



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΕΝΤΡΟ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ ΤΟΥ e-Ε.Φ.Κ.Α.**

Χρυσούλα Σπηλιοπούλου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΕΝΤΡΟ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ ΤΟΥ e-Ε.Φ.Κ.Α.**

Χρυσούλα Σπηλιοπούλου, Α.Μ.: 19031

Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Ανδρέας, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021



University of West Attica

School of Administration, Economic, and Social Sciences

Department of Accounting & Finance

M.Sc. in Public Economics and Policy



**MOTIVATION & WORK SATISFACTION IN PUBLIC
ADMINISTRATION**

**CASE STUDY: INSURANCE DEBT COLLECTION CENTER OF
e-E.Φ.Κ.Α.**

Chrysoula Spiliopoulou, RN: 19031

Supervisor: Alexopoulos Andreas, Lecturer Professor, University of West Attica, Department
of Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West
Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics
and Policy

Aigaleo, Greece, 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΕΝΤΡΟ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ ΤΟΥ e-Ε.Φ.Κ.Α.

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 20/10/2021

A/α	ΟΝΟΜΑΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2.	Αικατερίνη Δεδούλη	Επίκουρη καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3.	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Χρυσούλα Σπηλιοπούλου του Σπήλιου, με αριθμό μητρώου 19031, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, Δημόσια Οικονομική και Πολιτική, του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Χρυσούλα Σπηλιοπούλου/Φοιτήτρια

*Στον γιο μου Ιάσονα,
που χωρίς την επιμονή του
δεν θα είχα συμμετάσχει
σε αυτό το ΜΠΣ*

Παρακίνηση & Εργασιακή Ικανοποίηση στη Δημόσια Διοίκηση
Μελέτη περίπτωσης: Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών του
e-Ε.Φ.Κ.Α.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση και η ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο., αναφορικά με το επίπεδο παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης τους, καθώς και ο προσδιορισμός των παραγόντων παρακίνησης που συντελούν στην ενίσχυση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση στη βελτίωση της παραγωγικότητας τους.

Προκειμένου να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα πραγματοποιήθηκε ποσοτική εμπειρική ανάλυση, σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν τόσο τους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του, τα δε συμπεράσματα είναι συμβατά με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Δύνανται δε να αξιολογηθούν από τους διοικούντες, οι οποίοι με τις κατάλληλες διοικητικές δράσεις ίσως συνεισφέρουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο., με θετικό αντίκτυπο στον πολίτη.

Σημαντικοί Όροι: Παρακίνηση, Εργασιακή ικανοποίηση, Δημόσια Διοίκηση, Κ.Ε.Α.Ο.

Motivation & Work Satisfaction in Public Administration

Case Study: Insurance Debt Collection Center of e-E.F.K.A.

Abstract

The purpose of this postgraduate thesis is to investigate and analyze the views of employees of K.E.A.O., regarding the level of motivation and job satisfaction as well as to determine the motivating factors that contribute to enhancing job satisfaction levels and consequently in improving their productivity.

In order to investigate the research questions, a quantitative empirical analysis was performed to a sample of employees of K.E.A.O.

The results of the research showed both the ways of motivating human resources, as well as their levels of job satisfaction and the conclusions are compatible with the theories developed in the literature review. They can be evaluated by the managers of public administration, who with the appropriate administrative actions may contribute to the increase of the productivity of the employees of K.E.A.O., with a positive impact on the citizen.

Keywords: Motivation, Job Satisfaction, Public Administration, K.E.A.O.

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Πινάκων	xxi
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (MOTIVATION).....	5
1.1 Εισαγωγή.....	5
1.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Παρακίνησης	6
1.3 Κίνητρα, Στόχοι και Διαδικασία Παρακίνησης	7
1.3.1 Κατηγορίες Κινήτρων.....	8
1.3.2 Στόχοι	9
1.3.3 Διαδικασία Παρακίνησης	9
1.4 Θεωρίες Παρακίνησης (motivational theories).....	10
1.4.1 Συντελεστική Θεωρία (Instrumentality Theory)	10
1.4.2 Θεωρίες των Αναγκών (Content–Need Theories) – Πρώιμες Θεωρίες Παρακίνησης	11
1.4.3 Θεωρίες Διεργασίας (Process Theories) – Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης	16
1.5 Ανακεφαλαίωση	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	23
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION).....	23

2.1 Εισαγωγή.....	23
2.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης.....	23
2.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης	26
2.3.1 The Job Satisfaction Survey (JSS).....	27
2.3.2 The Job Descriptive Index (JDI)	27
2.3.3 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	27
2.3.4 The Job Diagnostic Survey (JDS)	28
2.3.5 The Job in General Scale (JIG).....	28
2.4 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	28
2.5 Ανακεφαλαίωση	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	33
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΚΗΣΗ ...	33
3.1 Εισαγωγή.....	33
3.2 Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα	33
3.3 Ανακεφαλαίωση	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	37
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ και ΥΠΟΤΟΜΕΙΣ	37
4.1 Εισαγωγή.....	37
4.2 Περί Δημοσίου Τομέα.....	37
4.3 Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.).....	38
4.4 Το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.)	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	47
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
5.1 Εισαγωγή.....	47
5.2 Αναγκαιότητα της Έρευνας	47
5.3 Ερευνητικός Στόχος (Purpose).....	47

5.4 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	49
5.5 Θεωρητικό Υπόβαθρο της Έρευνας.....	49
5.6 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη της Έρευνας	50
5.6.1 Πληθυσμός Αναφοράς και Δείγμα Έρευνας	50
5.6.2 Σχεδιασμός & Δομή Ερωτηματολογίου	51
5.6.3 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	55
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
6.1 Ανάλυση δεδομένων	55
6.1.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση (descriptive statistics).....	56
6.1.2 Επαγωγική στατιστική ανάλυση (inferential statistics).....	126
6.1.3 Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	137
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	137
7.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	137
7.2 Προτάσεις έρευνας.....	141
7.3 Περιορισμοί έρευνας.....	142
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	145
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	157

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 6.1: Φύλο	56
Πίνακας 6.2: Ηλικία	58
Πίνακας 6.3: Επίπεδο εκπαίδευσης	59
Πίνακας 6.4: Θέση εργασίας	60
Πίνακας 6.5: Έτη εργασίας στην παρούσα θέση	61
Πίνακας 6.6: Συνολικά έτη υπηρεσίας στον e-Ε.Φ.Κ.Α.	62
Πίνακας 6.7: Εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα	63
Πίνακας 6.8: Δημογραφικά χαρακτηριστικά	64
Πίνακας 6.A1: Λογικός φόρτος εργασίας	65
Πίνακας 6.A2: Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	66
Πίνακας 6.A3: Συνάφεια αντικειμένου εργασίας και σπουδών	67
Πίνακας 6.A4: Εναλλαγές αντικειμένου εργασίας	68
Πίνακας 6.A5: Ανασφάλεια ως προς την αλλαγή καθηκόντων	69
Πίνακας 6.A6: Ελευθερία τρόπου εκτέλεσης της εργασίας	70
Πίνακας 6.A7: Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	71
Πίνακας 6.B1: Ικανοποίηση ως προς την ασφάλεια της εργασίας	72
Πίνακας 6.B2: Ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες εργασίας	73
Πίνακας 6.B3: Ικανοποίηση ως προς τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό	75
Πίνακας 6.B4: Ασφάλεια ως προς την σταθερότητα της εργασίας	76
Πίνακας 6.B5: Μετακίνηση σε άλλο φορέα της Δημόσιας Διοίκησης	77
Πίνακας 6.B6: Υποστελέχωση υπηρεσίας	78
Πίνακας 6.B7: Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	79
Πίνακας 6.Γ1: Εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο	80

Πίνακας 6.Γ2: Καλή επικοινωνία με τον προϊστάμενο	81
Πίνακας 6.Γ3: Ισότιμη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο	82
Πίνακας 6.Γ4: Αξιοκρατική αξιολόγηση από τον προϊστάμενο	83
Πίνακας 6.Γ5: Αναζήτηση γνώμης υφισταμένων από τον προϊστάμενο	84
Πίνακας 6.Γ6: Ικανοποίηση από συνεργασία με τον προϊστάμενο	86
Πίνακας 6.Δ1: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-προσπάθειας	87
Πίνακας 6.Δ2: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-φόρτου εργασίας	88
Πίνακας 6.Δ3: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-μόρφωσης	89
Πίνακας 6.Δ4: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-προϋπηρεσίας	90
Πίνακας 6.Δ5: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-θέσης εργασίας	91
Πίνακας 6.Δ6: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-άλλων δημοσίων φορέων	92
Πίνακας 6.Δ7: Ικανοποίηση ως προς την αμοιβή	93
Πίνακας 6.Ε1: Καλές συναδελφικές σχέσεις	94
Πίνακας 6.Ε2: Πνεύμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων	95
Πίνακας 6.Ε3: Αρνητική συχνότητα συγκρούσεων με συναδέλφους	96
Πίνακας 6.Ε4: Συναναστροφή συναδέλφων εκτός χώρου εργασίας	97
Πίνακας 6.Ε5: Ικανοποίηση από εμπιστοσύνη συναδέλφων	98
Πίνακας 6.Ε6: Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους	99
Πίνακας 6.ΣΤ1: Αναγνώριση προσπαθειών από την υπηρεσία	100
Πίνακας 6.ΣΤ2: Αξιοποίηση δυνατοτήτων από την υπηρεσία	101
Πίνακας 6.ΣΤ3: Ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων μέσω σεμιναρίων	102
Πίνακας 6.ΣΤ4: Τήρηση κριτηρίων ανάθεσης σε ρόλο προϊσταμένων/Προαγωγή	103
Πίνακας 6.ΣΤ5: Σαφείς και εφικτοί στόχοι από την υπηρεσία	104
Πίνακας 6.ΣΤ6: Αίσθηση υπερηφάνειας για την υπηρεσία	105

Πίνακας 6.ΣΤ7: Ικανοποίηση ως προς την πολιτική του Οργανισμού	106
Πίνακας 6.Z: Συνολική εργασιακή ικανοποίηση	108
Πίνακας 6.H1: Πρόσθετη άδεια ως μέσο παρακίνησης	109
Πίνακας 6.H2: Αύξηση αποδοχών ως μέσο παρακίνησης	110
Πίνακας 6.H3: Δυνατότητα εξέλιξης ως μέσο παρακίνησης	111
Πίνακας 6.H4: Ατομικό βραβείο επίδοσης ως μέσο παρακίνησης	112
Πίνακας 6.H5: Ομαδική εργασία ως μέσο παρακίνησης	113
Πίνακας 6.H6: Ενεργή στάση της Διοίκησης ως μέσο παρακίνησης	114
Πίνακας 6.Θ1: Αλλαγή θέσης εργασίας ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	115
Πίνακας 6.Θ2: Ανάλυση πρωτοβουλιών ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	116
Πίνακας 6.Θ3: Εκπαίδευση προσωπικού ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	117
Πίνακας 6.Θ4: Λογικός φόρτος εργασίας ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	118
Πίνακας 6.Θ5: Δικαιοσύνη/Ιση μεταχείριση ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	119
Πίνακας 6.Θ6: Σύστημα παρακίνησης ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	120
Πίνακας 6.9: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των μεταβλητών	122
Πίνακας 6.10: Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου	128
Πίνακας 6.11: Δείκτης Cronbach's Alpha	129
Πίνακας 6.12: Ανάλυση κανονικής κατανομής	130
Πίνακας 6.13: Συντελεστές συσχέτισης	132
Πίνακας 6.14: Συγκρίσεις δημ/κών χαρακ/κών και κλιμάκων εργ/κής ικαν/σης	133

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: Διάρθρωση Δημοσίου Τομέα	38
Διάγραμμα 4.2: Διάρθρωση Κεντρικής Υπηρεσίας Κ.Ε.Α.Ο.	44
Διάγραμμα 4.3: Διάρθρωση Επιπέδων Διεύθυνσης και Τμημάτων Κ.Ε.Α.Ο.	44
Διάγραμμα 6.1: Φύλο	57
Διάγραμμα 6.2: Ηλικία	58
Διάγραμμα 6.3: Επίπεδο εκπαίδευσης	59
Διάγραμμα 6.4: Θέση εργασίας	60
Διάγραμμα 6.5: Έτη εργασίας στην παρούσα θέση	61
Διάγραμμα 6.6: Συνολικά έτη υπηρεσίας στον e-Ε.Φ.Κ.Α.	62
Διάγραμμα 6.7: Εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα	63
Διάγραμμα 6.A1: Λογικός φόρτος εργασίας	65
Διάγραμμα 6.A2: Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας	66
Διάγραμμα 6.A3: Συνάφεια αντικειμένου εργασίας και σπουδών	67
Διάγραμμα 6.A4: Εναλλαγές αντικειμένου εργασίας	68
Διάγραμμα 6.A5: Ανεπάρκεια ως προς την αλλαγή καθηκόντων	69
Διάγραμμα 6.A6: Ελευθερία τρόπου εκτέλεσης της εργασίας	70
Διάγραμμα 6.A7: Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	71
Διάγραμμα 6.B1: Ικανοποίηση ως προς την ασφάλεια της εργασίας	73
Διάγραμμα 6.B2: Ικανοποίηση ως προς τις συνθήκες εργασίας	74
Διάγραμμα 6.B3: Ικανοποίηση ως προς τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό	75
Διάγραμμα 6.B4: Ασφάλεια ως προς την σταθερότητα της εργασίας	76
Διάγραμμα 6.B5: Μετακίνηση σε άλλο φορέα της Δημόσιας Διοίκησης	77
Διάγραμμα 6.B6: Υποστελέχωση υπηρεσίας	78

Διάγραμμα 6.Β7: Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	80
Διάγραμμα 6.Γ1: Εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο	81
Διάγραμμα 6.Γ2: Καλή επικοινωνία με τον προϊστάμενο	82
Διάγραμμα 6.Γ3: Ισότιμη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο	83
Διάγραμμα 6.Γ4: Αξιοκρατική αξιολόγηση από τον προϊστάμενο	84
Διάγραμμα 6.Γ5: Αναζήτηση γνώμης υφισταμένων από τον προϊστάμενο	85
Διάγραμμα 6.Γ6: Ικανοποίηση από συνεργασία με τον προϊστάμενο	86
Διάγραμμα 6.Δ1: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-προσπάθειας	87
Διάγραμμα 6.Δ2: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-φόρτου εργασίας	89
Διάγραμμα 6.Δ3: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-μόρφωσης	90
Διάγραμμα 6.Δ4: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-προϋπηρεσίας	91
Διάγραμμα 6.Δ5: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-θέσης εργασίας	92
Διάγραμμα 6.Δ6: Ικανοποίηση ως προς σχέση αμοιβής-άλλων δημοσίων φορέων	93
Διάγραμμα 6.Δ7: Ικανοποίηση ως προς την αμοιβή	94
Διάγραμμα 6.Ε1: Καλές συναδελφικές σχέσεις	95
Διάγραμμα 6.Ε2: Πνεύμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων	96
Διάγραμμα 6.Ε3: Αρνητική συχνότητα συγκρούσεων με συναδέλφους	97
Διάγραμμα 6.Ε4: Συναναστροφή συναδέλφων εκτός χώρου εργασίας	98
Διάγραμμα 6.Ε5: Ικανοποίηση από εμπιστοσύνη συναδέλφων	99
Διάγραμμα 6.Ε6: Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους	100
Διάγραμμα 6.ΣΤ1: Αναγνώριση προσπαθειών από την υπηρεσία	101
Διάγραμμα 6.ΣΤ2: Αξιοποίηση δυνατοτήτων από την υπηρεσία	102
Διάγραμμα 6.ΣΤ3: Ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων μέσω σεμιναρίων	103
Διάγραμμα 6.ΣΤ4: Τήρηση κριτηρίων ανάθεσης σε ρόλο προϊσ/νων/Προαγωγή	104

Διάγραμμα 6.ΣΤ5: Σαφείς και εφικτοί στόχοι από την υπηρεσία	105
Διάγραμμα 6.ΣΤ6: Αίσθηση υπερηφάνειας για την υπηρεσία	106
Διάγραμμα 6.ΣΤ7: Ικανοποίηση ως προς την πολιτική του Οργανισμού	107
Διάγραμμα 6.Z: Συνολική εργασιακή ικανοποίηση	108
Διάγραμμα 6.H1: Πρόσθετη άδεια ως μέσο παρακίνησης	109
Διάγραμμα 6.H2: Αύξηση αποδοχών ως μέσο παρακίνησης	110
Διάγραμμα 6.H3: Δυνατότητα εξέλιξης ως μέσο παρακίνησης	111
Διάγραμμα 6.H4: Ατομικό βραβείο επίδοσης ως μέσο παρακίνησης	112
Διάγραμμα 6.H5: Ομαδική εργασία ως μέσο παρακίνησης	113
Διάγραμμα 6.H6: Ενεργή στάση της Διοίκησης ως μέσο παρακίνησης	114
Διάγραμμα 6.Θ1: Αλλαγή θέσης εργασίας ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	115
Διάγραμμα 6.Θ2: Ανάλυση πρωτοβουλιών ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	116
Διάγραμμα 6.Θ3: Εκπαίδευση προσωπικού ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	117
Διάγραμμα 6.Θ4: Λογικός φόρτος εργασίας ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	118
Διάγραμμα 6.Θ5: Δικαιοσύνη/Ιση μεταχ/ση ως μέσο βελτίωσης αποδοτικότητας	119
Διάγραμμα 6.Θ6: Σύστημα παρακίνησης ως μέσο βελτίωσης	120
Διάγραμμα 6.8: Ικανοποίηση από συνθήκες και χαρακτηριστικά εργασίας	123
Διάγραμμα 6.9: Ικανοποίηση από αμοιβή και προϊστάμενο	124
Διάγραμμα 6.10: Ικανοποίηση από πολιτική του οργ/μού και συναδ/κές σχέσεις	124
Διάγραμμα 6.11: Παρακίνηση και βελτίωση	125

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Χωρίς αμφιβολία οι έννοιες της «παρακίνησης» και της «εργασιακής ικανοποίησης» στη δημόσια διοίκηση αποτελούν αντικείμενο προβληματισμού και ανταλλαγής απόψεων, σχετικά με την προοπτική ύπαρξής τους ή όχι. Πολλοί είναι εκείνοι που αμφισβητούν αυτή τη διάσταση και θεωρούν ότι αυτές οι έννοιες είναι ανέφικτες, ιδιαίτερα μάλιστα σε ότι αφορά την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Εξετάζοντας την επικρατούσα κατάσταση παρατηρείται ιδιαίτερα τα τελευταία δύο χρόνια αυξημένη τάση για κινητικότητα των υπαλλήλων σε άλλες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα η οποία γίνεται όλο και πιο έντονη εξαιτίας των χαμηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης που σε μεγάλο βαθμό οφείλονται στο μεγάλο φόρτο εργασίας ανά υπάλληλο, λόγω υποστελέχωσης των υπηρεσιών και απαξίωσης γενικότερα του e-Ε.Φ.Κ.Α., σε σημείο μάλιστα τέτοιο, ώστε να επηρεάζονται αρνητικά και οι συναδελφικές σχέσεις.

Η μη ύπαρξη προηγούμενων ερευνών, αναφορικά με το Κ.Ε.Α.Ο. και ο ανωτέρω προβληματισμός οδήγησε στη διερεύνηση της παρούσας κατάστασης, στην ανίχνευση των παραγόντων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας, στην καταγραφή και ανάλυση των κινήτρων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και στις δυνατότητες βελτίωσης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων, προκειμένου να προαχθεί τόσο το ατομικό τους συμφέρον όσο και εκείνο του φορέα και του κοινωνικού συνόλου.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η παρουσίαση των εννοιών της «παρακίνησης» και της «εργασιακής ικανοποίησης» και η ανάδειξη των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού και ειδικότερα των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο. του e-Ε.Φ.Κ.Α., δεδομένου ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, καθώς αυτό συντελεί σημαντικά στην βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς τους, στα πλαίσια του οργανισμού, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση και η ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο., αναφορικά με το επίπεδο παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης τους ή δυσαρέσκειάς τους, καθώς και ο προσδιορισμός των

παραγόντων παρακίνησης που συντελούν στην ενίσχυση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή κατ' επέκταση συνδέεται με τη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων αλλά και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών του e-Ε.Φ.Κ.Α.

Πιο αναλυτικά επιχειρείται η αξιολόγηση των στοιχείων εκείνων που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο., ως προς τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, το προφίλ ηγεσίας, το ύψος των αποδοχών, τις προοπτικές εξέλιξης, τις δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την πολιτική του οργανισμού, συμβάλλοντας λιγότερο ή περισσότερο στην εργασιακή τους ικανοποίηση και πώς αυτά συνδέονται με τη σχετική βιβλιογραφία.

Επίσης εξετάζεται αν και κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας) των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο. επιδρούν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, καθώς επίσης και αν υπάρχει αίσθημα δικαιοσύνης σχετικά με την ανάθεση εργασίας και κατά πόσον πληρούνται τα κριτήρια ανάθεσης σε ρόλο προϊσταμένων.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας και να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα πραγματοποιήθηκε ποσοτική εμπειρική ανάλυση, η οποία βασίστηκε στη διενέργεια δειγματοληψίας για να συλλεχθούν πρωτογενή δεδομένα. Πιο συγκεκριμένα ως μεθοδολογικό εργαλείο για τη διεξαγωγή της εμπειρικής ανάλυσης επιλέχθηκε η διανομή ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου στους εργαζομένους του Κ.Ε.Α.Ο, με χρήση κλειστών ερωτήσεων, το οποίο σχεδιάστηκε ύστερα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Η εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια, εκ των οποίων τα τρία πρώτα συνιστούν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Στο πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της παρακίνησης, με μια αναδρομή από τη δεκαετία του 1960 έως πρόσφατα και στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα κίνητρα και στις κατηγορίες αυτών, στον τρόπο που καθορίζουν τη συμπεριφορά και διευθύνονται προς τους στόχους, αναδεικνύοντας τη διαδικασία της παρακίνησης. Ακολουθεί η ανάλυση των θεωριών παρακίνησης, τόσο αυτών που διερευνούν τις ανθρώπινες ανάγκες, όσο και εκείνων που εστιάζουν στη διαδικασία αυτής και στην συμβολή τους στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στο εννοιολογικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης, στις μεθόδους μέτρησης αυτής καθώς και στους παράγοντες που την επηρεάζουν και επιδρούν στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ενώ στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια προσέγγιση της παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια σύντομη αναφορά στη διάρθρωση του δημόσιου τομέα και παρατίθενται στοιχεία σχετικά με τον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) και το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.)

Τα τρία επόμενα κεφάλαια πραγματεύονται αυτή καθεαυτή την έρευνα. Πιο συγκεκριμένα στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία αυτής, παρατίθενται ο ερευνητικός στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα που αποτελούν το αντικείμενό της, οι ερευνητικές υποθέσεις, τα κίνητρα και η αναγκαιότητα αυτής. Επιπλέον καταγράφεται η ερευνητική διαδικασία, προσδιορίζεται το δείγμα για τις ανάγκες της έρευνας, παρουσιάζεται η μέθοδος συλλογής δεδομένων, καθώς και ο σχεδιασμός και η δομή του ερωτηματολογίου.

Ακολούθως, στο έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής, με βάση τις διεξαχθείσες περιγραφικές και επαγωγικές στατιστικές αναλύσεις, με τη χρήση του προγράμματος SPSS.

Τέλος στο έβδομο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα, κατατίθενται προτάσεις βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων και γίνεται αναφορά των περιορισμών της έρευνας.

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς για μελλοντικές έρευνες στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης αλλά και γενικότερα των δημοσίων οργανισμών, σχετικά με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας από τους διοικούντες μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών του e-Ε.Φ.Κ.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (MOTIVATION)

1.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αρχικά αναπτύσσεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της παρακίνησης και στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα κίνητρα και στις κατηγορίες αυτών, στον τρόπο που καθορίζουν τη συμπεριφορά και διευθύνονται προς τους στόχους, αναδεικνύοντας τη διαδικασία της παρακίνησης. Ακολουθεί η ενδελεχής ανάλυση των θεωριών.

Όσον αφορά την κατανόηση της έννοιας της παρακίνησης γίνεται μια ιστορική αναδρομή από τη δεκαετία του 1900 έως πρόσφατα τόσο στη διεθνή, όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης, στο πως από τις ανάγκες δημιουργούνται τα κίνητρα και μέσω της συμπεριφοράς καταλήγουμε στους στόχους και στο τέλος καταγράφονται και περιγράφονται οι πιο σημαντικές θεωρίες της παρακίνησης, τόσο αυτών που διερευνούν τις ανθρώπινες ανάγκες, όσο και εκείνων που εστιάζουν στη διαδικασία αυτής και στην συμβολή τους στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ειδικότερα, ανατρέχοντας στο παρελθόν, αρχικά αναφέρονται η συντελεστική θεωρία και η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, η οποία βασίζεται στις μεθόδους Επιστημονικής Διοίκησης του Taylor, ακολουθούν οι πρώιμες θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία X και Ψ του Mc Gregor, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία ERG του Alderfer και στο τέλος διατυπώνονται οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία προσδοκιών του Vroom, η θεωρία δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams, η θεωρία στοχοθέτησης του Locke, η θεωρία αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura, και η θεωρία αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan.

1.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Παρακίνησης

Λίγα θέματα μπορούν να θεωρηθούν τόσο σημαντικά για αποτελεσματικό μάνατζμεντ όσο το θέμα που αναφέρεται στην παρακίνηση των ατόμων. Πρόκειται για μια διαδικασία ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Μεγάλο το ερευνητικό ενδιαφέρον και πληθώρα ορισμών τόσο στην διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία, σχετικά με την παρακίνηση – υποκίνηση με πιο αντιπροσωπευτικούς αυτούς που παρατίθενται.

Ο αγγλοσαξωνικός όρος «motivation» που στην ελληνική αποδίδεται ως παρακίνηση προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ».

Ο όρος «παρακίνηση» χρησιμοποιείται στη θεωρία της αποτελεσματικής Διοίκησης για να περιγράψει τις διεργασίες – διαδικασίες εντός του ατόμου οι οποίες εξηγούν την ένταση, δηλαδή το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο, την κατεύθυνση προς την οποία διοχετεύεται η προσπάθεια και την επιμονή αυτής της προσπάθειας για την επίτευξη του στόχου (Robbins & Judge, 2011).

Σύμφωνα με τους Berelson & Steiner (1964) η παρακίνηση στους οργανισμούς ορίζεται ως μια «εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζομένων ενός οργανισμού και κατευθύνει τη συμπεριφορά τους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων».

Η παρακίνηση, σαν διοικητική διαδικασία, ορίζεται ως το άθροισμα ενεργητικών δυνάμεων, που προέρχονται από το ίδιο άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του για την εργασία (Pinder, 1984).

Κατά τον Baron (1991) «η παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία που ορίζει στο άτομο τον τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφέρεται οδηγώντας το στη στοχοθεσία».

Σύμφωνα με μια άλλη άποψη η παρακίνηση ορίζεται ως η θέληση του ατόμου να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του, προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του για να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του (Κάντας, 1998).

Τέλος κατά τον Χυτήρη (2001) παρακίνηση αποτελεί «το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο».

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να οριστεί ως η αναγνωρισμένη ανάγκη να δημιουργήσει κανείς ή να καλλιεργήσει μια εσωτερική ανάγκη στα άτομα ώστε να αποδώσουν στο έπακρο των δυνατοτήτων τους.

1.3 Κίνητρα, Στόχοι και Διαδικασία Παρακίνησης

Η μελέτη της παρακίνησης και της συμπεριφοράς αποτελεί μια αναζήτηση για απαντήσεις σε πολύπλοκες ερωτήσεις σχετικές με τη φύση του ατόμου. Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου στοιχείου στους οργανισμούς επιβάλλεται όχι μόνο η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς αλλά και η πρόβλεψη, η αλλαγή και ο έλεγχος αυτής στο μέλλον.

Η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς ένα σκοπό, δηλαδή υποκινείται από μια επιθυμία να πραγματοποιηθεί αυτός ο σκοπός, ο οποίος δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο. Τα κίνητρα που παρακινούν την ατομική συμπεριφορά σε μεγάλο βαθμό είναι υποσυνείδητα και γι' αυτό δεν υπόκεινται εύκολα σε αξιολόγηση (Κανελλόπουλος, 1983).

