθανών τιμών που θα συνθέτουν τη μεταβλητή. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αξιοπιστία και αντιμετωπίζεται υποκειμενικότητα του ενός παρατηρητή/ερευνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται τις απαντήσεις και συμπεριφορές του παρατηρουμένου πληθυσμού. Στην παρούσα έρευνα, η υποκειμενικότητα αντιμετωπίστηκε με την μέθοδο «ελέγχου – επανελέγχου», αναπροσαρμόζοντας δυναμικά τα ερευνητικά εργαλεία και διενεργώντας συνολικά 3 πιλοτικές δοκιμές. Στις δοκιμές αυτές οι αλλαγές που έγιναν αφορούσαν:

α) Στη λεκτική διατύπωση εννοιών και χρήση πιο απλής και καθημερινής γλώσσας, αποφεύγοντας σύνθετη επιστημονική ορολογία

β) Στον περιορισμό των ερωτημάτων που σχετίζεται με τις λανθάνουσες μεταβλητές, αφήνοντας εκτός ερωματολογίου ερωτήσεις που αφορούσαν στην μεταφορά και λήψη καταγεγραμμένης γνώσης

γ) Στο σαφή διαχωρισμό των εννοιών της λήψης και μεταφοράς εμπειρικής γνώσης.

Η αξιοπιστία επίσης της έρευνας διασφαλίστηκε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της διχοτόμησης με σκοπό αφενός να εκφραστούν πλήρως οι υπό-έννοιες που

χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και αφετέρου να υπάρξει η πληρέστερη δυνατή κατηγοριοποίηση. Τέλος η αξιοπιστία διασφαλίστηκε με τη χρησιμοποίηση καθιερωμένων μέτρων που λήφθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία στο θεματικό αντικείμενο.

2.4 Ποσοτική έρευνα

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Το στάδιο σχεδιασμού και το στάδιο υλοποίησης, ενώ τέλος, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων. Κατά το πρώτο στάδιο προσδιορίζονται τα ερωτήματα, οι ανάλογες παραδοχές και σχηματίζονται οι υποθέσεις εργασίας η ισχύς των οποίων τίθεται υπό διερεύνηση. Το κύριο ερευνητικό εργαλείο στις ποσοτικές έρευνες είναι το ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου ο ερευνητής προσπαθεί να αντικειμενικοποιήσει συγκεκριμένες έννοιες και επομένως να τις μετρήσει. Συνήθως, μετά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, γίνεται δοκιμαστική έρευνα για να προσδιορισθεί η λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και να διαμορφωθεί οριστικά η δομή του. Εν συνεχεία ακολουθεί η επιλογή δείγματος από το σύνολο του πληθυσμού, στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η επιτόπια έρευνα. Μετά την συλλογή των δεδομένων λαμβάνει χώρα το στάδιο της επεξεργασίας τους. Η φάση της επεξεργασίας αποτελείται από τα εξής διακεκριμένα στάδια: έλεγχο, κωδικογράφηση, μηχανογραφική επεξεργασία.

Ο έλεγχος είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία που γίνεται σε όλα τα στάδια της έρευνας και αφορά στην διατήρηση της εγκυρότητας και την αξιοπιστία της έρευνας. Κομβικό σημείο της έρευνας είναι αυτό της κωδικογράφησης, όπου ο ερευνητής μετατρέπει αφηρημένες έννοιες σε μετρήσιμες. Είναι μια μηχανογραφική διαδικασία, από όπου ξεκινά η περιγραφική στατιστική επεξεργασία, οποία περιλαμβάνει της κατάρτιση των πινάκων συχνοτήτων, γίνονται οι παλινδρομήσεις που αφορούν στη συσχέτιση δύο μεταβλητών και τέλος δημιουργούνται τα διαγράμματα, όπου αποτυπώνονται με γραφικό τρόπο τα στοιχεία της έρευνας

2.5 Εγκυρότητα

Στην καθημερινή της χρήση, η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στο οποίο ένα εμπειρικό μέτρο αντικατοπτρίζει επαρκώς το πραγματικό νόημα της υπό εξέταση έννοιας, χρησιμοποιώντας κριτήρια που εξασφαλίζουν τη συμφωνία των μετρήσεων με την ορθή αντίληψη των εννοιών. Το πρώτο κριτήριο είναι η φαινομενική εγκυρότητα, όπου συγκεκριμένα εμπειρικά μέτρα, συνάδουν με τις ατομικές θεωρήσεις και νοητικές εικόνες που αφορούν σε μια ορισμένη έννοια. Για παράδειγμα, η συχνότητα προσέλευση ενός ατόμου σε θρησκευτικές εκδηλώσεις είναι ένδειξη της θρησκευτικότητας του ατόμου που μοιάζει λογική, χωρίς να χρειάζονται πολλές εξηγήσεις. Έχει δηλαδή φαινομενική εγκυρότητα. Καθοριστικό όμως ρόλο στην επίτευξη εγκυρότητας, έχει η εγκυρότητα των κριτηρίων (ή προγνωστική εγκυρότητα) που βασίζονται συνήθως σε κάποιο εξωτερικό κριτήριο. (παράδειγμα είναι πολύ θρήσκος, υποστηρίζει την ισότητα ανδρών γυναικών, υποστηρίζει ακροδεξιές πολιτικές παρατάξεις κλπ). Παράλληλα ή μάλλον σε συμπλήρωση της εγκυρότητας των κριτηρίων επέρχεται η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής, (ή δομική εγκυρότητα) η οποία βασίζεται σε λογικές σχέσεις που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους, προφέροντας ισχυρή επιβεβαίωση για το αν το χρησιμοποιούμενο κριτήριο μετράει πραγματικά την ιδιότητα που θέλουμε να μετρηθεί. Τέλος, η εγκυρότητα περιεχομένου, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένα μέτρο καλύπτει τις πιθανές σημασίες που περιλαμβάνονται σε μια έννοια.

Είναι σαφές ότι επιθυμούμε οι μετρήσεις μας να είναι έγκυρες και αξιόπιστες, συχνά όμως προκύπτει μια διάσταση ανάμεσα στα κριτήρια αξιοπιστίας και τα κριτήρια της εγκυρότητας που συχνά αφαιρεί το νοηματικό πλούτο των εννοιών. Για παράδειγμα η θρησκευτικότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο από συχνές επισκέψεις στην εκκλησιαστικές δραστηριότητες ή η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους είναι κάτι περισσότερο από το ύψος της αποζημίωσης, ή η μεταφορά της γνώσης, από τη συχνότητα επικοινωνίας, το πρόβλημα δε εντείνεται, όσο η έννοια που προσπαθούμε να περιγράψουμε έχει μεγαλύτερο πλούτο. Αυτή η διάσταση εξηγεί ως ένα βαθμό την επιμονή δύο πολύ διαφορετικών προσεγγίσεων στην κοινωνική έρευνα. Την ποσοτική προσέγγιση που βασίζεται σε αυστηρές και τεχνικές δομές και την ποιοτική προσέγγιση, που βασίζεται σε περισσότερο ιδιογραφικές μεθόδους. Ωστόσο, η πρώτη είναι περισσότερο αξιόπιστη ενώ η δεύτερη προσέγγιση περισσότερο έγκυρη.

2.6 Κατασκευή δεικτών

Η κατασκευή των δεικτών που εντάθηκαν στην ποσοτική έρευνα, εξελίχθηκε σε τέσσερα βήματα: α) την επιλογή των βασικών στοιχείων, την εξέταση των εμπειρικών σχέσεων μεταξύ τους, της βαθμολόγηση των δεικτών και την τελική επικύρωσή τους. Στο πρώτο βήμα, της επιλογής των στοιχείων που συνθέτουν το νόημα και αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή μέτρησή του, χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω κριτήρια:

- Φαινομενικής (λογικής) Εγκυρότητας, όπου συλλέχθηκαν τα κριτήρια που έχουν λογική συνοχή και εξηγούν σε σημαντικό βαθμό την έννοια
- Μονοδιαστατικότητας, εμποδίζοντας να υπάρξουν αμφισημίες, παρανοήσεις και διχασμός των ερωτήσεων, λειτουργώντας σε βάρος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας
- Επαρκούς διακύμανσης η οποία ελέγχθηκε κυρίως στο δομημένο ερωτηματολόγιο μέσα από τη χρήση κλιμάκων ικανοποίησης Likert.

Στο δεύτερο βήμα της εξέτασης των εμπειρικών σχέσεων, η προσοχή δόθηκε στην χρήση (ή κατασκευή) ερωτημάτων που δημιουργούν σχέσης αλληλουχίας μεταξύ των εννοιών, εξηγώντας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την έννοια, καθιστώντας της μετρήσιμη. Αυτή η σχέση αλληλουχίας εδράζεται είτε σε διμεταβλητή- όπου εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, είτε σε πολυμεταβλητή σχέση των στοιχείων μεταξύ τους, η οποία προέρχεται από το σύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν. Στο τρίτο βήμα της κατασκευής των δεικτών έλαβε χώρα η βαθμολόγηση των δεικτών, που προήλθε από την αξιολόγηση και την αποδοχή των ερευνητικών εργασιών που τις περιείχαν στο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης γνώσης. Με άλλο λόγια, για τη βαθμολόγηση των δεικτών (ερωτήσεων) που αναπτύχθηκαν στο δομημένο ερωτηματολόγιο βασικό κριτήριο βαθμολόγησης και αποδοχής ήταν το σύνολο των αναφορών που είχαν οι ερευνητές που ανέπτυξαν προηγούμενα ερευνητικά μοντέλα. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν συναφή μοντέλα, οι δείκτες επελέγησαν με κριτήριο την πληρέστερη ερμηνεία των

εννοιών. Στο τελευταίο βήμα επικύρωσης των δεικτών, αυτή προήλθε μέσα από το δοκιμαστικό έλεγχο του δομημένου ερωτηματολογίου.

2.7 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος

Η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (ευκολίας) χρησιμοποιείται όταν απαιτείται κάποια γρήγορη έρευνα ή όταν δεν υπάρχει πρόσβαση στο σύνολο του πληθυσμού με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το σύνολο αυτού (Berg, 2006).

Η δειγματοληψία ευκολίας αφορά στην λήψη πληροφοριών από τα πιο εύκαιρα και πλησιέστερα άτομα και είναι μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Δημιουργείται ένα είδος εθελοντικού δείγματος, καθώς συμμετέχουν σε αυτό όσοι είναι άμεσα προσβάσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν.

Η επιλογή του ερευνητή είναι πολύ μικρή (π.χ. μπορεί να απορρίψει κάποιους που δεν πληρούν κάποια χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η έρευνα μπορεί να αφορά φοιτητές 20-25 ετών. Κάποιος που πληρεί τα ηλικιακά κριτήρια και επιθυμεί να συμμετάσχει αλλά δεν είναι φοιτητής θα απορριφθεί).

Λόγω αυτών των περιορισμών, η ερευνητική χρησιμότητα και η αντιπροσωπευτικότητα ενός τέτοιου δείγματος είναι αμφισβητήσιμη. Ωστόσο, αυτή η τεχνική δειγματοληψίας είναι ευρέως διαδεδομένη στο χώρο της ψυχολογίας, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει άμεση πρόσβαση στον υπό μελέτη πληθυσμό. Σε αυτή την περίπτωση, το επιχείρημα της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και της γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων αντιστρέφεται. Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να γενικευθούν σε πληθυσμούς που έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά το δείγματος.

Στη νοσηλευτική αλλά και γενικότερα στο κοινωνικό και υγειονομικό τομέα, δύο είναι οι μέθοδοι της έρευνας: η ποιοτική και η ποσοτική (Μαντζούκας, 2007).

Στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής κάνει αντικειμενική συλλογή των δεδομένων και στη συνέχεια ακολουθεί μετατροπή αυτών σε αριθμητική ή στατιστικά στοιχεία και στη συνέχεια με συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες εξηγούνται τα υπό μελέτη φαινόμενα (Babbie, 2010).

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο στάλθηκε ηλεκτρονικά στις υπηρεσίες των υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας google forms και το οποίο συμπληρωνόταν οικιοθελώς και ανώνυμα.(Παράρτημα 1 – ερωτηματολόγιο)

Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή του δείγματος ήταν κατά τεκμήριο «ευκολίας» και δεν έγινε κάποιου είδους διαστρωμάτωση. Συνολικά απαντήθηκαν 113 ερωτηματολόγια, δείγμα στατιστικά ασφαλές και αξιόπιστο ποσοστό που εκ παραδοχής θεωρείται υψηλό και αντιπροσωπευτικό με το δείκτη αξιοπιστίας (cronbach's Alpha) να ξεπερνά το 0,7.

2.7.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το πρώτο δεκαπενθήμερο του Μαΐου στην ευρύτερη περιοχή της Περιφερειακής Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας και συμμετείχαν διοικητικοί υπάλληλοι που υπηρετούν στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των νομών Θεσσαλονίκης, Σερρών, Χαλκιδικής, Κιλκίς, Ημαθίας, Πιερίας και Πέλλας.

2.7.2 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα από τον ερευνητή, με τη βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή, βάσει βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που αφορούσε σε παρόμοια ή παρεμφερή θέματα και χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από τρία ερωτηματολόγια προηγούμενων ερευνών και πιο συγκεκριμένα από τις έρευνες του Αβδημιώτη (2015), της Μαντζιάρη (2012) και του Ράλλη και Σβώλλη (2005). Τα ερωτήματα βασίστηκαν κυρίως πάνω στις θεωρίες του ψυχολογικού συμβολαίου, παρακίνησης και στις τεχνικές/μεθόδους παρακίνησης και ικανοποίησης (ανάπτυξη). Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό για όλους τους ερωτώμενους και ήταν ανώνυμο.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιελάμβανε 66 ερωτήσεις χωρισμένες σε 7 διακριτά μέρη (Παράρτημα 1). Εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, έτη εργασίας, οικογενειακή κατάσταση), οι υπόλοιπες (61) ήταν διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφικά η κλίμακα τύπου Likert, από τον αριθμό 1 (Διαφωνώ απόλυτα), 2 (διαφωνώ), 3 (ουδέτερα, ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ), 4 (συμφωνώ), 5 (Συμφωνά απόλυτα). (Παράρτημα 1 – ερωτηματολόγιο)

2.7.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Χρησιμοποιήθηκε σε πρώτο επίπεδο περιγραφική στατιστική ανάλυση, με άξονα την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση και στη συνέχεια αναπτύχθηκαν πίνακες διπλής εισόδου (crosstabs). Σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, έγινε παραγωγική ανάλυση και στη συνέχεια επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση σε συνδυασμό με ανάλυση δομικών εξισώσεων (structural Equation Modeling) προκειμένου να διαπιστωθεί η ένταση της συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων.

2.7.4 Περιορισμοί /αδυναμίες έρευνας

Είναι γεγονός ότι οι έρευνες υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς. Δεν έχουν διεξαχθεί άλλες έρευνες για το θέμα αυτό, άρα δεν υπάρχει σφαιρική αντίληψη και ίσως οι εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων να μην είναι σε μεγάλο βαθμό σωστές, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Όμως είναι γεγονός ότι υπήρχε μεγάλη συμμετοχή στην έρευνα, η οποία επιτρέπει την εξαγωγή αξιόλογων και αρκετά ασφαλών συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αυτά διαμορφώθηκαν μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα. Για την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το SPSS Statistics (Παράρτημα 2).

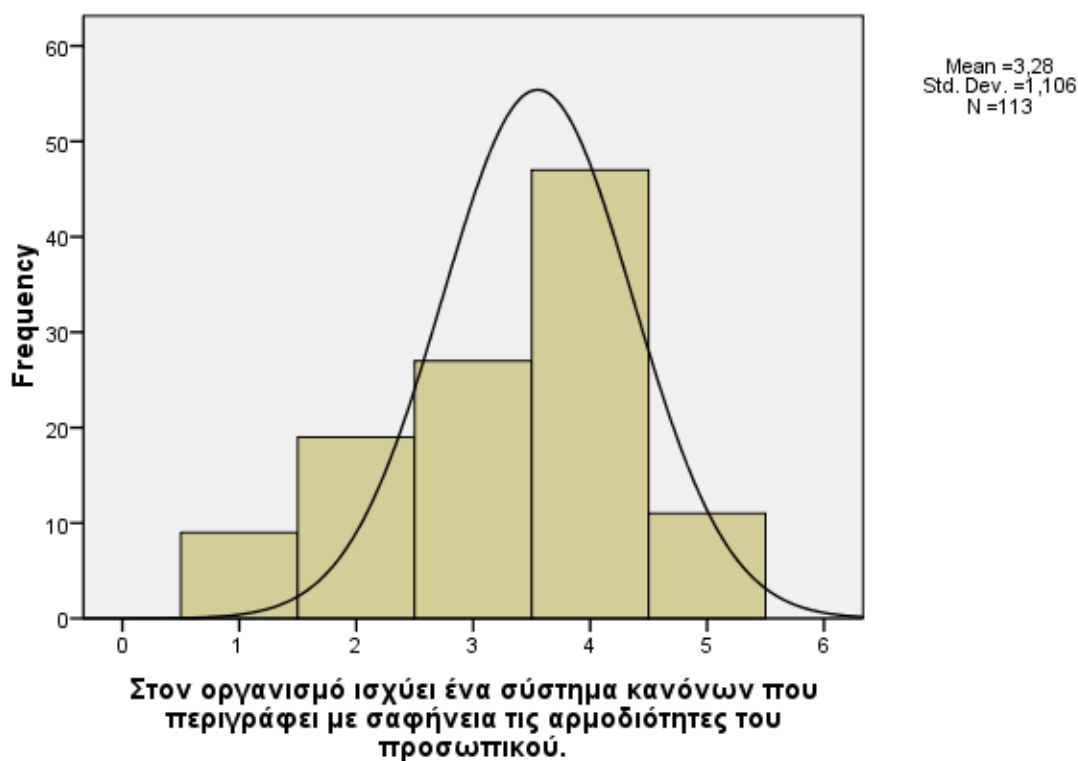
Στην πρώτη ερώτηση "Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 24.8%, ουδέτερα απάντησε το 23.9%, συμφωνεί το 41.6% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 9.7%. (Πίνακας 1). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.28 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.106 (Γράφημα 1).

Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	9	8,0	8,0	8,0
Διαφωνώ	19	16,8	16,8	24,8
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	27	23,9	23,9	48,7
Συμφωνώ	47	41,6	41,6	90,3
Συμφωνώ Απόλυτα	11	9,7	9,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 1 - Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού

Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού.



Γράφημα 1 Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού

Στην ερώτηση " Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 19.5%, ουδέτερα απάντησε το 16.8%, συμφωνεί το 52.2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 11.5% (Πίνακας 2). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.5 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.062 (Γράφημα 2).

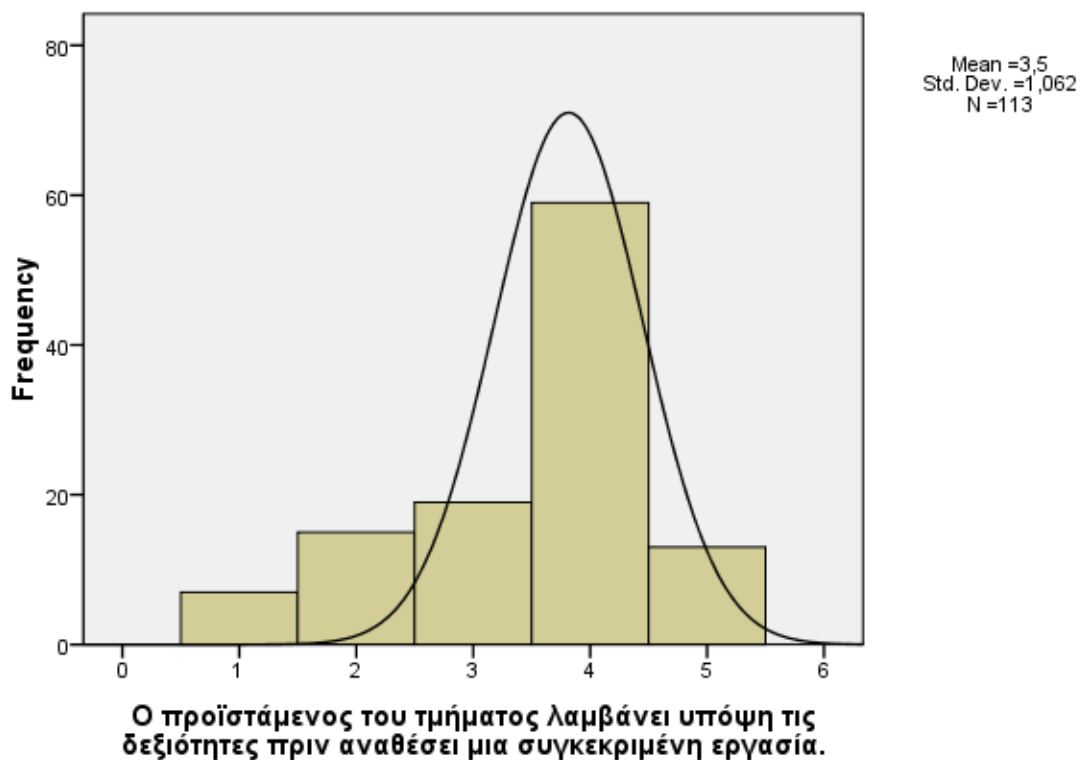
Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	7	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ	15	13,3	13,3	19,5
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	19	16,8	16,8	36,3
Συμφωνώ	59	52,2	52,2	88,5

Συμφωνώ Απόλυτα	13	11,5	11,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 2 - Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία

Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία.



Γράφημα 2 - Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία

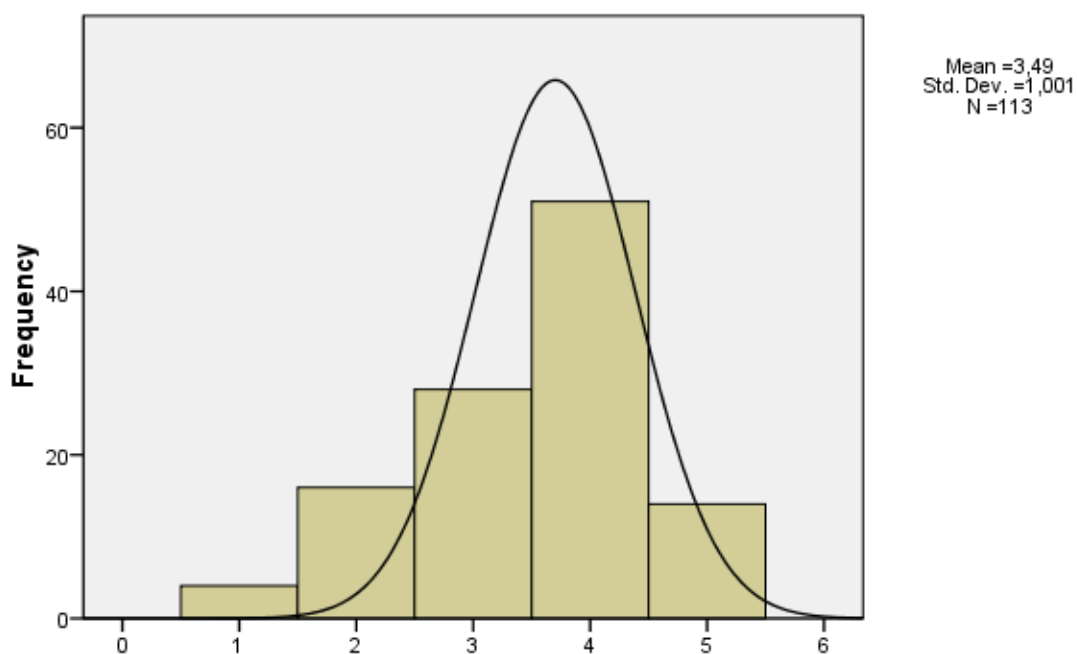
Στην ερώτηση "Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 17.7%, ουδέτερα απάντησε το 24.8%, συμφωνεί το 45.1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 12.4%. (Πίνακας 3). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.49 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.001. (Γράφημα 3).

Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,5	3,5	3,5
Διαφωνώ	16	14,2	14,2	17,7
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	28	24,8	24,8	42,5
Συμφωνώ	51	45,1	45,1	87,6
Συμφωνώ Απόλυτα	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 3 - Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία

Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία.



Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία.

Γράφημα 3- Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία

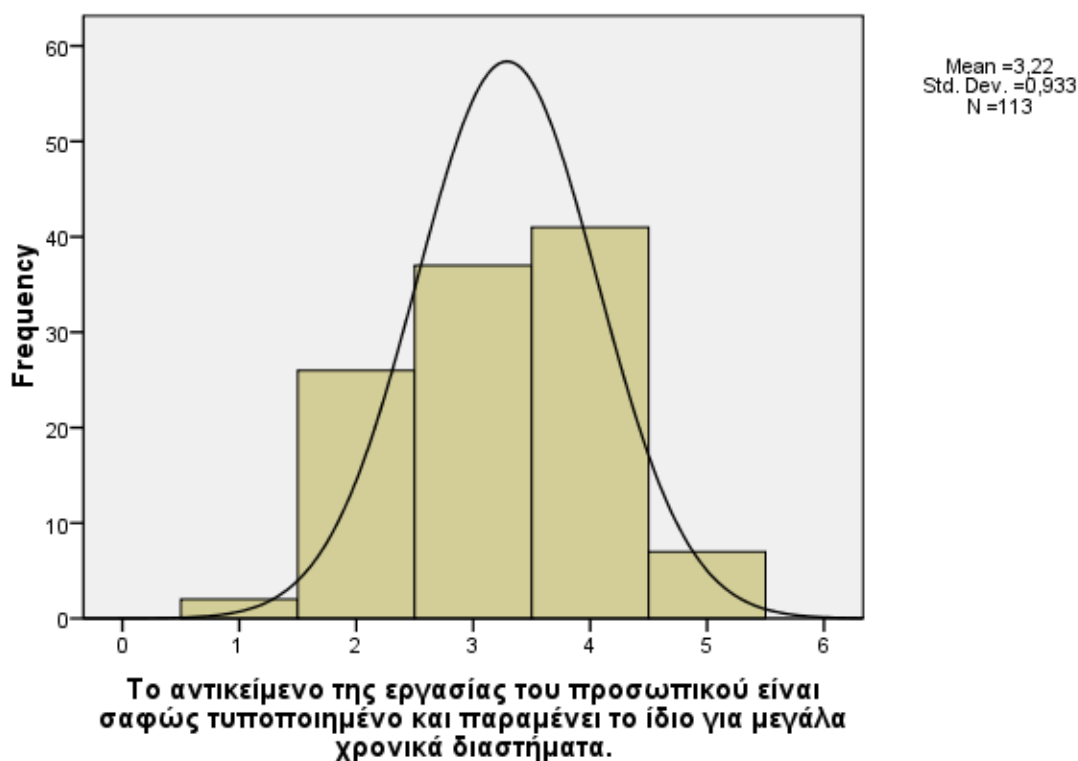
Στην ερώτηση "Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 24.8%, ουδέτερα απάντησε το 32.7%, συμφωνεί το 36.3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 6.2%. (Πίνακας 4). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.22 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.993. (Γράφημα 4).

Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
	Διαφωνώ	26	23,0	23,0	24,8
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	37	32,7	32,7	57,5
	Συμφωνώ	41	36,3	36,3	93,8
	Συμφωνώ Απόλυτα	7	6,2	6,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 4 - Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα

Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα.



Γράφημα 4- Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα

Στην ερώτηση "Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 22.1%, ουδέτερα απάντησε το 20.4%, συμφωνεί το 45.1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 12.4%. (Πίνακας 5). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.42 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.092. (Γράφημα 5).

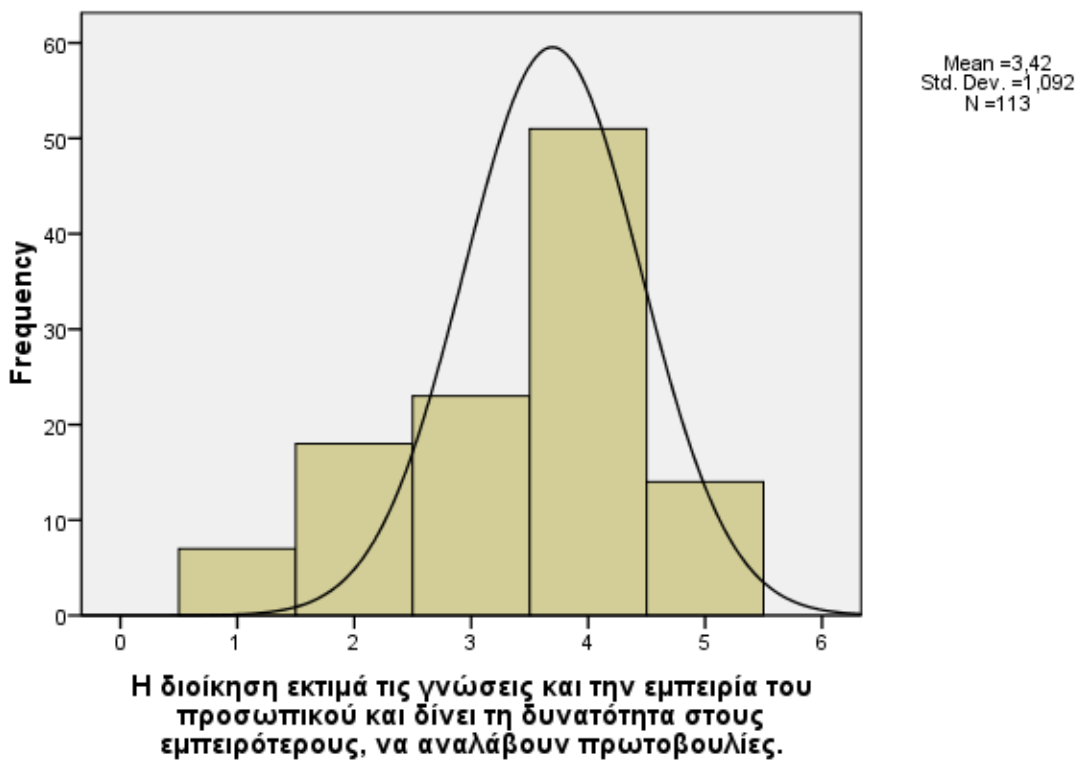
Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	7	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ	18	15,9	15,9	22,1
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	23	20,4	20,4	42,5

Συμφωνώ	51	45,1	45,1	87,6
Συμφωνώ Απόλυτα	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 5 - Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες

Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες.



Γράφημα 5- Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες

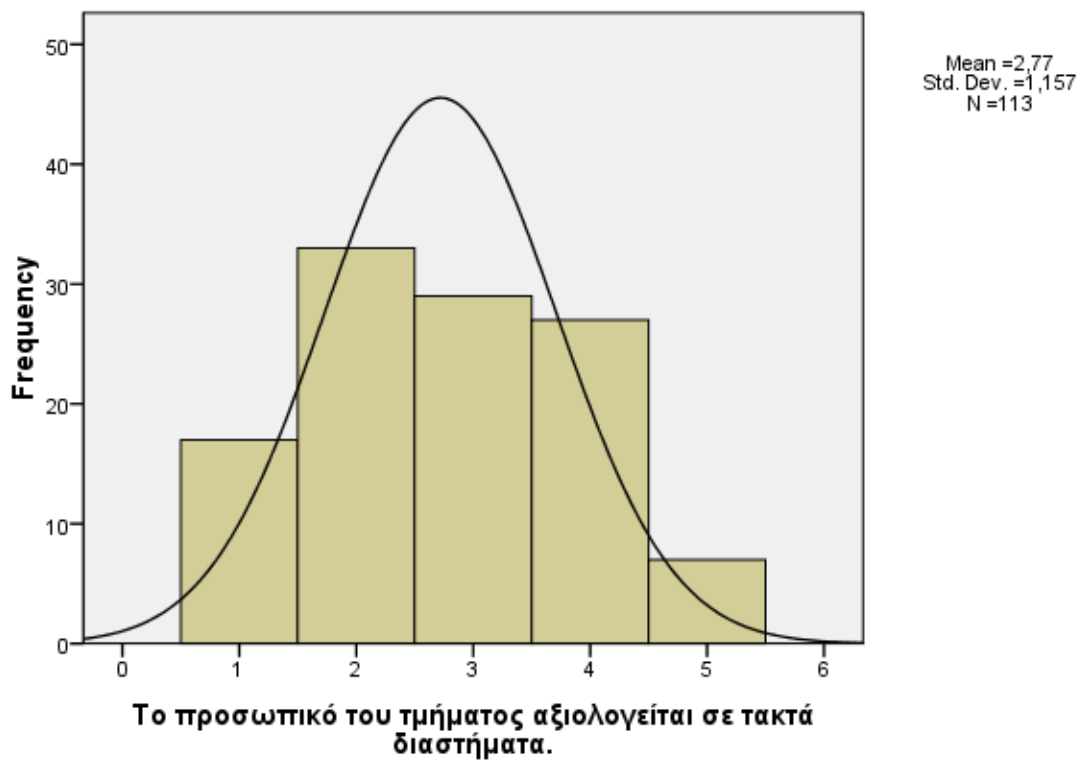
Στην ερώτηση "Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 29.2%, ουδέτερα απάντησε το 25.7%, συμφωνεί το 23.9% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 6.2% (Πίνακας 6). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.77 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.157. (Γράφημα 6).

Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	17	15,0	15,0	15,0
	Διαφωνώ	33	29,2	29,2	44,2
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	29	25,7	25,7	69,9
	Συμφωνώ	27	23,9	23,9	93,8
	Συμφωνώ Απόλυτα	7	6,2	6,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 6 - Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα

Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα.



