



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ –
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Διπλωματική εργασία

«Μελέτη αποτύπωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού: Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας»



της

Κίτσογλου Θεοδώρας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΤΣΑΚΙΡΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ, ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ Α΄ ΒΑΘΜΙΔΑΣ

Φλώρινα 2023

Copyright © Θεοδώρα Κίτσογλου, 2023.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Ευχαριστίες

Πρώτα, θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου κ. Ελένη Τσακνρίδου για τη στήριξη και τη συμβολή της στο σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτής της μελέτης.

Οφείλω επίσης να ευχαριστήσω θερμά τους συναδέλφους μου, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν με μεγάλη προθυμία και συμμετείχαν στην παρούσα μελέτη. Χωρίς τη συμβολή τους, δε θα ήταν δυνατή η υλοποίηση της παρούσας έρευνας.

Επίσης οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Διευθύντριά μου και φίλη μου Μαρία Λιάκου για την παρότρυνση και την πολύτιμη στήριξη της.

Τέλος το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στην οικογένειά μου για την πολύτιμη βοήθεια τους και υπομονή τους ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις αυτής της έρευνας

Όνοματεπώνυμο: Κίτσογλου Θεοδώρα

A.E.M.: 1244

Ηλεκτρονική διεύθυνση: tkitsoglou@uowm.gr

Έτος εισαγωγής: 2021

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: «Μελέτη αποτύπωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού: Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας»

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία ...10... - ...10... - 2023...

Ο/Η δηλών/ουσα

Κίτσογλου Θεοδώρα

Abstract

Professional satisfaction is the subject of extensive research in the field of human resource management. It is a factor that is linked to multifaceted aspects of both individual and collective management within an organization. In this context, extensive theoretical approaches have been developed to explore and interpret the phenomenon, with particular emphasis on its impact on work effectiveness.

It is understandable that contemporary individuals spend more than one-third of their lives in the workplace, making their work play a crucial role in their lives. Numerous studies have positively correlated occupational satisfaction with effectiveness, productivity, mental well-being, lower absenteeism rates, and lower turnover rates.

Methodology: The entire administrative staff of the University of Western Macedonia constituted the sample for this particular study. The study was conducted by administering questionnaires related to the professional/work satisfaction of university employees. Data processing and analysis were conducted using the statistical program SPSS.

Results: As revealed by this research, the professional satisfaction of the employees of the University of Western Macedonia fluctuates at relatively moderate levels, with an average of 3.44.

Keywords: Professional/occupational satisfaction, Administrative personnel, Impact on work effectiveness

Περίληψη

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο εκτενούς ερευνητικής διερεύνησης στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί παράγοντα που συνδέεται με πολυπροσδιορισμένες πτυχές τόσο της μεμονωμένης ατομικής λειτουργίας όσο και της συλλογικής διαχείρισης ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν αναπτυχθεί εκτενείς θεωρητικές προσεγγίσεις που αποβλέπουν στην διερεύνηση και ερμηνεία του φαινομένου, ενώ έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην επίδρασή του στην αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Είναι κατανοητό ότι οι σύγχρονοι άνθρωποι ξοδεύουν περισσότερο από το 1/3 της ζωής τους στο χώρο εργασίας, επομένως η δουλειά τους παίζει καθοριστικό ρόλο στη ζωή τους. Πολλές μελέτες έχουν συσχετίσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση με την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα, την καλή ψυχική υγεία, χαμηλότερους δείκτες απουσίας και χαμηλότερους δείκτες κινητικότητας.

Μεθοδολογία : Όλο το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας αποτέλεσε το δείγμα της συγκεκριμένης μελέτης . Η μελέτη διεξήχθη με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων σχετικών με την επαγγελματική /εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου. Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS

Αποτελέσματα Όπως διαπιστώνεται από την παρούσα έρευνα η επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας κυμαίνεται σε σχετικά μέτρια επίπεδα Μ.Ο 3,44

Λέξεις-Κλειδιά : επαγγελματική/εργασιακή ικανοποίηση, Διοικητικό προσωπικό, Επίδραση στην αποτελεσματικότητα εργασίας

Πίνακας περιεχομένων

Abstract	1
Περίληψη	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
Μέρος 1ο	8
1. Οντολογικές και μηχανιστικές προσεγγίσεις- Γενική προσέγγιση	8
1.1. Θεωρία Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow (1943) και η εξέλιξή της με τη θεωρία ERG του Alderfer (1969)	9
1.2. Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959)	14
1.3. Θεωρία του Adams (1963)	16
1.4. Η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland	20
1.5. Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor	21
1.6. Παρατηρήσεις σχετικά με τις οντολογικές θεωρίες	22
2. Οι θεωρίες της διεργασίας ή μηχανιστικές θεωρίες	23
2.1. Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom (1964)	25
2.2. Η Θεωρία της προσδοκίας των Porter & Lawler	27
2.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin Locke	28
2.4. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham	30
2.5. Κριτική των θεωριών διεργασίας	35
3. Ο Δημόσιος τομέας	35
4. Συμπεράσματα	38
5. Το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας	39
5.1. Εισαγωγή	39
5.2. Η Διοικητική Δομή του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας	40
5.3. Το ΠΔΜ ως παράδειγμα της δυνατότητας προσαρμογής και εξέλιξης μιας οργανωτικής δομής, στο πλαίσιο της Εργασιακής Ικανοποίησης	43
Μέρος 2ο	45
1 Η έρευνα	45
1.1 . Ερευνητικές Υποθέσεις	45
1.2 Μεθοδολογία της έρευνας	46

2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	48
2.1	Αποτελέσματα ανά ερώτηση	48
	Αποτελέσματα επαγγελματικής ικανοποίησης και διαστάσεων αυτής	72
2.2	Στατιστικοί Έλεγχοι	75
3	Συμπεράσματα από την Έρευνα	116
	Βιβλιογραφία	119
	Ευρετήριο Πινάκων	122
	Ευρετήριο Διαγραμμάτων	125

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης (Cailteux, 2023) έχει προκαλέσει εκτενή έρευνα και μελέτη στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς η κατανόησή της μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της ευεργετικής επίδρασής του στην ευζωία και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων.

Αυτή η δήλωση αναδεικνύει την κρίσιμη σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης ως ένας καθοριστικός παράγοντας για την κοινωνική, οικογενειακή και ψυχική ευεξία του ατόμου, καθώς και για την ευημερία των ανθρώπων γύρω του. Αυτή η θεώρηση έχει αναδείξει την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια από τις πιο σημαντικές και πολυδιάστατες μεταβλητές στο πεδίο της Οργανωτικής και Βιομηχανικής Ψυχολογίας.

Τα βασικά σημεία που αναδεικνύονται από αυτήν τη δήλωση είναι:

- **Κοινωνική και Οικογενειακή Λειτουργία:** Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει το πώς αντιλαμβάνεται και αντιμετωπίζει τον εαυτό του ένα άτομο στον κοινωνικό του ρόλο. Μια ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία μπορεί να συνεισφέρει στην αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση του ατόμου.
- **Ψυχική Υγεία:** Η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με το επίπεδο της ψυχικής ευεξίας. Η αίσθηση ευχαρίστησης και επιτυχίας από την εργασία μπορεί να συντελεί στη μείωση του στρες και των αρνητικών συναισθημάτων.
- **Επίδραση στο Περιβάλλον:** Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις του ατόμου με τους συναδέλφους, τους ανωτέρους και τους συγγενείς του, διαμορφώνοντας την ανταπόκρισή του στο περιβάλλον.

Η έλλειψη κοινά αποδεκτού ορισμού για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αντιπροσωπευτική της πολυπλοκότητας και της ποικιλίας των παραγόντων που επηρεάζουν αυτό το φαινόμενο. Οι προσεγγίσεις των διάφορων ερευνητών αντανακλούν διαφορετικές διαστάσεις και πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί από διάφορους ερευνητές αποτυπώνουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις προς την επαγγελματική ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον Locke, η επαγγελματική ικανοποίηση (Locke, 1976) είναι η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς τη συγκεκριμένη εργασία που

εκτελεί, όσον καιρό παράλληλα εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Αυτός ο ορισμός εστιάζει στην προσωπική συναισθηματική αντίδραση του ατόμου στο έργο του και τη συνέπεια αυτής της ανταπόκρισης στην επαγγελματική του ικανοποίηση.

Οι Wanous & Lawler βασίζονται στο γεγονός ότι η επαγγελματική ικανοποίηση (Wanous J.P., Lawler E.E, 1972) προκύπτει όταν οι ανάγκες του ατόμου ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά της εργασίας του. Αυτή η προσέγγιση τονίζει την αρμονία μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών και των εργασιακών απαιτήσεων.

Ο Holland θεωρεί ότι η ικανοποίηση και η επαγγελματική εξέλιξη (Holland, 1996) σχετίζονται με το βαθμό σύμπτωσης μεταξύ της προσωπικότητας του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι όταν η προσωπικότητα ενός ατόμου ταιριάζει με τις απαιτήσεις της εργασίας, μπορεί να αυξηθεί η ικανοποίηση και η ευεξία του.

Ο Spector απλοποιεί τον ορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης, συνδέοντάς το με τα θετικά συναισθήματα (Spector, 1997) που έχει κάποιος για την εργασία του.

Κάθε από αυτές τις προσεγγίσεις προσδίδει ένα διαφορετικό βάρος στα στοιχεία της επαγγελματικής ικανοποίησης, αντικατοπτρίζοντας την πολυπλοκότητα και την πολυδιάστατη φύση του φαινομένου. Ωστόσο, ουσιαστικά και ανεξάρτητα από την ειδική προσέγγιση του κάθε ερευνητή, όλοι οι ορισμοί δείχνουν να αντιλαμβάνονται την επαγγελματική ικανοποίηση ως:

- **Θετικό Προσανατολισμό:** Η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς την εργασία του. Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε, αξιολογούμε και αντιμετωπίζουμε τον εργασιακό μας ρόλο.
- **Στάση έναντι της Εργασίας:** Οι ορισμοί αναδεικνύουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως συνδυασμό συναισθηματικών, κοινωνικών και προσωπικών αντιδράσεων απέναντι στην εργασία. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να εκφράζονται μέσα από διάφορες διαστάσεις, όπως η ικανοποίηση από τις εργασιακές αποστολές, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η αυτοπεποίθηση στην εκτέλεση των καθηκόντων κλπ.
- **Πολυπλοκότητα και Διάσταση:** Η επαγγελματική ικανοποίηση αναδεικνύεται ως σύνθετο φαινόμενο που αποτελείται από πολλές πτυχές. Αυτές οι πτυχές

πηγάζουν από τις προσωπικές εμπειρίες, τις προσδοκίες και τις ανάγκες κάθε ατόμου, καθώς και από την αλληλεπίδρασή του με το εργασιακό περιβάλλον.

Εντούτοις, αυτή η ικανοποίηση δεν αποτελεί μια απλή μονοδιάστατη έννοια. Αντιθέτως, είναι ένα σύνολο στάσεων και αντιλήψεων που σχετίζονται με διάφορες πτυχές της εργασίας και προκύπτουν από πολυάριθμους παράγοντες. Αυτά τα επιμέρους στοιχεία μπορούν να περιλαμβάνουν:

- **Επαγγελματικές αξίες και προσδοκίες:** Η ικανοποίηση ενός ατόμου συνδέεται στενά με τον βαθμό που η εργασία ταιριάζει με τις αξίες, τους στόχους και τις προσδοκίες του.
- **Χαρακτηριστικά της εργασίας:** Τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η πολυπλοκότητα, η αυτονομία, ο βαθμός πρόκλησης και η αναγνώριση, μπορεί να επηρεάσουν το επίπεδο της ικανοποίησης.
- **Σχέσεις στον εργασιακό χώρο:** Οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, ανωτέρους και υποτελείς μπορούν να επηρεάσουν τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία.
- **Ευκαιρίες ανάπτυξης:** Η δυνατότητα να αναπτύξει και να βελτιώσει τις δεξιότητές του μέσω της εργασίας μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση.
- **Αντίληψη για τη συνεισφορά:** Ο βαθμός που κάποιος αισθάνεται ότι η εργασία του συνεισφέρει στους στόχους της επιχείρησης ή της κοινωνίας μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση.

Συνολικά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη έννοια που αντικατοπτρίζει τη σχέση του ατόμου με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον στο σύνολό της. Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι ενώ έχουν γίνει αρκετές μελέτες στο πλαίσιο της ιδιωτικής και δημόσιας διοίκησης υπάρχει έλλειψη ερευνητικών δεδομένων στα τριτοβάθμια δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας

Μέρος 1ο

1. Οντολογικές και μηχανιστικές προσεγγίσεις- Γενική προσέγγιση

Η κατηγοριοποίηση των θεωριών γύρω από τα κίνητρα και την επαγγελματική ικανοποίηση σε οντολογικές και μηχανιστικές προσεγγίσεις είναι μια ενδιαφέρουσα και χρήσιμη διάκριση που βοηθά στην κατανόηση των διαφορετικών τρόπων που οι θεωρίες προσεγγίζουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι οντολογικές προσεγγίσεις (Γιανναράς, 2011) εστιάζουν στη φύση των κινήτρων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στην εργασία. Αυτές οι προσεγγίσεις εξετάζουν την περιεκτική πτυχή των κινήτρων και το πώς αυτά συνδέονται με τις προσωπικές αξίες, τις εσωτερικές προτιμήσεις και τις προσδοκίες των ατόμων. Ένα παράδειγμα οντολογικής προσέγγισης είναι η Θεωρία της Αυτονομίας, που υποστηρίζει ότι η αυτονομία και η αυτοδιαχείριση είναι σημαντικοί παράγοντες που ενισχύουν την εσωτερική κινητοποίηση και την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι μηχανιστικές ή θεωρίες της διεργασίας (KOTLER, 2017), από την άλλη πλευρά, επικεντρώνονται στις εξωτερικές παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση στην εργασία. Αυτές οι προσεγγίσεις εξετάζουν πώς οι συνθήκες εργασίας, οι ανταμοιβές, οι προσδοκίες των ανωτέρων και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Ένα παράδειγμα μηχανιστικής προσέγγισης είναι η Θεωρία της Αναμόρφωσης, που υποστηρίζει ότι η συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη στην εργασία συνδέεται με την ικανοποίηση και τη δέσμευση.

Και οι δύο αυτές κατηγορίες προσεγγίσεων συμβάλλουν στην κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης από διαφορετικές γωνίες (KOTLER PHILIP, KELLER

KEVIN-LANE, 2010), ενισχύοντας την ποικιλία των δεδομένων που μελετώνται και των ερμηνευτικών πλαισίων που προσφέρονται.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις για την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και μια επισκόπηση των κριτικών και των βασικών χαρακτηριστικών τους.

1.1. Θεωρία Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow (1943) και η εξέλιξή της με τη θεωρία ERG του Alderfer (1969)

Ο Maslow πρότεινε ένα μοντέλο ιεραρχίας ανθρώπινων αναγκών (ABRAHAM, 1998), που περιλαμβάνει τις φυσιολογικές, ασφαλείας, αγάπης, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης. Υποστήριξε ότι η ικανοποίηση αυτών των αναγκών επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Κριτικοί υποστηρίζουν ότι η σειρά της ιεραρχίας δεν ισχύει για όλα τα άτομα και ότι η εργασία μπορεί να ικανοποιεί ανάγκες σε διαφορετικά επίπεδα.

Η θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών του Abraham Maslow αποτελεί μία από τις πιο διάσημες και επιρρεπείς στην κριτική θεωρίες για την ανθρώπινη συμπεριφορά και την εργασιακή ικανοποίηση. Η θεωρία αυτή προσπαθεί να εξηγήσει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσω της ιεραρχικής οργάνωσης των αναγκών τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow, οι ανάγκες οργανώνονται σε πέντε επίπεδα, που παρουσιάζονται ως μια πυραμίδα. Κάθε επίπεδο προηγούμενο στην ιεραρχία πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, ή τουλάχιστον να είναι σε ικανοποιητικό βαθμό, προτού κάποιος προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο. Οι πέντε επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών είναι:

- Φυσιολογικές ανάγκες: Αναφέρονται σε βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως τροφή, νερό, ύπνος, αέρας. Αυτές οι ανάγκες είναι οι πιο επείγουσες και προτεραιότητες.
- Ανάγκες ασφάλειας: Περιλαμβάνουν την ανάγκη για προστασία, ασφάλεια, σταθερότητα, καθώς και την αποφυγή του κινδύνου.

- Κοινωνικές ανάγκες: Αφορούν την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, αγάπη, αναγνώριση και αποδοχή από τους άλλους.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης: Αντιπροσωπεύουν την επιθυμία για αυτοεκτίμηση, επίτευξη, επιτυχία και αναγνώριση των ικανοτήτων του ατόμου.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Είναι ο υψηλότερος βαθμός της ιεραρχίας και αφορά την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, προσωπική εξέλιξη και εκπλήρωση του δυναμικού του ατόμου.

Η κριτική που έχει διατυπωθεί κατά καιρούς για τη θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow περιλαμβάνει την υπερβολική γενίκευση των αναγκών και την έλλειψη επιστημονικής επαλήθευσης. Κάποιοι επισημαίνουν ότι η σειρά της ιεραρχίας δεν είναι πάντα αυστηρή, και οι ανάγκες μπορεί να εμφανιστούν σε διαφορετική σειρά ή να είναι πιο συνδεδεμένες μεταξύ τους.

Παρ' όλες αυτές τις κριτικές, μεταξύ των οποίων ότι δεν έχει αποδειχθεί εμπειρικά με τον ίδιο βαθμό επιβεβαίωση, η θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow έχει επηρεάσει σημαντικά την ψυχολογία και την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με την προσέγγιση της Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow, οι ανάγκες αντικατοπτρίζονται σε συγκεκριμένες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος και των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι φυσιολογικές ανάγκες ενδέχεται να εκφράζονται μέσω της αμοιβής και των παροχών που παρέχονται στους εργαζομένους, ενώ οι ανάγκες ασφάλειας μπορεί να σχετίζονται με την εξασφάλιση της σταθερής θέσης εργασίας και της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο.

Οι κοινωνικές ανάγκες αντιπροσωπεύουν την επιθυμία για κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και συνεργασία με συναδέλφους και αναφέρονται σε θέματα κοινωνικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.

Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης είναι σχετικές με την επίτευξη προσωπικής επιτυχίας και αναγνώρισης, που μπορεί να εκφραστεί μέσω της προαγωγής, της ανάθεσης πιο απαιτητικών αρμοδιοτήτων και της αναγνώρισης των επιδόσεων.

Τέλος, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης αφορούν την επιθυμία για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη, που μπορεί να συμπεριλαμβάνει την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και την επίτευξη προσωπικών επαγγελματικών στόχων.

Αυτή η προσέγγιση ενισχύει την ιδέα της σύνδεσης των αναγκών των ατόμων με τις πτυχές της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος, και πώς αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η απλότητα και η εύκολη κατανόηση της θεωρίας συνέβαλαν στην ευρεία της αποδοχή αρχικά. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, πολλές έρευνες και εμπειρικές μελέτες αμφέβαλαν σχετικά με την ιεραρχική φύση των αναγκών και τον τρόπο που λειτουργούν στην πραγματικότητα.

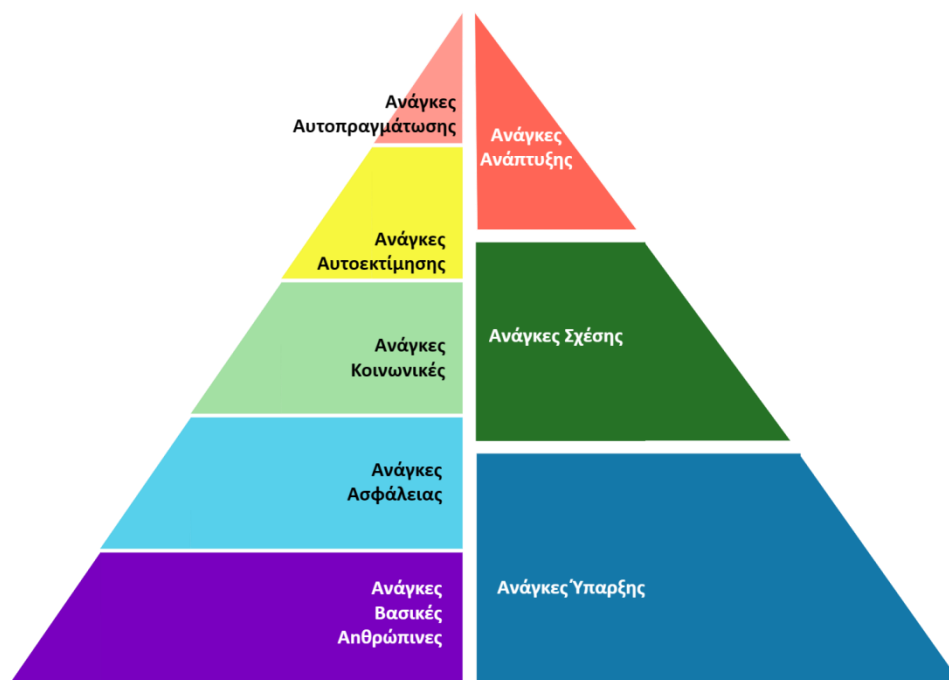
Η κριτική επικεντρώνονται σε διάφορα σημεία:

- **Μη Ιεραρχικότητα των Αναγκών:** Οι έρευνες έδειξαν ότι οι άνθρωποι μπορεί να επιδιώκουν πολλαπλές ανάγκες ταυτόχρονα και όχι απαραίτητα με τη σειρά που προτείνει η πυραμίδα του Maslow.
- **Συνδυασμός Αναγκών:** Οι ανάγκες δεν χωρίζονται πάντα αυστηρά σε κατηγορίες. Σε πολλές περιπτώσεις, μια ανάγκη μπορεί να επικαλύπτεται με άλλες κατηγορίες, καθιστώντας την ιεραρχία δυσκολότερη στην πράξη.
- **Ικανοποίηση και Μετάβαση:** Δεν υπάρχει κατάλογος παθολογικά καθορισμένων μεταβάσεων από μια κατηγορία ανάγκης σε μια άλλη. Η θεωρία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης οδηγεί στην επόμενη, αλλά αυτό δεν είναι πάντα έτσι στην πραγματικότητα.
- **Ποικιλία ανάγκης:** Οι ανάγκες των ατόμων διαφέρουν ανάλογα με την προσωπικότητα, την κουλτούρα, το περιβάλλον κ.λπ. Έτσι, μια καθολική ιεραρχία αναγκών μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη σε όλες τις περιπτώσεις.

Παρά τις προκλήσεις αυτές, η θεωρία του Maslow άνοιξε τον δρόμο για περαιτέρω έρευνα και σκέψη για το πώς οι ανάγκες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό χώρο. Ενδέχεται να μην εξηγεί τη συνολική πολυπλοκότητα της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική πηγή έμπνευσης για περαιτέρω έρευνα και συζήτηση. Η θεωρία του Clayton Alderfer, γνωστή ως θεωρία της ERG (Existence-Relatedness-Growth), αποτελεί μια προσπάθεια να απλουστεύσει το πλαίσιο των αναγκών και να προσφέρει μια εναλλακτική προοπτική σε σύγκριση με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Η θεωρία ERG (Alderfer, 1969) ενσωματώνει παρόμοιες αρχές με αυτές του Maslow, αλλά κάνει κάποιες πιο σημαντικές αλλαγές.

Ο Alderfer συνέλαβε τις ανάγκες σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- **Ανάγκες Ύπαρξης (Existence):** Περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες (όπως τροφή, νερό, ύπνος) και τις ανάγκες ασφάλειας (όπως σταθερή εργασία, ασφάλεια εργασίας).
- **Ανάγκες Σχέσης (Relatedness):** Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις και αναγνώριση από τους άλλους. Αυτές οι ανάγκες συνδέονται με την επιθυμία να αισθανθούμε αποδεκτοί, να συμμετέχουμε σε ομαδικές δραστηριότητες και να έχουμε κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.
- **Ανάγκες Ανάπτυξης (Growth):** Αναφέρονται στην ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη, επιτεύγματα και αυτοεκτίμηση. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν την επιθυμία για δημιουργικότητα, ανάπτυξη των ικανοτήτων και προσωπική πρόοδο.



Διάγραμμα 1 Maslow Vs Alderfer

Η προσέγγιση της θεωρίας ERG επιτρέπει περισσότερη ευελιξία στην αντιμετώπιση των αναγκών, καθώς αναγνωρίζει ότι μια ανάγκη μπορεί να είναι πιο ενισχυμένη ανά περίοδο ή να αναδυθεί ξανά, ανάλογα με τις συνθήκες και το περιβάλλον. Παρόλα αυτά, η θεωρία ERG δεν έχει λάβει την ίδια δημοτικότητα με την θεωρία του Maslow, και η εμπειρική ενδεικνύει ότι και αυτή η προσέγγιση έχει τις δικές της περιορισμένες εφαρμογές και προκλήσεις.

Οι διαφορές ανάμεσα στη θεωρία του Maslow και τη θεωρία του Alderfer είναι σημαντικές και αντικατοπτρίζουν μια πιο ευέλικτη και πολυδιάστατη προσέγγιση στις ανθρώπινες ανάγκες. Η αναγνώριση της δυνατότητας οπισθοδρόμησης από ανώτερες ανάγκες σε κατώτερες είναι μια από τις κύριες πτυχές που διαφοροποιεί τη θεωρία του Alderfer από αυτήν του Maslow. Αυτό υποδηλώνει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά και η ικανοποίηση των αναγκών δεν ακολουθούν πάντα μια γραμμική πορεία, αλλά μπορεί να επιδρομήσουν πολλαπλές διαδρομές ανάλογα με τις περιστάσεις και την ατομική εμπειρία.

Η μείωση του αριθμού των κατηγοριών σε τρεις (ύπαρξη, σχέση, ανάπτυξη) υποδεικνύει επίσης ότι η ικανοποίηση των αναγκών δεν είναι τόσο αυστηρά διαχωρισμένη και οριοθετημένη. Αυτή η εννοιολογική ευρύτητα μπορεί να αντανakλά την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κινήτρων.

Η κριτική και η εμπειρική διερεύνηση των θεωριών είναι σημαντική για την εξέλιξη της κατανόησης των αναγκών και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι διαφορές και οι αδυναμίες αυτών των θεωριών μας βοηθούν να αντιληφθούμε την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης φύσης και τη συμπεριφοράς, και να αναπτύξουμε πιο πλούσιες και συνεκτικές προσεγγίσεις για την καλύτερη κατανόηση του πώς επηρεάζονται οι άνθρωποι στον εργασιακό τους χώρο.

Αυτή η σύγκριση μεταξύ της προσέγγισης του Abraham Maslow και της προσέγγισης του Clayton Alderfer πραγματικά αναδεικνύει τις διαφορές τους και τον τρόπο με τον οποίο καθεμία προσπαθεί να αντιμετωπίσει το περίπλοκο θέμα των αναγκών ανθρώπων στον εργασιακό χώρο.

Η απλούστευση των κατηγοριών σε τρεις βασικές στην προσέγγιση του Alderfer δίνει περισσότερη ευελιξία και εννοιολογική ευρύτητα σε κάθε κατηγορία ανάγκης, κάνοντας πιο δυνατή την κατανόηση της ποικιλίας των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό είναι ειδικά χρήσιμο στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι ανάγκες μπορεί να είναι περισσότερο πολυδιάστατες.

Επιπλέον, η αναγνώριση της δυνατότητας οπισθοδρόμησης από υψηλότερες σε χαμηλότερες ανάγκες, στον βαθμό που υπάρχει ματαίωση και αποτυχία ικανοποίησης, αντιμετωπίζει την πραγματικότητα ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι πιο σύνθετες και μπορούν να εξελίσσονται με τον χρόνο. Αυτό είναι σημαντικό ειδικά στο πλαίσιο της εργασίας, όπου η ικανοποίηση των αναγκών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες και περιβαλλοντικές συνθήκες.

Η κριτική και η εμπειρική διερεύνηση είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των θεωριών. Οι αδυναμίες που προκύπτουν από την εμπειρική δοκιμή των θεωριών του Maslow και του Alderfer, όπως η ταύτιση των κινήτρων με τις ανάγκες και η διαφορετική αντίληψη και νοητική επεξεργασία για την κατηγοριοποίηση και τη σημασία των αναγκών, αποτελούν σημαντικές παρατηρήσεις. Αυτές οι αδυναμίες υποδεικνύουν τις περιορισμένες δυνατότητες των θεωριών να εξηγήσουν την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι άνθρωποι είναι μοναδικοί και η ανάγκες, οι αξίες και τα κίνητρα τους διαφέρουν ανάλογα με την προσωπική τους εμπειρία, το περιβάλλον τους και τις προσωπικές τους στόχους. Οι περιορισμοί αυτοί μας υπενθυμίζουν τη σύνθετη φύση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και το γεγονός ότι δεν υπάρχει μια παντοκρατορική θεωρία που να καλύπτει και να εξηγεί κάθε πτυχή της. Η συνδυασμένη προσέγγιση πολλών διαφορετικών θεωριών μπορεί να προσεγγίσει πιο ακριβώς την πολυπλοκότητα του θέματος και να προσεγγίσει καλύτερα την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο.

1.2. Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959)

Ο Herzberg πρότεινε τη διάκριση ανάμεσα σε παράγοντες "υγείας" (περιβαλλοντικοί παράγοντες που δεν προκαλούν ικανοποίηση αλλά αποτρέπουν

δυσανεμία) και παράγοντες "κινήτρων" (που προκαλούν ικανοποίηση και εστιάζουν σε εσωτερικές ανάγκες). Η θεωρία (Herzberg, 1959) αυτή επικεντρώνεται στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την προσήλωση των εργαζομένων. Κριτικοί υποστηρίζουν ότι οι διαχωρισμένοι παράγοντες υγιεινής και κινήτρων δεν αντικατοπτρίζουν πάντα την πραγματικότητα των εργασιακών κινήτρων.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg είναι μία από τις πιο διάσημες προσεγγίσεις που ασχολούνται με τη σύνδεση των κινήτρων εργασίας με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτή η θεωρία επιδιώκει να κατανοήσει τη σύνδεση μεταξύ των εργασιακών κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων, εξετάζοντας δύο διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων.

Ο διαχωρισμός σε κίνητρα (motivation factors) και αντικίνητρα (maintenance factors) είναι σημαντικός, καθώς βοηθάει να κατανοήσουμε πώς οι παράγοντες που ωθούν κάποιον να εργάζεται με ενθουσιασμό (κίνητρα) διαφέρουν από τους παράγοντες που απλά εξασφαλίζουν ότι η εργασία δεν προκαλεί δυσανεμία (αντικίνητρα).

Η εντονότερη συσχέτιση των κινήτρων με την επαγγελματική ικανοποίηση και η κατηγοριοποίησή τους σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας, όπως η επίτευξη, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας κ.ά., ενισχύει την κατανόηση του τρόπου που οι εργαζόμενοι βιώνουν και αντιλαμβάνονται τις διάφορες πτυχές του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι η εξάλειψη των παραγόντων δυσανεμίας (αντικίνητρα) οδηγεί απλά στην απουσία δυσανεμίας, ενώ για να δημιουργηθούν πραγματικά αισθήματα ικανοποίησης από την εργασία, απαιτείται η παρουσία των παραγόντων κινήτρων.

Αυτό υποδηλώνει ότι απλά εξασφαλίζοντας ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς επιζήμιους παράγοντες (όπως ανεπαρκή αμοιβή, δυσάρεστες συνθήκες εργασίας κ.λπ.), δεν είναι αρκετό για να ενθαρρύνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντίθετα, πρέπει να προσφέρονται κίνητρα που ενισχύουν την εμπλοκή, την ικανοποίηση και την αυτοεκτίμηση των ατόμων στον εργασιακό τους ρόλο. Ο Herzberg προτείνει ότι οι διοικητικές προσπάθειες πρέπει να επικεντρώνονται στην

ανάδειξη και την ενίσχυση αυτών των παραγόντων κινήτρων προκειμένου να προωθηθεί η ικανοποίηση και η ευεξία των εργαζομένων.

Ωστόσο η θεωρία (Stead, 1972) αυτή δεν λαμβάνει πλήρως υπόψη την πολυπλοκότητα των ατομικών χαρακτηριστικών και της αντίληψης των εργαζομένων προς την εργασία. Οι προσωπικές διαφορές, οι ατομικές προτιμήσεις και οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες ενδέχεται να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την ικανοποίηση.

Επιπλέον, η θεωρία αυτή μπορεί να φαίνεται πολύ απλουστευτική και περιοριστική όταν προσπαθεί να κατηγοριοποιήσει τους παράγοντες σε μόνο δύο κατηγορίες: κίνητρα και αντικίνητρα. Πολλοί παράγοντες μπορεί να επηρεάζουν ταυτόχρονα την ικανοποίηση και τη μη ικανοποίηση, καθώς η επίδρασή τους εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες και τις ατομικές ανάγκες.

1.3. Θεωρία του Adams (1963)

Ο Adams επισημαίνει τη σημασία της αντίστοιχης αναλογίας ανταμοιβής και προσπάθειας μεταξύ των ατόμων (Davlembayeva, D. & Alamanos, E., 2023). Τα άτομα συγκρίνουν τις αναλογίες ανταμοιβής μεταξύ τους και με τους συναδέλφους τους, επηρεάζοντας την ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους. Ο Adams υποστήριξε επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο από τις αποτελεσματικές ανταμοιβές, αλλά και από την αίσθηση της δικαιοσύνης στην κατανομή των ανταμοιβών ανάμεσα στους εργαζομένους, Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η θεωρία δεν λαμβάνει πλήρως υπόψη την επίδραση των ατομικών παραγόντων.

Ο ρόλος των στάσεων και του συστήματος αξιών των ατόμων είναι κρίσιμος για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι στάσεις αντικατοπτρίζουν τις προτιμήσεις και τις αντιλήψεις των ατόμων για την εργασία και το περιβάλλον της. Το σύστημα αξιών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τις ανταμοιβές, τις προσδοκίες και τη σημασία της εργασίας για την προσωπική τους ικανοποίηση. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή προσαρμογή και συμπεριφορά των εργαζομένων. Η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται συχνά με μεγαλύτερη προσήλωση, δέσμευση, απόδοση και

συνεργασία, ενώ η χαμηλή ικανοποίηση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην επίδοση και τη συνεργασία.

Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams, γνωστή και ως "Equity Theory," είναι μια κλασική θεωρία της κοινωνικής ψυχολογίας που εστιάζει στην αντίληψη της δικαιοσύνης και της ισοτιμίας ως παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. προσεγγίζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασιακή τους κατάσταση βάσει της σύγκρισης των επιτευγμάτων τους με αυτά των άλλων.

Ο Adams προτείνει δύο βασικές αρχές:

- Αρχή της Ισοτιμίας (Equity): Αυτή η αρχή αναφέρεται στο ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν την ισοτιμία ανάμεσα στον κόπο και τις προσπάθειες που καταβάλλουν και τις ανταμοιβές που λαμβάνουν. Σε περίπτωση που θεωρούν ότι η ανταμοιβή τους δεν ανταποκρίνεται στον κόπο τους, αισθάνονται άδικο μεταχειρισμένοι και αυτό μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή τους συμπεριφορά.
- Αρχή της Προσφοράς-Ανταμοιβής (Input-Outcome Ratio): Αυτή η αρχή αφορά τη σύγκριση των επιτευγμάτων του εργαζόμενου (προσφορά) με τις αντίστοιχες ανταμοιβές που λαμβάνει (ανταμοιβή). Εάν κάποιος αναφέρει περισσότερα επιτεύγματα από ό,τι λαμβάνει ανταμοιβή, τότε αυξάνεται η εργασιακή διακύμανση

Σύμφωνα με τον Adams οι άνθρωποι επιδιώκουν τη διατήρηση της ισοτιμίας στις ανταμοιβές και την ανταμοιβή που λαμβάνουν για την προσπάθειά τους. Η αίσθηση δικαιοσύνης και ισοτιμίας είναι σημαντικές για τη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.