Ο Σίγκμουντ Φρόυντ (Sigmund Freud) ως ένας από τους πρώτους αναλυτές του 20ού αιώνα αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της υποσυνείδητης υποκίνησης. Πίστευε πως ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς επηρεάζεται από υποσυνείδητα κίνητρα ή ανάγκες. Μέσω της έρευνάς του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια αναλογία μεταξύ της υποκίνησης – παρακίνησης και της δομής ενός παγόβουνου. Το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης υποκίνησης βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια με αποτέλεσμα να μη γίνεται αντιληπτό από το άτομο και μόνο ένα μικρό μέρος, περίπου το 10%, φαίνεται καθαρά και είναι συνειδητό. Αυτό συνίσταται στην έλλειψη αυτοενόρασης (self – insight) και αυτογνωσίας που διακρίνει τα άτομα (Hersey και Blanchard, 1972).

Βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς αποτελεί μία δραστηριότητα. Η όλη συμπεριφορά ενός ατόμου καθορίζεται από μία σειρά ενεργειών ή δραστηριοτήτων. Για την κατανόηση ή την πρόβλεψη αυτών επιβάλλεται η γνώση των κινήτρων ή των αναγκών που οδηγούν τα άτομα στην εν λόγω συμπεριφορά. Το κίνητρο (motive) λοιπόν αποτελεί το «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι το καθοριστικό στοιχείο που οδηγεί στον στόχο (Μπουραντάς, 2015).

Ο Φαναριώτης (1999) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες συμπεριφοράς: α) η υποκινησιακή που οφείλεται στα εσωτερικά κίνητρα β) η συμπεριφορά που εδράζεται στην απογοήτευση ή στην ματαίωση (frustration) του στόχου εξαιτίας ενός εμποδίου. Ένα άτομο μπορεί να απογοητευτεί εξαιτίας ενός φανταστικού εμποδίου και να μην απογοητευτεί από ένα πραγματικό εμπόδιο γ) η αντανακλαστική συμπεριφορά, που είναι αποτέλεσμα ξαφνικών αντιδράσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ύπαρξη κινήτρων πολλές φορές παίζει μεγαλύτερο ρόλο και από την ικανότητα στην εργασία αφού έχει παρατηρηθεί ότι εργαζόμενοι με περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες δεν αποδίδουν τόσο, όσο εκείνοι που έχουν μεν μέτριες ικανότητες αλλά ισχυρούς παράγοντες παρακίνησης (Κόντης, 1994).

Στη διοικητική διαδικασία η παρακίνηση των εργαζομένων θεωρείται επιτυχής όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες μέσα στις οποίες η παροχή κινήτρων ικανοποιώντας πρωτίστως τις ανάγκες τους, οδηγεί στην μεγιστοποίηση της απόδοσής τους, εξυπηρετώντας την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

1.3.1 Κατηγορίες Κινήτρων

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία τα κίνητρα κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες και με διαφορετικούς τρόπους.

Η βασική κατηγορία ταξινόμησης τα διακρίνει σε εσωτερικά ή ενδογενή και εξωτερικά ή εξωγενή. Τα εσωτερικά ή ενδογενή σχετίζονται με την φύση της εργασίας, όπως η ευθύνη, η αναγνώριση, η εκπαίδευση, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης ενώ τα εξωτερικά ή εξωγενή συνδέονται με την προοπτική στην εργασία όπως οι αποδοχές, η προαγωγή, η κοινωνική θέση ή αντικίνητρα όπως οι πειθαρχικές ποινές, η μείωση αποδοχών ή η απόλυση (Μπουραντάς, 2002).

Ένας άλλος σημαντικός τρόπος ταξινόμησης έγκειται στον διαχωρισμό τους σε πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή. Στα πρωτογενή κίνητρα εμπεριέχονται τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του ανθρώπινου οργανισμού όπως το φαγητό, το νερό, ο πόνος, ο φόβος (Deci & Ryan, 2000).

Γενικά κίνητρα είναι τα έμφυτα κίνητρα που σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση αλλά όχι με τις βιολογικές ανάγκες, όπως το κίνητρο της στοργής ή της αγάπης, της περιέργειας, της ικανότητας και της δραστηριότητας (Luthans, 1992).

Δευτερογενή είναι εκείνα τα κίνητρα που απορρέουν από τη μάθηση μέσω της κοινωνικοποίησης του ατόμου και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας, όπως το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, της εξουσίας, της επιτυχίας, του κύρους (Κάντας, 1998).

Επίσης μνεία γίνεται για χρηματικά κίνητρα, σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων που διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε ομαδικά κίνητρα συμμετοχής στο αποτέλεσμα, όπως επίσης και σε μη χρηματικά κίνητρα που αφορούν στα επαγγέλματα-λειτουργήματα που αυξάνουν την απόδοσή τους και την ένταση εργασίας τους όταν χρειαστεί, όπως το αίσθημα ικανοποίησης και επιτυχίας, ο ζήλος για την εργασία, η εξέλιξη στην ιεραρχία, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, το εργασιακό περιβάλλον, το όραμα της εταιρείας (Μπουραντάς, 2002, 2005).

Συμπερασματικά, η παρακίνηση επιτυγχάνεται μέσω των κινήτρων τα οποία δύνανται να συνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου, τα χαρακτηριστικά της εργασίας ή το στυλ ηγεσίας. Η δε παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους είναι προς όφελος του οργανισμού αφού εργαζόμενοι με κίνητρα είναι αφοσιωμένοι και παραγωγικοί.

1.3.2 Στόχοι

Τα κίνητρα κατευθύνονται προς τους στόχους οι οποίοι βρίσκονται έξω από το άτομο. Μπορεί να είναι απτές αμοιβές, όπως η αύξηση του μισθού ή όχι απτές αμοιβές, όπως ο έπαινος ή η προαγωγή, οι οποίες όμως είναι εξίσου σπουδαίες με τις πρώτες για να προκαλέσουν μια συμπεριφορά. Προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού επιβάλλεται να δημιουργηθούν οι απαραίτητες συνθήκες και να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών.

Υψηλή παρακίνηση και λογικοί και σαφείς στόχοι πηγαίνουν μαζί. Σαφείς στόχοι δίνουν σημασία, ζωτικότητα και κατεύθυνση στην εργασία, συμβάλλουν δε σημαντικά στην πνευματική και συναισθηματική ικανοποίηση (Κανελλόπουλος, 1983).

1.3.3 Διαδικασία Παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι αρκετά πολύπλοκη και σύνθετη. Τρία είναι τα στοιχεία που την απαρτίζουν: α) η ανάγκη β) το κίνητρο και γ) ο στόχος. Οι ανάγκες

δημιουργούν τα κίνητρα που οδηγούν στους στόχους. Μέσω της συμπεριφοράς επιτυγχάνονται οι στόχοι, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών ή την απαλοιφή της δυσαρέσκειας και την μείωση ή την εξάλειψη των κινήτρων. Η ικανοποίηση των αναγκών δημιουργεί νέες ανάγκες κ.ο.κ. και έτσι συνεχίζεται στο διηνεκές αυτή η διαδικασία.

Η συμπεριφορά του ανθρώπου και ο τρόπος αντίδρασής του απέναντι στα κίνητρα διαφέρει από άτομο σε άτομο (Μπουραντάς, 2015).

1.4 Θεωρίες Παρακίνησης (motivational theories)

Κατά καιρούς στην διάρκεια του περασμένου αιώνα διάφορες θεωρίες παρακίνησης της εργασιακής συμπεριφοράς διατυπώθηκαν από επιστήμονες, κυρίως από τον χώρο της ψυχολογίας, στην προσπάθεια για την ευρύτερη κατανόηση της έννοιας των κινήτρων εργασίας και την επίδρασή τους στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Οι πιο σημαντικές από αυτές θα παρουσιαστούν αναλυτικά παρακάτω και δύνανται να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: στη συντελεστική θεωρία (Instrumentality Theory), στις θεωρίες των αναγκών ή του περιεχομένου (Content–Need Theories) και στις θεωρίες διεργασίας (Process Theories).

1.4.1 Συντελεστική Θεωρία (Instrumentality Theory)

Πρεσβεύει ότι η αμοιβή ή η τιμωρία διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι θα φέρονται με τον επιθυμητό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα η συντελεστική θεωρία (Instrumentality Theory) η οποία διατυπώθηκε κατά τα τέλη του 19ου αιώνα, κυρίως μέσα από τη θεωρία της Επιστημονικής Διοίκησης (Scientific Management) του Taylor, θεωρείται «σκληρή» καθώς υποστηρίζει την άποψη ότι οι άνθρωποι εργάζονται με μοναδικό γνώμονα τη χρηματική αμοιβή (Armstrong, 2003).

Η θεωρία της Επιστημονικής Διοίκησης (Scientific Management)

Το 1911 δημοσιεύτηκε η εργασία του Frederick W. Taylor με τον τίτλο «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ», εργασία που τον καθιέρωσε σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης. Οι ιδέες του προήλθαν από τη δουλειά του, ως μηχανικού σε αμερικανική βιομηχανία χάλυβος (Bethlehem Co), όπου επί δύο δεκαετίες καταπιάστηκε με μελέτες και πειράματα προσπαθώντας να εντοπίσει την καλύτερη μέθοδο κοπής του μετάλλου, αναζητώντας τον «μόνο άριστο τρόπο» και διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής επάρκειας, πράγμα που τον οδήγησε στη συνέχεια να εντυφίσει στον τρόπο άσκησης της διοίκησης, με τη δημιουργία κινήτρων στους εργαζόμενους, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Όταν δε πέτυχε τις βελτιώσεις στην παραγωγικότητα φρόντισε ώστε το κέρδος να μην το καρπώνεται μόνο ο εργοδότης αλλά πολύ περισσότερο ο εργαζόμενος (Taylor, 1947).

Ως εκ τούτου η θεωρία αυτή βασίζεται στις μεθόδους Επιστημονικής Διοίκησης του Taylor, ο οποίος πρέσβευε ότι είναι αδύνατο, για οποιαδήποτε χρονική περίοδο, να δουλεύουν οι εργάτες πολύ πιο σκληρά από όσο ο μέσος άνθρωπος παρά μόνο αν διασφαλιστεί ότι θα λάβουν μόνιμη και υψηλή αύξηση στο μισθό τους.

Σύμφωνα με τους Clegg, Kornberger, Pitsis & Wrege (Κλη, 2008) η θεωρία αυτή επικεντρωνόταν στον οικονομικό παράγοντα, με την προϋπόθεση ότι τα κίνητρα επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε μια σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι αν η τιμωρία ή η αμοιβή συνδέονται άμεσα με την απόδοση του εργαζόμενου τότε η επιβεβαίωση εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της απόδοσης.

1.4.2 Θεωρίες των Αναγκών (Content–Need Theories) – Πρώιμες Θεωρίες

Παρακίνησης

Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης, επικεντρώνονται δηλαδή στις ανάγκες του ατόμου και όχι μόνο σε οικονομικά κίνητρα.

Βασικός εκπρόσωπος αυτών των θεωριών ανεδείχθη ο Abraham Maslow, ο οποίος ήταν ο πρώτος που εισηγήθηκε την έννοια της ιεράρχησης των αναγκών. Τον ακολούθησαν βέβαια αργότερα και άλλοι εμπλουτίζοντας την θεωρία του.

Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών (Maslow, 1943)

Ο Maslow προερχόμενος από τον κλάδο της ψυχολογίας, εντάσσει τις ανάγκες του ατόμου σε πέντε βασικές κατηγορίες, κατατάσσοντας αυτές σε μορφή πυραμίδας, βάσει της σειράς που θα ικανοποιηθούν.

Στη βάση της πυραμίδας τοποθετούνται οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης που αποτελούν πρωταρχική επιδίωξη του ατόμου γιατί τείνουν να έχουν υψηλότερη δύναμη μέχρι να ικανοποιηθούν κάπως. Αυτές συνίστανται στις βιολογικές ανάγκες (τροφή, ενδυμασία, στέγη) και στις ανάγκες ασφάλειας (σιγουριά, προστασία) σε κοινωνικό επίπεδο.

Σε οργανωσιακό επίπεδο ως βιολογικές εκλαμβάνονται ο μισθός και οι εργασιακές συνθήκες και ως ασφαλείας οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας μέσα στον οργανισμό ή στην επιχείρηση ή και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, ικανοποιούνται δε από εξωτερικά μέσα όπως η αμοιβή ή η διατήρηση της θέσης εργασίας.

Στο επάνω τμήμα της πυραμίδας τοποθετούνται οι ανάγκες υψηλότερης τάξης, οι οποίες συνίστανται στις κοινωνικές ανάγκες (στοργή, φιλία, αίσθημα του ανήκειν), στις ανάγκες εκτίμησης (κύρος, αναγνώριση) και στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (ανάπτυξη) σε κοινωνικό επίπεδο. Αξίζει να σημειωθεί η διατύπωση του Maslow περί αυτοπραγμάτωσης: «ό,τι ένας άνθρωπος μπορεί να είναι πρέπει να είναι». Αυτοπραγμάτωση λοιπόν είναι η επιθυμία να γίνουμε αυτό που είμαστε ικανοί να γίνουμε.

Σε οργανωσιακό επίπεδο ως κοινωνικές εκλαμβάνονται η ομαδικότητα στην εργασία και οι διάφορες εταιρικές δραστηριότητες, ως ανάγκες εκτίμησης οι προαγωγές, η αναγνώριση έργου δηλαδή η αποδοχή από τους άλλους και ως ανάγκες αυτοπραγμάτωσης-αυτοεκπλήρωσης η ανάληψη ευθυνών, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη. Ικανοποιούνται δε από το εσωτερικό του ατόμου σε αντιδιαστολή με τις ανάγκες χαμηλότερης τάξης, όπως προαναφέρθη.

Η κλιμάκωση των αναγκών είναι αυστηρά ιεραρχική και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Απαραίτητη η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για να έχει το επόμενο επίπεδο παρακινητική δύναμη.
- Όσο ικανοποιείται ένα επίπεδο αναγκών τόσο μειώνεται η έντασή του.

- Συνεχείς προσπάθειες ικανοποίησης των εκάστοτε επιπέδων αναγκών μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι υπάρχουν αδυναμίες στη θεωρία του Maslow, τις οποίες άλλοι ερευνητές ανέλαβαν αργότερα να καλύψουν. Η κυρίαρχη είναι ότι η ιεράρχηση των αναγκών διαφέρει με βάση την προσωπικότητα, την κοινωνία ή την οργάνωση. Επίσης δεν προβλέπεται ότι μία ανάγκη μπορεί να ανήκει σε περισσότερες των μία κατηγοριών, όπως τα χρήματα για κάλυψη τόσο των φυσιολογικών αναγκών όσο και αυτών της ασφάλειας ή της αναγνώρισης. Τέλος ο βαθμός ικανοποίησης μιας ανάγκης δύναται να είναι τόσο ποσοτικός, όσο και ποιοτικός (Χυζ, 2020).

Βέβαια επιβάλλεται να αναφερθεί ότι δεν υπήρξε πρόθεση του Maslow να διατυπώσει πως αυτή η ιεράρχηση εφαρμόζεται γενικά. Το αισθάνθηκε περισσότερο σαν ένα τυπικό διάγραμμα που λειτουργεί τον περισσότερο καιρό. Διαπίστωσε, ωστόσο, ότι υπάρχουν πολυάριθμες εξαιρέσεις σ' αυτή τη γενική τάση, όπως του Ινδού ηγέτη Mahatma Gandhi, ο οποίος συχνά θυσιάζε τις φυσιολογικές του ανάγκες και εκείνες της ασφάλειας για την ικανοποίηση άλλων αναγκών, όταν η Ινδία αγωνιζόταν για την ανεξαρτησία της από την Μ. Βρετανία. Στις ιστορικές του απεργίες πείνας, συχνά επί εβδομάδες έμενε χωρίς τροφή, σαν διαμαρτυρία για τις κυβερνητικές αδικίες. Ενεργούσε έτσι στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης, ενώ άλλες ανάγκες έμεναν χωρίς ικανοποίηση (Maslow, 1954).

Θεωρία X και Θεωρία Ψ (Mc Gregor, 1960)

Η θεωρία του Douglas Mc Gregor έχει μεγάλη επίδραση στην πρακτική της ηγεσίας και σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο διακριτές αντιλήψεις των ανθρώπων, αυτή της θεωρίας X και αυτή της θεωρίας Ψ (Mc Gregor, 1960).

Η θεωρία X που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει το παλιό είδος του πιο απολυταρχικού τύπου διοίκησης βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσεως, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες, όπως:

- Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορεί.

- Δεν έχει φιλοδοξίες, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, πάνω απ' όλα θέλει σιγουριά και επιβάλλεται να ελέγχεται, να πιέζεται, να απειλείται και να τιμωρείται για ν' αναγκαστεί έτσι να καταβάλλει αρκετή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Χωρίς την ενεργό παρέμβαση της διοίκησης οι άνθρωποι θα τηρούσαν παθητική ή αντιδραστική στάση για τις ανάγκες του οργανισμού (Mc Gregor, 1960).

Ωστόσο, ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι αν και η θεωρία X συνάδει με τη συμπεριφορά κάποιων ατόμων για κάποια χρονική περίοδο, καταλήγει ότι αν αυτά τα άτομα τύχουν άλλης αντιμετώπισης θα συμπεριφερθούν και με διαφορετικό τρόπο. Οπότε αντιπαρατάσσει μια νέα θεωρία, την Ψ, κύρια στοιχεία της οποίας είναι τα εξής:

- Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό όσο είναι το παιχνίδι ή η αναπνοή.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς προς τους οποίους έχει συναινέσει.
- Το κανονικό άτομο, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.
- Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφύιας και δημιουργικότητας για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων είναι μεγάλη.

Συμπερασματικά, η θεωρία X προσφέρει μια εύκολη δικαιολόγηση της αναποτελεσματικότητας, ότι δηλαδή από τη μια φταίνε οι άνθρωποι με τους οποίους οφείλει κανείς να εργαστεί και από την άλλη ότι τα στελέχη δημιουργούν αυτοεκπληρούμενες προφητείες. Στον αντίποδα, η θεωρία Ψ αφήνει να εννοηθεί ότι οι αιτίες βρίσκονται στις μεθόδους οργάνωσης και διεύθυνσης των διοικούντων και ότι τα πάντα εξαρτώνται από την ευφύια του μάνατζερ για την ανακάλυψη του τρόπου αξιοποίησης του δυναμικού των ανθρώπινων πόρων (Κανελλόπουλος, 1983).

Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two-Factor Theory) (Herzberg, 1959)

Με βάση την αρχική θεωρία του Maslow, ο Herzberg στα τέλη της δεκαετίας του 1950 διαμόρφωσε τη θεωρία των Δύο Παραγόντων, παρακίνησης – υγιεινής. Κατά τη θεωρία αυτή οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία και σε παρακίνηση είναι εντελώς διαφορετικοί από εκείνους που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ενδογενείς και ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης, όπως η αναγνώριση, η ευθύνη, η πρόοδος, τα επιτεύγματα ενώ οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι εξωγενείς και ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής, όπως είναι η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική της επιχείρησης, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους. Τόνισε πως η απουσία των παραγόντων αυτών μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, πλην όμως η παρουσία τους συντελεί μόνο στο να φέρει το άτομο σ' ένα ουδέτερο σημείο. Για να υποκινήσει κανείς τα άτομα θα πρέπει κατά τον Herzberg να προσφερθεί στους υπαλλήλους ένα κλίμα εργασίας και η ευκαιρία για να ικανοποιηθούν οι κοινωνικές, οι ψυχολογικές και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Κανελλόπουλος, 1983).

Σε αντιδιαστολή με τον Maslow δεν θεωρούσε ότι επιβάλλεται να ικανοποιηθούν οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης για να προχωρήσει κανείς στα επόμενα επίπεδα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλοί επιστήμονες πριν τον Herzberg έδωσαν έμφαση στην «διεύρυνση της εργασίας» ή «επέκταση της εργασίας» (Job enlargement). Αυτό εθεωρείτο πως αποτελούσε την απάντηση στην υπερεξειδίκευση που χαρακτήριζε πολλούς οργανισμούς. Πίστευαν ότι ο εργαζόμενος θα αποκτούσε μεγαλύτερη ικανοποίηση, αν διευρυνόταν η εργασία του, δηλαδή αν αυξάνονταν οι ενέργειες που έπρεπε να εκτελεί. Ο Herzberg τόνισε ότι δεν οδηγεί αναγκαστικά σε παρακίνηση το να κάνει κανείς λίγο απ' αυτό και λίγο από εκείνο, αλλά αυτό που πραγματικά χρειάζεται είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας (Job enrichment), δηλαδή μια ανωτέρω επιπέδου ευθύνη και πρόκληση, εναλλαγή εργασιακών ρόλων και καθηκόντων, θεωρώντας ότι η εργασία κάθε ατόμου πρέπει να έχει εκείνο το περιεχόμενο το οποίο του εξασφαλίζει τη δυνατότητα ικανοποίησης των ανώτατων αναγκών (Κανελλόπουλος, 1983).

Θεωρία ERG (ERG Theory) (Alderfer, 1969)

Η θεωρία του Clayton Alderfer, (1969) αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η οποία όμως τις πέντε κατηγορίες τις ομαδοποιεί σε τρεις: α) υπαρξιακές ανάγκες (existence needs), στις οποίες υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς β) ανάγκες σχέσεων (relatedness needs) όπου περιλαμβάνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι κοινωνικές σχέσεις και γ) ανάγκες ανάπτυξης (growth needs) οι οποίες σχετίζονται με την εσωτερική επιθυμία για ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση (Arnolds & Boshoff, 2002).

Τα αρχικά της θεωρίας του Alderfer (ERG) προήλθαν από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence-Relatedness- Growth).

Οι κύριες διαφορές των δύο θεωριών, του Maslow και του Alderfer συνίστανται στα εξής:

- Ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικής κατηγορίας αναγκών. Υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να έχει ιδιαίτερη σημασία η ιεράρχησή τους.
- Δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί μια σειρά αναγκών για να ενεργοποιηθεί μια άλλη από τη στιγμή που η παιδεία και το περιβάλλον διαφοροποιούν την αξιολόγηση των αναγκών.
- Οι ανάγκες ανάπτυξης όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο αυξάνονται.
- Όταν μια ανάγκη δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθεί μπορούμε να στραφούμε σε κάποια άλλη (Χυζ, 2020).

1.4.3 Θεωρίες Διεργασίας (Process Theories) – Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες αυτές συμπληρώνουν τις προηγούμενες, εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης αναζητώντας τα αίτια και επικεντρώνονται στις ψυχολογικές διεργασίες που επηρεάζουν τα κίνητρα εργασίας, δηλαδή στο πως τα άτομα αντιλαμβάνονται το περιβάλλον εργασίας τους.

Οι Worrell (2004) & Amin (2012), (όπως αναφέρεται από την Γκλιάτη Α., 2018) προσπαθούν να εξηγήσουν την εργασιακή ικανοποίηση, ως προς το αν ανταποκρίνεται η εργασία κάποιου στις προσδοκίες και στις αξίες του και κατά πόσο αποζημιώνεται το άτομο σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλει.

Θεωρία των Προσδοκιών (Expectancy Theory) (Vroom, 1964)

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή η δύναμη της προδιάθεσης να ενεργήσει κάποιος με ένα συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται τόσο από τη δύναμη της προσδοκίας του για ένα δεδομένο αποτέλεσμα, όσο και από την ελκυστικότητά του.

«Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, β) την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια» (Χατζηπαντελή, 1999).

«Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών και επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες-στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή ενός, λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος π.χ. κόπωση, ανασφάλεια» (Χυτήρης, 1994).

Η θεωρία βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις:

- Σχέση προσπάθειας – επίδοσης: κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη επίδοση.
- Σχέση επίδοσης – ανταμοιβής: κατά πόσο η αυξημένη επίδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές.
- Σχέση ανταμοιβών – ελκυστικότητας των ανταμοιβών: κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από το άτομο.

Η θεωρία αυτή βοηθά να αποσαφηνιστεί γιατί πολλοί εργαζόμενοι δεν παρακινούνται στην εργασία τους και κάνουν το ελάχιστο απαραίτητο. Με άλλα λόγια υφίσταται μια «διαπραγμάτευση» μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης και η παρακίνηση του εργαζομένου εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και αυτά τα οποία θα του προσφέρει η επιχείρηση ως αντάλλαγμα. (Χυζ, 2020).

Θεωρία της Δικαιοσύνης ή της Ισότητας (Equity Theory) (S. Adams, 1965)

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή ο κάθε εργαζόμενος επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού. Το άτομο

υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές (προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες, διάθεση) και τις εκροές (αμοιβές, προαγωγές, επιπλέον παροχές) από την εργασία του με τις αντίστοιχες των συναδέλφων ή των φίλων του.

Όταν θεωρεί ότι δεν υπάρχει ισότητα, τότε δύναται να προβεί στις εξής ενέργειες: (Μπουραντάς, 2002).

- Μεταβάλλει τις εισροές (μικρότερη προσπάθεια αν θεωρεί ότι υποαμείβεται και μεγαλύτερη αν υπεραμείβεται).
- Μεταβάλλει τις εκροές. (ζητά κυρίως αύξηση)
- Αλλαγή προτύπου σύγκρισης.
- Παραίτηση ή αλλαγή εργασίας.

Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί προπομπό της οργανωσιακής δικαιοσύνης, δηλαδή της συνολικής αντίληψης για το τι είναι ακριβοδίκαιο στον εργασιακό χώρο.

- Διανεμητική δικαιοσύνη (distributive): αίσθηση ακριβοδικίας του ατόμου αναφορικά με την κατανομή των εκροών. (το πόσο πληρώνεται σε σχέση με το πόσο πιστεύει ότι πρέπει να πληρώνεται)
- Διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural): αντίληψη περί ακριβοδικίας της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της κατανομής των εκροών. (αφορά τον έλεγχο της διαδικασίας και τις τυχόν εξηγήσεις)
- Διεπιδραστική δικαιοσύνη (interactional): αλληλεπίδραση με τον φορέα που λαμβάνει τις αποφάσεις για τον καθορισμό της κατανομής των εκροών.(αφορά την αντίληψη ενός ατόμου σχετικά με τον βαθμό που του συμπεριφέρονται με αξιοπρέπεια, ενδιαφέρον και σεβασμό) (Χυζ, 2020).

Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)

Πρόκειται για τη γνωστή από τη δεκαετία του 1980 μέθοδο της «Διοίκησης με Στόχους» (Management by Objectives). Η θεωρία αυτή εδράζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι ο στόχος αυτός θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένος και οργανωμένος.

Οι γενικοί στόχοι του οργανισμού μεταφράζονται σε στόχους του τομέα, του τμήματος ή και του κάθε ατόμου. Έτσι οι στόχοι του ενός επιπέδου συνδέονται με τα

επόμενα επίπεδα και η διοίκηση λειτουργεί αμφίδρομα, τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και αντίστροφα (Robbins & Judge, 2011).

Οι στόχοι όμως επιβάλλεται να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις. Πρέπει να είναι: S.M.A.R.T.

- Specific (Συγκεκριμένοι)
- Measurable (Μετρήσιμοι)
- Achievable (Επιτεύξιμοι)
- Realistic (Ρεαλιστικοί)
- Time specific (Χρονικά καθορισμένοι)

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι:

- Όσο αυξάνεται η δυσκολία, τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια.
- Όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων, τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια.
- Σημαντικό στοιχείο αποτελεί επίσης η ανατροφοδότηση, για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο.

Σημαντικές παράμετροι της θεωρίας της στοχοθέτησης αποτελούν:

- Δυσκολία του στόχου (Θα πρέπει να είναι επιτεύξιμος γιατί αλλιώς θα υπάρξει απογοήτευση).
- Ατομικοί ή ομαδικοί στόχοι.
- Ποσοτικοί ή ποιοτικοί στόχοι (Προτιμάται συνδυασμός και των δύο γιατί αν υπάρξει έμφαση στους πρώτους τότε υπονομεύεται η ποιότητα).
- Τρόπος θέσπισης των στόχων (Πρώτα καθορίζονται από τη διοίκηση και μετά ζητείται η άποψη των εργαζομένων. Μέσω διαλόγου θα πρέπει να βρίσκεται η χρυσή τομή) (Χυζ, 2020).

Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)

Αυτή η θεωρία αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει επιτυχώς ένα έργο. Όσο υψηλότερη είναι η αυτό-αποτελεσματικότητά του τόσο αυξάνεται και η εμπιστοσύνη στην ικανότητά του αλλά και η θετική ανταπόκριση στην επαναπληροφόρηση.