Γράφημα 6- Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα

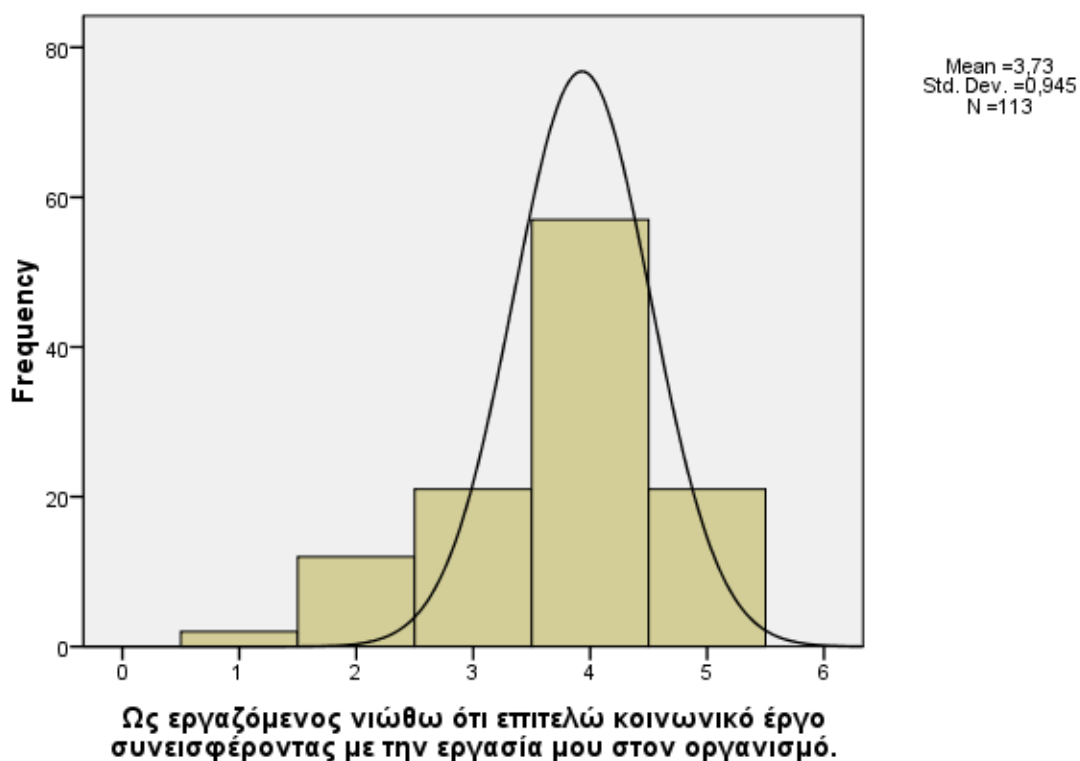
Στην ερώτηση "Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 12.4%, ουδέτερα απάντησε το 18.6%, συμφωνεί το 50.4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 18.6% (Πίνακας 7). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.73 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.945 (Γράφημα 7).

Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
Διαφωνώ	12	10,6	10,6	12,4
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	21	18,6	18,6	31,0
Συμφωνώ	57	50,4	50,4	81,4
Συμφωνώ Απόλυτα	21	18,6	18,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 7 - Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό

Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό.



Γράφημα 7- Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό

Στην ερώτηση "Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 15%, ουδέτερα απάντησε το 22.1%, συμφωνεί το 45.1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 17.7% (Πίνακας 8). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.6 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.057. (Γράφημα 8).

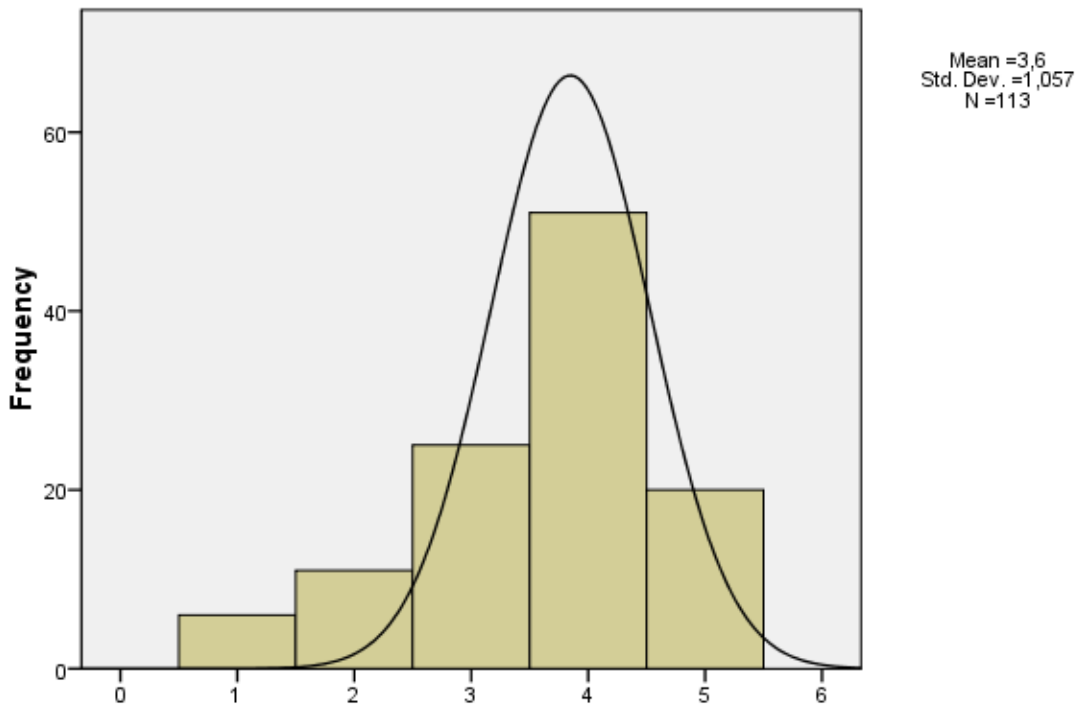
Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	5,3	5,3	5,3
Διαφωνώ	11	9,7	9,7	15,0
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	25	22,1	22,1	37,2

Συμφωνώ	51	45,1	45,1	82,3
Συμφωνώ Απόλυτα	20	17,7	17,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 8 - Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον

Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον.



Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον.

Γράφημα 8- Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον

Στην ερώτηση "Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 21.2%, ουδέτερα απάντησε το 32.7%, συμφωνεί το 37.2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 8.8% (Πίνακας 9). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.27 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.029. (Γράφημα 9).

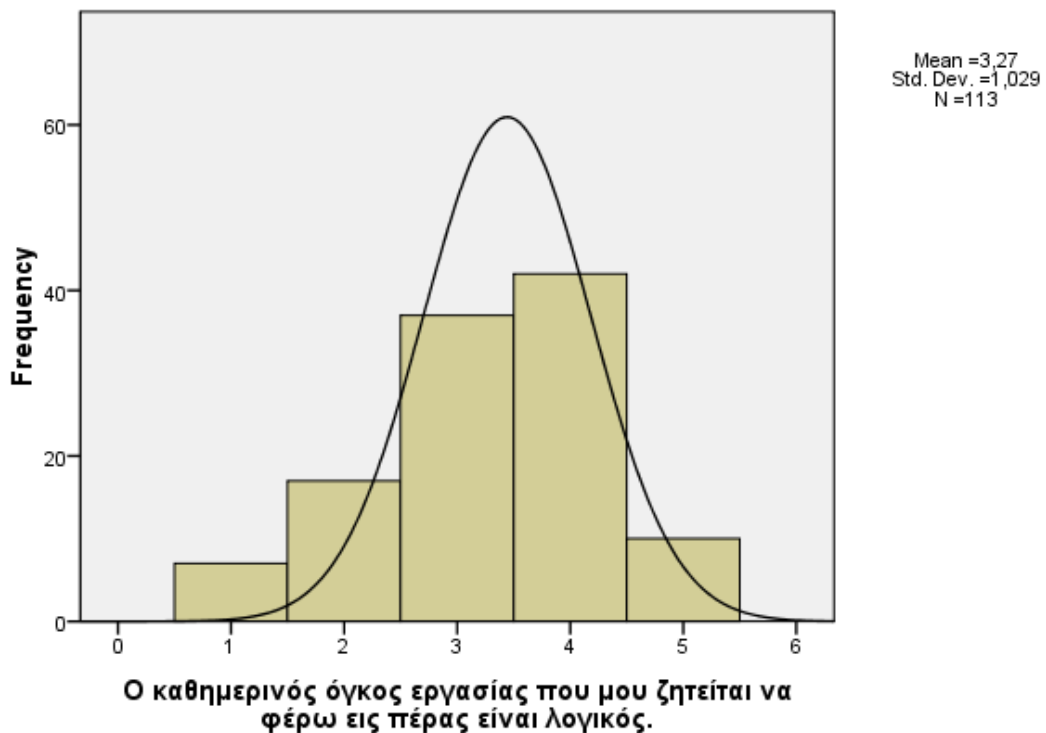
Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	7	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ	17	15,0	15,0	21,2
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	37	32,7	32,7	54,0
	Συμφωνώ	42	37,2	37,2	91,2
	Συμφωνώ Απόλυτα	10	8,8	8,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 9 - Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός

Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός.



Γράφημα 9- Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός

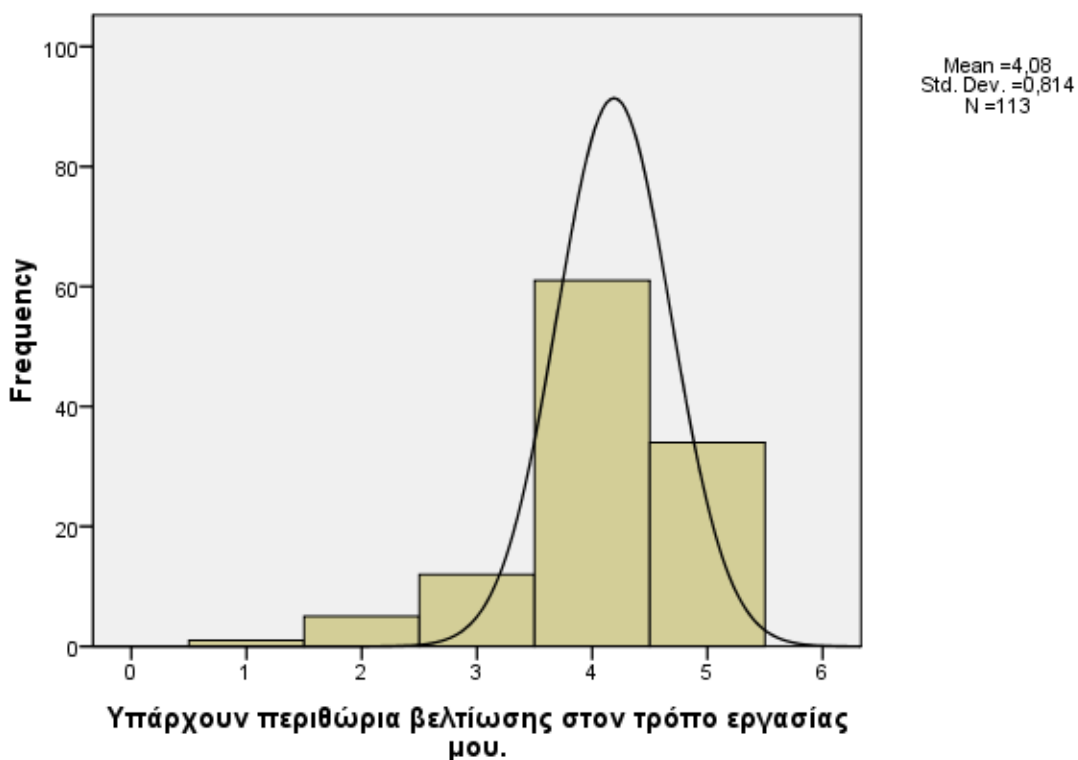
Στην ερώτηση "Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 5.3%, ουδέτερα απάντησε το 10.6%, συμφωνεί το 54.0% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 30.1% (Πίνακας 10). Η μέση τιμή (Mean) είναι 4.08 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.814. (Γράφημα 10).

Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	5	4,4	4,4	5,3
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	12	10,6	10,6	15,9
	Συμφωνώ	61	54,0	54,0	69,9
	Συμφωνώ Απόλυτα	34	30,1	30,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 10 - Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου

Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου.



Γράφημα 10- Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου

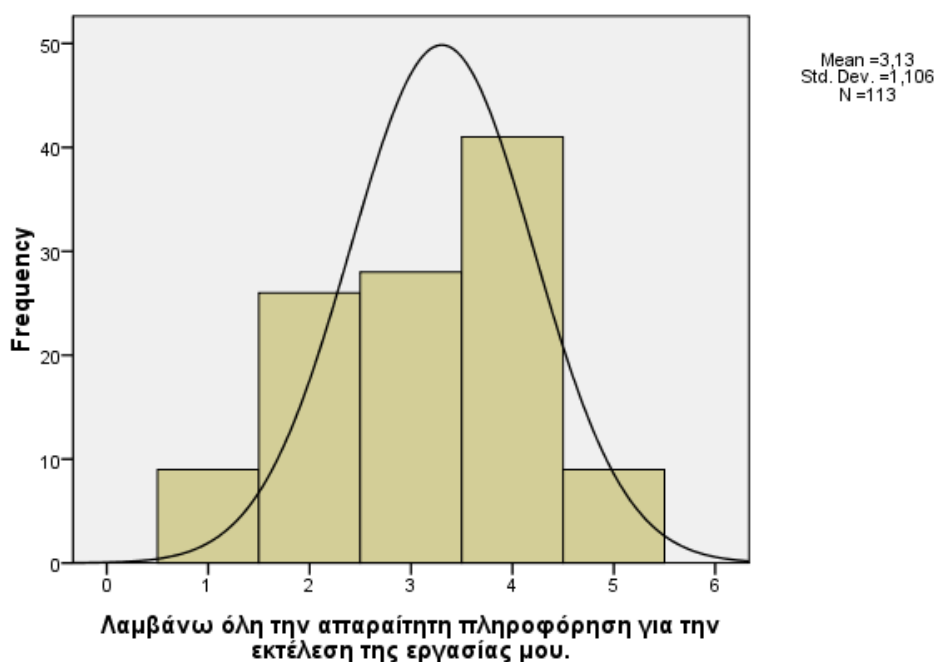
Στην ερώτηση "Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 31%, ουδέτερα απάντησε το 24.8%, συμφωνεί το 36.3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 8.0% (Πίνακας 11). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.13 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.106. (Γράφημα 11).

Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	9	8,0	8,0	8,0
Διαφωνώ	26	23,0	23,0	31,0
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	28	24,8	24,8	55,8
Συμφωνώ	41	36,3	36,3	92,0
Συμφωνώ Απόλυτα	9	8,0	8,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 11 - Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου

Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου.



Γράφημα 11- Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου

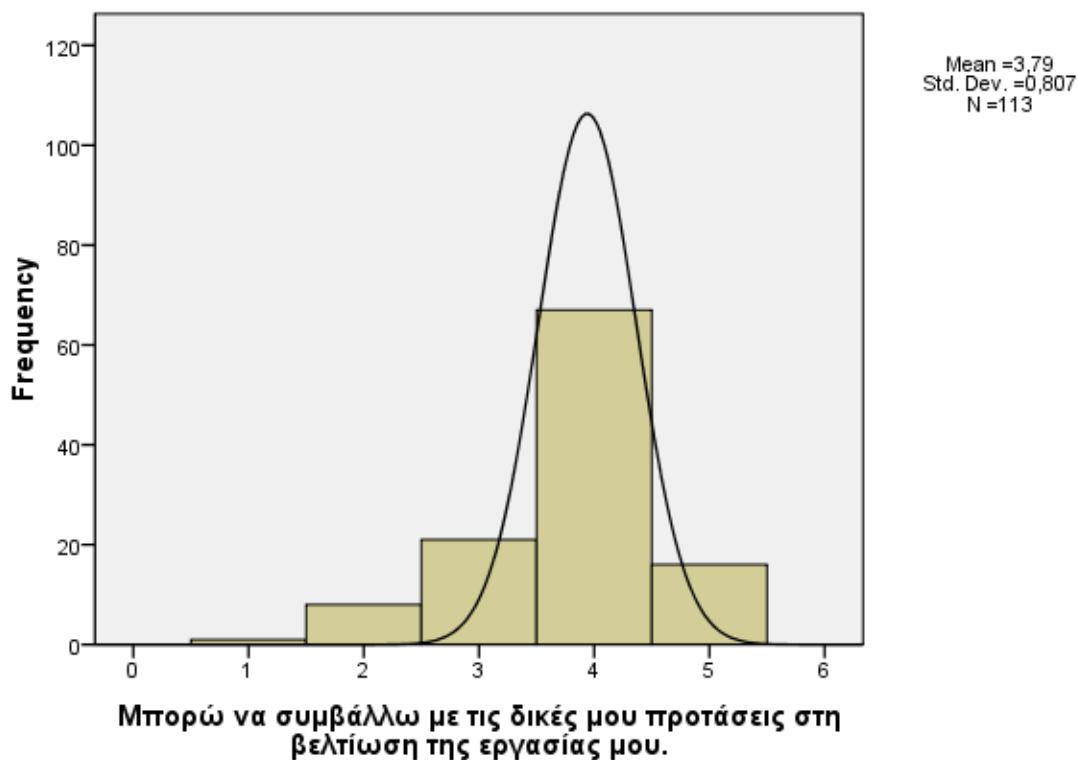
Στην ερώτηση "Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 8%, ουδέτερα απάντησε το 18.6%, συμφωνεί το 59.3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 14.2% (Πίνακας 12). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.79 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.807. (Γράφημα 12).

Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	8	7,1	7,1	8,0
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	21	18,6	18,6	26,5
Συμφωνώ	67	59,3	59,3	85,8
Συμφωνώ Απόλυτα	16	14,2	14,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 12 - Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου

Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.



Γράφημα 12- Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου

Στην ερώτηση "Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 28.3%, ουδέτερα απάντησε το 29.2%, συμφωνεί το 34.5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 8.0% (Πίνακας 13). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.15 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.071. (Γράφημα 13).

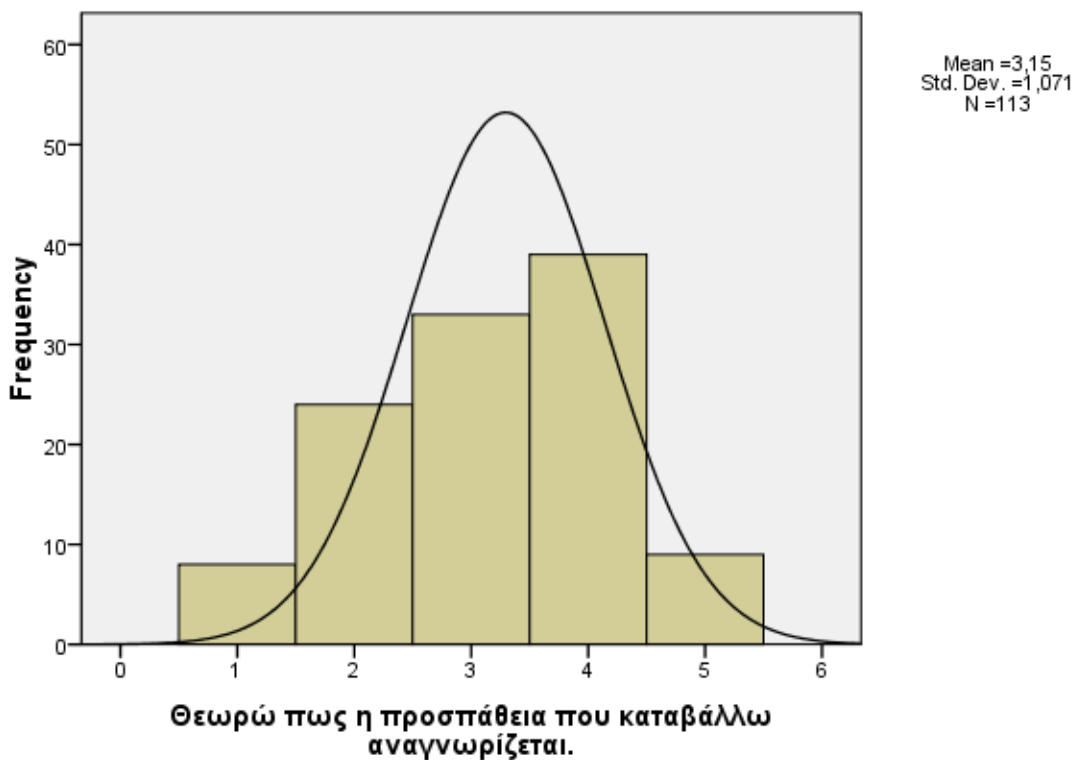
Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	8	7,1	7,1	7,1
Διαφωνώ	24	21,2	21,2	28,3

Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ/Ούτε	33	29,2	29,2	57,5
Συμφωνώ		39	34,5	34,5	92,0
Συμφωνώ Απόλυτα		9	8,0	8,0	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Πίνακας 13 - Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται

Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται.



Γράφημα 13- Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται

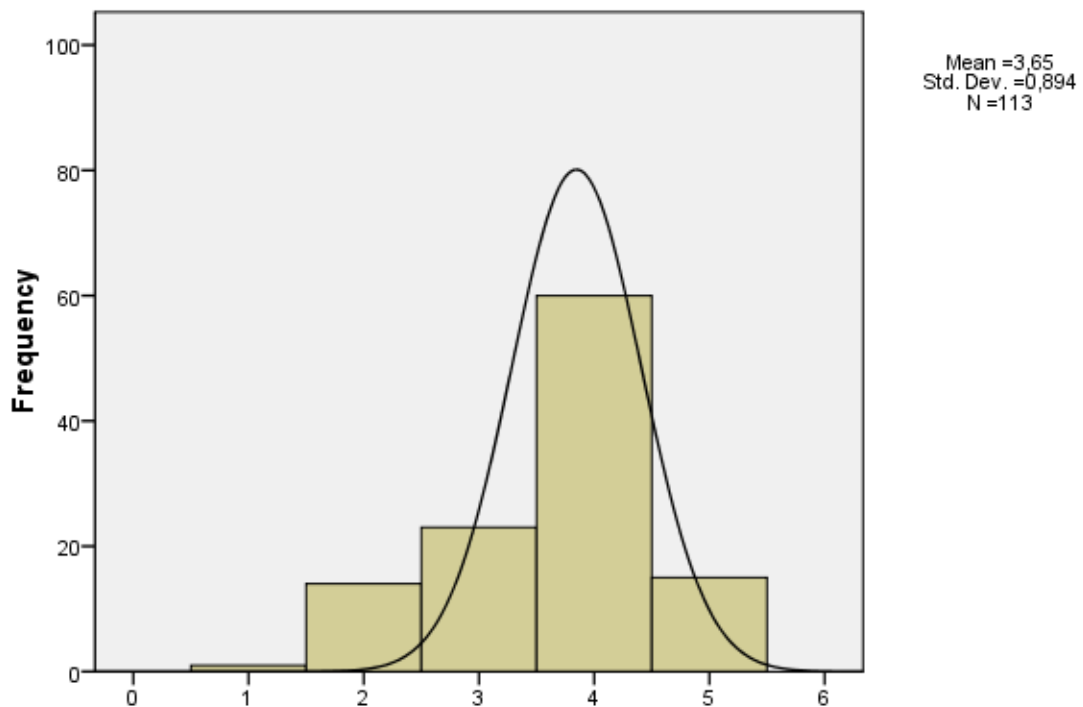
Στην ερώτηση "Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 12.4%, ουδέτερα απάντησε το 20.4%, συμφωνεί το 53.1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 13.3% (Πίνακας 14). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.65 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.894. (Γράφημα 14).

Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	14	12,4	12,4	13,3
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	23	20,4	20,4	33,6
	Συμφωνώ	60	53,1	53,1	86,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	15	13,3	13,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 14 - Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου

Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου.



Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου.

Γράφημα 14- Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου

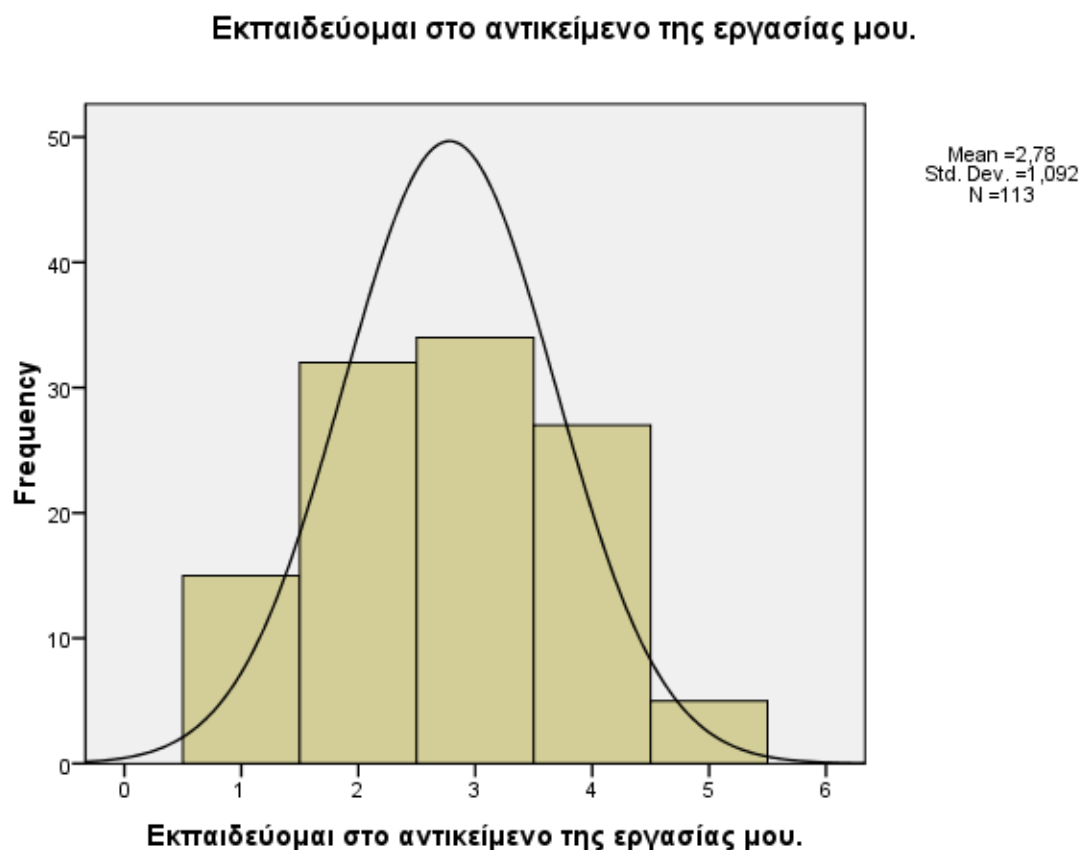
Στην ερώτηση "Εκπαιδεύομαι στο αντικείμενο της εργασίας μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 41.6%, ουδέτερα απάντησε το 30.1%, συμφωνεί το 23.9% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 4.4%

(Πίνακας 15). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.78 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.092. (Γράφημα 15).

Εκπαιδευομαι στο αντικείμενο της εργασίας μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	15	13,3	13,3	13,3
	Διαφωνώ	32	28,3	28,3	41,6
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	34	30,1	30,1	71,7
	Συμφωνώ	27	23,9	23,9	95,6
	Συμφωνώ Απόλυτα	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 15 - Εκπαιδευομαι στο αντικείμενο της εργασίας μου



Γράφημα 15- Εκπαιδευομαι στο αντικείμενο της εργασίας μου

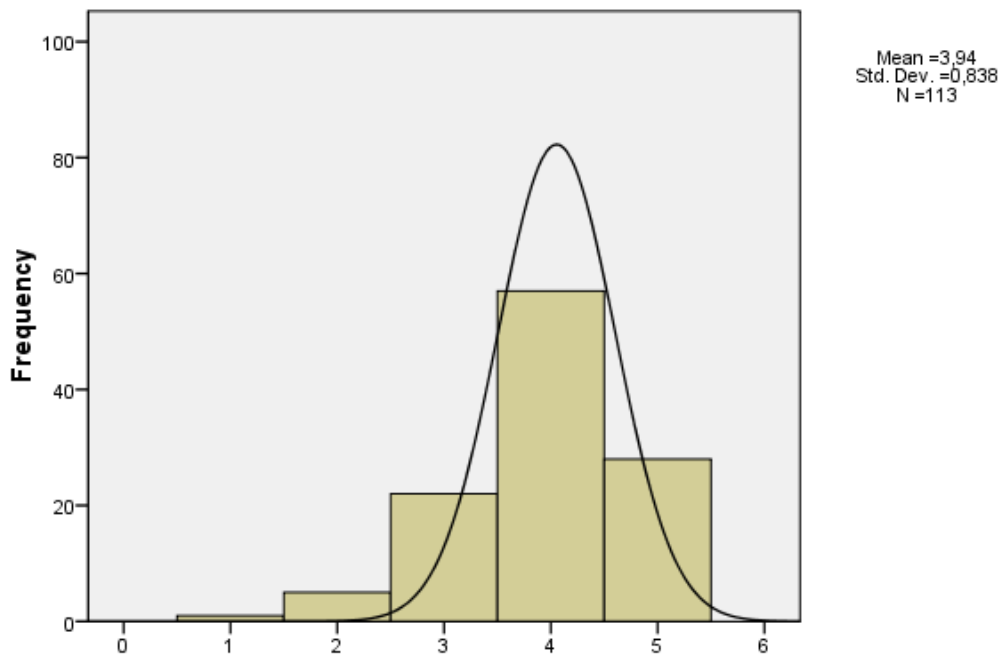
Στην ερώτηση "Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 5.3%, ουδέτερα απάντησε το 19.5%, συμφωνεί το 50.4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 24.8% (Πίνακας 16). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.94 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.838. (Γράφημα 16).

Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	5	4,4	4,4	5,3
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	22	19,5	19,5	24,8
Συμφωνώ	57	50,4	50,4	75,2
Συμφωνώ Απόλυτα	28	24,8	24,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 16 - Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές

Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές.



Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές.

Γράφημα 16- Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές

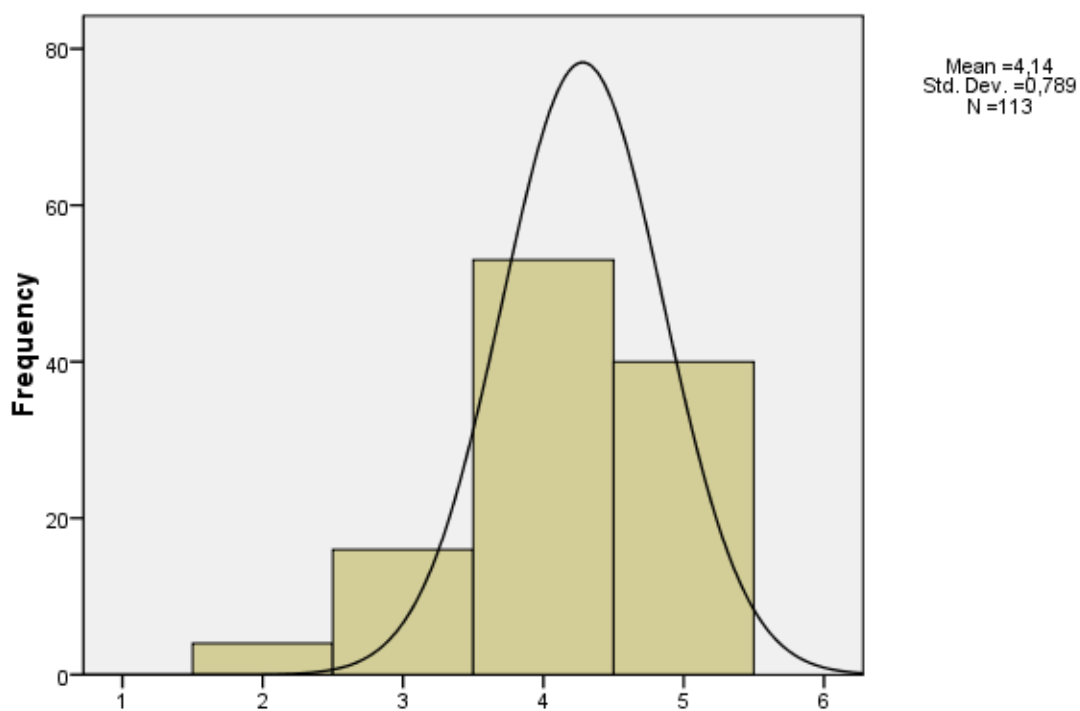
Στην ερώτηση "Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι καλές" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 17.7%, ουδέτερα δεν απάντησε κανείς, συμφωνεί το 46.9% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 35.4% (Πίνακας 17). Η μέση τιμή (Mean) είναι 4.14 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.789. (Γράφημα 17).

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	3,5	3,5	3,5
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	16	14,2	14,2	17,7
Συμφωνώ	53	46,9	46,9	64,6
Συμφωνώ Απόλυτα	40	35,4	35,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 17 - Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι καλές

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές.



Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές.

Γράφημα 17- Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι καλές

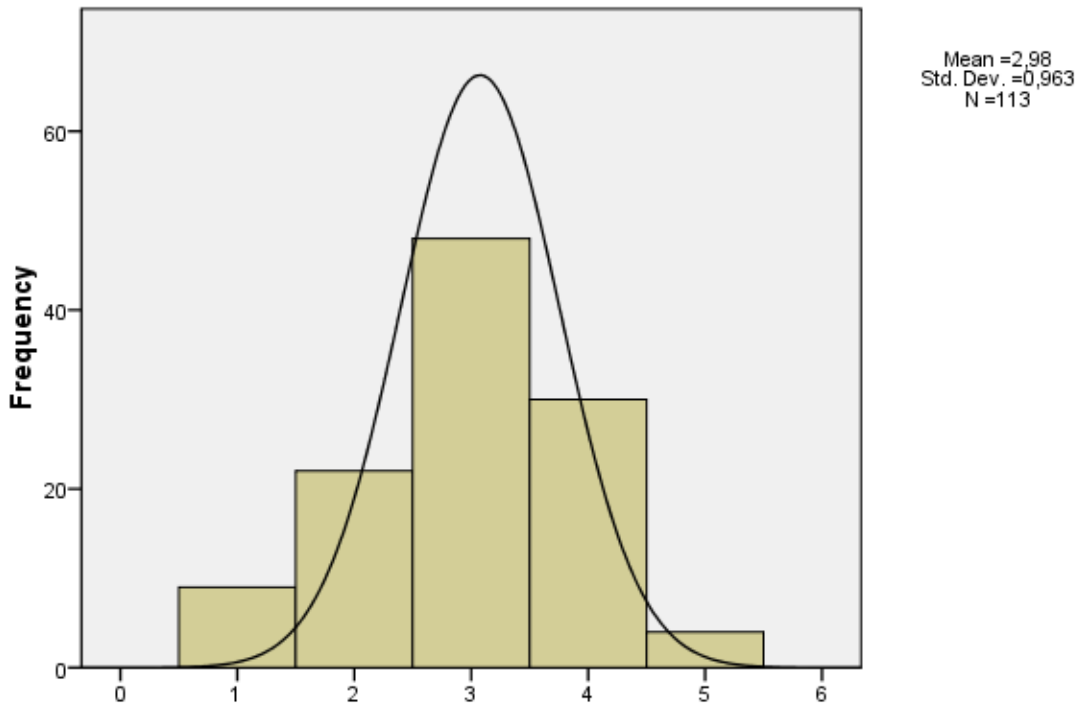
Στην ερώτηση "Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 27.4%, ουδέτερα απάντησε το 42.5%, συμφωνεί το 26.5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 3.5% (Πίνακας 18). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.98 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.963. (Γράφημα 18).

Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	9	8,0	8,0	8,0
Διαφωνώ	22	19,5	19,5	27,4
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	48	42,5	42,5	69,9
Συμφωνώ	30	26,5	26,5	96,5
Συμφωνώ Απόλυτα	4	3,5	3,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 18 - Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον

Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον.



Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον.

Γράφημα 18- Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον

Στην ερώτηση "Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 64.6%, ουδέτερα απάντησε το 24.8%, συμφωνεί το 7.1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 3.5% (Πίνακας 19). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.19 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.065. (Γράφημα 19).

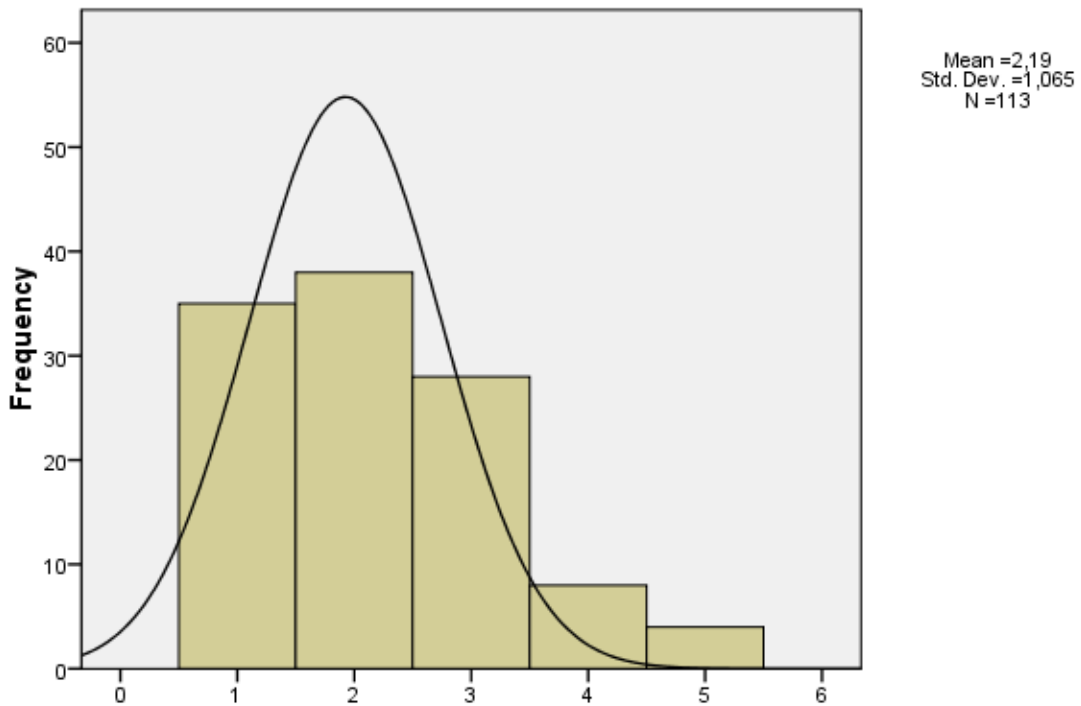
Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	35	31,0	31,0	31,0
Διαφωνώ	38	33,6	33,6	64,6
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	28	24,8	24,8	89,4

Συμφωνώ	8	7,1	7,1	96,5
Συμφωνώ Απόλυτα	4	3,5	3,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 19 - Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου

Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου.



Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου.

Γράφημα 19- Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου

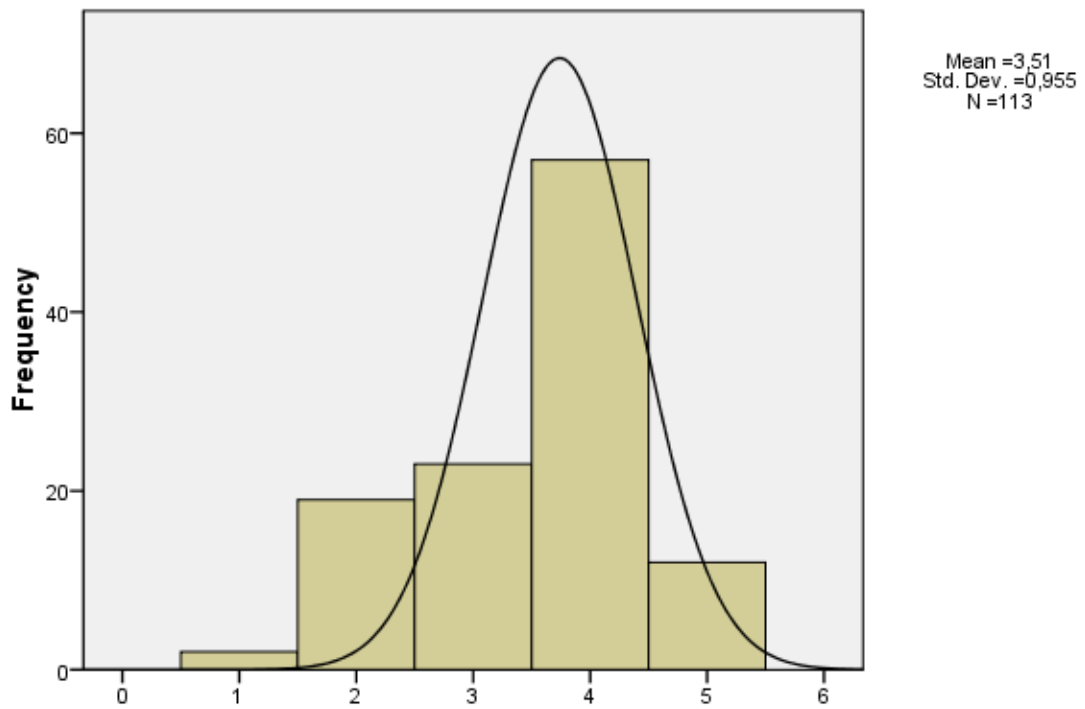
Στην ερώτηση "Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 18.6%, ουδέτερα απάντησε το 20.4%, συμφωνεί το 50.4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 10.6% (Πίνακας 20). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.51 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.955. (Γράφημα 20).

Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
Διαφωνώ	19	16,8	16,8	18,6
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	23	20,4	20,4	38,9
Συμφωνώ	57	50,4	50,4	89,4
Συμφωνώ Απόλυτα	12	10,6	10,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 20 - Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό

Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό.



Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό.

Γράφημα 20- Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό

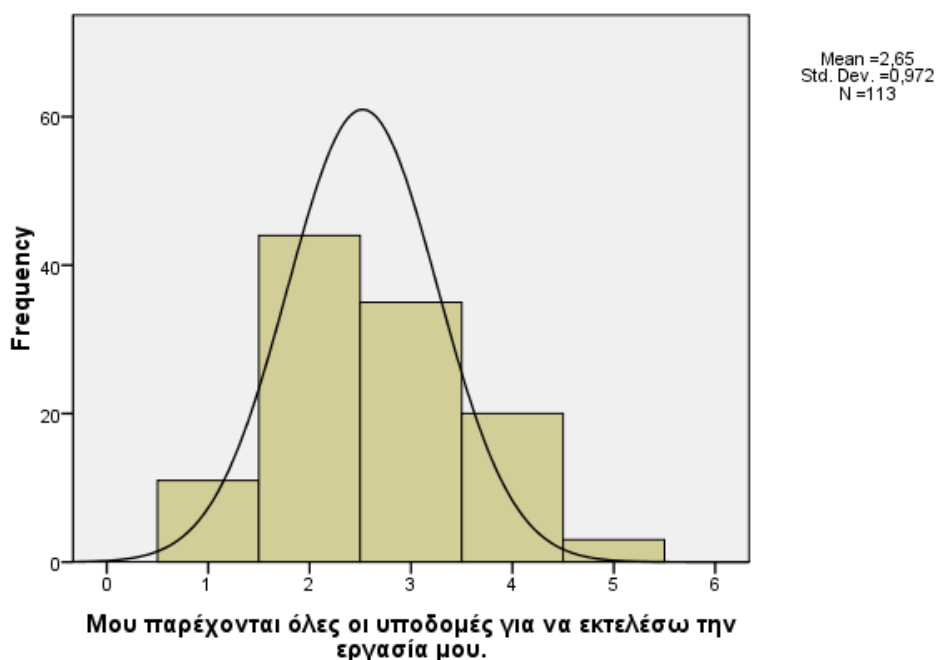
Στην ερώτηση "Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 38.9%, ουδέτερα απάντησε το 31%, συμφωνεί το 17.7% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 27.7% (Πίνακας 21). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.65 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.972. (Γράφημα 21).

Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	11	9,7	9,7	9,7
Διαφωνώ	44	38,9	38,9	48,7
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	35	31,0	31,0	79,6
Συμφωνώ	20	17,7	17,7	97,3
Συμφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 21 - Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου

Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου.



Γράφημα 21- Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου

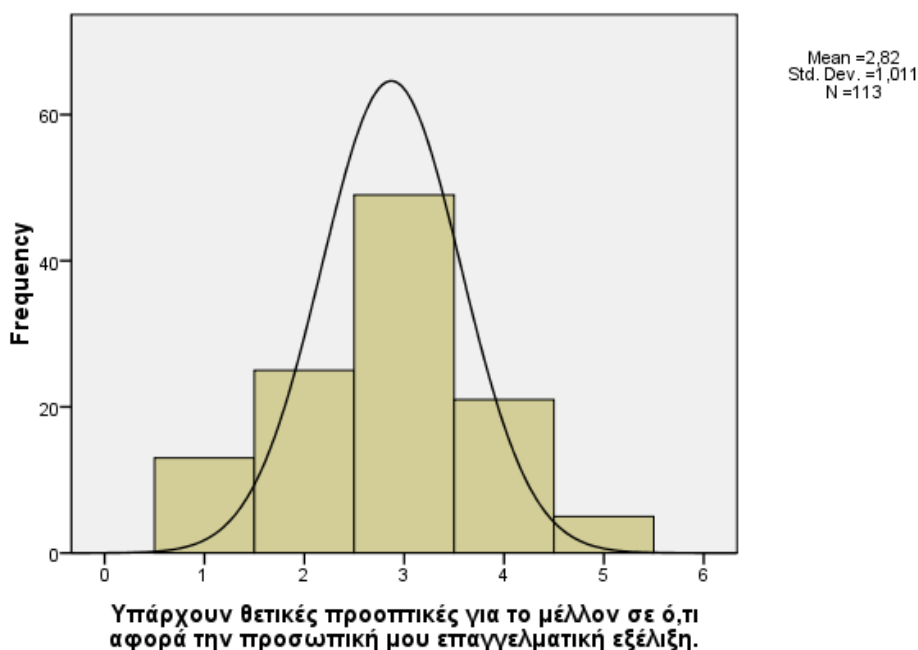
Στην ερώτηση "Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 33.6%, ουδέτερα απάντησε το 43.4%, συμφωνεί το 18.6% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 4.4% (Πίνακας 22). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.82 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.011. (Γράφημα 22).

Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	13	11,5	11,5	11,5
Διαφωνώ	25	22,1	22,1	33,6
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	49	43,4	43,4	77,0
Συμφωνώ	21	18,6	18,6	95,6
Συμφωνώ Απόλυτα	5	4,4	4,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 22 - Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη

Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη.



Γράφημα 22- Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη

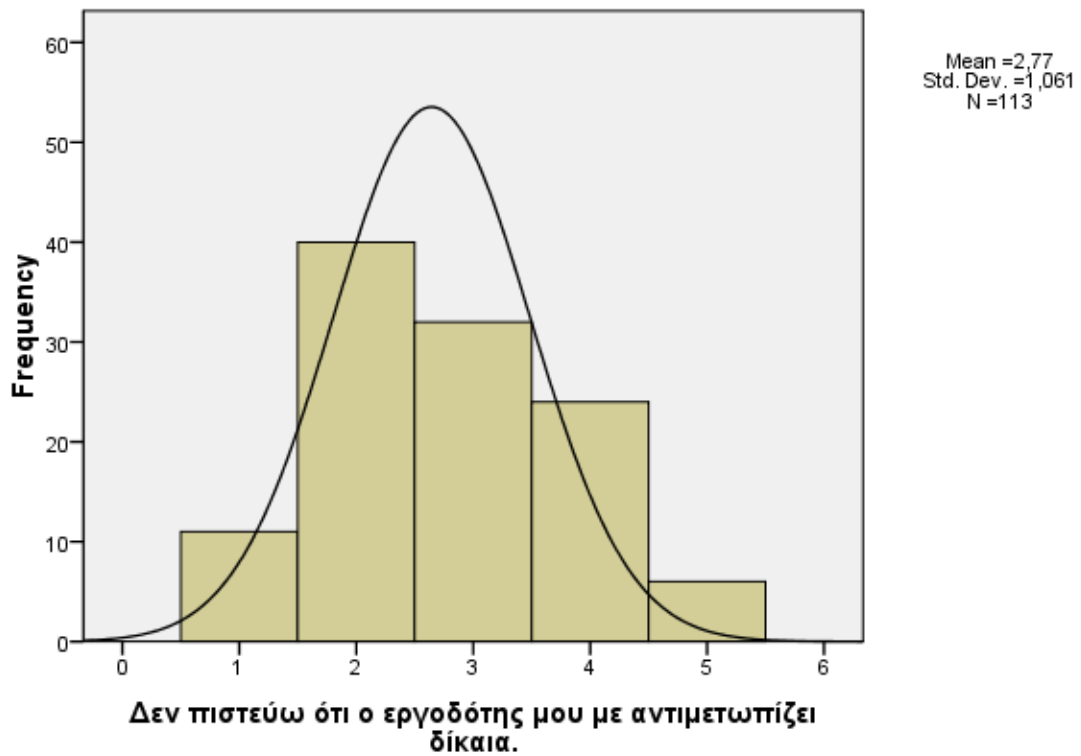
Στην ερώτηση "Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 45.1%, ουδέτερα απάντησε το 28.3%, συμφωνεί το 21.2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 5.3% (Πίνακας 23). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.77 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.061. (Γράφημα 23).

Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	11	9,7	9,7	9,7
	Διαφωνώ	40	35,4	35,4	45,1
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	32	28,3	28,3	73,5
	Συμφωνώ	24	21,2	21,2	94,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 23 - Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια

Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια.



Γράφημα 23- Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια

Στην ερώτηση "Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 41.6%, ουδέτερα απάντησε το 31%, συμφωνεί το 24.8% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 2.7% (Πίνακας 24). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.79 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.013. (Γράφημα 24).

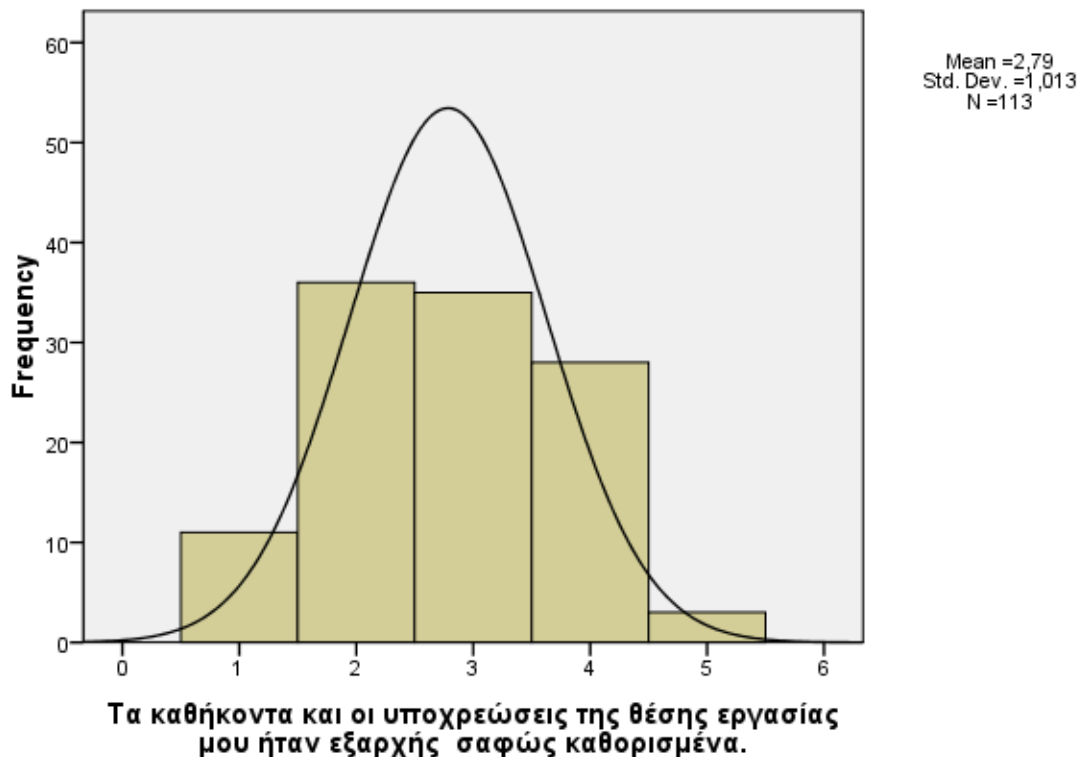
Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	11	9,7	9,7	9,7
Διαφωνώ	36	31,9	31,9	41,6

Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ/Ούτε	35	31,0	31,0	72,6
Συμφωνώ		28	24,8	24,8	97,3
Συμφωνώ Απόλυτα		3	2,7	2,7	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Πίνακας 24 - Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα

Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα.



Γράφημα 24- Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα

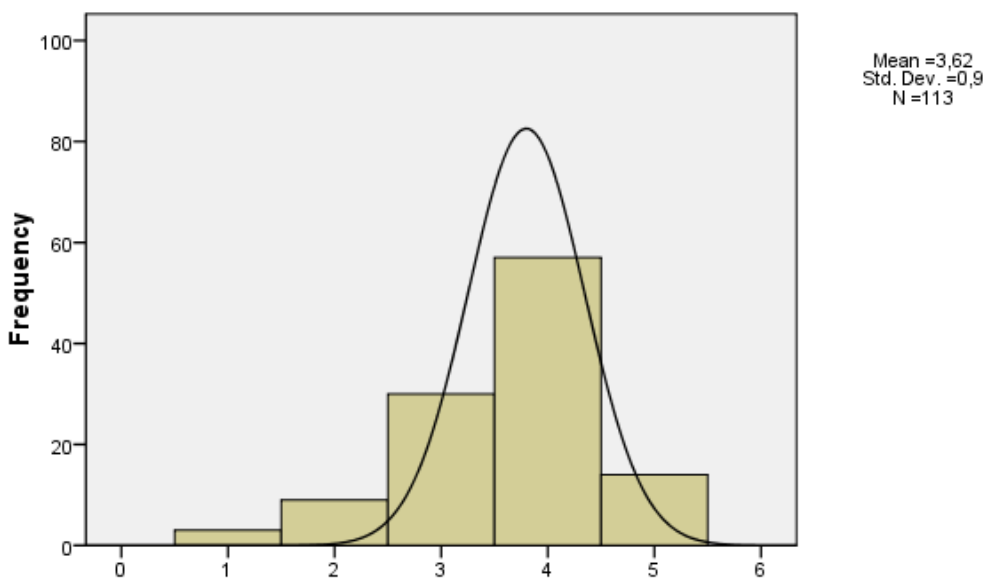
Στην ερώτηση "Κατά την διάρκεια της εργασίας μου στον οργανισμό ορισμένα από τα καθήκοντα μου διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με την αρχική περιγραφή της θέσης εργασίας" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 10.6%, ουδέτερα απάντησε το 26.5%, συμφωνεί το 50.4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 12.4% (Πίνακας 25). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.62 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.9. (Γράφημα 25).

Κατά την διάρκεια της εργασίας μου στον οργανισμό ορισμένα από τα καθήκοντα μου διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με την αρχική περιγραφή της θέσης εργασίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	2,7
Διαφωνώ	9	8,0	8,0	10,6
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	30	26,5	26,5	37,2
Συμφωνώ	57	50,4	50,4	87,6
Συμφωνώ Απόλυτα	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 25 - Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα

Κατά την διάρκεια της εργασίας μου στον οργανισμό ορισμένα από τα καθήκοντα μου διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με την αρχική περιγραφή της θέσης εργασίας.



Κατά την διάρκεια της εργασίας μου στον οργανισμό ορισμένα από τα καθήκοντα μου διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με την αρχική περιγραφή της θέσης εργασίας.

Γράφημα 25- Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα

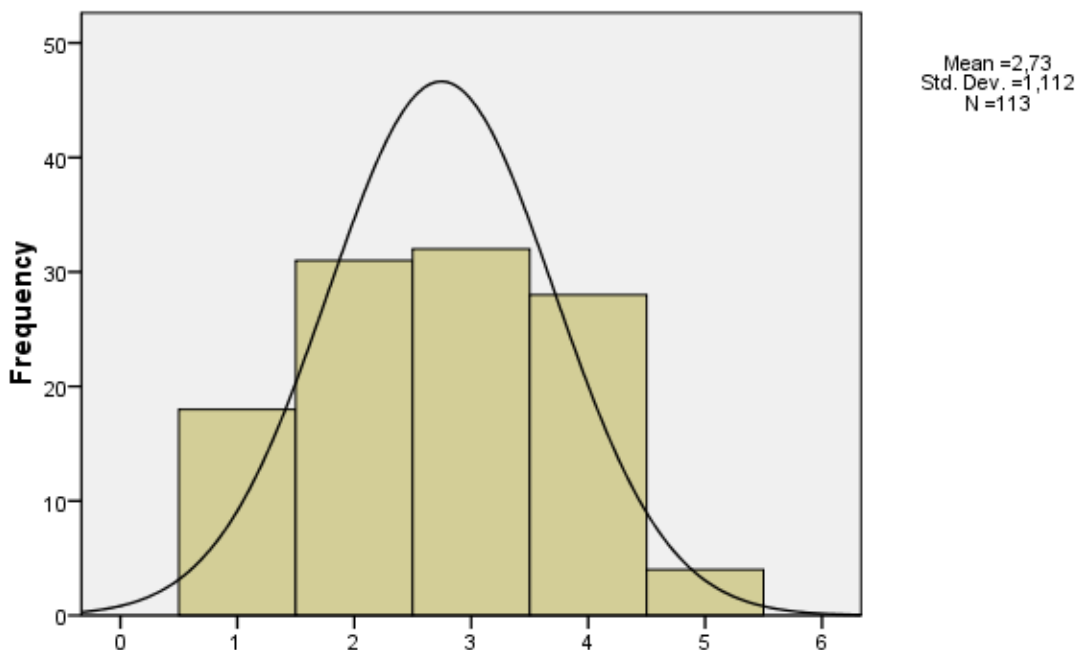
Στην ερώτηση "Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 43.4%, ουδέτερα απάντησε το 28.3%, συμφωνεί το 24.8% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 3.5% (Πίνακας 26). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.73 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.112. (Γράφημα 26).

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	18	15,9	15,9	15,9
	Διαφωνώ	31	27,4	27,4	43,4
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	32	28,3	28,3	71,7
	Συμφωνώ	28	24,8	24,8	96,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	4	3,5	3,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 26 - Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω.



Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω.

Γράφημα 26- Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω

Στην ερώτηση "Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 50.4%, ουδέτερα απάντησε το 34.5%, συμφωνεί το 8.8% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 6.2% (Πίνακας 27). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.58 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.024. (Γράφημα 27).

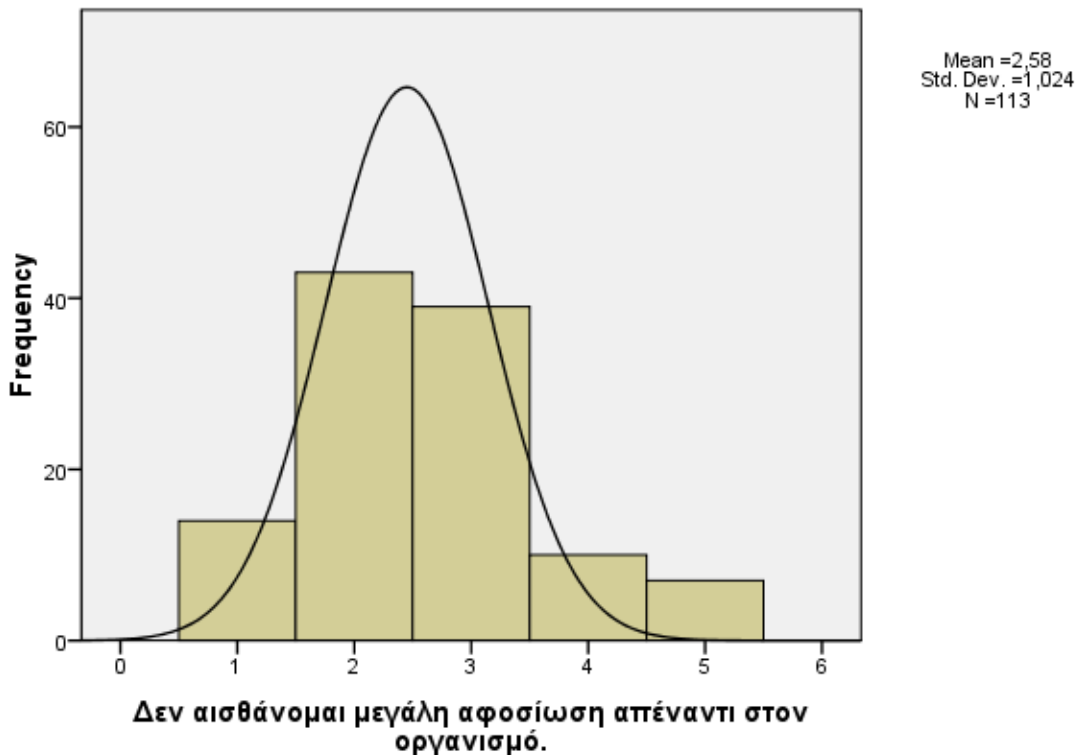
Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	14	12,4	12,4	12,4
Διαφωνώ	43	38,1	38,1	50,4
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	39	34,5	34,5	85,0

Συμφωνώ	10	8,8	8,8	93,8
Συμφωνώ Απόλυτα	7	6,2	6,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 27 - Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό

Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό.



Γράφημα 27- Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό

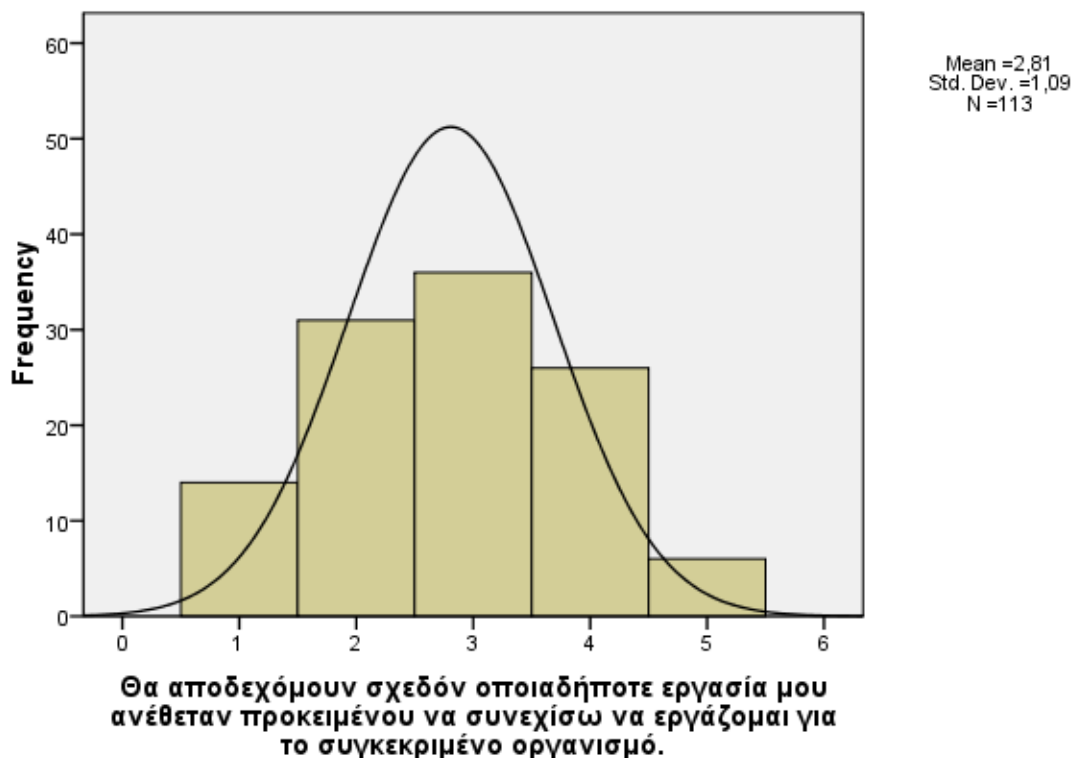
Στην ερώτηση "Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 39.8%, ουδέτερα απάντησε το 31.9%, συμφωνεί το 23% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 5.3% (Πίνακας 28). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.81 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.09. (Γράφημα 28).

Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	14	12,4	12,4	12,4
	Διαφωνώ	31	27,4	27,4	39,8
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	36	31,9	31,9	71,7
	Συμφωνώ	26	23,0	23,0	94,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 28 - Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό

Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό.



Γράφημα 28- Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό

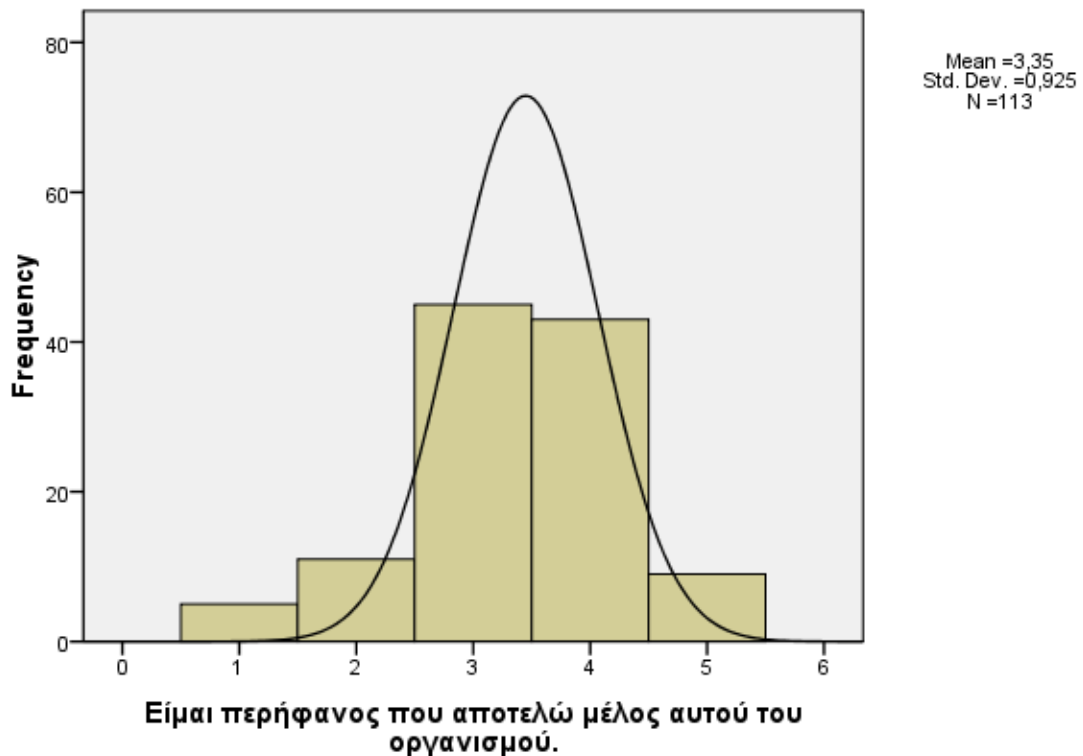
Στην ερώτηση "Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 14.2%, ουδέτερα απάντησε το 39.8%, συμφωνεί το 38.1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 8% (Πίνακας 29). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.35 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.925. (Γράφημα 29).

Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	4,4	4,4	4,4
	Διαφωνώ	11	9,7	9,7	14,2
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	45	39,8	39,8	54,0
	Συμφωνώ	43	38,1	38,1	92,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	9	8,0	8,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 29 - Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού

Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού.



Γράφημα 29- Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού

Στην ερώτηση "Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 46.9%, ουδέτερα απάντησε το 39.8%, συμφωνεί το 8.8% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 4.4% (Πίνακας 30). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.6 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.95. (Γράφημα 30).

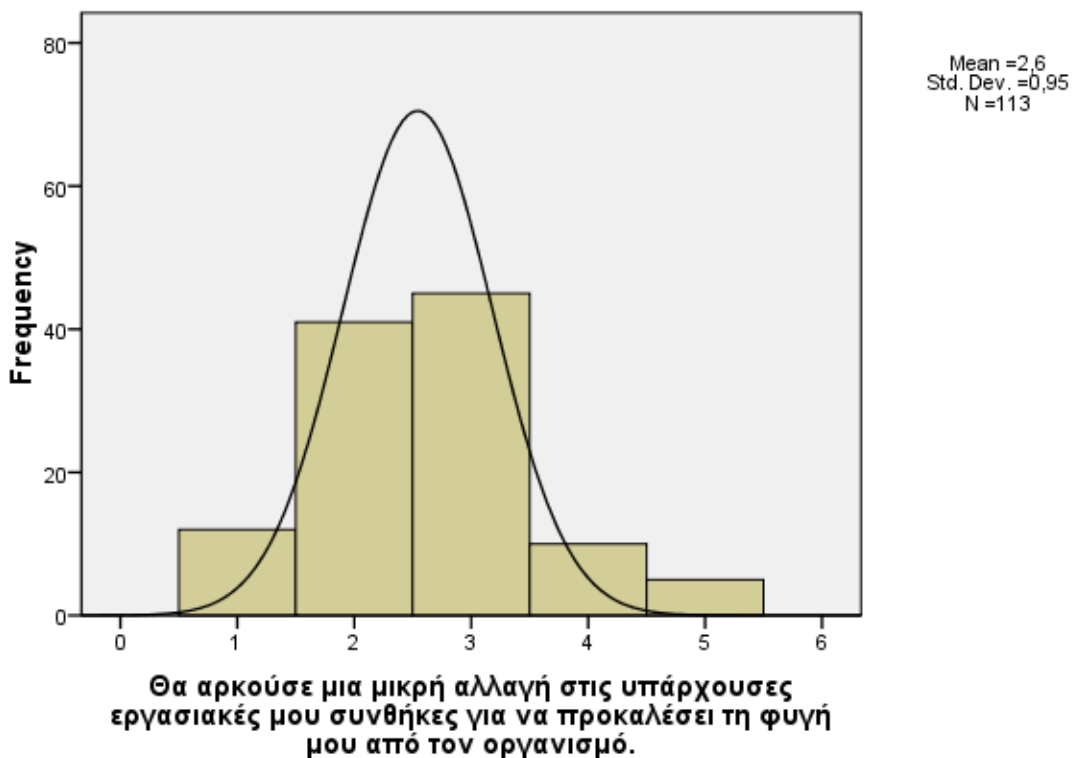
Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	12	10,6	10,6	10,6
Διαφωνώ	41	36,3	36,3	46,9
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	45	39,8	39,8	86,7

Συμφωνώ	10	8,8	8,8	95,6
Συμφωνώ Απόλυτα	5	4,4	4,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 30 - Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό

Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό.