Η σύγκριση των αναλογιών των ανταμοιβών προς τις προσφορές των ατόμων μπορεί να εκφραστεί μαθηματικά. Αυτός ο υπολογισμός είναι βασικό στοιχείο της θεωρίας της ισοτιμίας του Adams και παίζει καίριο ρόλο στην κατανόηση της αίσθησης δικαιοσύνης και της εργασιακής συμπεριφοράς των ατόμων.

Η μαθηματική αποτύπωση του λόγου είναι $O_p/I_p = O_o/I_o$ και αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλουν και των ανταμοιβών που λαμβάνουν σε σχέση με άλλους. Όταν αυτός ο

λόγος είναι ισοδύναμος για δύο άτομα, τότε έχει δημιουργηθεί μια κατάσταση ισότιμης ανταμοιβής και, κατά συνέπεια, οι άνθρωποι αισθάνονται δικαιοσύνη. Αντίθετα, όταν οι αναλογίες διαφέρουν μεταξύ των ατόμων, μπορεί να προκληθεί αίσθημα αδικίας και να επηρεαστεί η εργασιακή τους συμπεριφορά.

Η ανάλυση των αναλογιών ανάμεσα σε ανταμοιβές και προσφορές προς την εργασία αποτελεί βασικό στοιχείο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη και την αίσθηση ισότητας στον εργασιακό χώρο, και πώς αυτό επηρεάζει την εργασιακή τους συμπεριφορά και ικανοποίηση.

Η αίσθηση αδικίας και η ανισότητα μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικές συναισθηματικές και επαγγελματικές επιπτώσεις για τους εργαζομένους. Γι' αυτόν τον λόγο, αναπτύσσονται διάφορες τακτικές που στοχεύουν στη μείωση αυτής της αρνητικής επίδρασης και στην επίτευξη μιας κατάστασης γνωστικής ισορροπίας. Είναι ενδιαφέρον πώς τα άτομα αντιδρούν σε καταστάσεις ανισότητας και προσπαθούν να επιτύχουν μια κατάσταση ισορροπίας. Κατανοώντας τις παρακάτω έξι τακτικές, μπορούμε να αναπτύξουμε καλύτερες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση της ανισότητας και της αδικίας στον εργασιακό χώρο.

- Προσφορά λιγότερου, προκειμένου να επιτύχει ισότητα με το πρόσωπο σύγκρισης: Το άτομο επιλέγει να μειώσει την προσπάθεια ή την απόδοσή του

ώστε να φέρει την ανταμοιβή του σε ένα επίπεδο που θεωρεί ισότιμο με το πρόσωπο που συγκρίνεται.

- Αύξηση αμοιβών για επίτευξη ισότιμης ανταμοιβής: Το άτομο προσπαθεί να αποκομίσει περισσότερα χρήματα ή αμοιβές με σκοπό να φτάσει σε μια κατάσταση που θεωρεί δίκαιη.
- Διαστρέβλωση γνώσης για αντιμετώπιση ανισότητας: Το άτομο αλλάζει τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα ή τα γεγονότα για να μειώσει την ενοχλητική αίσθηση ανισότητας.
- Εγκατάλειψη δουλειάς ή σχέσης για αποφυγή ανισότητας: Το άτομο αποφασίζει να αποχωρήσει από την εργασία ή τη σχέση που προκαλεί αίσθημα ανισότητας και αδικίας.
- Τροποποίηση των παραμέτρων της σύγκρισης: Το άτομο επιχειρεί να αλλάξει τα στοιχεία που συγκρίνονται μεταξύ του για να επιτύχει μείωση της ανισότητας (π.χ. περισσότερη ανταμοιβή ή λιγότερη προσπάθεια).
- Αλλαγή προσώπου σύγκρισης: Το άτομο επιλέγει να συγκρίνεται με διαφορετικά άτομα που δεν προκαλούν αίσθηση ανισότητας και αδικίας.

Η αναφορά στη θεωρία της ισοτιμίας του Adams είναι πολύ ενδιαφέρουσα. Στην ουσία, η θεωρία αυτή αναλύει τον τρόπο με τον οποίο η αίσθηση δίκαιης μεταχείρισης επηρεάζει την συμπεριφορά και την απόδοση των ανθρώπων σε εργασιακό περιβάλλον. Παρόλο που η θεωρία προσφέρει σημαντικές εισηγήσεις για τη συμπεριφορά των ανθρώπων και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τη δίκαιη αμοιβή, υπάρχουν ορισμένες ανησυχίες σχετικά με τη γενικότητα και την εφαρμοσιμότητά της.

Η επικείμενη απορία για την εγκυρότητα είναι ένα κοινό ζήτημα σε πολλές ερευνητικές προσεγγίσεις. Τα πειράματα εργαστηρίου μπορεί να προσφέρουν σημαντική κατανόηση για τα βασικά μηχανισμούς πίσω από τη συμπεριφορά, αλλά η αποτίμηση της επιρροής τους στον πραγματικό κόσμο μπορεί να είναι πιο περίπλοκη. Η εφαρμογή στην πραγματική εργασιακή περιβάλλοντα μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερες μεταβλητές και παράγοντες που δεν λαμβάνονται υπόψη στο εργαστήριο. Παρ' όλα αυτά, αποτελεί σημαντικό ερευνητικό πλαίσιο για την

κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων σε σχέση με την ανισότητα και τη δίκαιη αμοιβή. Οι επιφυλάξεις σχετικά με τη γενικότητα της μπορούν να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και κατά την εφαρμογή των προτάσεων στο πραγματικό εργασιακό περιβάλλον.

1.4. Η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

Η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland αποτελεί μία ενδιαφέρουσα προσέγγιση στον τομέα της επαγγελματικής και προσωπικής παρακίνησης (Jerome Kagan, Chair , 2007). Σύμφωνα με αυτήν, όλοι οι άνθρωποι έχουν τρία βασικά επίκτητα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στην εργασία και στη ζωή τους γενικότερα. Αυτά τα τρία κίνητρα είναι:

- Κίνητρο Επίτευξης (Achievement Motivation): Άνθρωποι που έχουν έντονη ανάγκη για επίτευξη θέτουν υψηλούς στόχους για τον εαυτό τους και ανταγωνίζονται για να τους επιτύχουν. Αυτοί οι άνθρωποι απολαμβάνουν την αίσθηση της επίτευξης και της προόδου.
- Κίνητρο Δημιουργίας Δεσμών (Affiliation Motivation): Άνθρωποι με έντονη ανάγκη για δημιουργία δεσμών επιθυμούν να αλληλοεπιδρούν και να συνεργάζονται με άλλους. Αυτοί οι άνθρωποι βρίσκουν ικανοποίηση από τις κοινωνικές σχέσεις και την αίσθηση του «ανήκεις».
- Κίνητρο Εξουσίας (Power Motivation): Άνθρωποι με έντονη ανάγκη για εξουσία θέλουν να επηρεάζουν το περιβάλλον τους και να έχουν έλεγχο. Αυτοί οι άνθρωποι αναζητούν ηγετικές θέσεις και απολαμβάνουν το να επηρεάζουν τους άλλους.

Η εφαρμογή της θεωρίας των κινήτρων επίτευξης απαιτεί προσαρμογή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις κάθε ατόμου. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, οι προτεινόμενες πρακτικές για ενδυνάμωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι

οριζόντιες και εξατομικευμένες, λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά προφίλ των ανθρώπων.

Ο κατάλληλος τρόπος αξιοποίησης της θεωρίας των κινήτρων επίτευξης στην πράξη προϋποθέτει:

- Κατανόηση των Επίκτητων Κινήτρων: Είναι σημαντικό να αναγνωρίσετε ποια από τα τρία επίκτητα κίνητρα κυριαρχεί στο κάθε άτομο. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων ή αξιολογήσεων.
- Ενσωμάτωση στο Σχεδιασμό της Εργασίας: Ανάλογα με το προφίλ κινήτρων κάθε ατόμου, μπορείτε να προσαρμόσετε τις εργασιακές τους αρμοδιότητες. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι με υψηλό κίνητρο επίτευξης μπορούν να εκτελούν προκλητικές εργασίες που απαιτούν αυτούς τους στόχους, ενώ όσοι επιδιώκουν δημιουργία δεσμών μπορούν να εμπλακούν σε ομαδικές δραστηριότητες.
- Υποστήριξη και Επικοινωνία: Είναι σημαντικό να επικοινωνείτε με τους εργαζομένους για τις προτιμήσεις και τις ανάγκες τους. Αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η φωνή τους ακούγεται και ότι η εργασία τους εξατομικεύεται.

Συνολικά, η θεωρία των κινήτρων επίτευξης προσφέρει μια προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές διαφορές και προτιμήσεις των ανθρώπων στον εργασιακό τους χώρο.

1.5. Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor

Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor αποτελεί έναν διαισθητικό τρόπο να κατανοήσουμε διαφορετικές προσεγγίσεις προς την εργασία και την εργασιακή ικανοποίηση που έχουν οι άνθρωποι (McGregor, 1967). Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor προσφέρει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την αντίληψη της εργασίας και τα κίνητρα που έχουν οι άνθρωποι. Αυτές οι δύο θεωρίες αντιπροσωπεύουν

διαφορετικές προσεγγίσεις της εργασιακής συμπεριφοράς και των προτεινόμενων πρακτικών διοίκησης.

Θεωρία X:

Σύμφωνα με τη θεωρία X, οι άνθρωποι προβάλλονται ως αδιάφοροι για την εργασία, αποφεύγουν την ευθύνη και προτιμούν να ακολουθούν οδηγίες παρά να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Αυτή η προσέγγιση συνήθως είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής αυθαίρετων και αυστηρών μεθόδων ελέγχου και διοίκησης. Στη θεωρία X, η εργασία είναι αντιληπτή ως βάρος και οι άνθρωποι επηρεάζονται κυρίως από εξωτερικούς κινητήρες όπως η αμοιβή και οι κυρώσεις.

Θεωρία Y:

Αντίθετα, η θεωρία Y προσεγγίζει τους ανθρώπους ως αυτόνομους και δημιουργικούς. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εργασία ως μέσο αυτοπραγμάτωσης, ανάπτυξης και ευημερίας. Είναι περισσότερο διατεθειμένοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αναζητούν νέες δυνατότητες. Οι άνθρωποι στη θεωρία Y επηρεάζονται από εσωτερικούς κινητήρες όπως η αυτοπραγμάτωση και η ικανοποίηση από την εργασία.

Οι δύο αυτές θεωρίες δεν είναι μεταξύ τους αμοιβαία αποκλειόμενες, αλλά αντίθετα αντιπροσωπεύουν διαφορετικά σύνολα προσεγγίσεων για την κίνητρο και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η εφαρμογή κάθε θεωρίας εξαρτάται από την κατάσταση, το περιβάλλον και τη φύση του οργανισμού.

1.6. Παρατηρήσεις σχετικά με τις οντολογικές θεωρίες

Οι περισσότερες από αυτές τις θεωρίες προσεγγίζουν την εργασία και το κίνητρο από ένα συγκεκριμένο οπτικό πεδίο και μπορεί να υποτιμούν πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική εμπειρία των ανθρώπων στον εργασιακό τους χώρο. Είναι σημαντικό να αντιληφθούμε αυτές τις θεωρίες ως εργαλεία που προσπαθούν να αναλύσουν ένα πολύπλοκο θέμα, αλλά δεν μπορούν να λάβουν υπόψη τους όλες τις παραμέτρους που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Εδώ είναι μερικά από τα σημαντικότερα σημεία της κριτικής:

- Υποτίμηση της Οργανωσιακής Πραγματικότητας: Οι περισσότερες από αυτές τις θεωρίες επικεντρώνονται στα ατομικά κίνητρα και ανάγκες των εργαζομένων, αγνοώντας συχνά το πολύπλοκο και πολυεπίπεδο περιβάλλον της

οργανωτικής δραστηριότητας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην υποτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια οργάνωση.

- **Παράβλεψη των Κοινωνικών και Πολιτισμικών Παραγόντων:** Οι περισσότερες θεωρίες εστιάζουν στα ατομικά κίνητρα και ανάγκες, αγνοώντας συχνά τον ρόλο των κοινωνικών, πολιτισμικών και οργανωτικών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και ικανοποίηση.
- **Γνωστική Περιορισμένη Προοπτική:** Ορισμένες από αυτές τις θεωρίες είναι μονοδιάστατες, εστιάζοντας αποκλειστικά σε έναν ή λίγους παράγοντες. Αυτό μπορεί να παραβλέπει την πολυπλοκότητα της εργασιακής συμπεριφοράς και ικανοποίησης, που εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες και αλληλεπιδράσεις.
- **Έλλειψη Προσαρμογής:** Κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και έχει διαφορετικές ανάγκες, προτεραιότητες και κινήτρες. Οι προσεγγίσεις που εστιάζουν αποκλειστικά σε κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες ή κίνητρα μπορεί να μην λαμβάνουν υπόψη αυτήν την ποικιλία και να μην είναι αποτελεσματικές για όλους τους εργαζομένους.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε τις περιορισμένες πτυχές των διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων και να τις ενσωματώνουμε με προσοχή στην πράξη της διοίκησης και της διαχείρισης προσωπικού.

2. Οι θεωρίες της διεργασίας ή μηχανιστικές θεωρίες

Οι θεωρίες της διεργασίας ή μηχανιστικές θεωρίες επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο οι συνθήκες της εργασίας και της οργάνωσης επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων (Hall, 2009). Αυτές οι θεωρίες εστιάζουν σε παράγοντες όπως οι εργασιακές συνθήκες, οι προκλήσεις, ο ρόλος της

διοίκησης και οι διαδικασίες επικοινωνίας. Διακρίνονται από τις προηγούμενες γνωστικές θεωρίες που επικεντρώνονται κυρίως στις ατομικές ανάγκες και κίνητρα.

Μερικές από τις πιο γνωστές θεωρίες διεργασίας περιλαμβάνουν:

Θεωρία του Ενίσχυσης (Reinforcement Theory): Βασίζεται στην αντίληψη ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων επηρεάζεται από τις συνέπειες που ακολουθούν τις ενέργειές τους. Ενισχύσεις όπως η ανταμοιβή και η τιμωρία επηρεάζουν την πιθανότητα επανάληψης μιας συμπεριφοράς.

Θεωρία Αναμόρφωσης (Reshaping Theory): Επικεντρώνεται στη μεταβολή της συμπεριφοράς μέσω της αλλαγής του περιβάλλοντος και των διαδικασιών εργασίας. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση.

Θεωρία Επικοινωνίας (Communication Theory): Εστιάζει στον ρόλο της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Η ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή συμπεριφορά και ικανοποίηση.

Θεωρία του Επιπρεπού Φορτίου (Job Enrichment): Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η εργασία πρέπει να είναι ενδιαφέρουσα και προκλητική για τους εργαζομένους. Ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων περιλαμβάνουν την αύξηση της αυτονομίας, της ποικιλίας στο έργο και της αυτοδιαχείρισης.

Θεωρία της Ανταμοιβής (Equity Theory): Αυτή η θεωρία επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ικανοποίησή τους από την εργασία με βάση τη σχέση μεταξύ της απόδοσής τους και της ανταμοιβής που λαμβάνουν. Αν αισθάνονται ότι η

ανταμοιβή τους δεν είναι δίκαιη σε σχέση με τον κόπο τους, μπορεί να μειωθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Οι θεωρίες της διεργασίας αναγνωρίζουν την πολυπλοκότητα των συνθηκών εργασίας και του οργανωτικού περιβάλλοντος και προσπαθούν να εξηγήσουν πώς αυτές οι παράμετροι επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και ικανοποίηση.

2.1. Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom (1964)

Ο Victor Vroom παρουσίασε για πρώτη φορά τις ιδέες του σχετικά με τη θεωρία της προσδοκίας στη δημοσίευση "Work and Motivation" το 1964. Είναι μια θεωρία (Vroom, 1995) που αναλύει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επιλέγουν συγκεκριμένες ενέργειες βάσει των προσδοκιών τους για τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών. Προσπαθεί να εξηγήσει πώς οι άνθρωποι αποφασίζουν ποιες πράξεις να εκτελέσουν, βασισμένοι στην προσδοκία ότι οι πράξεις αυτές θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία αντιλαμβάνονται ως επιθυμητά.

Στη θεωρία της προσδοκίας, η επαγγελματική ικανοποίηση προκύπτει από τη σύνδεση μεταξύ τριών βασικών στοιχείων:

- **Προσδοκία (Expectancy):** Αυτή είναι η πίστη ότι αν ένα άτομο προσπαθήσει σκληρά και επιδείξει προσπάθεια, θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσει την εργασία του με επιτυχία. Με άλλα λόγια η προσδοκία αφορά την αντίληψη του ατόμου για το πόσο πιθανό είναι να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω της προσπάθειας που θα καταβάλει. Αν κάποιος πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει με μεγάλη πιθανότητα σε επιθυμητά αποτελέσματα, τότε η προσδοκία του είναι υψηλή. Αντίθετα, εάν πιστεύει ότι η προσπάθειά του έχει χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας, τότε η προσδοκία του είναι χαμηλή.
- **Συνδεσιμότητα (Instrumentality):** Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου για το πώς η επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων θα οδηγήσει σε συγκεκριμένες ανταμοιβές. Εάν κάποιος πιστεύει ότι η επίτευξη

ενός στόχου θα οδηγήσει σε επιθυμητές ανταμοιβές, τότε είναι πιο πιθανό να ενδιαφερθεί να επιτύχει τον στόχο αυτό.

- Αξία (Valence): Αυτή ε Ο όρος "Valence" αναφέρεται στην αξία ή την ελκυστικότητα που αποδίδει ένα άτομο στις διάφορες ανταμοιβές ή αποτελέσματα που μπορούν να προκύψουν από μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή επίδοση. Αυτό σημαίνει ότι κάθε άτομο έχει διαφορετικές αντιλήψεις για το πόσο ελκυστικές είναι οι πιθανές ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει από μια συγκεκριμένη επίδοση. Η Valence είναι συνήθως μια αξία που εκφράζεται με αριθμητικές τιμές, όπου οι θετικές τιμές υποδεικνύουν θετική αξία (ελκυστικότητα) και οι αρνητικές τιμές υποδεικνύουν αρνητική αξία (αποθάρρυνση ή απόρριψη).

Συνδυάζοντας αυτά τα τρία στοιχεία, η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η συμπεριφορική αντίληψη του ατόμου για να αναλάβει μια ενέργεια θα είναι υψηλή όταν η αναμονή για επιτυχία, η σύνδεση της επίτευξης με την ανταμοιβή και η αξία της ανταμοιβής είναι υψηλές.

Στο πλαίσιο της θεωρίας της προσδοκίας του Vroom, χρησιμοποιούνται δύο μοντέλα για την ανάλυση της συμπεριφοράς. Το πρώτο μοντέλο είναι το μοντέλο του σθένους και της συντελεστικότητας, το οποίο εξετάζει πώς η προσπάθεια συνδέεται με την επίδοση. Το δεύτερο μοντέλο είναι το μοντέλο της προσπάθειας και των προσδοκιών, το οποίο εξετάζει πώς η προσπάθεια συνδέεται με τις προσδοκίες. Το μοντέλο του σθένους χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι μέσω του μοντέλου αυτού μπορούμε να αντιληφθούμε πώς η σύνδεση μεταξύ προσπάθειας, επίδοσης και ανταμοιβών επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων. ο μοντέλο της προσπάθειας και των προσδοκιών χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των παραγόντων υποκίνησης (motivation) των ατόμων και της επαγγελματικής τους προτίμησης. Αυτό σημαίνει ότι το μοντέλο αυτό εστιάζει στο πώς οι προσδοκίες για αποτελέσματα επηρεάζουν τη εργασιακή συμπεριφορά και την προτίμηση των ατόμων για συγκεκριμένες δραστηριότητες ή εργασίες. Η θεωρία της προσδοκίας αξιοποιείται στον τομέα του μάνατζμεντ για την κατανόηση και ανάλυση της συμπεριφοράς των ανθρώπων στον επαγγελματικό τομέα. Ωστόσο, η εμπειρική εφαρμογή της θεωρίας θεωρείται προκλητική και ενίοτε δύσκολη, με τις εφαρμογές να παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα σε ορισμένους τομείς όπως η διερεύνηση της υποκίνησης και

της επαγγελματικής προτίμησης, παρά στην πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η θεωρία της προσδοκίας έχει ευρεία εφαρμογή στον τομέα του μανάτζμεντ και της κατανόησης της συμπεριφοράς των ανθρώπων στον επαγγελματικό χώρο. Η βασική της ιδέα, που επικεντρώνεται στις προσδοκίες, τις προσδοκίες απόδοσης και τις αξίες, παρέχει μια πολύτιμη προσέγγιση για την ανάλυση της εργασιακής συμπεριφοράς των ανθρώπων στον οργανισμό. Ωστόσο, (Κάντας, 1998), η εμπειρική εφαρμογή της θεωρίας μπορεί να είναι πολύπλοκη. Η ακριβής μέτρηση και πρόβλεψη των παραγόντων προσδοκίας, εργασίας-απόδοσης σύνδεσης και αξίας μπορεί να είναι πρόκληση, καθώς αυτά τα στοιχεία μπορεί να είναι υποκειμενικά και πολύπλοκα για να μετρηθούν με ακρίβεια.

Όσον αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση, φαίνεται ότι η θεωρία της προσδοκίας μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες στην εξήγησή της, ενώ η συμπεριφορά της εργασίας-απόδοσης σύνδεσης και η επαγγελματική προτίμηση φαίνεται να είναι πιο απτά μετρήσιμες και προβλέψιμες. Αυτό μπορεί να εξηγεί την καλύτερη απόδοση της θεωρίας στον τομέα της υποκίνησης και της επαγγελματικής προτίμησης. Παρ' όλα αυτά, η θεωρία της προσδοκίας παραμένει σημαντική και χρήσιμη για την κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς και των κινήτρων των ανθρώπων στον οργανισμό, αν και η πρακτική της εφαρμογή μπορεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις.

2.2. Η Θεωρία της προσδοκίας των Porter & Lawler

Η προσέγγιση των Porter & Lawler αναφέρεται στη θεωρία της συμπεριφοράς και της ανταμοιβής στον εργασιακό χώρο (Porter L.W.). Αποτελεί μια εξέλιξη της αρχικής θεωρίας του Vroom και περιλαμβάνει προηγμένες πτυχές για την κατανόηση της συνδυαστικής επίδρασης των παραγόντων στην επαγγελματική ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η προσέγγιση αυτή επεκτείνει την ανάλυση σε περισσότερες διαστάσεις και παράγοντες.

Στη συγκεκριμένη προσέγγιση των Porter & Lawler, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως αποτέλεσμα της επίδοσης και της κινητοποίησης για αύξηση της επίδοσης. Αντ' αυτού, το μοντέλο των Porter & Lawler

εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο πολλοί παράγοντες συνδυάζονται για να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι πολλοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων της προσδοκίας, της εργασίας-απόδοσης σύνδεσης και της αξίας, αλληλοεπιδρούν για να διαμορφώσουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Σε αυτήν την προσέγγιση, οι παράγοντες δεν εξετάζονται απομονωμένα, αλλά ως μέρος μιας πολυδιάστατης δομής που επηρεάζει τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου. Έτσι, η προσδοκία, η εργασία-απόδοση σύνδεση και η αξία συνεργάζονται για να διαμορφώσουν την κοινή επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Η εμβάθυνση και πολυπλοκότερη προσέγγιση στη θεωρία της προσδοκίας έχει σκοπό να λάβει υπόψη περισσότερες πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και να παράσχει πιο πλήρη κατανόηση της δυναμικής της.

Επικεντρώνεται σε περισσότερες λεπτομέρειες της συνδυαστικής επίδρασης των παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, το μοντέλο των Porter & Lawler προσθέτει επιπλέον μεταβλητές και διασαφηνίζει τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αλληλεπιδρούν για να διαμορφώσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων. Η έννοια της προσπάθειας, η οποία οδηγεί στην απόδοση, διασαφηνίζεται περαιτέρω με την ενσωμάτωση των ικανοτήτων και των ψυχολογικών χαρακτηριστικών ως διαμεσολαβητικούς παράγοντες. Η διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών αμοιβών είναι επίσης σημαντική, καθώς αναδεικνύει τη διάκριση μεταξύ των αμοιβών που ανταποκρίνονται στις εσωτερικές ανάγκες και επιθυμίες του ατόμου και των αμοιβών που παρέχονται για την επίτευξη των εξωτερικών στόχων του έργου.

Αυτή η επέκταση και πιο λεπτομερής ανάλυση της επαγγελματικής συμπεριφοράς και ικανοποίησης συμβάλλει στο να κατανοήσουμε καλύτερα πώς οι παράγοντες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

2.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin Locke

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin Locke, η οποία είναι ένα σημαντικό πλαίσιο στη ψυχολογία της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκησης (Ingrid

L. Potgieter, Melinde Coetzee, Nadia Ferreira, 2019), εστιάζει στη σημασία των στόχων στην επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης.

Οι βασικές αρχές της θεωρίας της στοχοθέτησης του Locke περιλαμβάνουν:

- **Καθορισμένοι Στόχοι (Specific Goals):** Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι στόχοι πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι, με συγκεκριμένες παραμέτρους και προθεσμίες. Αυτό βοηθά τα άτομα να κατευθύνουν την προσοχή και την ενέργειά τους προς την επίτευξη των στόχων.
- **Δυσκολία Στόχων (Goal Difficulty):** Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι προκλητικοί στόχοι, δηλαδή αυτοί που απαιτούν προσπάθεια και επιμονή για να επιτευχθούν, μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη απόδοση από ό,τι εύκολοι στόχοι.
- **Ανάδραση (Feedback):** Η παροχή ανάδρασης σχετικά με την πρόοδο προς τους στόχους είναι κρίσιμη. Η συχνή ανάδραση μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να προσαρμόζουν την προσπάθειά τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- **Συμπερίληψη Στόχων (Goal Commitment):** Η θεωρία υποστηρίζει ότι η συμμετοχή των ατόμων στη διαδικασία θέτει στόχους μπορεί να αυξήσει τη δέσμευσή τους για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σημαντικές μέθοδοι για την επίτευξη υψηλού επιπέδου στοχοθέτησης σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθέτησης του Locke αποτελούν, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Όσο πιο ικανοί είναι οι εργαζόμενοι, τόσο πιο πιθανό είναι να επιτύχουν τους θεσπισμένους στόχους. Επιπλέον η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία καθορισμού των στόχων τους μπορεί να αυξήσει την αίσθηση ευθύνης και δέσμευσής τους για την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτό μπορεί να βελτιώσει την ενσυναίσθηση και την αυτοπεποίθησή τους. Τέλος η παροχή αμοιβών ή ανταμοιβών που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για την αύξηση της προσπάθειας και της αφοσίωσης. Αυτό συνδέεται με την αρχή της δυσκολίας των στόχων: όσο πιο απαιτητικοί είναι οι στόχοι, τόσο πιο μεγάλη μπορεί να είναι η αμοιβή.

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθέτησης του Locke, για να επηρεαστεί η συμπεριφορά ενός ατόμου, είναι σημαντικό να προσαρμοστούν οι στόχοι έτσι ώστε να είναι ελκυστικοί και εφικτοί. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο διαχειριστικό πεδίο είναι

σύμφωνες με αυτήν την ιδέα και δίνουν έμφαση στην συνεργατική διαδικασία του καθορισμού στόχων. Η διατύπωση σαφών, ρεαλιστικών και αποδεκτών στόχων αποτελεί βασικό στοιχείο για τη δημιουργία ενός κλίματος που ενθαρρύνει την αφοσίωση, την απόδοση και την επιτυχία. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση των στόχων τους ενισχύει την αυτονομία τους, την αίσθηση ευθύνης και την δέσμευσή τους προς την επίτευξη αυτών των στόχων. Αυτό δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν έλεγχο και επιρροή στον τρόπο με τον οποίο ορίζονται οι στόχοι τους.

Είναι αλήθεια ότι καμία θεωρία δεν είναι απαλλαγμένη από αμφισβητήσεις και κριτικές, και η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke δεν αποτελεί εξαίρεση. Κριτικοί έχουν αναρωτηθεί αν η επιλογή ενός δύσκολου στόχου πράγματι αντικατοπτρίζει την πραγματική δέσμευση για επίτευξη ή αν απλά αποτελεί μια εξωτερική προσπάθεια να εντυπωσιάσουμε ή να προκαλέσουμε. Σε αυτήν την περίπτωση, η αλλαγή των χαρακτηριστικών του στόχου ενδέχεται να μην αντανακλά πραγματική αφοσίωση και δέσμευση. Κάποιες κριτικές υποστηρίζουν ότι η έμφαση στην αμοιβή για την επίτευξη στόχων μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική επικέντρωση στην αμοιβή αντί για την επίτευξη πραγματικής ατομικής ικανοποίησης. Επίσης έχουν εκφραστεί κριτικές σχετικά με την έλλειψη συγκριτικών πολυεπίπεδων μελετών για να υποστηρίξουν πλήρως τις προτάσεις της θεωρίας.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η κριτική αυτή δεν ακυρώνει την αξία της θεωρίας της στοχοθέτησης, αλλά παρέχει προοπτικές για περαιτέρω έρευνα και προσαρμογή της θεωρίας σε συνθήκες πραγματικού κόσμου. Οι περισσότερες θεωρίες διαχείρισης και ψυχολογίας (Γουλιμάρης, Δ., Θεοδωράκης, Ν., & Κουστέλιος, Α, 2003) της εργασίας αντιμετωπίζουν προκλήσεις και αντιφάσεις καθώς προσπαθούν να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

2.4. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham είναι μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση (Hackman, 1976) που εξετάζει το πώς οι διάφορες

πτυχές της εργασίας επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε τρεις κύριες ψυχολογικές καταστάσεις:

- **Βιωμένη Σημασία της Εργασίας:** Αυτή η κατάσταση αφορά το πόσο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως κάτι που έχει νόημα και σημασία. Όταν κάποιος νιώθει ότι η εργασία του συνδέεται με πιο γενικούς σκοπούς και αξίες, αυξάνεται η ενθουσιώδης προσέγγιση της εργασίας και η ικανοποίησή του.
- **Βιωμένη Υπευθυνότητα για τα Αποτελέσματα της Εργασίας:** Αυτή η κατάσταση σχετίζεται με το αίσθημα προσωπικής υπευθυνότητας και ελέγχου που αισθάνεται κάποιος για τα αποτελέσματα της εργασίας του. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων, αυξάνεται η αυτονομία και η ικανοποίησή τους.
- **Γνώση των Αποτελεσμάτων της Εργασίας:** Αυτή η κατάσταση αφορά το πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν συνεχή πληροφόρηση για την απόδοσή τους, μπορούν να αναγνωρίσουν και να εκτιμήσουν τη σχέση ανάμεσα στην προσπάθειά τους και τα αποτελέσματα.

Αυτό το μοντέλο προσφέρει μια πιο ολιστική προσέγγιση για την κατανόηση της συναισθηματικής ανταπόκρισης και της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία τους. Αντιμετωπίζει την εργασία ως μια πολυδιάστατη εμπειρία και αναδεικνύει τον ρόλο των ψυχολογικών καταστάσεων στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και συναισθηματικής ευημερίας.

Οι παραπάνω τρεις ψυχολογικές καταστάσεις προκύπτουν από την παρουσία πέντε βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών, τα οποία αναλύονται ως εξής:

- **Ποικιλία Δεξιοτήτων:** Πρόκειται για το επίπεδο ποικιλίας και διαφορετικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για να εκτελεστεί η εργασία. Αυτό είναι σημαντικό

διότι η εναλλαγή δραστηριοτήτων διατηρεί το ενδιαφέρον και αποτρέπει την ρουτίνα.

- Ταυτότητα του Έργου: Αναφέρεται στο πόσο μοναδικό και αυτόνομο είναι το έργο του ατόμου. Η αίσθηση ότι συνεισφέρει σε ένα ξεχωριστό, πλήρες και αυτόνομο έργο ενισχύει την ικανοποίηση και την αίσθηση αυτοπραγμάτωσης.
- Σπουδαιότητα της Εργασίας: Αναφέρεται στο πώς η εργασία επηρεάζει τη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων. Όταν η εργασία έχει σημαντική επίδραση σε άλλους, αυξάνεται η αίσθηση ευθύνης και σημασίας.
- Αυτονομία: Προσδιορίζεται από το πόσο ανεξάρτητος και ελεύθερος αισθάνεται κάποιος στην εργασία του. Η δυνατότητα να προγραμματίζει και να καθορίζει την εργασία του αυξάνει την αυτονομία και την ικανοποίηση.
- Επανατροφοδότηση ή Ανάδραση: Αναφέρεται στον βαθμό που η απόδοση του ατόμου αξιολογείται και τιμωρείται με άμεση και σαφή επανατροφοδότηση. Η ανάδραση αυτή συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αυτογνωσίας.

Συνολικά, τα παραπάνω εργασιακά χαρακτηριστικά επηρεάζουν το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους, τη σημασία της, την επίδρασή της σε άλλους, την αυτονομία τους και την ανάγκη για ανάδραση. Όταν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι παρόντα, η επαγγελματική ικανοποίηση και η απόδοση αυξάνονται, διαμορφώνοντας ένα πιο θετικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

Η συσχέτιση ανάμεσα στα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά και τις τρεις βασικές ψυχολογικές καταστάσεις, καθώς και πώς αυτές οδηγούν σε διάφορα εργασιακά αποτελέσματα προσφέροντας μια ενδιαφέρουσα και λογική προσέγγιση για την κατανόηση του πώς τα εργασιακά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις εμπειρίες και την απόδοση των εργαζομένων.

Ποικιλία Δεξιοτήτων, Ταυτότητα του Έργου, Σπουδαιότητα της Εργασίας: Αυτά τα τρία χαρακτηριστικά οδηγούν σε βιωμένη σημασία της εργασίας. Όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του είναι ποικίλη σε δεξιότητες, έχει ταυτότητα και σπουδαιότητα, αισθάνεται ότι η εργασία του έχει νόημα και αξία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα εσωτερικών κινήτρων και αυτοεκτίμησης,

επιτρέποντας στον εργαζόμενο να αντιλαμβάνεται την εργασία του ως σημαντική για τον εαυτό του.

Η αυτονομία οδηγεί σε βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα. Όταν ο εργαζόμενος έχει αυτονομία στον τρόπο που προγραμματίζει, καθορίζει και εκτελεί την εργασία του, αισθάνεται ότι έχει έλεγχο και υπευθυνότητα για τα αποτελέσματά του. Αυτό μπορεί να τον ενθαρρύνει να αναλάβει περισσότερη προσπάθεια και δέσμευση στο έργο του. Η επανατροφοδότηση οδηγεί στη γνώση των αποτελεσμάτων. Όταν ο εργαζόμενος έχει σαφή εικόνα της αποτελεσματικότητας της εργασίας του μέσω συνεχούς ανατροφοδότησης, μπορεί να αξιολογήσει πώς επηρεάζει τα αποτελέσματα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για βελτίωση, αυτο-καθοδήγηση και εκσυγχρονισμό των δράσεών του.