Σύμφωνα με τον Albert Bandura η αυτό-αποτελεσματικότητά δύναται να ενισχυθεί με τέσσερις τρόπους:

- Πραξιακή γνώση (enactive mastery) είναι η γνώση που κατακτάται με την επανάληψη και την εμπειρία. Επίσης διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης συντελούν ώστε να αυξηθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων.
- Έμμεση μοντελοποίηση (vicarious experience) Η σιγουριά που δύναται να αποκτηθεί είτε μέσω του ίδιου του εαυτού μας, στην περίπτωση που στο παρελθόν διεκπεραιώσαμε επιτυχώς μια εργασία, είτε παρατηρώντας τον τρόπο που κάποιιο άλλο πρόσωπο επιτυγχάνει τον στόχο του (Χυζ, 2020).
- Λεκτική πειθώ (verbal persuasion) Είναι ο τρόπος που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ηγετικά στελέχη στους οργανισμούς προκειμένου να πείσουν τους εργαζόμενους ότι διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Οι στόχοι πρέπει να τίθενται υψηλότερα προκειμένου να τονώνεται η αυτοπεποίθηση. Μέσα από διάφορες έρευνες έχει φανεί ότι με τη χρήση του φαινομένου του «Πυγμαλίωνα» που λειτουργεί σαν αυτοεκπληρούμενη προφητεία, όταν κανείς πιστεύει κάτι, αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί.
- Διέγερση ή αλλιώς η ενεργοποίηση του ατόμου μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην αυτό-αποτελεσματικότητα, εκτός από τις περιπτώσεις που απαιτείται μια ήρεμη, προσεκτική και χαμηλών τόνων εργασία (Robbins & Judge, 2011).

Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory) (Deci & Ryan, 1985)

Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης είναι μία διαλεκτική θεωρία που εξελίχθηκε ως ο συνδυασμός πέντε υποθεωριών:

- Θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης που μελετά τα εσωτερικά κίνητρα.
- Θεωρία της οργανισμικής ολοκλήρωσης που διερευνά τα εξωτερικά κίνητρα.
- Θεωρία του περιεχομένου των στόχων, η οποία εξηγεί ποιους εσωτερικούς ή εξωτερικούς στόχους επιλέγει ένα άτομο προκειμένου να συμμετάσχει σε μία δραστηριότητα.

- Θεωρία των προσανατολισμών αιτιότητας, η οποία εξετάζει τις ατομικές διαφορές στα κίνητρα σε διαφορετικά περιβάλλοντα.
- Θεωρία των βασικών αναγκών, η οποία μελετά τη σχέση των αναγκών του ατόμου και τη σχέση με την ψυχολογική και νοητική υγεία και ευημερία.

Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο επιθυμεί να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του και βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια εργασία. Αυτά τα άτομα νοιώθουν ότι όταν αμείβονται για μια εργασία πρόκειται πλέον λιγότερο για κάτι που θέλουν να κάνουν και περισσότερο για κάτι που πρέπει να κάνουν.

Τρεις είναι οι βασικές εσωτερικές ανάγκες που πυροδοτούν την ανάπτυξη και την υποκίνηση του ατόμου:

- Ανάγκη για αυτονομία (autonomy)
- Ανάγκη για επάρκεια (competence)
- Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, θετικούς δεσμούς (relatedness)

Η επιθυμία του ατόμου για εκπλήρωση αυτών των αναγκών καθορίζει την κατεύθυνση και την επιμονή του προς την συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η παρακίνηση του ατόμου εξαρτάται από το βαθμό εκπλήρωσης αυτών των αναγκών (Deci & Ryan, 1985).

1.5 Ανακεφαλαίωση

Σ' αυτό το κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια προκειμένου να κατανοηθούν τόσο οι σημαντικότεροι όροι της παρακίνησης, όσο και η διαδικασία αυτής, μέσω των κινήτρων και της συμπεριφοράς στους στόχους και αναλύθηκαν οι θεωρίες παρακίνησης, τόσο αυτών που διερευνούν τις ανθρώπινες ανάγκες, όσο και εκείνων που εστιάζουν στη διαδικασία αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION)

2.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αρχικά αναπτύσσεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης, στη συνέχεια γίνεται εκτενής αναφορά στη μέτρηση αυτής, λόγω της πολυπλοκότητάς της και στο τέλος αναλύονται οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες που την επηρεάζουν και επιδρούν στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης επιχειρείται, μέσω μιας ιστορικής αναδρομής, να κατανοηθεί ο όρος και να προσδιοριστεί σε ποιες περιπτώσεις αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητη και σε ποιες ως εξαρτημένη μεταβλητή. Επίσης αναδεικνύεται η σημαντικότητα του ρόλου της σ' έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση, εξαιτίας του αντίκτυπού της στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στη συνέχεια σχετικά με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται αναφορά στα εργαλεία που ενδείκνυνται γι' αυτή.

Ειδικότερα, γίνεται μνεία στο βασικό εργαλείο, στο ερωτηματολόγιο και αναλύονται τα κυριότερα που χρησιμοποιούνται στη διεθνή βιβλιογραφία, όπως το the job satisfaction survey, το the job descriptive index, το the Minnesota satisfaction questionnaire, το the job diagnostic survey και το the job in general scale.

2.2 Εννοιολογικός Προσδιορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης

Στη σύγχρονη εποχή χωρίς αμφιβολία αναγνωρίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. «Ένα ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό» όπως υποστήριζε και ο Elton Mayo (1945).

Πιεσμένοι εργαζόμενοι, χωρίς κίνητρα μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό ολόκληρου του οργανισμού, μειώνοντας τη συνολική αποδοτικότητά του.

Καθίσταται λοιπόν απόλυτα κατανοητό ότι ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης είναι καθοριστικός σε έναν οργανισμό και η έννοιά της είναι διττής σημασίας αφού η ικανοποίησή από την εργασία επηρεάζοντας πρωτίστως θετικά την ψυχική υγεία των εργαζομένων έχει σοβαρό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητά τους και κατ' επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας, πράγμα που είναι πολύ ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Καντάς, 1998).

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης απαντάται για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία το 1911, όταν δημοσιεύτηκε η εργασία του Frederick W. Taylor με τον τίτλο «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ», εργασία που τον καθιέρωσε σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης, όπως αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με την επαγγελματική ικανοποίηση, υποστηρίζοντας ότι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας που ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σε συνδυασμό με την παράλληλη ανάπτυξη του επιπέδου ευημερίας που ενδιαφέρει τους εργαζόμενους θα έπρεπε να αποτελεί τον κύριο σκοπό της διοίκησης (Φαναριώτης, 1997).

Η επόμενη θεωρία σταθμός υπήρξε αυτή που ονομάστηκε “η κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων” με κύριο εκπρόσωπό της τον Elton Mayo, ψυχολόγο – καθηγητή του πανεπιστημίου Harvard. Η έρευνα που διεξήχθη μεταξύ 1927-1932 στο Hawthorne του Chicago, στην Western Electric Co. είχε απήχηση στην κατεύθυνση της διοικητικής σκέψης. Τα συμπεράσματα του Mayo ήταν ότι η ατομική συμπεριφορά επηρεαζόταν σημαντικά από τις επιδράσεις της ομάδας, ότι τα ομαδικά πρότυπα ήταν πολύ αποτελεσματικά για την ατομική απόδοση των εργαζομένων και ότι το χρήμα σαν καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης έπαιζε μικρότερο ρόλο από τα ομαδικά πρότυπα, τα συναισθήματα και τη σιγουριά. Αυτά τα συμπεράσματα έδωσαν άλλη διάσταση στον ανθρώπινο παράγοντα σε σχέση με τη λειτουργία των οργανισμών και την επίτευξη των στόχων τους. Επίσης οδήγησαν στην υπόθεση ότι οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι θα είναι και παραγωγικοί.

Καταλήγοντας, σε αντίθεση με την θεωρία του Frederick W. Taylor, αναγνωρίστηκε ότι ο άνθρωπος δεν είναι απλά μια μηχανή αλλά αρκετά πιο πολύπλοκος και αποτελεί μια εισροή με επιρροή στην απόδοση του οργανισμού. Επομένως η προσέγγιση της θεωρίας της “επιστημονικής διοίκησης”, “ο μόνος

άριστος τρόπος” πρέπει να δώσει τη θέση της στην αναγνώριση του αποτελέσματος που έχει η ομαδική συμπεριφορά (Κανελλόπουλος, 1983).

Από τότε πολλοί είναι οι ερευνητές που προσπάθησαν να ορίσουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά επικρατέστερος είναι ο ορισμός που διευτώθη από τον Locke ο οποίος την ορίζει ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας και από τις εργασιακές εμπειρίες, με την προϋπόθεση ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες». Ως αξίες ο Locke εννοεί τον τρόπο δράσης του ατόμου με σκοπό να αποκτήσει ή να διατηρήσει κάτι. Οι αξίες σαφώς είναι υποκειμενικές και επίκτητες και ιεραρχούνται από το άτομο ανάλογα με το πόσο σημαντικές είναι (Locke, 1976).

Επίσης ο Vroom (1964) αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την υποκειμενική αντίληψη του ατόμου στο κατά πόσο τον ελκύει η εργασία του σε σχέση με τα επιθυμητά αποτελέσματα που δύνανται να προκύψουν απ’ αυτή (Vroom, 1964).

Κατά τον Alderfer (1972) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η υποκειμενική εσωτερική κατάσταση, δηλαδή ως το συναίσθημα που διακατέχει ένα άτομο εξαιτίας της ενίοτε κατάστασης στον εργασιακό του χώρο.

Επίσης ο Spector (1997) προσεγγίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «το πως αισθάνονται οι άνθρωποι για τις θέσεις και τις διάφορες πτυχές των θέσεων εργασίας τους καθορίζει και την έννοια της ικανοποίησης από την εργασία».

Οι Robbins και Judge (2011), ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως «τα συναισθήματα που νοιώθει το άτομο ως αποτέλεσμα της εργασίας του και τα οποία δρουν ως παράγοντες παρακίνησης». Όταν το άτομο είναι ευχαριστημένο από την εργασία του πρόσκειται θετικά σ’ αυτή, σε περίπτωση όμως δυσαρέσκειας συμβαίνει το αντίθετο. Αυτός ο ορισμός εστιάζει στους παράγοντες που παρακινούν το άτομο στο να είναι αποτελεσματικό στην εργασία του και να νοιώθει ευχαρίστηση μέσα απ’ αυτή.

Η Holland (Γκλιάτη, 2018) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση της ταύτισης μεταξύ προσωπικότητας και περιβάλλοντος εργασίας.

Εν τέλει η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια αρκετά πολύπλοκη έννοια και τυγχάνει διαφορετικής αντιμετώπισης ανάλογα με το άτομο. Συνδέεται με την παρακίνηση αλλά δεν ταυτίζεται με αυτή. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μια εσωτερική κατάσταση που σύμφωνα με κάποιους οδηγεί στην απόδοση.

Υπάρχουν όμως κι άλλες απόψεις που υποστηρίζουν ότι η απόδοση οδηγεί στην ικανοποίηση (Mullins, 2012).

Συνοψίζοντας, πολλοί από τους ορισμούς της εργασιακής ικανοποίησης έχουν δοθεί εστιάζοντας στις ανάγκες. Αντίθετα άλλοι υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα συνθηκών και χαρακτηριστικών της εργασίας. Έτσι ή αλλιώς το βέβαιο είναι ότι η τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης επιδρά άμεσα στην παραγωγικότητα. Τουτέστιν οι διοικούντες επιβάλλεται να εργάζονται για να δημιουργήσουν στους υφισταμένους τους ένα αίσθημα συμμετοχής και ταύτισης ή συναίνεσης στους στόχους και στα προβλήματα του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1983).

Ανακεφαλαιώνοντας, προκύπτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξετάζεται από τους ερευνητές ως στάση που έχει άμεση επίδραση στη διαμόρφωση εναλλακτικών προσεγγίσεων και συμπεριφορών. Σε αυτή την περίπτωση θεωρείται ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή είναι η αιτία που επιδρά τόσο στην αποδοτικότητα της εργασίας και στην παραγωγικότητα, όσο και στις απουσίες από την εργασία και στην κινητικότητα των εργαζομένων αλλά και στην οργανωσιακή δέσμευση και κουλτούρα των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ωστόσο, μπορεί να εξεταστεί και ως εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ως αποτέλεσμα εξωτερικών (περιβάλλον εργασίας) και εσωτερικών παραγόντων (ατομικά χαρακτηριστικά εργαζομένων) που επηρεάζουν τα άτομα ως προς την εργασία τους (Κάντας, 1998).

2.3 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Δεδομένου ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια αφηρημένη έννοια καθίσταται πολύ δύσκολη η μέτρησή της, εφόσον οι ορισμοί ποικίλλουν και δεν έχει διατυπωθεί ένας κοινά αποδεκτός, όπως ήδη έχει αναφερθεί. Εν τούτοις, οι ερευνητές δεν αποκαρδιώνονται και προσεγγίζουν την μέτρησή της ως επί τω πλείστον είτε μέσω συνεντεύξεων, είτε μέσω ερωτηματολογίων που αποτελεί και το βασικό εργαλείο.

Τα κυριότερα απ' αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

2.3.1 The Job Satisfaction Survey (JSS)

Το Job Satisfaction Survey δημιουργήθηκε από τον Spector (1985) στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Φλόριδας και έχει μορφή ερωτηματολογίου, αποτελούμενο από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου και απαντήσεις σε εξαβάθμια κλίμακα Likert, εύρους επιλογής, από το «διαφωνώ πάρα πολύ» έως το «συμφωνώ πάρα πολύ». Οι ερωτήσεις επικεντρώνονται σε 9 θεματικές ενότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν υποενότητες σχετικά με τις αποδοχές, τις πιθανές ανταμοιβές, την προαγωγή, αντικείμενο εργασίας, σχέσεις με τους συναδέλφους, εποπτεία, επικοινωνία κ.λ.π.

2.3.2 The Job Descriptive Index (JDI)

Ο Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (JDI) παρουσιάστηκε από τους Smith, Kendall και Hulin το 1969 και αποτελείται από 90 ερωτήσεις, εστιάζοντας στις εξής 5 ενότητες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία: η παρούσα εργασία, οι αμοιβές, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η εποπτεία και οι συνάδελφοι. (Judge & Church, 2000). Οι απαντήσεις είναι του τύπου «ναι» ή «όχι» ή «?» στην περίπτωση που οι ερωτώμενοι είναι αναποφάσιστοι. (Johns, 1996)

2.3.3 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist το 1967 και είναι το πιο δημοφιλές μεταξύ των ερευνητών για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Υπάρχουν δύο εκδόσεις αυτού του ερωτηματολογίου, η πλήρης με 100 στοιχεία και η σύντομη με 20 στοιχεία, με κλειστές απαντήσεις, εύρους επιλογής από «πολύ ικανοποιημένος» έως «πολύ δυσαρεστημένος». (Johns, 1996) Η πλήρης περιλαμβάνει 20 θεματικές ενότητες για την ικανοποίηση με 5 στοιχεία η κάθε μια και η σύντομη 20 θεματικές ενότητες με 1 στοιχείο η κάθε μια. Οι θεματικές ενότητες επικεντρώνονται μεταξύ αποδοχών, προαγωγών, ασφάλειας, συνθήκες εργασίας, εποπτείας, πολιτικής του οργανισμού, κοινωνική θέση, αναγνώριση, συναδελφικότητα κ.λ.π.

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire ακόμα και με την σύντομη έκδοσή του παρέχει επαρκείς πληροφορίες που εστιάζουν όμως ως επί τω πλείστον στις αμοιβές σε σχέση με τα άλλα πεδία εργασιακής ικανοποίησης.

2.3.4 The Job Diagnostic Survey (JDS)

Το Job Diagnostic Survey δημιουργήθηκε από τους Hackman και Oldham το 1975 Spector (1997) με σκοπό τη διερεύνηση των συνεπειών των χαρακτηριστικών της εργασίας στους εργαζόμενους. Περιλαμβάνει υποενότητες σχετικά με τη φύση της εργασίας, τα εργασιακά καθήκοντα, την προσωπικότητα, τα κίνητρα και την ψυχολογική κατάσταση όπου γίνονται οι απαραίτητες μετρήσεις αλλά στο τέλος γίνεται μέτρηση και της συνολικής ικανοποίησης. Οι απαντήσεις δίνονται σε επταβάθμια κλίμακα Likert, εύρους επιλογής, από το «εξαιρετικά δυσαρεστημένος» έως το «εξαιρετικά ευχαριστημένος». Όσον αφορά τις απαντήσεις για τη συνολική ικανοποίηση είναι εξίσου επταβάθμιας κλίμακας Likert εύρους επιλογής, από το «διαφωνώ έντονα» έως το «συμφωνώ έντονα».

2.3.5 The Job in General Scale (JIG)

Το Job in General Scale (Ironson, Smith, Brannick Gibson & Paul, 1989) είναι της μορφής του Job Descriptive Index και επικεντρώνεται κυρίως στη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης, αποτελείται δε από 18 ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις είναι του τύπου «ναι» ή «όχι» ή «?» στην περίπτωση που οι ερωτώμενοι είναι αναποφάσιστοι.

Η βασική διαφωνία έγκειται στο ότι η συνολική ικανοποίηση δεν είναι το άθροισμα των επί μέρους παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία.

2.4 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Με βάση εκατοντάδες μελέτες και έρευνες που έχουν διεξαχθεί ως σήμερα παρατηρείται ότι οι κύριοι παράγοντες που αποτελούν “πηγές κινήτρων” ή εργασιακής ικανοποίησης και θα αποτελέσουν τη βάση για την έρευνα και την ακόλουθη ανάλυσή της στην παρούσα εργασία, είναι εκείνοι που σχετίζονται κατ’ αρχήν με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων αλλά επίσης με τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες εργασίας, το προφίλ ηγεσίας, το ύψος των αποδοχών, τις προοπτικές εξέλιξης, τις νέες δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την πολιτική του οργανισμού.

Το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση και τα έτη εργασίας αποτελούν χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν και στα οποία εστιάζουν οι ερευνητές σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία (Γαλανάκης, 2012).

Όσον αφορά το φύλλο, σε κάποιες έρευνες υποστηρίζεται ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους απ' ότι οι άνδρες (Hodson, 1989, Bender *et al*, 2005, Gonzalez, 2008). Υπάρχουν όμως και εκείνες που υποστηρίζουν το αντίθετο, στη λογική ότι οι γυναίκες δεν έχουν τις ίδιες προσλαμβάνουσες με τους άνδρες συναδέλφους τους, ως προς τον μισθό, το επίπεδο εργασίας, τις δυνατότητες προαγωγής (Schultz, 1982).

Όσον αφορά την ηλικία, υποστηρίζεται ότι αυξανόμενης αυτής, αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση. Τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα λόγω αυξανόμενης εμπειρίας, μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης και συνήθως περισσότερων ετών υπηρεσίας, αφενός μεν εμπίπτουν σε υψηλότερα μισθολογικά κλιμάκια, με αποτέλεσμα το εισόδημά τους να είναι μεγαλύτερο, αφετέρου δε καθίσταται ευκολότερο να ελίσσονται και να επιτυγχάνουν τους στόχους.

Οι νεότεροι εργαζόμενοι δε, σε σχέση με τα ανωτέρω, βιώνουν απογοήτευση στη συνειδητοποίηση ότι η εκπλήρωση των ιδανικών τους απέχει της πραγματικότητας (Schultz, 1982).

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο απολαμβάνουν μεγαλύτερης εργασιακής ικανοποίησης, πιθανόν επειδή κατέχουν θέσεις με περισσότερες προκλήσεις. (Schultz, 1982). Στον αντίποδα υπάρχουν έρευνες, όπου καθίσταται σαφής η αρνητική σχέση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και εργασιακής ικανοποίησης. (Scott, Sworzel, Taylor, 2005). Ίσως αφορά περιπτώσεις, όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν θέσεις ανάλογες των σπουδών τους ή έχοντας περισσότερες απαιτήσεις από την εργασία τους αξιολογούν αρνητικά την πιθανή έλλειψη προκλήσεων.

Γενικά, όσο αυξάνονται η ηλικία, το επαγγελματικό και το μορφωτικό επίπεδο, αυξάνεται και η επαγγελματική ικανοποίηση (Culkin & Perrotto, 2004).

Σύμφωνα με τον Locke, η ύπαρξη καλών συνθηκών και το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία, η σωστή εποπτεία και η υποστήριξη από τον προϊστάμενο, η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία, το αίσθημα ισότητας και δικαιοσύνης, οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, ο έπαινος και η αναγνώριση, οι

προοπτικές εξέλιξης και γενικότερα η πολιτική του οργανισμού αποτελούν παράγοντες οι οποίοι προωθούν την εργασιακή ικανοποίηση (Locke, 1976).

Επίσης, παράγοντες οι οποίοι αφορούν τη φύση της εργασίας και τις αμοιβές, όπως η σαφήνεια και η ποικιλία του αντικειμένου εργασίας, η ανταμοιβή για τον φόρτο εργασίας και την καλή απόδοση, η δυνατότητα αξιοποίησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η εργασία να αποτελεί πρόκληση για το άτομο επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία (Locke, 1976).

Αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι οικονομικές τους απολαβές αποτελούν τον πρωταρχικό παράγοντα ικανοποίησής τους από την εργασία, καθώς αυτές δεν συντελούν μόνο προς ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους, όπως τροφή, στέγαση, ενδυμασία κτλ., αλλά αποτελούν σύμβολο επιτυχίας, πηγή αναγνώρισης και κοινωνικής προβολής (Locke, 1976).

Σύμφωνα με έρευνα της Saiti (2007) οι πρωταρχικοί παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ο ρόλος της ηγεσίας και το κλίμα στο χώρο εργασίας. Ακολουθεί η δυνατότητα προαγωγής και τέλος η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και οι στόχοι του οργανισμού.

Τέλος, από πολλές έρευνες έχει αποδειχθεί η αρνητική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κινητικότητας του προσωπικού, ειδικά στη δημόσια διοίκηση (McCormick & Ilgen, 1985). Δυσανεστημένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να απουσιάζουν ή να παραιτηθούν από τη δουλειά τους σε σχέση με εκείνους που δηλώνουν ικανοποιημένοι (Steers & Porter, 1983). Επίσης, σύμφωνα με τον Γαλανάκη (Χριστόφα, 2018) η καθυστερημένη άφιξη στο χώρο εργασίας υποδηλώνει χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Επίσης καθοριστικός παράγοντας που συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία είναι το άγχος στον εργασιακό χώρο (Kreitner & Kinick, 1998). Έχει διαπιστωθεί ότι εξαιτίας των υποχρεώσεων και των υψηλών απαιτήσεων της θέσης εργασίας, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν έχει τις απαιτούμενες ικανότητες να ανταποκριθεί και να αποδώσει, με αποτέλεσμα να βιώνει υψηλά επίπεδα άγχους που επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητά του (Κάντας, 1995).

2.5 Ανακεφαλαίωση

Σ' αυτό το κεφάλαιο έγινε εκτενής αναφορά στο εννοιολογικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης, στις μεθόδους μέτρησης αυτής και στα βασικά μοντέλα μέτρησής της, παρουσιάζοντας τα κυριότερα αυτών, καθώς και στους παράγοντες που την επηρεάζουν και επιδρούν στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή

Αναμφίβολα, τα τελευταία χρόνια η εξέλιξη και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στον e-Ε.Φ.Κ.Α. αλλά και στο Κ.Ε.Α.Ο. είναι γεγονός, δεδομένου ότι έχουν επέλθει σημαντικές μεταβολές με τη δημιουργία νέων πληροφοριακών συστημάτων και νέων μεθόδων στον τομέα της τεχνολογίας, τόσο προς διευκόλυνση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και προς εξυπηρέτηση των πολιτών. Στον αντίποδα όμως, η δραματική μείωση των δημοσίων υπαλλήλων στον e-Ε.Φ.Κ.Α. αλλά και στο Κ.Ε.Α.Ο., κυρίως λόγω συνταξιοδότησης, αποτελεί γεγονός επίσης. Δεδομένου λοιπόν του υπέρογκου φόρτου εργασίας και της σχετικής αδιαφορίας των διοικούντων ως προς την έλλειψη προσωπικού, πολλοί εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, οι δε μέθοδοι και τα εργαλεία παρακίνησής τους, ως επί τω πλείστον, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι κινούνται στη σφαίρα της φαντασίας.

3.2 Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τους Perry & Wise (1990), η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως «η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς». Δηλαδή η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνει την έννοια του καθήκοντος και της δημόσιας ηθικής σε συνάρτηση με την επιδίωξη του δημοσίου συμφέροντος.

Τα κίνητρα που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, σύμφωνα με τους Perry & Wise (1990) διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Ορθολογικά Κίνητρα (rational public service motives), τα οποία σχετίζονται με την πρόθεση των εργαζομένων να αυξήσουν το προσωπικό τους όφελος.

Μέσω της δέσμευσης με τους στόχους του οργανισμού, ταυτίζεται το προσωπικό όφελος των εργαζομένων με εκείνο του κοινωνικού συνόλου.

- Κίνητρα Προτύπων (norm based motives), τα οποία συνδέονται με την επιθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον. Το καθήκον, η δημόσια ηθική, το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα και η θέληση να εξυπηρετηθεί ο πολίτης.
- Συναισθηματικά Κίνητρα (affective motives), τα οποία σχετίζονται με τη θέληση των εργαζομένων να βοηθήσουν άλλα άτομα. Η πίστη στις αξίες, η αγάπη και η προσφορά προς τον συνάνθρωπο.

Μία άλλη προσέγγιση διάκρισης κινήτρων που συνδέεται με την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων είναι εκείνη των Raudeliuniene & Kavaliauskiene (2013) που εστιάζουν στα εξής:

- Οι υλικές απολαβές, όπως ο μισθός και οι πρόσθετες παροχές.
- Οι παράγοντες αναγνώρισης, όπως βραβεία, δημόσιοι έπαινοι, ευχαριστίες, ανάληψη ευθυνών και προοπτική για ιεραρχική ανέλιξη.
- Οι παράγοντες αυτοέκφρασης, όπως η συνεχής βελτίωση μέσω σεμιναρίων.
- Οι κοινωνικοί παράγοντες, όπως το στυλ ηγεσίας και το εργασιακό κλίμα.
- Οι παράγοντες ασφάλειας, όπως οι συνθήκες εργασίας και η κοινωνική ασφάλιση.

Η παρακίνηση και η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από τα ατομικά χαρακτηριστικά τους, από το αντικείμενο της εργασίας τους, από τη φύση των αρμοδιοτήτων τους, από το εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο διοίκησης (Χαλάς, 2002). Η ποιότητα της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας είναι θετικά συνδεδεμένη με τα κίνητρα στις δημόσιες υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν οι ηγέτες διαθέτουν διαχειριστικές δεξιότητες επηρεάζουν θετικά και συμπαρασύρουν τους εργαζόμενους να επιτελέσουν με ενθουσιασμό το καθήκον τους. (Ugaddan, 2017). Η ταύτιση των εργαζομένων με την αποστολή του οργανισμού και η δέσμευσή τους επηρεάζεται όχι μόνο από τους ηγέτες αλλά και από τους συναδέλφους τους (Spicker, 2012).

Σύμφωνα με τον Wright (2001) οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα παρακινούνται περισσότερο από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανάγκες που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, γιατί τα κίνητρά τους είναι αλτρουιστικά (Camilleri, 2007).

Η δυσκολία εξεύρεσης κινήτρων έγκειται κυρίως στην γραφειοκρατία, στην τυπολατρία και στην ακαμψία που επικρατεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Οι κανονισμοί και οι εγκύκλιοι, που απορρέουν από την υφιστάμενη νομοθεσία επιβάλλεται να ακολουθούνται πιστά, σε προκαθορισμένα όρια, χωρίς καμία παρέκκλιση, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η πρωτοβουλία και η δημιουργικότητα, η προώθηση καινοτόμων ιδεών, οδηγώντας σε δυσαρέσκεια και στασιμότητα.

Οι οικονομικές ανταμοιβές δεν παρακινούν τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα αφού η μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλου γίνεται αυτόματα, χωρίς κρίση και με βάση τα έτη προϋπηρεσίας του (Ν. 4024/2011, άρθρο 12) και δεν συνδέεται με την αποδοτικότητά του, εφόσον δεν δίνεται η δυνατότητα στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης να επιβραβευθεί η προσπάθεια και η αποτελεσματικότητα με πρόσθετες αμοιβές, παρά μόνο με κάποια άδεια και σε ιδιαίζουσες περιπτώσεις.