Γράφημα 30- Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό

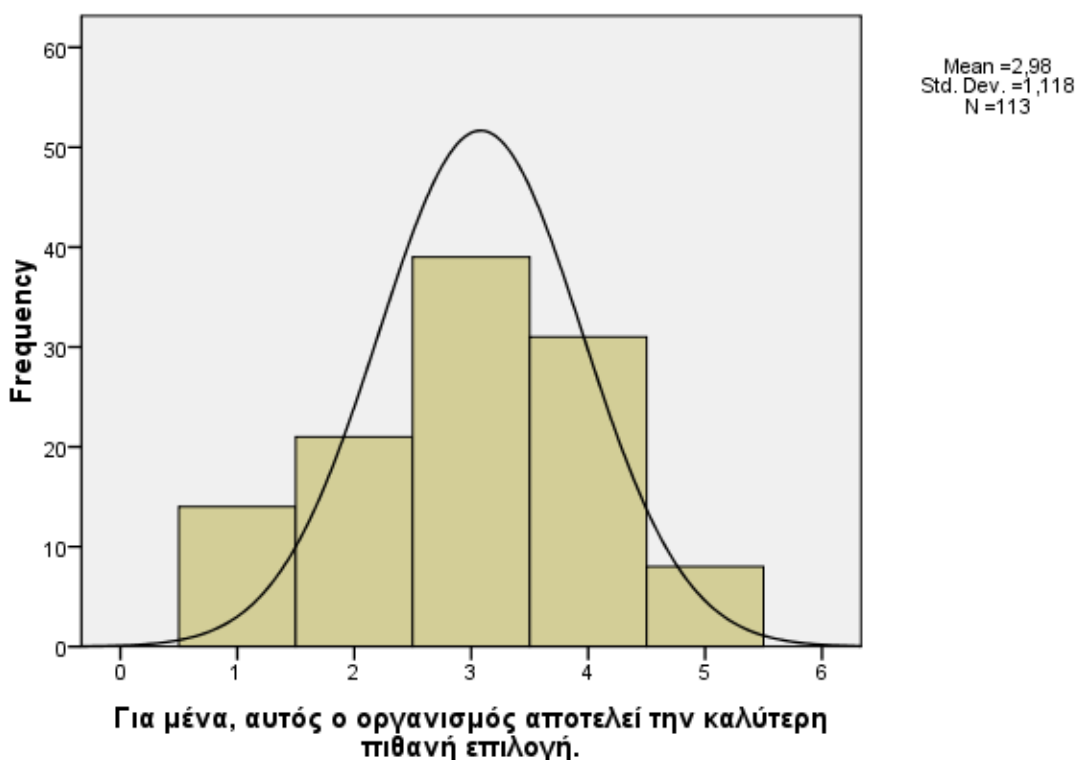
Στην ερώτηση "Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 31%, ουδέτερα απάντησε το 34.5%, συμφωνεί το 27.4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 7.1% (Πίνακας 31). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.98 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.118. (Γράφημα 31).

Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	14	12,4	12,4	12,4
Διαφωνώ	21	18,6	18,6	31,0
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	39	34,5	34,5	65,5
Συμφωνώ	31	27,4	27,4	92,9
Συμφωνώ Απόλυτα	8	7,1	7,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 31 - Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή

Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή.



Γράφημα 31- Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή

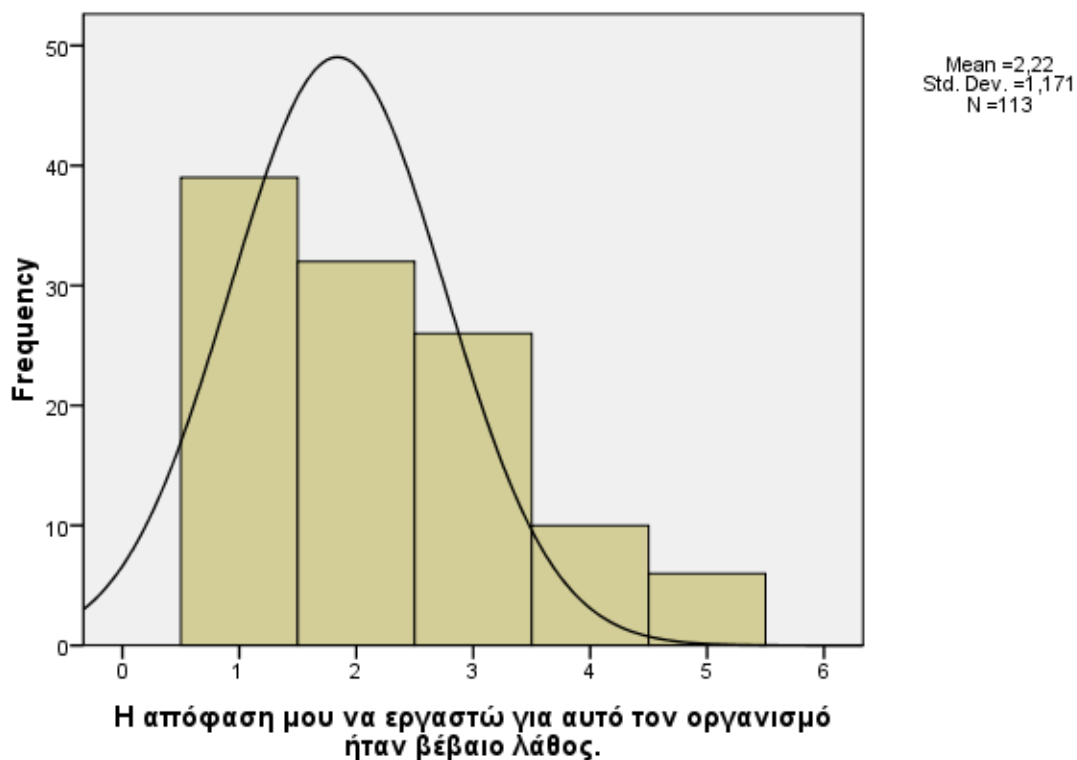
Στην ερώτηση "Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 62.8%, ουδέτερα απάντησε το 23%, συμφωνεί το 8.8% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 5.3% (Πίνακας 32). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.22 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.171. (Γράφημα 32).

Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	39	34,5	34,5	34,5
Διαφωνώ	32	28,3	28,3	62,8
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	26	23,0	23,0	85,8
Συμφωνώ	10	8,8	8,8	94,7
Συμφωνώ Απόλυτα	6	5,3	5,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 32 - Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος

Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος.



Γράφημα 32- Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος

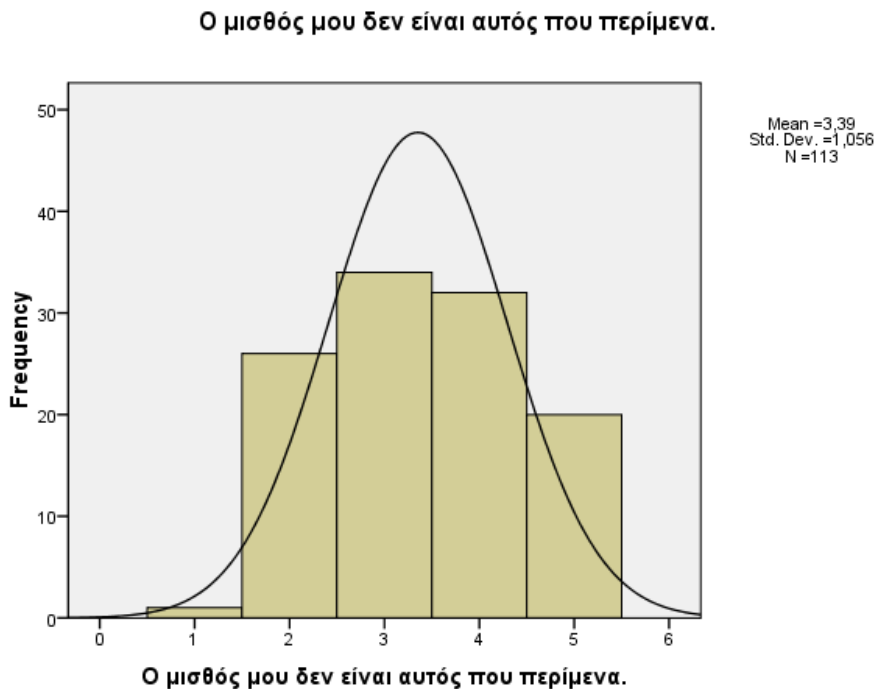
Στην ερώτηση "Ο μισθός μου δεν είναι αυτός που περίμενα" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 23.9%, ουδέτερα απάντησε το 30.1%, συμφωνεί το 28.3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 17.7%. (Πίνακας 33). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.39 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.056. (Γράφημα 33).

Ο μισθός μου δεν είναι αυτός που περίμενα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	26	23,0	23,0	23,9
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	34	30,1	30,1	54,0
Συμφωνώ	32	28,3	28,3	82,3

Συμφωνώ Απόλυτα	20	17,7	17,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 33 - Ο μισθός μου δεν είναι αυτός που περίμενα



Γράφημα 33- Ο μισθός μου δεν είναι αυτός που περίμενα

Στην ερώτηση "Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 16.8%, ουδέτερα απάντησε το 36.3%, συμφωνεί το 31% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 13.3% (Πίνακας 34). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.35 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.999. (Γράφημα 34).

Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα.

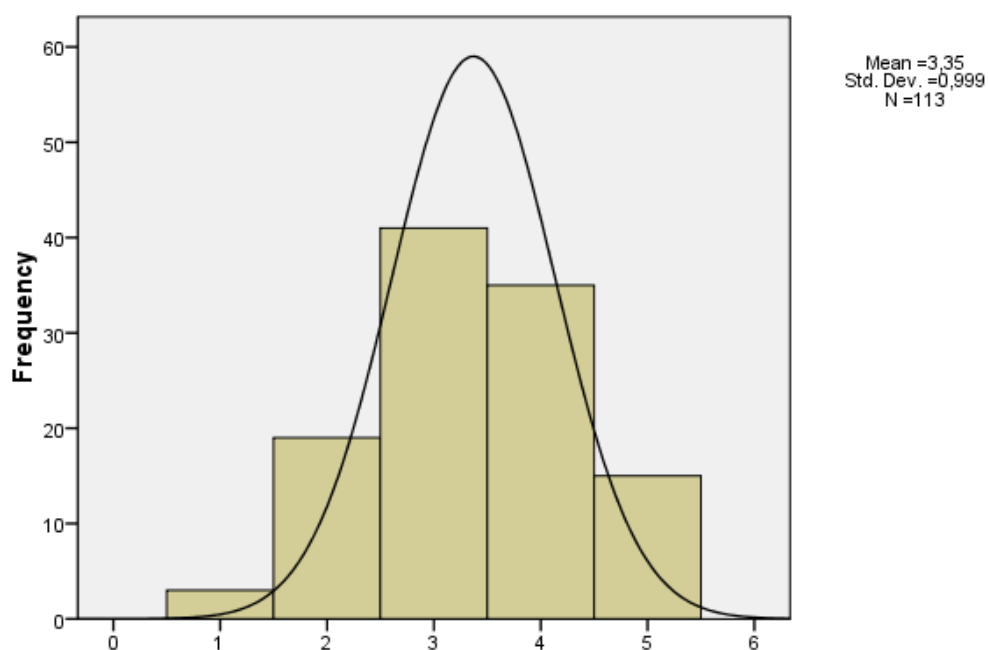
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	2,7
Διαφωνώ	19	16,8	16,8	19,5
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	41	36,3	36,3	55,8
Συμφωνώ	35	31,0	31,0	86,7
Συμφωνώ Απόλυτα	15	13,3	13,3	100,0

Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	2,7
Διαφωνώ	19	16,8	16,8	19,5
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	41	36,3	36,3	55,8
Συμφωνώ	35	31,0	31,0	86,7
Συμφωνώ Απόλυτα	15	13,3	13,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 34 - Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα

Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα.



Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα.

Γράφημα 34- Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα

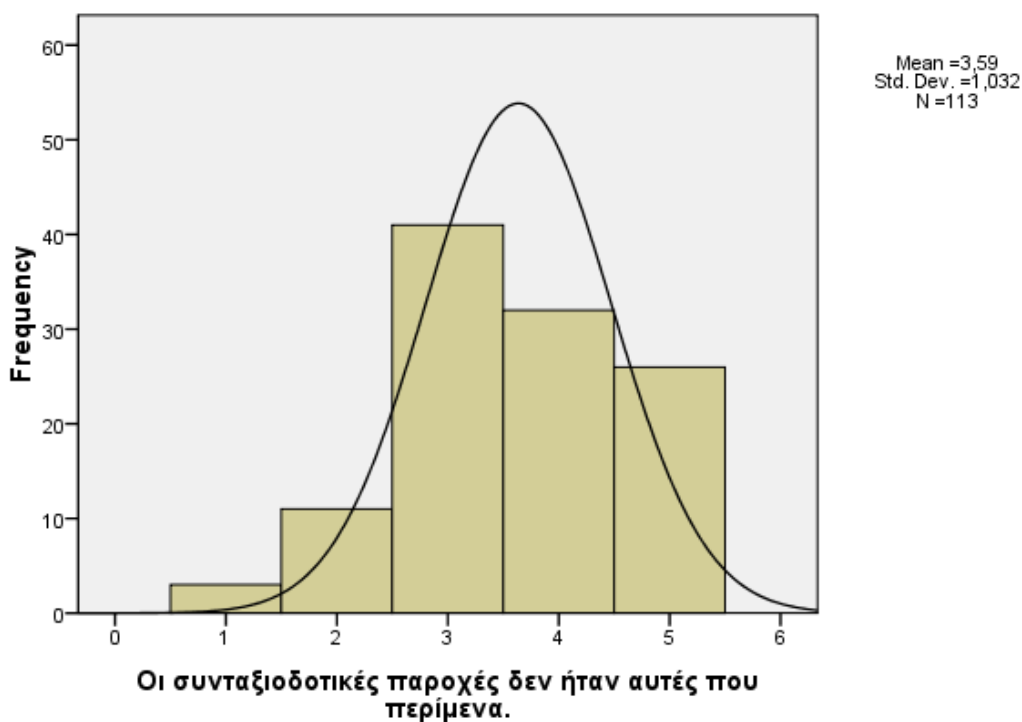
Στην ερώτηση "Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 12.4%, ουδέτερα απάντησε το 36.3%, συμφωνεί το 28.3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 23% (Πίνακας 35). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.59 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.032. (Γράφημα 35).

Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	2,7
Διαφωνώ	11	9,7	9,7	12,4
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	41	36,3	36,3	48,7
Συμφωνώ	32	28,3	28,3	77,0
Συμφωνώ Απόλυτα	26	23,0	23,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 35 - Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα

Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα.



Γράφημα 35- Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα

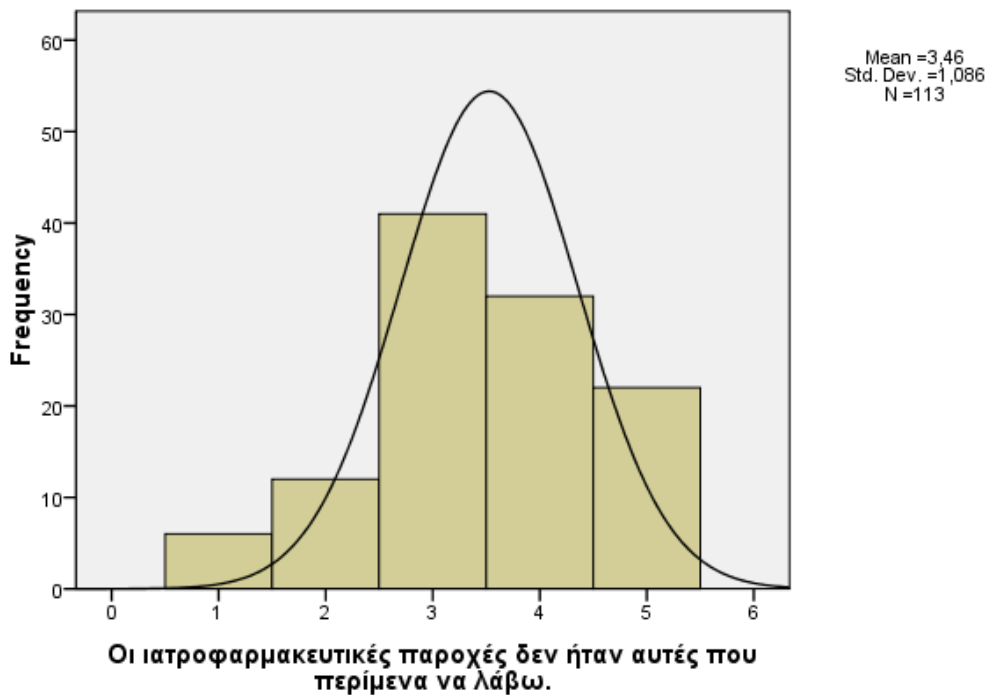
Στην ερώτηση "Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 10.6%, ουδέτερα απάντησε το 36.3%, συμφωνεί το 28.3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 19.5% (Πίνακας 36). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.46 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.086. (Γράφημα 36).

Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	6	5,3	5,3	5,3
	Διαφωνώ	12	10,6	10,6	15,9
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	41	36,3	36,3	52,2
	Συμφωνώ	32	28,3	28,3	80,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	22	19,5	19,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 36 - Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω

Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω.



Γράφημα 36- Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω

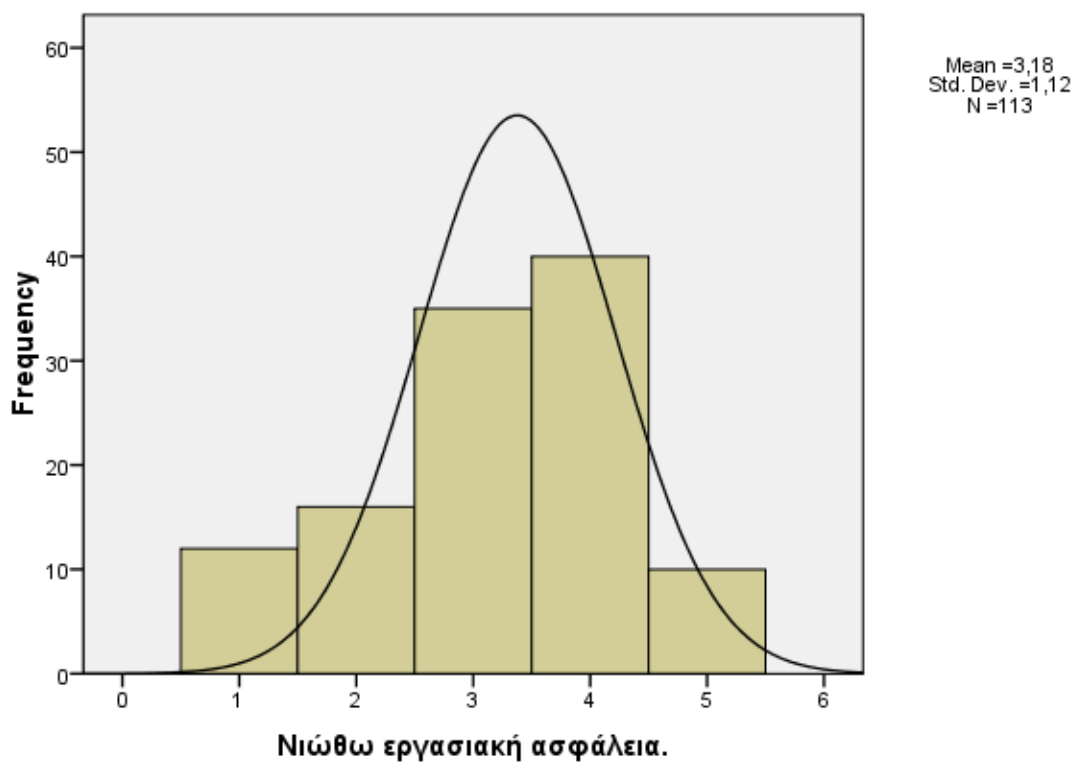
Στην ερώτηση "Νιώθω εργασιακή ασφάλεια" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 24.8%, ουδέτερα απάντησε το 31%, συμφωνεί το 35.4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 8.8% (Πίνακας 37). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.18 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.12. (Γράφημα 37).

Νιώθω εργασιακή ασφάλεια.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	12	10,6	10,6	10,6
	Διαφωνώ	16	14,2	14,2	24,8
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	35	31,0	31,0	55,8
	Συμφωνώ	40	35,4	35,4	91,2
	Συμφωνώ Απόλυτα	10	8,8	8,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 37 - Νιώθω εργασιακή ασφάλεια

Νιώθω εργασιακή ασφάλεια.



Γράφημα 37- Νιώθω εργασιακή ασφάλεια

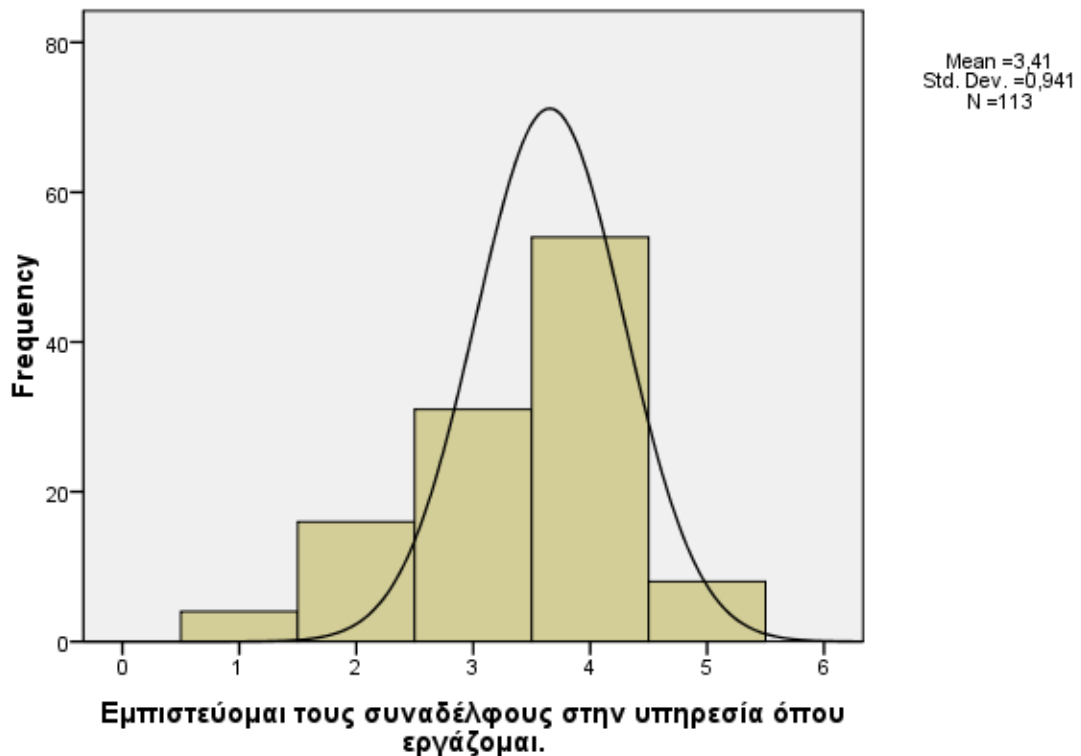
Στην ερώτηση " Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 17.7%, ουδέτερα απάντησε το 45.1%, συμφωνεί το 47.8% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 7.1% (Πίνακας 38). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.41 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.941. (Γράφημα 38).

Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,5	3,5	3,5
Διαφωνώ	16	14,2	14,2	17,7
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	31	27,4	27,4	45,1
Συμφωνώ	54	47,8	47,8	92,9
Συμφωνώ Απόλυτα	8	7,1	7,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 38 - Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι

Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι.



Γράφημα 38- Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι

Στην ερώτηση "Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 8%, ουδέτερα απάντησε το 20.4%, συμφωνεί το 60.2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 11.5% (Πίνακας 39). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.73 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.813. (Γράφημα 39).

Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται.

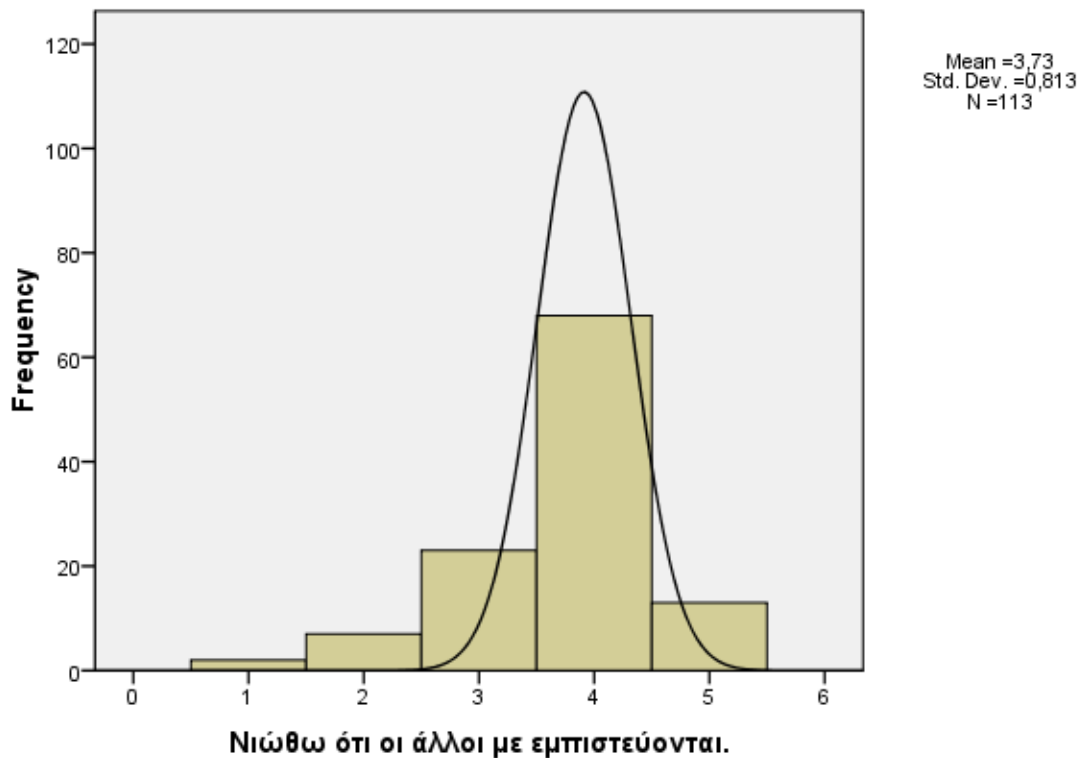
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
Διαφωνώ	7	6,2	6,2	8,0
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	23	20,4	20,4	28,3
Συμφωνώ	68	60,2	60,2	88,5
Συμφωνώ Απόλυτα	13	11,5	11,5	100,0

Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
	Διαφωνώ	7	6,2	6,2	8,0
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	23	20,4	20,4	28,3
	Συμφωνώ	68	60,2	60,2	88,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	13	11,5	11,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 39 - Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται

Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται.



Γράφημα 39 Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται

Στην ερώτηση "Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ

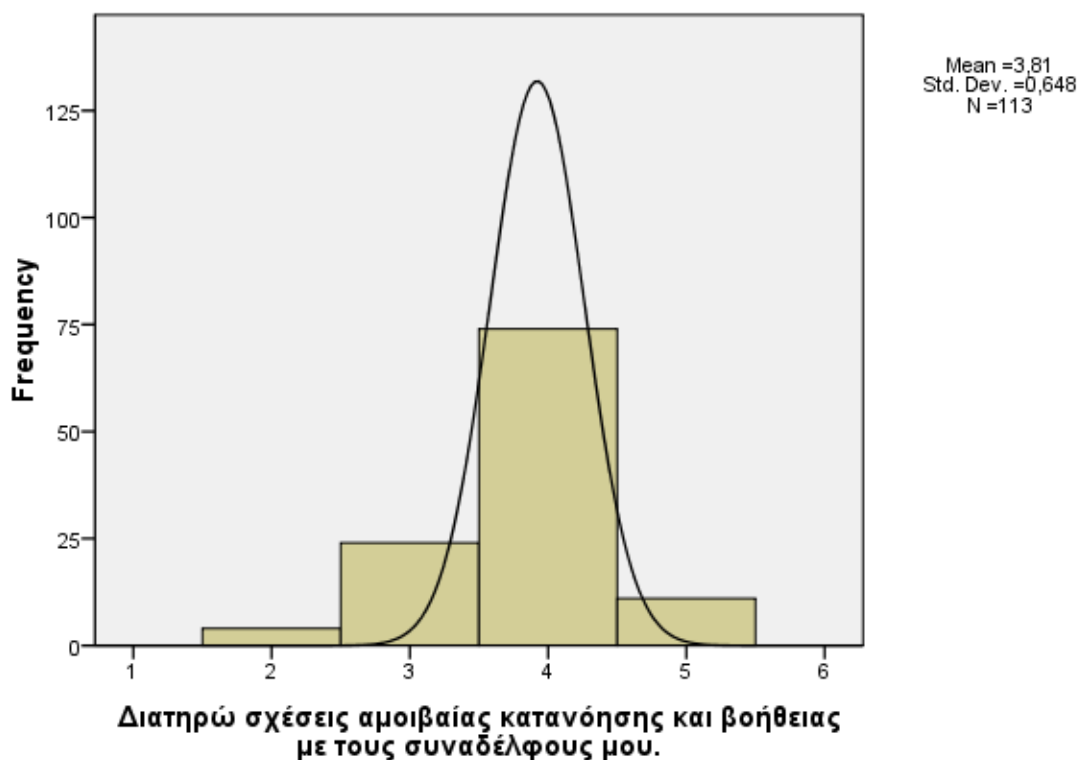
Απόλυτα απάντησε το 3.5%, ουδέτερα απάντησε το 24.8%, συμφωνεί το 65.5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 9.7% (Πίνακας 40). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.81 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.648. (Γράφημα 40).

Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	3,5	3,5	3,5
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	24	21,2	21,2	24,8
Συμφωνώ	74	65,5	65,5	90,3
Συμφωνώ Απόλυτα	11	9,7	9,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 40 - Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου

Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου.



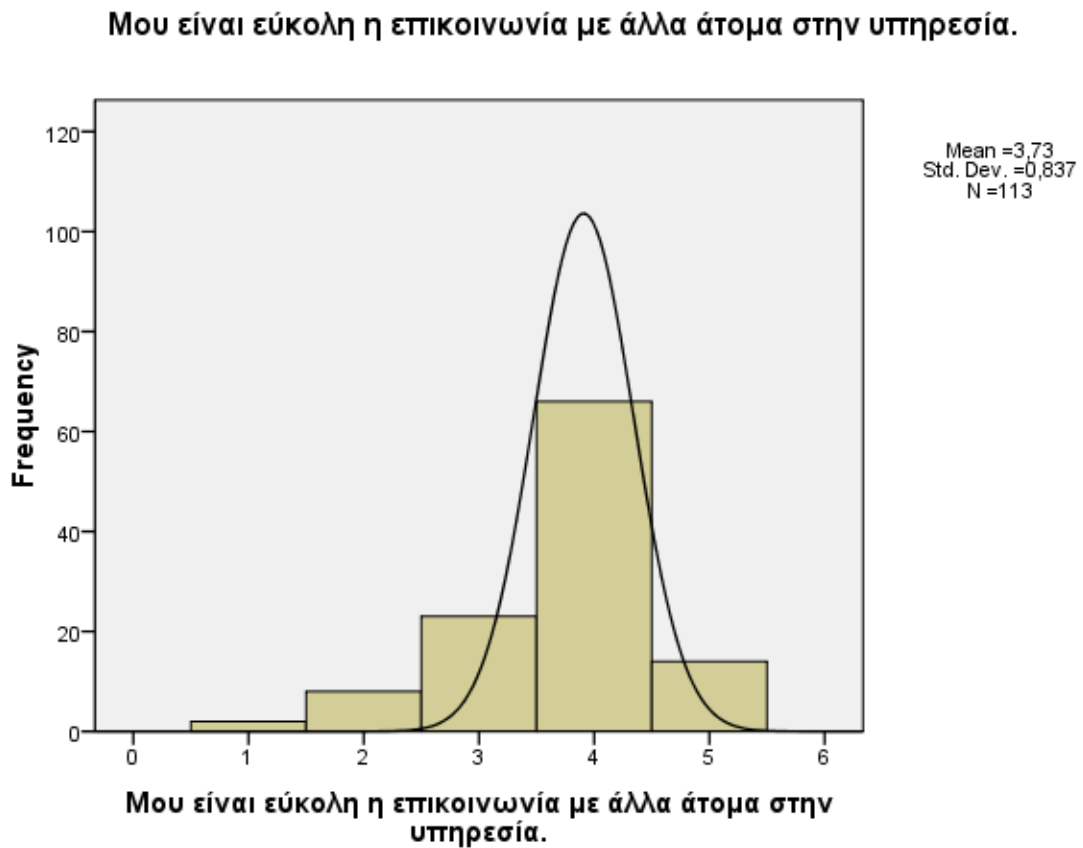
Γράφημα 40- Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου

Στην ερώτηση "Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην υπηρεσία" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 8.8%, ουδέτερα απάντησε το 20.4%, συμφωνεί το 58.4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 12.4% (Πίνακας 41). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.73 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.837. (Γράφημα 41).

Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην υπηρεσία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
Διαφωνώ	8	7,1	7,1	8,8
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	23	20,4	20,4	29,2
Συμφωνώ	66	58,4	58,4	87,6
Συμφωνώ Απόλυτα	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 41 - Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην υπηρεσία



Γράφημα 41- Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην υπηρεσία

Στην ερώτηση "Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 6.2%, ουδέτερα απάντησε το 19.5%, συμφωνεί το 57.5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 16.8% (Πίνακας 42). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.85 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.77. (Γράφημα 42).