Οι τρεις αυτές ψυχολογικές καταστάσεις, με τη σειρά τους, επηρεάζουν τα αποτελέσματα του εργασιακού περιβάλλοντος:

- **Εσωτερικά Κίνητρα:** Η βιωμένη σημασία της εργασίας και η αυτονομία οδηγούν σε υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για την εργασία, καθώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως ενδιαφέρουσα και αξίζουσα προσπάθειας.
- **Ποιότητα Επίδοσης:** Η βιωμένη σημασία της εργασίας και η επανατροφοδότηση συνδέονται με υψηλή ποιότητα επίδοσης, καθώς ο εργαζόμενος είναι ενθαρρυσμένος να βελτιώσει την απόδοσή του και να επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα.
- **Ικανοποίηση:** Η βιωμένη σημασία της εργασίας, η αυτονομία και η επανατροφοδότηση συνδέονται με υψηλή ικανοποίηση από την εργασία, καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η εργασία του έχει νόημα, την εκτελεί αυτόνομα και βλέπει θετικά αποτελέσματα από αυτήν.
- **Απουσίες και Αποχώρηση:** Η συνολική επίδραση των χαρακτηριστικών στη μείωση των απουσιών και των αποχωρήσεων ίσως να είναι λιγότερο άμεση, αλλά είναι πιθανό ότι η υψηλή ικανοποίηση και η επίτευξη ποιοτικών

αποτελεσμάτων θα μειώσουν τον πειρασμό για αποχή ή αποχώρηση από την εργασία.

Η εξέλιξη και η εφαρμογή του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας στο πλαίσιο της οργανωτικής ψυχολογίας έχει οδηγήσει σε πολλές συζητήσεις σχετικά με την ακρίβεια και την εφαρμοσιμότητά του. Παρόλο που το μοντέλο αυτό προτάθηκε αρχικά ως μέθοδος για τον εμπλουτισμό και τον επανασχεδιασμό των εργασιακών θέσεων προκειμένου να αυξηθεί η υποκίνηση και η επαγγελματική ικανοποίηση, υπήρξαν κριτικές και προβληματισμοί σχετικά με την ακρίβεια της θεωρίας και την πρακτική της εφαρμογή.

Η παρουσία του παραπάνω μοντέλου ως μέσο για τη διάγνωση και τον εμπλουτισμό της εργασίας έχει εξελιχθεί και προσαρμοστεί στο πέρασμα του χρόνου και στις αναγκαιότητες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Παρόλο που το βασικό πλαίσιο του μοντέλου διατηρεί την ουσία του, υπάρχουν ορισμένες προοπτικές και κριτικές που προβλήθηκαν.

Μία κύρια παρατήρηση που έχει γίνει είναι ότι, αν και το μοντέλο εξακολουθεί να ισχύει, η πολυπλοκότητα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος και οι αλλαγές που έχουν επέλθει στην οργάνωση της εργασίας, την τεχνολογία και τις κοινωνικές δυνάμεις, έχουν προκαλέσει αναθεώρηση και προσαρμογή των αρχικών προσεγγίσεων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση πλέον αντιμετωπίζονται σε πιο σύνθετο επίπεδο και με περισσότερη διασύνδεση. Η ποικιλία των χαρακτηριστικών της εργασίας εξακολουθεί να είναι σημαντική, αλλά η αυτονομία, η επανατροφοδότηση, η ευελιξία και η ικανότητα προσαρμογής έχουν αποκτήσει πιο κεντρικό ρόλο.

Επίσης, η προσέγγιση έχει επεκταθεί πέρα από την απλή διάγνωση και βελτίωση των εργασιακών συνθηκών. Συμπεριλαμβάνει πλέον πτυχές όπως η διαχείριση της ευεξίας των εργαζομένων, η προαγωγή της διαφορετικότητας και η ανάπτυξη δεξιοτήτων προσαρμοσμένων στην εποχή της ψηφιακής τεχνολογίας.

Συνολικά, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας παραμένει ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της

υποκίνησης, αλλά η εφαρμογή του έχει προσαρμοστεί στο πολυποίκιλο και δυναμικό εργασιακό περιβάλλον των μέρων μας.

2.5. Κριτική των θεωριών διεργασίας

Οι θεωρίες διεργασίας εστιάζουν στο πώς οι ατομικές διαφορές και το εργασιακό περιβάλλον συνδυάζονται για να επηρεάσουν την υποκίνηση, τις εργασιακές συμπεριφορές και την ικανοποίηση των ατόμων. Σε αυτές τις θεωρίες, τα ατομικά χαρακτηριστικά, όπως οι προτιμήσεις, οι δεξιότητες και οι πεποιθήσεις, συνδυάζονται με τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η δομή της εργασίας, οι ανταμοιβές και οι επικοινωνιακές διαδικασίες, για να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά και την επίδοση των ατόμων.

Όπως αναφέρθηκε, τα διάφορα μοντέλα διαφέρουν ως προς τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και δίνουν έμφαση σε διάφορες πτυχές. Ορισμένα μοντέλα εστιάζουν περισσότερο στα εσωτερικά χαρακτηριστικά των ατόμων, όπως οι προτιμήσεις τους, ενώ άλλα δίνουν περισσότερη έμφαση στους εξωτερικούς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως οι αμοιβές και οι προοπτικές προαγωγής. Άλλα δίνουν έμφαση στον ρόλο των αμοιβών ως κύριο παράγοντα υποκίνησης και ικανοποίησης, ενώ άλλα θεωρούν ότι άλλοι παράγοντες, όπως η αυτονομία και η ποικιλία των εργασιακών καθηκόντων, μπορεί να είναι εξίσου σημαντικοί.

Στο σύνολό τους, αυτά τα μοντέλα βοηθούν να κατανοήσουμε πώς οι ατομικές διαφορές και το εργασιακό περιβάλλον αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν την ψυχολογική κατάσταση, τη συμπεριφορά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, όπως αναφέρεται, η εφαρμογή αυτών των θεωριών στην πράξη μπορεί να είναι πιο πολύπλοκη από ό,τι αρχικά υιοθέτησαν οι δημιουργοί τους, καθώς οι διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάζουν το αποτέλεσμα σε ποικίλους τρόπους.

3. Ο Δημόσιος τομέας

Ο Δημόσιος τομέας αναφέρεται στο σύνολο των οργανισμών, υπηρεσιών και επιχειρήσεων που λειτουργούν υπό την εποπτεία και τη χρηματοδότηση του κράτους

και έχουν ως βασικό σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την παροχή υπηρεσιών προς το κοινό.

Συνήθως, ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τον κρατικό τομέα και τον τομέα των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών, που καλύπτουν διάφορους τομείς όπως η υγεία, η εκπαίδευση, οι μεταφορές, η ασφάλεια, η δικαιοσύνη, η διοίκηση και πολλοί άλλοι. Αυτοί οι οργανισμοί και υπηρεσίες επιδιώκουν να παρέχουν υπηρεσίες και να διαχειρίζονται τους πόρους του κράτους για την εξυπηρέτηση του κοινού και την υποστήριξη του δημοσίου συμφέροντος.

Ο δημόσιος τομέας διαφέρει από τον ιδιωτικό τομέα, καθώς η λειτουργία του δεν καθορίζεται από το κέρδος αλλά από την παροχή υπηρεσιών προς το κοινό και την εκπλήρωση του δημόσιου σκοπού.

3.1 Εργασιακή Ικανοποίηση και απόδοση στο Δημόσιο Τομέα

Η εργασιακή ικανοποίηση (<https://www.forbes.com/>, 2023) είναι ένας σημαντικός παράγοντας στον δημόσιο τομέα, καθώς επηρεάζει την απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Όπως αναφέρεται σε πολλές μελέτες, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι ανταμοιβές, η ασφάλεια στην εργασία, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με προϊσταμένους ή υφισταμένους και συναδέλφους

Ένα υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να έχει θετικές επιδράσεις στον δημόσιο τομέα, όπως:

1. **Οργανωτική Δέσμευση:** Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους τείνουν να δεσμεύονται περισσότερο στον οργανισμό τους και να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
2. **Διατήρηση Προσωπικού:** Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση του προσωπικού. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, τείνουν να μην αναζητούν άλλες εργασιακές ευκαιρίες.
3. **Ποιότητα Υπηρεσιών:** Η ικανοποίηση των υπαλλήλων επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό. Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα οι υπάλληλοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και να είναι περισσότερο προσηλωμένοι στις αρμοδιότητές τους.

4. Προσωπική Ανάπτυξη: Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους τείνουν να αναπτύσσονται επαγγελματικά και να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους, προσφέροντας έτσι περισσότερο στον οργανισμό.

Συγκριμένα η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα έχει ένα πλαίσιο αναφοράς το οποίο οριοθετείται από τους παρακάτω παράγοντες, τους οποίους περιλαμβάνει και το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας:

1. Συνθήκες Εργασίας και Υγεία: Οι συνθήκες εργασίας, ο εξασρισμός και ο φωτισμός είναι στοιχεία που συνδέονται με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Εάν αισθάνονται ότι οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία τους, αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση.
2. Αμοιβή και Οικονομική Ασφάλεια: Η πληρωμή και η ασφάλεια σχετίζονται με το οικονομικό και χρηματικό κομμάτι της εργασίας. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι πληρώνονται δίκαια και αισθάνονται οικονομική ασφάλεια, αυτό μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.
3. Επαγγελματική Ανάπτυξη και Προαγωγή: Οι προοπτικές για προαγωγή και επαγγελματική ανάπτυξη συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εξέλιξη της καριέρας τους. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση.
4. Δουλειά και Προσωπική Ικανοποίηση: Η φύση της δουλειάς, η αξιολόγηση της δουλειάς και η ενασχόληση με διαφορετικές καθημερινές εργασίες μπορεί να επηρεάσουν την προσωπική ικανοποίηση από τη δουλειά.
5. Διοίκηση και Συνεργασία: Οι σχέσεις με τη διοίκηση, τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση.
6. Διακρίσεις και Ευνοιοκρατία: Οι διακρίσεις και η ευνοιοκρατία είναι παράγοντες που επηρεάζουν την αίσθηση δικαιοσύνης και ισότητας στον χώρο εργασίας και μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Κάθε ατομική κατάσταση είναι διαφορετική, και η επίδραση αυτών των παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις ατομικές προτιμήσεις και ανάγκες. Συνήθως, όταν οι συνθήκες εργασίας είναι ασφαλείς, οι εργαζόμενοι αμείβονται δίκαια, υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή και ανάπτυξη, και οι σχέσεις στον χώρο εργασίας είναι θετικές, τότε η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να είναι υψηλή.

4. Συμπεράσματα

Η εξέταση των διαφορετικών θεωριών που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί σε μια κατανόηση ότι καμία θεωρία δεν μπορεί μόνη της να αποτυπώσει πλήρως το φαινόμενο. Παρ' όλα αυτά, αυτό το γεγονός δεν μειώνει τη σημασία και την αξία της καθεμιάς, καθώς παρέχουν διαφορετικές προοπτικές για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Επιπλέον, οι οντολογικές θεωρίες επικεντρώνονται σε διάφορα μοτίβα αναγκών, ενώ οι θεωρίες της διεργασίας δίνουν έμφαση σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, ταυτόχρονα αναγνωρίζοντας τις ατομικές διαφοροποιήσεις και το περιβάλλον της εργασίας. Συνεπώς, είναι σκόπιμο να θεωρούμε αυτές τις προσεγγίσεις ως συμπληρωματικές παρά ανταγωνιστικές, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση αντικατοπτρίζει μια πολυδιάστατη πραγματικότητα που επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα της επαγγελματικής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά, προκύπτει ότι η πρόταση πως οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί είναι υπερβολικά απλοποιημένη. Ταυτόχρονα, η συμπεριφορά όπως οι απουσίες και η παραίτηση ενός εργαζομένου, αν και σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, επηρεάζονται από πολλούς ενδιάμεσους παράγοντες. Επιπλέον, η μελέτη αυτών των αποτελεσμάτων συνήθως παρουσιάζει μεθοδολογικές προκλήσεις στον προσδιορισμό των αιτιών, λόγω της πολυπλοκότητας του πεδίου.

Τα αποτελέσματα της επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζουν ευρύτερα όχι μόνο τη συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας, αλλά επίσης τη συνολική του σωματική και ψυχική υγεία. Οι επιπτώσεις αυτές εκτείνονται σε ποικίλα συμπτώματα, όπως κόπωση, πονοκεφάλους και άλλες σωματικές ενοχλήσεις, καθώς επίσης και στην ψυχική υγεία, με συμπτώματα όπως άγχος, κατάθλιψη και μελαγχολία. Πολλές μελέτες έχουν επιβεβαιώσει τη σημαντική σύνδεση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και της παρουσίας ή απουσίας αυτών των συμπτωμάτων και επιπτώσεων στην ψυχική ευεξία. ((Fisher, 2010); (Karen Evans (et al.), 2010); (Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C., 2005)).

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και των παραπάνω πτυχών δεν ακολουθεί μια απλή γραμμική ή συστηματική σχέση. Κάθε άτομο διαθέτει

μοναδικά χαρακτηριστικά και αντιλαμβάνεται διαφορετικά την επαγγελματική του κατάσταση. Επιπλέον, η επίδραση αυτών των παραμέτρων επηρεάζεται σημαντικά από άλλους παράγοντες που μπορεί να επιδρούν στην εργασιακή εμπειρία και την αντίληψη του ατόμου για την κατάστασή του.

Εν κατακλείδι, η γνώση αυτών των θεωριών και αποτελεσμάτων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην περαιτέρω διερεύνηση του φαινομένου. Η συστηματική ανάλυση των παραγόντων και περιορισμών και η καθορισμένη και διαυγής διαμόρφωση των εννοιών και των ερωτημάτων μπορεί να οδηγήσει σε πιο προσεγγμένους και προσαρμοσμένους ερευνητικούς σχεδιασμούς.

5. Το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

5.1. Εισαγωγή

Το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Π.Δ.Μ.) ιδρύθηκε το 2003 με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου και βάσει του Προεδρικού Διατάγματος 92/11-4-2003. Με την απόφαση Φ.120.61/132/61865/B2/25.6.2003, τον Ιούνιο του 2003, ο Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων διόρισε τα μέλη της πρώτης Διοικούσας Επιτροπής. Το Π.Δ.Μ, στην αρχική του μορφή, λειτούργησε σε 2 πόλεις, την Κοζάνη και τη Φλώρινα, με 3 Σχολές –την Παιδαγωγική, την Πολυτεχνική και τη Σχολή Καλών Τεχνών– και 6 Τμήματα. Με τον Νόμο 4610/2019 (ΦΕΚ 70/Α/07.05.2019), βάσει του οποίου εντάχθηκε το Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, το νέο Ίδρυμα άλλαξε σημαντικά ως προς τη δομή του και σήμερα λειτουργεί με 7 Σχολές και 22 Τμήματα, σε πέντε πόλεις της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας είναι ένα νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, που σημαίνει ότι έχει νομική ύπαρξη και αυτονομία, αλλά εξυπηρετεί δημόσιους σκοπούς και υπόκειται σε νομικούς κανόνες που ισχύουν για τον δημόσιο τομέα. Το Π.Δ.Μ. έχει ως κύριο στόχο την παροχή ανώτατης εκπαίδευσης και την κατάρτιση των φοιτητών του. Αυτό είναι το βασικό καθήκον των πανεπιστημίων. Επίσης έχει το καθήκον να σέβεται τα συνταγματικά δικαιώματα του πολίτη και τα

δικαιώματα του ανθρώπου, όπως καθορίζονται από το Σύνταγμα της χώρας και τους διεθνείς οργανισμούς.

Το Π.Δ.Μ. αναφέρεται στη σημασία της προαγωγής των επιστημών, καθώς και της ενεργού σύνδεσης με το διεθνές, ευρωπαϊκό και βαλκανικό περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει συνεργασίες με άλλα πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα.

Συνοψίζοντας, το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας έχει ως αποστολή την εκπαίδευση, την προαγωγή των επιστημών, την τήρηση νομικών και συνταγματικών δικαιωμάτων, και τη διατήρηση συνδέσμων με τον διεθνή επιστημονικό χώρο.

5.2. Η Διοικητική Δομή του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Βάσει του Ν. 4957/2022, τα Όργανα Διοίκησης του Π.Δ.Μ. είναι ο Πρύτανης, οι Αντιπρυτάνεις, το Συμβούλιο Διοίκησης η Σύγκλητος και ο Εκτελεστικός Διευθυντής.

Το οργανόγραμμα του ΠΔΜ περιλαμβάνει τις εξής στελεχωμένες διοικητικές δομές:

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ

- ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ
- ΤΜΗΜΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ & ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ & ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- ΤΜΗΜΑ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΦΟΙΤΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ

- ΤΜΗΜΑ ΦΟΙΤΗΤΙΚΗΣ (ΣΠΟΥΔΑΣΤΙΚΗΣ) ΜΕΡΙΜΝΑΣ
- ΤΜΗΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ
- ΤΜΗΜΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ(ΜΟΔΥ)

- ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ & ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

- ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΔΙΕΚΔΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

- ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΑΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΟΖΑΝΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΑΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
- ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΑΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ <<ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ >>

- ΤΜΗΜΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΚΟΖΑΝΗ
- ΤΜΗΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΧΡΗΣΤΩΝ-ΚΟΖΑΝΗ
- ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑΣ
- ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
- ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

- ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΔΙΚΤΥΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

- ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ & ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗΣ ΔΑΠΑΝΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ
- ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

- ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΑΥΤΟΤΕΛΗ ΤΜΗΜΑΤΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΜΟ.ΔΙ.Π.)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ (ΠΑ.Κ.Ε.Κ.)

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΠΡΥΤΑΝΗ & ΑΝΤΙΠΡΥΤΑΝΕΩΝ

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΣΥΓΚΛΗΤΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΚΤΗΜΑΤΟΣ ΓΕΩΠΟΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΡΥΚΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

ΣΧΟΛΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ

ΣΧΟΛΗΣ ΓΕΩΠΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗΣ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ

ΣΧΟΛΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΑΙΕΥΤΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ

ΣΧΟΛΗΣ ΚΑΛΩΝ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ & ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΤΕΧΝΩΝ

5.3. Το ΠΔΜ ως παράδειγμα της δυνατότητας προσαρμογής και εξέλιξης μιας οργανωτικής δομής, στο πλαίσιο της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η προσπάθεια των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (ΠΔΜ) να ενσωματώσουν την κουλτούρα της αλλαγής και να εξελίξουν τον Οργανισμό από έναν Οργανισμό που μαθαίνει σε έναν σκεπτόμενο και έξυπνο Οργανισμό είναι ένα ενδιαφέρον παράδειγμα για τη δυνατότητα προσαρμογής και εξέλιξης σε μια οργανωτική δομή, ώστε να υπάρχει το στοιχείο της ικανοποίησης.

Εδώ είναι μερικά στοιχεία που αξίζει να τονίσουμε:

1. Χρήση ΤΠΕ: Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα σε μια οργανωτική δομή, αρκεί να υπάρχει σχετική υποστήριξη και εκπαίδευση,

μέσω προγραμμάτων συνεχιζόμενης μάθησης. Μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση δεδομένων, στην επικοινωνία και στην παρακολούθηση της απόδοσης.

2. Ενδυνάμωση υπαλλήλων: Η σύσταση της ΜΥΦΕΟ (Μονάδα Υποστήριξης και Φοιτητικής Επιτροπής Οργανωτικών) και η συνεργασία με τον ΕΚΔΔΑ ενισχύουν τη δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού του ΠΔΜ να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και να προωθεί την αλλαγή.

3. Εφαρμογή ISO: Η εφαρμογή των προτύπων ISO συνέβαλε στη βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης και της ποιότητας των υπηρεσιών, οριοθετώντας το πλαίσιο εργασίας με σύγχρονες και ανταγωνιστικές μεθόδους.

4. Ευαισθητοποίηση στον Τομέα των Προσωπικών Δεδομένων: Η συνεργασία με τον Υπεύθυνο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων θωράκισε τη σημασία της προστασίας των προσωπικών δεδομένων και τη συμμόρφωση με τους νόμους περί απορρήτου, διαφυλάσσοντας το δικαίωμα που απορρέει κάθε υπαλλήλου.

Όλα αυτά τα μέτρα επιδεικνύουν τη δέσμευση του ΠΔΜ για τη βελτίωση των πρακτικών και τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών του, καθώς και την προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις και προκλήσεις, έχοντας ως κύριο κριτήριο την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού και την εντατικοποίηση υλοποίησης δράσεων και συνεργασιών για την ενδυνάμωσή του, ώστε να επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Μέρος 2^ο

1 Η έρευνα

1.1. Ερευνητικές Υποθέσεις

Η παρούσα μελέτη διαφοροποιείται από τις μέχρι τώρα μελέτες και συγκεκριμένα σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των επίπεδων της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας μετά την ένταξη του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Δυτικής Μακεδονίας στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, η οποία πραγματοποιήθηκε με το Ν.4610/2019(ΦΕΚ 70/Α'/07-05-2019). Υπάρχει έρευνα σε μεταπτυχιακό επίπεδο που αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας πριν την ένταξη. (Λιάκου, 2019)

Με αυτόν τον τρόπο θα τονιστούν οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, το οικονομικό εισόδημα, το εργασιακό περιεχόμενο, η συνεργασία, οι εργοδότες και ο ρόλος που παίζει η επαγγελματική τους εξέλιξη στην επαγγελματική τους ικανοποίηση σε συνθήκες διοικητικής σταθερότητας.

Η έρευνα έχει διενεργηθεί στο σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας οι οποίοι είναι τοποθετημένοι σε 22 Ακαδημαϊκά Τμήματα στις πόλεις της Κοζάνης -Φλώρινας -Καστοριάς -Γρεβενών και Πτολεμαΐδας και σε Διευθύνσεις – Τμήματα της Διοίκησης στην Κοζάνη .

Από τη μέχρι τώρα βιβλιογραφική έρευνα και λαμβάνοντας υπόψη τον σκοπό αυτής της μελέτης, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης είναι η εξής

- Εάν το φύλο επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων
- Εάν η ηλικία επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων
- Ένα η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων
- Εάν η εκπαίδευση επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων
- Εάν τα έτη εργασίας επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων
- Εάν ο τρόπος ένταξης επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων

1.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων ήταν η καταχώρηση ερωτηματολογίου μέσω google form στο οποίο επισυνάφτηκε επιστολή για την ανωνυμία των συμμετεχόντων καθώς τηρήθηκε και ο κανονισμός για την τήρηση των προσωπικών δεδομένων.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο (Koustelios, A. D., & Bagiatis, K, 1997) προωθήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η παραπάνω διεξαγωγή έρευνας έχει πάρει έγκριση από την Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας της Έρευνας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, από τον Πρύτανη και τη Διευθύντρια Διοικητικού του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Οι συνάδελφοι ανταποκρίθηκαν και η συμμετοχή τους κρίθηκε σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική. Επιστράφηκαν συνολικά 122 ερωτηματολόγια. Μετά τη συλλογή των αποτελεσμάτων, αναλύθηκε η αξιοπιστία της έρευνας

Δείγμα:

Φύλο		Συχνότητα	Ποσοστό	Οικογενειακή κατάσταση		Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας		38	31,1	Άγαμος		21	17,2
Γυναίκα		84	68,9	Έγγαμος		91	74,6
Total		122	100,0	Διαζευγμένος		9	7,4
				Χήρος		1	0,8
				Total		122	100,0
Ηλικία		Συχνότητα	Ποσοστό	Εκπαίδευση		Συχνότητα	Ποσοστό
Ηλικία 30 έως 40 ετών		7	5,7	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης		16	13,1
Ηλικία 41 έως 45 ετών		21	17,2	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης		23	18,9
Ηλικία 46 έως 50 ετών		42	34,4	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης		25	20,5
Ηλικία 51 έως 55 ετών		28	23,0	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών		57	46,7
Ηλικία 56 έως 60 ετών		22	18,0	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου Σπουδών		1	0,8
Ηλικία 61 έως 67 ετών		2	1,6	Total		122	100,0
Total		122	100,0				
Έτη εργασίας		Συχνότητα	Ποσοστό	Στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας ενταχθήκατε με:		Συχνότητα	Ποσοστό
1 έως 10 έτη εργασίας		61	50,0	Διορισμός		33	27,0
11 έως 20 έτη εργασίας		27	22,1	Μετάταξη		42	34,4
21 έως 30 έτη εργασίας		26	21,3	Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ		40	32,8
31 έως 40 έτη εργασίας		8	6,6	Απόσπαση		3	2,5
Total		122	100,0	Σύμβαση Έργου		4	3,3
				Total		122	100,0

Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου κατά Cronbach υπολογίστηκε $\alpha=0,902$

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,902	24

Εργαλεία

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στη έρευνα είναι το Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Koustelios, A. D., & Bagiatis, K, 1997) το οποίο είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που δημιουργήθηκε στον Ελλαδικό χώρο και χρησιμοποιείται συχνά (Πολυχρονοπούλου,2021), (Stringari, Skordilis, Stavrou, Tzonichaki, 2019), (Vousiopoulos,Kouli,Kourtessis,Tsitskari,Dimoulas,2019), (Belias, Koustelios, Sdrolias, Koutiva, Zournatzi, Varsanis,2014), (Στυλιανού,2014), (Κορμικιάρη,2012), (Αντωνίου,2006)

Αυτό το ερωτηματολόγιο (Koustelios, A. &Koustelios, I., 1998) επιλέχθηκε για δύο βασικούς λόγους. Το πρώτο είναι ότι αναπτύχθηκε στην Ελλάδα επομένως είναι πιο κοντά στην ελληνική πραγματικότητα, το δεύτερο είναι ότι έχει χρησιμοποιηθεί για την ερευνά και την αποτύπωση της επαγγελματικής ικανοποίησης πολλών επαγγελματιών πέραν των διοικητικών υπαλλήλων, και έτσι επιβεβαιώνεται εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ((Koustelios, A. D., & Bagiatis, K, 1997) (Koustelios, A. &Koustelios, I., 1998) (Togia et all, 2004).

Το εργαλείο αυτό φαίνεται να στηρίζεται στη θεωρία των (Smith et all, 1969), καθώς και σε προηγούμενη δουλειά των Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967), που υποστηρίζουν την πολυδιάστατη φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Μετράει την επαγγελματική ικανοποίηση λαμβάνοντας υπόψη έξι πτυχές της εργασίας: την ίδια τη εργασία (4 ερωτήσεις: π.χ. «το επάγγελμα μου αξίζει τον κόπο»), το μισθό (4 ερωτήσεις π.χ. « πληρώνομαι όσο αξίζω»), την προαγωγή (3 ερωτήσεις π.χ. «οι ευκαιρίες είναι καλές»), την επίβλεψη (4 ερωτήσεις π.χ. «οι ανώτεροι μου είναι αγενείς») τις εργασιακές συνθήκες (5 ερωτήσεις π.χ. « οι συνθήκες εργασίας είναι ευχάριστες») και τον οργανισμό ως ολότητα (4 ερωτήσεις π.χ. « ο οργανισμός νοιάζεται για τους εργαζόμενους του»). Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στις ερωτήσεις σε μία κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμίδων ξεκινώντας από «Διαφωνώ απόλυτα » (1) μέχρι το «Συμφωνώ απόλυτα» (5).

Επιπλέον, στο ερωτηματολόγιο προστέθηκαν δημογραφικές ερωτήσεις όπως το φύλλο, η ηλικία , η οικογενειακή κατάσταση, η εκπαίδευση, τα έτη εργασίας , ο τρόπος ένταξης στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας καθώς και εργασιακή τους σχέση.

Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν και αφού αντιστράφηκαν, κάποιες αρνητικές ερωτήσεις προκειμένου το σύνολο του ερωτηματολογίου να παρουσιάζει την ίδια χροιά, πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS , ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πρόγραμμα.

2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

2.1 Αποτελέσματα ανά ερώτηση

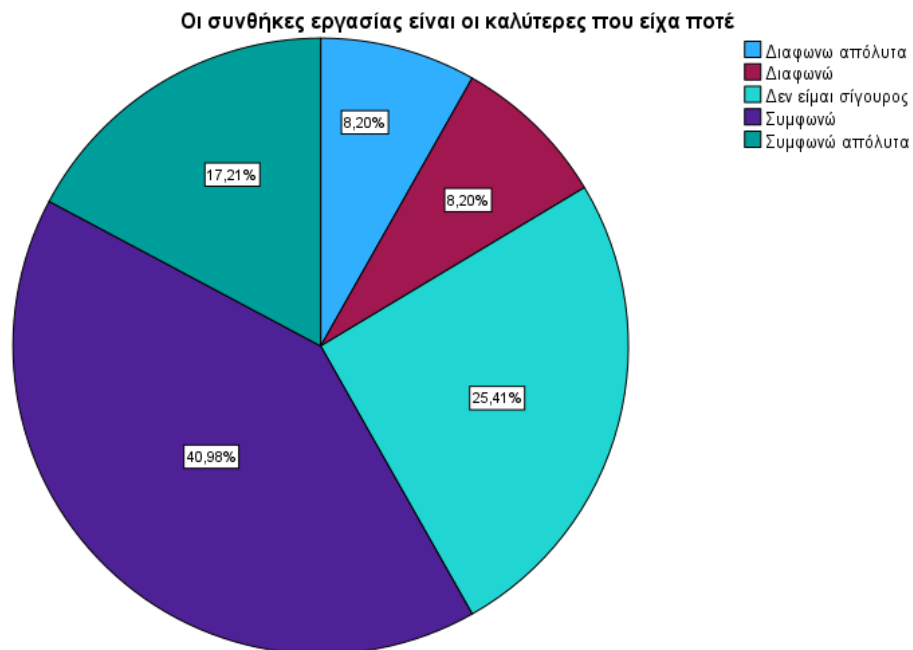
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά ερώτηση όπως προέκυψαν μετά την στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων

Στην ερώτηση «Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (58,2%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα) , το 25,4% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 16,4% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 1. Συχνότητας ερώτησης «συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ

Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	8,2	8,2	8,2
	Διαφωνώ	10	8,2	8,2	16,4
	Δεν είμαι σίγουρος	31	25,4	25,4	41,8
	Συμφωνώ	50	41,0	41,0	82,8
	Συμφωνώ απόλυτα	21	17,2	17,2	100,0
	Total		122	100,0	100,0

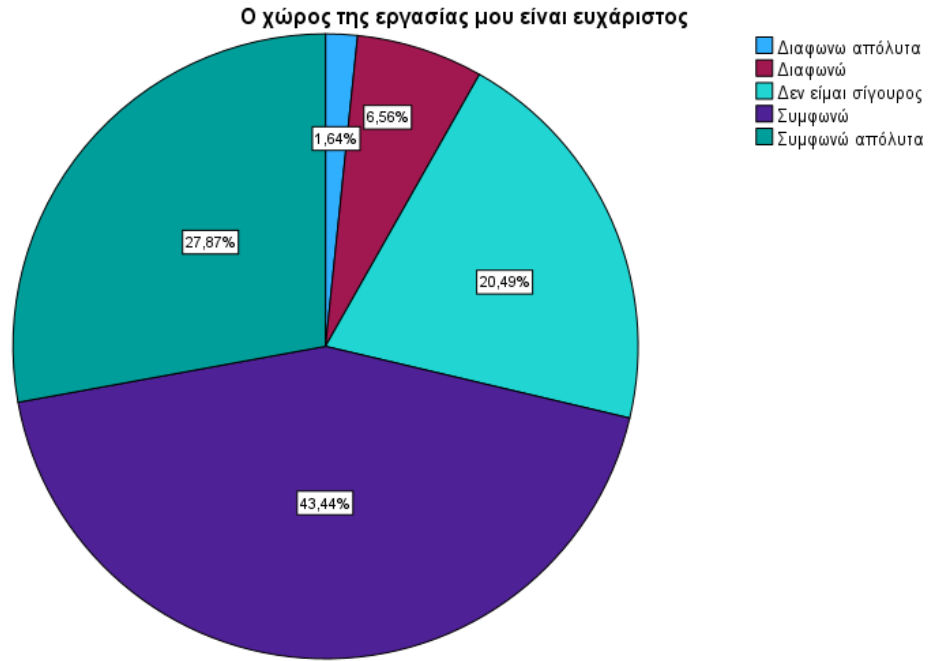


Διάγραμμα 1. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ»

Στην δήλωση «Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος » οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (71,3%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα) , το 20,5% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 8,2% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 2. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος

Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	1,6	1,6	1,6
	Διαφωνώ	8	6,6	6,6	8,2
	Δεν είμαι σίγουρος	25	20,5	20,5	28,7
	Συμφωνώ	53	43,4	43,4	72,1
	Συμφωνώ απόλυτα	34	27,9	27,9	100,0
Total		122	100,0	100,0	



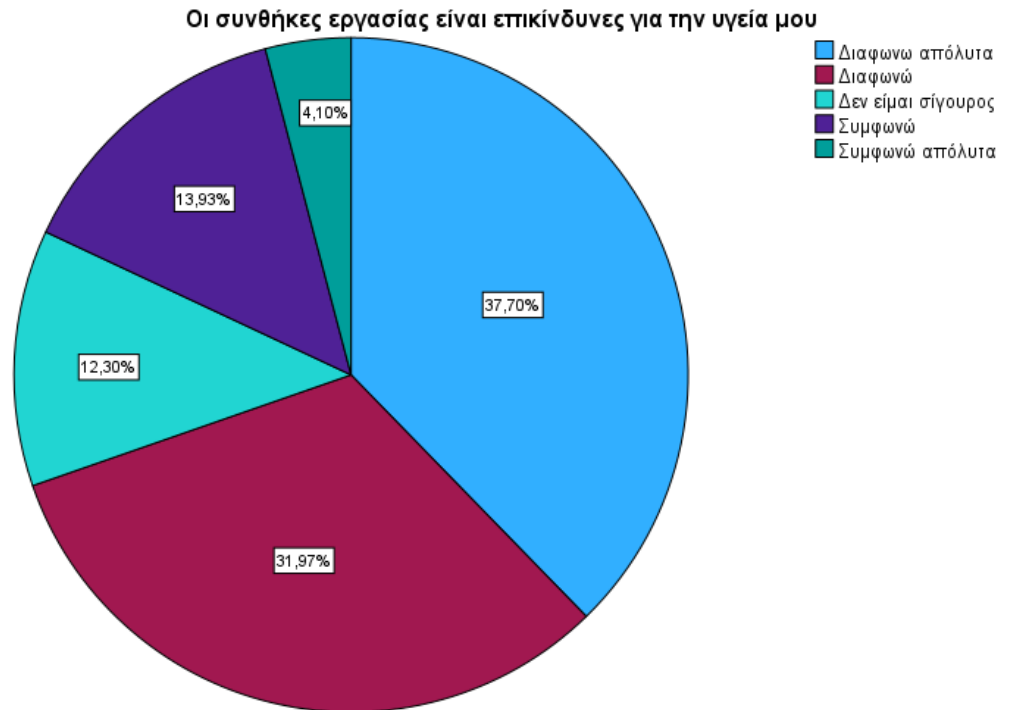
Διάγραμμα 2. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος»

Στην δήλωση «Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (69,7%) διατήρησαν αρνητική στάση (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα) , το 12,3% των υπαλλήλων διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ θετική στάση διατήρησε το 18% των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 3. Συχνοτήτων ερώτησης «Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου»

Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	46	37,7	37,7	37,7
	Διαφωνώ	39	32,0	32,0	69,7
	Δεν είμαι σίγουρος	15	12,3	12,3	82,0
	Συμφωνώ	17	13,9	13,9	95,9
	Συμφωνώ απόλυτα	5	4,1	4,1	100,0
Total		122	100,0	100,0	