Σχετικά με την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων, τα τελευταία χρόνια, δεν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης, καθώς οι κρίσεις και ιδιαίτερα όσον αφορά τις θέσεις ευθύνης γίνονται σε πολύ αραιά διαστήματα και σε πολλές περιπτώσεις με αρκετές αμφιβολίες ως προς την αξιοκρατία των διαδικασιών.

Ύστερα από έρευνα του Δ. Μπουραντά, (2002) διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν οι εξής παράγοντες που συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων:

- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (έλλειψη ποικιλίας και σπουδαιότητας καθηκόντων, έλλειψη αυτονομίας και ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς τους).
- Σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας – αποτελέσματος – ανταμοιβής.
- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης δεν αναγνωρίζει την εργασιακή προσπάθεια και δεν προσφέρει ευκαιρίες για βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων.
- Κακή ποιότητα ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Στον αντίποδα των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών αναφέρονται οι ισχυροί παράγοντες εξωγενούς παρακίνησης του δημόσιου τομέα, όπως η μονιμότητα, η αίσθηση εργασιακής ασφάλειας, η ιατρική περίθαλψη και η συνταξιοδότηση (Perry & Hondeghem, 2008).

Επίσης, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στο δίλημμα εργασία – οικογένεια. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων είναι γυναίκες (Vandenabeele, 2008).

Το «κίνητρο της δημόσιας υπηρεσίας» συνίσταται στο λειτούργημα που επιτελείται, μέσω του ύψιστου κοινωνικού έργου που συντελείται, προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες προς τον πολίτη, στην άποψη των πολιτών για την υπηρεσία, στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και στην κοινωνική δικαιοσύνη, στη βελτίωση της κοινωνίας αλλά και στην προσωπική αναγνώριση και επαγγελματική ανάπτυξη (Buelens & Van de Broeck, 2007).

«Αν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι χαμηλά, υπάρχει αρνητική επίδραση και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όχι μόνο γιατί εργαζόμενοι με λιγότερα κίνητρα προσφέρουν χαμηλότερης ποιότητας υπηρεσίες, αλλά και γιατί κάνουν το δημόσιο τομέα λιγότερο ελκυστικό ως εργοδότη» (Steijn, 2002).

3.3 Ανακεφαλαίωση

Στο ανωτέρω κεφάλαιο έγινε μια προσέγγιση της παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα, προσδιορίζοντας αρχικά την έννοια και στη συνέχεια έγινε μια αναφορά τόσο στα στοιχεία που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων και ποια είναι τα πιο ισχυρά αλλά και σε εκείνα που συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ και ΥΠΟΤΟΜΕΙΣ

4.1 Εισαγωγή

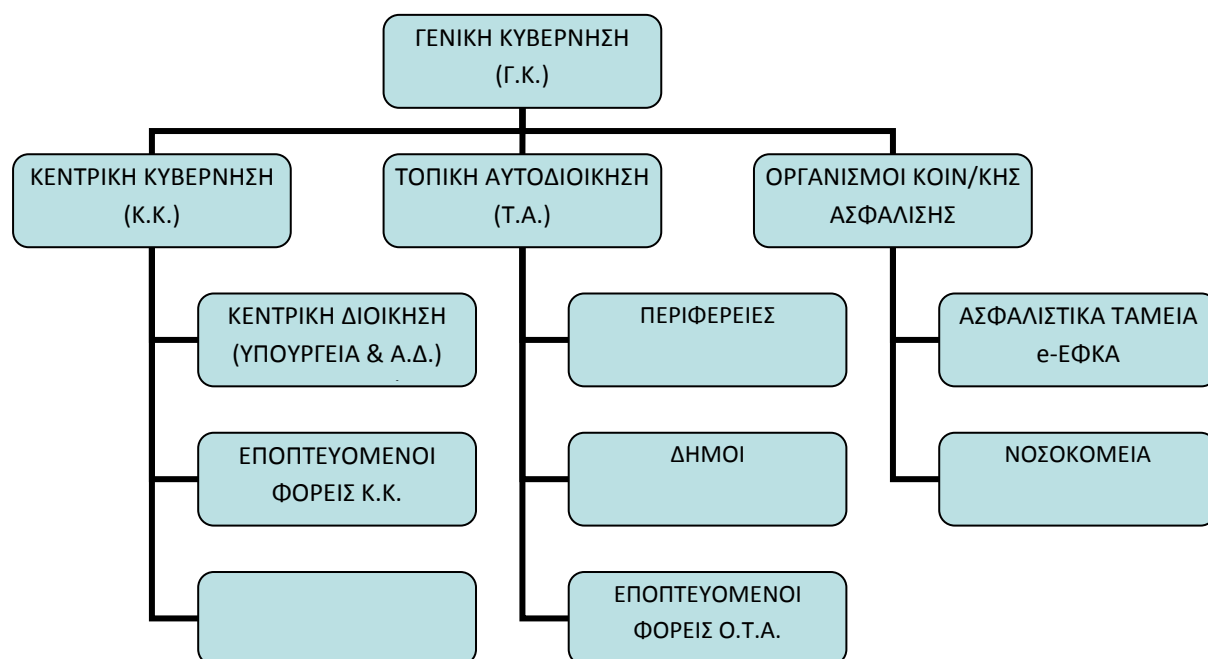
Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε μια σύντομη διάρθρωση του δημοσίου τομέα και παρατίθενται στοιχεία σχετικά με τον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.), όσον αφορά τη διοικητική του οργάνωση, την πορεία και τους στόχους του, καθώς επίσης και για το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.), όπου αναδεικνύεται η αποστολή του, οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί του στόχοι. Περιγράφεται επίσης η διάρθρωση των διοικητικών του υπηρεσιών και παρουσιάζονται πίνακες με τους οφειλέτες και τις συνολικές οφειλές των επιμέρους φορέων κατά το χρόνο ένταξής τους στο Κ.Ε.Α.Ο., καθώς επίσης και τις συνολικές εισπράξεις ανά έτος από το 2013-2018.

4.2 Περί Δημοσίου Τομέα

Ως Δημόσιος Τομέας εννοούνται οι υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ., τα όργανα και οι δημόσιες επιχειρήσεις (Τάχος, 1996). Ένας άλλος ορισμός για το δημόσιο τομέα τον ταυτίζει με τις υπηρεσίες και τους οργανισμούς που εποπτεύονται από το κράτος, λειτουργούν με στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και εφαρμόζουν τα κυβερνητικά σχέδια (Φαναριώτης, 1999).

Η διάρθρωση του δημόσιου τομέα ενός κράτους συνίσταται στον καθ' εαυτού δημόσιο τομέα ή τομέα της γενικής κυβέρνησης και στις δημόσιες εταιρείες και οργανισμούς. Ο τομέας του Δημοσίου ή της γενικής κυβέρνησης απαρτίζεται από τρεις υποτομείς: της κεντρικής κυβέρνησης ή της κεντρικής διοίκησης, της τοπικής

αυτοδιοίκησης και της δημόσιας κοινωνικής ασφάλισης (social security), καθώς και των οργανισμών αυτής (social security funds).



Διάγραμμα 4.1

Διάρθρωση Δημοσίου Τομέα

4.3 Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.)

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) συστάθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) την 12-06-2016 με το Ν. 4387/16, ΦΕΚ Α 85/12-05-2016 (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα - Ν. 4445/16), ξεκίνησε την λειτουργία του την 1η Ιανουαρίου 2017, εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και αποτελεί σήμερα τον μοναδικό Φορέα κύριας ασφάλισης της χώρας μας. Ο Ε.Φ.Κ.Α. λειτουργεί ως «ενιαία διοικητική και χρηματοπιστωτική οργάνωση και οι ασφαλισμένοι σε αυτόν υπόκεινται σε νέους και ομοιόμορφους κανόνες και εισφορές κοινωνικής ασφάλισης και απολαμβάνουν ενιαίων παροχών».

Πρόκειται για την μεγαλύτερη ασφαλιστική μεταρρύθμιση. Η λειτουργία του από 01-01-2017, θεωρήθηκε επιβεβλημένη και επιτακτική προκειμένου να

υπερπηδηθούν τα εμπόδια που συνίστανται τόσο στις κοινωνικές μεταβολές των τελευταίων χρόνων όπως η γήρανση του πληθυσμού, η υπογεννητικότητα, η αύξηση του προσδόκιμου χρόνου ζωής, η συρρίκνωση του πληθυσμού στις παραγωγικές ηλικίες, η ανεργία που αυξήθηκε δραματικά τα τελευταία χρόνια, τα υψηλά ποσοστά του εργατικού δυναμικού που μεταναστεύει σε άλλες χώρες και τέλος η χαμηλή σε ποσοστό αναλογία ασφαλισμένων προς συνταξιούχους όσο και σε οικονομικές μεταβολές όπως η δραματική μείωση του ΑΕΠ τα προηγούμενα χρόνια, η εισφοροδιαφυγή και η εισφοροαποφυγή, η αδήλωτη εργασία, η επιδείνωση στην αναλογία εισφορών και καταβαλλόμενων συντάξεων, η δημοσιονομική επίδραση του δημοσίου χρέους, η προσφυγική κρίση και τέλος η μείωση των παροχών (συντάξεις κύριες και επικουρικές, παροχές σε χρήμα, κοινωνικά επιδόματα) εξαιτίας της κρίσης.

Προκειμένου να εξοικονομηθούν πόροι για τον νέο Φορέα μέσω οικονομικών κλίμακος και να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος, από 01-01-2017, εντάχθηκαν σε αυτόν αυτοδίκαια οι κάτωθι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης των οποίων ο Ε.Φ.Κ.Α. κατέστη καθολικός διάδοχος:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατηρούν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων.

Επίσης, στον Ε.Φ.Κ.Α. μεταφέρεται και υπάγεται το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.) με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια και με

την ίδια οργανωτική δομή και προσωπικό. Εποπτεύεται δε από το Διοικητή του Ε.Φ.Κ.Α. ή από Υποδιοικητή του μετά από εκχώρηση της αρμοδιότητας αυτής.

Σύμφωνα με το Ν. 4387/2016, ο σκοπός του Ε.Φ.Κ.Α. είναι η ασφαλιστική κάλυψη όλων των υπακτέων στην ασφάλιση προσώπων, ως προς τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία με τη χορήγηση:

- μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογένειάς τους.
- προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους.
- παροχών ασθένειας σε χρήμα.
- ειδικών προνοιακών επιδομάτων.
- κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο Ε.Φ.Κ.Α.

Οι στρατηγικοί στόχοι του Ε.Φ.Κ.Α. για την περίοδο 2018-2020, σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020 της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης ήταν οι εξής:

1ος Στρατηγικός Στόχος: η βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών ώστε να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων - Φορέα και να υπάρξει μία ενιαία διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών.

2ος Στρατηγικός Στόχος: η καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του Φορέα προς όφελος των πολιτών.

3ος Στρατηγικός Στόχος: η αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του Ε.Φ.Κ.Α. και η εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του Φορέα.

Σύμφωνα με το Π.Δ. 8/23-1-2019 η διάρθρωση του οργανισμού έχει ως εξής:

- Η Διοίκηση, που αποτελείται από το Διοικητή και τέσσερις Υποδιοικητές.
- Η Κεντρική Υπηρεσία που αποτελείται από δώδεκα Γενικές Διευθύνσεις στις οποίες περιλαμβάνονται 41 Διευθύνσεις και Υποδιευθύνσεις και 187 Τμήματα.
- Το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.)

- 212 Περιφερειακές Διευθύνσεις και Υποδιευθύνσεις και 1468 Τοπικά και Περιφερειακά Τμήματα και Γραφεία.

Αξίζει να γίνει μνεία στο σημείο αυτό στο ανθρώπινο δυναμικό του Ε.Φ.Κ.Α και να επισημανθεί ότι περίπου το 70% των εργαζομένων του προέρχεται από το τ. Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ. Σύμφωνα με τη μεταπτυχιακή εργασία του Ε. Μειμαρίδη του 2018 «Εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Ε.Φ.Κ.Α.» προκύπτει ότι το 50% του προσωπικού έχει ηλικία μεγαλύτερη των 48 ετών. Ο υψηλός βαθμός γήρανσης του προσωπικού έχει μεν το τεράστιο πλεονέκτημα της εμπειρίας του προσωπικού σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης, εξασφαλίζοντας την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά ταυτόχρονα και τα μειονεκτήματα της μικρότερης δεκτικότητας στην αλλαγή, στις νέες τεχνολογίες, της κούρασης που οδηγεί σε μικρότερη διάθεση και αποδοτικότητα αλλά και της εξάντλησης εξαιτίας της απασχόλησης στην ίδια θέση και στο ίδιο αντικείμενο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί η αποχώρηση των έμπειρων στελεχών κυρίως λόγω συνταξιοδότησης και να κατανοηθεί πόσο δύσκολη καθίσταται η αναπλήρωσή τους και πόσο μεγάλη η ανάγκη για διαρκή εξειδίκευση και κατάρτιση του προσωπικού.

Από την 01-03-2020, με την ψήφιση του Ν. 4670/2020, ΦΕΚ Α 43/28-02-2020 το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την επωνυμία «Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)» μετονομάζεται σε «Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης», αποκαλούμενος στο εξής «e-Ε.Φ.Κ.Α.», εντάσσοντας και το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (ΕΤΕΑΕΠ) με πλήρη οικονομική, λογιστική και περιουσιακή αυτοτέλεια έκαστο, με στόχο την απλοποίηση και τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών διαδικασιών, με σκοπό την παροχή ποιοτικά και ποσοτικά αναβαθμισμένων, σύγχρονων υπηρεσιών εξυπηρέτησης του πολίτη, με γνώμονα την αρχή της δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων, με διαφάνεια, λογοδοσία και αντικειμενικότητα και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες, προκειμένου να ενισχυθεί η κοινωνική ευημερία.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και την εδραίωση της οικονομικής επάρκειας, εκτός από την καλύτερη αξιοποίηση της περιουσίας του Φορέα, επιβάλλεται να προωθηθεί η ενίσχυση του ελεγκτικού μηχανισμού, με απώτερο στόχο την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, τον περιορισμό της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής και την είσπραξη ασφαλιστικών εισφορών,

έννοια που παραπέμπει στην σύσταση του Κέντρου Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.)

4.4 Το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.)

Το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.) ιδρύθηκε με τις διατάξεις του άρθρου 101 του Ν. 4172/2013 (ΦΕΚ 167/τεύχος Α/23-7-2013) με σκοπό την είσπραξη των ληξιπρόθεσμων ασφαλιστικών οφειλών των Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης αρμοδιότητας Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας.

Το Κ.Ε.Α.Ο. αναλαμβάνει την είσπραξη των ληξιπρόθεσμων ασφαλιστικών οφειλών του τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, του τ. ΟΑΕΕ, του τ. ΟΓΑ, του τ. ΕΤΑΑ, του τ. ΕΤΑΠ-ΜΜΕ, του τ. ΝΑΤ, του ΕΤΕΑΕΠ, του τ. ΤΑΥΤΕΚΩ, του τ. ΤΑΠΠΤ, του τ. ΕΤΑΤ, του ΤΕΑ-ΕΑΠΑΕ-ΝΠΙΔ, του ΤΕΑΥΦΕ και του Ε.Δ.Ο.Ε.Α.Π καθώς και τη λήψη μέτρων αναγκαστικής εκτέλεσης σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων (Κ.Ε.Δ.Ε. - Ν.Δ. 356/1974).

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης του Κ.Ε.Α.Ο., έτους 2019, αποστολή του είναι η ενίσχυση των διαδικασιών είσπραξης των οφειλών προς τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης με σκοπό την αύξηση των εσόδων, την ενίσχυση της βιωσιμότητας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης και την εξασφάλιση των παροχών των ταμείων. Το Κ.Ε.Α.Ο. επιδιώκει τον εντοπισμό και την καταπολέμηση διαχρονικών παθογενειών του συστήματος είσπραξης και τη λήψη μέτρων κατά της συστηματικής αποφυγής καταβολής εισφορών.

Στην κατεύθυνση αυτή, με τη λειτουργία του Κ.Ε.Α.Ο.:

- Συστηματοποιείται η διαδικασία είσπραξης των ληξιπρόθεσμων οφειλών και θεσπίζεται ένας ενιαίος μηχανισμός είσπραξης για τις οφειλές που διαβιβάζονται στο Κ.Ε.Α.Ο. από τους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης.
- Επιδιώκεται ο διαχωρισμός των άμεσα εισπράξιμων και μη οφειλών, μετά από ενδελεχή έλεγχο, με σκοπό να επικεντρωθούν οι υπηρεσίες στην κατά προτεραιότητα είσπραξη των άμεσα εισπράξιμων οφειλών και να αποτραπεί η κατασπατάληση υλικών και ανθρώπινων πόρων στην επιδίωξη της αναγκαστικής είσπραξης οφειλών με πολύ χαμηλή ή και μηδενική εισπραξιμότητα.

- Εξασφαλίζεται η κεντρική παρακολούθηση των οφειλετών που έχουν ενταχθεί στο Κ.Ε.Α.Ο. και δημιουργείται το προφίλ του κάθε οφειλέτη με πληροφορίες από το ηλεκτρονικό σύστημα του Κ.Ε.Α.Ο., τη διασύνδεση με το Μητρώο της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων, τα στοιχεία του Γενικού Εμπορικού Μητρώου κλπ. ούτως ώστε οι δράσεις για την είσπραξη των οφειλών να είναι δίκαιες, βάσει της συμπεριφοράς του οφειλέτη και στοχευμένες.
- Πραγματοποιείται αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου που έχει μεταφερθεί στο Κ.Ε.Α.Ο. βάσει ποιοτικών κριτηρίων με στόχο τον προσδιορισμό των αδυναμιών του συστήματος είσπραξης εισφορών με την εκμετάλλευση των οποίων εμφανίζονται περιπτώσεις οργανωμένης εισφοροδιαφυγής και συστηματικής δημιουργίας οφειλών.
- Σχεδιάζονται και υλοποιούνται νέες σύγχρονες ηλεκτρονικές υπηρεσίες για την πληροφόρηση των οφειλετών, καθώς και για την υποστήριξη ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Η διάρθρωση των υπηρεσιών του Κ.Ε.Α.Ο. όπως προβλέφθηκε με την Φ.10021/34047/1007/25-11- 2013 (ΦΕΚ Β'3073/3.12.2013) απόφαση Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας περιλαμβάνει Κεντρική και Περιφερειακές Υπηρεσίες και έχει ως εξής:

Κεντρική Υπηρεσία

Η Κεντρική Υπηρεσία του Κ.Ε.Α.Ο. περιλαμβάνει 6 Διευθύνσεις:

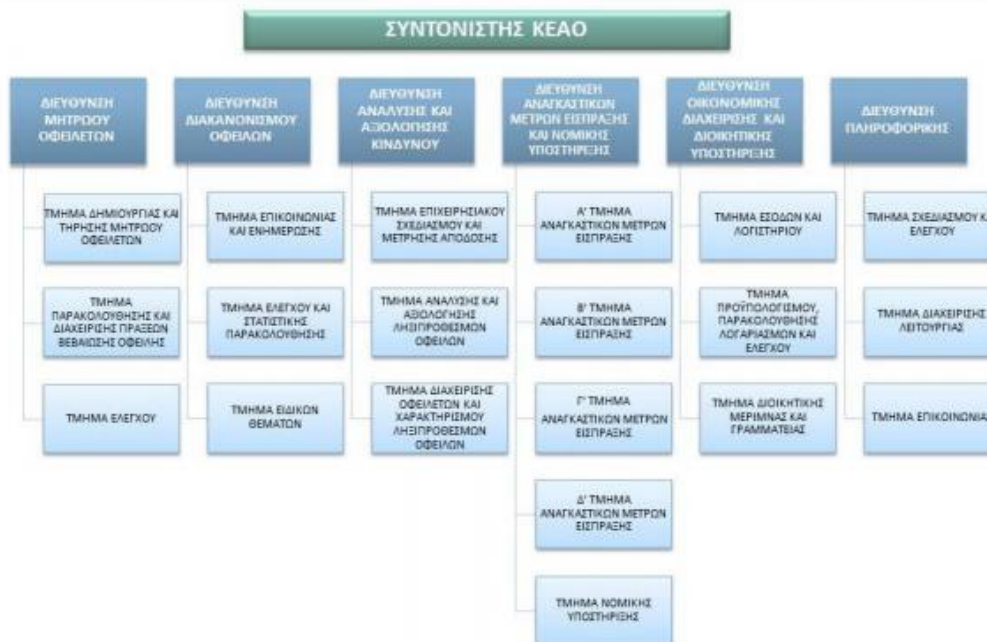
- α. Διεύθυνση Μητρώου Οφειλετών
- β. Διεύθυνση Διακανονισμού Οφειλών
- γ. Διεύθυνση Ανάλυσης και Αξιολόγησης Κινδύνου
- δ. Διεύθυνση Αναγκαστικών Μέτρων Είσπραξης και Νομικής Υποστήριξης
- ε. Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης και Διοικητικής Υποστήριξης
- στ. Διεύθυνση Πληροφορικής

Περιφερειακές Υπηρεσίες

Περιλαμβάνουν:

- A. 4 μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης
- B. 17 τμήματα που εντάσσονται στα Περιφερειακά Υποκαταστήματα Μισθωτών του ΕΦΚΑ

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΚΕΝΤΡΟΥ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ



Διάγραμμα 4.2

Διάρθρωση Κεντρικής Υπηρεσίας Κέντρου Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών

4 μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης	17 τμήματα στα Περιφερειακά Υποκαταστήματα Μισθωτών του ΕΦΚΑ
Α' Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Αθηνών Β' Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Αθηνών Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Θεσσαλονίκης Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Πειραιά	Αρκαδίας (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Τρίπολης) Αττικής – Δυτική (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Ελευσίνας) Αχαΐας (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Πάτρας) Δωδεκανήσου (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Ρόδου) Εύβοιας (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Χαλκίδας) Ηρακλείου Κρήτης Ιωαννίνων Καβάλας Καρδίτσας Κοζάνης Λάρισας Λέσβου-Λήμνου (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Μυτιλήνης) Μαγνησίας (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Βόλου) Μεσσηνίας (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Καλαμάτας) Ροδόπης (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Κομοτηνής) Φθιώτιδας (τ. Υποκ/μα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ Λαμίας) Χανίων

Διάγραμμα 4.3

Διάρθρωση Επιπέδων Διεύθυνσης και Τμημάτων Κέντρου Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών

Σύμφωνα με το ανωτέρω Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης του Κ.Ε.Α.Ο., έτους 2019 στρατηγικό του στόχο αποτελεί η ενίσχυση της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος μέσω της είσπραξης των οφειλόμενων προς τον ΕΦΚΑ ασφαλιστικών εισφορών.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι του Κ.Ε.Α.Ο. συνίστανται:

- στη δημιουργία και τήρηση της ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων των οφειλετών των Ασφαλιστικών Οργανισμών (Ενιαίο Μητρώο Οφειλετών Κ.Ε.Α.Ο.)
- στην εντατικοποίηση της είσπραξης των ληξιπρόθεσμων οφειλών μέσω της υπαγωγής και της παραμονής των οφειλών σε καθεστώς ρύθμισης
- στη μέριμνα για την λήψη αναγκαστικών μέτρων είσπραξης κατά ΚΕΔΕ και στη παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας αυτών
- στην ορθή και αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτή την ενότητα αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας, παρατίθενται ο ερευνητικός στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα που αποτελούν το αντικείμενό της, οι ερευνητικές υποθέσεις, τα κίνητρα και η αναγκαιότητα αυτής. Επιπλέον καταγράφεται η ερευνητική διαδικασία, προσδιορίζονται ο πληθυσμός αναφοράς και το δείγμα για τις ανάγκες της έρευνας, παρουσιάζεται η μέθοδος συλλογής δεδομένων, καθώς και ο σχεδιασμός και η δομή του ερωτηματολογίου.

5.2 Αναγκαιότητα της Έρευνας

Τα τελευταία χρόνια όλο και πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για αναμόρφωση των δημοσίων υπηρεσιών και διάφορες μεταρρυθμίσεις λαμβάνουν χώρα, προκειμένου να καταστεί αυτό εφικτό. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως αποτελεί η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Ένα ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα πιο αποδοτικό δυναμικό. Δεδομένου ότι η αποδοτικότητα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθίσταται αντιληπτή η σημασία αυτής. Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να συμβάλει στη διερεύνηση αυτού του φαινομένου, επικεντρώνοντας στην ικανοποίηση που συναντάται στους υπαλλήλους του Κ.Ε.Α.Ο. του e-Ε.Φ.Κ.Α.

5.3 Ερευνητικός Στόχος (Purpose)

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση και η ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων των Κ.Ε.Α.Ο., αναφορικά με το επίπεδο παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης τους ή δυσαρέσκειάς τους καθώς και ο

προσδιορισμός των παραγόντων παρακίνησης που συντελούν στην ενίσχυση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση στη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων, προκειμένου να προαχθεί τόσο το ατομικό τους συμφέρον όσο και εκείνο του φορέα και του κοινωνικού συνόλου.

Πιο αναλυτικά, επιχειρείται η αξιολόγηση των στοιχείων εκείνων που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των υπαλλήλων των Κ.Ε.Α.Ο. και συμβάλλουν λιγότερο ή περισσότερο στην εργασιακή τους ικανοποίηση και πως αυτά συνδέονται με τη σχετική βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στο να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων των Κ.Ε.Α.Ο. σήμερα.
- Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων των Κ.Ε.Α.Ο. ως προς τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, το προφίλ ηγεσίας, το ύψος των αποδοχών, τις προοπτικές εξέλιξης, τις δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την πολιτική του οργανισμού.
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων των Κ.Ε.Α.Ο.
- Ποιος είναι ο παράγοντας με την μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων των Κ.Ε.Α.Ο. Αν και κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας) των εργαζομένων των Κ.Ε.Α.Ο. επιδρούν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης.
- Υπάρχει αίσθημα δικαιοσύνης σχετικά με την ανάθεση εργασίας και κατά πόσον πληρούνται τα κριτήρια ανάθεσης σε ρόλο προϊσταμένων.

Απώτερος στόχος είναι τα αποτελέσματά της έρευνας να αξιολογηθούν από τους διοικούντες, ούτως ώστε με τις κατάλληλες διοικητικές δράσεις να συνδράμουν από την δική τους πλευρά στην επίλυση του ζητήματος και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, με θετικό αντίκτυπο στους πολίτες.

5.4 Ερευνητικές Υποθέσεις

H1 Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. παίζει το ύψος των αποδοχών.

H2 Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. επηρεάζονται από το περιεχόμενο της εργασίας τους, τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, τις συναδελφικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας και την πολιτική του Οργανισμού.

H3 Ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας).

H4 Η υποστελέχωση των υπηρεσιών και η απαξίωση του e-E.Φ.Κ.Α. επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Ο.

5.5 Θεωρητικό Υπόβαθρο της Έρευνας

Μετά την βιβλιογραφική επισκόπηση και τη μελέτη της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, ελληνικής και ξένης, καθώς και διαφόρων άρθρων από διαδικτυακές πηγές έγινε καταγραφή του θεωρητικού πλαισίου, προκειμένου να θεμελιωθούν οι ανωτέρω ερευνητικές υποθέσεις και τα σημαντικά ερωτήματα που χρήζουν διερεύνηση.

Οι θεωρίες περί ιεράρχησης των αναγκών των Maslow και Alderfer καθώς και η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg, οι οποίες αναφέρθηκαν αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο, περί παρακίνησης, θεωρήθηκαν ότι αποτελούν ένα κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για τον προσδιορισμό τόσο της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των Κ.Ε.Α.Ο. όσο και αυτής που σχετίζεται με το περιεχόμενο και τις συνθήκες της εργασίας, με το στυλ ηγεσίας, με τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, με τις αμοιβές αλλά και την πολιτική του Οργανισμού, λόγω του ότι οι κατηγορίες είναι οριοθετημένες και προσφέρονται για εμπειρική διερεύνηση και ανάλυση.

Επίσης αναφορά και συσχετισμός των στοιχείων της έρευνας θα γίνουν στη βάση των θεωριών των προσδοκιών του Vroom, της δικαιοσύνης του Adams, της Στοχοθέτησης του Locke, και αυτής της αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη της στρατηγικές παρακίνησης των ανωτέρω θεωριών, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο που έχει τεθεί, θα εξεταστεί στην παρούσα εργασία, ο βαθμός εφαρμογής τους στους εργαζόμενους του Κ.Ε.Α.Ο.