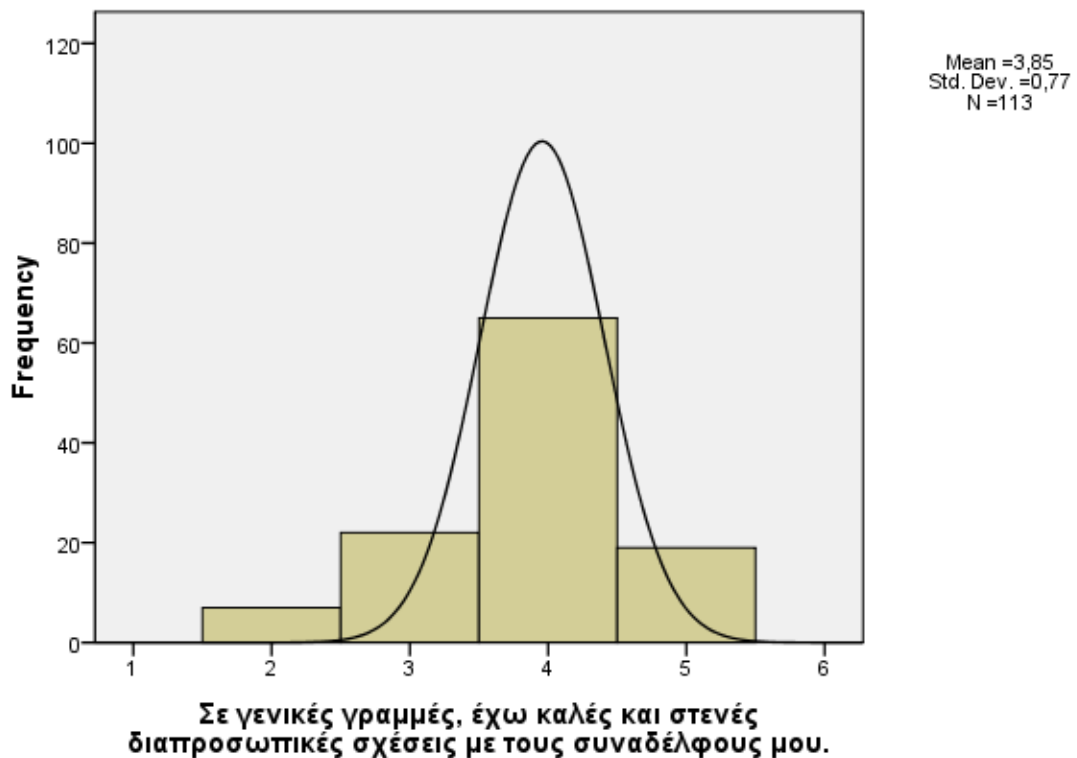
Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	7	6,2	6,2	6,2
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	22	19,5	19,5	25,7
Συμφωνώ	65	57,5	57,5	83,2

Συμφωνώ Απόλυτα	19	16,8	16,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 42 - Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου

Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.



Γράφημα 42- Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου

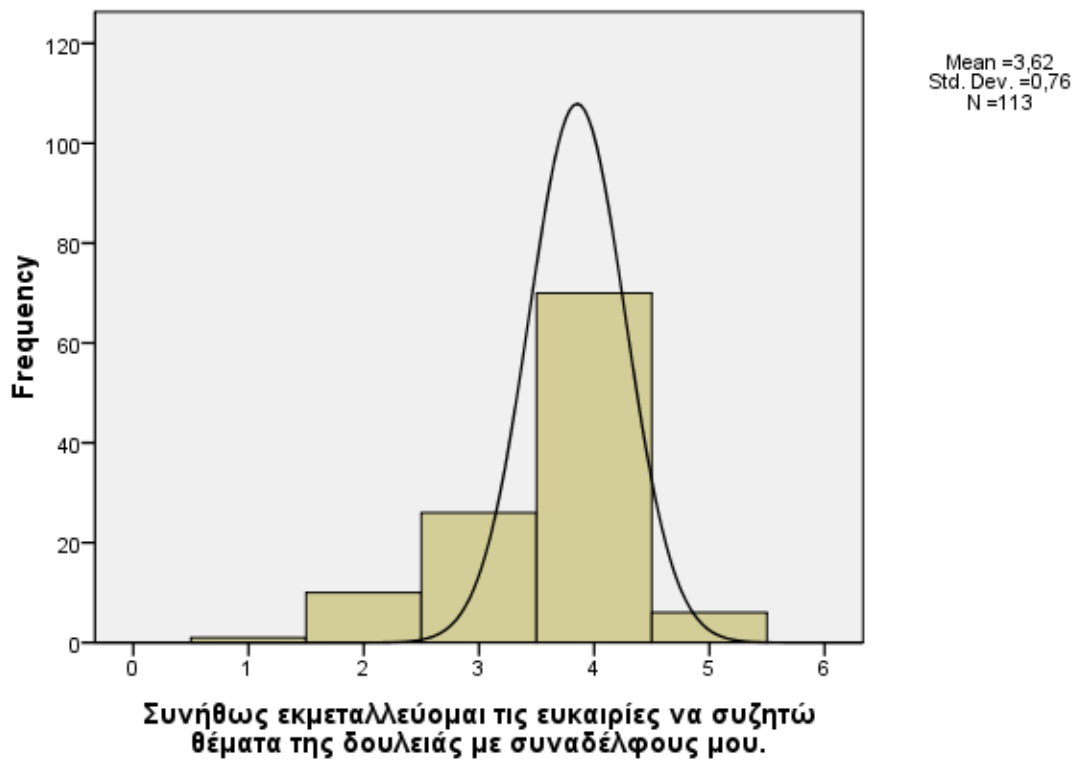
Στην ερώτηση "Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου " το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 9.7%, ουδέτερα απάντησε το 23%, συμφωνεί το 61.9% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 5.3% (Πίνακας 43). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.62 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.76. (Γράφημα 43).

Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	10	8,8	8,8	9,7
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	26	23,0	23,0	32,7
	Συμφωνώ	70	61,9	61,9	94,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 43 - Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου

Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου.



Γράφημα 43- Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου

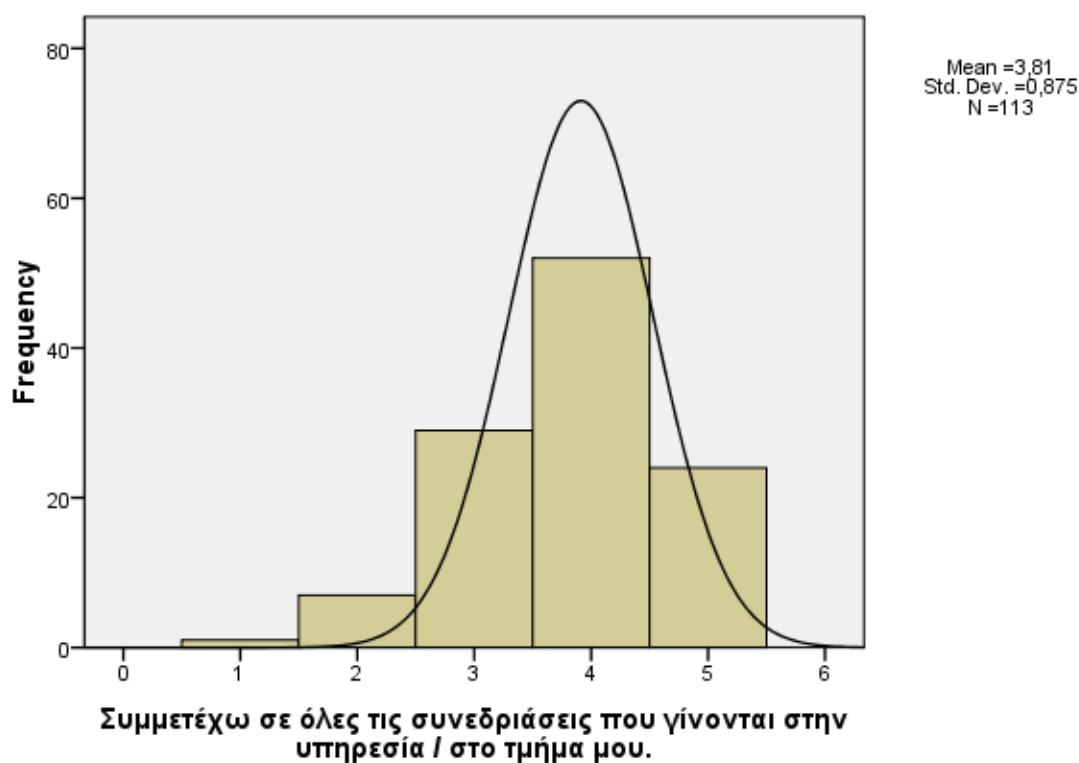
Στην ερώτηση "Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 7.1%, ουδέτερα απάντησε το 25.7%, συμφωνεί το 46% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 21.2% (Πίνακας 44). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.81 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.875. (Γράφημα 44).

Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	,9
Διαφωνώ	7	6,2	6,2	7,1
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	29	25,7	25,7	32,7
Συμφωνώ	52	46,0	46,0	78,8
Συμφωνώ Απόλυτα	24	21,2	21,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 44 - Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου

Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου.



Γράφημα 44- Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου

Στην ερώτηση "Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 11.5%, ουδέτερα απάντησε το 20.4%, συμφωνεί το 54.9% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 13.3% (Πίνακας 45). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.67 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.911. (Γράφημα 45).

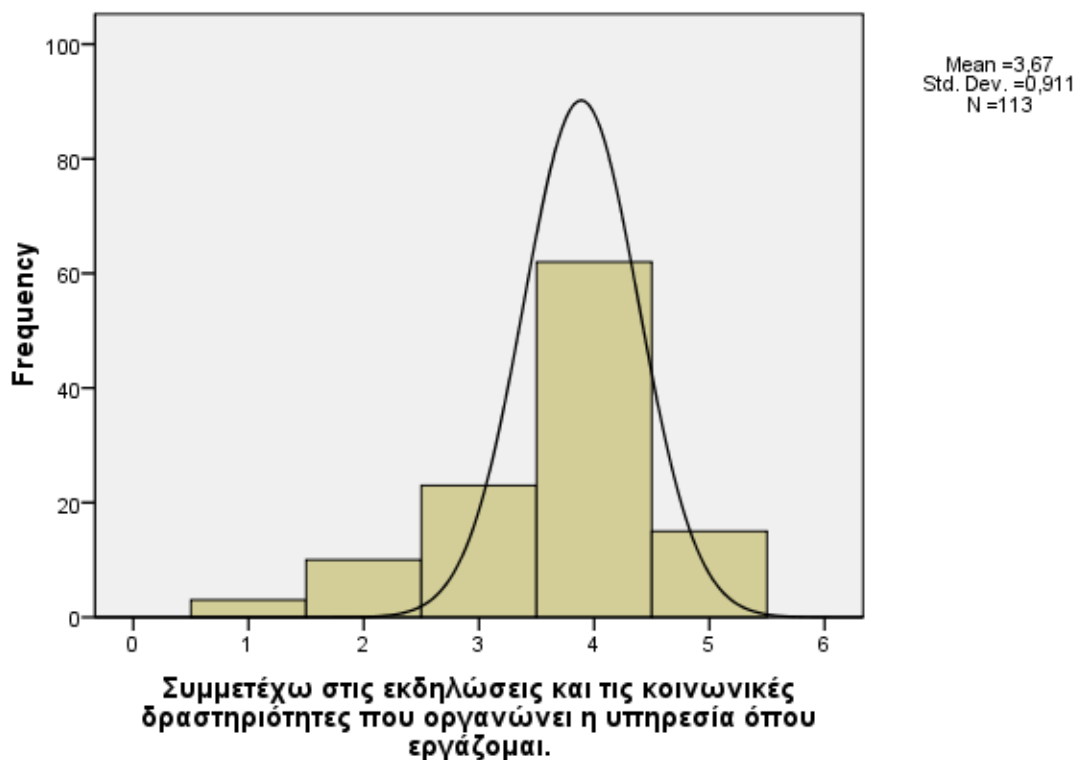
Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	2,7
Διαφωνώ	10	8,8	8,8	11,5

Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ/Ούτε	23	20,4	20,4	31,9
Συμφωνώ		62	54,9	54,9	86,7
Συμφωνώ Απόλυτα		15	13,3	13,3	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Πίνακας 45 - Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι

Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι.



Γράφημα 45- Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι

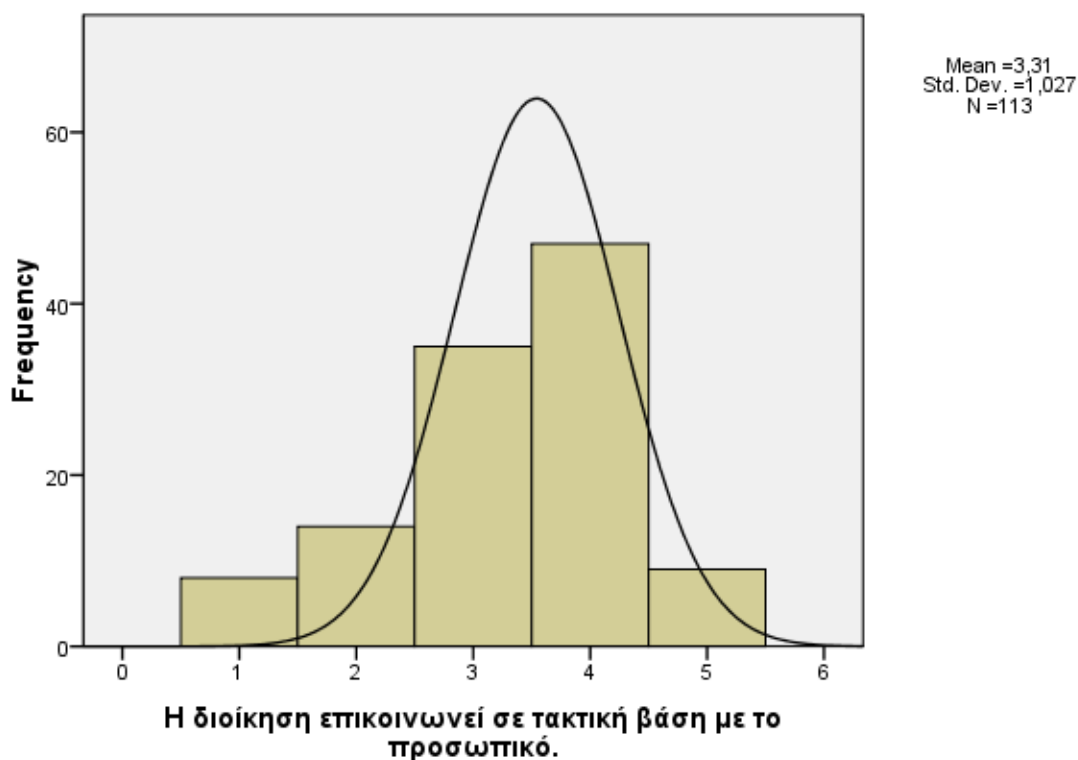
Στην ερώτηση "Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 19.5%, ουδέτερα απάντησε το 31%, συμφωνεί το 41.6% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 8% (Πίνακας 46). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.31 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.027. (Γράφημα 46).

Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	8	7,1	7,1	7,1
Διαφωνώ	14	12,4	12,4	19,5
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	35	31,0	31,0	50,4
Συμφωνώ	47	41,6	41,6	92,0
Συμφωνώ Απόλυτα	9	8,0	8,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 46 - Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό

Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.



Γράφημα 46- Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό

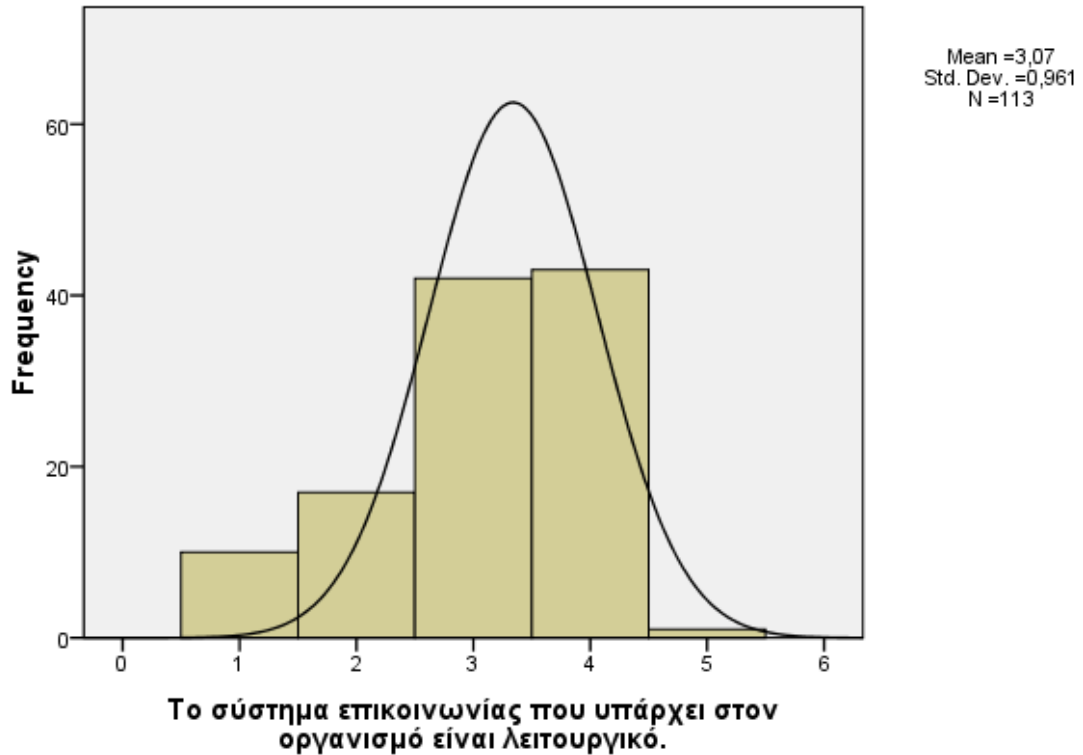
Στην ερώτηση "Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 23.9%, ουδέτερα απάντησε το 37.2%, συμφωνεί το 38.1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 0.9% (Πίνακας 47). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.07 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.961. (Γράφημα 47).

Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	10	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	17	15,0	15,0	23,9
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	42	37,2	37,2	61,1
Συμφωνώ	43	38,1	38,1	99,1
Συμφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 47 - Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό

Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό.



Γράφημα 47- Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό

Στην ερώτηση "Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 23.9%, ουδέτερα απάντησε το 33.6%, συμφωνεί το 39.8% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 2.7% (Πίνακας 48). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.13 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.987. (Γράφημα 48).

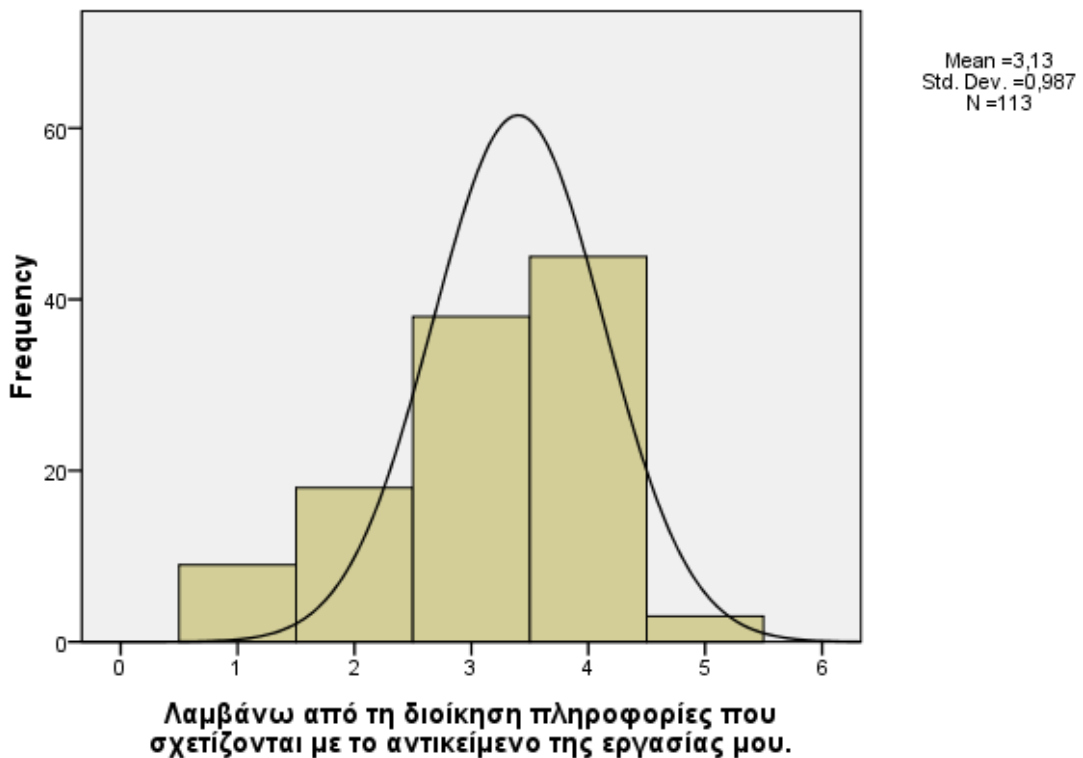
Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	9	8,0	8,0	8,0
Διαφωνώ	18	15,9	15,9	23,9
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	38	33,6	33,6	57,5

Συμφωνώ	45	39,8	39,8	97,3
Συμφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 48 - Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου

Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.



Γράφημα 48- Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου

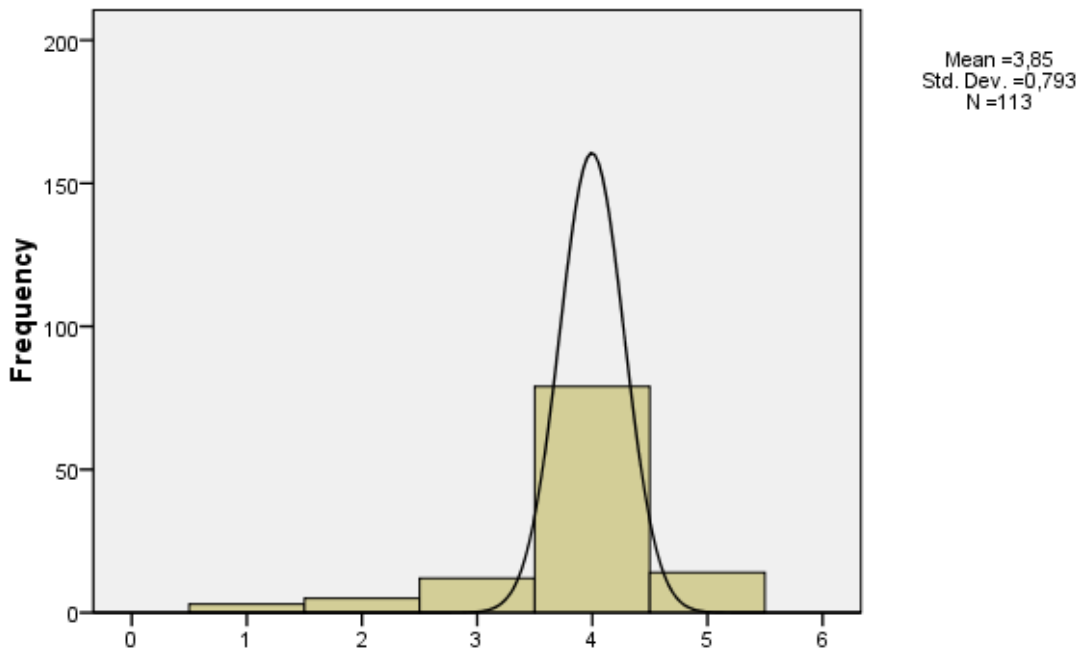
Στην ερώτηση "Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 7.1%, ουδέτερα απάντησε το 10.6%, συμφωνεί το 69.9% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 12.4% (Πίνακας 49). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.85 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.793. (Γράφημα 49).

**Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη
πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	2,7
	Διαφωνώ	5	4,4	4,4	7,1
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	12	10,6	10,6	17,7
	Συμφωνώ	79	69,9	69,9	87,6
	Συμφωνώ Απόλυτα	14	12,4	12,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 49 - Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι

Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.



**Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη
χρειάζομαι.**

Γράφημα 49- Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι

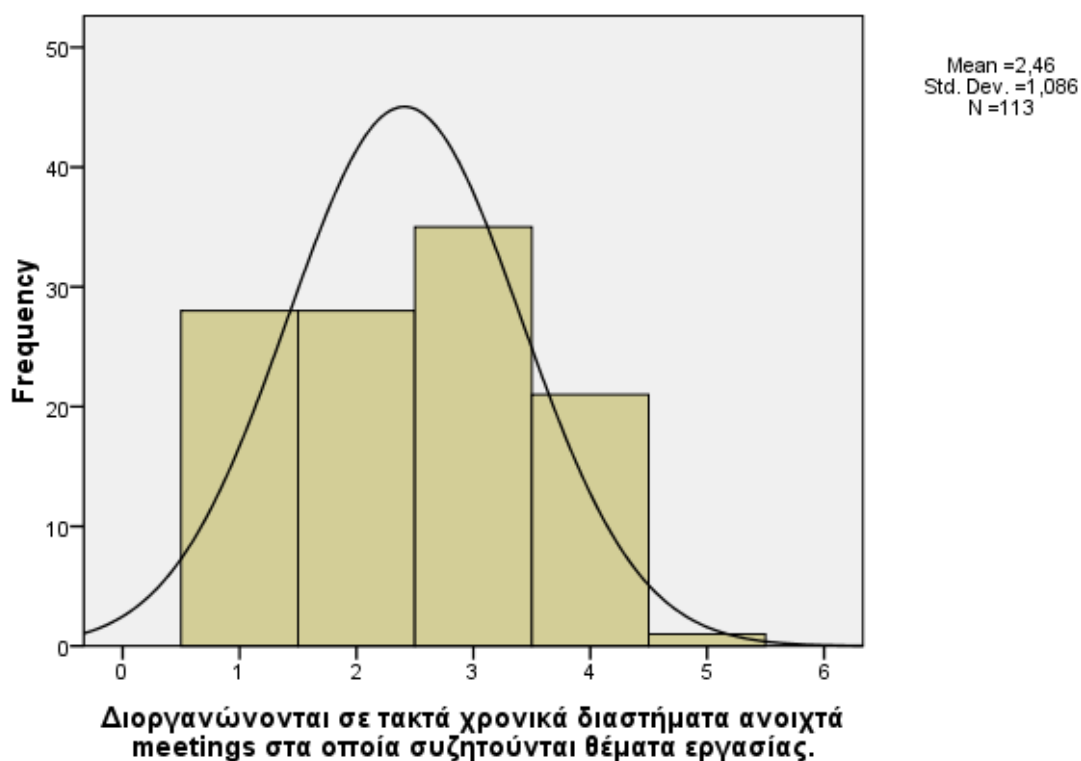
Στην ερώτηση "Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 49.6%, ουδέτερα απάντησε το 31%, συμφωνεί το 18.6% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 0.9% (Πίνακας 50). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.46 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.086. (Γράφημα 50).

Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	28	24,8	24,8	24,8
Διαφωνώ	28	24,8	24,8	49,6
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	35	31,0	31,0	80,5
Συμφωνώ	21	18,6	18,6	99,1
Συμφωνώ Απόλυτα	1	,9	,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 50 - Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας

Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.



Γράφημα 50- Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας

Στην ερώτηση "Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 56.6%, ουδέτερα απάντησε το 23.9%, συμφωνεί το 17.7% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 1.8% (Πίνακας 51). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.44 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.06. (Γράφημα 51).

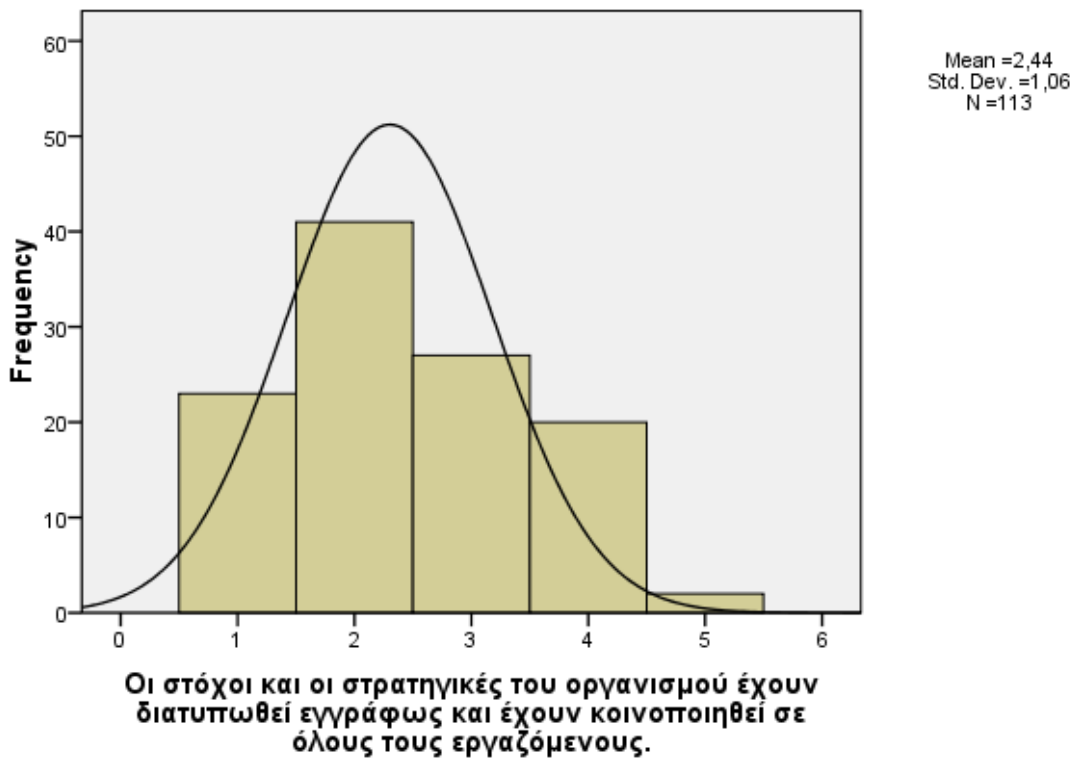
Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	23	20,4	20,4	20,4
Διαφωνώ	41	36,3	36,3	56,6
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	27	23,9	23,9	80,5

Συμφωνώ	20	17,7	17,7	98,2
Συμφωνώ Απόλυτα	2	1,8	1,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 51 - Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους

Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.



Γράφημα 51- Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους

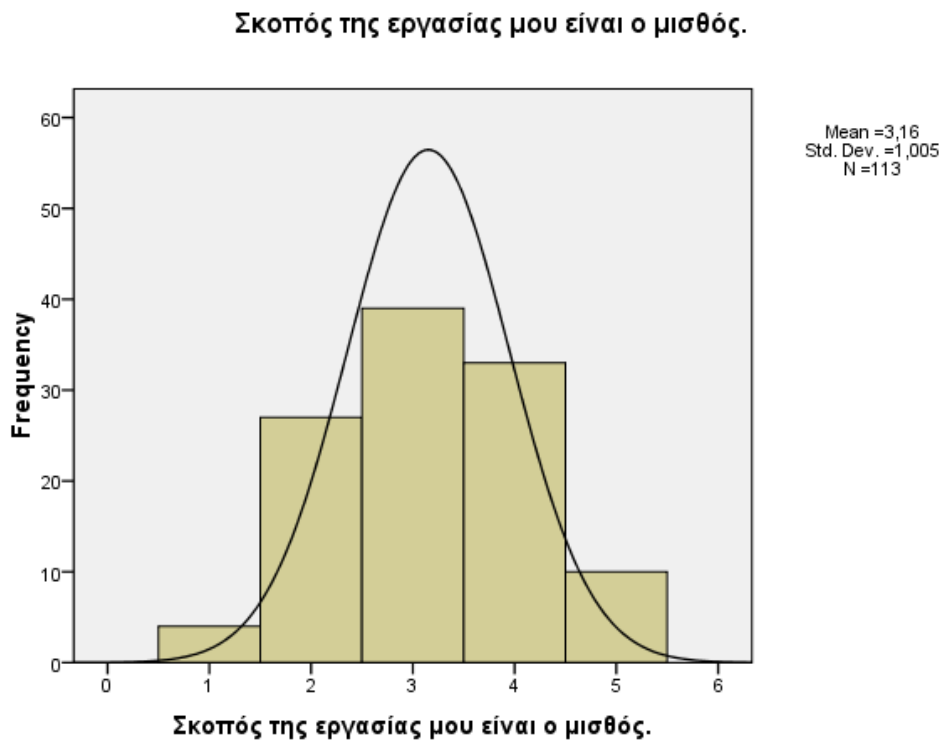
Στην ερώτηση "Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 27.4%, ουδέτερα απάντησε το 34.5%, συμφωνεί το 29.2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 8.8% (Πίνακας 52). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.16 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.005.(Γράφημα 52).

Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,5	3,5	3,5
Διαφωνώ	27	23,9	23,9	27,4

Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ/Ούτε	39	34,5	34,5	61,9
Συμφωνώ		33	29,2	29,2	91,2
Συμφωνώ Απόλυτα		10	8,8	8,8	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Πίνακας 52 - Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός



Γράφημα 52- Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός

Στην ερώτηση "Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ απάντησε το 2.7%, ουδέτερα απάντησε το 21.2%, συμφωνεί το 57.5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 18.6% (Πίνακας 53). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.92 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.709. (Γράφημα 53).

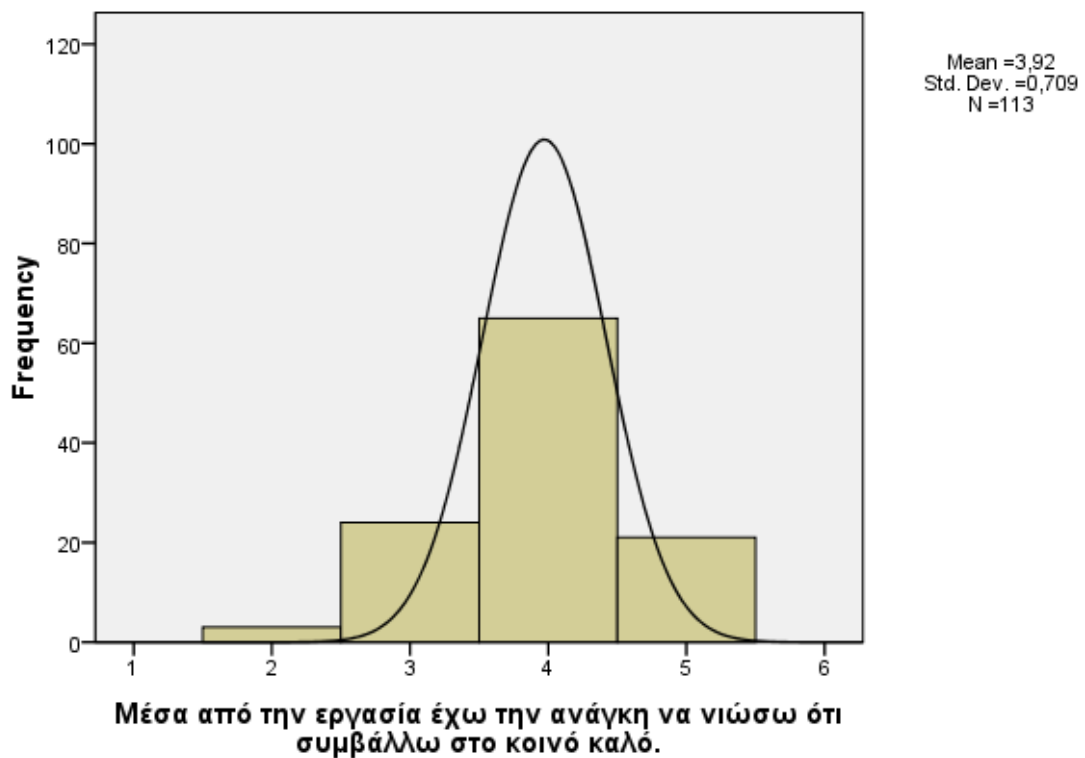
Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	2,7	2,7	2,7

Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ/Ούτε	24	21,2	21,2	23,9
Συμφωνώ		65	57,5	57,5	81,4
Συμφωνώ Απόλυτα		21	18,6	18,6	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Πίνακας 53 - Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό

Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό.