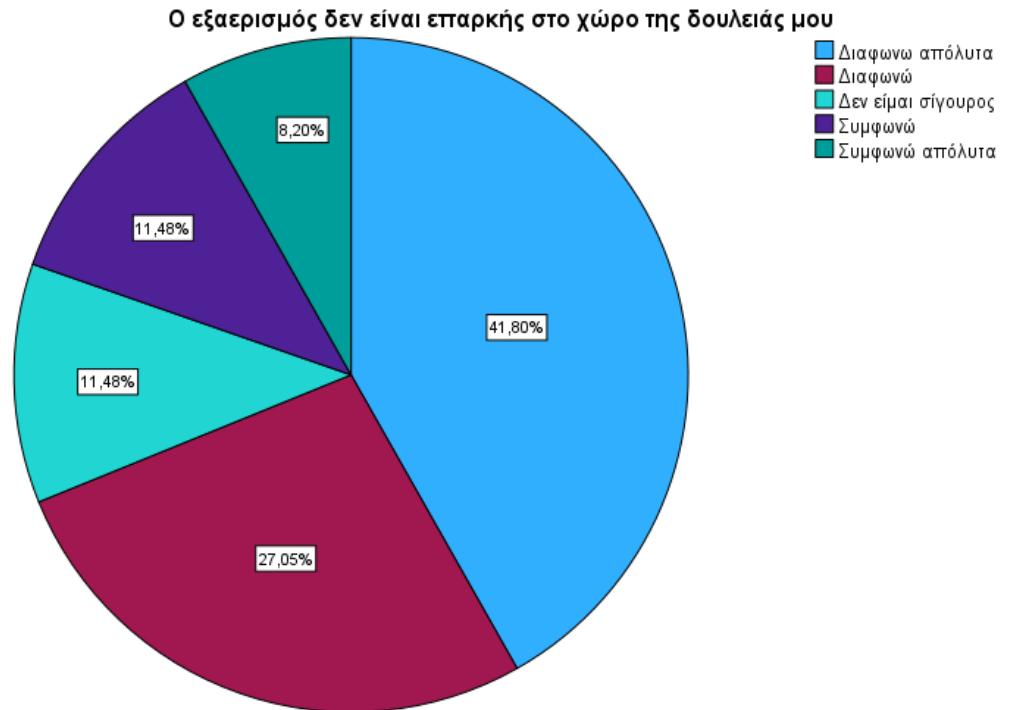
Διάγραμμα 3. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου

Στην δήλωση «Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (68,9%) διατήρησαν αρνητική στάση (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα), το 11,5% των υπαλλήλων διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ θετική στάση διατήρησε το 19,7% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 4. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου»

Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	51	41,8	41,8	41,8
	Διαφωνώ	33	27,0	27,0	68,9
	Δεν είμαι σίγουρος	14	11,5	11,5	80,3
	Συμφωνώ	14	11,5	11,5	91,8
	Συμφωνώ απόλυτα	10	8,2	8,2	100,0
	Total	122	100,0	100,0	



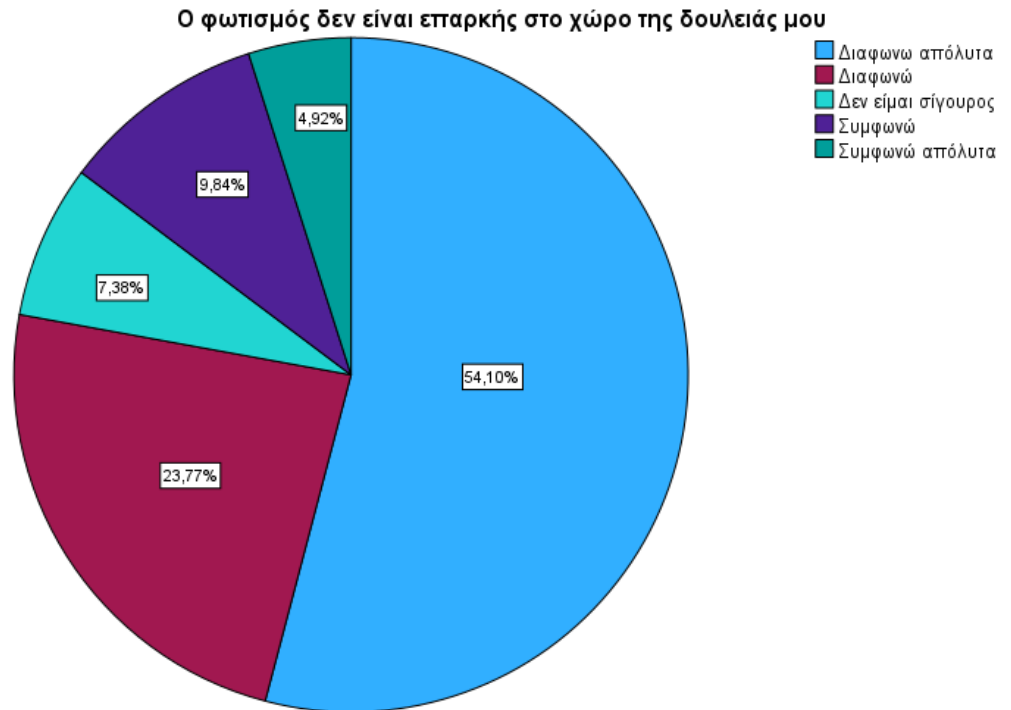
Διάγραμμα 4. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου»

Στην δήλωση «Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (77,9%) διατήρησαν αρνητική στάση (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα) , το 7,4% των υπαλλήλων διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ θετική στάση διατήρησε το 14,7% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 5. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου»

Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	66	54,1	54,1	54,1
	Διαφωνώ	29	23,8	23,8	77,9
	Δεν είμαι σίγουρος	9	7,4	7,4	85,2
	Συμφωνώ	12	9,8	9,8	95,1
	Συμφωνώ απόλυτα	6	4,9	4,9	100,0
	Total	122	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου»

Στην δήλωση «Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (36,1%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα) , το 32,8% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 31,1% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 6. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω»

Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	11	9,0	9,0	9,0
	Διαφωνώ	27	22,1	22,1	31,1
	Δεν είμαι σίγουρος	40	32,8	32,8	63,9
	Συμφωνώ	31	25,4	25,4	89,3
	Συμφωνώ απόλυτα	13	10,7	10,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

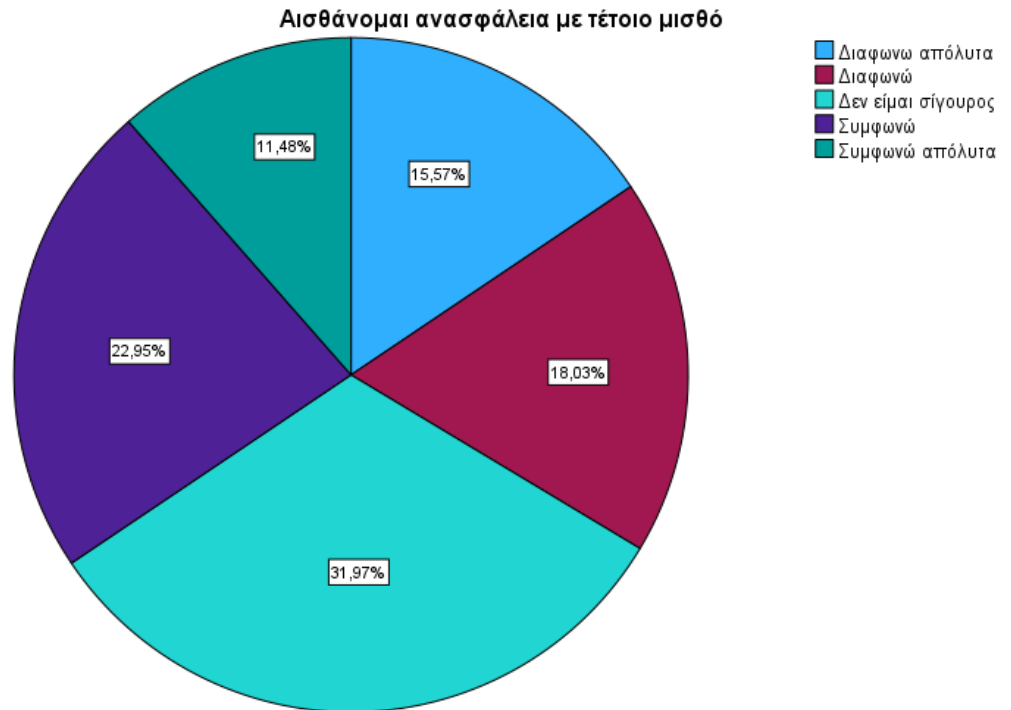


Διάγραμμα 6. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω»

Στην δήλωση «Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (34,5%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 32% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 33,6% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 7. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό»

Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	19	15,6	15,6	15,6
	Διαφωνώ	22	18,0	18,0	33,6
	Δεν είμαι σίγουρος	39	32,0	32,0	65,6
	Συμφωνώ	28	23,0	23,0	88,5
	Συμφωνώ απόλυτα	14	11,5	11,5	100,0
Total		122	100,0	100,0	

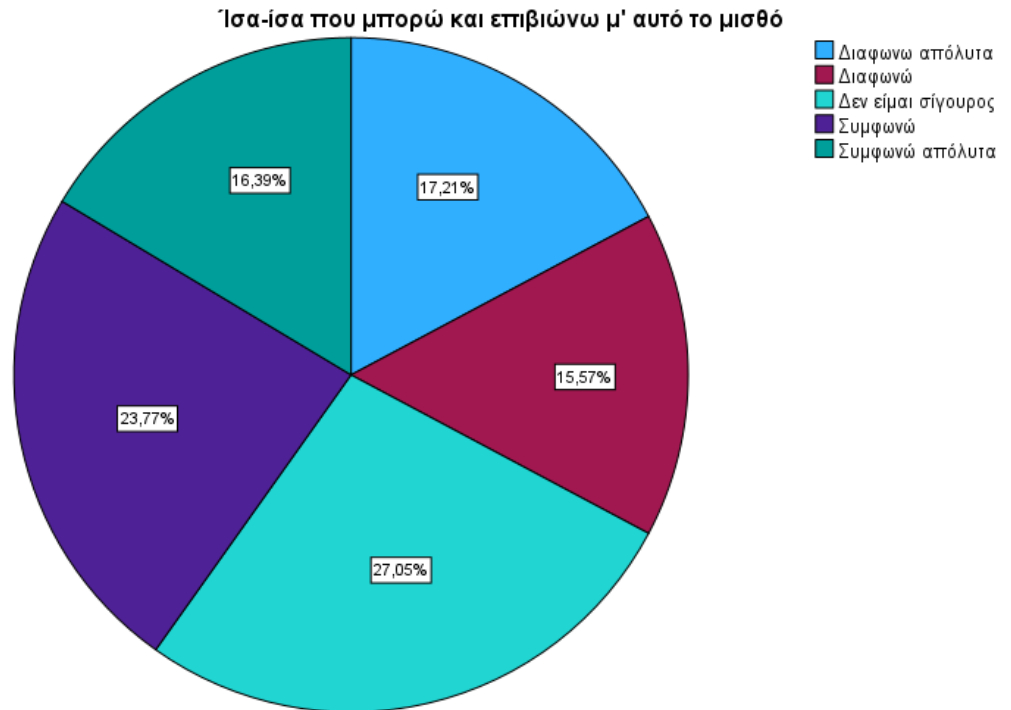


Διάγραμμα 7. Κυκλικό διάγραμμα ερώτησης «Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό»

Στην δήλωση «Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (40,2%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα) , το 27% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 32,8% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 8. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό»

Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	21	17,2	17,2	17,2
	Διαφωνώ	19	15,6	15,6	32,8
	Δεν είμαι σίγουρος	33	27,0	27,0	59,8
	Συμφωνώ	29	23,8	23,8	83,6
	Συμφωνώ απόλυτα	20	16,4	16,4	100,0
Total		122	100,0	100,0	



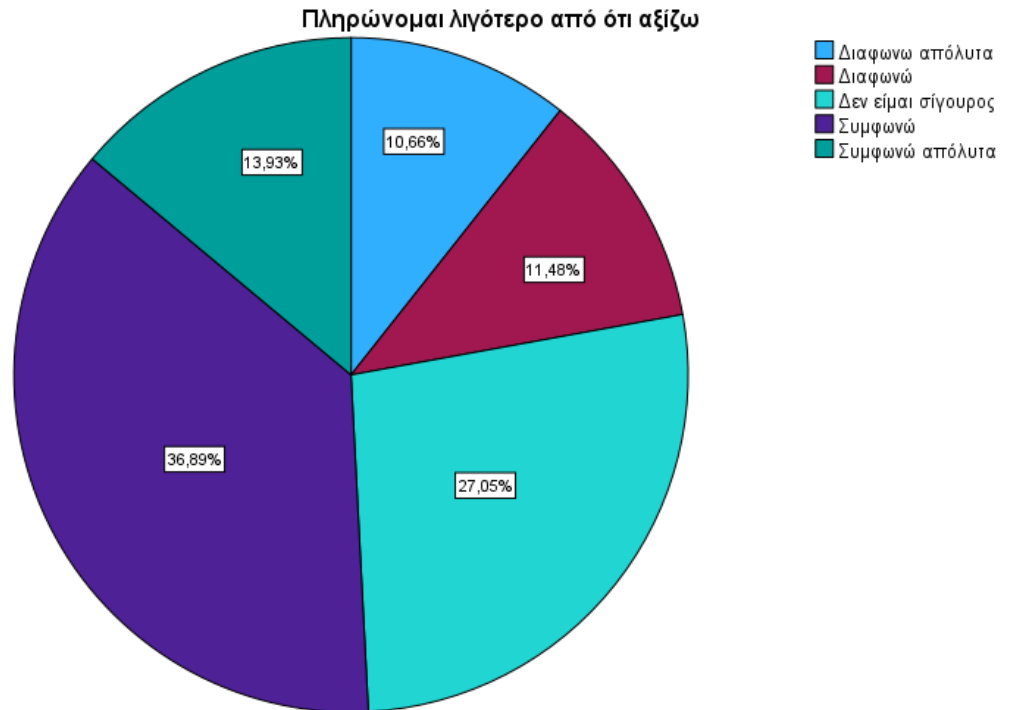
Διάγραμμα 8. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό»

Στην δήλωση «Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (50,8%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 27% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 22,1% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 9. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω»

Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	10,7	10,7	10,7
	Διαφωνώ	14	11,5	11,5	22,1
	Δεν είμαι σίγουρος	33	27,0	27,0	49,2
	Συμφωνώ	45	36,9	36,9	86,1
	Συμφωνώ απόλυτα	17	13,9	13,9	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

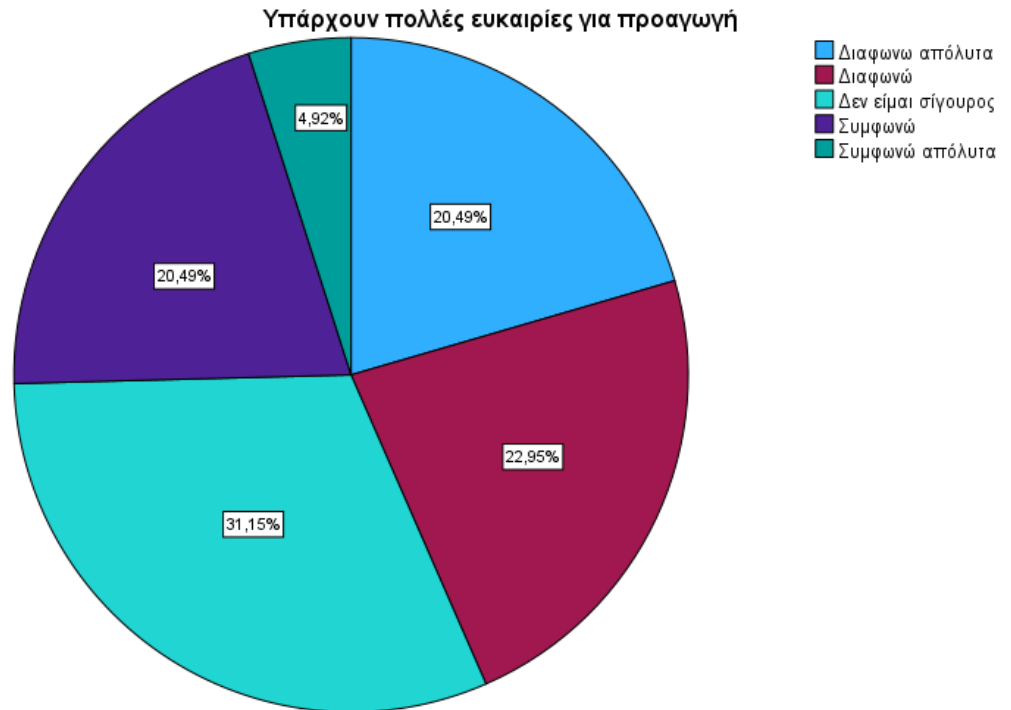


Διάγραμμα 9. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητων ερώτησης «Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω»

Στην δήλωση «Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (43,4%) διατήρησαν αρνητική στάση (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα), το 31,1% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ θετική στάση διατήρησε το 25,4% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα) .

Πίνακας 10. Πίνακας Συχνότητων ερώτησης «Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή»

Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	25	20,5	20,5	20,5
	Διαφωνώ	28	23,0	23,0	43,4
	Δεν είμαι σίγουρος	38	31,1	31,1	74,6
	Συμφωνώ	25	20,5	20,5	95,1
	Συμφωνώ απόλυτα	6	4,9	4,9	100,0
Total		122	100,0	100,0	



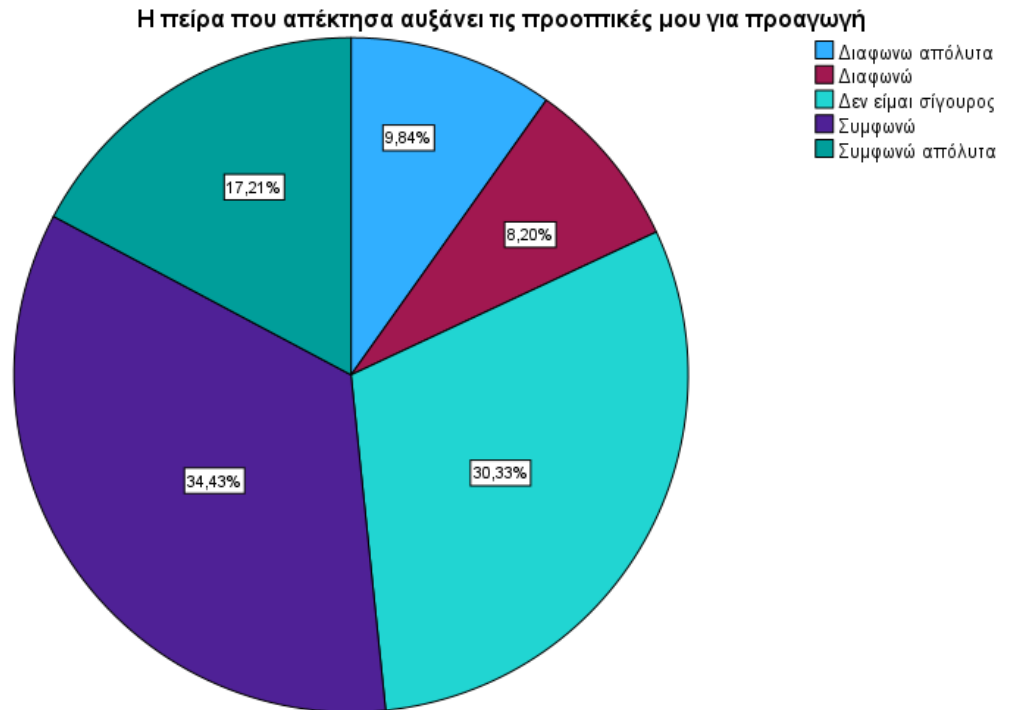
Διάγραμμα 10. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητων ερώτησης «Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή»

Στην δήλωση «Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (41,6%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 30,3% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 18% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 11. Πίνακας Συχνότητων ερώτησης «Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή»

Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	9,8	9,8	9,8
	Διαφωνώ	10	8,2	8,2	18,0
	Δεν είμαι σίγουρος	37	30,3	30,3	48,4
	Συμφωνώ	42	34,4	34,4	82,8
	Συμφωνώ απόλυτα	21	17,2	17,2	100,0
Total		122	100,0	100,0	



Διάγραμμα 11. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή»

Στην δήλωση «Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (45,1%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 32,8% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 22,1% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 12. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες»

Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	9,8	9,8	9,8
	Διαφωνώ	15	12,3	12,3	22,1
	Δεν είμαι σίγουρος	40	32,8	32,8	54,9
	Συμφωνώ	39	32,0	32,0	86,9
	Συμφωνώ απόλυτα	16	13,1	13,1	100,0
	Total		122	100,0	100,0



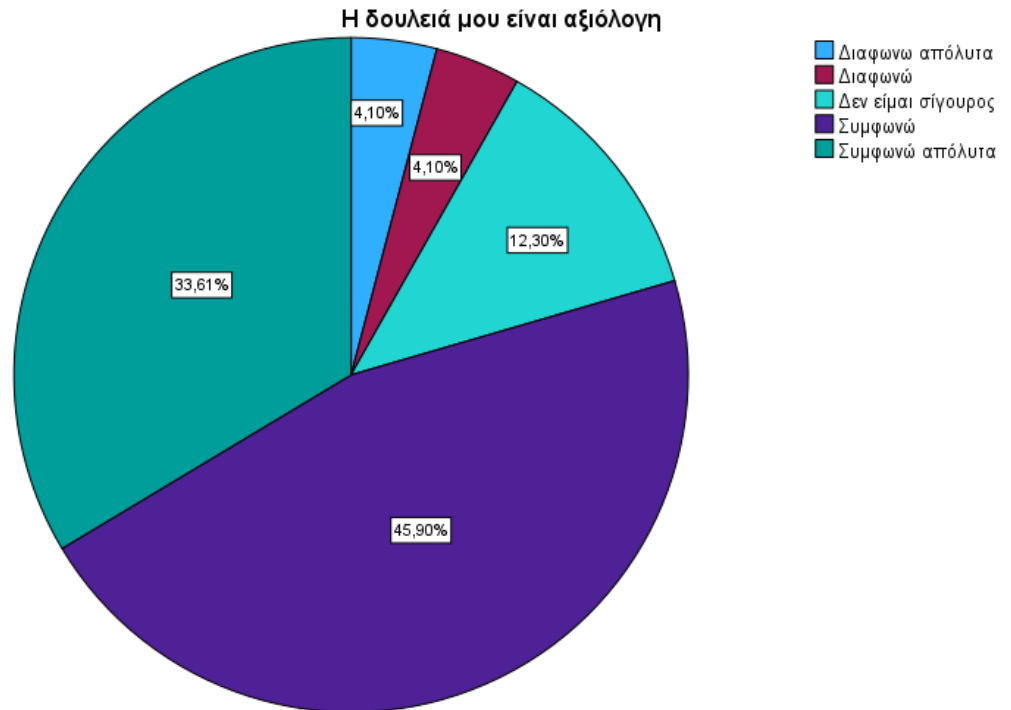
Διάγραμμα 12. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες»

Στην δήλωση «Η δουλειά μου είναι αξιόλογη» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (79,5%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 12,3% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 8,2% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 13. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Η δουλειά μου είναι αξιόλογη»

Η δουλειά μου είναι αξιόλογη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	4,1	4,1	4,1
	Διαφωνώ	5	4,1	4,1	8,2
	Δεν είμαι σίγουρος	15	12,3	12,3	20,5
	Συμφωνώ	56	45,9	45,9	66,4
	Συμφωνώ απόλυτα	41	33,6	33,6	100,0
Total		122	100,0	100,0	



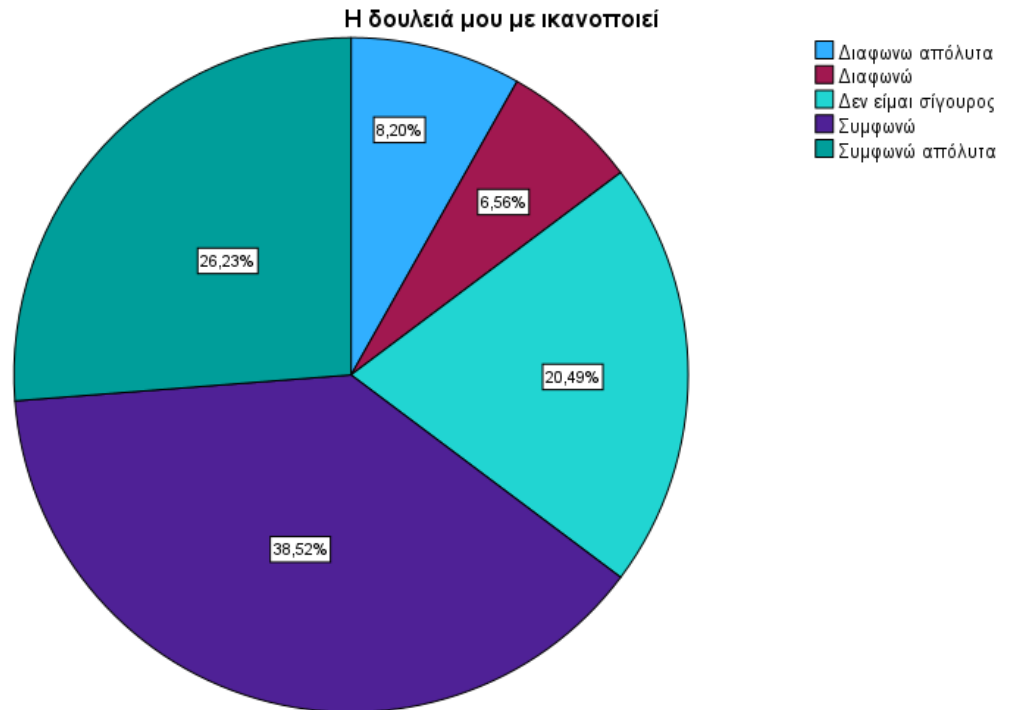
Διάγραμμα 13. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Η δουλειά μου είναι αξιόλογη»

Στην δήλωση «Η δουλειά μου με ικανοποιεί» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (64,7%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 20,5% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 14,8% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 14. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Η δουλειά μου με ικανοποιεί»

Η δουλειά μου με ικανοποιεί

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	8,2	8,2	8,2
	Διαφωνώ	8	6,6	6,6	14,8
	Δεν είμαι σίγουρος	25	20,5	20,5	35,2
	Συμφωνώ	47	38,5	38,5	73,8
	Συμφωνώ απόλυτα	32	26,2	26,2	100,0
Total		122	100,0	100,0	



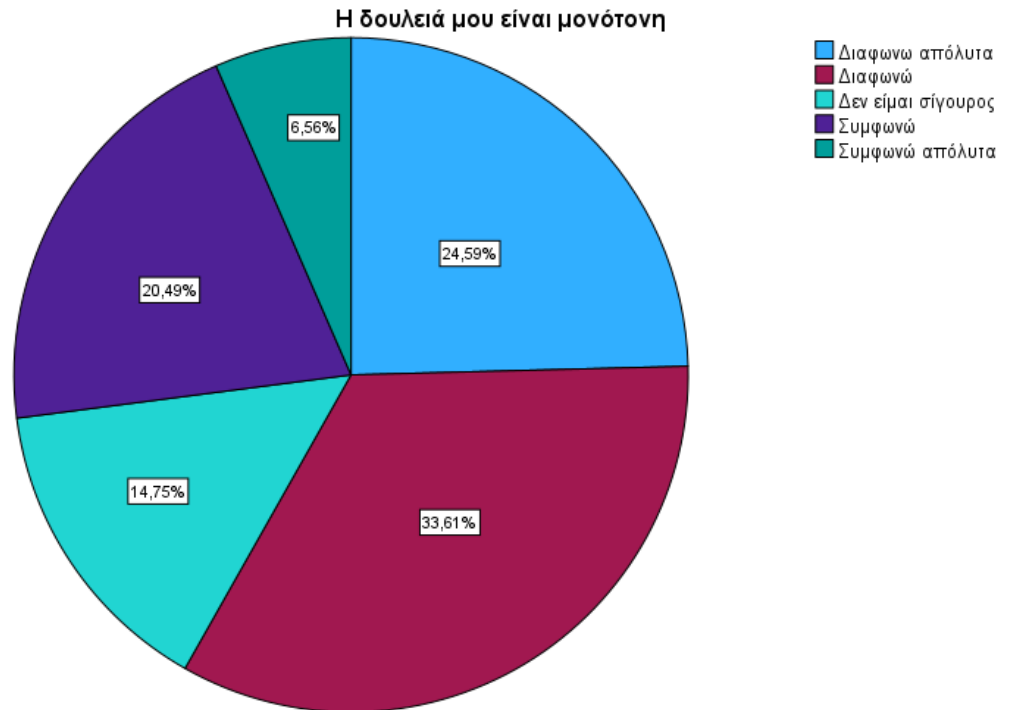
Διάγραμμα 14. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Η δουλειά μου με ικανοποιεί»

Στην δήλωση «Η δουλειά μου είναι μονότονη» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (58,2%) διατήρησαν αρνητική στάση (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα), το 14,8% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ θετική στάση διατήρησε το 27,1% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 15. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Η δουλειά μου είναι μονότονη»

Η δουλειά μου είναι μονότονη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	30	24,6	24,6	24,6
	Διαφωνώ	41	33,6	33,6	58,2
	Δεν είμαι σίγουρος	18	14,8	14,8	73,0
	Συμφωνώ	25	20,5	20,5	93,4
	Συμφωνώ απόλυτα	8	6,6	6,6	100,0
Total		122	100,0	100,0	



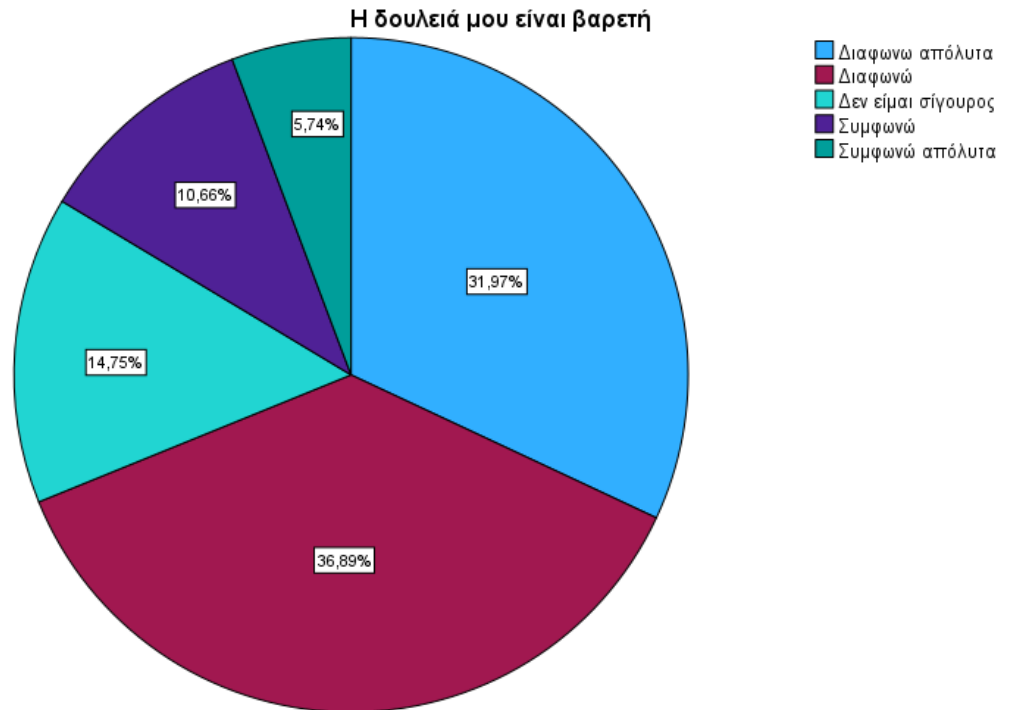
Διάγραμμα 15. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Η δουλειά μου είναι μονότονη»

Στην δήλωση «Η δουλειά μου είναι βαρετή» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (68,9%) διατήρησαν αρνητική στάση (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα), το 14,8% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ θετική στάση διατήρησε το 16,4% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 16. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Η δουλειά μου είναι βαρετή»

Η δουλειά μου είναι βαρετή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	39	32,0	32,0	32,0
	Διαφωνώ	45	36,9	36,9	68,9
	Δεν είμαι σίγουρος	18	14,8	14,8	83,6
	Συμφωνώ	13	10,7	10,7	94,3
	Συμφωνώ απόλυτα	7	5,7	5,7	100,0
Total		122	100,0	100,0	



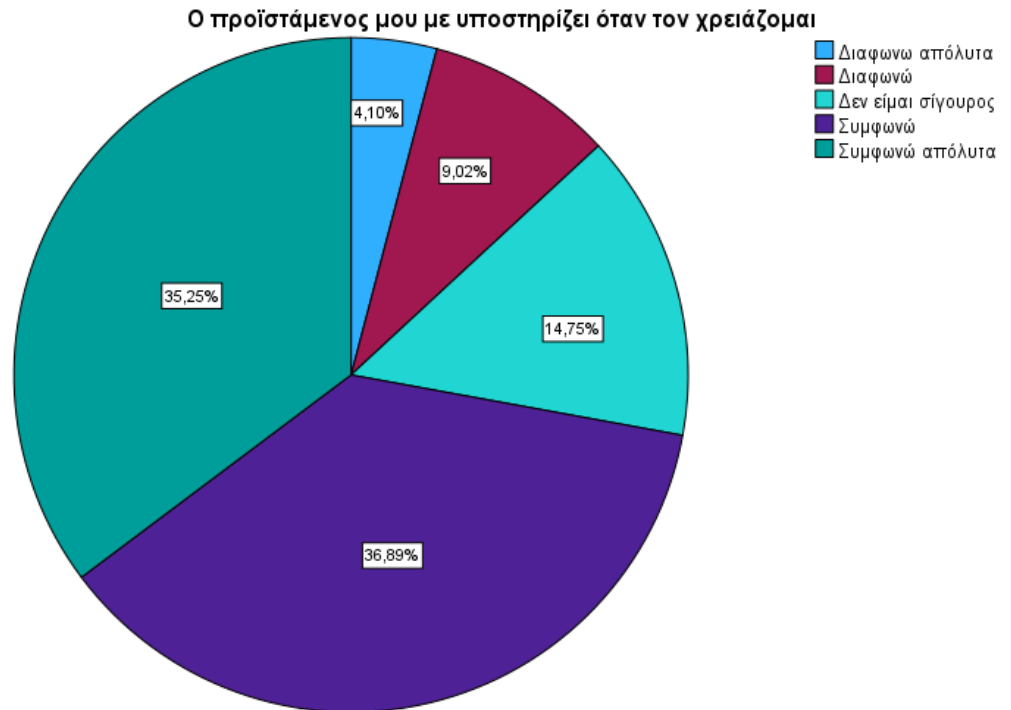
Διάγραμμα 16. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Η δουλειά μου είναι βαρετή»

Στην δήλωση «Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (72,1%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 14,8% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 13,1% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 17. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι»

Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	4,1	4,1	4,1
	Διαφωνώ	11	9,0	9,0	13,1
	Δεν είμαι σίγουρος	18	14,8	14,8	27,9
	Συμφωνώ	45	36,9	36,9	64,8
	Συμφωνώ απόλυτα	43	35,2	35,2	100,0
Total		122	100,0	100,0	