5.6 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη της Έρευνας

5.6.1 Πληθυσμός Αναφοράς και Δείγμα Έρευνας

Όπως αναφέρεται στο πρώτο κεφάλαιο, η διάρθρωση των υπηρεσιών του Κ.Ε.Α.Ο. περιλαμβάνει την Κεντρική Υπηρεσία, η οποία αποτελείται από έξι Διευθύνσεις και τις Περιφερειακές Υπηρεσίες οι οποίες συνίστανται σε 4 μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης και σε 17 τμήματα που εντάσσονται στα Περιφερειακά Υποκαταστήματα Μισθωτών του ΕΦΚΑ.

Στην παρούσα έρευνα ως πληθυσμός αναφοράς, από τον οποίο ελήφθη το δείγμα, ορίζεται το τμήμα των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο. που απασχολείται στην Κεντρική Υπηρεσία και αποτελείται από 70 υπαλλήλους καθώς και στις 3 από τις 4 μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης που λειτουργούν στον Ν. Αττικής. Αυτές συνίστανται στο Α΄ Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Αθήνας, το οποίο αποτελείται από 15 υπαλλήλους, στο Β΄ Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Αθήνας, το οποίο αποτελείται από 20 υπαλλήλους, καθώς και στο Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Πειραιά το οποίο αποτελείται από 18 υπαλλήλους. Ο λόγος που επιλέχθηκαν αυτές οι μονάδες είναι επειδή είναι οι πιο πολυπληθείς, δεδομένου ότι στην επαρχία συστεγάζονται οι υπηρεσίες του Κ.Ε.Α.Ο. με τις υπηρεσίες του e-Ε.Φ.Κ.Α. και οι υπάλληλοι του τμήματος εσόδων αναλαμβάνουν και τα αντικείμενα του Κ.Ε.Α.Ο., τα οποία είναι περιορισμένα.

Η υποομάδα που θα διερευνηθεί και θα αποτελέσει το δείγμα για τις ανάγκες αυτής της έρευνας αποτελείται από 79 υπαλλήλους των ανωτέρω Κ.Ε.Α.Ο. Από αυτούς 19 συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της εφαρμογής Google Forms που η αποστολή του σχετικού link στους εργαζόμενους έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι δε υπόλοιποι το συμπλήρωσαν σε έντυπη μορφή στο χώρο εργασίας τους.

Το τελικό μέγεθος του δείγματος της έρευνας συμπεριέλαβε 30 άτομα που εργάζονται στην Κεντρική Υπηρεσία, 12 άτομα που εργάζονται στο Α΄ Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Αθήνας, όλους τους υπαλλήλους στο Β΄ Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Αθήνας,

που ανέρχονται σε 20 και 17 άτομα που απασχολούνται στο Περιφερειακό Κ.Ε.Α.Ο. Πειραιά.

Καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό και εκ του αποτελέσματος, με συλλογή 79 ερωτηματολογίων σε σύνολο 123 ερωτηθέντων, φαίνεται ότι επετεύχθη. Το ποσοστό απαντήσεων της έρευνας ανέρχεται στο 64,23%.

5.6.2 Σχεδιασμός & Δομή Ερωτηματολογίου

Προκειμένου να συλλεχθούν ποσοτικά δεδομένα για τη στατιστική ανάλυση συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίστηκε σε πρότυπα ερωτηματολόγια όπως το Minnesota Satisfaction Questionnaire, το Job Descriptive Index και το Job Satisfaction Survey και προσαρμόστηκε έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ερευνητικών ερωτημάτων και στόχων.

Επιδιώχθηκε το ερωτηματολόγιο να είναι απλό, κατανοητό και σύντομο, με ομαδοποιημένες ερωτήσεις, ώστε να μην κουράζει τους συμμετέχοντες και να τους προδιαθέτει θετικά, ώστε να απαντήσουν προσεκτικά σε όλα τα ερωτήματα. Προνοήθηκε η συμπλήρωσή του να μην ξεπερνάει τα 10' - 15'.

Για τους λόγους αυτούς το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα που είναι η κύρια, αποτελείται από έξι υποενότητες, κάθε μία εκ των οποίων αφορά σε ένα παράγοντα διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης και περιλαμβάνει πέντε έως έξι ερωτήσεις. Στο τέλος κάθε υποενότητας αποτυπώνεται ο γενικός βαθμός ικανοποίησης για τον συγκεκριμένο παράγοντα, στο τέλος δε των έξι υποενότητων αποτυπώνεται ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης και ακολουθούν δύο ερωτήσεις, σχετικές με τους τρόπους παρακίνησης και αποδοτικότητας. Η δεύτερη ενότητα αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

Η πρώτη υποενότητα αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση που προέρχεται από το περιεχόμενο της εργασίας, η δεύτερη σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας, η τρίτη με την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο και το στυλ ηγεσίας, η τέταρτη αφορά στις αμοιβές, η πέμπτη στις σχέσεις με τους συναδέλφους και η έκτη στην πολιτική του Οργανισμού.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου (closed-ended questions), δηλαδή ερωτήσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται

να απαντήσουν μεταξύ ορισμένων επιλογών. Στις ποσοτικές μεταβλητές οι απαντήσεις συμπληρώθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, τριών τύπων, και πιο συγκεκριμένα στις ερωτήσεις δήλωσης βαθμού ικανοποίησης κυμαίνονται από «Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η» έως «Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η», στις ερωτήσεις συμφωνίας/διαφωνίας κυμαίνονται από «Συμφωνώ απόλυτα» έως «Διαφωνώ απόλυτα» και στις ερωτήσεις Παρακίνησης και Αποδοτικότητας κυμαίνονται από «Πάρα πολύ» έως «Πολύ λίγο».

Αξίζει να σημειωθεί το μειονέκτημα του περιορισμού των απαντήσεων και το πλεονέκτημα ότι καθίσταται πιο εύκολη η σύγκριση των απαντήσεων και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

5.6.3 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας και να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα πραγματοποιήθηκε ποσοτική εμπειρική ανάλυση (Experimental research), η οποία βασίστηκε στη διενέργεια δειγματοληψίας για να συλλεχθούν πρωτογενή δεδομένα.

Πιο συγκεκριμένα ως μεθοδολογικό εργαλείο για τη διεξαγωγή της εμπειρικής ανάλυσης επιλέχθηκε η διανομή ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου αλλά και η επιλογή συμπλήρωσής του μέσω της εφαρμογής Google Forms από τους εργαζόμενους του Κ.Ε.Α.Ο, με χρήση κλειστών ερωτήσεων, πενταβάθμιας κλίμακας Likert, το οποίο σχεδιάστηκε ύστερα από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς συμπλήρωση πιλοτικά σε 3 υπαλλήλους της υπηρεσίας, έναν από κάθε τμήμα, προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν ασάφειες και να επιβεβαιωθεί ότι είναι κατανοητό, όπως επίσης και να υπολογιστεί ο ακριβής χρόνος συμπλήρωσής του, ο οποίος τελικά δεν ξεπερνούσε τα 10' - 15'.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Μάιο και Ιούνιο του 2021, μετά από άδεια για διεξαγωγή της τόσο από τη Συντονίστρια του Κ.Ε.Α.Ο., όσο και από τους Διευθυντές των περιφερειακών υποκαταστημάτων. Συλλέχθηκαν 60 ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή και 19 μέσω της εφαρμογής Google Forms, σε σύνολο 123 ερωτηθέντων. Σε κάθε περίπτωση διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, όπως επίσης και η χρησιμοποίησή τους μόνο για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, όπως άλλωστε γίνεται αναφορά και στην δεύτερη παράγραφο του

ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των δεδομένων και των αποτελεσμάτων αυτών πραγματοποιήθηκε μέσω του λογισμικού SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων μέσω του λογισμικού SPSS χωρίζεται σε δύο μέρη.

Κατ' αρχήν πραγματοποιείται περιγραφική στατιστική ανάλυση (descriptive statistics), όπου παρουσιάζονται οι σχετικές συχνότητες για τις κατηγορικές μεταβλητές: φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση και έτη εργασίας σ' αυτήν, προϋπηρεσία στον e-Ε.Φ.Κ.Α. και εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα και στη συνέχεια αποτυπώνονται οι μεταβλητές αποτίμησης της ικανοποίησης από την εργασία αλλά και οι παράγοντες παρακίνησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.

Στη συνέχεια, μέσω ενός πίνακα, παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών αποτίμησης της ικανοποίησης από την εργασία αλλά και των παραγόντων παρακίνησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας και κατόπιν μέσω ενός δεύτερου πίνακα επιλέγονται προς σύγκριση μόνο η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για να είναι πιο ευδιάκριτες οι διαφορές και ευκολότερη η κατανόηση.

Όταν χρησιμοποιούνται κλίμακες Likert ενδείκνυται η χρήση της περιγραφικής στατιστικής, η οποία αποτελεί τη βάση κάθε ανάλυσης.

Στη συνέχεια πραγματοποιείται επαγωγική στατιστική ανάλυση (inferential statistics), όπου διεξάγονται διμεταβλητοί συσχετισμοί για τη διερεύνηση της διαφοροποίησης της εργασιακής ικανοποίησης αλλά επίσης και των τρόπων παρακίνησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας στην εργασία, ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, προκειμένου να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Η σύνδεση και η συσχέτιση διαφόρων μεταβλητών μεταξύ τους (crosstabulation) αποτελεί μια στατιστική τεχνική, η οποία αναδεικνύοντας τις διαφορές δίνει ενδιαφέρουσες απαντήσεις. Πιο συγκεκριμένα, εφαρμόζεται ο έλεγχος γραμμικής συσχέτισης Pearson στις περιπτώσεις όπου οι μεταβλητές συσχετισμού είναι ποσοτικές και τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή, σε αντίθετη περίπτωση εφαρμόζεται ο έλεγχος γραμμικής συσχέτισης Spearman.

6.1.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση (descriptive statistics)

Κατ' αρχήν πραγματοποιείται ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού του δείγματος, που αναφέρονται στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, ώστε να κατανοηθεί το προφίλ του, με παρουσίαση πινάκων συχνοτήτων και διαγραμμάτων με τη μορφή πίτας.

Στη συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση του βαθμού ικανοποίησης από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο, τους μισθούς-αμοιβές, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την πολιτική του Οργανισμού καθώς και των τρόπων παρακίνησης και αποδοτικότητας, που αφορά στο πρώτο και κύριο μέρος του ερωτηματολογίου, όπου οι σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των ποσοτικών μεταβλητών της πενταβάθμιας κλίμακας Likert, , τριών τύπων, και πιο συγκεκριμένα στις ερωτήσεις δήλωσης βαθμού ικανοποίησης από «Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η» έως «Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η», στις ερωτήσεις συμφωνίας/διαφωνίας από «Συμφωνώ απόλυτα» έως «Διαφωνώ απόλυτα» και στις ερωτήσεις παρακίνησης και αποδοτικότητας από «Πάρα πολύ» έως «Πολύ λίγο», αποτυπώνονται με μορφή πίτας.

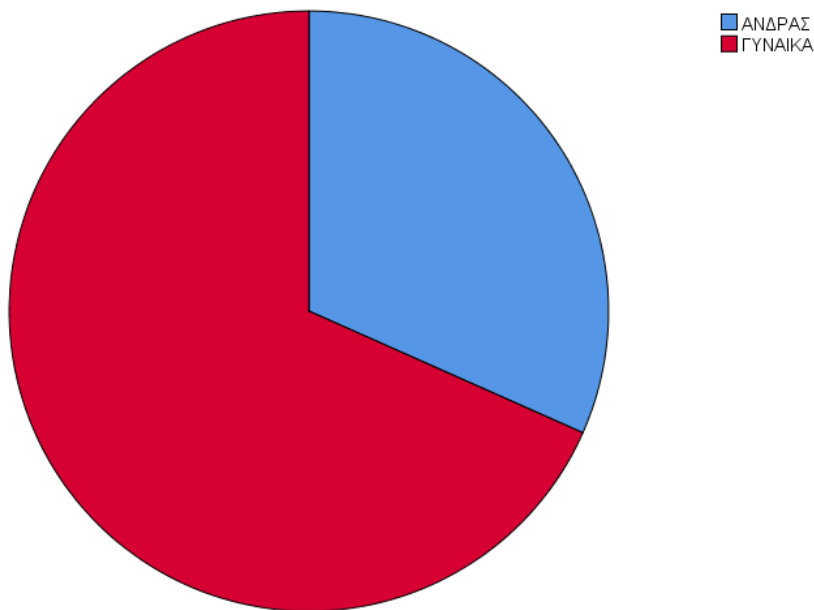
Περιγραφική στατιστική ανάλυση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Εκ των 79 συμμετεχόντων 25 ήταν άνδρες και 54 γυναίκες, με ποσοστό συμμετοχής 31,6% και 68,4% αντίστοιχα, γεγονός που επιβεβαιώνει τον κανόνα, ότι η Δημόσια Διοίκηση και δη ο e-Ε.Φ.Κ.Α. και τα Κ.Ε.Α.Ο. απαρτίζονται κυρίως από το γυναικείο φύλο.

Πίνακας 6.1

		Φύλο			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	25	31,6	31,6	31,6
	ΓΥΝΑΙΚΑ	54	68,4	68,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.1 Φύλο

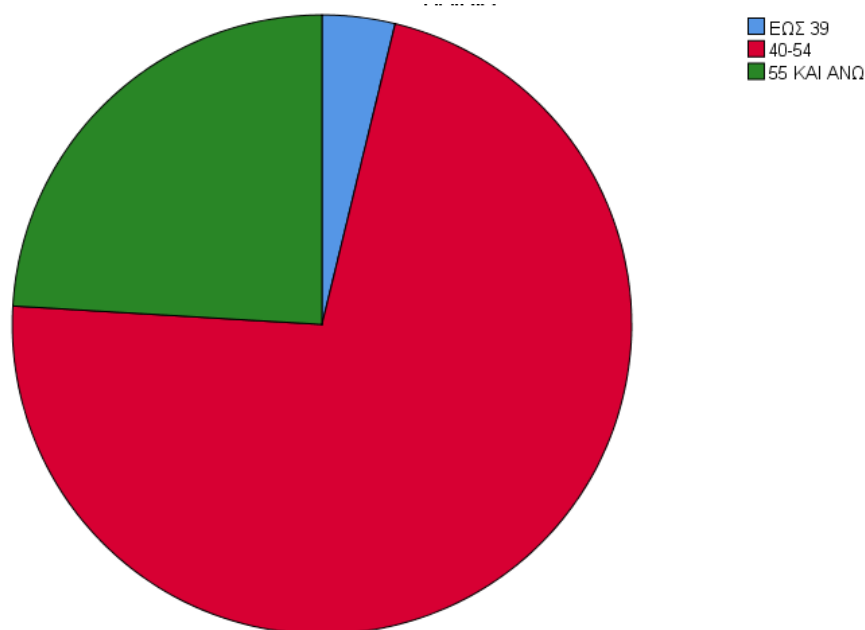
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όσον αφορά στην ηλικία παρατηρείται ότι το 72,2% των ερωτηθέντων κυμαίνεται από 40 έως 54 ετών και ακολουθούν οι άνω των 55 ετών με ποσοστό 24,1%, ενώ οι κάτω των 39 ετών συμπληρώνουν μόλις το 3,8% του δείγματος, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι στον e-Ε.Φ.Κ.Α. και στα Κ.Ε.Α.Ο. Ο βαθμός γήρανσης του προσωπικού είναι πραγματικά υψηλός, όπως έχει ήδη αναφερθεί ανωτέρω, στο τέταρτο κεφάλαιο, όπου δόθηκε έμφαση, αφενός στο τεράστιο πλεονέκτημα της εμπειρίας του προσωπικού σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης, αφετέρου στα μειονεκτήματα της μικρότερης δεκτικότητας στις νέες τεχνολογίες, της κούρασης που οδηγεί σε μικρότερη διάθεση και αποδοτικότητα αλλά και της εξάντλησης εξαιτίας της απασχόλησης στην ίδια θέση και στο ίδιο αντικείμενο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επίσης, καθίσταται σαφές ότι στον e-Ε.Φ.Κ.Α. και στα Κ.Ε.Α.Ο. δεν γίνονται προσλήψεις.

Πίνακας 6.2

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΩΣ 39	3	3,8	3,8	3,8
	40-54	57	72,2	72,2	75,9
	55 ΚΑΙ ΑΝΩ	19	24,1	24,1	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.2

Ηλικία

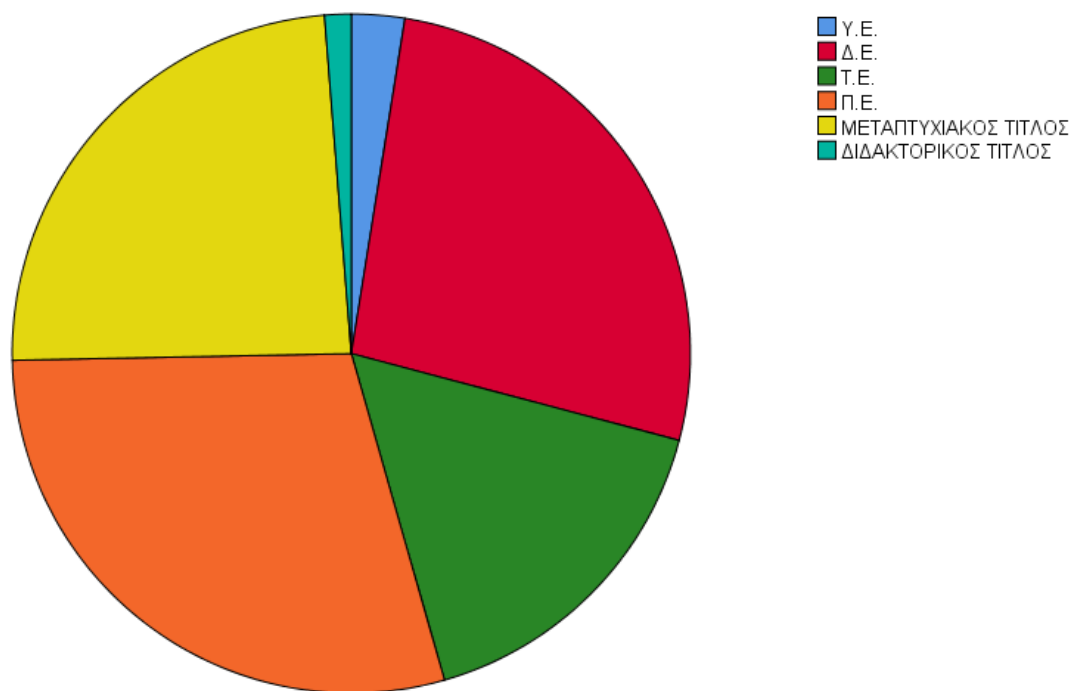
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Ενώ σύμφωνα με τη μεταπτυχιακή εργασία του Ε. Μειμαρίδη του 2018 «Εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Ε.Φ.Κ.Α.» παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκει στην Β' βάρδια και Υποχρεωτική εκπαίδευση, στα Κ.Ε.Α.Ο. φαίνεται ότι υπάρχει μια ισορροπία με το 26,6% να είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 29,1% και το 16,5% να είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι. αντίστοιχα και το 24,1% να κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ μόνο το 2,5% είναι Υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.3
Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υ.Ε.	2	2,5	2,5	2,5
Δ.Ε.	21	26,6	26,6	29,1
Τ.Ε.	13	16,5	16,5	45,6
Π.Ε.	23	29,1	29,1	74,7
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	19	24,1	24,1	98,7
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.3
Επίπεδο Εκπαίδευσης

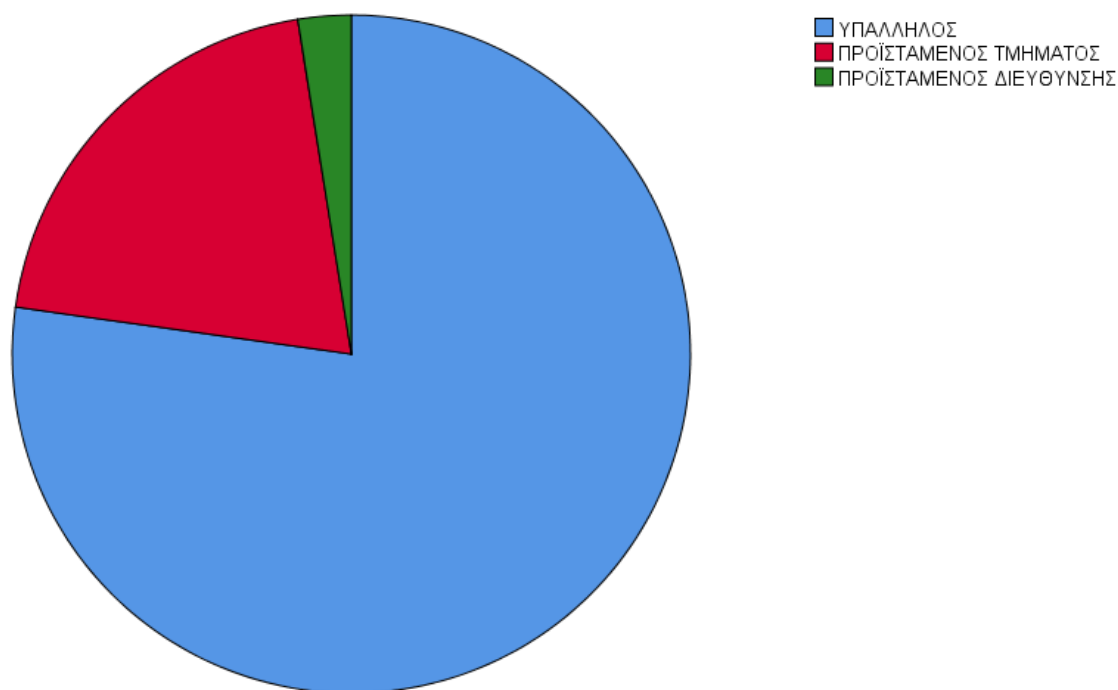
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όσον αφορά στη θέση εργασίας προκύπτει ότι το 77,2% του δείγματος είναι υπάλληλοι, το 20,3% προϊστάμενοι τμήματος και το 2,5% προϊστάμενοι διεύθυνσης.

Πίνακας 6.4
Θέση Εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	61	77,2	77,2	77,2
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	16	20,3	20,3	97,5
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.4
Θέση Εργασίας

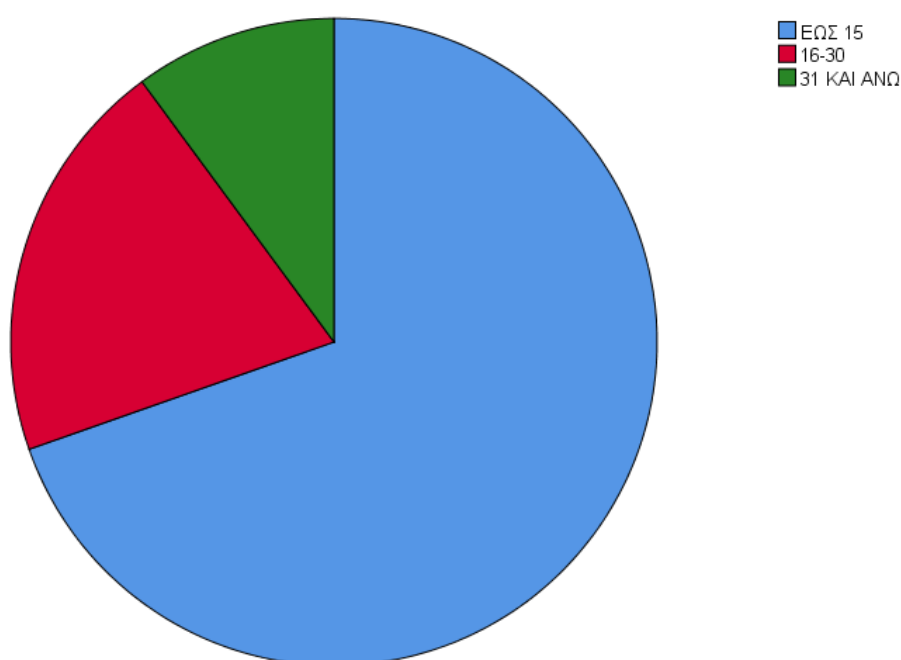
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όσον αφορά τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση το μεγαλύτερο ποσοστό των συναδέλφων (69,6%) εργάζονται από 1 έως 15 χρόνια, ακολουθεί το 20,3% από 16-30 έτη και το 10,1% εργάζεται πάνω από 31 χρόνια στην ίδια θέση.

Πίνακας 6.5
Έτη εργασίας στην παρούσα θέση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΩΣ 15	55	69,6	69,6	69,6
	16-30	16	20,3	20,3	89,9
	31 ΚΑΙ ΑΝΩ	8	10,1	10,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



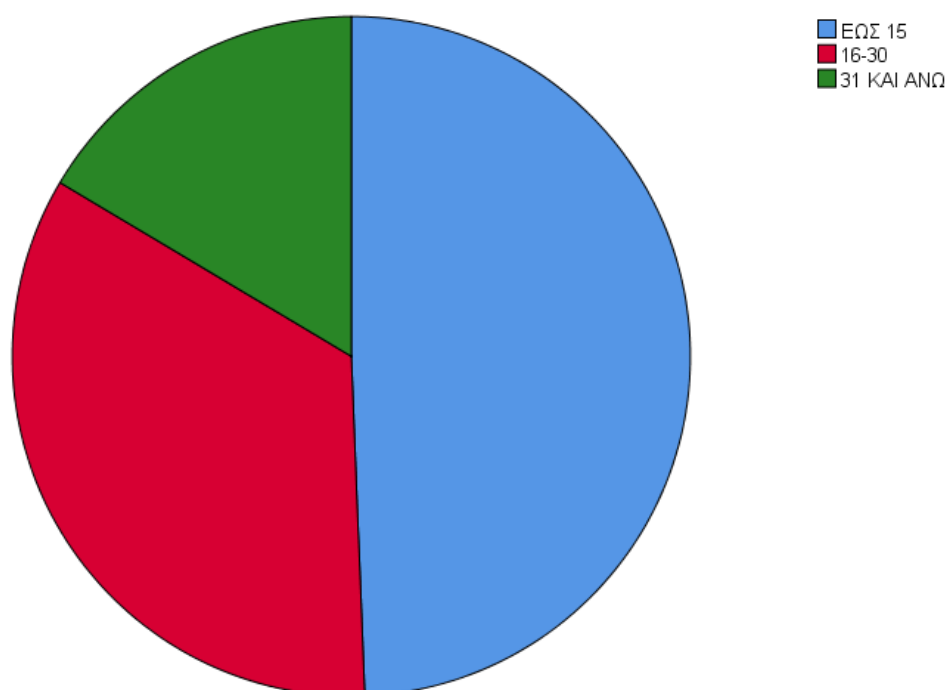
Διάγραμμα 6.5
Έτη εργασίας στην παρούσα θέση
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όσον αφορά τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας σχεδόν οι μισοί συνάδελφοι εργάζονται από 1 έως 15 χρόνια. Από 16-30 εργάζεται το 34,2% των ερωτηθέντων και πάνω από 31 χρόνια το 16,55%, πράγμα που επιβεβαιώνει ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι αποχωρούν λόγω συνταξιοδότησης.

Πίνακας 6.6
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον e-Ε.Φ.Κ.Α.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΩΣ 15	39	49,4	49,4	49,4
	16-30	27	34,2	34,2	83,5
	31 ΚΑΙ ΑΝΩ	13	16,5	16,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.6
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στον e-Ε.Φ.Κ.Α.