Γράφημα 53- Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό

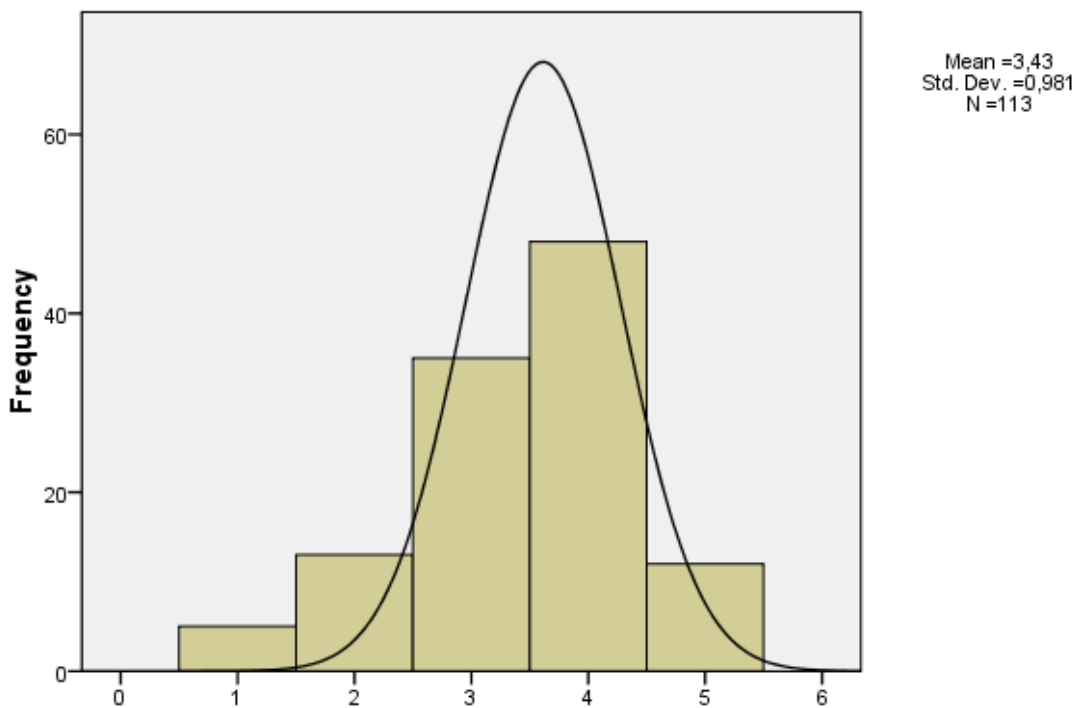
Στην ερώτηση "Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 15.9%, ουδέτερα απάντησε το 31%, συμφωνεί το 42.5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 10.6% (Πίνακας 54). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.43 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.981. (Γράφημα 54).

Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	4,4	4,4	4,4
	Διαφωνώ	13	11,5	11,5	15,9
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	35	31,0	31,0	46,9
	Συμφωνώ	48	42,5	42,5	89,4
	Συμφωνώ Απόλυτα	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 54 - Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω

Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω.



Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω.

Γράφημα 54- Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω

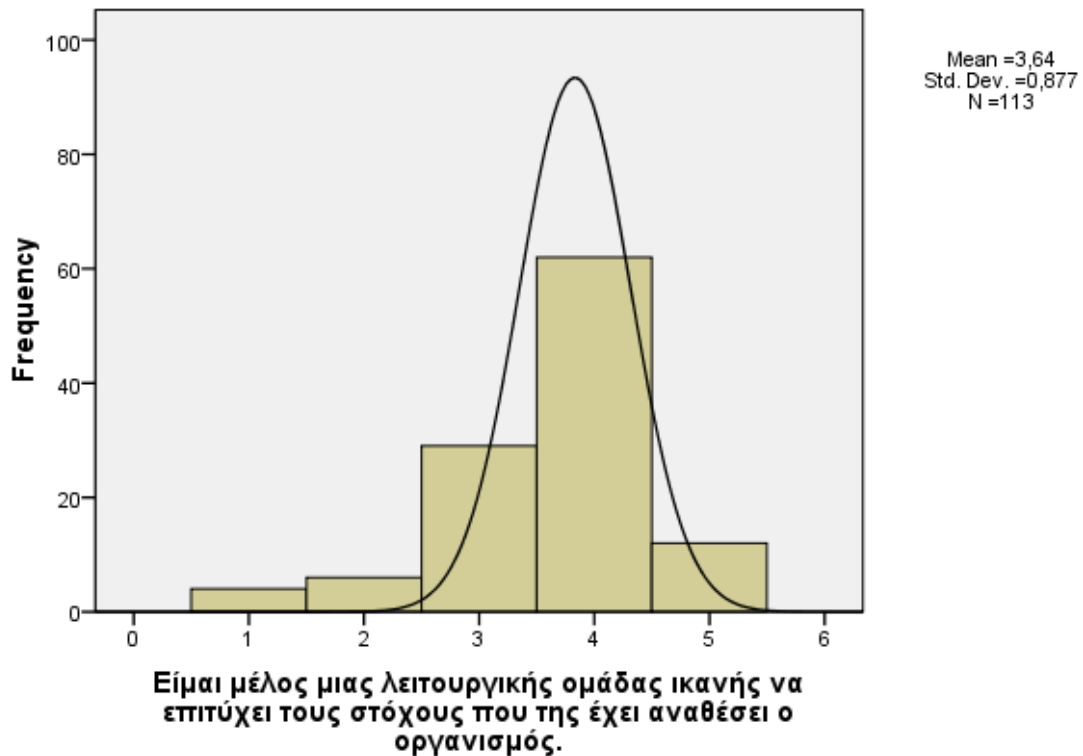
Στην ερώτηση "Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 8.8%, ουδέτερα απάντησε το 25.7%, συμφωνεί το 54.9% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 10.6% (Πίνακας 55). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.64 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.877. (Γράφημα 55).

Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,5	3,5	3,5
Διαφωνώ	6	5,3	5,3	8,8
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	29	25,7	25,7	34,5
Συμφωνώ	62	54,9	54,9	89,4
Συμφωνώ Απόλυτα	12	10,6	10,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 55 - Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός

Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός.



Γράφημα 55- Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός

Στην ερώτηση "Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 28.3%, ουδέτερα απάντησε το 35.4%, συμφωνεί το 31% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 5.3% (Πίνακας 56). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.04 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.038. (Γράφημα 56).

Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	10	8,8	8,8	8,8
	Διαφωνώ	22	19,5	19,5	28,3
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	40	35,4	35,4	63,7
	Συμφωνώ	35	31,0	31,0	94,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 56 - Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους

Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους.



Γράφημα 56- Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους

Στην ερώτηση "Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 23%, ουδέτερα απάντησε το 23.9%, συμφωνεί το 45.1% ενώ συμφωνεί

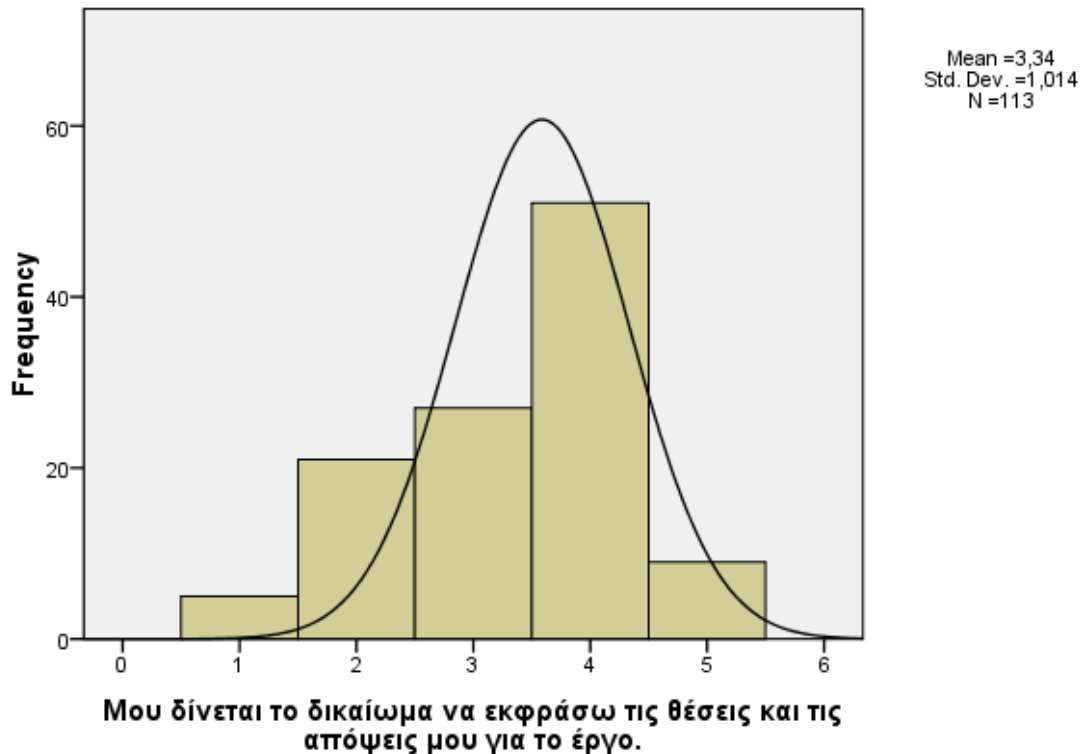
απόλυτα το 8% (Πίνακας 57). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.34 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.014. (Γράφημα 57).

Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	4,4	4,4	4,4
	Διαφωνώ	21	18,6	18,6	23,0
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	27	23,9	23,9	46,9
	Συμφωνώ	51	45,1	45,1	92,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	9	8,0	8,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 57 - Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο

Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο.



Γράφημα 57- Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο

Στην ερώτηση "Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 28.3%, ουδέτερα απάντησε το 39.8%, συμφωνεί το 29.2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 2.7% (Πίνακας 58). Η μέση τιμή (Mean) είναι 2.97 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.977. (Γράφημα 58).

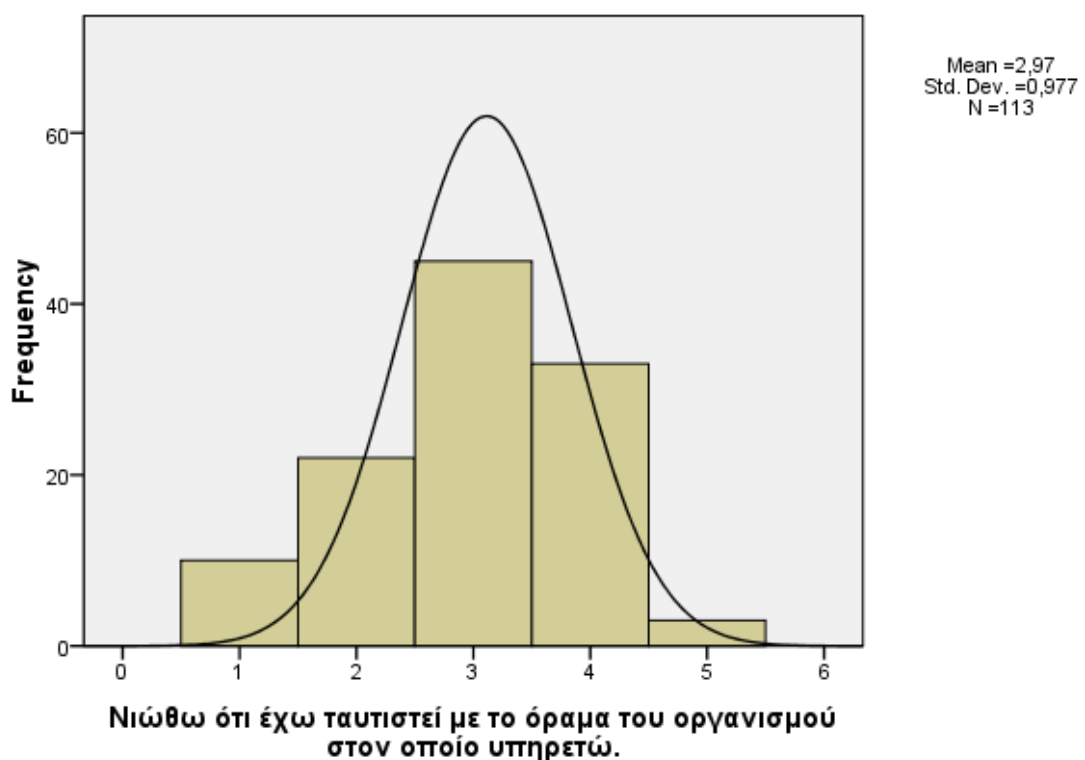
Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	10	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	22	19,5	19,5	28,3
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	45	39,8	39,8	68,1

Συμφωνώ	33	29,2	29,2	97,3
Συμφωνώ Απόλυτα	3	2,7	2,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 58 - Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ

Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ.



Γράφημα 58- Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ

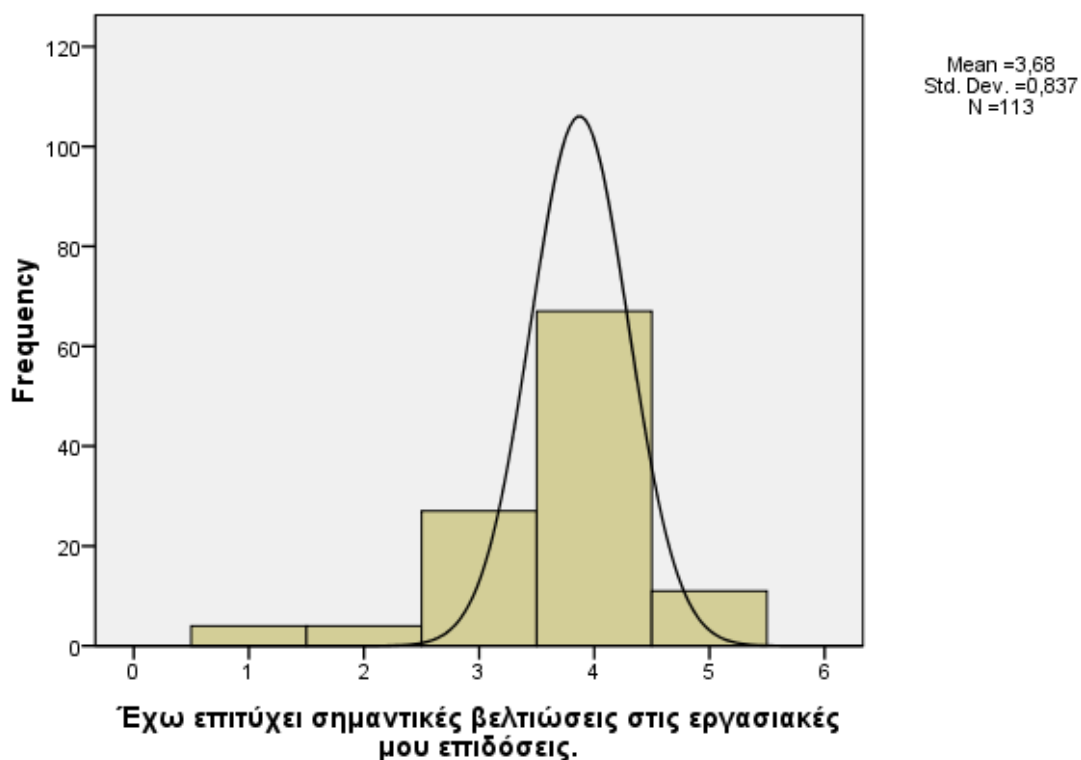
Στην ερώτηση "Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 7.1%, ουδέτερα απάντησε το 23.9%, συμφωνεί το 59.3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 9.7% (Πίνακας 59). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.68 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.837. (Γράφημα 59).

Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,5	3,5	3,5
	Διαφωνώ	4	3,5	3,5	7,1
	Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	27	23,9	23,9	31,0
	Συμφωνώ	67	59,3	59,3	90,3
	Συμφωνώ Απόλυτα	11	9,7	9,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 59 - Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ

Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις.



Γράφημα 59- Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ

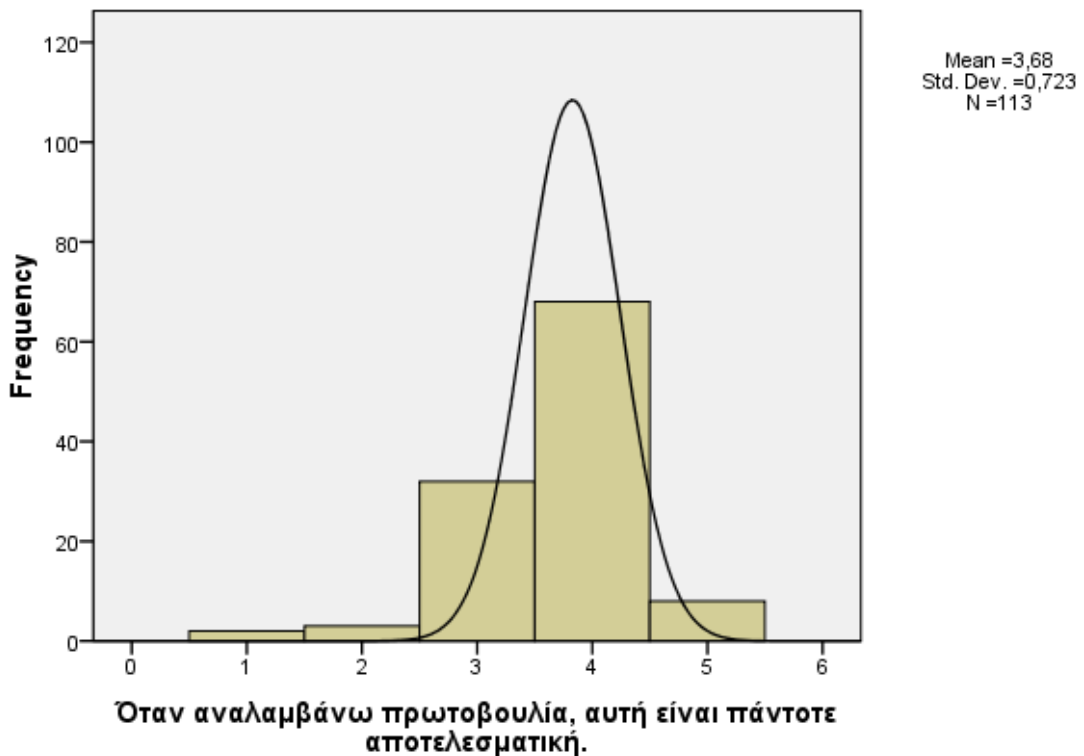
Στην ερώτηση "Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 4.4%, ουδέτερα απάντησε το 28.3%, συμφωνεί το 60.2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 7.1% (Πίνακας 60). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.68 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0.723. (Γράφημα 60).

Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	1,8	1,8	1,8
Διαφωνώ	3	2,7	2,7	4,4
Ούτε Συμφωνώ/Ούτε Διαφωνώ	32	28,3	28,3	32,7
Συμφωνώ	68	60,2	60,2	92,9
Συμφωνώ Απόλυτα	8	7,1	7,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 60 - Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική

Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική.



Γράφημα 60- Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική

Στην ερώτηση "Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 23%, ουδέτερα απάντησε το 33.6%, συμφωνεί το 33.6% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 9.7% (Πίνακας 61). Η μέση τιμή (Mean) είναι 3.19 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1.117. (Γράφημα 61).

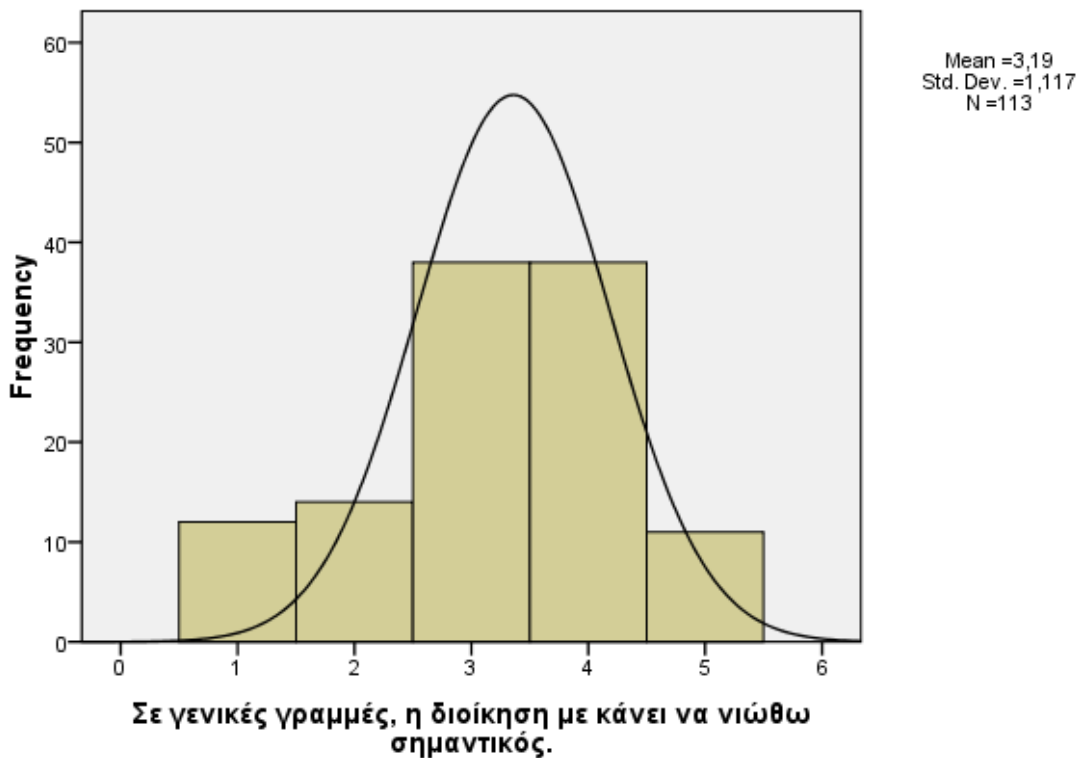
Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	12	10,6	10,6	10,6

Διαφωνώ		14	12,4	12,4	23,0
Ούτε	Συμφωνώ/Ούτε	38	33,6	33,6	56,6
Διαφωνώ					
Συμφωνώ		38	33,6	33,6	90,3
Συμφωνώ Απόλυτα		11	9,7	9,7	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Πίνακας 61 - Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός

Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός.



Γράφημα 61- Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός

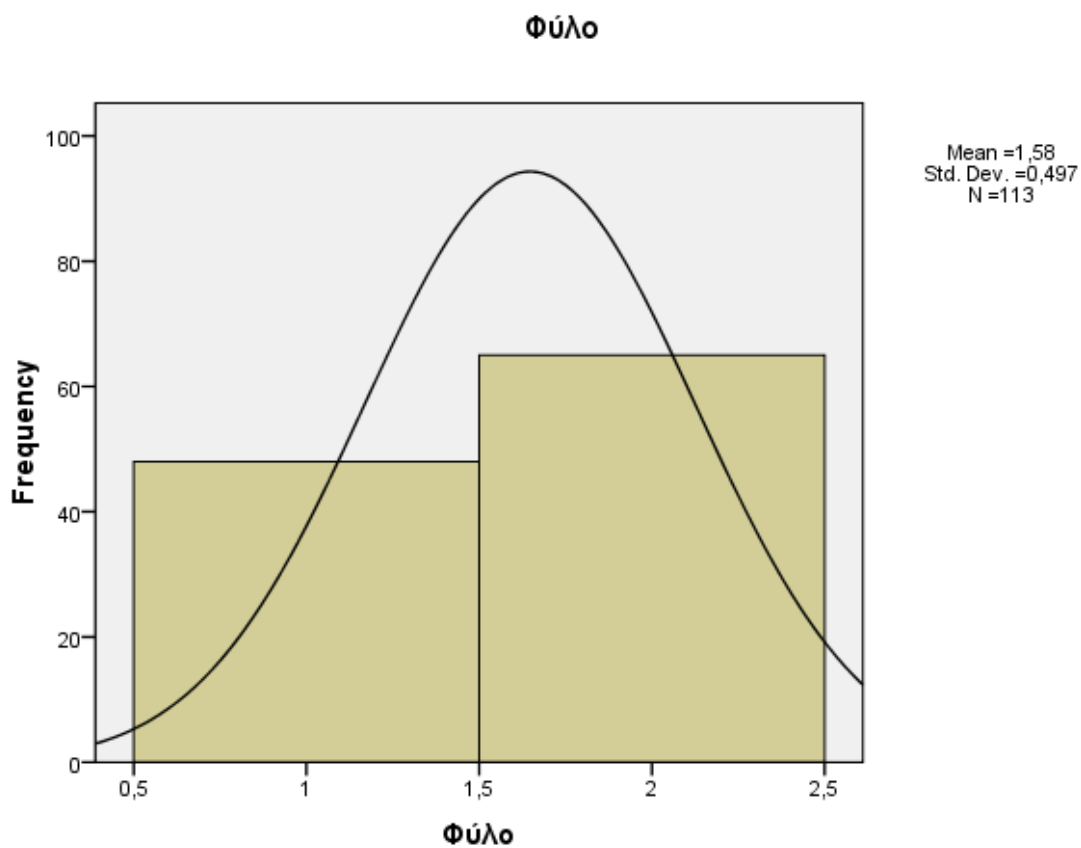
Δημογραφικά στοιχεία και άλλες συναφείς πληροφορίες των ερωτηθέντων

Στην πλειονότητα τους οι ερωτώμενοι ήταν γυναίκες με ποσοστό 57,5% ενώ το ποσοστό των ανδρών ήταν 42,5% (Πίνακας 62). (Γράφημα 62).

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	48	42,5	42,5	42,5
	Γυναίκα	65	57,5	57,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 62 – Φύλο



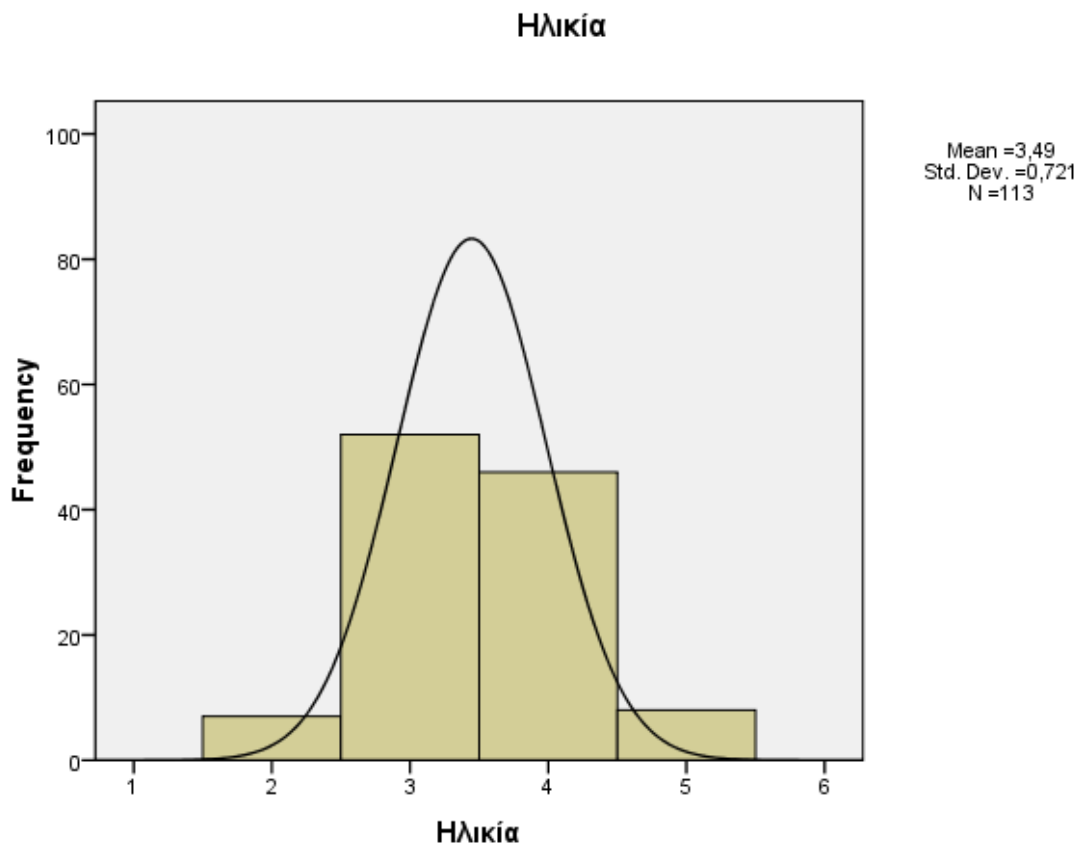
Γράφημα 62- Φύλο

Το μεγαλύτερο ποσοστό 46% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 36 με 45 ετών, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 46 με 55 ετών με ποσοστό 40.7%, έπειτα η ηλικιακή ομάδα πάνω από 56 με ποσοστό 7.1% και τέλος η ηλικιακή ομάδα των 26 με 35 ετών με ποσοστό 6.2% (Πίνακας 63) (Γράφημα 63).

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-35	7	6,2	6,2	6,2
	36-45	52	46,0	46,0	52,2
	46-55	46	40,7	40,7	92,9
	55	8	7,1	7,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 63 - Ηλικία

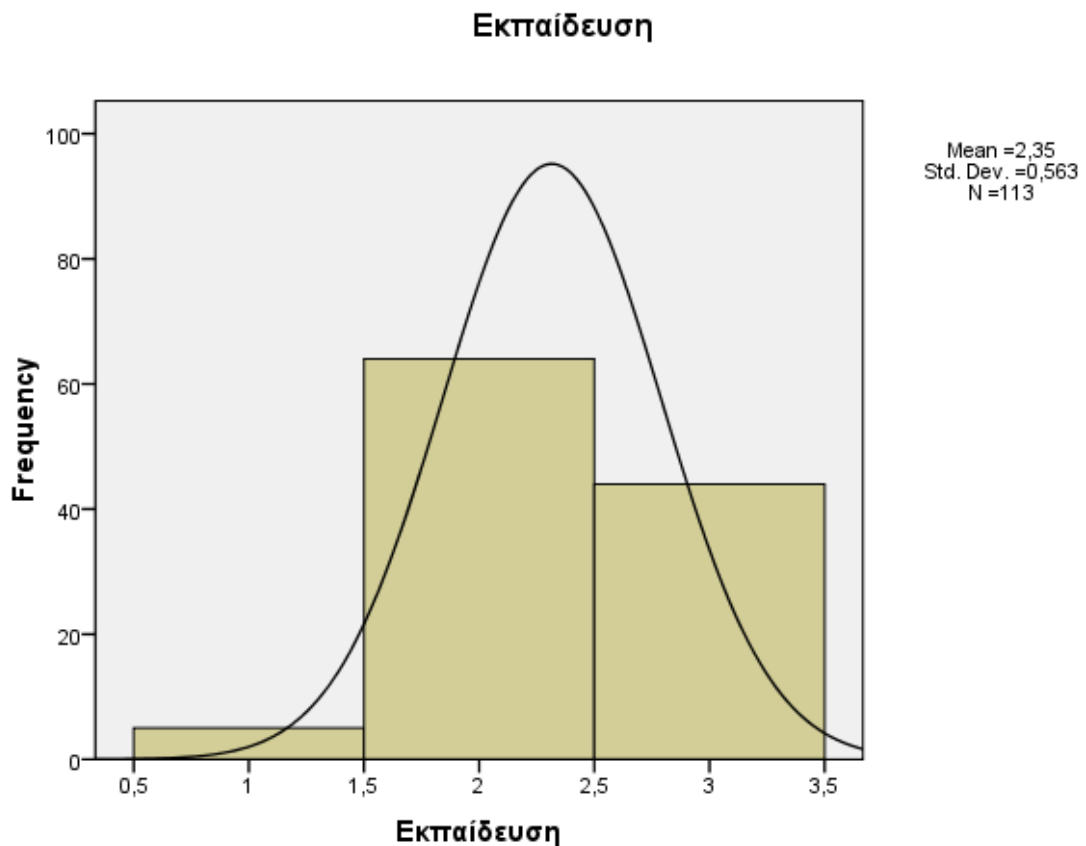


Γράφημα 63- Ηλικία

Όσον αφορά στην ερώτηση για το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπαλλήλων, το 56.6% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι κατέχει πτυχίο ΑΕΙ, το 38.9% των διοικητικών υπαλλήλων έχει αποκτήσει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών, και το 4.4% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Πίνακας 64). (Γράφημα 64).