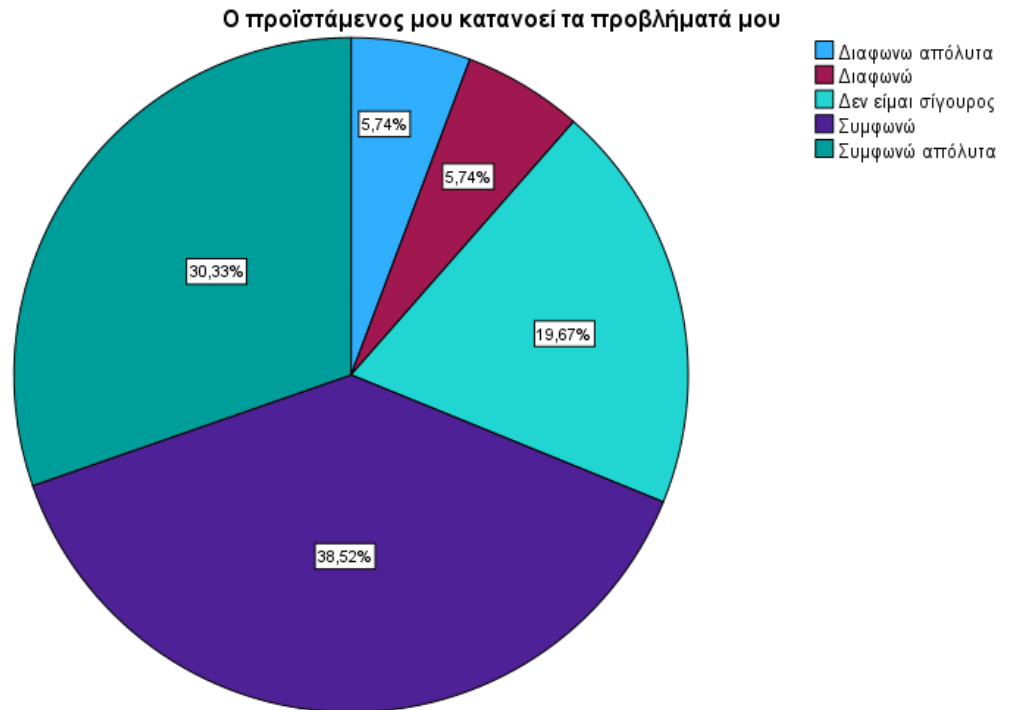


Διάγραμμα 17. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι»

Στην δήλωση «Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (68,8%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 19,7% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 11,5% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 18. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου»

Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	5,7	5,7	5,7
	Διαφωνώ	7	5,7	5,7	11,5
	Δεν είμαι σίγουρος	24	19,7	19,7	31,1
	Συμφωνώ	47	38,5	38,5	69,7
	Συμφωνώ απόλυτα	37	30,3	30,3	100,0
Total		122	100,0	100,0	



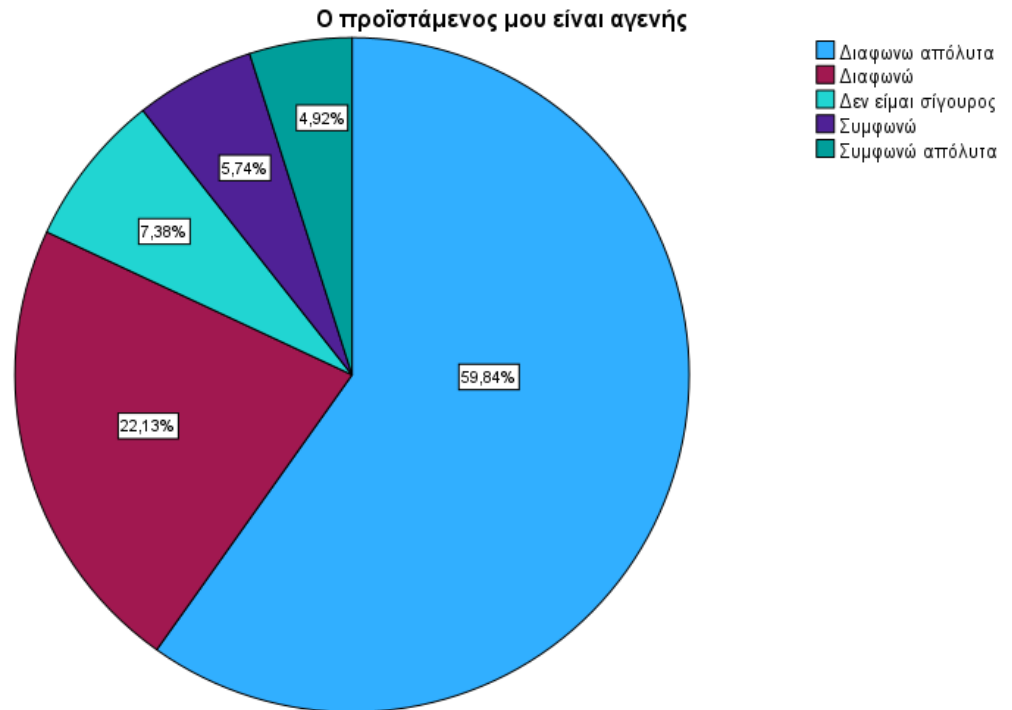
Διάγραμμα 18. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου»

Στην δήλωση «Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (82%) διατήρησαν αρνητική στάση (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα), το 7,4% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ θετική στάση διατήρησε το 10,6% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 19. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής»

Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	73	59,8	59,8	59,8
	Διαφωνώ	27	22,1	22,1	82,0
	Δεν είμαι σίγουρος	9	7,4	7,4	89,3
	Συμφωνώ	7	5,7	5,7	95,1
	Συμφωνώ απόλυτα	6	4,9	4,9	100,0
Total		122	100,0	100,0	



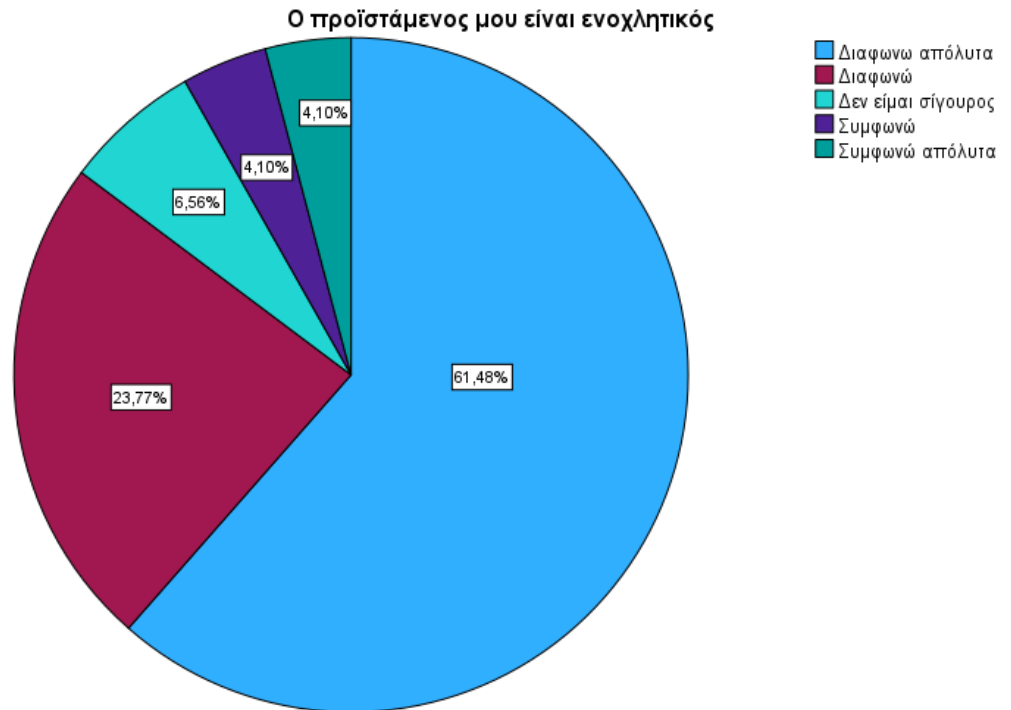
Διάγραμμα 19. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής»

Στην δήλωση «Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (85,2%) διατήρησαν αρνητική στάση (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα), το 6,6% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ θετική στάση διατήρησε το 8,2% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 20. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός»

Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	75	61,5	61,5	61,5
	Διαφωνώ	29	23,8	23,8	85,2
	Δεν είμαι σίγουρος	8	6,6	6,6	91,8
	Συμφωνώ	5	4,1	4,1	95,9
	Συμφωνώ απόλυτα	5	4,1	4,1	100,0
Total		122	100,0	100,0	

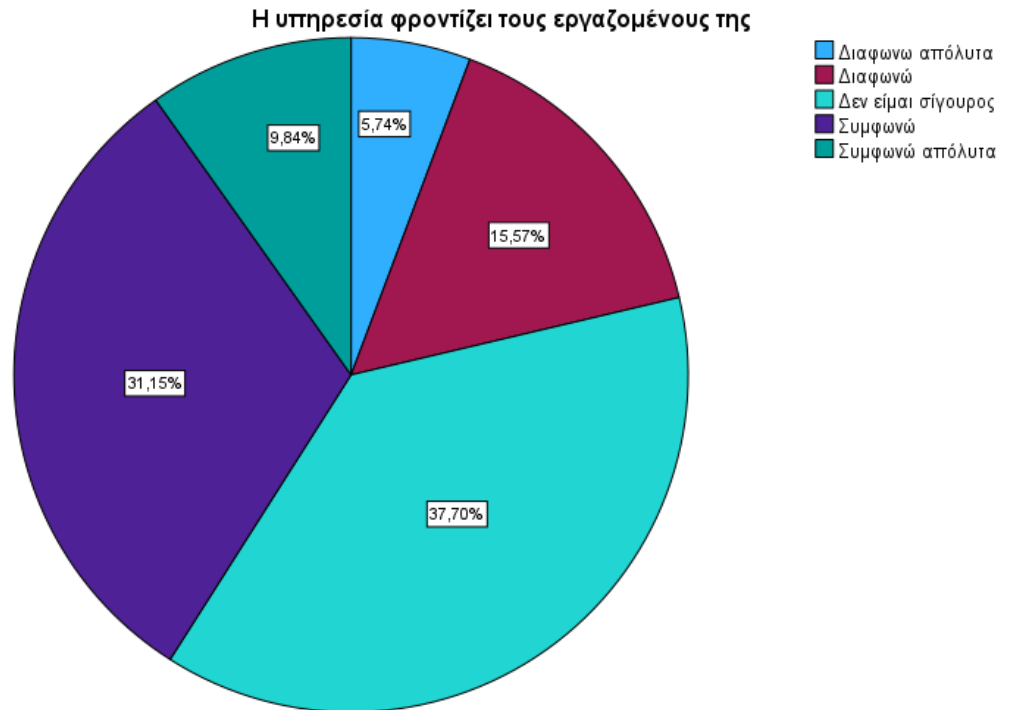


Διάγραμμα 20. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός»

Στην δήλωση «Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (40,9%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 37,7% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 21,3% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα) .

Πίνακας 21. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της»

Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	7	5,7	5,7	5,7
	Διαφωνώ	19	15,6	15,6	21,3
	Δεν είμαι σίγουρος	46	37,7	37,7	59,0
	Συμφωνώ	38	31,1	31,1	90,2
	Συμφωνώ απόλυτα	12	9,8	9,8	100,0
Total		122	100,0	100,0	



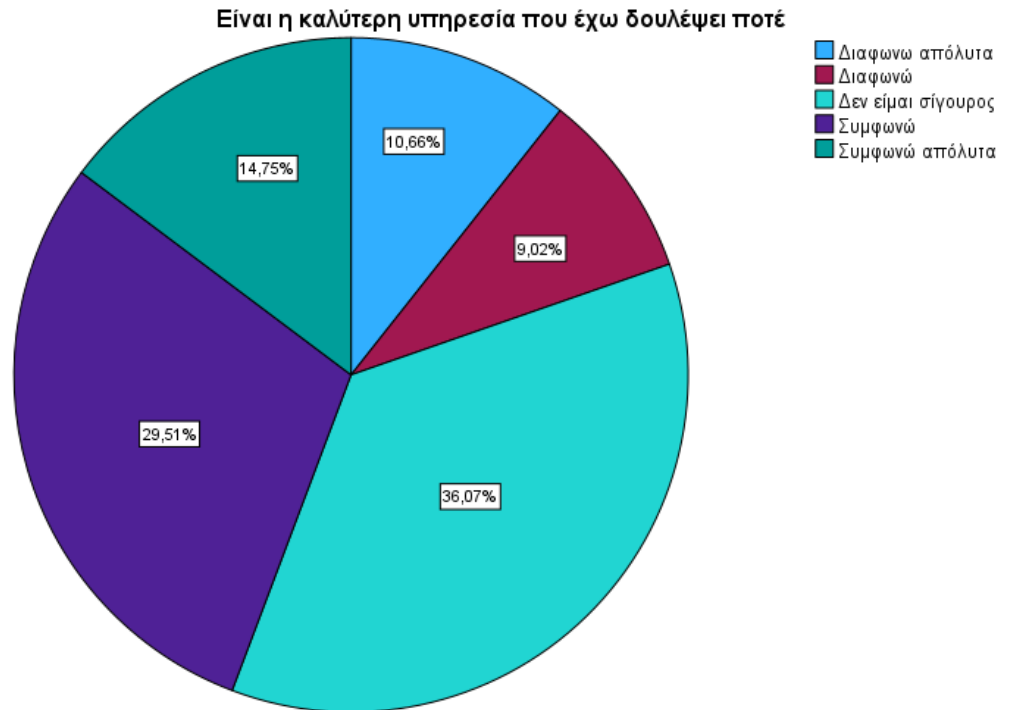
Διάγραμμα 21. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της»

Στην δήλωση «Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (44,3%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 36,1% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 19,7% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα) .

Πίνακας 22. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ»

Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	10,7	10,7	10,7
	Διαφωνώ	11	9,0	9,0	19,7
	Δεν είμαι σίγουρος	44	36,1	36,1	55,7
	Συμφωνώ	36	29,5	29,5	85,2
	Συμφωνώ απόλυτα	18	14,8	14,8	100,0
Total		122	100,0	100,0	



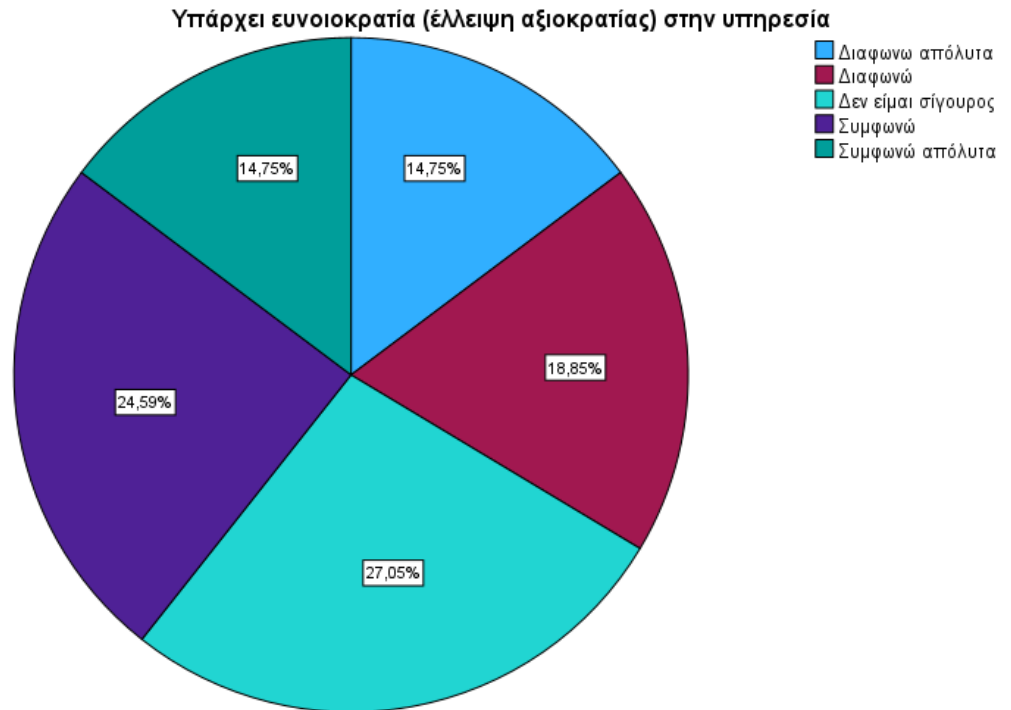
Διάγραμμα 22. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ»

Στην δήλωση «Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (35,4%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 27% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 33,6% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα) .

Πίνακας 23. Πίνακας Συχνότητας ερώτησης «Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία»

Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	14,8	14,8	14,8
	Διαφωνώ	23	18,9	18,9	33,6
	Δεν είμαι σίγουρος	33	27,0	27,0	60,7
	Συμφωνώ	30	24,6	24,6	85,2
	Συμφωνώ απόλυτα	18	14,8	14,8	100,0
Total		122	100,0	100,0	



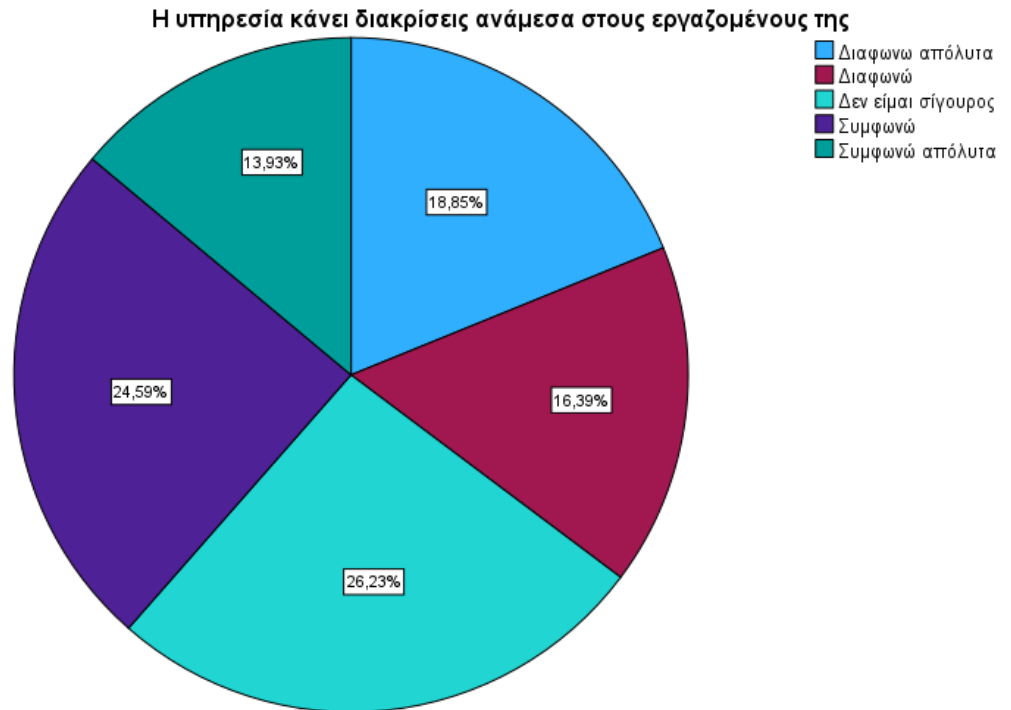
Διάγραμμα 23. Κυκλικό διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης «Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία»

Στην δήλωση «Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της» οι περισσότεροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (38,5%) διατήρησαν θετική στάση (απαντώντας ότι συμφωνούν ή ότι συμφωνούν απόλυτα), το 26,2% διατήρησε ουδέτερη στάση ως προς αυτή την δήλωση, ενώ αρνητική στάση διατήρησε το 35,2% των υπαλλήλων (απαντώντας ότι διαφωνούν ή ότι διαφωνούν απόλυτα).

Πίνακας 24. Πίνακας Συχνοτήτων ερώτησης «Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της»

Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	23	18,9	18,9	18,9
	Διαφωνώ	20	16,4	16,4	35,2
	Δεν είμαι σίγουρος	32	26,2	26,2	61,5
	Συμφωνώ	30	24,6	24,6	86,1
	Συμφωνώ απόλυτα	17	13,9	13,9	100,0
Total		122	100,0	100,0	



Διάγραμμα 24. Κυκλικό διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης «Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της»

Αποτελέσματα επαγγελματικής ικανοποίησης και διαστάσεων αυτής

Στον πίνακα 25 παρουσιάζονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για κάθε μια από τις ερωτήσεις και τις συνιστώσες που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Πίνακας 25. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση για κάθε ερώτηση σχετικά με την επαγγελματική/εργασιακή ικανοποίηση

			Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Εργασιακή ικανοποίηση	Συνθήκες εργασίας	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	3,51	1,12
		Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	3,89	0,94
		Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	3,85	1,19
		Ο εξαιρισμός είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	3,83	1,31
		Ο φωτισμός είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	4,12	1,20
		Σύνολο	3,84	0,78

	Μισθός	Πληρώνομαι όσο πρέπει για την δουλειά που προσφέρω	3,07	1,13
		Αισθάνομαι ασφαλής με το μισθό μου	3,03	1,23
		Επιβιώνω ικανοποιητικά με αυτό το μισθό	2,93	1,32
		Πληρώνομαι όσο αξίζω	2,68	1,17
		Σύνολο που αφορά το Μισθό	2,93	0,93
	Προαγωγή	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	2,66	1,16
		Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	3,41	1,16
		Οι προοπτικές για προαγωγή είναι αυξημένες	2,74	1,14
		Σύνολο που αφορά την προαγωγή	2,94	0,92
	Φύση της εργασίας	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	4,01	1,00
		Η δουλειά μου με ικανοποιεί	3,68	1,17
		Η δουλειά μου δεν έχει ρουτίνα	3,49	1,25
		Η δουλειά μου δεν είναι βαρετή	3,79	1,17
		Σύνολο που αφορά την φύση της εργασίας	3,74	0,96
	Προϊστάμενος	Ο προϊστάμενος με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	3,90	1,11
		Ο προϊστάμενος κατανοεί τα προβλήματα μου	3,82	1,11
		Ο προϊστάμενος μου είναι ευγενής	4,26	1,13
		Ο προϊστάμενος μου δεν είναι ενοχλητικός	4,34	1,05
		Σύνολο που αφορά τον προϊστάμενο	4,08	0,92
	Οργανισμός	Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζόμενους της	3,24	1,02
		Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	3,29	1,15
		Υπάρχει αξιοκρατία στην υπηρεσία	2,94	1,27
		Η υπηρεσία δεν κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους της	3,02	1,32
Σύνολο που αφορά την υπηρεσία		3,12	1,00	
Σύνολο επαγγελματικής ικανοποίησης		3,44	0,65	

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε πως η επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας κυμαίνεται σε σχετικά μέτρια επίπεδα (Μ.Ο 3,44 Τ.Α 0,65). Από τις συνιστώσες της επαγγελματικής ικανοποίησης τις χαμηλότερες τιμές ικανοποίησης καταγράφει ο μισθός (Μ.Ο 2,93, Τ.Α. 0,93) και οι δυνατότητες προαγωγής (Μ.Ο. 2,94, Τ.Α. 0,92), ενώ τις υψηλότερες

τιμές η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο (Μ.Ο. 4,08 , Τ.Α.0,92) και τις συνθήκες της εργασίας (Μ.Ο. 4,08 , Τ.Α. 0,92).

Στη συνιστώσα της επαγγελματικής ικανοποίησης που αφορά τις συνθήκες εργασίας τις υψηλότερες τιμές καταγράφει η δήλωση «Ο φωτισμός είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου» (Μ.Ο. 4,12 , Τ.Α. 1,20) ενώ την χαμηλότερη «Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ» (Μ.Ο. 3,51 , Τ.Α. 1,12). Η συνολική ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα (Μ.Ο. 3,84 , Τ.Α. 0,78)

Στη διάσταση που αφορά το μισθό τις υψηλότερες τιμές καταγράφει η δήλωση «Πληρώνομαι όσο πρέπει για την δουλειά που προσφέρω» (Μ.Ο. 3,07 , Τ.Α. 1,13) ενώ την χαμηλότερη «Πληρώνομαι όσο αξίζω» (Μ.Ο. 2,68 , Τ.Α. 1,17). Η συνολική ικανοποίηση από το μισθό κυμαίνεται σε μέτρα επίπεδα (Μ.Ο. 2,93 , Τ.Α. 0,93)

Στη συνιστώσα που αφορά τις προαγωγές τις υψηλότερες τιμές καταγράφει η δήλωση «Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή» (Μ.Ο. 3,41 , Τ.Α. 1,16) ενώ την χαμηλότερη «Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή» (Μ.Ο. 2,66 , Τ.Α. 1,16). Η συνολική ικανοποίηση από τις προαγωγές κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα (Μ.Ο. 2,94 , Τ.Α. 0,92)

Στη διάσταση που αφορά την φύση της εργασίας τις υψηλότερες τιμές καταγράφει η δήλωση «Η δουλειά μου είναι αξιόλογη» (Μ.Ο. 4,01 , Τ.Α. 1,00) ενώ την χαμηλότερη «Η δουλειά μου δεν έχει ρουτίνα» (Μ.Ο. 3,49 , Τ.Α. 1,25). Η συνολική ικανοποίηση από την φύση της εργασίας κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα (Μ.Ο. 3,74 , Τ.Α. 0,96)

Στη διάσταση που αφορά τον προϊστάμενο τις υψηλότερες τιμές καταγράφει η δήλωση «Ο προϊστάμενος μου δεν είναι ενοχλητικός» (Μ.Ο. 4,34 , Τ.Α. 1,05) ενώ την χαμηλότερη «Ο προϊστάμενος κατανοεί τα προβλήματα μου» (Μ.Ο. 3,82 , Τ.Α. 1,11). Η συνολική ικανοποίηση από τον προϊστάμενο κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα (Μ.Ο. 4,08 , Τ.Α. 0,92)

Στη διάσταση που αφορά τον οργανισμό τις υψηλότερες τιμές καταγράφει η δήλωση «Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ» (Μ.Ο. 3,29 , Τ.Α. 1,15) ενώ την χαμηλότερη «Υπάρχει αξιοκρατία στην υπηρεσία» (Μ.Ο. 2,94 , Τ.Α. 1,27). Η

συνολική ικανοποίηση από τον οργανισμό της εργασίας κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα (M.O. 3,12 , T.A. 1,00)

2.2 Στατιστικοί Έλεγχοι

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων όπως αυτά προέκυψαν από τα 122 ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτ. Μακεδονίας

Έλεγχος μέσω των τιμών t-test με ανεξάρτητη διχοτομική μεταβλητή το φύλο

Για να διερευνήσουμε τη διαφορά των μέσων τιμών των ποσοτικών μεταβλητών Επαγγελματική Ικανοποίηση , Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας , Ικανοποίηση από τον μισθό , Ικανοποίηση από τις προαγωγές , Ικανοποίηση από την φύση της εργασίας , Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, Ικανοποίηση από τον Οργανισμό μεταξύ των ανεξάρτητων ομάδων της διχοτομικής μεταβλητής φύλο , πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι t-test .

Στον πίνακα 26 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των έξι συνιστωσών της επαγγελματικής ικανοποίησης και της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων . Από τον πίνακα παρουσιάζονται υψηλότεροι μέσοι όροι για τους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες στις συνιστώσες ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας , ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής , ικανοποίηση από τον άμεσα προϊστάμενο και από στη ικανοποίηση από τον ίδιο το οργανισμό . Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους στην ικανοποίηση από τις αποδοχές , στην ικανοποίηση από την ίδια την εργασία και την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

Πίνακας 26. Πίνακας ομαδοποιημένων στατιστικών ανά φύλο

GROUP Statistics	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνθήκες Εργασίας	Άνδρας	38	3,8789	,73894	,11987
	Γυναίκα	84	3,8238	,80803	,08816
Αποδοχές	Άνδρας	38	2,6974	1,07042	,17365
	Γυναίκα	84	3,0327	,84470	,09216
Ευκαιρίες Προαγωγής	Άνδρας	38	2,9912	,98787	,16025
	Γυναίκα	84	2,9127	,88890	,09699
Ίδια εργασία	Άνδρας	38	3,5592	,91982	,14921
	Γυναίκα	84	3,8244	,97544	,10643
Άμεσα Προϊστάμενο	Άνδρας	38	4,1184	,95284	,15457
	Γυναίκα	84	4,0655	,91517	,09985
Οργανισμός ως σύνολο	Άνδρας	38	3,2434	,97171	,15763
	Γυναίκα	84	3,0655	1,00759	,10994
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Άνδρας	38	3,4148	,71440	,11589

Ο έλεγχος t-Test χρησιμοποιήθηκε για να ανιχνευθεί η διαφορά μέσων τιμών της συνολικής επαγγελματικής Ικανοποίησης και των έξι συνιστωσών της, με διχοτομική μεταβλητή το φύλο. Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων ανάλογα με το φύλο ($t = 0,358, df = 120, p = 0.598 > 0.05$), την ικανοποίηση από τις αποδοχές ($t = -1,864, df = 120, p = 0.185 > 0.05$), την ικανοποίηση από τις προαγωγές ($t = 1,152, df = 120, p = 0.285 > 0.05$), την ικανοποίηση από την φύση της εργασίας ($t = -1,415, df = 120, p = 0.661 > 0.05$), την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο ($t = 0,292, df = 120, p = 0.84 > 0.05$), την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως σύνολο ($t = 0,913, df = 120, p = 0.502 > 0.05$) και την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ($t = -0,309, df = 120, p = 0.301 > 0.05$) σε στάθμη σημαντικότητας 5%.

Πίνακας 27. Στατιστικός Έλεγχος Επαγγελματικής Ικανοποίησης και συνιστωσών της με μεταβλητή το φύλο

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Συνθήκες Εργασίας	Equal variances assumed	,279	,598	,358	120	,360	,721	,05514	,15393	-,24964	,35991
	Equal variances not assumed			,371	77,718	,356	,712	,05514	,14880	-,24112	,35140
Ικαναποδοχές	Equal variances assumed	1,781	,185	-1,864	120	,032	,065	-,33537	,17990	-,69157	,02083
	Equal variances not assumed			-1,706	58,706	,047	,093	-,33537	,19659	-,72878	,05804
Ευκαιρίες Προαγωγής	Equal variances assumed	1,152	,285	,436	120	,332	,663	,07853	,17997	-,27780	,43486
	Equal variances not assumed			,419	65,171	,338	,676	,07853	,18732	-,29555	,45261
Ίδια εργασία	Equal variances assumed	,194	,661	-1,415	120	,080	,160	-,26519	,18741	-,63626	,10587
	Equal variances not assumed			-1,447	75,511	,076	,152	-,26519	,18328	-,63027	,09988
Άμεσα Προϊστάμενο	Equal variances assumed	,041	,840	,292	120	,385	,771	,05294	,18122	-,30585	,41174

	Equal variances not assumed				,288	68,971	,387	,774	,05294	,18402	-,31416	,42005
Οργανισμός ως σύνολο	Equal variances assumed	,452	,502	,913	120	,181	,363	,17794	,19485	-,20784	,56373	
	Equal variances not assumed				,926	73,949	,179	,358	,17794	,19218	-,20499	,56088
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Equal variances assumed	1,079	,301	-,309	120	,379	,758	-,03933	,12717	-,29112	,21245	
	Equal variances not assumed				-,293	63,226	,385	,770	-,03933	,13418	-,30746	,22879

Ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα την ηλικία

Η ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα την ηλικία των υπαλλήλων ,χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθούν πως διαφοροποιούνται συμφωνά με αυτόν τον παράγοντα η επαγγελματική ικανοποίηση , η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας , η ικανοποίηση από τον μισθό ,η ικανοποίηση από τις προαγωγές ,η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας , η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από τον οργανισμό . Η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε έξι επίπεδα .

Στον πίνακα 28 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των έξι επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής ηλικία, οι τυπικές αποκλίσεις και το τυπικό σφάλμα μέσου όρου για κάθε μία εξαρτημένη μεταβλητή. Ως προς τις συνθήκες εργασίας, οι υπάλληλοι ηλικίας από 61 – 67 ετών εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.40, T.A.=0,282) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με ηλικία 30 έως 40 ετών (M.O.=3.68, T.A.=0,94). Όσον αφορά στην ικανοποίηση από τις αποδοχές , οι υπάλληλοι ηλικίας από 61 – 67 ετών εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.25, T.A.=0,00) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με ηλικία 41 έως 45 ετών (M.O.=2.84, T.A.=0,70). Όσων αφορά την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγή οι υπάλληλοι με ηλικία 41 έως 45 ετών εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.09, T.A.=0,78) ενώ όσοι έχουν ηλικία μεταξύ 61 και 67 ετών εμφανίζουν τη μικρότερη ικανοποίηση σε αυτή την διάσταση (M.O.=2.66, T.A.=0,00). Όσων αφορά την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία ,οι υπάλληλοι με ηλικία 61 έως 67 ετών εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.12, T.A.=0,17) ενώ όσοι έχουν ηλικία μεταξύ 30 και 40 ετών εμφανίζουν τη μικρότερη ικανοποίηση σε αυτή την διάσταση (M.O.=3.07, T.A.=1,04).

Σχετικά με την «ικανοποίηση από τον προϊστάμενο» οι υπάλληλοι ηλικίας μεταξύ 30 και 40 ετών εμφανίζουν την μικρότερη ικανοποίηση (Μ.Ο.=3.89, Τ.Α.=0,82) ενώ όσοι έχουν ηλικία μεταξύ 51 και 55 ετών εμφανίζουν τη μεγαλύτερη (Μ.Ο.=4.29, Τ.Α.=0,78), όσων αφορά την ικανοποίηση από τον «οργανισμό ως σύνολο» οι υπάλληλοι ηλικίας μεταξύ 61 και 67 ετών εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο.=3.50, Τ.Α.=0,35) ενώ όσοι έχουν ηλικία μεταξύ 30 και 40 ετών εμφανίζουν τη μικρότερη (Μ.Ο.=2.64, Τ.Α.=1,13). Τέλος τη μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση συνολικά εμφανίζουν όσοι είναι μεταξύ 61 και 67 ετών (Μ.Ο.=3.65, Τ.Α.=0,01) ενώ όσοι έχουν ηλικία μεταξύ 30 και 40 ετών εμφανίζουν τη μικρότερη (Μ.Ο.=3.13, Τ.Α.=0,84).