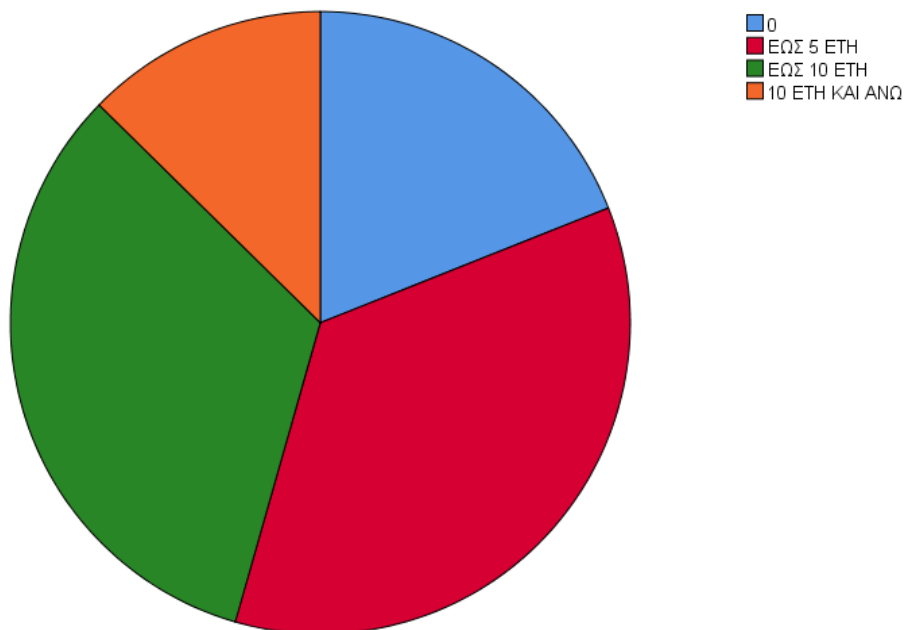
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όσον αφορά την εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα το 19% των συμμετεχόντων δεν έχει εργαστεί ποτέ, ακολουθεί το 35,4% με εμπειρία έως 5 έτη και το 32,9% με εμπειρία έως 10 έτη, ενώ μόνο το 12,7% έχει εμπειρία άνω των 10 ετών.

Πίνακας 6.7
Εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	15	19,0	19,0	19,0
	ΕΩΣ 5 ΕΤΗ	28	35,4	35,4	54,4
	ΕΩΣ 10 ΕΤΗ	26	32,9	32,9	87,3
	10 ΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΩ	10	12,7	12,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.7

Εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στη συνέχεια παρατίθεται συγκεντρωτικός και συνοπτικότερος πίνακας των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων, για πιο ευδιάκριτη αποτύπωση.

Πίνακας 6.8
Δημογραφικά Στοιχεία

		Συχνότητα	Ποσοστά
Φύλο	Άνδρας	25	31.6%
	Γυναίκα	54	68.4%
Ηλικία	<55	60	75.9%
	55+	19	24.1%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Δ.Ε.	23	29.1%
	Τ.Ε.	13	16.5%
	Π.Ε.	23	29.1%
	ΜτΠ / Διδ.	20	25.3%
Θέση Εργασίας	Υπάλληλος	61	77.2%
	Προϊστάμενος	18	22.8%
Προϋπηρεσία Θέσης Εργασίας	ΕΩΣ 15	55	69.6%
	>15	24	30.4%
Προϋπηρεσία e-ΕΦΚΑ	ΕΩΣ 15	39	49.4%
	16-30	27	34.2%
	31 ΚΑΙ ΑΝΩ	13	16.5%
Προϋπηρεσία Ιδιωτικού Τομέα	0 ΕΤΗ	15	19.0%
	ΕΩΣ 5	28	35.4%
	ΕΩΣ 10	26	32.9%
	10 ΚΑΙ ΑΝΩ	10	12.7%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

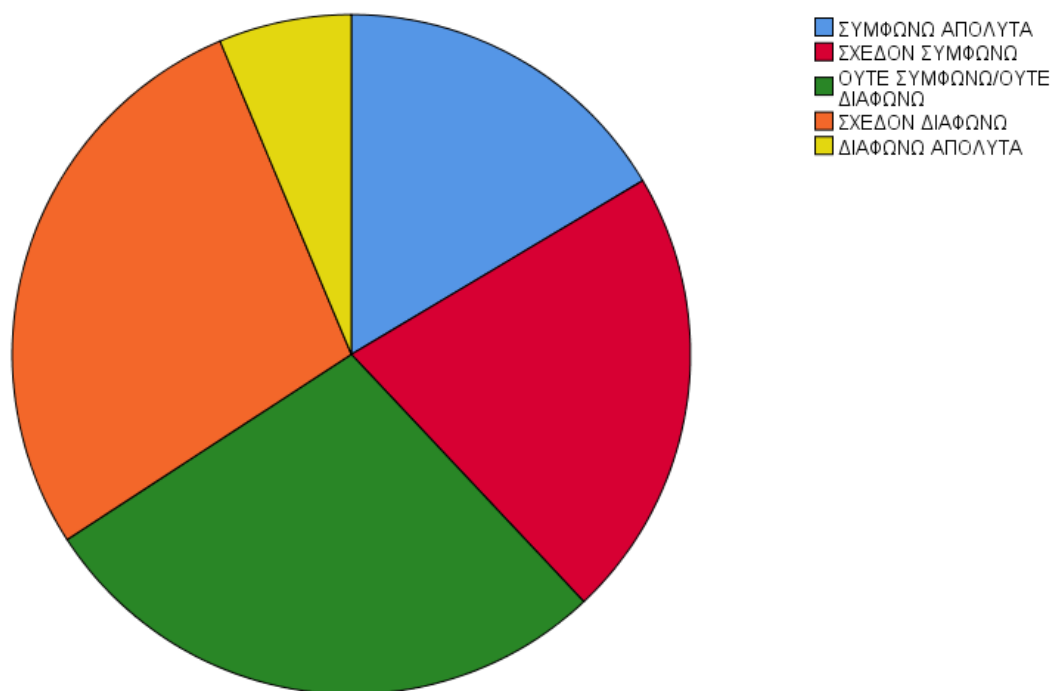
Περιγραφική στατιστική ανάλυση ως προς την ικανοποίηση από την εργασία

- **Α. Κατανομή δείγματος ως προς την ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας**

Πίνακας 6.Α1
Λογικός φόρτος εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	16,5	16,5	16,5
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	17	21,5	21,5	38,0
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	22	27,8	27,8	65,8
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	22	27,8	27,8	93,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	6,3	6,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Α1
Λογικός φόρτος εργασίας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

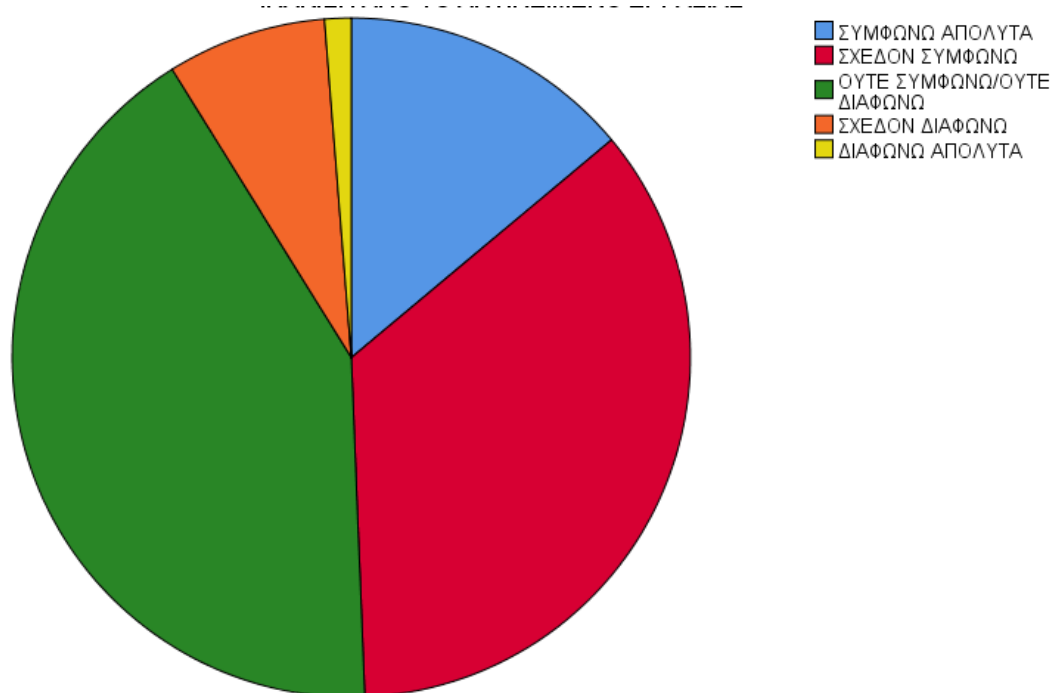
Στο ανωτέρω διάγραμμα παρατηρείται ότι οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 38% συμφωνούν ότι είναι λογικός ο φόρτος εργασίας τους σε αντιδιαστολή με το 34,1% που διαφωνούν, ενώ το 27,8% παραμένει ουδέτερο.

Πίνακας 6.Α2

Ικαν/ση από το αντικείμενο εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	13,9	13,9	13,9
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	28	35,4	35,4	49,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	33	41,8	41,8	91,1
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	7,6	7,6	98,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Α2

Ικαν/ση από το αντικείμενο εργασίας

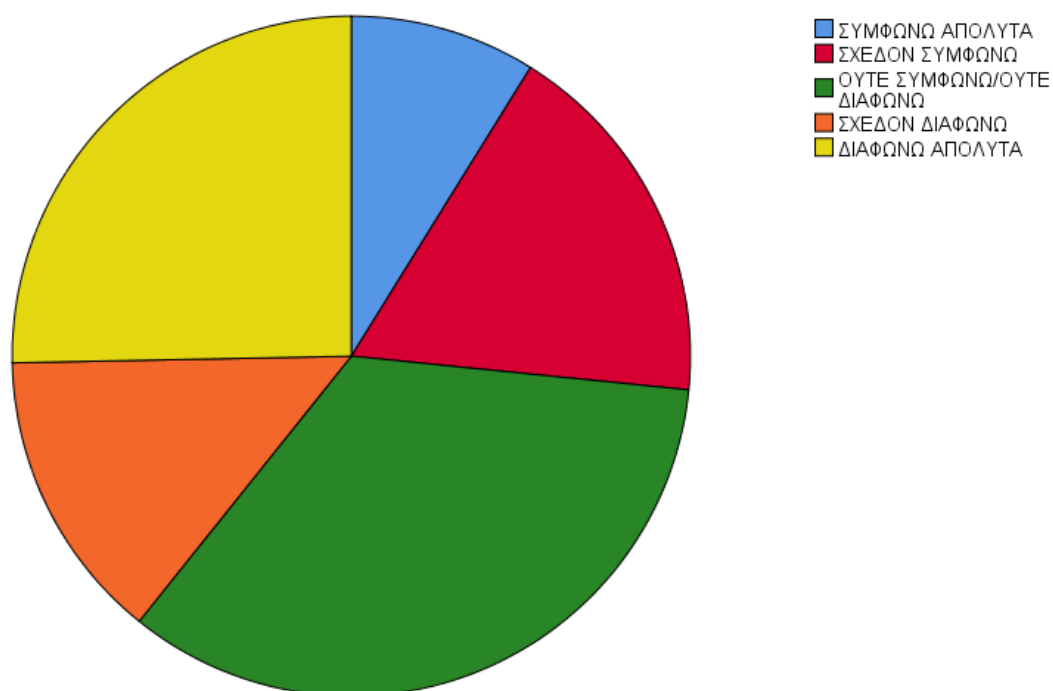
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά στην ικανοποίησή τους από το αντικείμενο της εργασίας τους μεγάλο ποσοστό, της τάξεως του 41,8% είναι ουδέτερο ενώ το 49,3% δηλώνει ικανοποιημένο με το 8,9% να έχει αντίθετη άποψη.

Πίνακας 6.Α3
Συνάφεια αντικειμένου εργασίας και σπουδών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	8,9	8,9	8,9
ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	14	17,7	17,7	26,6
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	27	34,2	34,2	60,8
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	11	13,9	13,9	74,7
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	20	25,3	25,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Α3

Συνάφεια αντικειμένου εργασίας και σπουδών

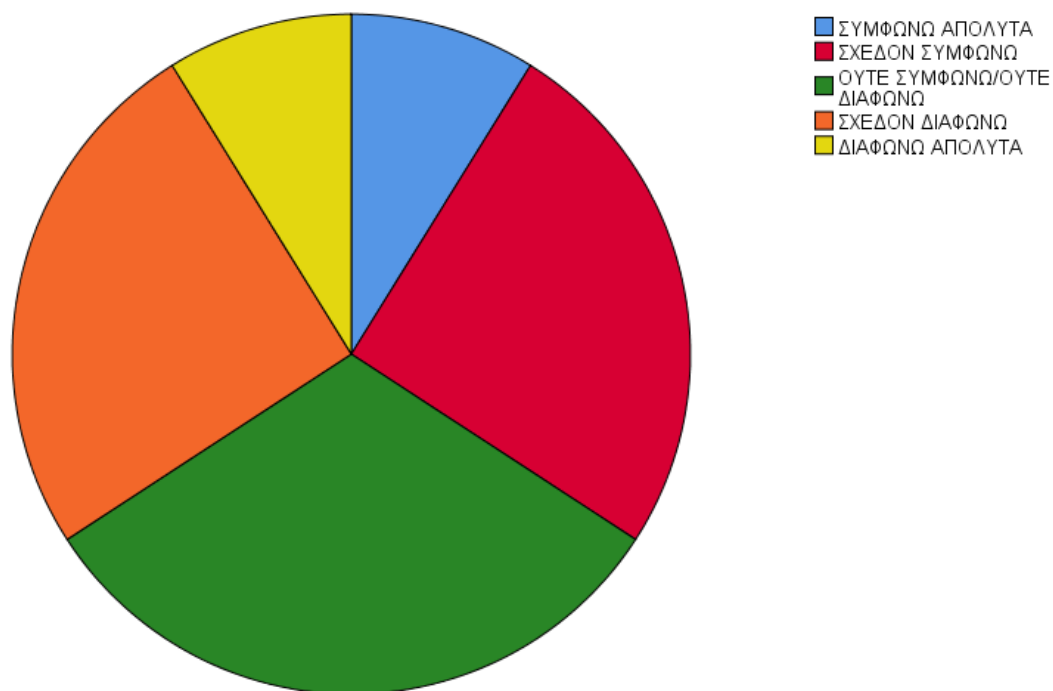
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά τη συνάφεια μεταξύ αντικειμένου εργασίας και σπουδών διαφωνούν σε ποσοστό 39,2% και συμφωνούν σε ποσοστό 26,6%, με το 34,2% να παραμένει ουδέτερο.

Πίνακας 6.Α4
Εναλλαγές αντικειμένου εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	8,9	8,9	8,9
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	20	25,3	25,3	34,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	25	31,6	31,6	65,8
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	20	25,3	25,3	91,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	8,9	8,9	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Α4

Εναλλαγές αντικειμένου εργασίας

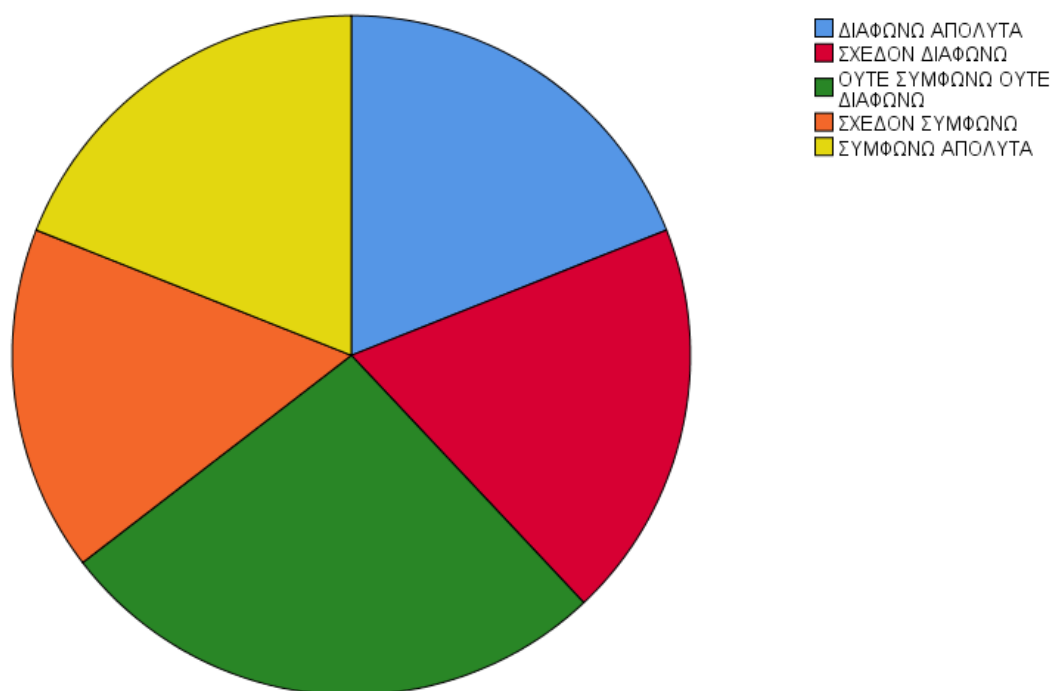
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά στις εναλλαγές και ποικιλία των αντικειμένων εργασίας το ποσοστό συμφωνίας και διαφωνίας ισορροπεί στο 34,2%, με το 31,6% να είναι ουδέτερο.

Πίνακας: 6.A5
Ανασφάλεια ως προς την ανεπιθύμητη αλλαγή καθηκόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	19,0	19,0	19,0
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	15	19,0	19,0	38,0
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	21	26,6	26,6	64,6
ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	13	16,5	16,5	81,0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	19,0	19,0	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



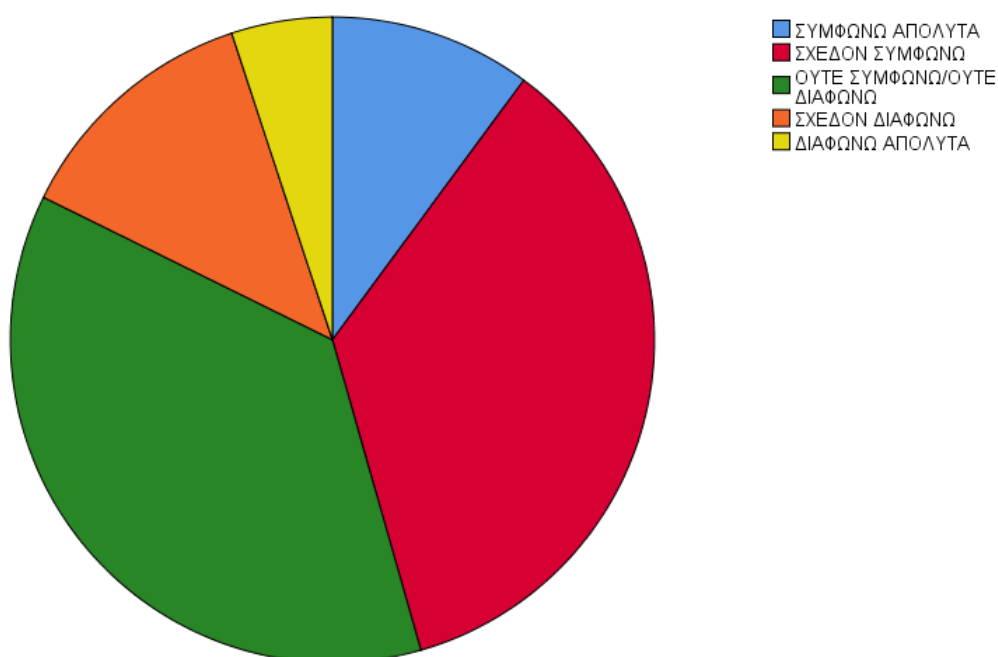
Διάγραμμα 6.A5
Ανασφάλεια ως προς την ανεπιθύμητη αλλαγή καθηκόντων
 Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, ως προς την ανεπιθύμητη αλλαγή καθηκόντων παρατηρείται ότι ανασφαλές αισθάνεται το 35,5%, ασφαλές το 38% και το 26,6% παραμένει ουδέτερο.

Πίνακας 6.Α6
Ελευθερία τρόπου εκτέλεσης της εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	10,1	10,1	10,1
ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	28	35,4	35,4	45,6
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	29	36,7	36,7	82,3
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	12,7	12,7	94,9
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	5,1	5,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Α6

Ελευθερία τρόπου εκτέλεσης της εργασίας

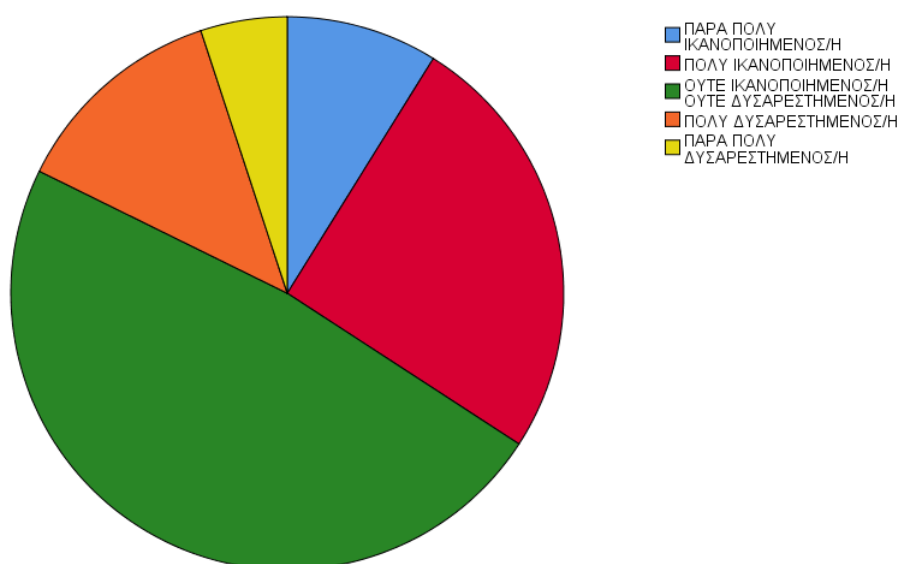
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, ως προς την ελευθερία στην επιλογή του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό (45,5%) συμφωνεί με το 17,8% να διαφωνεί και το 36,7% να παραμένει ουδέτερο.

Πίνακας 6.Α7
Ικαν/ση απο τα χαρακτηριστικά της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	7	8,9	8,9	8,9
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	20	25,3	25,3	34,2
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	38	48,1	48,1	82,3
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	10	12,7	12,7	94,9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	4	5,1	5,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Α7

Ικαν/ση απο τα χαρακτηριστικά της εργασίας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά γενικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από τα χαρακτηριστικά της εργασίας παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξεως του 48,1% δεν είναι ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο, με το 34,2% να εκφράζει ικανοποίηση και μόνο το 17,8% να είναι δυσαρεστημένο.

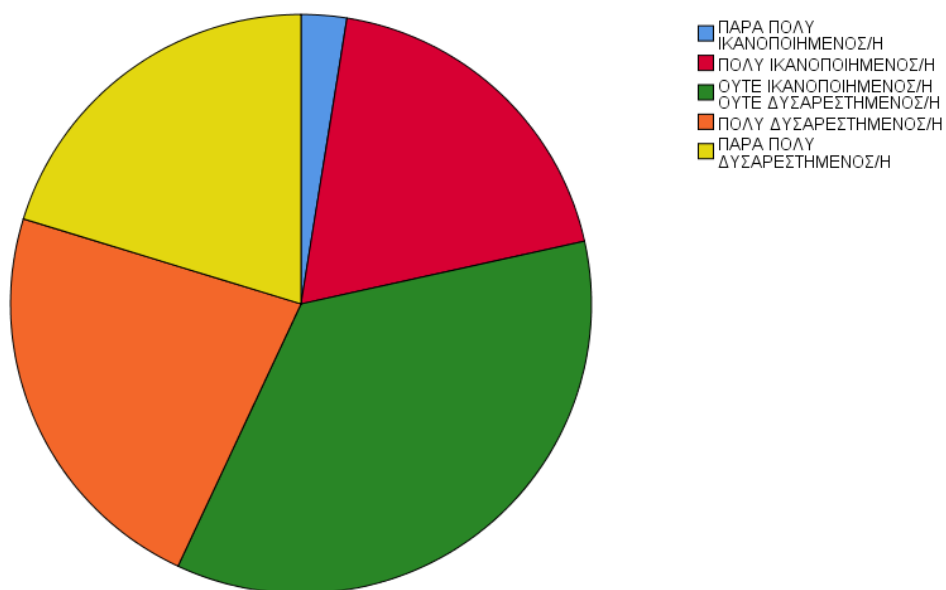
➤ **B. Κατανομή δείγματος ως προς την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας**

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ασφάλεια που παρέχει η εργασία τους (π.χ. επιδόματα, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικά προγράμματα) προκύπτει ότι οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Α.Ο. δεν είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο ποσοστό (43,1%) αν ληφθεί υπ' όψιν και το ποσοστό της τάξεως του 35,4% που δεν εκφράζει ικανοποίηση ούτε δυσαρέσκεια, με την ικανοποίηση να εκφράζεται μόνο από το 21,5%.

Πίνακας 6.Β1
Ικαν/ση ως προς την ασφάλεια της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	2	2,5	2,5	2,5
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	15	19,0	19,0	21,5
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	28	35,4	35,4	57,0
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	18	22,8	22,8	79,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	16	20,3	20,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.B1

Ικαν/ση ως προς την ασφάλεια της εργασίας

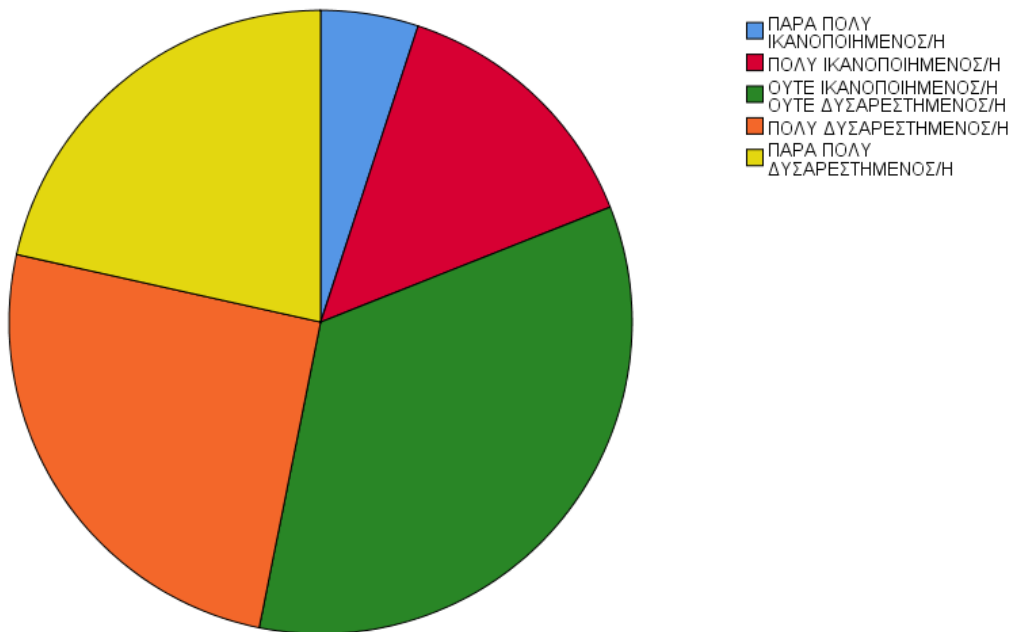
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Πίνακας 6.B2

Ικαν/ση ως προς τις συνθήκες της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	4	5,1	5,1	5,1
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	11	13,9	13,9	19,0
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	27	34,2	34,2	53,2
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	20	25,3	25,3	78,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	17	21,5	21,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Β2

Ικαν/ση ως προς τις συνθήκες της εργασίας

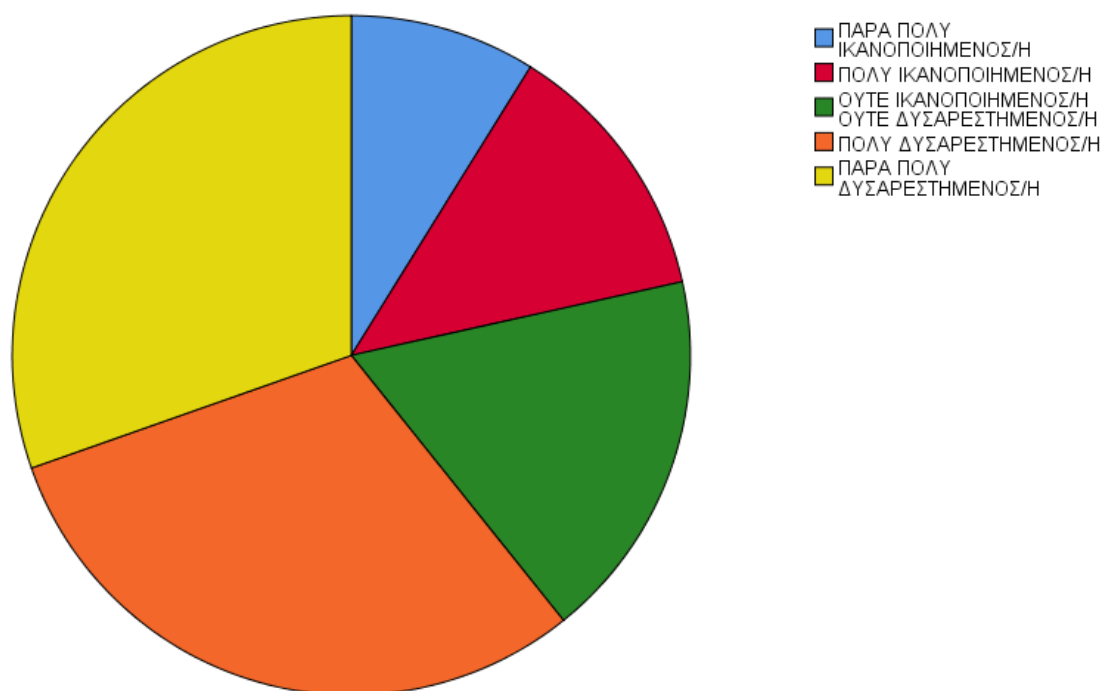
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα η δυσαρέσκεια των εργαζομένων κυριαρχεί αναφορικά με τις συνθήκες στο χώρο εργασίας (π.χ. θέρμανση, ψύξη, φωτισμός, καθαριότητα κ.ά.) σε ποσοστό 46,8% με εκείνους που δεν εκφράζουν ικανοποίηση ούτε δυσαρέσκεια σε ποσοστό 34,2% και τους ικανοποιημένους να ανέρχονται στο 19%.