		Εκπαίδευση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμιας	5	4,4	4,4	4,4
	ΑΕΙ	64	56,6	56,6	61,1
	Μεταπτυχιακο/ Διδακτορικό	44	38,9	38,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 64 - Εκπαίδευση

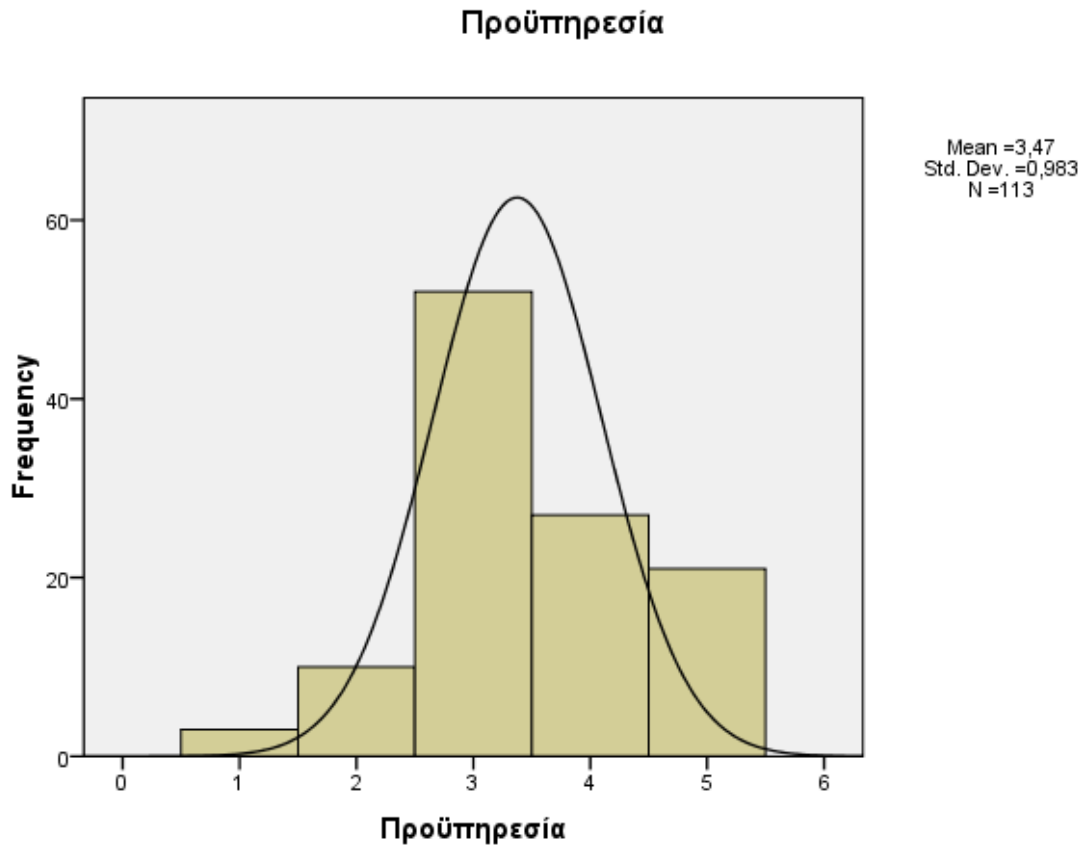


Γράφημα 64- Εκπαίδευση

Στην ερώτηση σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας των διοικητικών υπαλλήλων παρατηρείται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν από 11 μέχρι 15 χρόνια σε ποσοστό 46%, από 16 έως 20 χρόνια το 23.9%, το 18.6% των ερωτηθέντων έχει πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας, το 8.8% από 6 έως 10 χρόνια και το 2.7% λιγότερα από 5 έτη (Πίνακας 65). (Γράφημα 65).

		Προϋπηρεσία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερα από 5 έτη	3	2,7	2,7	2,7
	6-10	10	8,8	8,8	11,5
	11-15	52	46,0	46,0	57,5
	16-20	27	23,9	23,9	81,4
	20 και άνω	21	18,6	18,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 65 - Προϋπηρεσία



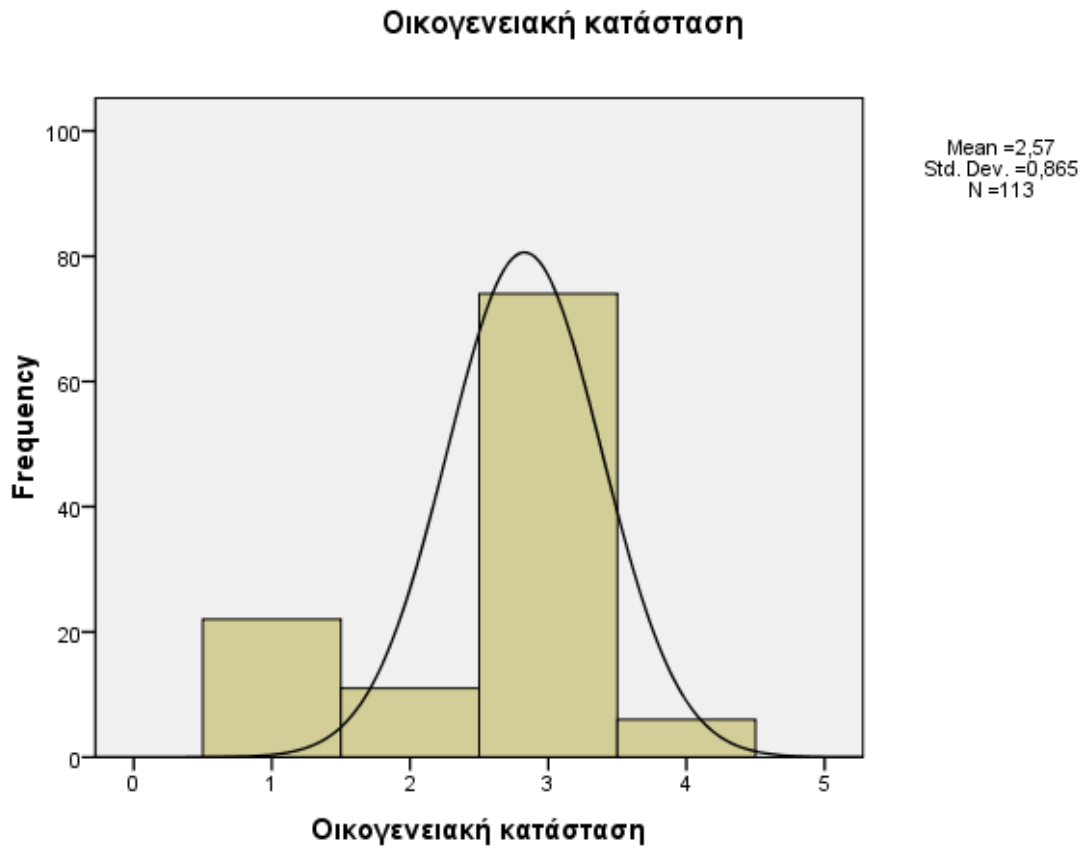
Γράφημα 65- Προϋπηρεσία

Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση το 65.5% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι με τέκνα, το 19.5% άγαμοι, το 9.7% είναι έγγαμοι χωρίς τέκνα και το 5.3% ανήκουν σε μονογονεϊκή οικογένεια (Πίνακας 66). (Γράφημα 66).

Οικογενειακή κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αγαμος/η	22	19,5	19,5	19,5
Εγγαμός/η χωρίς τέκνα	11	9,7	9,7	29,2
Εγγαμος με τέκνα	74	65,5	65,5	94,7
Μονογονεϊκή οικογένεια	6	5,3	5,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Πίνακας 66 - οικογενειακή κατάσταση



Γράφημα 66 - οικογενειακή κατάσταση

3.1 Παραγοντική ανάλυση

Πραγματοποιήθηκε στις παρατηρούμενες μεταβλητές που αντιστοιχούν στην κάθε κλίμακα Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών (Principal Components Analysis – PCA) με τη βοήθεια του SPSS Statistics. Η εκτέλεση της PCA πραγματοποιήθηκε σε κάθε κλίμακα χωριστά επιλέγοντας τη δημιουργία συνιστωσών με ιδιοτιμές μεγαλύτερες ή ίσες του ένα και Varimax περιστροφή των αξόνων, ώστε να διαπιστωθεί αν η κάθε κλίμακα αντιστοιχεί σε 1 μόνο παράγοντα. Παρακάτω δίνεται το αποτέλεσμα για όλες τις κλίμακες.

3.2 Έλεγχος μονοδιαστικότητας

Μεταβλητή «Ικανοποίηση από την Εργασία»

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Ικανοποίηση από την Εργασία**» έχει 16 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της. Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .842 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό.

Οι 16 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε δεν θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 62% της μεταβλητής.

Από την ανάλυση προκύπτουν τέσσερις παράγοντες οι οποίοι θα ονομαστούν

1. Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας
2. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους
3. Ικανοποίηση από τις προοπτικές στο μέλλον
4. Ικανοποίηση από τις υποδομές και το περιβάλλον

Μεταβλητή «Ψυχολογικό Συμβόλαιο»

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η

μεταβλητή «**Ψυχολογικό Συμβόλαιο**» έχει 15 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .816 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό .

Οι 15 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε δεν θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 68% της μεταβλητής.

Από την ανάλυση προκύπτουν τρεις παράγοντες οι οποίοι θα ονομαστούν

1. Προσδοκίες για τη φύση της εργασίας
2. Προσδοκίες για τις σχέσεις με συναδέλφους
3. Προσδοκίες από τις προοπτικές στο μέλλον

Μεταβλητή «Εγγύτητα Σχέσεων- Κοινωνικότητα»

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Εγγύτητα Σχέσεων- Κοινωνικότητα**» έχει 8 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .792 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό.

Οι 8 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε θα δεν χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 65% της μεταβλητής.

Από την ανάλυση προκύπτουν δύο παράγοντες

1. Εγγύτητα κοινωνικών σχέσεων
2. Εμπιστοσύνη

Μεταβλητή «Παρακίνηση»

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Παρακίνηση**» έχει 10 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .859 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό.

Οι 10 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε δεν θα χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 70% της μεταβλητής.

Από την ανάλυση προκύπτουν δύο παράγοντες.

Ο πρώτος θα ονομαστεί «Επίτευξη Στόχων και λήψη πρωτοβουλίας» και ο δεύτερος ένας παράγοντας που θα ονομαστεί «Ομαδικότητα»

Μεταβλητή «Επικοινωνία»

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «Επικοινωνία» έχει 6 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .804 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό.

Οι 6 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε θα δεν χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 62% της μεταβλητής.

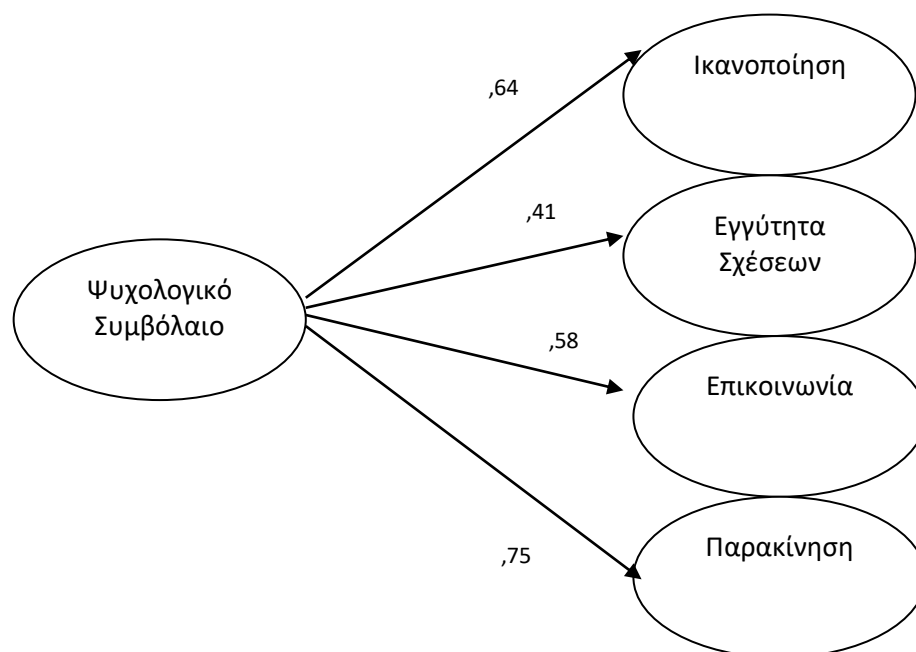
Από την ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας που θα ονομαστεί «Επικοινωνία».

3.3 Έλεγχος Μετρικού Μοντέλου

Το μετρικό μοντέλο ελέγχθηκε με χρήση Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης (CFA). Ορίστηκε το μετρικό μοντέλο στο πρόγραμμα AMOS, εισάγοντας τα στοιχεία του ερωτηματολογίου ως παρατηρούμενες μεταβλητές και συνδέοντάς τα μετά με τη δομική μεταβλητή που μετράει το κάθε στοιχείο.

Για τον έλεγχο του μετρικού μοντέλου, όλες οι μεταβλητές αντιμετωπίζονται ως εξωγενείς, δηλαδή δεν προβλέπονται σχέσεις επιδράσεων (ευθύγραμμα κατευθυνόμενα βέλη), παρά μόνο συσχετίσεις ανάμεσα σε όλες τις δομικές μεταβλητές (αμφίπλευρα τόξα). Στη συνέχεια ελέγχθηκαν οι φορτίσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών (πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0,6), οι συντελεστές CR και AVE για τις δομικές μεταβλητές (πρέπει να είναι μεγαλύτεροι του 0,7 και 0,5,

αντίστοιχα), καθώς και ο πίνακας συσχετίσεων των δομικών μεταβλητών, όπου οι συσχετίσεις δεν πρέπει να υπερβαίνουν το 0,9.



3.4 Επεξήγηση Μετρικού Μοντέλου

Κατά τη δοκιμή και τα αποτελέσματα του μοντέλου τηρήθηκαν τα όρια της κανονικότητας (normality). Σημειώνεται ότι και στους ελέγχους κανονικότητας που προηγήθηκαν αποκλείστηκαν οι περιπτώσεις μη κανονικότητας, μη επηρεάζοντας όμως το συνολικό μοντέλο και τη λειτουργία του. Η εκτίμηση των παραμέτρων ελέγχθηκε με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων.

Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης. Το μοντέλο έδωσε χ^2 αξίας 4578,961 ($p = 0,000$). Το CMIN /DF fit (χ^2 διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 3,154, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi 1988 , Hair et al 1988 , Fornell και Larcker 1981. Ειδικότερα , το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,72, με κατώτερο όριο δύο όψεων 90% διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό .060 και ένα ανώτερο όριο 0.066 . Επιπλέον, το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δείκτη CFI = .777 και IFI 0.741, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων ($> .80$) Το PRATIO (0.880) και PCFI (0.787) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια

Με βάση τους ελέγχους που προηγήθηκαν, επιβεβαιώνεται ότι ισχύουν οι παρακάτω υποθέσεις:

Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Ισχύς Ερευνητικών Υποθέσεων Ικανοποίηση από την Εργασία	Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Εγγύτητα Σχέσεων Κοινωνικότητα	Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Επικοινωνία	Επιβεβαίωση Υπόθεσης
Ψυχολογικό Συμβόλαιο	Παρακίνηση	Επιβεβαίωση Υπόθεσης

Με βάση την παραγοντική ανάλυση προκύπτουν οι έμμεσες συσχετίσεις:

1. Η τήρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, την ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους, την ικανοποίηση από τις προοπτικές στο μέλλον και την ικανοποίηση από τις υποδομές και το περιβάλλον.
2. Η τήρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου έχει θετική συσχέτιση με την κοινωνικότητα και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του οργανισμού.
3. Η τήρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου έχει θετική συσχέτιση με την παρακίνηση μέσω της επίτευξης στόχων και τη λήψη πρωτοβουλίας και την ομαδικότητα στον οργανισμό.
4. Η τήρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου έχει θετική συσχέτιση με την επικοινωνία τόσο μεταξύ συναδέλφων όσο και με τη διοίκηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1.Συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Μέσα από την έρευνα, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρούν ότι ο προϊστάμενος του τμήματος τους, όσον αφορά την ανάθεση εργασιών, λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες και στοιχεία του χαρακτήρα του προσωπικού, εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία και είναι θετικός στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Πιστεύουν, όμως, ότι η αξιολόγηση δεν γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ενότητα για την ικανοποίηση από την εργασία, προκύπτει ότι ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων των Διευθύνσεων θεωρούν ότι το έργο τους είναι σημαντικό και βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας τους. Θεωρούν ότι ο όγκος εργασίας τους είναι ικανοποιητικός και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στην εργασία τους. Βέβαια το ποσοστό των υπαλλήλων που πιστεύουν ότι η προσπάθεια τους αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό δεν είναι αρκετά μεγάλο. Έχουν καλές σχέσεις με τη διοίκηση και τους συναδέλφους του και διαπιστώνεται ότι είναι ικανοποιημένοι με το εργασιακό κλίμα. Ωστόσο ο μισθός τους δεν καλύπτει πλήρως τις ανάγκες τους και εμφανίζονται πιο συγκρατημένοι όσο αφορά τα σχέδια για το μέλλον.

Στις ερωτήσεις που αφορούν το Ψυχολογικό Συμβόλαιο, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι ο εργοδότης τους αντιμετωπίζει δίκαια παρόλο που δεν υπήρχε εξ αρχής, σαφής καθορισμός και συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τη φύση της εργασίας. Διαπιστώνεται δε, ότι μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων αισθάνεται αφοσίωση για τον οργανισμό, εργασιακή ασφάλεια και είναι περήφανοι που αποτελούν μέλος του, παρόλο που ο μισθός τους, οι παροχές (ιατροφαρμακευτικές και συνταξιοδοτικές) και οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμεναν.

Στην ενότητα των ερωτήσεων για την εγγύτητα των σχέσεων και την κοινωνικότητα, παρατηρήθηκε ότι, σε μεγάλο ποσοστό, υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στις σχέσεις με τους συναδέλφους καθώς και καλή επικοινωνία και αμοιβαία κατανόηση μεταξύ τους, γι αυτό και συμμετέχουν ενεργά τόσο σε συνεδριάσεις όσο και σε κοινωνικές εκδηλώσεις που διοργανώνει ο οργανισμός.

Ένα άλλο συμπέρασμα που αφορά το κομμάτι της επικοινωνίας, είναι ότι σε μεγάλο ποσοστό οι ερωτηθέντες, πιστεύουν ότι το σύστημα επικοινωνίας με τη

διοίκηση και τους συναδέλφους, λειτουργεί και πιο συγκεκριμένα γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και χωρίς εμπόδια. Οι περισσότεροι, όμως, θεωρούν ότι δεν διοργανώνονται τακτικά ανοιχτά meetings και οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού δεν έχουν διατυπωθεί εγγράφως.

Τέλος, στην ενότητα της παρακίνησης, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ότι μέσα από την εργασία τους, καλύπτεται η ανάγκη να νιώσουν ότι συμβάλλουν, ότι έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν και πιστεύουν ότι έχουν πετύχει βελτίωση της απόδοσης τους. Θεωρούν ότι είναι μέλη μία λειτουργικής ομάδας, μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να είναι αποτελεσματικοί. Επιπλέον πιστεύουν ότι η διοίκηση και ενθαρρύνει το πνεύμα ομαδικότητας αλλά και τους κάνει να αισθάνονται σημαντικοί.

Μέσα από την στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνεται όπως είδαμε και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, ότι παίζουν σημαντικό ρόλο για τη διατήρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου οι προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης από τη φύση της εργασίας τους, από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους αλλά και από τις προοπτικές στο μέλλον, διότι το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά κυρίως την ικανοποίηση που λαμβάνουν, την πραγματοποίηση των προσδοκιών τους, αλλά και την απόδοσή τους, η οποία εκ των πραγμάτων επηρεάζει τη σύνολο της πυραμίδας του Maslow που ξεκινά από την εκπλήρωση των βιοτικών αναγκών, έως την αυτοπραγμάτωση στον οργανισμό, αποδεικνύοντας ότι η εργασία είναι πολύ σημαντική στον αυτοσεβασμό, στην αυτοεκτίμηση και στην ταυτότητα του άτομου και η διατήρηση του Ψυχολογικού Συμβολαίου και η ικανοποίηση που μπορεί να λάβει κάποιος από την εργασία του, έχει ως συνέπεια μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση και στην ουσία μία θετική στάση απέναντι στην εργασία του. Ένας εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του είναι πιο δημιουργικός, ανοιχτός σε νέες ιδέες και αφοσιωμένος σε αυτή.

Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο συνδέεται με διάφορες μεταβλητές και είναι πολυδιάστατο αποτελεί, όμως, μία υποκειμενική και μία ιδιαίτερα εξατομικευμένη υπόθεση. Σύμφωνα με την έρευνα μας το ψυχολογικό συμβόλαιο συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, με την εγγύτητα των σχέσεων και την κοινωνικότητα, τις δομές της επικοινωνίας και με την παρακίνηση. Διαπιστώνουμε ότι η διατήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου αυξάνει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και επομένως ενισχύει τη βελτίωση τόσο των εργασιακών σχέσεων όσο

και του οργανισμού, αλλά, επίσης, αυξάνει την αίσθηση αφοσίωσης του εργαζομένου στον οργανισμό.

Σημαντικό βέβαια, είναι να επισημάνουμε ότι όπως είδαμε και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του απέναντι στους εργαζομένους, γιατί διαφορετικά μπορεί να οδηγηθούν σε αρνητικές αντιδράσεις και συμπεριφορές και να επέλθει ρήξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, θα πρέπει να επιδιώξει η Διοίκηση να δώσει λύση σε προβλήματα που έχουν παρατηρηθεί εδώ και χρόνια και δημιουργούν προβλήματα που δεν βοηθούν στην ποιότητα της εργασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Υπάρχουν χρόνια προβλήματα στη Δημόσια Διοίκηση γενικότερα και στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης ειδικότερα, που υποβαθμίζουν την ποιότητα της εργασίας, δημιουργούν εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και δυσκολία στην συναλλαγή τους με τον πολίτη και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και στη διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε παρατηρείται ότι η θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων που αναλύσαμε παραπάνω για να συνεχίσει να επιδρά με αυτό τον τρόπο θα πρέπει να δοθεί λύση σε μείζονα προβλήματα ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοτικότερη λειτουργία και η επίτευξη της αποστολής των υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας.

Ένα ζήτημα που τίθεται είναι ο τρόπος λειτουργίας ολόκληρης της Δημόσιας Διοίκησης που οδηγεί σε μειωμένη υποκίνηση, στην προσήλωση στις ιεραρχικές σχέσεις, στη δυσκολία της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και στην γραφειοκρατική αντίληψη που επικρατεί με προσήλωση στους τύπους και όχι στο περιεχόμενο του εκάστοτε ισχύοντος θεσμικού πλαισίου. Μπορεί να γίνονται προσπάθειες απλούστευσης των διαδικασιών, αλλά θα πρέπει να ξεπεραστούν πολλά εμπόδια όπως είναι η πολυπλοκότητα, οι ασάφειες και οι αντιφάσεις των νομοθετικών ρυθμίσεων που δυσχεραίνουν την εργασία των υπαλλήλων, οδηγούν σε μεγέθυνση των προβλημάτων που συνεπάγονται οι ανεπίλυτες υποθέσεις και δημιουργούν προβλήματα στις συναλλαγές με τους πολίτες.

Επίσης θα πρέπει να αντιμετωπισθεί η αδυναμία στοχοθεσίας, παρακολούθησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών για να εξαλειφθεί η

δημοσιούπαλληλική νοοτροπία που σκοπό έχει τη διασφάλιση, απλά, της τυπικής νομιμότητας και όχι την παραγωγή υπηρεσιών και έργου.

Ειδικότερα, τώρα, στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης εδώ και χρόνια, οι κενές θέσεις διοικητικού προσωπικού καλύπτονται από εκπαιδευτικό προσωπικό. Η έλλειψη διοικητικού προσωπικού είναι κατά γενική παραδοχή το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και αποτελεί τροχοπέδη στην αναβάθμιση της ποιότητας της εργασίας, των παρεχόμενων υπηρεσιών, δεδομένου ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό που καλείται να καλύψει τις ανάγκες των υπηρεσιών είναι με ετήσια απόσπαση και απαιτεί εκπαίδευση και επιμόρφωση σε όλα τα αντικείμενα που καλείται να διεκπεραιώσει, σε μία χρονική περίοδο που συμπίπτει με την έναρξη της σχολικής χρονιάς και ο φόρτος εργασίας είναι πολύ μεγάλος. Αυτό το επαναλαμβανόμενο μοτίβο έχει γίνει κανόνας στην εκπαίδευση με αποτέλεσμα να επιβαρύνει και να κουράζει τους διοικητικούς υπαλλήλους γιατί δημιουργεί κενό στη διοίκηση και πρόσθετο φόρτο εργασίας.

Επιπλέον η διάθεση ή απόσπαση των εκπαιδευτικών που δεν μπορούν να προσφέρουν διδακτικό έργο στις σχολικές μονάδες επίσης είναι ένα πρόβλημα που χρειάζεται λύση για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας. Πολλοί εκπαιδευτικοί αδυνατούν να προσφέρουν διοικητικό έργο, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο να μη συμβάλλουν στο έργο της Διοίκησης, αλλά να αναγκάζονται άλλοι υπάλληλοι να τους εποπτεύουν. Το πρόβλημα θα πρέπει να λυθεί άμεσα με την αναγκαία ευαισθησία αλλά και με συνυπολογισμό των προβλημάτων των υπηρεσιών, χωρίς να δυσχεραίνει τη λειτουργία των Διευθύνσεων με προβλήματα και συγκρούσεις που γίνονται αντιληπτά και από τους συναλλασσόμενους με αυτές (εκπαιδευτικούς, γονείς κλπ). Το ορθό είναι το διοικητικό έργο να γίνεται από κατάλληλα προετοιμασμένους και καταρτισμένους διοικητικούς υπαλλήλους, διότι η αποτελεσματική λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ορθολογική διαχείριση του προσωπικού. (που σημαίνει ορισμό του οργανογράμματος, τήρηση και αξιολόγηση αυτού). Οπότε για την εύρυθμη λειτουργία των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης η σταθερότητα του προσωπικού καθώς και η κατάρτισή του σε διοικητικά θέματα αποτελούν βασική προϋπόθεση. Οι μετατάξεις των εκπαιδευτικών σε διοικητικές θέσεις θα μπορούσαν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στη λύση του προβλήματος της έλλειψης των διοικητικών υπαλλήλων.

Ο νέος οργανισμός είναι ένα μεγάλο βήμα για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων και έχει ήδη επηρεάσει θετικά τη στάση των εργαζομένων για τον οργανισμό. Βέβαια τα οργανογράμματα των Διευθύνσεων θα πρέπει να συνοδευτούν από προτυποποίηση διαδικασιών και εγγράφων, ενιαία πληροφοριακά συστήματα, κοινό τρόπο διεκπεραίωσης των αντικειμένων από Διεύθυνση σε Διεύθυνση (όπου είναι εφικτό), ανάθεση αρμοδιοτήτων με σαφήνεια και περιγραφές θέσεων ώστε να μην δημιουργούνται συγχύσεις και συγκρούσεις. Η επαρκής στελέχωση των υπηρεσιών, θα δώσουν στους υπαλλήλους μία ξεκάθαρη εικόνα της θέσης στην οποία υπηρετούν και θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπρόσθετα κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε διοικητικές πρακτικές και στις νέες τεχνολογίες αλλά και στο λειτουργικό και γνωστικό αντικείμενο της θέσης τους για την αποφυγή λαθών που συμβαίνουν, λόγω άγνοιας ή λόγω ελλιπούς πληροφόρησης. Η διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία των υπηρεσιών και θα πρέπει να προωθείται από τη Διοίκηση και φυσικά θα βοηθήσει σημαντικά στην καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα ακόμη πρόβλημα των υπηρεσιών που χρειάζεται λύση αφορά την ισότιμη συμμετοχή των διοικητικών υπαλλήλων στις θέσεις ευθύνης της διοίκησης της εκπαίδευσης, ώστε να μην υπάρχει άνιση μεταχείριση των διοικητικών υπαλλήλων έναντι των εκπαιδευτικών που μπορεί να εκληφθεί ακόμη και ως απαξίωση του κλάδου των διοικητικών. Η τακτική αυτή βασίζεται στην εσφαλμένη εκτίμηση ότι η διοίκηση της εκπαίδευσης πρέπει να ασκείται αποκλειστικά από εκπαιδευτικούς, ανεξαρτήτως γνώσεων τους σε ζητήματα άσκησης διοίκησης, κάτι που δημιουργεί σημείο διένεξης μεταξύ εκπαιδευτικών και διοικητικών υπαλλήλων. Ο Διευθυντής Εκπαίδευσης ασκεί έργο διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων και όχι διδακτικό – εκπαιδευτικό έργο και μπορεί να είναι διοικητικός υπάλληλος αρκεί να υπάρξει νομοθετική ρύθμιση.

4.2.Μελλοντικές έρευνες

Επειδή το θέμα της παρούσας έρευνας παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, θα μπορούσε να επαναληφθεί η συγκεκριμένη έρευνα μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα εφαρμογής του νέου Οργανογράμματος, για να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην στάση των υπαλλήλων. Επίσης, μία άλλη

ενδιαφέρουσα έρευνα θα μπορούσε να αφορά την εξέλιξη και τον τύπο του Ψυχολογικού Συμβολαίου στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης χρησιμοποιώντας τόσο την ποσοτική έρευνα όσο και την ποσοτική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αβδημιώτης, Σ. (2015). *Μεταφορά εμπειρικής γνώσης με τη χρήση προσαρμοσμένων κανόνων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας*. Διδακτορική διατριβή, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεμεσός.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Ζαχίλα, Α. (2012). *Συστήματα Οργάνωσης σε Ελληνικές Επιχειρήσεις: Από τη θεωρία στην πράξη*. Διπλωματική εργασία. ΠΜΣ: Πληροφορική και Διοίκηση. Α.Π.Θ. Θεσ/νικη.

Θεοδοσοπούλου, Ε. 2013. *Παρακίνηση εργαζομένων : Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης*. Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Μεταπτυχιακή διατριβή

Καλλιγέρης, Κ. (2011). *Ψυχολογικό Συμβόλαιο Μεταξύ Συνδικάτων Και Μελών*. Μη εκδιδόμενη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Κάντας, Α . (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κουτούζης, Ε., Κυρανάκης, Σ., Μαυράκη, Μ. & Μπιθαρά, Π. (2008). *Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας

Κωτσίκη, Β. (2003). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα:3^η ΕΛΛΗΝ

Μαντζούκας, Κ. (2007). *Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα: Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρακίνηση*. Νοσηλευτική 46(1).

Μαντζιάρη, Μ.Μ. (2012). *Διαχείριση αλλαγών υπό την προοπτική των εργαζομένων: Η διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες*. Μεταπτυχιακή Εργασία. ΠΜΣ Εφαρμοσμένη Οικονομική. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Μπέλλου, Β.Μ. (2005). *Διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου κατά την Διάρκεια Οργανωσιακών Αλλαγών: Η Περίπτωση των Συγχωνεύσεων & Εξαγορών*. Μη εκδεδομένη διδακτορική διατριβή. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ράλλης, Δ. & Σβώλλης, Γ. (2005). *Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και ο ρόλος του στην επιλογή προσωπικού*. Μεταπτυχιακή Εργασία. ΠΜΣ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Χυτήρης Σ. Λ., (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Φαίδιμος.

ΞΕΝΗ

Albert, C., Davia , M., A., (2005), “*Education, wages and job satisfaction*”, Paper presented at the Epunet Conference 2005, Colchester

Avdimiotis, S. (2016). *Tacit Knowledge Management Within Hospitality Establishments: Revealing the Body of the Iceberg*. International Journal of Knowledge Management (IJKM), 12(3),15-29.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. 1 επιμ. Homewood: Dorsey Press.

Babbie, E., 2010. *The practice of social research*. Belmont, CA; : Wadsworth. (301.072_BAB).

Barnett, J. H., Openshaw, R., (2011), *Changing Salaries, Changing Minds: Examining the Merits of Merit Pay*, Journal of Contemporary Issues in Education , Vol. 6, Issue 1, pp 24–34

Berg, S., 2006. *Snowball Sampling–I*. s.l.:John Wiley and Sons, Inc.

Cassar, V., Briner, R.B. (2011). *The Relationship between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of the Mediating Role of Violation*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 78, pp. 283-289.

Crites, J . (1969). *Vocational Psychology*. N.Y.: McGraw-Hill

Conway, N. (1996) ‘*The Psychological Contract: A Metaphor Too Far?*’ Paper presented to the British Academy of Management Conference, Bradford, September 1996

Coyle – Shapiro, J. Parzefall M, (2008). «*Psychological Contracts*» *LSE Research the London school of economics and political science*, Book section.

Cavanaugh, M. Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, No. 3, pp. 323-340

Grund, C., Sliwka, D., (2001), “*The impact of wage increases on job satisfaction –empirical evidence and theoretical implications*”, IZA Working Paper No. 387

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). *Expatriate managers and the psychological contract*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 617-626.

Guest, D. (2004). *The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract*. *Applied Psychology*. Vol. 53, pp. 541-555.

Guest, D., Conway, N. (2002). *Communicating the psychological contract: an employer perspective*. *Human Resource Management Journal*. Vol. 12, No. 2, pp.22-38.

Huseman, R., Hatfield, J., & Miles, E. (1987). *A New Perspective on Equity Theory The Equity Sensitivity Construct*. *Academy of Management Review*, 12 , 232-234.

Herriot, P., Manning, W. & Kidd, J. (1997). *The Content of the Psychological Contract*. *British Journal of Management*, Vol. 8, pp. 151–162.

Herriot, P., Pemberton, C. (1997). *Facilitating new deals*. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, pp. 45-56.

Jewell, L. N., & Siegal, M. (1985). *Contemporary industrial/organizational psychology* . West Publishing company

Judge Timothy A. et al.(1998).*Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations*, *Journal of Applied Psychology* , Vol. 83, No 1, pp. 17-34

Kandermans , B. (1986), *Perceived Costs and Benefits of Participation in Union Action*, *Personnel Psychology*, Vol. 39, pp. 379-397

Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry*. Chandler: San Francisco

Kissler, G. D. (1994). *The new employment contract*. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 335-352.

Kotter, J. P.(1973). *The psychological contract*. *California Management Review*, Vol. 15, pp. 91-99.

Kreitner, R. & Kinicki, A . (1995). *Organizational Behavior*. Illinois: Irwin.

Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, P. (1997). *Organizational Behavior*. Berkshire:McGraw Hill.

Levinson, H., Price, C., Munden, K. & Solley, C. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Lester, S., Claire, E. & Kickul, J. (2001). *Psychological Contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations*. Human Resource Planning, March, pp. 10-21.

Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books.

Morrison W. E. Robinson L.S., (1997). *When Employees feel betrayed: A model Of how Psychological contract violation develops*. Academy of Management Rev. Vol 22, No 1, 226-256.

Morrison, D. E. (1994). *Psychological contracts and change*, *Human Resource Management*. Vol 33 (3), pp. 353-372

Mowday T., Porter W. & Steers M.(1982).*Organization al linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. San Diego, CA: Academic Press

Nicholson, N., Johns, G. (1985). *The absence culture and the psychological contract: who's in control of absence?* Academy of Management Review, Vol. 10, 397-407.

Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). *Empowerment, expectations, and the psychological contract-- Managing the dilemmas and gaining the advantages*. *The Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471-485

Pate, J., Martin, G., & McGoldrick, J. (2003). *The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior*. Employee Relations, Vol. 25, pp. 557-573.

Remitz, (1960), "*Professional Satisfaction Among Swedish Bank Employees*", Copenhagen

Roehling, M., Boswell, W. (2004). *Good Cause Beliefs" in an "At-Will World"? A Focused Investigation of Psychological Versus Legal Contracts*. Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 16, No. 4, pp. 211-231.

Rousseau, D. M. (1995). *Promises in action: Psychological contracts in organizations*, Newbury: Sage.

Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(1), pp. 121-139.

Rousseau, D. M., Tijoriwala S.A. (1998). *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*. Journal of Organizational Behavior, 19, pp. 679-695.