Πίνακας 28. Στατιστικός πίνακας επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένος ανά ηλικία

Descriptives		N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean			Minimum	Maximum
					Std. Error	Lower Bound	Upper Bound		
Συνθήκες Εργασίας	Ηλικία 30 έως 40 ετών	7	3,6857	,93707	,35418	2,8191	4,5524	2,20	5,00
	Ηλικία 41 έως 45 ετών	21	3,7810	,70400	,15363	3,4605	4,1014	2,40	5,00
	Ηλικία 46 έως 50 ετών	42	3,8429	,77716	,11992	3,6007	4,0850	2,40	5,00
	Ηλικία 51 έως 55 ετών	28	3,9786	,75295	,14229	3,6866	4,2705	2,40	5,00
	Ηλικία 56 έως 60 ετών	22	3,7182	,91059	,19414	3,3144	4,1219	1,80	5,00
	Ηλικία 61 έως 67 ετών	2	4,4000	,28284	,20000	1,8588	6,9412	4,20	4,60
	Total	122	3,8410	,78454	,07103	3,7004	3,9816	1,80	5,00
Ικαναποδοχές	Ηλικία 30 έως 40 ετών	7	3,1429	1,01916	,38521	2,2003	4,0854	2,00	4,25
	Ηλικία 41 έως 45 ετών	21	2,8452	,70034	,15283	2,5264	3,1640	2,00	5,00
	Ηλικία 46 έως 50 ετών	42	2,9286	,98971	,15272	2,6202	3,2370	1,00	5,00
	Ηλικία 51 έως 55 ετών	28	2,8929	1,05723	,19980	2,4829	3,3028	1,00	5,00
	Ηλικία 56 έως 60 ετών	22	2,9545	,91168	,19437	2,5503	3,3588	1,00	5,00
	Ηλικία 61 έως 67 ετών	2	3,2500	,00000	,00000	3,2500	3,2500	3,25	3,25
	Total	122	2,9283	,92959	,08416	2,7617	3,0949	1,00	5,00
Ευκαιρίες Προαγωγής	Ηλικία 30 έως 40 ετών	7	2,3810	1,02611	,38783	1,4320	3,3299	1,00	3,67
	Ηλικία 41 έως 45 ετών	21	3,0952	,97834	,21349	2,6499	3,5406	1,33	5,00
	Ηλικία 46 έως 50 ετών	42	3,0556	,78231	,12071	2,8118	3,2993	1,33	4,67
	Ηλικία 51 έως 55 ετών	28	2,8095	1,13467	,21443	2,3695	3,2495	1,00	5,00
	Ηλικία 56 έως 60 ετών	22	2,9242	,77618	,16548	2,5801	3,2684	1,33	4,67
	Ηλικία 61 έως 67 ετών	2	2,6667	,00000	,00000	2,6667	2,6667	2,67	2,67
	Total	122	2,9372	,91747	,08306	2,7727	3,1016	1,00	5,00
Ίδια εργασία	Ηλικία 30 έως 40 ετών	7	3,0714	1,04796	,39609	2,1022	4,0406	1,00	4,25
	Ηλικία 41 έως 45 ετών	21	3,7024	,94081	,20530	3,2741	4,1306	1,75	5,00
	Ηλικία 46 έως 50 ετών	42	3,6786	,94721	,14616	3,3834	3,9737	1,00	5,00
	Ηλικία 51 έως 55 ετών	28	3,7946	1,17271	,22162	3,3399	4,2494	1,00	5,00
	Ηλικία 56 έως 60 ετών	22	4,0114	,63844	,13612	3,7283	4,2944	2,50	5,00
	Ηλικία 61 έως 67 ετών	2	4,1250	,17678	,12500	2,5367	5,7133	4,00	4,25
	Total	122	3,7418	,96259	,08715	3,5693	3,9143	1,00	5,00
Άμεσα Προϊστάμενο	Ηλικία 30 έως 40 ετών	7	3,8929	,82736	,31271	3,1277	4,6580	3,00	5,00
	Ηλικία 41 έως 45 ετών	21	4,1786	,77113	,16827	3,8276	4,5296	2,50	5,00
	Ηλικία 46 έως 50 ετών	42	3,8988	1,11128	,17147	3,5525	4,2451	1,00	5,00
	Ηλικία 51 έως 55 ετών	28	4,2946	,78779	,14888	3,9892	4,6001	1,75	5,00
	Ηλικία 56 έως 60 ετών	22	4,1364	,87535	,18662	3,7483	4,5245	1,75	5,00
	Ηλικία 61 έως 67 ετών	2	4,0000	,70711	,50000	-2,3531	10,3531	3,50	4,50
	Total	122	4,0820	,92343	,08360	3,9165	4,2475	1,00	5,00

Οργανισμός σύνολο	ως Ηλικία 30 έως 40 ετών	7	2,6429	1,13521	,42907	1,5930	3,6927	1,00	4,00
	Ηλικία 41 έως 45 ετών	21	3,1310	,80086	,17476	2,7664	3,4955	1,75	5,00
	Ηλικία 46 έως 50 ετών	42	2,9940	1,02334	,15790	2,6752	3,3129	1,00	5,00
	Ηλικία 51 έως 55 ετών	28	3,2589	1,06606	,20147	2,8456	3,6723	1,25	5,00
	Ηλικία 56 έως 60 ετών	22	3,2955	1,02247	,21799	2,8421	3,7488	1,00	5,00
	Ηλικία 61 έως 67 ετών	2	3,5000	,35355	,25000	,3234	6,6766	3,25	3,75
	Total	122	3,1209	,99598	,09017	2,9424	3,2994	1,00	5,00
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Ηλικία 30 έως 40 ετών	7	3,1361	,84461	,31923	2,3550	3,9172	1,74	4,25
	Ηλικία 41 έως 45 ετών	21	3,4556	,63065	,13762	3,1685	3,7426	2,18	5,00
	Ηλικία 46 έως 50 ετών	42	3,3997	,66281	,10227	3,1932	3,6063	1,78	4,58
	Ηλικία 51 έως 55 ετών	28	3,5049	,67178	,12695	3,2444	3,7654	2,28	5,00
	Ηλικία 56 έως 60 ετών	22	3,5067	,59183	,12618	3,2443	3,7691	2,08	4,88
	Ηλικία 61 έως 67 ετών	2	3,6569	,01768	,01250	3,4981	3,8158	3,64	3,67
	Total	122	3,4418	,64805	,05867	3,3257	3,5580	1,74	5,00

Προκειμένου να γίνει σύγκριση του μέσου όρου των πέντε επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής ηλικία για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή, την επαγγελματική ικανοποίηση και τις έξι συνιστώσες της, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Αρχικά ελέγχθηκε η προϋπόθεση της ομοιογένειας των διακυμάνσεων της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών με τη βοήθεια του Levene τεστ όπως φαίνεται στον πίνακα 29 Όπως φαίνεται από τον πίνακα 29 γίνεται αποδεκτή η ομοιογένεια των διακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές αφού δεν είναι στατιστικά σημαντικές (με $p > .5$).

Πίνακας 29. Πίνακας ομοιογένειας διακυμάνσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένος ανά ηλικία.

Tests of Homogeneity of Variances		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Based on Mean	1,066	5	116	,383
	Based on Median	,901	5	116	,483
	Based on Median and with adjusted df	,901	5	111,832	,483
	Based on trimmed mean	1,046	5	116	,394
Ικαναποδοχές	Based on Mean	1,893	5	116	,101
	Based on Median	1,617	5	116	,161
	Based on Median and with adjusted df	1,617	5	110,569	,161
	Based on trimmed mean	1,918	5	116	,097
Ευκαιρίες Προαγωγής	Based on Mean	2,055	5	116	,076
	Based on Median	1,724	5	116	,134
	Based on Median and with adjusted df	1,724	5	103,883	,136
	Based on trimmed mean	2,021	5	116	,081
Ίδια εργασία	Based on Mean	1,974	5	116	,088
	Based on Median	1,486	5	116	,200
	Based on Median and with adjusted df	1,486	5	96,064	,202
	Based on trimmed mean	1,736	5	116	,132
Άμεσα Προϊστάμενο	Based on Mean	1,466	5	116	,206
	Based on Median	1,023	5	116	,407
	Based on Median and with adjusted df	1,023	5	106,049	,408
	Based on trimmed mean	1,215	5	116	,306

Οργανισμός ως σύνολο	Based on Mean	,781	5	116	,566
	Based on Median	,821	5	116	,537
	Based on Median and with adjusted,821 df		5	111,504	,537
	Based on trimmed mean	,764	5	116	,578
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Based on Mean	,957	5	116	,447
	Based on Median	,833	5	116	,529
	Based on Median and with adjusted,833 df		5	113,260	,529
	Based on trimmed mean	,956	5	116	,448

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης , όπως φαίνεται στον πίνακα 30

Πίνακας 30. Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και των συνιστωσών της με μεταβλητή την ηλικία των υπαλλήλων

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Between Groups	1,731	5	,346	,552	,736
	Within Groups	72,744	116	,627		
	Total	74,475	121			
Ικαναποδοχές	Between Groups	,724	5	,145	,162	,976
	Within Groups	103,835	116	,895		
	Total	104,560	121			
Ευκαιρίες Προαγωγής	Between Groups	3,885	5	,777	,920	,471
	Within Groups	97,966	116	,845		
	Total	101,852	121			
Ίδια εργασία	Between Groups	5,317	5	1,063	1,155	,336
	Within Groups	106,800	116	,921		
	Total	112,117	121			
Άμεσα Προϊστάμενο	Between Groups	3,200	5	,640	,743	,593
	Within Groups	99,980	116	,862		
	Total	103,180	121			
Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	3,769	5	,754	,752	,586
	Within Groups	116,260	116	1,002		
	Total	120,029	121			
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Between Groups	1,029	5	,206	,479	,791
	Within Groups	49,787	116	,429		
	Total	50,816	121			

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση για καμία εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων ($p > 0.05$). Ωστόσο για όλες τις μεταβλητές πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγη των μέσων όρων τους όπως φαίνεται στον πίνακα 31.

Πίνακας 31. Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και των διαστάσεων της με μεταβλητή την ηλικία των υπαλλήλων

Multiple Comparisons
LSD

Dependent Variable	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean	Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)		Lower Bound	Upper Bound
Συνθήκες Εργασίας	Ηλικία 30 έως 40 ετών	Ηλικία 41 έως 45 ετών	-,09524	,783	-,7798	,5893

		Ηλικία 46 έως 50-ετών	15714	,32329	,628	-,7975	,4832
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	29286	,33464	,383	-,9556	,3699
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	03247	,34364	,925	-,7131	,6482
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	71429	,63493	,263	-1,9718	,5433
Ηλικία 41 έως 45-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	09524	,34561	,783	-,5893	,7798	
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	06190	,21164	,770	-,4811	,3573
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	19762	,22860	,389	-,6504	,2552
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	06277	,24159	,795	-,4157	,5413
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	61905	,58601	,293	-1,7797	,5416
Ηλικία 46 έως 50-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	15714	,32329	,628	-,4832	,7975	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	06190	,21164	,770	-,3573	,4811
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	13571	,19320	,484	-,5184	,2469
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	12468	,20841	,551	-,2881	,5375
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	55714	,57313	,333	-1,6923	,5780
Ηλικία 51 έως 55-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	29286	,33464	,383	-,3699	,9556	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	19762	,22860	,389	-,2552	,6504
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	13571	,19320	,484	-,2469	,5184
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	26039	,22561	,251	-,1865	,7072
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	42143	,57961	,469	-1,5694	,7266
Ηλικία 56 έως 60-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	03247	,34364	,925	-,6482	,7131	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	06277	,24159	,795	-,5413	,4157
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	12468	,20841	,551	-,5375	,2881
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	26039	,22561	,251	-,7072	,1865
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	68182	,58485	,246	-1,8402	,4766
Ηλικία 61 έως 67-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	71429	,63493	,263	-,5433	1,9718	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	61905	,58601	,293	-,5416	1,7797
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	55714	,57313	,333	-,5780	1,6923
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	42143	,57961	,469	-,7266	1,5694
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	68182	,58485	,246	-,4766	1,8402
Ικαναποδοχές	Ηλικία 30 έως 40-ετών	Ηλικία 41 έως 45-ετών	29762	,41292	,473	-,5202	1,1155

	Ηλικία 46 ετών	έως 50,	21429	,38625	,580	-,5507	,9793		
	Ηλικία 51 ετών	έως 55,	25000	,39981	,533	-,5419	1,0419		
	Ηλικία 56 ετών	έως 60,	18831	,41057	,647	-,6249	1,0015		
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	,10714	,75858	,888	-1,6096	1,3953		
Ηλικία 41 ετών	έως 45	Ηλικία 30 ετών	έως 40-	,29762	,41292	,473	-1,1155	,5202	
	Ηλικία 46 ετών	έως 50-	,08333	,25286	,742	-,5842	,4175		
	Ηλικία 51 ετών	έως 55-	,04762	,27312	,862	-,5886	,4933		
	Ηλικία 56 ετών	έως 60-	,10931	,28864	,706	-,6810	,4624		
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	,40476	,70014	,564	-1,7915	,9819		
Ηλικία 46 ετών	έως 50	Ηλικία 30 ετών	έως 40-	,21429	,38625	,580	-,9793	,5507	
	Ηλικία 41 ετών	έως 45,	08333	,25286	,742	-,4175	,5842		
	Ηλικία 51 ετών	έως 55,	03571	,23083	,877	-,4215	,4929		
	Ηλικία 56 ετών	έως 60-	,02597	,24900	,917	-,5191	,4672		
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	,32143	,68475	,640	-1,6777	1,0348		
Ηλικία 51 ετών	έως 55	Ηλικία 30 ετών	έως 40-	,25000	,39981	,533	-1,0419	,5419	
	Ηλικία 41 ετών	έως 45,	04762	,27312	,862	-,4933	,5886		
	Ηλικία 46 ετών	έως 50-	,03571	,23083	,877	-,4929	,4215		
	Ηλικία 56 ετών	έως 60-	,06169	,26955	,819	-,5956	,4722		
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	,35714	,69249	,607	-1,7287	1,0144		
Ηλικία 56 ετών	έως 60	Ηλικία 30 ετών	έως 40-	,18831	,41057	,647	-1,0015	,6249	
	Ηλικία 41 ετών	έως 45,	10931	,28864	,706	-,4624	,6810		
	Ηλικία 46 ετών	έως 50,	02597	,24900	,917	-,4672	,5191		
	Ηλικία 51 ετών	έως 55,	06169	,26955	,819	-,4722	,5956		
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	,29545	,69875	,673	-1,6794	1,0885		
Ηλικία 61 ετών	έως 67	Ηλικία 30 ετών	έως 40,	10714	,75858	,888	-1,3953	1,6096	
	Ηλικία 41 ετών	έως 45,	40476	,70014	,564	-,9819	1,7915		
	Ηλικία 46 ετών	έως 50,	32143	,68475	,640	-1,0348	1,6777		
	Ηλικία 51 ετών	έως 55,	35714	,69249	,607	-1,0144	1,7287		
	Ηλικία 56 ετών	έως 60,	29545	,69875	,673	-1,0885	1,6794		
Ευκαιρίες Προαγωγής ετών	Ηλικία 30 ετών	έως 40	Ηλικία 41 ετών	έως 45-	,71429	,40108	,078	-1,5087	,0801

		Ηλικία 46 έως 50-ετών	67460	,37517	,075	-1,4177	,0685
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	42857	,38834	,272	-1,1977	,3406
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	54329	,39879	,176	-1,3332	,2466
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	28571	,73683	,699	-1,7451	1,1737
Ηλικία 41 έως 45-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	71429	,40108	,078	-,0801	1,5087	
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	03968	,24561	,872	-,4468	,5261
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	28571	,26529	,284	-,2397	,8112
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	17100	,28036	,543	-,3843	,7263
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	42857	,68006	,530	-,9184	1,7755
Ηλικία 46 έως 50-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	67460	,37517	,075	-,0685	1,4177	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	03968	,24561	,872	-,5261	,4468
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	24603	,22421	,275	-,1980	,6901
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	13131	,24186	,588	-,3477	,6103
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	38889	,66511	,560	-,9285	1,7062
Ηλικία 51 έως 55-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	42857	,38834	,272	-,3406	1,1977	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	28571	,26529	,284	-,8112	,2397
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	24603	,22421	,275	-,6901	,1980
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	11472	,26182	,662	-,6333	,4039
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	14286	,67263	,832	-1,1894	1,4751
Ηλικία 56 έως 60-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	54329	,39879	,176	-,2466	1,3332	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	17100	,28036	,543	-,7263	,3843
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	13131	,24186	,588	-,6103	,3477
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	11472	,26182	,662	-,4039	,6333
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	25758	,67872	,705	-1,0867	1,6019
Ηλικία 61 έως 67-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	28571	,73683	,699	-1,1737	1,7451	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	42857	,68006	,530	-1,7755	,9184
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	38889	,66511	,560	-1,7062	,9285
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	14286	,67263	,832	-1,4751	1,1894
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	25758	,67872	,705	-1,6019	1,0867
Ίδια εργασία	Ηλικία 30 έως 40-ετών	Ηλικία 41 έως 45-ετών	63095	,41877	,135	-1,4604	,1985

		Ηλικία 46 έως 50-ετών	60714	,39172	,124	-1,3830	,1687
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	72321	,40547	,077	-1,5263	,0799
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	93994*	,41639	,026	-1,7646	-,1152
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	1,05357	,76933	,174	-2,5773	,4702
Ηλικία 41 έως 45-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	63095	,41877	,135	-,1985	1,4604	
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	02381	,25644	,926	-,4841	,5317
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	09226	,27699	,740	-,6409	,4564
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	30898	,29273	,293	-,8888	,2708
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	42262	,71006	,553	-1,8290	,9837
Ηλικία 46 έως 50-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	60714	,39172	,124	-,1687	1,3830	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	02381	,25644	,926	-,5317	,4841
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	11607	,23410	,621	-,5797	,3476
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	33279	,25253	,190	-,8330	,1674
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	44643	,69445	,522	-1,8219	,9290
Ηλικία 51 έως 55-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	72321	,40547	,077	-,0799	1,5263	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	09226	,27699	,740	-,4564	,6409
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	11607	,23410	,621	-,3476	,5797
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	21672	,27337	,430	-,7582	,3247
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	33036	,70230	,639	-1,7214	1,0606
Ηλικία 56 έως 60-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	93994*	,41639	,026	,1152	1,7646	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	30898	,29273	,293	-,2708	,8888
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	33279	,25253	,190	-,1674	,8330
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	21672	,27337	,430	-,3247	,7582
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	11364	,70866	,873	-1,5172	1,2899
Ηλικία 61 έως 67-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	1,05357	,76933	,174	-,4702	2,5773	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	42262	,71006	,553	-,9837	1,8290
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	44643	,69445	,522	-,9290	1,8219
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	33036	,70230	,639	-1,0606	1,7214
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	11364	,70866	,873	-1,2899	1,5172
Άμεσα Προϊστάμενο	Ηλικία 30 έως 40-ετών	Ηλικία 41 έως 45-ετών	28571	,40518	,482	-1,0882	,5168

		Ηλικία 46 έως 50-ετών	00595	,37901	,987	-,7566	,7447
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	40179	,39231	,308	-1,1788	,3752
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	24351	,40287	,547	-1,0414	,5544
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	10714	,74436	,886	-1,5814	1,3672
Ηλικία 41 έως 45-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	28571	,40518	,482	-,5168	1,0882	
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	27976	,24812	,262	-,2117	,7712
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	11607	,26800	,666	-,6469	,4147
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	04221	,28323	,882	-,5188	,6032
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	17857	,68702	,795	-1,1822	1,5393
Ηλικία 46 έως 50-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	00595	,37901	,987	-,7447	,7566	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	27976	,24812	,262	-,7712	,2117
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	39583	,22650	,083	-,8445	,0528
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	23755	,24433	,333	-,7215	,2464
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	10119	,67192	,881	-1,4320	1,2296
Ηλικία 51 έως 55-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	40179	,39231	,308	-,3752	1,1788	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	11607	,26800	,666	-,4147	,6469
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	39583	,22650	,083	-,0528	,8445
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	15828	,26450	,551	-,3656	,6822
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	29464	,67951	,665	-1,0512	1,6405
Ηλικία 56 έως 60-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	24351	,40287	,547	-,5544	1,0414	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	04221	,28323	,882	-,6032	,5188
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	23755	,24433	,333	-,2464	,7215
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	15828	,26450	,551	-,6822	,3656
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	13636	,68566	,843	-1,2217	1,4944
Ηλικία 61 έως 67-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	10714	,74436	,886	-1,3672	1,5814	
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	17857	,68702	,795	-1,5393	1,1822
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	10119	,67192	,881	-1,2296	1,4320
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	29464	,67951	,665	-1,6405	1,0512
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	13636	,68566	,843	-1,4944	1,2217
Οργανισμός σύνολο	Ηλικία 30 έως 40-ετών	Ηλικία 41 έως 45-ετών	48810	,43693	,266	-1,3535	,3773

		Ηλικία 46 έως 50-ετών	35119	,40871	,392	-1,1607	,4583
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	61607	,42305	,148	-1,4540	,2218
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	65260	,43444	,136	-1,5131	,2079
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	85714	,80268	,288	-2,4470	,7327
Ηλικία 41 έως 45-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	48810	48810	,43693	,266	-,3773	1,3535
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	13690	,26756	,610	-,3930	,6668
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	12798	,28900	,659	-,7004	,4444
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	16450	,30542	,591	-,7694	,4404
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	36905	,74084	,619	-1,8364	1,0983
Ηλικία 46 έως 50-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	35119	35119	,40871	,392	-,4583	1,1607
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	13690	,26756	,610	-,6668	,3930
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	26488	,24425	,280	-,7486	,2189
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	30141	,26348	,255	-,8233	,2204
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	50595	,72456	,486	-1,9410	,9291
Ηλικία 51 έως 55-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	61607	61607	,42305	,148	-,2218	1,4540
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	12798	,28900	,659	-,4444	,7004
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	26488	,24425	,280	-,2189	,7486
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	03653	,28522	,898	-,6014	,5284
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	24107	,73275	,743	-1,6924	1,2102
Ηλικία 56 έως 60-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	65260	65260	,43444	,136	-,2079	1,5131
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	16450	,30542	,591	-,4404	,7694
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	30141	,26348	,255	-,2204	,8233
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	03653	,28522	,898	-,5284	,6014
		Ηλικία 61 έως 67-ετών	20455	,73938	,783	-1,6690	1,2599
Ηλικία 61 έως 67-ετών	Ηλικία 30 έως 40-ετών	85714	85714	,80268	,288	-,7327	2,4470
		Ηλικία 41 έως 45-ετών	36905	,74084	,619	-1,0983	1,8364
		Ηλικία 46 έως 50-ετών	50595	,72456	,486	-,9291	1,9410
		Ηλικία 51 έως 55-ετών	24107	,73275	,743	-1,2102	1,6924
		Ηλικία 56 έως 60-ετών	20455	,73938	,783	-1,2599	1,6690
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Ηλικία 30 έως 40-ετών	41 ετών	31944	,28592	,266	-,8858	,2469

	Ηλικία 46 ετών	έως 50-	26362	,26746	,326	-,7934	,2661	
	Ηλικία 51 ετών	έως 55-	36875	,27685	,185	-,9171	,1796	
	Ηλικία 56 ετών	έως 60-	37058	,28430	,195	-,9337	,1925	
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	52083	,52528	,323	-1,5612	,5195	
Ηλικία 41 ετών	έως 45	Ηλικία 30 ετών	έως 40,	31944	,28592	,266	-,2469	,8858
	Ηλικία 46 ετών	έως 50,	05582	,17509	,750	-,2910	,4026	
	Ηλικία 51 ετών	έως 55-	04931	,18912	,795	-,4239	,3253	
	Ηλικία 56 ετών	έως 60-	05114	,19987	,799	-,4470	,3447	
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	20139	,48481	,679	-1,1616	,7588	
Ηλικία 46 ετών	έως 50	Ηλικία 30 ετών	έως 40,	26362	,26746	,326	-,2661	,7934
	Ηλικία 41 ετών	έως 45-	05582	,17509	,750	-,4026	,2910	
	Ηλικία 51 ετών	έως 55-	10513	,15984	,512	-,4217	,2115	
	Ηλικία 56 ετών	έως 60-	10696	,17242	,536	-,4485	,2345	
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	25721	,47415	,589	-1,1963	,6819	
Ηλικία 51 ετών	έως 55	Ηλικία 30 ετών	έως 40,	36875	,27685	,185	-,1796	,9171
	Ηλικία 41 ετών	έως 45,	04931	,18912	,795	-,3253	,4239	
	Ηλικία 46 ετών	έως 50,	10513	,15984	,512	-,2115	,4217	
	Ηλικία 56 ετών	έως 60-	00183	,18665	,992	-,3715	,3679	
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	15208	,47951	,752	-1,1018	,7976	
Ηλικία 56 ετών	έως 60	Ηλικία 30 ετών	έως 40,	37058	,28430	,195	-,1925	,9337
	Ηλικία 41 ετών	έως 45,	05114	,19987	,799	-,3447	,4470	
	Ηλικία 46 ετών	έως 50,	10696	,17242	,536	-,2345	,4485	
	Ηλικία 51 ετών	έως 55,	00183	,18665	,992	-,3679	,3715	
	Ηλικία 61 ετών	έως 67-	15025	,48385	,757	-1,1086	,8081	
Ηλικία 61 ετών	έως 67	Ηλικία 30 ετών	έως 40,	52083	,52528	,323	-,5195	1,5612
	Ηλικία 41 ετών	έως 45,	20139	,48481	,679	-,7588	1,1616	
	Ηλικία 46 ετών	έως 50,	25721	,47415	,589	-,6819	1,1963	
	Ηλικία 51 ετών	έως 55,	15208	,47951	,752	-,7976	1,1018	
	Ηλικία 56 ετών	έως 60,	15025	,48385	,757	-,8081	1,1086	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με ηλικία μεταξύ 56 και 60 ετών εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την ίδια την φύση της εργασίας (M.O.= 4.,01, T.A. =0,63) σε σχέση με του συναδέλφους τους με ηλικία μεταξύ 30 και 40 ετών (M.O.= 3,07, T.A. =1,04) σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($p=0,026<0,05$).

Ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα την οικογενειακή κατάσταση

Η ανάλυση διακύμανσης με ένα παράγοντα (οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων), χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθούν πως διαφοροποιούνται η επαγγελματική ικανοποίηση , η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας , η ικανοποίηση από τον μισθό ,η ικανοποίηση από τις προαγωγές ,η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας , η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από τον οργανισμό . Η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε τέσσερα επίπεδα . Στη συνέχεια παρουσιάζονται για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή τα αποτελέσματα

Στον παρακάτω πίνακα 32 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων , οι τυπικές αποκλίσεις και το τυπικό σφάλμα μέσου όρου για κάθε μία εξαρτημένη μεταβλητή. Ως προς τις συνθήκες εργασίας, οι έγγαμοι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.89, T.A.=0,77) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι διαζευγμένοι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (M.O.=3.44, T.A.=0,97). Όσον αφορά στην ικανοποίηση από το μισθό οι χήροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.25, T.A.=0,00) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι έγγαμοι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (M.O.=2.83 T.A.=0,88),.επίσης όσον αφορά τις προαγωγές, οι διαζευγμένοι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.00, T.A.=0,60) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι χήροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (M.O.=2.66, T.A.=0,00). Σχετικά με την «ίδια την εργασία» οι χήροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.00, T.A.=0,00) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι διαζευγμένοι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (M.O.=3.66, T.A.=1,07). Σχετικά με την «ικανοποίηση από τον προϊστάμενο » οι χήροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.50, T.A.=0,00) ενώ

την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι διαζευγμένοι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (M.O.=3.36, T.A.=1,40), ενώ σχετικά με τον «οργανισμό ως σύνολο» οι χήροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.50, T.A.=0,00) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι διαζευγμένοι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (M.O.=2.77, T.A.=1,17). Τη μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση συνολικά εμφανίζουν οι χήροι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (M.O.=3.61, T.A.=0,00) ενώ την μικρότερη οι διαζευγμένοι (M.O.=3.23, T.A.=0,72).

Πίνακας 32. Στατιστικός πίνακας επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστώσων ομαδοποιημένος ανά οικογενειακή κατάσταση

						95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimu m	Maximu m
Συνθήκες Εργασίας	Άγαμος	21	3,8000	,75895	,16562	3,4545	4,1455	2,20	5,00
	Έγγαμος	91	3,8901	,77245	,08097	3,7292	4,0510	2,40	5,00
	Διαζευγμέν ος	9	3,4444	,97354	,32451	2,6961	4,1928	1,80	4,40
	Χήρος	1	3,8000	3,80	3,80
	Total	122	3,8410	,78454	,07103	3,7004	3,9816	1,80	5,00
Ικαναποδοχές	Άγαμος	21	3,2381	1,00771	,21990	2,7794	3,6968	1,75	5,00
	Έγγαμος	91	2,8324	,88038	,09229	2,6491	3,0158	1,00	5,00
	Διαζευγμέν ος	9	3,1389	1,17998	,39333	2,2319	4,0459	1,00	4,75
	Χήρος	1	3,2500	3,25	3,25
	Total	122	2,9283	,92959	,08416	2,7617	3,0949	1,00	5,00
Ευκαιρίες Προαγωγής	Άγαμος	21	2,9048	,99523	,21718	2,4517	3,3578	1,00	5,00
	Έγγαμος	91	2,9414	,93702	,09823	2,7462	3,1365	1,00	5,00
	Διαζευγμέν ος	9	3,0000	,60093	,20031	2,5381	3,4619	2,00	4,00
	Χήρος	1	2,6667	2,67	2,67
	Total	122	2,9372	,91747	,08306	2,7727	3,1016	1,00	5,00
Ίδια εργασία	Άγαμος	21	3,7262	1,02745	,22421	3,2585	4,1939	1,00	5,00
	Έγγαμος	91	3,7500	,95234	,09983	3,5517	3,9483	1,00	5,00
	Διαζευγμέν ος	9	3,6667	1,07529	,35843	2,8401	4,4932	1,00	4,75
	Χήρος	1	4,0000	4,00	4,00
	Total	122	3,7418	,96259	,08715	3,5693	3,9143	1,00	5,00
Άμεσα Προϊστάμενο	Άγαμος	21	4,1429	,69629	,15194	3,8259	4,4598	3,00	5,00
	Έγγαμος	91	4,1346	,89699	,09403	3,9478	4,3214	1,25	5,00
	Διαζευγμένο ς	9	3,3611	1,40929	,46976	2,2778	4,4444	1,00	5,00
	Χήρος	1	4,5000	4,50	4,50
	Total	122	4,0820	,92343	,08360	3,9165	4,2475	1,00	5,00
Οργανισμός ως σύνολο	Άγαμος	21	3,1429	1,12520	,24554	2,6307	3,6550	1,00	5,00
	Έγγαμος	91	3,1456	,95675	,10029	2,9464	3,3449	1,00	5,00
	Διαζευγμένο ς	9	2,7778	1,17556	,39185	1,8742	3,6814	1,00	4,50
	Χήρος	1	3,5000	3,50	3,50
	Total	122	3,1209	,99598	,09017	2,9424	3,2994	1,00	5,00
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Άγαμος	21	3,4925	,76166	,16621	3,1458	3,8392	1,74	5,00
	Έγγαμος	91	3,4490	,61947	,06494	3,3200	3,5780	1,78	5,00

Διαζευγμένο	9	3,2315	,72362	,24121	2,6753	3,7877	2,12	4,33
Χήρος	1	3,6194	3,62	3,62
Total	122	3,4418	,64805	,05867	3,3257	3,5580	1,74	5,00

Προκειμένου να γίνει σύγκριση του μέσου όρου των τεσσάρων επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής «οικογενειακή κατάσταση» για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την επαγγελματική ικανοποίηση και τις έξι συνιστώσες της, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Ελέγχθηκε πρώτα η προϋπόθεση της ομοιογένειας των διακυμάνσεων της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών με τη βοήθεια του Levene τεστ όπως φαίνεται στον πίνακα 33. Όπως φαίνεται από τον πίνακα γίνεται αποδεκτή η ομοιογένεια των διακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές αφού δεν είναι στατιστικά σημαντικές (με $p > .5$) εκτός από την μεταβλητή ικανοποίηση από τον άμεσα προϊστάμενο ($p = 0.026 < 0.05$).

Πίνακας 33. Πίνακας ομοιογένειας διακυμάνσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένος ανά οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων

Tests of Homogeneity of Variances		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Based on Mean	1,033	2	118	,359
	Based on Median	,441	2	118	,644
	Based on Median and with adjusted df	,441	2	97,388	,645
Ικανοδοχές	Based on trimmed mean	,960	2	118	,386
	Based on Mean	,948	2	118	,391
	Based on Median	,786	2	118	,458
Ευκαιρίες Προαγωγής	Based on Median and with adjusted df	,786	2	114,500	,458
	Based on trimmed mean	,925	2	118	,399
	Based on Mean	1,161	2	118	,317
Ίδια εργασία	Based on Median	1,077	2	118	,344
	Based on Median and with adjusted df	1,077	2	113,407	,344
	Based on trimmed mean	1,169	2	118	,314
Άμεσα Προϊστάμενο	Based on Mean	,062	2	118	,940
	Based on Median	,307	2	118	,736
	Based on Median and with adjusted df	,307	2	109,537	,736
Οργανισμός ως σύνολο	Based on trimmed mean	,178	2	118	,837
	Based on Mean	3,760	2	118	,026
	Based on Median	2,529	2	118	,084
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Based on Median and with adjusted df	2,529	2	110,611	,084
	Based on trimmed mean	3,607	2	118	,030
	Based on Mean	,175	2	118	,840
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Based on Median	,056	2	118	,946
	Based on Median and with adjusted df	,056	2	100,101	,946
	Based on trimmed mean	,175	2	118	,840
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Based on Mean	,441	2	118	,645
	Based on Median	,346	2	118	,708

Based on Median and with adjusted df	346	2	112,583	,708
Based on trimmed mean	,458	2	118	,634

Έπρεπε λοιπόν να γίνει μη παραμετρικός έλεγχος κατά Kruskal-Wallis για την μεταβλητή αυτή όπως φαίνεται στον πίνακα 34. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της ικανοποίησης από τον προϊστάμενο ($\chi^2 = 3.223$, $p=0.358 > 0.05$).

Πίνακας 34. Πίνακας ελέγχου Kuskal- Wallis ικανοποίησης από τον προϊστάμενο με παράγοντα την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων .

Total N	122
Test Statistic	3,223 ^a
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,358

a. The test statistic is adjusted for ties.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης ANOVA, όπως φαίνεται στον πίνακα 35.

Πίνακας 35. Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και των συνιστωσών της με μεταβλητή την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Between Groups	1,670	2	,835	1,353	,262
	Within Groups	72,803	118	,617		
	Total	74,473	120			
Ικαναποδοχές	Between Groups	3,250	2	1,625	1,895	,155
	Within Groups	101,205	118	,858		
	Total	104,456	120			
Ευκαιρίες Προαγωγής	Between Groups	,059	2	,029	,034	,967
	Within Groups	101,719	118	,862		
	Total	101,778	120			
Ίδια εργασία	Between Groups	,061	2	,031	,032	,968
	Within Groups	111,988	118	,949		
	Total	112,050	120			
Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	1,124	2	,562	,558	,574
	Within Groups	118,760	118	1,006		
	Total	119,884	120			
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Between Groups	,457	2	,228	,535	,587
	Within Groups	50,328	118	,427		
	Total	50,785	120			

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο παράγοντας «οικογενειακή κατάσταση» των υπαλλήλων δεν επηρεάζει τόσο την επαγγελματική ικανοποίηση όσο και τις διαστάσεις της ,των υπαλλήλων του Πανεπιστήμιου ($p < 0.05$) . Ωστόσο για την

περαιτέρω διερεύνησή πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγη όπως φαίνεται στον πίνακα 36

Πίνακας 36. Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και των συνιστωσών της με μεταβλητή την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων

Multiple Comparisons
LSD

Dependent Variable	(I) κατάσταση	Οικογενειακή(J) κατάσταση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Συνθήκες Εργασίας	Άγαμος	Έγγαμος	-,09011	,19016	,636	-,4667	,2865
		Διαζευγμένος	,35556	,31294	,258	-,2642	,9753
	Έγγαμος	Άγαμος	,09011	,19016	,636	-,2865	,4667
		Διαζευγμένος	,44567	,27447	,107	-,0979	,9892
	Διαζευγμένος	Άγαμος	-,35556	,31294	,258	-,9753	,2642
		Έγγαμος	-,44567	,27447	,107	-,9892	,0979
Ικαναποδοχές	Άγαμος	Έγγαμος	,40568	,22420	,073	-,0383	,8497
		Διαζευγμένος	,09921	,36897	,788	-,6315	,8299
	Έγγαμος	Άγαμος	-,40568	,22420	,073	-,8497	,0383
		Διαζευγμένος	-,30647	,32361	,346	-,9473	,3344
	Διαζευγμένος	Άγαμος	-,09921	,36897	,788	-,8299	,6315
		Έγγαμος	,30647	,32361	,346	-,3344	,9473
Ευκαιρίες Προαγωγής	Άγαμος	Έγγαμος	-,03663	,22477	,871	-,4817	,4085
		Διαζευγμένος	-,09524	,36990	,797	-,8278	,6373
	Έγγαμος	Άγαμος	,03663	,22477	,871	-,4085	,4817
		Διαζευγμένος	-,05861	,32443	,857	-,7011	,5838
	Διαζευγμένος	Άγαμος	,09524	,36990	,797	-,6373	,8278
		Έγγαμος	,05861	,32443	,857	-,5838	,7011
Ίδια εργασία	Άγαμος	Έγγαμος	-,02381	,23584	,920	-,4908	,4432
		Διαζευγμένος	,05952	,38813	,878	-,7091	,8281
	Έγγαμος	Άγαμος	,02381	,23584	,920	-,4432	,4908
		Διαζευγμένος	,08333	,34041	,807	-,5908	,7574
	Διαζευγμένος	Άγαμος	-,05952	,38813	,878	-,8281	,7091
		Έγγαμος	-,08333	,34041	,807	-,7574	,5908
Οργανισμός ως σύνολο	Άγαμος	Έγγαμος	-,00275	,24287	,991	-,4837	,4782
		Διαζευγμένος	,36508	,39969	,363	-,4264	1,1566
	Έγγαμος	Άγαμος	,00275	,24287	,991	-,4782	,4837
		Διαζευγμένος	,36783	,35055	,296	-,3264	1,0620
	Διαζευγμένος	Άγαμος	-,36508	,39969	,363	-1,1566	,4264
		Έγγαμος	-,36783	,35055	,296	-1,0620	,3264
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Άγαμος	Έγγαμος	,04344	,15810	,784	-,2697	,3565
		Διαζευγμένος	,26098	,26019	,318	-,2543	,7762
	Έγγαμος	Άγαμος	-,04344	,15810	,784	-,3565	,2697
		Διαζευγμένος	,21754	,22820	,342	-,2344	,6694
	Διαζευγμένος	Άγαμος	-,26098	,26019	,318	-,7762	,2543
		Έγγαμος	-,21754	,22820	,342	-,6694	,2344

Από τον παραπάνω πίνακα δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανένα ζεύγος σύγκρισης

Ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα την εκπαίδευση

Η ανάλυση διακύμανσης με ένα παράγοντα την εκπαίδευση των υπαλλήλων ,χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθούν πως διαφοροποιούνται σε σχέση με αυτό τον παράγοντα η επαγγελματική ικανοποίηση , η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας , η ικανοποίηση από τον μισθό ,η ικανοποίηση από τις προαγωγές ,η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας , η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από τον οργανισμό . Η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε πέντε επίπεδα . Στη συνέχεια παρουσιάζονται για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή τα αποτελέσματα .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι ανάλογα με την εκπαίδευση των υπαλλήλων , οι τυπικές αποκλίσεις και το τυπικό σφάλμα μέσου όρου για κάθε μία εξαρτημένη μεταβλητή. Ως προς τις συνθήκες εργασίας, οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που είναι κάτοχοι διδακτορικού εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.00, T.A.=0,00) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (M.O.=3.74, T.A.=0,78). Όσον αφορά στην ικανοποίηση από το μισθό οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που είναι κάτοχοι διδακτορικού εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.50, T.A.=0,00) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (M.O.=2.61, T.A.=0,98),επίσης όσον αφορά τις προαγωγές, οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.27, T.A.=0,97) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (M.O.=2.51, T.A.=0,72). Σχετικά με την «ίδια την εργασία» οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.21, T.A.=0,77) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος (M.O.=2.75, T.A.=0,00). Σχετικά με την «ικανοποίηση από τον προϊστάμενο » οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.35, T.A.=0,98) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (M.O.=3.92, T.A.=1,02), ενώ σχετικά με τον «οργανισμό ως σύνολο» οι κάτοχοι διδακτορικού υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας εμφανίζουν την μικρότερη ικανοποίηση (M.O.=2.25, T.A.=0,00) ενώ την μεγαλύτερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης υπάλληλοι του Πανεπιστημίου

Δυτικής Μακεδονίας (Μ.Ο.=3.59, Τ.Α.=1,06). Τη μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση συνολικά εμφανίζουν οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (Μ.Ο.=3.74, Τ.Α.=0,68) ενώ την μικρότερη οι κάτοχοι διδακτορικού (Μ.Ο.=3.23, Τ.Α.=0,72).