Πίνακας 6.Β3
Ικαν/ση ως προς τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	7	8,9	8,9	8,9
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	10	12,7	12,7	21,5
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	14	17,7	17,7	39,2
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	24	30,4	30,4	69,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	24	30,4	30,4	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



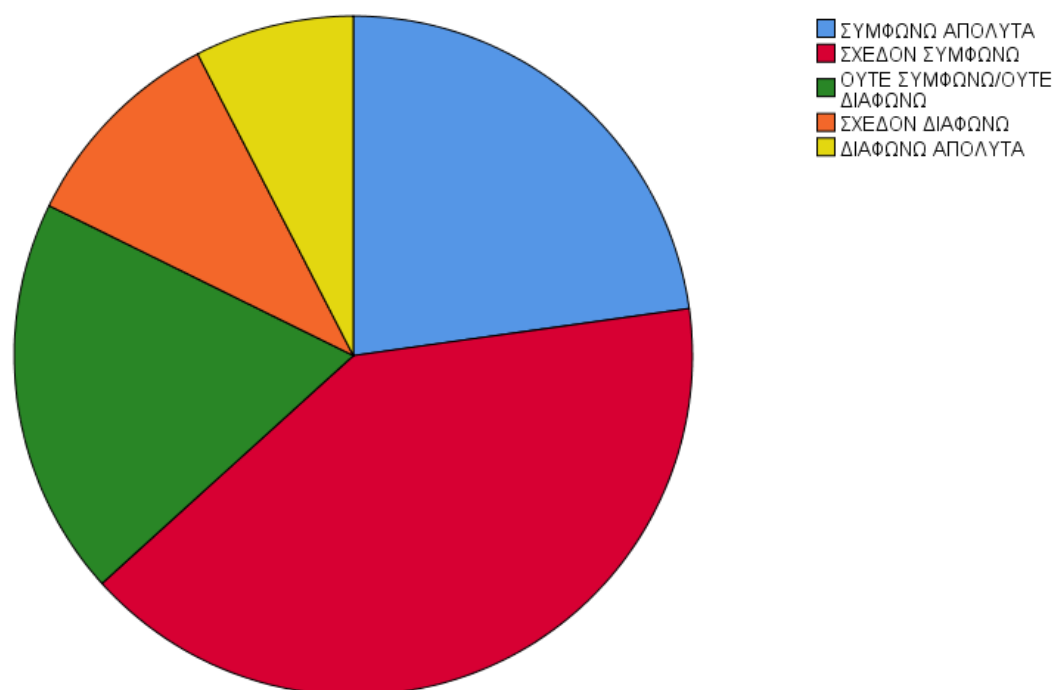
Διάγραμμα 6.Β3
Ικαν/ση ως προς τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό
 Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα η μη ικανοποίηση των εργαζομένων εκφράζεται και ως προς τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό στο χώρο εργασίας σε πολύ μεγάλο ποσοστό, της τάξεως του 60,8%, με τους μη εκφράζοντες ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια να ανέρχονται στο 17,7% και τους ικανοποιημένους στο 21,6%.

Πίνακας 6.Β4
Ασφάλεια ως προς τη σταθερότητα εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	18	22,8	22,8	22,8
ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	32	40,5	40,5	63,3
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	15	19,0	19,0	82,3
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	8	10,1	10,1	92,4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	7,6	7,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Β4
Ασφάλεια ως προς τη σταθερότητα εργασίας

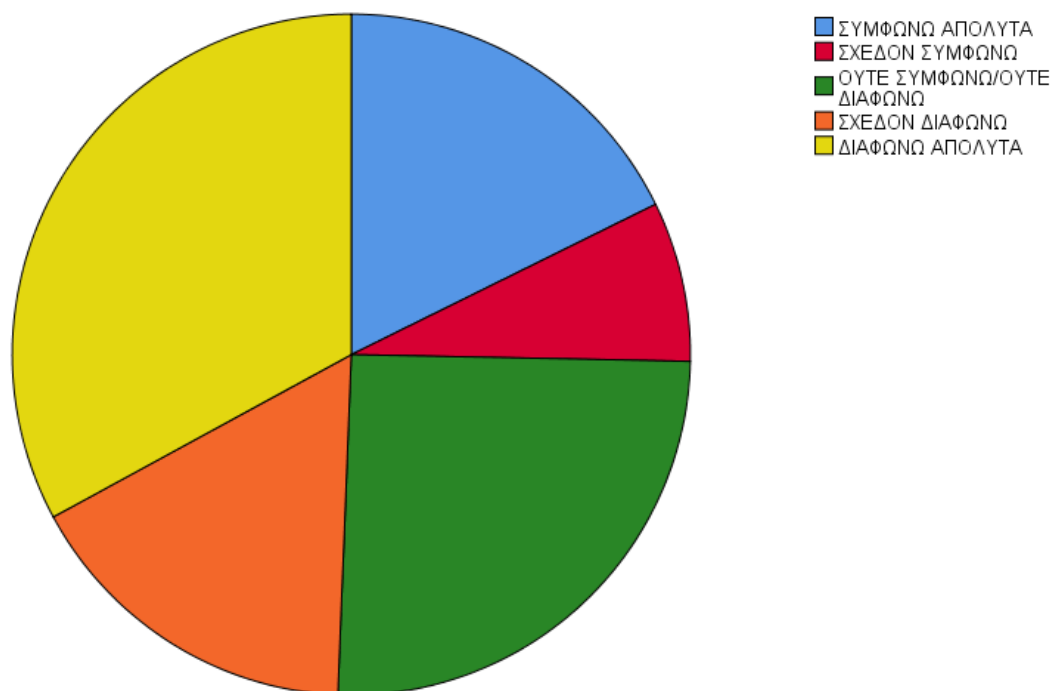
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά την ασφάλεια και τη σταθερότητα που προσφέρει η εργασία το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί (63,3%), διαφωνία εκφράζεται από το 17,7%, ενώ το 19% παραμένει ουδέτερο.

Πίνακας: 6.B5
Μετακίνηση σε άλλο φορέα της δημόσιας διοίκησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	17,7	17,7	17,7
ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	7,6	7,6	25,3
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	20	25,3	25,3	50,6
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	13	16,5	16,5	67,1
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	26	32,9	32,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.B5
Μετακίνηση σε άλλο φορέα της δημόσιας διοίκησης

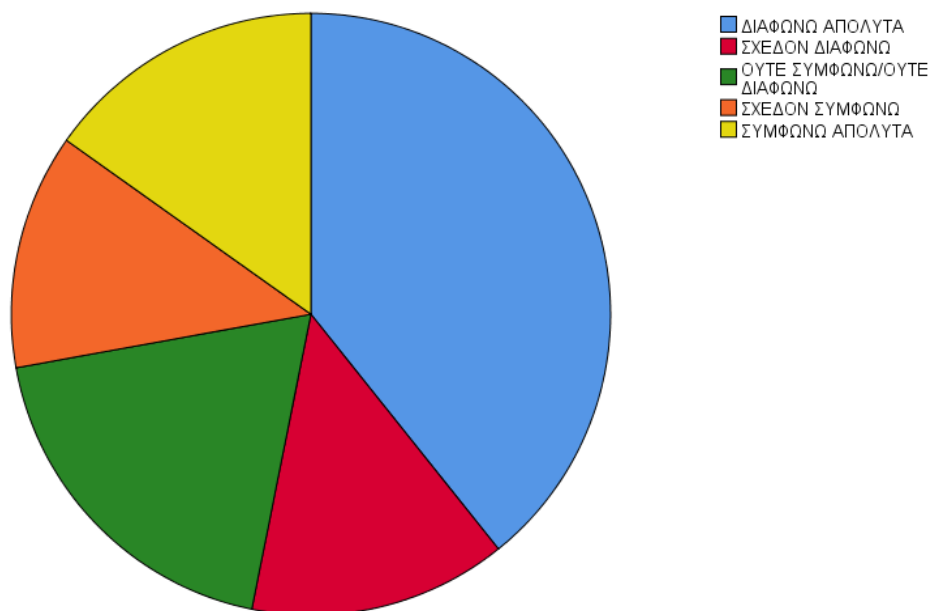
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά την μετακίνηση σε άλλο φορέα της Δημόσιας Διοίκησης, το μισό σχεδόν ποσοστό συμφωνεί, γιατί η ερώτηση έχει διατυπωθεί αρνητικά, (49,4%), γεγονός που επιβεβαιώνει την άποψη της ερευνήτριας, όπως έχει διατυπωθεί στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, μόνο το 25,3% των συμμετεχόντων διαφωνεί, ενώ το 25,3% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.Β6
Υποστελέχωση υπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	31	39,2	39,2	39,2
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	11	13,9	13,9	53,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	15	19,0	19,0	72,2
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	12,7	12,7	84,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	15,2	15,2	100,0
	Total		79	100,0	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Β6

Υποστελέχωση υπηρεσίας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Σύμφωνα με το ανωτέρω διάγραμμα το 53,1% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η υπηρεσία στην οποία εργάζεται είναι υποστελεχωμένη, γεγονός που επιβεβαιώνει την τέταρτη υπόθεση της ερευνήτριας. Ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί το 19%, ενώ το 27,9% διαφωνεί, ποσοστό το οποίο εξηγείται από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της κεντρικής υπηρεσίας του Κ.Ε.Α.Ο. δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα υποστελέωξης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα από τη συγκεκριμένη υπηρεσία ανέρχονται σε ποσοστό 38%.

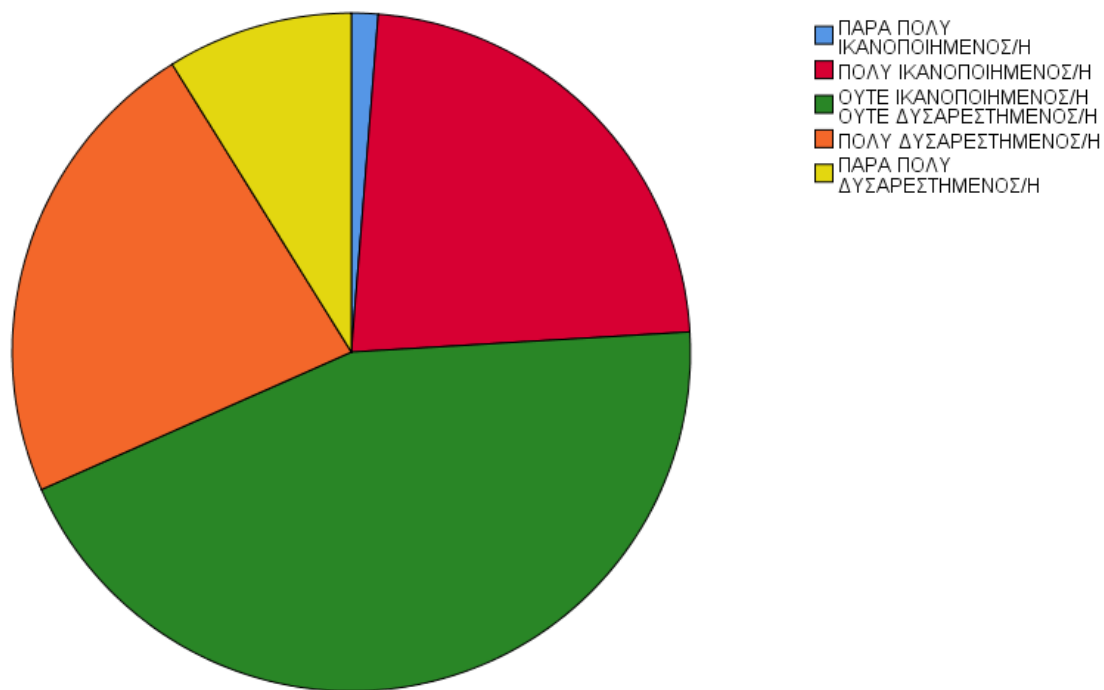
Όσον αφορά γενικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας από τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξεως του 48,1% δεν είναι ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο, με το 34,2% να εκφράζει ικανοποίηση και μόνο το 17,8% να είναι δυσαρεστημένο.

Πίνακας 6.Β7

Ικαν/ση απο τις συνθήκες εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	1,3
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	18	22,8	22,8	24,1
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	35	44,3	44,3	68,4
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	18	22,8	22,8	91,1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	7	8,9	8,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.B7

Ικαν/ση απο τις συνθήκες εργασίας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

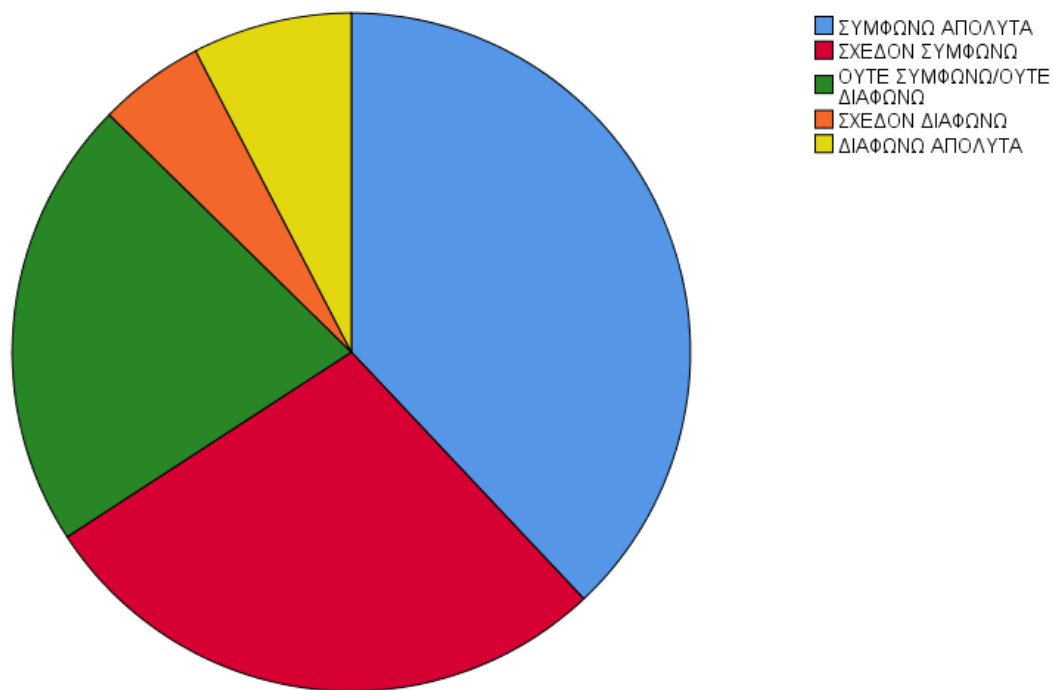
➤ **Γ. Κατανομή δείγματος ως προς την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο**

Πίνακας 6.Γ1

Εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30	38,0	38,0	38,0
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	22	27,8	27,8	65,8
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	17	21,5	21,5	87,3
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	4	5,1	5,1	92,4
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	7,6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Γ1

Εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

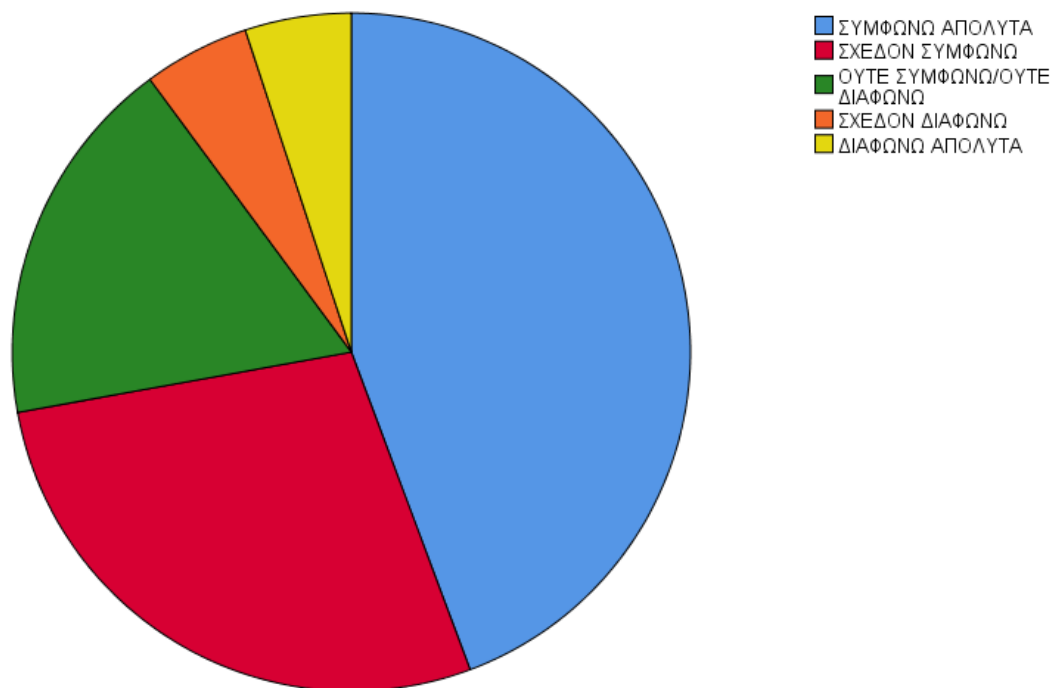
Όπως παρατηρείται στο ανωτέρω διάγραμμα ο προϊστάμενος εμπνέει εμπιστοσύνη στην πλειοψηφία των συμμετεχόντων (65,8%), με το ποσοστό διαφωνίας να ανέρχεται στο 32,9%, ενώ το 21,5% παραμένει ουδέτερο.

Πίνακας 6.Γ2

Καλή επικοινωνία με τον προϊστάμενο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	35	44,3	44,3	44,3
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	22	27,8	27,8	72,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	17,7	17,7	89,9
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	4	5,1	5,1	94,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	5,1	5,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Γ2

Καλή επικοινωνία με τον προϊστάμενο

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

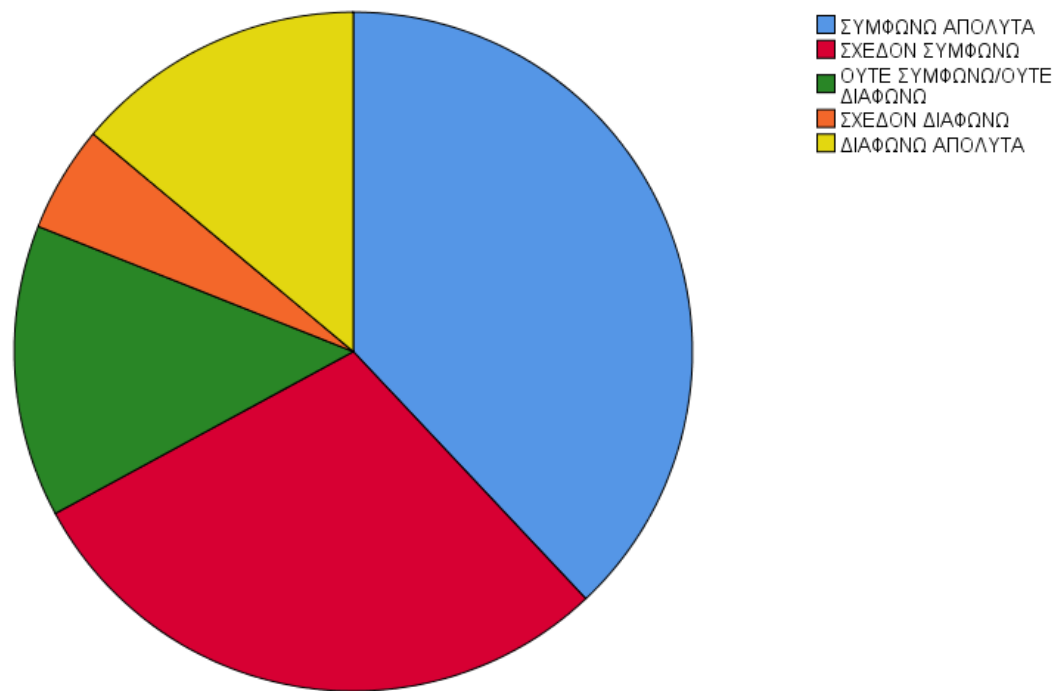
Επίσης όπως παρατηρείται στο ανωτέρω διάγραμμα η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (72,1%) έχει καλή επικοινωνία με τον προϊστάμενο, με το ποσοστό διαφωνίας να ανέρχεται μόλις στο 10,2%, ενώ το 17,7% παραμένει ουδέτερο.

Πίνακας 6Γ3

Ισότιμη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30	38,0	38,0	38,0
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	23	29,1	29,1	67,1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	11	13,9	13,9	81,0
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	4	5,1	5,1	86,1
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	13,9	13,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Γ3

Ισότιμη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

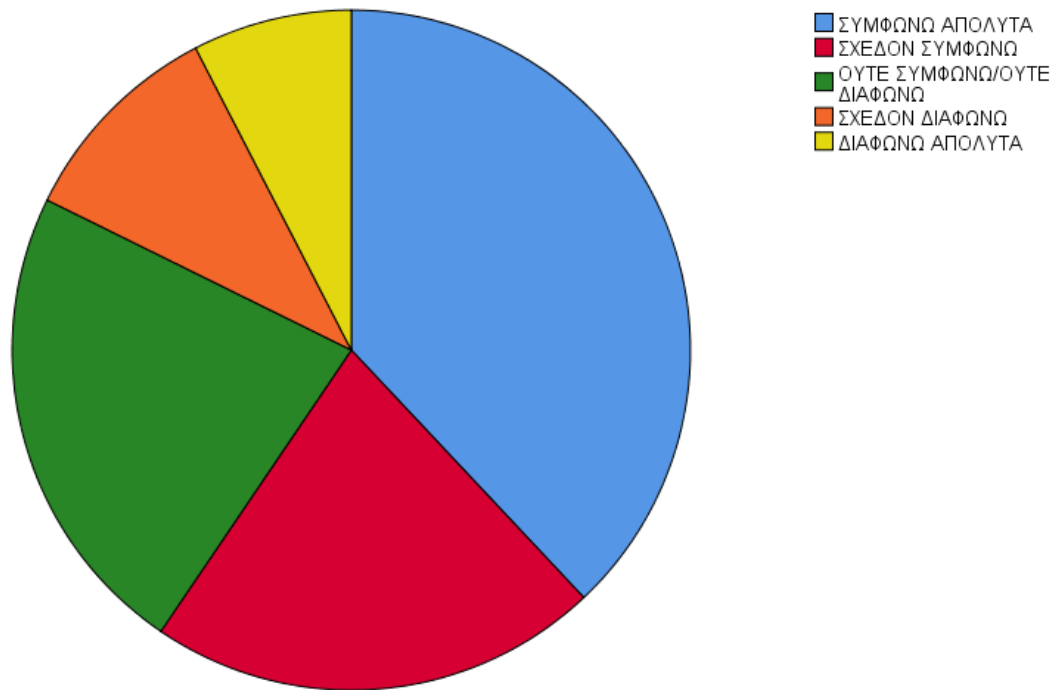
Στο ανωτέρω διάγραμμα όσον αφορά την ισότιμη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενο, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 67,1% έχει θετική άποψη, το ποσοστό που εκφράζει διαφωνία ανέρχεται στο 19%, ενώ το 13,9% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.Γ4

Αξιοκρατική αξιολόγηση από τον προϊστάμενο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30	38,0	38,0	38,0
ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	17	21,5	21,5	59,5
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	18	22,8	22,8	82,3
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	8	10,1	10,1	92,4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	7,6	7,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Γ4

Αξιοκρατική αξιολόγηση από τον προϊστάμενο

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

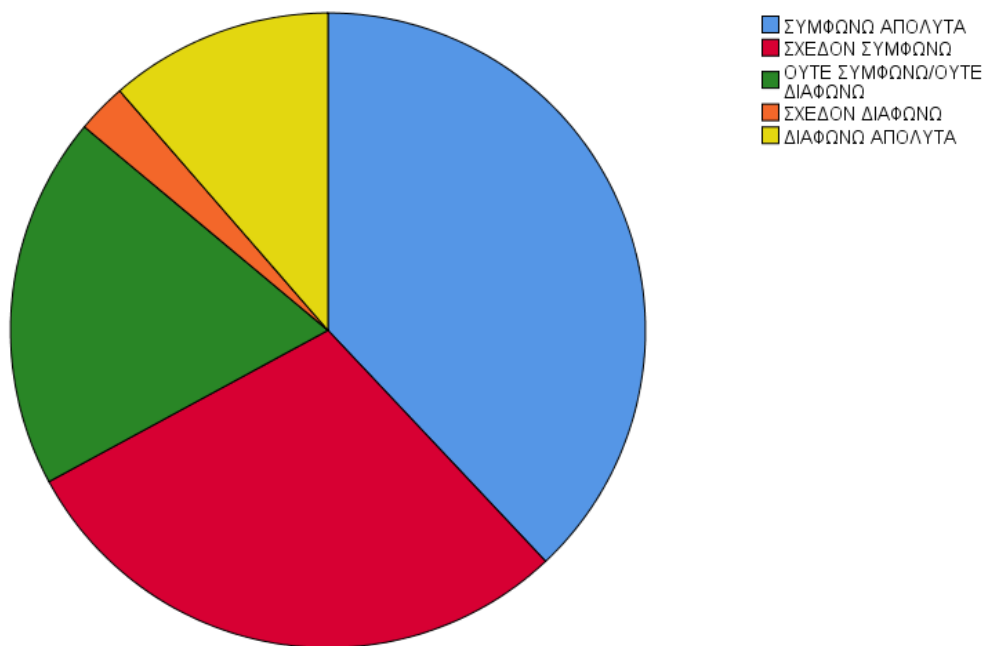
Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά την αξιοκρατική αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, το μεγαλύτερο ποσοστό εκφράζεται θετικά 59,5%, το ποσοστό που εκφράζει διαφωνία ανέρχεται στο 17,7%, ενώ το 22,8% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.Γ5

Αναζήτηση γνώμης υφισταμένων από τον προϊστάμενο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30	38,0	38,0	38,0
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	23	29,1	29,1	67,1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	15	19,0	19,0	86,1
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	2	2,5	2,5	88,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	11,4	11,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Γ5

Αναζήτηση γνώμης υφισταμένων από τον προϊστάμενο

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

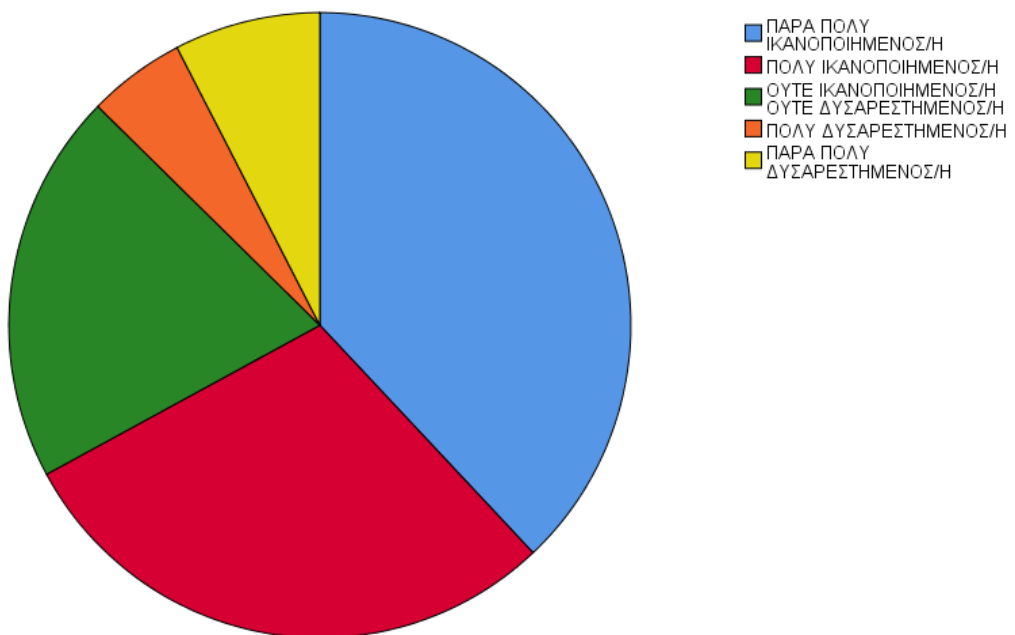
Επίσης, στο παραπάνω διάγραμμα, όσον αφορά την αναζήτηση γνώμης υφισταμένων από τον προϊστάμενο για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τη βελτίωση των συνθηκών, το μεγαλύτερο ποσοστό έχει θετική άποψη 67,1%, το ποσοστό που εκφράζει διαφωνία ανέρχεται μόλις στο 13,9%, ενώ ουδέτερο παραμένει το 19%.