Rousseau, D. M., Mclean Parks J. (1993). *The contacts of individuals and organizations*. Research in Organizational Behavior, Vol 15, 1-47

Rousseau, D. M. (2000), *Psychological Contract Inventory Technical Report Version 2*.

Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau D. M. (1994). *Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study*. Academy of Management Journal, Vol., 37, pp. 289-298.

Robinson, S. L., Morrison, W.E. (2000). *The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, 525-546.

Rogers, R. (1995a). *The psychological contract of trust: Part I*. Executive Development, Vol. 8, No. 1, pp. 15-19.

Rogers, R. (1995b). *The psychological contract of trust: Part II*. Executive Development, Vol. 8, No. 2, pp. 7-15.

Robbins, P.S., Judge, A.T. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. - Βασικές Έννοιες Και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. (Α. Πλατάκη, μεταφρ.). Αθήνα: Κριτική

Robinson, S., Morrison, W. (1995). *Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civil behavior*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, pp. 289-298.

Sharpe A. (2006). *The psychological contract in a changing work environment*. Work Institute Paper

Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Scholarios, D., Lockyer, C., & Johnson, H. (2003). *Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations*. Career Development International, Vol. 8, No. 4, pp. 182-197.

Schalk, R., Campbell, W. J. and Freese, C. (1998). *Change and employee behavior*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 19, No. 3, pp. 157-163.

Smithson, J., Lewis, S. (2000). *Is job security changing the psychological contract?* Personnel Review, Vol. 29, No. 6, pp. 680-702.

Shore, L. M., Tetrick, L. E. (1994). *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship.* In C.L. Cooper & D. M. Rousseau, (Eds.), Trends in organizational behavior, pp. 91-109. New York: Wiley.

Sims, R. R. (1994). *Human resource management's role in clarifying the new psychological contract.* Human Resource Management, Vol. 33, No. 3, pp.373-382.

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sutton, G., Griffin, M.A. (2004). *Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations.* Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 77, pp. 493–514.

Tsiggilis, N., Koustelios, A., Toga, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. Journal of Managerial Psychology, 19 (7)

Turnley W.H., Feldman D.C (1999). *A discrepancy model of psychological contract violations.* Human Resource Management Review, Vol. 9, No. 3, pp. 367-386.

Turnley, W. H., Feldman, D. C. (2000). *Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators.* Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, pp. 25–42.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002). *Cultivating communities of practice.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Αραβανής, Θ. (2016). Η “Συμβουλευτική” και τα “Ψυχολογικά Συμβόλαια” στις σύγχρονες επιχειρήσεις.
<http://archive.inbusinessnews.com/inbusiness/news/opinions/h%e2%80%9c%9csymvoyleytikh%e2%80%9d-kai-ta%e2%80%9c%9cpsyxologikasymvolaia%e2%80%9d-stis-sygxronesepixeirhseis>
(Πρόσβαση στις 20/3/2018)

Λαθήρας, Π. (2013). Η έννοια του Ψυχολογικού συμβολαίου σε ένα οργανισμό και σύνδεση του με την απόδοσή του.
<http://www.qualityinhealth.gr/arthra/katigories-arthrwn/item/76-i-ennoia-toy-psyxologikoy-symvolaiou-pc-se-enan-organismo-kai-syndesi-tou-me-tin-apodosi-tou-organizational-performance-petros-lathiras.html> (Πρόσβαση στις 26/3/2018)

Μαντζιάρη, Μ.Μ. (2012). Διαχείριση αλλαγών υπό την προοπτική των εργαζομένων : Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στις Δημόσιες Οικονομικές υπηρεσίες. Διπλωματική εργασία.

ir.lib.uth.gr/bitstream/handle/11615/42043/10843.pdf?sequence=1

(Πρόσβαση στις 30/3/2018)

Rousseau, D. M., (1990). *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, 389-400

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030110506/epdf> (Πρόσβαση στις 3/3/2018).

Van Den Brande, I., Janssens, M., Sels, L. & Overlaet, B., (2002). *Researchgate*.

https://www.researchgate.net/publication/46430341_Multiple_Types_of_Psychological_Contracts_A_Six-Cluster_Solution

(Πρόσβαση στις 30/3/2018).

Υπουργική Απόφαση Φ.353.1/324/105657/Δ1 (Φ.Ε.Κ. 1340/16-10-2002, τ. Β')

<http://dipe.ait.sch.gr/nomothesia/leitoyrgia%20sxoleion/fek-1340-2002-kathikonta-armodiotites-stelexwn-ekpaideysis-klimaka.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1 Ερωτηματολόγιο

Το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων και Οργανισμών, διεξάγει έρευνα απευθυνόμενο στο προσωπικό του οργανισμού σας με σκοπό να διερευνηθούν οι παράγοντες ικανοποίησης και πλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 7 διακριτά μέρη. Διερευνούνται οι παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανοποίηση και την πλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, ενώ, στο τελευταίο μέρος συμπληρώνονται τα δημογραφικά στοιχεία. Το σύνολο των ερωτήσεων είναι 66 και είναι όλες υποχρεωτικές.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.

Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική στην εκπόνηση της έρευνας. Παρακαλούμε για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία, να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση chrissa_dour@yahoo.co.uk

Χρυσάνθη Δουραλή

(Κωδικός: _____)

Μέρος Α: Ανάθεση εργασιών

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

A.1	Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού.	1	2	3	4	5
A.2	Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία.	1	2	3	4	5
A.3	Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία.	1	2	3	4	5
A.4	Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα.	1	2	3	4	5
A.5	Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες.	1	2	3	4	5
A.6	Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα.	1	2	3	4	5

Μέρος Β: Ικανοποίηση από την εργασία

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

B.1	Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
B.2	Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον.	1	2	3	4	5
B.3	Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός.	1	2	3	4	5
B.4	Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
B.5	Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
B.6	Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
B.7	Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται.	1	2	3	4	5
B.8	Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου.	1	2	3	4	5
B.9	Εκπαιδεύομαι στο αντικείμενο της εργασίας μου.	1	2	3	4	5

B.10	Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές.	1	2	3	4	5
B.11	Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές.	1	2	3	4	5
B.12	Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον.	1	2	3	4	5
B.13	Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου.	1	2	3	4	5
B.14	Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό.	1	2	3	4	5
B.15	Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου.	1	2	3	4	5
B.16	Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη.	1	2	3	4	5

Μέρος Γ: Ψυχολογικό συμβόλαιο

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Γ.1	Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια.	1	2	3	4	5
Γ.2	Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα.	1	2	3	4	5
Γ.3	Κατά την διάρκεια της εργασίας μου στον οργανισμό ορισμένα από τα καθήκοντα μου διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με την αρχική περιγραφή της θέσης εργασίας.	1	2	3	4	5
Γ.4	Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω.	1	2	3	4	5
Γ.5	Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
Γ.6	Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό.	1	2	3	4	5
Γ.7	Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού.	1	2	3	4	5
Γ.8	Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
Γ.9	Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή.	1	2	3	4	5
Γ.10	Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος.	1	2	3	4	5
Γ.11	Ο μισθός μου δεν είναι αυτός που περίμενα.	1	2	3	4	5
Γ.12	Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα.	1	2	3	4	5
Γ.13	Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα.	1	2	3	4	5
Γ.14	Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω.	1	2	3	4	5
Γ.15	Νιώθω εργασιακή ασφάλεια.	1	2	3	4	5

Μέρος Δ: Εγγύτητα σχέσεων - Κοινωνικότητα

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Δ.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι.	1	2	3	4	5
Δ.2	Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται.	1	2	3	4	5
Δ.3	Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
Δ.4	Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην υπηρεσία.	1	2	3	4	5
Δ.5	Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
Δ.6	Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
Δ.7	Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου.	1	2	3	4	5
Δ.8	Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι.	1	2	3	4	5

Μέρος Ε: Δομές επικοινωνίας

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

E.1	Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.	1	2	3	4	5
E.2	Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό.	1	2	3	4	5
E.3	Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
E.4	Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.	1	2	3	4	5
E.5	Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.	1	2	3	4	5
E.6	Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.	1	2	3	4	5

Μέρος ΣΤ: Παρακίνηση

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

ΣΤ.1	Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός.	1	2	3	4	5
ΣΤ.2	Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό.	1	2	3	4	5
ΣΤ.3	Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω.	1	2	3	4	5
ΣΤ.4	Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός.	1	2	3	4	5
ΣΤ.5	Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους.	1	2	3	4	5
ΣΤ.6	Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο.	1	2	3	4	5
ΣΤ.7	Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ.	1	2	3	4	5
ΣΤ.8	Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις.	1	2	3	4	5
ΣΤ.9	Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική.	1	2	3	4	5
ΣΤ.10	Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός.	1	2	3	4	5

Μέρος Ζ: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια βάζοντας σε κύκλο μια μόνο απάντηση για κάθε μια από τις πιο κάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

Z.1. Φύλο:

Ανδρας	1
Γυναίκα	2

Z.2. Ηλικία: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Μέχρι 25 ετών	1
26 – 35	2
36 – 45	3
46 – 55	4
Πάνω από 56 ετών	5

Z.3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	1
ΑΕΙ/ΤΕΙ	2
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	3

Z.4. Έτη εργασίας στο δημόσιο; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Λιγότερα από 5	1
6 έως 10	2
11 έως 15	3
16 έως 20	4

Άνω των 21 ετών	5
-----------------	---

Z.5 Οικογενειακή κατάσταση: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Άγαμος/η	1
Έγγαμος /η χωρίς τέκνα	2
Έγγαμος/η με τέκνο/α	3
Γονέας μονογονεϊκής οικογένειας	4

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Παράρτημα 2 Πίνακες συχνότητων

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C1 2 C13 C14 C15 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 E1 E2 E3 E4 E5 E6 F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 X1 X2 X3 X4 X5 /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes		
	Output Created	09-Mai-2018 11:15:27
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	113
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14 C15 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 E1 E2 E3 E4 E5 E6 F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 X1 X2 X3 X4 X5 /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:09.422
	Elapsed Time	0:00:10.645

[DataSet0]

Statistics

		Στον οργανισμό ισχύει ένα σύστημα κανόνων που περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του προσωπικού.	Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες πριν αναθέσει μια συγκεκριμένη εργασία.	Ο προϊστάμενος του τμήματος λαμβάνει υπόψη στοιχεία του χαρακτήρα του προσώπου στο οποίο πρόκειται να αναθέσει μια εργασία.	Το αντικείμενο της εργασίας του προσωπικού είναι σαφώς τυποποιημένο και παραμένει το ίδιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,28	3,50	3,49	3,22
	Std. Deviation	1,106	1,062	1,001	,933

Statistics

		Η διοίκηση εκτιμά τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού και δίνει τη δυνατότητα στους εμπειρότερους, να αναλάβουν πρωτοβουλίες.	Το προσωπικό του τμήματος αξιολογείται σε τακτά διαστήματα.	Ως εργαζόμενος νιώθω ότι επιτελώ κοινωνικό έργο συνεισφέροντας με την εργασία μου στον οργανισμό.	Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,42	2,77	3,73	3,60
	Std. Deviation	1,092	1,157	,945	1,057

Statistics

		Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός.	Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου.	Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου.	Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου.
--	--	--	---	---	---

N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,27	4,08	3,13	3,79
	Std. Deviation	1,029	,814	1,106	,807

Statistics

		Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται.	Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου.	Εκπαιδεύομαι στο αντικείμενο της εργασίας μου.	Οι σχέσεις μου με τη διοίκηση είναι καλές.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,15	3,65	2,78	3,94
	Std. Deviation	1,071	,894	1,092	,838

Statistics

		Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές.	Η εργασία μου επιτρέπει να κάνω σχέδια για το μέλλον.	Ο μισθός μου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες μου.	Το εργασιακό περιβάλλον είναι καλό.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	4,14	2,98	2,19	3,51
	Std. Deviation	,789	,963	1,065	,955

Statistics

		Μου παρέχονται όλες οι υποδομές για να εκτελέσω την εργασία μου.	Υπάρχουν θετικές προοπτικές για το μέλλον σε ό,τι αφορά την προσωπική μου επαγγελματική εξέλιξη.	Δεν πιστεύω ότι ο εργοδότης μου με αντιμετωπίζει δίκαια.	Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας μου ήταν εξαρχής σαφώς καθορισμένα.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2,65	2,82	2,77	2,79
	Std. Deviation	,972	1,011	1,061	1,013

Statistics

		Κατά την διάρκεια της εργασίας μου στον οργανισμό ορισμένα από τα καθήκοντα μου διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με την αρχική περιγραφή της θέσης εργασίας.	Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, μου δόθηκαν σαφείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης που επρόκειτο να αναλάβω.	Δεν αισθάνομαι μεγάλη αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό.	Θα αποδεχόμουν σχεδόν οποιαδήποτε εργασία μου ανέθεταν προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι για το συγκεκριμένο οργανισμό.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,62	2,73	2,58	2,81
	Std. Deviation	,900	1,112	1,024	1,090

Statistics

		Είμαι περήφανος που αποτελώ μέλος αυτού του οργανισμού.	Θα αρκούσε μια μικρή αλλαγή στις υπάρχουσες εργασιακές μου συνθήκες για να προκαλέσει τη φυγή μου από τον οργανισμό.	Για μένα, αυτός ο οργανισμός αποτελεί την καλύτερη πιθανή επιλογή.	Η απόφαση μου να εργαστώ για αυτό τον οργανισμό ήταν βέβαιο λάθος.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,35	2,60	2,98	2,22
	Std. Deviation	,925	,950	1,118	1,171

Statistics

		Ο μισθός μου δεν είναι αυτός που περίμενα.	Οι ευκαιρίες προαγωγής δεν ήταν αυτές που περίμενα.	Οι συνταξιοδοτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα.	Οι ιατροφαρμακευτικές παροχές δεν ήταν αυτές που περίμενα να λάβω.
N	Valid	113	113	113	113

Missing	0	0	0	0
Mean	3,39	3,35	3,59	3,46
Std. Deviation	1,056	,999	1,032	1,086

Statistics

		Νιώθω εργασιακή ασφάλεια.	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην υπηρεσία όπου εργάζομαι.	Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται.	Διατηρώ σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης και βοήθειας με τους συναδέλφους μου.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,18	3,41	3,73	3,81
	Std. Deviation	1,120	,941	,813	,648

Statistics

		Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην υπηρεσία.	Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους μου.	Συμμετέχω σε όλες τις συνεδριάσεις που γίνονται στην υπηρεσία / στο τμήμα μου.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,73	3,85	3,62	3,81
	Std. Deviation	,837	,770	,760	,875

Statistics

		Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η υπηρεσία όπου εργάζομαι.	Η διοίκηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.	Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στον οργανισμό είναι λειτουργικό.	Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0

Mean	3,67	3,31	3,07	3,13
Std. Deviation	,911	1,027	,961	,987

Statistics

		Γνωρίζω σε ποιον συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.	Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.	Οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.	Σκοπός της εργασίας μου είναι ο μισθός.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,85	2,46	2,44	3,16
	Std. Deviation	,793	1,086	1,060	1,005

Statistics

		Μέσα από την εργασία έχω την ανάγκη να νιώσω ότι συμβάλλω στο κοινό καλό.	Η εργασία μου δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσω.	Είμαι μέλος μιας λειτουργικής ομάδας ικανής να επιτύχει τους στόχους που της έχει αναθέσει ο οργανισμός.	Η διοίκηση με παρακινεί επαρκώς να συνεργαστώ με συναδέλφους.
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,92	3,43	3,64	3,04
	Std. Deviation	,709	,981	,877	1,038

Statistics

		Μου δίνεται το δικαίωμα να εκφράσω τις θέσεις και τις απόψεις μου για το έργο.	Νιώθω ότι έχω ταυτιστεί με το όραμα του οργανισμού στον οποίο υπηρετώ.	Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις.	Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική.
N	Valid	113	113	113	113

Missing	0	0	0	0
Mean	3,34	2,97	3,68	3,68
Std. Deviation	1,014	,977	,837	,723

Statistics

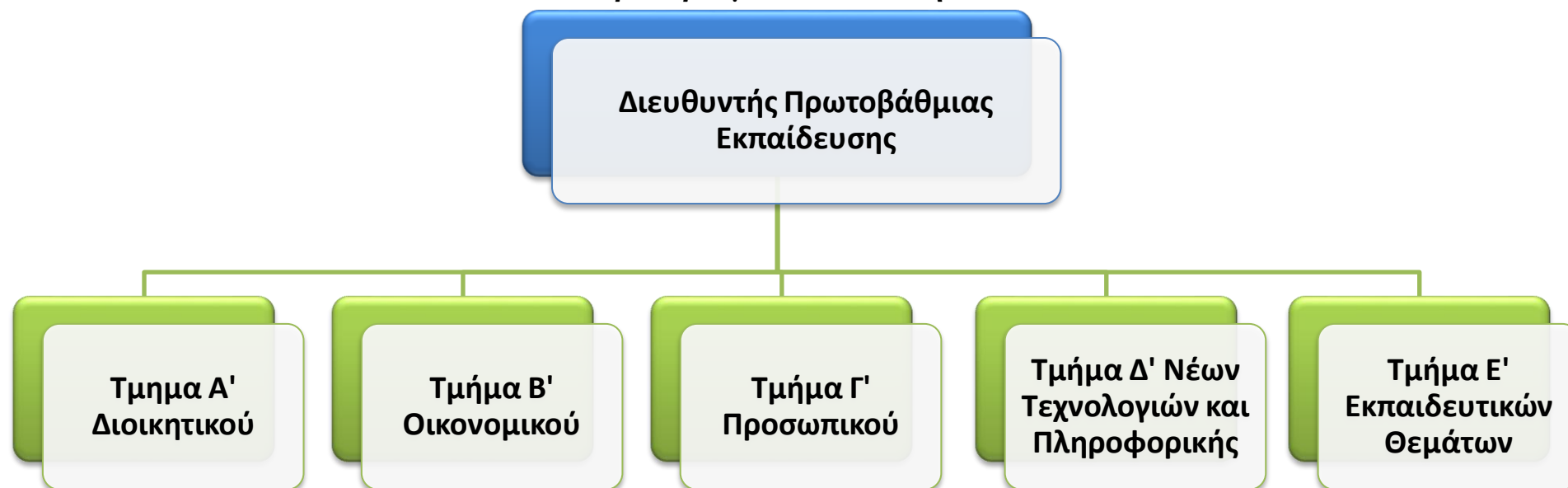
		Σε γενικές γραμμές, η διοίκηση με κάνει να νιώθω σημαντικός.	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση
N	Valid	113	113	113	113
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3,19	1,58	3,49	2,35
	Std. Deviation	1,117	,497	,721	,563

Statistics

		Προϋπηρεσία	Οικογενειακή κατάσταση
N	Valid	113	113
	Missing	0	0
	Mean	3,47	2,57
	Std. Deviation	,983	,865

Παράρτημα 3 - Νέος Οργανισμός

Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση



α) την τήρηση του πρωτοκόλλου και του αρχείου και τη διαχείριση και διεκπεραίωση της αλληλογραφίας της Διεύθυνσης,
β) τη διοικητική υποστήριξη διαγωνισμών,
γ) τη διαχείριση όλων των θεμάτων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης που σχετίζονται με υλοποίηση

τη χορήγηση Μισθολογικών Κλιμακίων (Μ.Κ.) στο πάσης φύσεως προσωπικό αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
β) την συγκέντρωση και επεξεργασία των απαραίτητων στοιχείων για τη σύνταξη του προϋπολογισμού της Διεύθυνσης, την παρακολούθηση και εκτέλεση αυτού

α) θέματα υπηρεσιακής κατάστασης και υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπαλλήλων αρμοδιότητας της οικείας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες που προκύπτουν από την κείμενη νομοθεσία,

α) τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων του Υπουργείου και λοιπών φορέων του δημοσίου που χειρίζονται τα επιμέρους τμήματα της οικείας Διεύθυνσης,
β) την ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών για την υποστήριξη του έργου της Διεύθυνσης,

α) θέματα εγγραφών, μετεγγραφών, φοίτησης και αξιολόγησης μαθητών,
β) την εφαρμογή των αναλυτικών προγραμμάτων και μεθόδων διδασκαλίας,
γ) θέματα λειτουργίας ολοήμερων σχολείων,
δ) τη διαίρεση τάξεων σε τμήματα,
ε) θέματα ειδικής αγωγής,

ευρωπαϊκών προγραμμάτων, και την σύνταξη του απολογισμού της, β) τη διοικητική υποστήριξη της λειτουργίας του υπη- γ) τη δημιουργία, οργάνωση και στ) την έγκριση κατ' οίκο διδασκαλίας, εκπαιδευτικές επισκέψεις, ανταλλαγές της, λειτουργίας του υπη- ρεσιακού συμβουλίου που λειτουργεί δεδομένων, συντήρηση βάσεων ζ) την εφαρμογή προγραμμάτων και εκδρομές μαθητών, γ) την έκδοση των πράξεων μετακίνησης των εκπαιδευ- ρεσιακού συμβουλίου που λειτουργεί στη Διεύθυνση, δ) την κατασκευή, συντήρηση, Επισχυτικής Διδασκα- αλλοδαπής πρωτοβάθμιας και των διοικητικών υπαλλήλων της Διεύθυνσης, διαχείριση ιστοτόπου λίας και τη λειτουργία Τάξεων Εκπαίδευσης, εκπαίδευσης, και την παροχή υπηρεσιών επιπέδου 1 Υποδοχής, ε) τη διεκπεραίωση κάθε είδους διοικητικών διαδικασιών, δ) την υποστήριξη των καταστάσεων εξόδων κίνησης η) θέματα υγιεινής και ασφάλειας στις σχολικές μο- στ) τη διαχείριση των ψηφιακών αποστολή τους στις ανάγκες των σχολικών μο- νάδων, υπογραφών, εκτός έδρας και μέριμνα για την αρμόδιες Δημοσιονομικές Υπηρεσίες αποστολής τους στις νάδες, ζ) την παραλαβή και διανομή Εποπτείας και Ελέγχου του Γενικού Λογιστηρίου θ) θέματα λειτουργίας των μαθητικών κοινοτήτων, διδακτικών βιβλίων, εποπτικών και Ελέγχου του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΔΥΕΕ), ι) τη διεξαγωγή μαθητικών διαγωνισμών, βοήθημάτων, με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 24 του v. 4270/2014, ια) την εποπτεία προγραμμάτων επαγγελματικού προ- σανατολισμού, σχολικών η) την παρακολούθηση της προς δημοσίευση ύλης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, ν. 4270/2014, δραστηριοτήτων και καινοτό- μων δράσεων, μ) τον καθορισμό της περιφέρειας εγγραφής των μα- θητών στις σχολικές μονάδες (χωροταξική κατανομή), ε) την προώθηση των οικονομικών θεμάτων και την εκκαθάριση δαπανών που αφορούν στην οργάνωση και θ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος ι) την έγκριση των ωρολόγιων προγραμμάτων των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς της Διεύθυνσης, στ) τον έλεγχο των δαπανών μεταφοράς μαθητών, ζ) τον έλεγχο των προϋποθέσεων και δικαιολογητικών για την ενίσχυση οικογενειών για την ενίσχυση οικογενειών στ) τις διαδικασίες λύσης της υπαλληλικής σχέσης του εκπαιδευτικού προσωπικού και τη διεκπεραίωση των δι- αδικασιών και την σύνταξη των φακέλων με τα απαιτού- μενα δικαιολογητικά για τη συνταξιοδότηση υπαλλήλων, ζ) την καταγραφή των κενών και πλεονασμάτων εκ- παιδευτικού προσωπικού στις σχολικές μονάδες αρμο- διότητας της Διεύθυνσης, η) την έκδοση των διοικητικών

<p>ιβ) την εποπτεία των ιδιωτικών σχολείων,</p> <p>ιγ) την τήρηση των αρχείων σχολικών μονάδων που καταργήθηκαν,</p> <p>ιδ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος</p>	<p>χαμηλού εισοδήματος με τέκνα σε σχολεία,</p> <p>η) τη μέριμνα για την παροχή τηλεφωνικών και ηλεκτρονικών συνδέσεων,</p> <p>θ) την παραλαβή και διάθεση των πάσης φύσεως υλικών και μέσων,</p> <p>ι) την εν γένει στήριξη των υπηρεσιών της Διεύθυνσης και του υπηρεσιακού συμβουλίου που λειτουργεί σε αυτήν σε οικονομικής φύσεως θέματα,</p> <p>ια) την καταβολή μη μισθολογικών παροχών,</p> <p>ιβ) την έκδοση αποφάσεων δέσμευσης πιστώσεων και την τήρηση και ενημέρωση Μητρώου Δεσμεύσεων,</p> <p>ιγ) τον έλεγχο και την υποβολή δικαιολογητικών για την εκκαθάριση κάθε είδους δαπάνης, με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 24 του ν. 4270/2014.</p> <p>ιδ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.</p>	<p>πράξεων για τη χορήγηση αδειών στο πάσης φύσεως προσωπικό της Διεύθυνσης,</p> <p>θ) τη διεκπεραίωση των διαδικασιών παραπομπής υπαλλήλων σε υγειονομικές επιτροπές,</p> <p>ι) τη μέριμνα για την εφαρμογή του ωραρίου του προσωπικού,</p> <p>ια) τις διαδικασίες πρόσληψης και διαχείρισης πάσης φύσεως προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου,</p> <p>ιβ) τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης,</p> <p>ιγ) την επαλήθευση γνησιότητας τίτλων σπουδών και στοιχείων Π.Μ.,</p> <p>ιδ) την παροχή διοικητικής υποστήριξης στο Τμήμα Εκπαιδευτικών Θεμάτων,</p> <p>ιε) την παροχή γραμματειακής υποστήριξης στους Σχολικούς Συμβούλους που έχουν την έδρα τους στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης,</p>	<p>θέματος.</p>
--	--	---	-----------------

ιστ) την κατανομή του προσωπικού και την εν γένει στελέχωση των επιμέρους τμημάτων της Διεύθυνσης,
ιζ) την εφαρμογή του πειθαρχικού δικαίου στο πάσης φύσεως προσωπικό αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
ιθ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος.

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Διευθυντής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Τμήμα Α' Διοικητικού

α) την τήρηση του πρωτοκόλλου και του αρχείου και τη διαχείριση και διεκπεραίωση της αλληλογραφίας της Διεύθυνσης,
β) την οργάνωση και διεξαγωγή κάθε είδους εξετάσεων και διαγωνισμών,
γ) τη διαχείριση όλων των θεμάτων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης που σχετίζονται με υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εκπαιδευτικές επισκέψεις, ανταλλαγές και εκδρομές μαθητών,
δ) τον έλεγχο της ισοτιμίας τίτλων αλλοδαπής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
ε) τη διεκπεραίωση κάθε είδους διοικητικών διαδικασιών,

Τμήμα Β' Οικονομικού

α) τη χορήγηση Μ.Κ. στο πάσης φύσεως προσωπικό αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
β) την συγκέντρωση και επεξεργασία των στοιχείων για τη σύνταξη του προϋπολογισμού της Διεύθυνσης, την παρακολούθηση και εκτέλεση αυτού και την σύνταξη του απολογισμού της,
γ) την έκδοση των πράξεων μετακίνησης των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπαλλήλων της Διεύθυνσης,
δ) την σύνταξη των καταστάσεων

Τμήμα Γ' Προσωπικού

α) θέματα υπηρεσιακής κατάστασης και φυσικής υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπαλλήλων αρμοδιότητας της οικείας Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες που προκύπτουν από την κείμενη νομοθεσία,
β) τη διοικητική υποστήριξη της λειτουργίας του υπηρεσιακού συμβουλίου που λειτουργούν στη Διεύθυνση,
γ) τη διοικητική υποστήριξη των διαδικασιών επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης και της στελέχωσης αποκε

Τμήμα Δ' Νέων Τεχνολογιών και Πληροφορικής

α) τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων του ΥΠ.Π.Ε.Θ. και λοιπών φορέων του δημοσίου που χειρίζονται τα επιμέρους τμήματα της οικείας Διεύθυνσης,
β) την ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών για την υποστήριξη του έργου της Διεύθυνσης,
γ) τη δημιουργία, οργάνωση και συντήρηση βάσεων δεδομένων,
δ) την κατασκευή, συντήρηση, διαχείριση, ισοτόπηση και την παροχή υπηρεσιών επιπέδου 1 έως 4 μέσω αυτού,

Τμήμα Ε' Εκπαιδευτικών Θεμάτων

α) θέματα εγγραφών, μετεγγραφών, φοίτησης και αξιολόγησης και μαθητών,
β) ζητήματα εφαρμογής αναλυτικών προγραμμάτων και μεθόδων διδασκαλίας,
γ) θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, εξοπλισμού εργαστηρίων και λειτουργίας Εργαστηριακών Κέντρων,
δ) τη διαίρεση τάξεων σε τμήματα,
ε) θέματα ειδικής αγωγής,
στ) την έγκριση της κατ' οίκο διδασκαλίας,
ζ) την εφαρμογή των προγραμμάτων ενισχυτικής διδασκαλίας, πρόσθετης διδακτικής

στ) τη διαχείριση των ψηφιακών υπογραφών,
ζ) την παραλαβή και διανομή διδακτικών βιβλίων, εποπτικών και οπτικοακουστικών μέσων και βοηθημάτων,
η) την παρακολούθηση της προς δημοσίευση ύλης την Εφημερίδα της Κυβερνήσεως,
θ) τον καθορισμό της περιφέρειας εγγραφής των μαθητών στις σχολικές μονάδες (χωροταξική κατανομή),
ι) την έγκριση των ωρολόγιων προγραμμάτων των σχολικών μονάδων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης
ια) τις σχολικές μεταβολές (ίδρυση, κατάργηση, συγχώνευση, προαγωγή, υποβιβασμός, μεταστέγαση, μετονομασία),
ιβ) την εποπτεία των ιδιωτικών σχολείων,
ιγ) την τήρηση των αρχείων σχολικών μονάδων που καταργήθηκαν,
ιδ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος

εκτός εδρας και μέριμνα για την αποστολή τους στις αρμόδιες Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Εποπτείας και Ελέγχου του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΔΥΕΕ), με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 24 του ν. 4270/2014,
ε) την προώθηση των οικονομικών θεμάτων και την εκκαθάριση δαπανών που αφορούν στην οργάνωση και διενέργεια των πάσης φύσεως εξετάσεων και διαγωνισμών που διεξάγονται εντός της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης,
στ) την τακτοποίηση χρηματικών ενταλμάτων προπληρωμής για δαπάνες αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
ζ) τον έλεγχο των δαπανών μεταφοράς μαθητών,
η) τον έλεγχο των προϋποθέσεων και δικαιολογητικών για την ενίσχυση οικογενειών χαμηλού εισοδήματος με τέκνα σε σχολεία,
θ) τη μέριμνα για την παροχή τηλεφωνικών και ηλεκτρονικών συνδέσεων,
ι) την παραλαβή και διάθεση των πάσης φύσεως υλικών και μέσων,
ια) την εν γένει στήριξη των υπηρεσιών και υπηρεσιακών συμβουλίων της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης σε οικονομικής φύσεως θέματα,
ιβ) την έκδοση αποφάσεων δέσμευσης πιστώσεων και την τήρηση και ενημέρωση Μητρώου Δεσμεύσεων,
ιγ) τον έλεγχο και την υποβολή

κίνησης πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
δ) την υποστήριξη των διαδικασιών εκλογής των αιρετών εκπροσώπων στα υπηρεσιακά συμβούλια,
ε) την τήρηση των ατομικών υπηρεσιακών φακέλων του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού της Διεύθυνσης,
στ) τις διαδικασίες λύσης της υπαλληλικής σχέσης του εκπαιδευτικού προσωπικού και τη διεκπεραίωση των διαδικασιών και την σύνταξη των φακέλων με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για τη συνταξιοδότηση υπαλλήλων,
ζ) την καταγραφή των κενών και πλεονασμάτων εκπαιδευτικού προσωπικού στις σχολικές μονάδες αρμοδιότητας της Διεύθυνσης,
η) την έκδοση των διοικητικών πράξεων για τη χορήγηση αδειών στο πάσης φύσεως προσωπικό της Διεύθυνσης,
θ) τη διεκπεραίωση των διαδικασιών παραπομπής υπαλλήλων σε υγειονομικές επιτροπές,
ι) τη μέριμνα για την εφαρμογή του ωραρίου του προσωπικού,
ια) τις διαδικασίες πρόσληψης και διαχείρισης πάσης φύσεως προσωπικού ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου,
ιβ) τη διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης,
ιγ) την επαλήθευση γνησιότητας

ε) την παρακολούθηση, αναβάθμιση και τεχνική υποστήριξη των υπολογιστικών και δικτυακών υποδομών της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης,
στ) την ψηφιοποίηση και τον ανασχεδιασμό διαδικασιών,
ζ) την υλοποίηση του νομοθετικού πλαισίου για την ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα,
η) τη μέριμνα για την τήρηση των διαδικασιών ασφαλείας των δεδομένων και των δικτύων
θ) την ενημέρωση και διαχείριση μητρώου ψηφιακής υποδομής,
ι) την υποστήριξη της συλλογής και επεξεργασίας στατιστικών στοιχείων,
ια) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος

στήριξης και τη λειτουργία Φροντιστηριακών Τμημάτων,
η) θέματα υγιεινής και ασφάλειας στις σχολικές μονάδες,
θ) ζητήματα λειτουργίας των μαθητικών κοινοτήτων,
ι) τη διεξαγωγή μαθητικών διαγωνισμών,
ια) την εποπτεία προγραμμάτων επαγγελματικού προσανατολισμού, σχολικών δραστηριοτήτων και καινοτόμων δράσεων και της δραστηριότητας των αντίστοιχων αποκεντρωμένων δομών αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης,
ιβ) θέματα λειτουργίας Σχολικών Βιβλιοθηκών,
ιγ) τον χειρισμό κάθε άλλου συναφούς θέματος

δικαιολογητικών για
την εκκαθάριση κάθε είδους
δαπάνης, με την επιφύλαξη
των διατάξεων του άρθρου 24 του ν.
4270/2014,
ιδ) τον χειρισμό κάθε άλλου
συναφούς θέματος

τίτλων σπουδών και
στοιχείων Π.Μ.,
ιδ) την παροχή διοικητικής
υποστήριξης στο Τμήμα
Εκπαιδευτικών Θεμάτων,
ιε) την παροχή γραμματειακής
υποστήριξης στους
Σχολικούς Συμβούλους που έχουν
την έδρα τους στη
Διεύθυνση,
ιστ) την κατανομή του προσωπικού
και την εν γένει
στελέχωση των επιμέρους τμημάτων
της Διεύθυνσης,
ιζ) την εφαρμογή του πειθαρχικού
δικαίου στο πάσης
φύσεως προσωπικό αρμοδιότητας
της Διεύθυνσης,
ιθ) τον χειρισμό κάθε άλλου
συναφούς θέματος.