Πίνακας 37. Στατιστικός πίνακας επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένος ανά εκπαίδευση

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Συνθήκες Εργασίας	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	15	3,8400	,70183	,18121	3,4513	4,2287	2,40	4,80
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	23	3,9739	,94254	,19653	3,5663	4,3815	1,80	5,00
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	25	3,9280	,72544	,14509	3,6286	4,2274	2,40	5,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	57	3,7474	,78242	,10363	3,5398	3,9550	2,20	5,00
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου Σπουδών	1	4,0000	4,00	4,00
	Total	121	3,8413	,78779	,07162	3,6995	3,9831	1,80	5,00
Ικανοποδοχές	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	15	2,6167	,98137	,25339	2,0732	3,1601	1,00	4,75
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	23	3,1522	1,06797	,22269	2,6903	3,6140	1,25	5,00
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	25	3,1100	,77755	,15551	2,7890	3,4310	1,75	4,75
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	57	2,8246	,91608	,12134	2,5815	3,0676	1,00	5,00
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου Σπουδών	1	3,5000	3,50	3,50
	Total	121	2,9256	,93299	,08482	2,7577	3,0936	1,00	5,00
Ευκαιρίες Προαγωγής	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	15	2,5111	,72228	,18649	2,1111	2,9111	1,33	4,00
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	23	3,2754	,98295	,20496	2,8503	3,7004	1,00	5,00
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	25	3,1200	,63011	,12602	2,8599	3,3801	2,00	4,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	57	2,8421	1,00811	,13353	2,5746	3,1096	1,00	5,00
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου Σπουδών	1	2,6667	2,67	2,67
	Total	121	2,9394	,92095	,08372	2,7736	3,1052	1,00	5,00
Ίδια εργασία	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	15	3,8000	,84621	,21849	3,3314	4,2686	2,25	5,00

	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	23	4,2174	,77718	,16205	3,8813	4,5535	1,50	5,00
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	25	3,6100	,85416	,17083	3,2574	3,9626	1,75	5,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	57	3,6053	1,06481	,14104	3,3227	3,8878	1,00	5,00
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου Σπουδών	1	2,7500	2,75	2,75
	Total	121	3,7397	,96631	,08785	3,5657	3,9136	1,00	5,00
Άμεσα Προϊστάμενο	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	15	4,3500	,98561	,25448	3,8042	4,8958	1,75	5,00
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	23	4,2283	,75721	,15789	3,9008	4,5557	3,00	5,00
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	25	4,1400	,79412	,15882	3,8122	4,4678	2,00	5,00
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	57	3,9211	1,02225	,13540	3,6498	4,1923	1,00	5,00
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου Σπουδών	1	4,0000	4,00	4,00
	Total	121	4,0785	,92648	,08423	3,9118	4,2453	1,00	5,00
Οργανισμός σύνολο	ως Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	15	2,9167	,87457	,22581	2,4323	3,4010	1,00	4,25
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	23	3,5978	1,06531	,22213	3,1372	4,0585	1,75	5,00
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	25	3,1700	,83141	,16628	2,8268	3,5132	1,00	4,50
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	57	2,9693	1,03193	,13668	2,6955	3,2431	1,00	5,00
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου Σπουδών	1	2,2500	2,25	2,25
	Total	121	3,1178	,99952	,09087	2,9379	3,2977	1,00	5,00
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	15	3,3391	,52307	,13506	3,0494	3,6287	2,08	4,12
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	23	3,7408	,68945	,14376	3,4427	4,0390	2,75	5,00
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	25	3,5130	,42613	,08523	3,3371	3,6889	2,38	4,19
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	57	3,3183	,71796	,09510	3,1278	3,5088	1,74	4,67
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου Σπουδών	1	3,1944	3,19	3,19
	Total	121	3,4404	,65054	,05914	3,3233	3,5575	1,74	5,00

Προκειμένου να γίνει σύγκριση του μέσου όρου των τεσσάρων επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής «εκπαίδευση» για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ,δηλαδή την επαγγελματική ικανοποίηση και τις έξι συνιστώσες της, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Ελέγχθηκε πρώτα η προϋπόθεση της ομοιογένειας των

διακυμάνσεων της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών με τη βοήθεια του Levene τεστ όπως φαίνεται στον πίνακα 38. Όπως φαίνεται από τον πίνακα γίνεται αποδεκτή η ομοιογένεια των διακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές αφού δεν είναι στατιστικά σημαντικές (με $p > .5$) εκτός από την μεταβλητή επαγγελματική ικανοποίηση ($p = 0.044 < 0.05$).

Πίνακας 38. Πίνακας ομοιογένειας διακυμάνσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένος ανά εκπαίδευση των υπαλλήλων

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Based on Mean	,825	3	116	,482
	Based on Median	,764	3	116	,517
	Based on Median and with adjusted df	,764	3	106,945	,517
	Based on trimmed mean	,820	3	116	,486
Ικαναποδοχές	Based on Mean	,558	3	116	,644
	Based on Median	,328	3	116	,805
	Based on Median and with adjusted df	,328	3	106,958	,805
	Based on trimmed mean	,565	3	116	,639
Ευκαιρίες Προαγωγής	Based on Mean	1,931	3	116	,128
	Based on Median	1,476	3	116	,225
	Based on Median and with adjusted df	1,476	3	99,879	,226
	Based on trimmed mean	1,948	3	116	,126
Ίδια εργασία	Based on Mean	1,294	3	116	,280
	Based on Median	1,266	3	116	,289
	Based on Median and with adjusted df	1,266	3	112,108	,290
	Based on trimmed mean	1,269	3	116	,288
Άμεσα Προϊστάμενο	Based on Mean	,602	3	116	,615
	Based on Median	,531	3	116	,662
	Based on Median and with adjusted df	,531	3	101,090	,662
	Based on trimmed mean	,444	3	116	,722
Οργανισμός ως σύνολο	Based on Mean	,972	3	116	,409
	Based on Median	,949	3	116	,419
	Based on Median and with adjusted df	,949	3	114,271	,419
	Based on trimmed mean	,980	3	116	,405
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Based on Mean	2,782	3	116	,044
	Based on Median	2,637	3	116	,053
	Based on Median and with adjusted df	2,637	3	106,881	,053
	Based on trimmed mean	2,800	3	116	,043

Έπρεπε λοιπόν να γίνει μη παραμετρικός έλεγχος κατά Kruskal-Wallis για την μεταβλητή αυτή όπως φαίνεται στον πίνακα 39. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει

στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της εκπαίδευσης και της ικανοποίησης από τον προϊστάμενο ($\chi^2 = 6.501, p=0.165 > 0.05$).

Πίνακας 39. Πίνακας ελέγχου Kuskal- Wallis ικανοποίησης από τον προϊστάμενο με παράγοντα την εκπαίδευση των υπαλλήλων .

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary	
Total N	121
Test Statistic	6,501 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,165

a. The test statistic is adjusted for ties.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης ANOVA, όπως φαίνεται στον πίνακα 40.

Πίνακας 40. . Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και των συνιστωσών της με μεταβλητή την εκπαίδευση των υπαλλήλων

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Between Groups	1,095	3	,365	,582	,628
	Within Groups	73,354	117	,627		
	Total	74,450	120			
Ικανοποδοχές	Between Groups	3,773	3	1,258	1,465	,228
	Within Groups	100,457	117	,859		
	Total	104,230	120			
Ευκαιρίες Προαγωγής	Between Groups	6,754	3	2,251	2,772	,045
	Within Groups	95,024	117	,812		
	Total	101,778	120			
Ίδια εργασία	Between Groups	6,771	3	2,257	2,531	,061
	Within Groups	104,354	117	,892		
	Total	111,125	120			
Άμεσα Προϊστάμενο	Between Groups	3,284	3	1,095	1,282	,284
	Within Groups	99,890	117	,854		
	Total	103,174	120			
Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	7,046	3	2,349	2,449	,067
	Within Groups	112,219	117	,959		
	Total	119,264	120			

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο παράγοντας «εκπαίδευση» των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας επηρεάζει την συνιστώσα ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($F_{2,120}=2,77, p=0,045 > 0.05$). Ωστόσο για την περαιτέρω διερεύνησή πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγη όπως φαίνεται στον πίνακα 41

Πίνακας 41. Πίνακας συγκρίσεων ανά ζεύγη επαγγελματικής ικανοποίησης και των συνιστωσών της με μεταβλητή την εκπαίδευση των υπαλλήλων

Multiple Comparisons
LSD

Dependent Variable	(I) Εκπαίδευση	(J) Εκπαίδευση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
Συνθήκες Εργασίας	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,13641	,25777	,598	-,6469	,3741
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,09050	,25350	,722	-,5925	,4115
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,09013	,22402	,688	-,3535	,5338
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,13641	,25777	,598	-,3741	,6469
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,04591	,22877	,841	-,4072	,4990
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,22654	,19560	,249	-,1608	,6139
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,09050	,25350	,722	-,4115	,5925
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,04591	,22877	,841	-,4990	,4072
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,18063	,18994	,344	-,1955	,5568
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	-,09013	,22402	,688	-,5338	,3535
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,22654	,19560	,249	-,6139	,1608
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,18063	,18994	,344	-,5568	,1955
Ικαναποδοχές	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,49592	,30165	,103	-1,0933	,1015
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,45375	,29666	,129	-1,0413	,1338
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	-,16831	,26216	,522	-,6875	,3509
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,49592	,30165	,103	-,1015	1,0933
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,04217	,26772	,875	-,4880	,5724
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,32761	,22890	,155	-,1257	,7809

	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,45375	,29666	,129	-,1338	1,0413
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,04217	,26772	,875	-,5724	,4880
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,28544	,22228	,202	-,1548	,7256
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,16831	,26216	,522	-,3509	,6875
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,32761	,22890	,155	-,7809	,1257
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,28544	,22228	,202	-,7256	,1548
Ευκαιρίες Προαγωγής	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,75453*	,29338	,011	-,13356	-,1735
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,59917*	,28853	,040	-,1706	-,0278
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	-,32127	,25497	,210	-,8262	,1837
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,75453*	,29338	,011	,1735	1,3356
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,15536	,26038	,552	-,3603	,6710
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,43326	,22262	,054	-,0076	,8741
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,59917*	,28853	,040	,0278	1,1706
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,15536	,26038	,552	-,6710	,3603
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,27789	,21618	,201	-,1502	,7060
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,32127	,25497	,210	-,1837	,8262
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,43326	,22262	,054	-,8741	,0076
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,27789	,21618	,201	-,7060	,1502
Ίδια εργασία	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,40489	,30745	,190	-,10138	,2040
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,20250	,30236	,504	-,3963	,8013
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,20724	,26719	,440	-,3219	,7364

Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης		,40489	,30745	,190	-,2040	1,0138
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,60739*	,27287	,028	,0670	1,1478
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,61213*	,23329	,010	,1501	1,0742
Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης		-,20250	,30236	,504	-,8013	,3963
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,60739*	,27287	,028	-,1,1478	-,0670
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,00474	,22655	,983	-,4439	,4534
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης		-,20724	,26719	,440	-,7364	,3219
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,61213*	,23329	,010	-,1,0742	-,1501
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,00474	,22655	,983	-,4534	,4439
Άμεσα Προϊστάμενο	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης		,13111	,30080	,664	-,4646	,7268
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,21938	,29582	,460	-,3665	,8052
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,43832	,26142	,096	-,0794	,9560
Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης		-,13111	,30080	,664	-,7268	,4646
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,08826	,26697	,742	-,4404	,6170
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,30721	,22825	,181	-,1448	,7592
Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης		-,21938	,29582	,460	-,8052	,3665
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,08826	,26697	,742	-,6170	,4404
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,21895	,22165	,325	-,2200	,6579
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης		-,43832	,26142	,096	-,9560	,0794
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,30721	,22825	,181	-,7592	,1448
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,21895	,22165	,325	-,6579	,2200

Οργανισμός σύνολο	ως Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,64470*	,31882	,045	-1,2761	-,0133
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,21687	,31355	,491	-,8378	,4041
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	-,01617	,27708	,954	-,5649	,5326
	Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,64470*	,31882	,045	,0133	1,2761
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	,42783	,28296	,133	-,1326	,9882
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,62853*	,24193	,011	,1494	1,1077
	Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,21687	,31355	,491	-,4041	,8378
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,42783	,28296	,133	-,9882	,1326
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	,20070	,23493	,395	-,2646	,6660
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	,01617	,27708	,954	-,5326	,5649
		Απόφοιτος/η Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	-,62853*	,24193	,011	-1,1077	-,1494
		Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	-,20070	,23493	,395	-,6660	,2646

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι προς την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν μικρότερη ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους τους απόφοιτους τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης . Ως προς την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους τους που είναι κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού διπλώματος . Τέλος ως προς την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως σύνολο οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους συναδέλφους τους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τους συναδέλφους τους που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος .

Ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα τα έτη εργασίας στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Η ανάλυση διακύμανσης με ένα παράγοντα (έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων), χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθούν πως διαφοροποιούνται η επαγγελματική ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, η ικανοποίηση από τον μισθό, η ικανοποίηση από τις προαγωγές, η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας, η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από τον οργανισμό. Η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε τέσσερα επίπεδα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή τα αποτελέσματα

Στον πίνακα 42 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι ανάλογα με έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων, οι τυπικές αποκλίσεις και το τυπικό σφάλμα μέσου όρου για κάθε μία μεταβλητή. Ως προς τις συνθήκες εργασίας, οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με έτη 21-30 υπηρεσίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.97, T.A.=0,78) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με 11-20 έτη υπηρεσίας (M.O.=3.71, T.A.=0,74). Όσον αφορά στην ικανοποίηση από το μισθό οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με 31-40 έτη υπηρεσίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.09, T.A.=0,56) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με 21-30 έτη υπηρεσίας (M.O.=2.83, T.A.=0,85)., όσον αφορά τις προαγωγές, οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με έτη 11-20 υπηρεσίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3,03, T.A.=0,96) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με 1-10 έτη υπηρεσίας (M.O.=2.88, T.A.=0,88). Σχετικά με την «ίδια την εργασία» οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με έτη 31-40 υπηρεσίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.28, T.A.=0,52) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με 1-10 έτη υπηρεσίας (M.O.=3.57, T.A.=0,97). Σχετικά με την «ικανοποίηση από τον προϊστάμενο» οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με έτη 1-10 υπηρεσίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.19, T.A.=0,89) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με 21-30 έτη υπηρεσίας (M.O.=3.93, T.A.=0,98)., ενώ σχετικά με τον «οργανισμό ως σύνολο» οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με έτη 31-40 υπηρεσίας εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.25, T.A.=1,01) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με 11-20 έτη

υπηρεσίας (Μ.Ο.=3.05, Τ.Α.=1,07). Τη μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση συνολικά εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με έτη 31-40 υπηρεσίας (Μ.Ο.=3.56, Τ.Α.=0,53) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με 1-10 έτη υπηρεσίας (Μ.Ο.=3.42, Τ.Α.=0,65).

Πίνακας 42. Στατιστικός πίνακας επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένος ανά έτη υπηρεσίας

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Συνθήκες Εργασίας	1 έως 10 έτη	3,8656	,75694	,09692	3,6717	4,0594	2,20	5,00
	11 έως 20 έτη	3,7185	,74060	,14253	3,4255	4,0115	2,40	5,00
	21 έως 30 έτη	3,9769	,78654	,15425	3,6592	4,2946	2,40	5,00
	31 έως 40 έτη	3,6250	1,13861	,40256	2,6731	4,5769	1,80	5,00
	Total	122	3,8410	,78454	,07103	3,7004	3,9816	1,80
Ικαναποδοχές	1 έως 10 έτη	2,9262	,96646	,12374	2,6787	3,1738	1,00	5,00
	11 έως 20 έτη	2,9722	1,02688	,19762	2,5660	3,3784	1,00	5,00
	21 έως 30 έτη	2,8365	,85715	,16810	2,4903	3,1828	1,50	5,00
	31 έως 40 έτη	3,0938	,56596	,20010	2,6206	3,5669	2,50	4,00
	Total	122	2,9283	,92959	,08416	2,7617	3,0949	1,00
Ευκαιρίες Προαγωγής	1 έως 10 έτη	2,8852	,88377	,11316	2,6589	3,1116	1,00	5,00
	11 έως 20 έτη	3,0370	,96668	,18604	2,6546	3,4194	1,33	5,00
	21 έως 30 έτη	2,9359	,97077	,19038	2,5438	3,3280	1,33	5,00
	31 έως 40 έτη	3,0000	,97590	,34503	2,1841	3,8159	1,00	4,33
	Total	122	2,9372	,91747	,08306	2,7727	3,1016	1,00
Ίδια εργασία	1 έως 10 έτη	3,5779	,97846	,12528	3,3273	3,8285	1,00	5,00
	11 έως 20 έτη	3,8426	,95864	,18449	3,4634	4,2218	1,25	5,00
	21 έως 30 έτη	3,8558	,98533	,19324	3,4578	4,2538	1,00	5,00
	31 έως 40 έτη	4,2813	,52504	,18563	3,8423	4,7202	3,50	5,00
	Total	122	3,7418	,96259	,08715	3,5693	3,9143	1,00
Άμεσα Προϊστάμενο	1 έως 10 έτη	4,1926	,89022	,11398	3,9646	4,4206	1,00	5,00
	11 έως 20 έτη	3,9630	1,00409	,19324	3,5658	4,3602	1,50	5,00
	21 έως 30 έτη	3,9327	,98376	,19293	3,5353	4,3300	1,25	5,00
	31 έως 40 έτη	4,1250	,70711	,25000	3,5338	4,7162	3,00	5,00
	Total	122	4,0820	,92343	,08360	3,9165	4,2475	1,00

Οργανισμός σύνολο	ως1	έως	10	έτη61	3,1107	,94926	,12154	2,8675	3,3538	1,00	5,00
	11	έως	20	έτη27	3,0556	1,07715	,20730	2,6294	3,4817	1,00	5,00
	21	έως	30	έτη26	3,1731	1,06247	,20837	2,7439	3,6022	1,25	5,00
	31	έως	40	έτη8	3,2500	1,01770	,35981	2,3992	4,1008	1,75	4,50
	Total			122	3,1209	,99598	,09017	2,9424	3,2994	1,00	5,00
Επαγγελματική Ικανοποίηση	1	έως	10	έτη61	3,4264	,65648	,08405	3,2582	3,5945	1,74	5,00
	11	έως	20	έτη27	3,4315	,72671	,13986	3,1440	3,7190	1,78	5,00
	21	έως	30	έτη26	3,4518	,60406	,11847	3,2078	3,6958	2,18	4,88
	31	έως	40	έτη8	3,5625	,53033	,18750	3,1191	4,0059	2,94	4,52
	Total			122	3,4418	,64805	,05867	3,3257	3,5580	1,74	5,00

Προκειμένου να γίνει σύγκριση του μέσου όρου των τεσσάρων επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής «έτη υπηρεσίας» για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ,δηλαδή την επαγγελματική ικανοποίηση και τις έξι διαστάσεις της, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Ελέγχθηκε πρώτα η προϋπόθεση της ομοιογένειας των διακυμάνσεων της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών με τη βοήθεια του Levene test όπως φαίνεται στον πίνακα 43. Όπως φαίνεται από τον πίνακα γίνεται αποδεκτή η ομοιογένεια των διακυμάνσεων για όλες τις μεταβλητές αφού δεν είναι στατιστικά σημαντικές (με $p > .5$).

Πίνακας 43. Πίνακας ομοιογένειας διακυμάνσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένος ανά έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Based on Mean	1,240	3	118	,299
	Based on Median	1,167	3	118	,326
	Based on Median and with adjusted df	1,167	3	115,449	,326
	Based on trimmed mean	1,229	3	118	,302
Ικαναποδοχές	Based on Mean	,875	3	118	,456
	Based on Median	,863	3	118	,462
	Based on Median and with adjusted df	,863	3	113,095	,462
	Based on trimmed mean	,899	3	118	,444
Ευκαιρίες Προαγωγής	Based on Mean	,138	3	118	,937
	Based on Median	,064	3	118	,979
	Based on Median and with adjusted df	,064	3	114,893	,979
	Based on trimmed mean	,127	3	118	,944
Ίδια εργασία	Based on Mean	,889	3	118	,449
	Based on Median	,806	3	118	,493
	Based on Median and with adjusted df	,806	3	113,443	,493
	Based on trimmed mean	,854	3	118	,467
Άμεσα Προϊστάμενο	Based on Mean	,512	3	118	,675
	Based on Median	,443	3	118	,723

	Based on Median and with adjusted df	,443	3	116,068	,723
	Based on trimmed mean	,464	3	118	,708
Οργανισμός ως σύνολο	Based on Mean	,265	3	118	,850
	Based on Median	,282	3	118	,838
	Based on Median and with adjusted df	,282	3	113,631	,838
	Based on trimmed mean	,268	3	118	,849
	Based on Mean	,553	3	118	,647
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Based on Median	,535	3	118	,659
	Based on Median and with adjusted df	,535	3	116,470	,659
	Based on trimmed mean	,561	3	118	,642

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης ANOVA, όπως φαίνεται στον πίνακα 44

Πίνακας 44. Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και των συνιστωσών της με μεταβλητή έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Between Groups	1,295	3	,432	,696	,556
	Within Groups	73,180	118	,620		
	Total	74,475	121			
Ικαναποδοχές	Between Groups	,490	3	,163	,185	,906
	Within Groups	104,070	118	,882		
	Total	104,560	121			
Ευκαιρίες Προαγωγής	Between Groups	,465	3	,155	,181	,909
	Within Groups	101,386	118	,859		
	Total	101,852	121			
Ίδια εργασία	Between Groups	4,579	3	1,526	1,675	,176
	Within Groups	107,537	118	,911		
	Total	112,117	121			
Άμεσα Προϊστάμενο	Between Groups	1,723	3	,574	,668	,573
	Within Groups	101,457	118	,860		
	Total	103,180	121			
Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,326	3	,109	,107	,956
	Within Groups	119,703	118	1,014		
	Total	120,029	121			
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Between Groups	,137	3	,046	,106	,956
	Within Groups	50,680	118	,429		
	Total	50,816	121			

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο παράγοντας «έτη υπηρεσίας» των υπαλλήλων δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση ούτε και τις συνιστώσες της. Ωστόσο πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανά ζεύγη για την ανίχνευση στατιστικά σημαντικών εξαρτήσεων

Πίνακας 45. Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων ανά ζεύγη επαγγελματικής ικανοποίησης και των διαστάσεων της με μεταβλητή τα έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων

Multiple Comparisons
LSD

Dependent Variable	(I) Έτη εργασίας	(J) Έτη εργασίας	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Συνθήκες Εργασίας	1 έως 10 έτη εργασίας	11 έως 20 έτη εργασίας	,14706	,18203	,421	-,2134	,5075
		21 έως 30 έτη εργασίας	-,11135	,18444	,547	-,4766	,2539
		31 έως 40 έτη εργασίας	,24057	,29612	,418	-,3458	,8270
	11 έως 20 εργασίας	1 έως 10 έτη εργασίας	-,14706	,18203	,421	-,5075	,2134
		21 έως 30 έτη εργασίας	-,25840	,21638	,235	-,6869	,1701
		31 έως 40 έτη εργασίας	,09352	,31700	,769	-,5342	,7213
	21 έως 30 εργασίας	1 έως 10 έτη εργασίας	,11135	,18444	,547	-,2539	,4766
		11 έως 20 έτη εργασίας	,25840	,21638	,235	-,1701	,6869
		31 έως 40 έτη εργασίας	,35192	,31839	,271	-,2786	,9824
	31 έως 40 εργασίας	1 έως 10 έτη εργασίας	-,24057	,29612	,418	-,8270	,3458
		11 έως 20 έτη εργασίας	-,09352	,31700	,769	-,7213	,5342
		21 έως 30 έτη εργασίας	-,35192	,31839	,271	-,9824	,2786
Ικανοποδοχές	1 έως 10 έτη εργασίας	11 έως 20 έτη εργασίας	-,04599	,21708	,833	-,4759	,3839
		21 έως 30 έτη εργασίας	,08969	,21995	,684	-,3459	,5253
		31 έως 40 έτη εργασίας	-,16752	,35313	,636	-,8668	,5318
	11 έως 20 εργασίας	1 έως 10 έτη εργασίας	,04599	,21708	,833	-,3839	,4759
		21 έως 30 έτη εργασίας	,13568	,25804	,600	-,3753	,6467
		31 έως 40 έτη εργασίας	-,12153	,37803	,748	-,8701	,6271
	21 έως 30 εργασίας	1 έως 10 έτη εργασίας	-,08969	,21995	,684	-,5253	,3459
		11 έως 20 έτη εργασίας	-,13568	,25804	,600	-,6467	,3753
		31 έως 40 έτη εργασίας	-,25721	,37969	,499	-1,0091	,4947
	31 έως 40 εργασίας	1 έως 10 έτη εργασίας	,16752	,35313	,636	-,5318	,8668
		11 έως 20 έτη εργασίας	,12153	,37803	,748	-,6271	,8701
		21 έως 30 έτη εργασίας	,25721	,37969	,499	-,4947	1,0091
Ευκαιρίες Προαγωγής	1 έως 10 έτη εργασίας	11 έως 20 έτη εργασίας	-,15179	,21426	,480	-,5761	,2725
		21 έως 30 έτη εργασίας	-,05065	,21710	,816	-,4806	,3793
		31 έως 40 έτη εργασίας	-,11475	,34855	,743	-,8050	,5755
	11 έως 20 εργασίας	1 έως 10 έτη εργασίας	,15179	,21426	,480	-,2725	,5761
		21 έως 30 έτη εργασίας	,10114	,25469	,692	-,4032	,6055
		31 έως 40 έτη εργασίας	,03704	,37313	,921	-,7019	,7759
		1 έως 10 έτη εργασίας	,05065	,21710	,816	-,3793	,4806

	21	έως	30	έτη	11	έως	20	έτη	-,10114	,25469	,692	-,6055	,4032	
		εργασίας				εργασίας								
					31	έως	40	έτη	-,06410	,37476	,864	-,8062	,6780	
						εργασίας								
	31	έως	40	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας,11475	,34855	,743	-,5755	,8050	
		εργασίας				εργασίας								
					11	έως	20	έτη	-,03704	,37313	,921	-,7759	,7019	
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη	,06410	,37476	,864	-,6780	,8062	
						εργασίας								
Ιδια εργασία	1	έως	10	έτη	εργασίας	11	έως	20	έτη	-,26472	,22066	,233	-,7017	,1723
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη	-,27790	,22359	,216	-,7207	,1649	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη	-,70338	,35897	,052	-1,4142	,0075	
						εργασίας								
	11	έως	20	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας,26472	,22066	,233	-,1723	,7017	
		εργασίας				εργασίας								
					21	έως	30	έτη	-,01318	,26231	,960	-,5326	,5063	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη	-,43866	,38428	,256	-1,1996	,3223	
						εργασίας								
	21	έως	30	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας,27790	,22359	,216	-,1649	,7207	
		εργασίας				εργασίας								
					11	έως	20	έτη	,01318	,26231	,960	-,5063	,5326	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη	-,42548	,38596	,273	-1,1898	,3388	
						εργασίας								
	31	έως	40	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας,70338	,35897	,052	-,0075	1,4142	
		εργασίας				εργασίας								
					11	έως	20	έτη	,43866	,38428	,256	-,3223	1,1996	
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη	,42548	,38596	,273	-,3388	1,1898	
						εργασίας								
Άμεσα Προϊστάμενο	1	έως	10	έτη	εργασίας	11	έως	20	έτη	,22966	,21434	,286	-,1948	,6541
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη	,25993	,21717	,234	-,1701	,6900	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη	,06762	,34867	,847	-,6228	,7581	
						εργασίας								
	11	έως	20	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας-,22966	,21434	,286	-,6541	,1948	
		εργασίας				εργασίας								
					21	έως	30	έτη	,03027	,25478	,906	-,4743	,5348	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη	-,16204	,37326	,665	-,9012	,5771	
						εργασίας								
	21	έως	30	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας-,25993	,21717	,234	-,6900	,1701	
		εργασίας				εργασίας								
					11	έως	20	έτη	-,03027	,25478	,906	-,5348	,4743	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη	-,19231	,37489	,609	-,9347	,5501	
						εργασίας								
	31	έως	40	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας-,06762	,34867	,847	-,7581	,6228	
		εργασίας				εργασίας								
					11	έως	20	έτη	,16204	,37326	,665	-,5771	,9012	
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη	,19231	,37489	,609	-,5501	,9347	
						εργασίας								
Οργανισμός ως σύνολο	1	έως	10	έτη	εργασίας	11	έως	20	έτη	,05510	,23281	,813	-,4059	,5161
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη	-,06242	,23590	,792	-,5296	,4047	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη	-,13934	,37873	,714	-,8893	,6106	
						εργασίας								
	11	έως	20	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας-,05510	,23281	,813	-,5161	,4059	
		εργασίας				εργασίας								
					21	έως	30	έτη	-,11752	,27675	,672	-,6656	,4305	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη	-,19444	,40543	,632	-,9973	,6084	
						εργασίας								
					1	έως	10	έτη	εργασίας,06242	,23590	,792	-,4047	,5296	

	21	έως	30	έτη	11	έως	20	έτη,	11752	,27675	,672	-,4305	,6656	
		εργασίας				εργασίας								
					31	έως	40	έτη,	07692	,40721	,850	-,8833	,7295	
						εργασίας								
	31	έως	40	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας,	13934	,37873	,714	-,6106	,8893
		εργασίας				εργασίας								
					11	έως	20	έτη,	19444	,40543	,632	-,6084	,9973	
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη,	07692	,40721	,850	-,7295	,8833	
						εργασίας								
Επαγγελματική Ικανοποίηση	1	έως	10	έτη	εργασίας	11	έως	20	έτη,	00512	,15149	,973	-,3051	,2949
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη,	02545	,15349	,869	-,3294	,2785	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη,	13613	,24643	,582	-,6241	,3519	
						εργασίας								
	11	έως	20	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας,	00512	,15149	,973	-,2949	,3051
		εργασίας				εργασίας								
					21	έως	30	έτη,	02033	,18007	,910	-,3769	,3363	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη,	13102	,26381	,620	-,6534	,3914	
						εργασίας								
	21	έως	30	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας,	02545	,15349	,869	-,2785	,3294
		εργασίας				εργασίας								
					11	έως	20	έτη,	02033	,18007	,910	-,3363	,3769	
						εργασίας								
					31	έως	40	έτη,	11068	,26496	,677	-,6354	,4140	
						εργασίας								
	31	έως	40	έτη	1	έως	10	έτη	εργασίας,	13613	,24643	,582	-,3519	,6241
		εργασίας				εργασίας								
					11	έως	20	έτη,	13102	,26381	,620	-,3914	,6534	
						εργασίας								
					21	έως	30	έτη,	11068	,26496	,677	-,4140	,6354	
						εργασίας								

Από τον πίνακα 45 προκύπτει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές εξαρτήσεις

Ανάλυση διακύμανσης με παράγοντα τον τρόπο ένταξης στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Η ανάλυση διακύμανσης με ένα παράγοντα (τρόπο ένταξης στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας), χρησιμοποιήθηκε για να ελεγχθούν πως διαφοροποιούνται η επαγγελματική ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, η ικανοποίηση από τον μισθό, η ικανοποίηση από τις προαγωγές, η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας, η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, η ικανοποίηση από τον οργανισμό. Η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε πέντε επίπεδα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή τα αποτελέσματα

Στον πίνακα 46 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι ανάλογα με τον τρόπο ένταξης των υπαλλήλων, οι τυπικές αποκλίσεις και το τυπικό σφάλμα μέσου όρου για κάθε μία μεταβλητή. Ως προς τις συνθήκες εργασίας, οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν στο ΠΔΜ με συνέργεια από το πρώην ΤΕΙ εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (Μ.Ο.=3.97, Τ.Α.=0,60) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που

εντάχθηκαν σε αυτό με μετάταξη (M.O.=3.77, T.A.=0,76). Όσον αφορά στην ικανοποίηση από το μισθό οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν στο ΠΔΜ με σύμβαση έργου εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.37, T.A.=0,94) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν σε αυτό με μετάταξη (M.O.=2.73, T.A.=0,98), επίσης ως προς τις ευκαιρίες προαγωγής οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν στο ΠΔΜ με διορισμό εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.08, T.A.=0,97) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν σε αυτό με απόσπαση (M.O.=2.77, T.A.=1,95). Σχετικά με την ίδια την εργασία ,οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν στο ΠΔΜ με συνέργεια από το πρώην ΤΕΙ εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.93, T.A.=0,93) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν σε αυτό με σύμβαση έργου (M.O.=3.18, T.A.=0,31). Σχετικά με την «ικανοποίηση από τον προϊστάμενο » οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν στο ΠΔΜ με μετάταξη εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=4.27, T.A.=0,60) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν σε αυτό με σύμβαση έργου (M.O.=3.37, T.A.=0,43), ενώ σχετικά με τον «οργανισμό ως σύνολο» οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν στο ΠΔΜ με απόσπαση εμφανίζουν την μεγαλύτερη ικανοποίηση (M.O.=3.41, T.A.=1,37) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν σε αυτό με σύμβαση έργο (M.O.=2.87, T.A.=0,52). Τη μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση συνολικά εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν στο ΠΔΜ με διορισμό (M.O.=3.52, T.A.=0,58) ενώ την μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζουν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας που εντάχθηκαν σε αυτό με σύμβαση έργου (M.O.=3.26, T.A.=0,33

Πίνακας 46. Στατιστικός πίνακας επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένος τρόπο ένταξης των υπαλλήλων

Descriptives

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	Interval	Minimum	Maximum
---	------	----------------	------------	----------------------------------	----------	---------	---------

						Lower Bound	Upper Bound		
Συνθήκες Εργασίας	Διορισμός	33	3,7758	,81664	,14216	3,4862	4,0653	2,40	5,00
	Μετάταξη	42	3,7714	,76963	,11876	3,5316	4,0113	2,20	5,00
	Συνέργεια με πρώην TEI	40	3,9700	,80070	,12660	3,7139	4,2261	1,80	5,00
	Απόσπαση	3	3,8000	1,05830	,61101	1,1710	6,4290	3,00	5,00
	Σύμβαση Έργου	4	3,8500	,44347	,22174	3,1443	4,5557	3,40	4,40
	Total	122	3,8410	,78454	,07103	3,7004	3,9816	1,80	5,00
Ικαναποδοχές	Διορισμός	33	3,1061	,81975	,14270	2,8154	3,3967	1,00	4,75
	Μετάταξη	42	2,7381	,98146	,15144	2,4322	3,0439	1,00	5,00
	Συνέργεια με πρώην TEI	40	2,9188	,90296	,14277	2,6300	3,2075	1,00	5,00
	Απόσπαση	3	3,1667	1,66458	,96105	-,9684	7,3017	1,75	5,00
	Σύμβαση Έργου	4	3,3750	,94648	,47324	1,8689	4,8811	2,00	4,00
	Total	122	2,9283	,92959	,08416	2,7617	3,0949	1,00	5,00
Ευκαιρίες Προαγωγής	Διορισμός	33	3,0808	,97193	,16919	2,7362	3,4254	1,00	4,67
	Μετάταξη	42	2,8810	,87365	,13481	2,6087	3,1532	1,00	4,33
	Συνέργεια με πρώην TEI	40	2,8917	,88799	,14040	2,6077	3,1757	1,33	5,00
	Απόσπαση	3	2,7778	1,95316	1,12765	-2,0741	7,6297	1,33	5,00
	Σύμβαση Έργου	4	2,9167	,56928	,28464	2,0108	3,8225	2,33	3,67
	Total	122	2,9372	,91747	,08306	2,7727	3,1016	1,00	5,00
Ίδια εργασία	Διορισμός	33	3,7803	,83796	,14587	3,4832	4,0774	2,00	5,00
	Μετάταξη	42	3,6071	1,07088	,16524	3,2734	3,9409	1,00	5,00
	Συνέργεια με πρώην TEI	40	3,9375	,93499	,14783	3,6385	4,2365	1,00	5,00
	Απόσπαση	3	3,3333	1,44338	,83333	-,2522	6,9189	2,50	5,00
	Σύμβαση Έργου	4	3,1875	,31458	,15729	2,6869	3,6881	2,75	3,50
	Total	122	3,7418	,96259	,08715	3,5693	3,9143	1,00	5,00
Άμεσα Προϊστάμενο	Διορισμός	33	4,1061	,86835	,15116	3,7982	4,4140	1,75	5,00
	Μετάταξη	42	4,2798	,83776	,12927	4,0187	4,5408	1,00	5,00
	Συνέργεια με πρώην TEI	40	3,9125	1,05847	,16736	3,5740	4,2510	1,25	5,00
	Απόσπαση	3	4,2500	,75000	,43301	2,3869	6,1131	3,50	5,00
	Σύμβαση Έργου	4	3,3750	,43301	,21651	2,6860	4,0640	3,00	4,00
	Total	122	4,0820	,92343	,08360	3,9165	4,2475	1,00	5,00
Οργανισμός σύνολο	Διορισμός	33	3,2727	,92145	,16040	2,9460	3,5995	1,50	4,75
	Μετάταξη	42	3,0774	1,02185	,15767	2,7590	3,3958	1,00	5,00
	Συνέργεια με πρώην TEI	40	3,0438	1,06049	,16768	2,7046	3,3829	1,00	5,00
	Απόσπαση	3	3,4167	1,37689	,79495	-,0037	6,8371	2,50	5,00
	Σύμβαση Έργου	4	2,8750	,52042	,26021	2,0469	3,7031	2,25	3,50
	Total	122	3,1209	,99598	,09017	2,9424	3,2994	1,00	5,00
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Διορισμός	33	3,5203	,58883	,10250	3,3115	3,7291	2,08	4,58
	Μετάταξη	42	3,3925	,65360	,10085	3,1888	3,5961	1,74	4,67
	Συνέργεια με πρώην TEI	40	3,4457	,67615	,10691	3,2295	3,6619	1,78	5,00
	Απόσπαση	3	3,4574	1,34401	,77597	,1187	6,7961	2,54	5,00
	Σύμβαση Έργου	4	3,2632	,33125	,16563	2,7361	3,7903	2,82	3,53
	Total	122	3,4418	,64805	,05867	3,3257	3,5580	1,74	5,00

Προκειμένου να γίνει σύγκριση του μέσου όρου των πέντε επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής «τρόπος ένταξης στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας» για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την επαγγελματική ικανοποίηση και τις έξι διαστάσεις της, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Ελέγχθηκε πρώτα η προϋπόθεση της ομοιογένειας των διακυμάνσεων της ανεξάρτητης και των εξαρτημένων μεταβλητών με τη βοήθεια του Levene τεστ όπως φαίνεται στον πίνακα

47. Όπως φαίνεται από τον πίνακα γίνεται αποδεκτή η ομοιογένεια των διακυμάνσεων για όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές αφού δεν είναι στατιστικά σημαντικές (με $p > .5$)

Πίνακας 47. Πίνακας ομοιογένειας διακυμάνσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και συνιστωσών ομαδοποιημένους ανά τρόπο ένταξης των υπαλλήλων

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Based on Mean	,641	4	117	,635
	Based on Median	,410	4	117	,801
	Based on Median and with adjusted df	,410	4	103,734	,801
	Based on trimmed mean	,615	4	117	,652
Ικαναποδοχές	Based on Mean	,983	4	117	,420
	Based on Median	,610	4	117	,656
	Based on Median and with adjusted df	,610	4	105,280	,656
	Based on trimmed mean	,941	4	117	,443
Ευκαιρίες Προαγωγής	Based on Mean	1,952	4	117	,106
	Based on Median	,940	4	117	,444
	Based on Median and with adjusted df	,940	4	71,815	,446
	Based on trimmed mean	1,903	4	117	,115
Ίδια εργασία	Based on Mean	1,473	4	117	,215
	Based on Median	,813	4	117	,520
	Based on Median and with adjusted df	,813	4	88,887	,520
	Based on trimmed mean	1,359	4	117	,252
Άμεσα Προϊστάμενο	Based on Mean	1,817	4	117	,130
	Based on Median	1,195	4	117	,317
	Based on Median and with adjusted df	1,195	4	112,851	,317
	Based on trimmed mean	1,541	4	117	,195
Οργανισμός ως σύνολο	Based on Mean	,735	4	117	,570
	Based on Median	,494	4	117	,740
	Based on Median and with adjusted df	,494	4	97,158	,740
	Based on trimmed mean	,719	4	117	,581
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Based on Mean	1,690	4	117	,157
	Based on Median	,739	4	117	,567
	Based on Median and with adjusted df	,739	4	69,944	,568
	Based on trimmed mean	1,614	4	117	,175

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε παραμετρικός έλεγχος διακύμανσης ANOVA, όπως φαίνεται στον πίνακα 48

Πίνακας 48. Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και των συνιστωσών της με μεταβλητή τον τρόπο ένταξης των υπαλλήλων

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	Between Groups	1,015	4	,254	,404	,805
	Within Groups	73,460	117	,628		
	Total	74,475	121			
Ικαναποδοχές	Between Groups	3,534	4	,884	1,023	,398
	Within Groups	101,025	117	,863		

	Total	104,560	121			
Ευκαιρίες Προαγωγής	Between Groups	,974	4	,244	,283	,889
	Within Groups	100,877	117	,862		
	Total	101,852	121			
Ίδια εργασία	Between Groups	4,072	4	1,018	1,102	,359
	Within Groups	108,045	117	,923		
	Total	112,117	121			
Άμεσα Προϊστάμενο	Between Groups	4,895	4	1,224	1,457	,220
	Within Groups	98,285	117	,840		
	Total	103,180	121			
Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	1,583	4	,396	,391	,815
	Within Groups	118,447	117	1,012		
	Total	120,029	121			
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Between Groups	,434	4	,109	,252	,908
	Within Groups	50,382	117	,431		
	Total	50,816	121			

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο παράγοντας «τρόπος ένταξης » των υπαλλήλων δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση και τις συνιστώσες της . Για την περαιτέρω διερεύνηση ωστόσο πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγη των μέσων όρων τους όπως φαίνεται στον πίνακα 49

Πίνακας 49. Πίνακας πολλαπλών συγκρίσεων επαγγελματικής ικανοποίησης και των διαστάσεων της ανά ζεύγη με μεταβλητή τον τρόπο ένταξης των υπαλλήλων

Multiple Comparisons
LSD

Dependent Variable	(I) Στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας ενταχθήκατε με:	(J) Στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας ενταχθήκατε με:	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Συνθήκες Εργασίας	Διορισμός	Μετάταξη	,00433	,18432	,981	-,3607	,3694
		Συνέργεια με το πρώην TEI	-,19424	,18634	,299	-,5633	,1748
		Απόσπαση	-,02424	,47782	,960	-,9705	,9221
		Σύμβαση Έργου	-,07424	,41951	,860	-,9051	,7566
	Μετάταξη	Διορισμός	-,00433	,18432	,981	-,3694	,3607
		Συνέργεια με το πρώην TEI	-,19857	,17506	,259	-,5453	,1481
		Απόσπαση	-,02857	,47354	,952	-,9664	,9092
		Σύμβαση Έργου	-,07857	,41463	,850	-,8997	,7426
	Συνέργεια με το πρώην TEI	Διορισμός	,19424	,18634	,299	-,1748	,5633
		Μετάταξη	,19857	,17506	,259	-,1481	,5453
		Απόσπαση	,17000	,47433	,721	-,7694	1,1094
		Σύμβαση Έργου	,12000	,41553	,773	-,7029	,9429
	Απόσπαση	Διορισμός	,02424	,47782	,960	-,9221	,9705
		Μετάταξη	,02857	,47354	,952	-,9092	,9664
		Συνέργεια με το πρώην TEI	-,17000	,47433	,721	-1,1094	,7694
		Σύμβαση Έργου	-,05000	,60519	,934	-1,2485	1,1485
	Σύμβαση Έργου	Διορισμός	,07424	,41951	,860	-,7566	,9051
		Μετάταξη	,07857	,41463	,850	-,7426	,8997
		Συνέργεια με το πρώην TEI	-,12000	,41553	,773	-,9429	,7029
		Απόσπαση	,05000	,60519	,934	-1,1485	1,2485
Ικανοδοχές	Διορισμός	Μετάταξη	,36797	,21616	,091	-,0601	,7961

		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	,18731	,21852	,393	-,2455	,6201
		Απόσπαση	-,06061	,56035	,914	-1,1703	1,0491
		Σύμβαση Έργου	-,26894	,49197	,586	-1,2433	,7054
	Μετάταξη	Διορισμός	-,36797	,21616	,091	-,7961	,0601
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,18065	,20529	,381	-,5872	,2259
		Απόσπαση	-,42857	,55532	,442	-1,5284	,6712
		Σύμβαση Έργου	-,63690	,48624	,193	-1,5999	,3261
	Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	Διορισμός	-,18731	,21852	,393	-,6201	,2455
		Μετάταξη	,18065	,20529	,381	-,2259	,5872
		Απόσπαση	-,24792	,55624	,657	-1,3495	,8537
		Σύμβαση Έργου	-,45625	,48729	,351	-1,4213	,5088
	Απόσπαση	Διορισμός	,06061	,56035	,914	-1,0491	1,1703
		Μετάταξη	,42857	,55532	,442	-,6712	1,5284
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	,24792	,55624	,657	-,8537	1,3495
		Σύμβαση Έργου	-,20833	,70971	,770	-1,6139	1,1972
	Σύμβαση Έργου	Διορισμός	,26894	,49197	,586	-,7054	1,2433
		Μετάταξη	,63690	,48624	,193	-,3261	1,5999
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	,45625	,48729	,351	-,5088	1,4213
		Απόσπαση	,20833	,70971	,770	-1,1972	1,6139
Ευκαιρίες Προαγωγής	Διορισμός	Μετάταξη	,19986	,21600	,357	-,2279	,6276
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	,18914	,21836	,388	-,2433	,6216
		Απόσπαση	,30303	,55993	,589	-,8059	1,4120
		Σύμβαση Έργου	,16414	,49161	,739	-,8095	1,1377
	Μετάταξη	Διορισμός	-,19986	,21600	,357	-,6276	,2279
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,01071	,20514	,958	-,4170	,3956
		Απόσπαση	,10317	,55491	,853	-,9958	1,2022
		Σύμβαση Έργου	-,03571	,48588	,942	-,9980	,9265
	Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	Διορισμός	-,18914	,21836	,388	-,6216	,2433
		Μετάταξη	,01071	,20514	,958	-,3956	,4170
		Απόσπαση	,11389	,55584	,838	-,9869	1,2147
		Σύμβαση Έργου	-,02500	,48693	,959	-,9893	,9393
	Απόσπαση	Διορισμός	-,30303	,55993	,589	-1,4120	,8059
		Μετάταξη	-,10317	,55491	,853	-1,2022	,9958
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,11389	,55584	,838	-1,2147	,9869
		Σύμβαση Έργου	-,13889	,70919	,845	-1,5434	1,2656
	Σύμβαση Έργου	Διορισμός	-,16414	,49161	,739	-1,1377	,8095
		Μετάταξη	,03571	,48588	,942	-,9265	,9980
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	,02500	,48693	,959	-,9393	,9893
		Απόσπαση	,13889	,70919	,845	-1,2656	1,5434
Ίδια εργασία	Διορισμός	Μετάταξη	,17316	,22354	,440	-,2696	,6159
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,15720	,22599	,488	-,6048	,2904
		Απόσπαση	,44697	,57949	,442	-,7007	1,5946
		Σύμβαση Έργου	,59280	,50877	,246	-,4148	1,6004
	Μετάταξη	Διορισμός	-,17316	,22354	,440	-,6159	,2696
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,33036	,21231	,122	-,7508	,0901
		Απόσπαση	,27381	,57429	,634	-,8635	1,4112
		Σύμβαση Έργου	,41964	,50284	,406	-,5762	1,4155
	Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	Διορισμός	,15720	,22599	,488	-,2904	,6048
		Μετάταξη	,33036	,21231	,122	-,0901	,7508
		Απόσπαση	,60417	,57524	,296	-,5351	1,7434
		Σύμβαση Έργου	,75000	,50394	,139	-,2480	1,7480
	Απόσπαση	Διορισμός	-,44697	,57949	,442	-1,5946	,7007

		Μετάταξη	-,27381	,57429	,634	-1,4112	,8635
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,60417	,57524	,296	-1,7434	,5351
	Σύμβαση Έργου	Σύμβαση Έργου	,14583	,73395	,843	-1,3077	1,5994
		Διορισμός	-,59280	,50877	,246	-1,6004	,4148
		Μετάταξη	-,41964	,50284	,406	-1,4155	,5762
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,75000	,50394	,139	-1,7480	,2480
		Απόσπαση	-,14583	,73395	,843	-1,5994	1,3077
Άμεσα Προϊστάμενο	Διορισμός	Μετάταξη	-,17370	,21321	,417	-,5959	,2485
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	1,9356	,21554	,371	-,2333	,6204
		Απόσπαση	-,14394	,55269	,795	-1,2385	,9506
		Σύμβαση Έργου	,73106	,48525	,135	-,2300	1,6921
	Μετάταξη	Διορισμός	,17370	,21321	,417	-,2485	,5959
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	3,6726	,20249	,072	-,0338	,7683
		Απόσπαση	,02976	,54774	,957	-1,0550	1,1145
		Σύμβαση Έργου	,90476	,47960	,062	-,0451	1,8546
	Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	Διορισμός	-,19356	,21554	,371	-,6204	,2333
		Μετάταξη	-,36726	,20249	,072	-,7683	,0338
		Απόσπαση	-,33750	,54865	,540	-1,4241	,7491
		Σύμβαση Έργου	,53750	,48064	,266	-,4144	1,4894
	Απόσπαση	Διορισμός	,14394	,55269	,795	-,9506	1,2385
		Μετάταξη	-,02976	,54774	,957	-1,1145	1,0550
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	3,3750	,54865	,540	-,7491	1,4241
		Σύμβαση Έργου	,87500	,70002	,214	-,5114	2,2614
		Διορισμός	-,73106	,48525	,135	-1,6921	,2300
		Μετάταξη	-,90476	,47960	,062	-1,8546	,0451
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,53750	,48064	,266	-1,4894	,4144
		Απόσπαση	-,87500	,70002	,214	-2,2614	,5114
Οργανισμός ως σύνολο	Διορισμός	Μετάταξη	,19535	,23405	,406	-,2682	,6589
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	2,2898	,23662	,335	-,2396	,6976
		Απόσπαση	-,14394	,60674	,813	-1,3456	1,0577
		Σύμβαση Έργου	,39773	,53270	,457	-,6573	1,4527
	Μετάταξη	Διορισμός	-,19535	,23405	,406	-,6589	,2682
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	0,3363	,22229	,880	-,4066	,4739
		Απόσπαση	-,33929	,60130	,574	-1,5301	,8516
		Σύμβαση Έργου	,20238	,52649	,701	-,8403	1,2451
	Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	Διορισμός	-,22898	,23662	,335	-,6976	,2396
		Μετάταξη	-,03363	,22229	,880	-,4739	,4066
		Απόσπαση	-,37292	,60230	,537	-1,5657	,8199
		Σύμβαση Έργου	,16875	,52764	,750	-,8762	1,2137
	Απόσπαση	Διορισμός	,14394	,60674	,813	-1,0577	1,3456
		Μετάταξη	,33929	,60130	,574	-,8516	1,5301
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	3,7292	,60230	,537	-,8199	1,5657
		Σύμβαση Έργου	,54167	,76847	,482	-,9802	2,0636
		Διορισμός	-,39773	,53270	,457	-1,4527	,6573
		Μετάταξη	-,20238	,52649	,701	-1,2451	,8403
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	-,16875	,52764	,750	-1,2137	,8762
		Απόσπαση	-,54167	,76847	,482	-2,0636	,9802
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Διορισμός	Μετάταξη	,12783	,15265	,404	-,1745	,4301
		Συνέργεια με το πρώην ΤΕΙ	0,07459	,15432	,630	-,2310	,3802
		Απόσπαση	,06288	,39571	,874	-,7208	,8466
		Σύμβαση Έργου	,25709	,34742	,461	-,4310	,9451

Μετάταξη	Διορισμός	-,12783	,15265	,404	-,4301	,1745
	Συνέργεια με το πρώην TEI	-,05323	,14498	,714	-,3404	,2339
	Απόσπαση	-,06495	,39216	,869	-,8416	,7117
	Σύμβαση Έργου	,12927	,34338	,707	-,5508	,8093
Συνέργεια με το πρώην TEI	Διορισμός	-,07459	,15432	,630	-,3802	,2310
	Μετάταξη	,05323	,14498	,714	-,2339	,3404
	Απόσπαση	-,01171	,39282	,976	-,7897	,7662
Απόσπαση	Σύμβαση Έργου	,18250	,34412	,597	-,4990	,8640
	Διορισμός	-,06288	,39571	,874	-,8466	,7208
	Μετάταξη	,06495	,39216	,869	-,7117	,8416
Σύμβαση Έργου	Συνέργεια με το πρώην TEI	,01171	,39282	,976	-,7662	,7897
	Σύμβαση Έργου	,19421	,50119	,699	-,7984	1,1868
	Διορισμός	-,25709	,34742	,461	-,9451	,4310
Σύμβαση Έργου	Μετάταξη	-,12927	,34338	,707	-,8093	,5508
	Συνέργεια με το πρώην TEI	-,18250	,34412	,597	-,8640	,4990
	Απόσπαση	-,19421	,50119	,699	-,1,1868	,7984

Από τον παραπάνω πίνακα δεν προκύπτει κάποια σημαντική στατιστική εξάρτηση

Γραμμική σχέση ποσοτικών μεταβλητών

Υπολογίστηκαν οι συντελεστές συσχέτισης ανάμεσα στις διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης και την ίδια την επαγγελματική ικανοποίηση

Πίνακας 50. Πίνακας συσχετίσεων εξαρτημένων μεταβλητών

Correlations

		Συνθήκες Εργασίας	Ικαναποδοχές	Ευκαιρίες Προαγωγής	Ίδια εργασία	Άμεσα Προϊστάμενο	Οργανισμός ως σύνολο	Επαγγελματική Ικανοποίηση
Συνθήκες Εργασίας	Pearson Correlation	1	,262**	,409**	,468**	,288**	,560**	,688**
	Sig. (2-tailed)		,004	<,001	<,001	,001	<,001	<,001
	N	122	122	122	122	122	122	122
Ικαναποδοχές	Pearson Correlation	,262**	1	,363**	,254**	,245**	,499**	,627**
	Sig. (2-tailed)	,004		<,001	,005	,006	<,001	<,001
	N	122	122	122	122	122	122	122
Ευκαιρίες Προαγωγής	Pearson Correlation	,409**	,363**	1	,413**	,240**	,548**	,705**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	,008	<,001	<,001
	N	122	122	122	122	122	122	122
Ίδια εργασία	Pearson Correlation	,468**	,254**	,413**	1	,439**	,435**	,716**
	Sig. (2-tailed)	<,001	,005	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	122	122	122	122	122	122	122
Άμεσα Προϊστάμενο	Pearson Correlation	,288**	,245**	,240**	,439**	1	,481**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,001	,006	,008	<,001		<,001	<,001

	N	122	122	122	122	122	122	122
Οργανισμός σύνολο	Pearson Correlation	,560**	,499**	,548**	,435**	,481**	1	,840**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	122	122	122	122	122	122	122
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Pearson Correlation	,688**	,627**	,705**	,716**	,643**	,840**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	122	122	122	122	122	122	122

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

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως ανάμεσα στις εξαρτημένες μας μεταβλητές όλοι οι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο σημαντικότητας 0,001.

3 Συμπεράσματα από την Έρευνα

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας δείγμα διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Η ικανοποίηση από την εργασία και τις συνθήκες εργασίας θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας για τη λειτουργία του ατόμου στην κοινωνία και στο σπίτι και σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο ψυχικής υγείας του ατόμου αλλά και των ατόμων εντός της οικογένειας και του άμεσου περιβάλλον του (Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π., 2016)

Παρόμοιες μελέτες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό ασχολήθηκαν με το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα αλλά δεν επικεντρώθηκαν σε Διοικητικούς υπάλληλους πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων για το λόγο αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η συγκεκριμένη μελέτη.

Όπως διαπιστώνεται από την παρούσα έρευνα η επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας κυμαίνεται σε σχετικά μέτρια επίπεδα (Μ.Ο 3,44 Τ.Α 0,65). Από τις συνιστώσες της επαγγελματικής ικανοποίησης τις χαμηλότερες τιμές ικανοποίησης καταγράφει ο μισθός (Μ.Ο 2,93, Τ.Α. 0,93) και οι δυνατότητες προαγωγής (Μ.Ο. 2,94, Τ.Α. 0,92), ενώ τις υψηλότερες

τιμές η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο (Μ.Ο. 4,08 , Τ.Α.0,92) και τις συνθήκες της εργασίας (Μ.Ο. 4,08 , Τ.Α. 0,92).

Από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι:

Όσον αφορά το φύλο, επιβεβαιώθηκαν τα αποτελέσματα άλλων μελετών. Η τρέχουσα μελέτη έδειξε ότι το φύλο δεν επηρέασε την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στον δημόσιο τομέα, ο Kwangho Jyng et al (Kwangho Jyng et al, 2007)) διεξήγαγε παρόμοια μελέτη στον δημόσιο τομέα στη Νότια Κορέα και βρήκε τα ίδια αποτελέσματα.

Όσον αφορά στην ηλικία, παρατηρήθηκε πως οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας με ηλικία μεταξύ 56 και 60 εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της εργασίας σε σχέση με τους συναδέλφους τους μεταξύ 30 και 40ετων .Το εύρημα αυτό διαφοροποιείται σε σχέση με μελέτες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν.

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι ο παράγοντας « Οικογενειακή κατάσταση» δεν διαφοροποιεί τις απόψεις τους αναφορικά με την ικανοποίησή τους από την εργασία τους.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο προκύπτει ότι προς την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν μικρότερη ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους τους απόφοιτους τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης . Ως προς την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους τους που είναι κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού διπλώματος . Τέλος ως προς την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως σύνολο οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους συναδέλφους τους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τους συναδέλφους τους που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος .

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας και τον τρόπο ένταξης στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας παρατηρούμε ότι σε σχέση με τους παράγοντες που εξετάζουμε δεν παρατηρήθηκαν αξιοσημείωτες διαφορές

Θα ήθελα να ολοκληρώσω την έρευνά μου κάνοντας μερικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ένα σύνθετο αλλά ταυτόχρονα συναρπαστικό φαινόμενο που έχει τραβήξει την προσοχή πολλών ερευνητών.

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει μία σημαντική χρονική ιδιαιτερότητα γίνεται την περίοδο εφαρμογής του νέου Νόμου για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση Ν4957/2022 με πολλές αλλαγές

Επίσης πραγματοποιήθηκε την περίοδο της μετακόμισης της Διοίκησης και της Πολυτεχνικής Σχολής στην νέα Πανεπιστημιούπολη στη ΖΕΠ Κοζάνης. Αναμενόμενο είναι οι υπάλληλοι να είναι επηρεασμένοι από τις παραπάνω αλλαγές και να έχει αντίκτυπο και στις απαντήσεις τους

Είναι απαραίτητο να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα για τη διεξαγωγή εις βάθος ανάλυσης των πηγών εργασιακής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, προκειμένου να προσαρμοστούν οι πολιτικές του πανεπιστημίου στη συνεχή βελτίωση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία με βάση αυτά τα δεδομένα. Έτσι ώστε να προκύψουν θετικές ενέργειες προς την ψυχολογική απόδοση και την καλύτερη συνεργασία που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση (Κάντας, 1998).

Η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, ώστε να υπάρξει μία ευρύτερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στους Οργανισμούς ΝΠΔΔ .

Βιβλιογραφία

- Γουλιμάρης, Δ., Θεοδωράκης, Ν., & Κουστέλιος, Α. (2003). Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε πολιτιστικούς οργανισμούς. *Φυσική Αγωγή, Αθλητισμός, Υγεία*, 14-15, 89-98.
- ABRAHAM, M. H. (1998). *(H/B) MASLOW ON MANAGEMENT*. WILEY.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Taylor & Francis Online*, 1113-1129.
- Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs. Organizational behavior and human performance*. Ανάκτηση 07 20, 2023, από <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/003050736990004X>:
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).
- Cailteux, C. (2023). *Ανάκτηση κινήτρων στην εργασία: Απλά βήματα για να βρείτε σκοπό και ευτυχία στη δουλειά σας*. Βέλγιο: 50Minutes.com (GK).
- Davlembayeva, D. & Alamanos, E. (2023). *Equity Theory: A review*. Ανάκτηση 07 2023, από TheoryHub Book: <http://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The Relationship between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. Manchester, Manchester. Ανάκτηση από <https://oem.bmj.com>: <https://oem.bmj.com/content/62/2/105>
- Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, vol 12, 384-412.
- Hackman, J. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*.
- Hall, J. a. (2009, Μαρτίος 3). When Should Process Be Art, Not Science. *Harvard Business Review*, σσ. 58-65.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York: John Wiley and Sons.
- Holland, J. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 397-406.

- <https://www.forbes.com/>. (2023, June 4). *Tracy Brower*. Ανάκτηση 7 7, 2023, από <https://www.forbes.com/>:
<https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2023/06/04/job-satisfaction-is-rising-whats-behind-the-surprising-tend/>
- <https://www.uowm.gr/to-panepistimio/orama-apostoli-kai-axies-toy-idrymatos/>. (χ.χ.).
Ανάκτηση από ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ.
- Ingrid L. Potgieter, Melinde Coetzee, Nadia Ferreira. (2019). *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*. Springer International Publishing.
- James R. Lincoln, Arne L. Kalleberg. (1992). *Culture, Control and Commitment*. Cambridge University Press.
- Jerome Kagan, Chair . (2007, 11 8). *Harvard University*. Ανάκτηση 03 4, 2023, από <https://news.harvard.edu/gazette/story/2007/11/david-clarence-mcclelland/>
- Jurgita Raudeliuniene, Ieva Meidute-Kavaliauskiene. (2013). *Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector*. Vilnius, Lithuania.
- Karen Evans (et al.). (2010, 07). Improving Workplace Learning. *Journal of Social Research and Policy*, σ. 210.
- KOTLER PHILIP, KELLER KEVIN-LANE. (2010). *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- KOTLER, P. (2017). *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement* 57(3), σσ. 469-476.
- Kwangho Jyng et al. (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Public Personnel Administration* 27(2), 125-146.
- Locke, E. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction*. Chicago: Handbook of industrial and organizational psychology.

- Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., & Pravita, M. E. (2016). *Reform of public administration in Greece: evaluating structural reform of central government departments in Greece: application of the DEA methodology.*
- McGregor, D. (1967). *The professional manager.* McGraw-Hill.
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. . *Public Administration Review*, vol.50, 367-373.
- Porter L.W., L. E. (χ.χ.). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review Reprint Service*, σσ. 118-126.
- Smith et all. (1969).
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and consequences.* Thousand Oaks.
- Stead, B. A. (1972, September). Berlo's Communication Process Model as Applied to the Behavioral Theories of Maslow, Herzberg, and McGregor. *The Academy of Management Journal*, σσ. 389–394.
- Togia et all. (2004).
- Ugaddan, R. & Park, S. (2017). Quality of leadership and public service motivation:. *International Journal of*, 270-285.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation.* Wiley.
- Wanous J.P., Lawler E.E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 95-105.
- Wright, E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 11, 559-586.
- Γιανναράς, Χ. (2011). *Προτάσεις Κριτικής Οντολογίας.* . (n.p.): Εκδόσεις Ίκαρος. Εκδόσεις Ίκαρος.
- Δασκαλάκης, Δ. Ι. (2014). *Βιομηχανική Κοινωνιολογία και βιομηχανικές σχέσεις.* Publishers Papazisis.

Koustelios, A. & Koustelios, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82,, 131-136.

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

Λιάκου, Μ. (2019). *Μελέτη αποτύπωσης της εργασιακής ικανοποίησης και του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας: απόψεις μελών του διοικητικού προσωπικού*.

Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36-47.

Ευρετήριο Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΟΥ ΕΙΧΑ ΠΟΤΕ	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΧΩΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΣ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΜΟΥ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΠΑΡΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΜΟΥ»	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΦΩΤΙΣΜΟΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΠΑΡΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΜΟΥ»	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΠΛΗΡΩΝΟΜΑΙ ΟΣΟ ΠΡΕΠΕΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΩ»	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΜΕ ΤΕΤΟΙΟ ΜΙΣΘΟ»	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΙΣΑ-ΙΣΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΩ ΚΑΙ ΕΠΙΒΙΩΝΩ Μ' ΑΥΤΟ ΤΟ ΜΙΣΘΟ»	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 9. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΠΛΗΡΩΝΟΜΑΙ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΟΤΙ ΑΞΙΖΩ»	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΟΛΛΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ»	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 11. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΠΕΙΡΑ ΠΟΥ ΑΠΕΚΤΗΣΑ ΑΥΞΑΝΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΜΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ»	58

ΠΙΝΑΚΑΣ 12. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΕΣ»	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 13. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗ»	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ»	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 15. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟΤΟΝΗ»	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 16. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΒΑΡΕΤΗ»	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 17. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ ΜΕ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΟΤΑΝ ΤΟΝ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΙ»	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ ΚΑΤΑΝΟΕΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΟΥ»	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 19. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΓΕΝΗΣ»	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 20. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΝΟΧΛΗΤΙΚΟΣ»	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 21. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ»	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 22. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΥ ΕΧΩ ΔΟΥΛΕΨΕΙ ΠΟΤΕ»	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 23. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΥΝΟΙΟΚΡΑΤΙΑ (ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑΣ) ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ»	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 24. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΝΕΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ»	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 25. ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ/ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΤΗΝ ΑΣΑΦΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 26. ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΝΑ ΦΥΛΟ	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 27. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΟ ΦΥΛΟ	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 28. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 29. ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ.	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 30. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 31. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	80

ΠΙΝΑΚΑΣ 32.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 33.ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 34. ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ KUSKAL- WALLIS ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 35. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 36. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 37.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 38.ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 39.ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ KUSKAL- WALLIS ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 40. . ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 41. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΑΝΑ ΖΕΥΓΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 42. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 43.ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 44. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 45. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΑΝΑ ΖΕΥΓΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 46. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΤΡΟΠΟ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	109

ΠΙΝΑΚΑΣ 47. ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΝΑ ΤΡΟΠΟ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 48. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 49. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΝΑ ΖΕΥΓΗ ΜΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 50. ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	115

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 MASLOW VS ALDERFER	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΧΩΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΣ	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΜΟΥ	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΠΑΡΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΜΟΥ»	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΦΩΤΙΣΜΟΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΠΑΡΚΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΜΟΥ»	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΠΛΗΡΩΝΟΜΑΙ ΟΣΟ ΠΡΕΠΕΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΩ»	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΜΕ ΤΕΤΟΙΟ ΜΙΣΘΟ»	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΙΣΑ-ΙΣΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΩ ΚΑΙ ΕΠΙΒΙΩΝΩ Μ' ΑΥΤΟ ΤΟ ΜΙΣΘΟ»	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΠΛΗΡΩΝΟΜΑΙ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΟΤΙ ΑΞΙΖΩ»	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΟΛΛΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ»	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΠΕΙΡΑ ΠΟΥ ΑΠΕΚΤΗΣΑ ΑΥΞΑΝΕΙ ΤΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΜΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ»	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΕΣ»	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗ»	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ»	62

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟΤΟΝΗ»	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΒΑΡΕΤΗ»	64
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ ΜΕ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΟΤΑΝ ΤΟΝ ΧΡΕΙΑΖΟΜΑΙ»	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ ΚΑΤΑΝΟΕΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΟΥ»	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΓΕΝΗΣ»	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΝΟΧΛΗΤΙΚΟΣ»	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΦΡΟΝΤΙΖΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ»	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΥ ΕΧΩ ΔΟΥΛΕΨΕΙ ΠΟΤΕ»	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΥΝΟΙΟΚΡΑΤΙΑ (ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑΣ) ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ»	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24. ΚΥΚΛΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ «Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΝΕΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ»	72