Όσον αφορά τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξεως του 67,1% εκφράζει ικανοποίηση, με τη δυσαρέσκεια να εκφράζεται μόλις από το 12,7%, ενώ δεν είναι ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο το 20,3%.

Πίνακας 6.Γ6
Ικαν/ση από συνεργασία με τον προϊστάμενο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	30	38,0	38,0	38,0
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	23	29,1	29,1	67,1
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	16	20,3	20,3	87,3
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	4	5,1	5,1	92,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	6	7,6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Γ6
Ικαν/ση από συνεργασία με τον προϊστάμενο

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

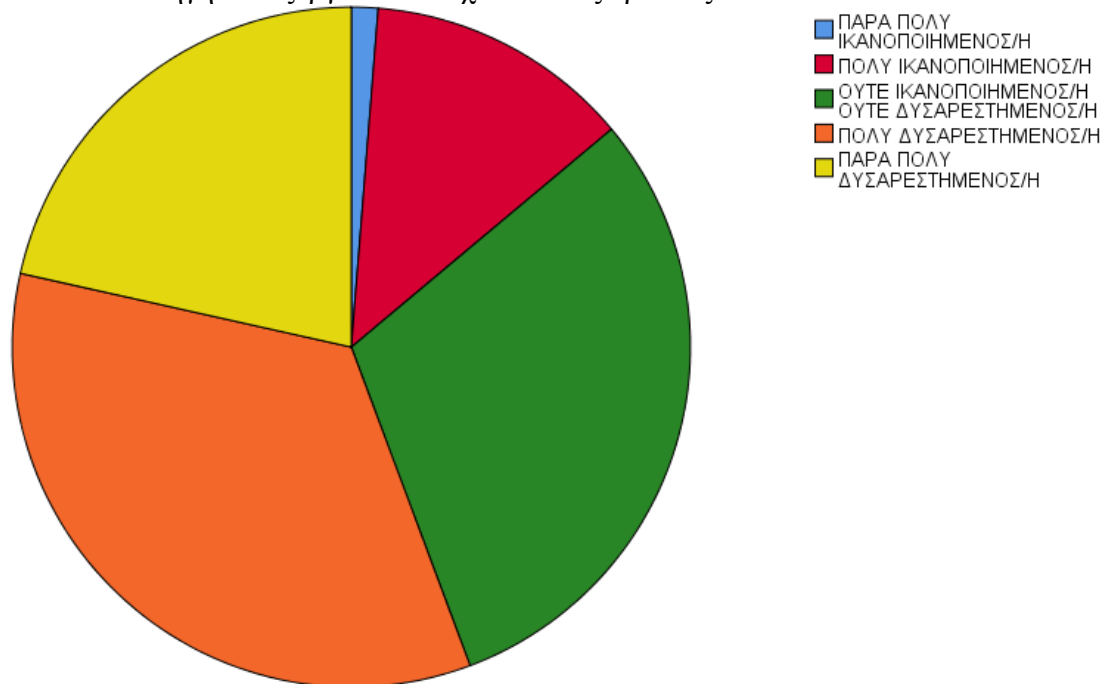
➤ Δ. Κατανομή δείγματος ως προς την ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή

Πίνακας 6.Δ1

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής – προσπάθειας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	1,3
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	10	12,7	12,7	13,9
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	24	30,4	30,4	44,3
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	27	34,2	34,2	78,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	17	21,5	21,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Δ1

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής – προσπάθειας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

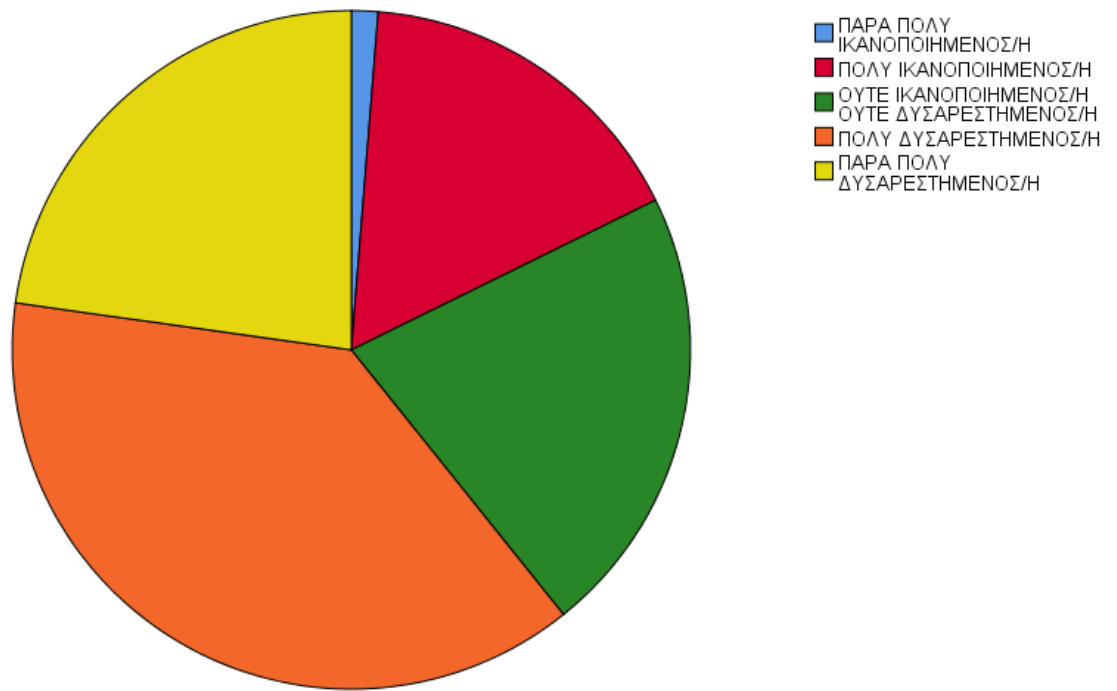
Στο ανωτέρω διάγραμμα τα ποσοστά ικανοποίησης – δυσαρέσκειας, όσον αφορά την αμοιβή σε σχέση με την καταβληθείσα προσπάθεια παρουσιάζουν μεγάλη απόκλιση, με το ποσοστό δυσαρέσκειας να ανέρχεται στο 55,7% και της ικανοποίησης μόλις στο 14%, ενώ το 30,4% δηλώνει ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο.

Επίσης, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα και το αντίστοιχο διάγραμμα, το ίδιο σχεδόν παρατηρείται στα ποσοστά ικανοποίησης – δυσαρέσκειας, όσον αφορά την αμοιβή σε σχέση με τον φόρτο εργασίας, με το ποσοστό δυσαρέσκειας να ανέρχεται στο 60,8% και της ικανοποίησης στο 38%, ενώ το 21,5% δηλώνει ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο.

Πίνακας 6.Δ2
Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής - φόρτου εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	1,3
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	13	16,5	16,5	17,7
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	17	21,5	21,5	39,2
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	30	38,0	38,0	77,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	18	22,8	22,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Δ2

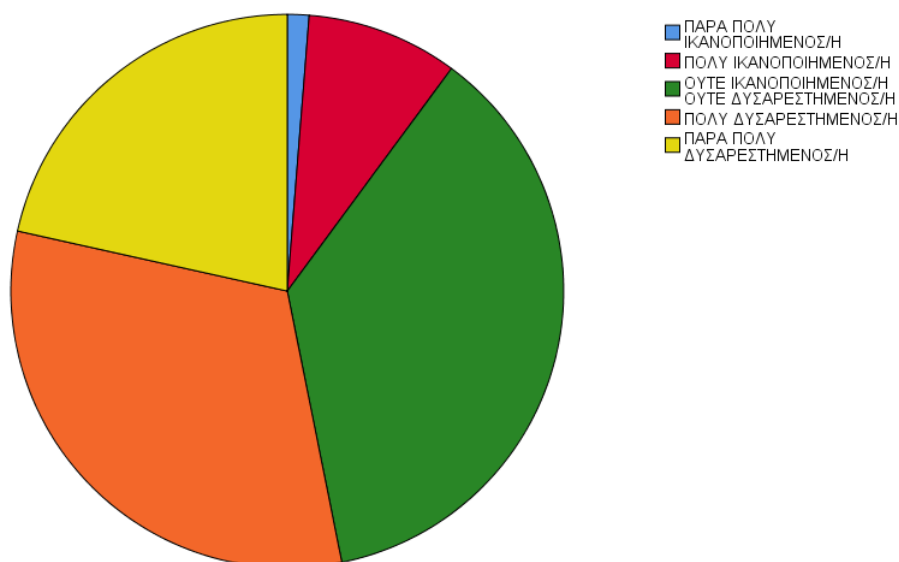
Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής - φόρτου εργασίας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Πίνακας 6.Δ3

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής - μόρφωσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	1,3
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	7	8,9	8,9	10,1
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	29	36,7	36,7	46,8
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	25	31,6	31,6	78,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	17	21,5	21,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.Δ3

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής – μόρφωσης

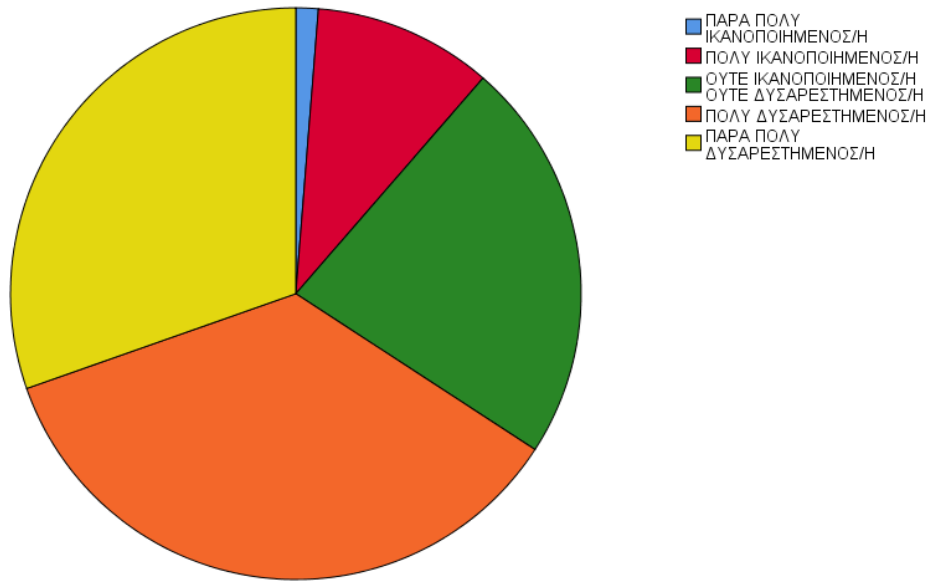
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, ως προς την ικανοποίηση σχετικά με την αμοιβή και το μορφωτικό επίπεδο παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, της τάξεως του 53,1% εκφράζει τη δυσαρέσκειά του, με το ποσοστό ικανοποίησης να ανέρχεται μόλις στο 10,2%, ενώ ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο δηλώνει το 36,7% των συμμετεχόντων.

Πίνακας 6.Δ4

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής - προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	1,3
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	8	10,1	10,1	11,4
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	18	22,8	22,8	34,2
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	28	35,4	35,4	69,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.Δ4

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής – προϋπηρεσίας

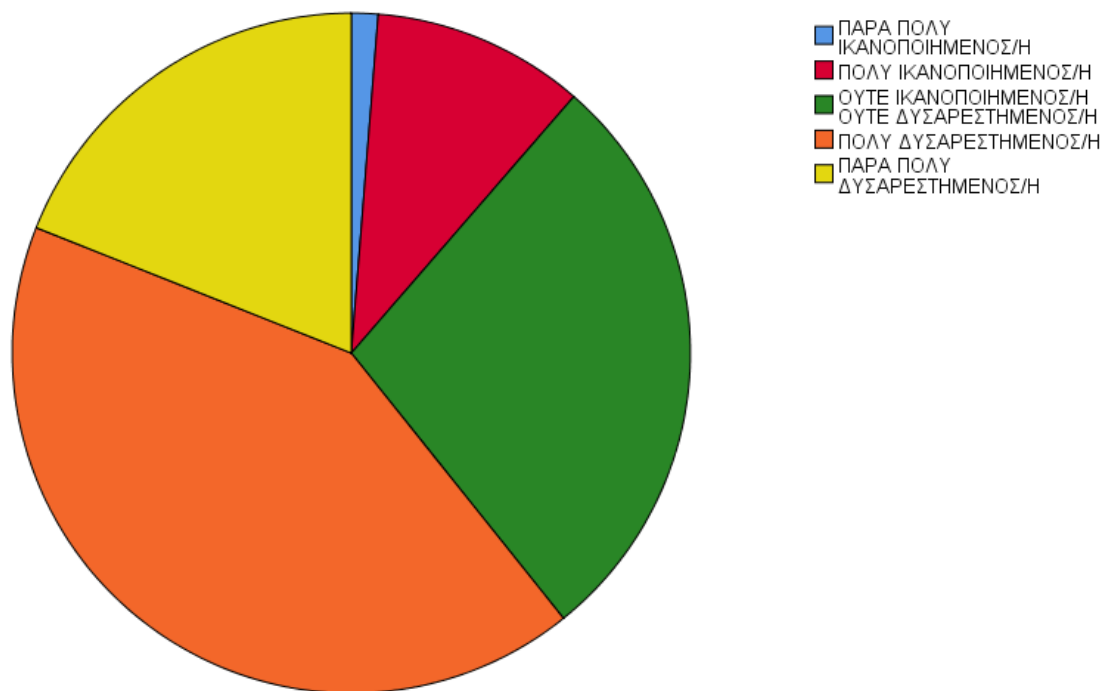
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναφορικά με την ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας παρουσιάζει δυσαρέσκεια σε ποσοστό 65,8%, ενώ ικανοποίηση εκφράζει μόλις το 11,4%, με το 22,8% να δηλώνει ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο.

Πίνακας 6.Δ5

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής - θέσης εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	1,3
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	8	10,1	10,1	11,4
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	22	27,8	27,8	39,2
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	33	41,8	41,8	81,0
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.Δ5

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής - θέσης εργασίας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

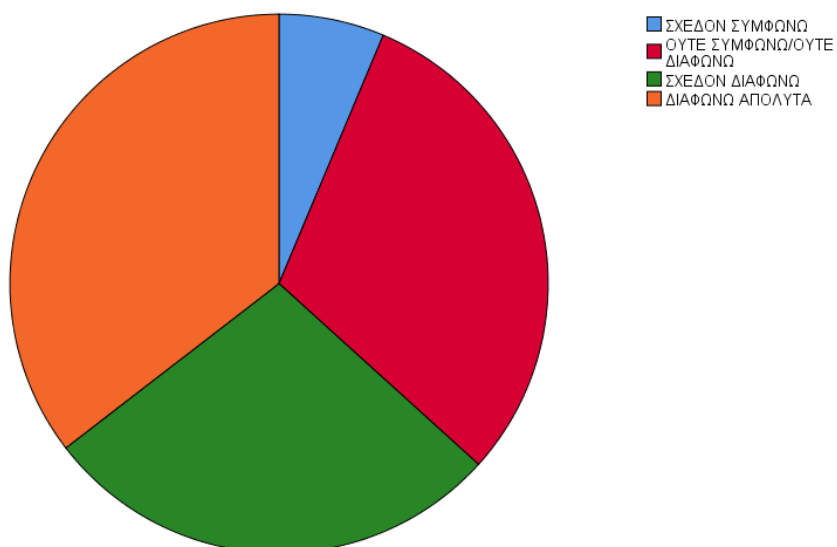
Όπως αποτυπώνεται στο προηγούμενο διάγραμμα επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναφορικά με την ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με τη θέση ευθύνης παρουσιάζει δυσαρέσκεια σε ποσοστό 60,8% ενώ ικανοποίηση εκφράζει μόλις το 11,4%, με το 27,8% να δηλώνει ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο.

Πίνακας 6.Δ6

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής - άλλων δημοσίων φορέων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	5	6,3	6,3	6,3
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	24	30,4	30,4	36,7
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	22	27,8	27,8	64,6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	28	35,4	35,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Δ6

Ικαν/ση ως προς σχέση αμοιβής - άλλων δημοσίων φορέων

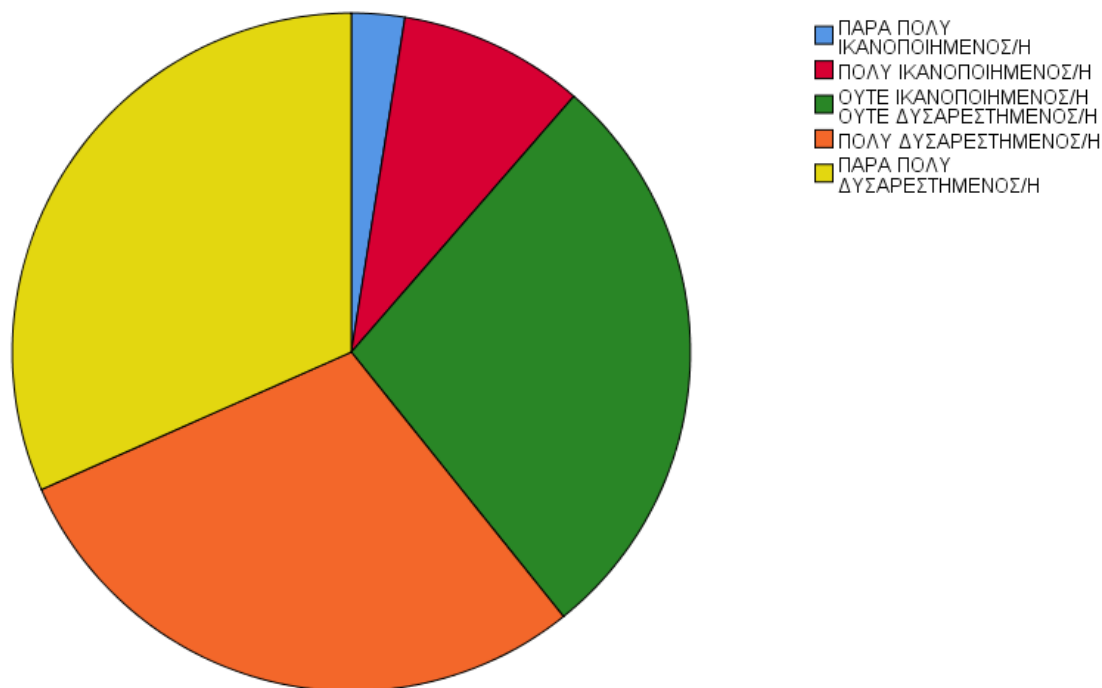
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά στο αν η αμοιβή είναι ικανοποιητική σε σχέση με άλλων υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαφωνεί σε ποσοστό 63,2%, ενώ σχεδόν συμφωνεί μόλις το 6,3%, το δε 30,4% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 6.Δ7

Ικαν/ση ως προς την αμοιβή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	2	2,5	2,5	2,5
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	7	8,9	8,9	11,4
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	22	27,8	27,8	39,2
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	23	29,1	29,1	68,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	25	31,6	31,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.Δ7

Ικαν/ση ως προς την αμοιβή

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

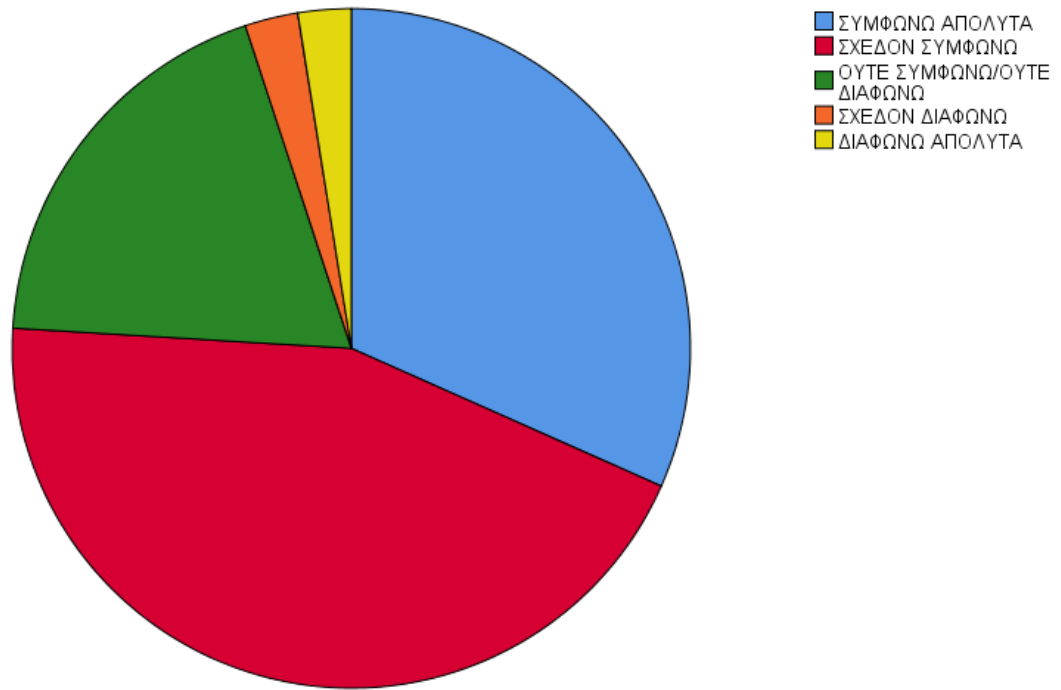
Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς την αμοιβή τους παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξεως του 60,7% εκφράζει τη δυσαρέσκειά του και μόλις το 11,4% δηλώνει ικανοποίηση, ενώ δεν είναι ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο το 27,8%.

➤ **Ε. Κατανομή δείγματος ως προς την ικανοποίηση από τις συναδελφικές σχέσεις**

Πίνακας 6.Ε1

Καλές συναδελφικές σχέσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	25	31,6	31,6	31,6
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	35	44,3	44,3	75,9
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	15	19,0	19,0	94,9
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	2	2,5	2,5	97,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6E1

Καλές συναδελφικές σχέσεις

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

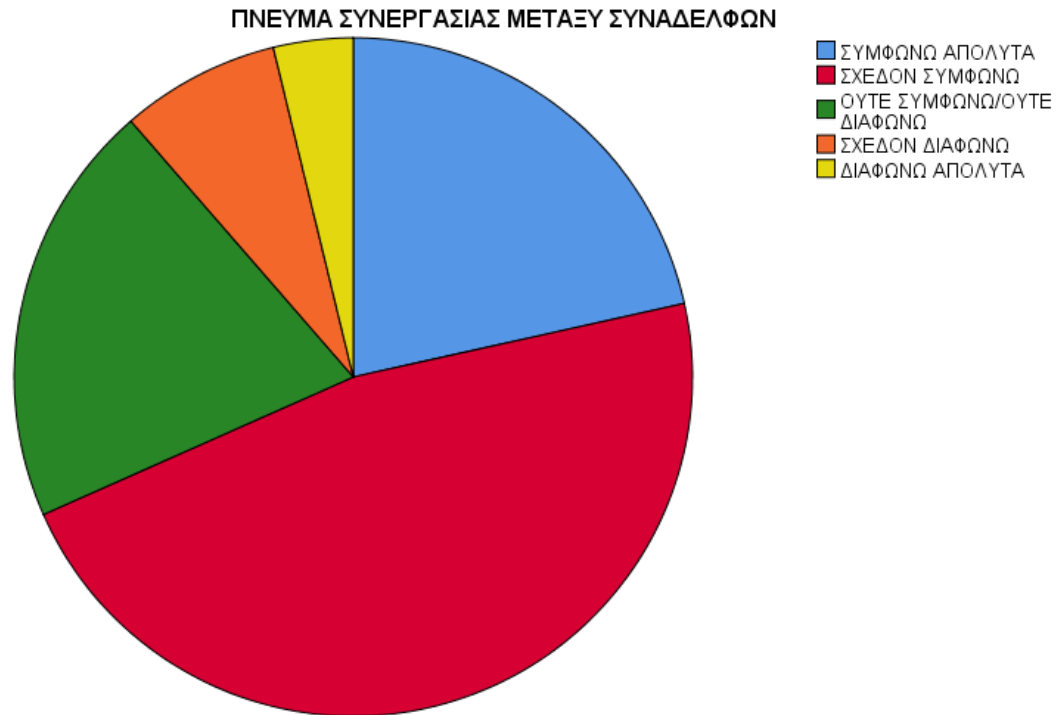
Στο ανωτέρω διάγραμμα η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναφορικά με την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους δηλώνουν ότι είναι καλές σε ποσοστό 75,9% ενώ αντίθετη άποψη έχει μόλις το 5%, με ουδέτερο το 19%.

Πίνακας 6.E2

Πνεύμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	21,5	21,5	21,5
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	37	46,8	46,8	68,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	20,3	20,3	88,6
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	7,6	7,6	96,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Ε2

Πνεύμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

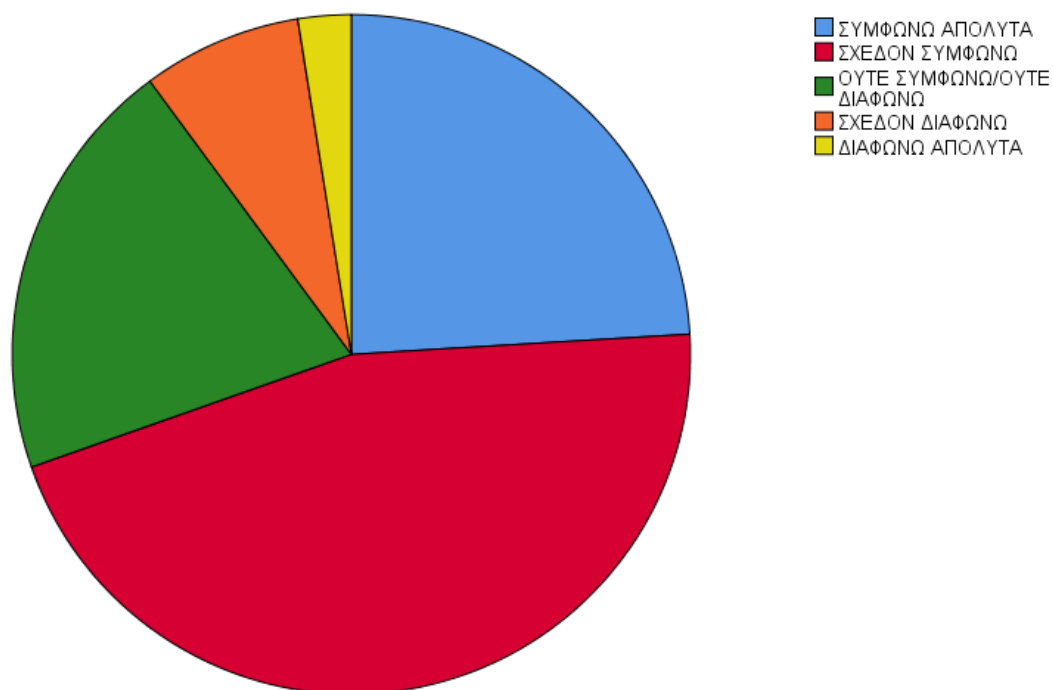
Στο ανωτέρω διάγραμμα επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναφορικά με το αν υπάρχει πνεύμα συνεργασίας με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας είναι θετική σε ποσοστό 68,3% ενώ αντίθετη άποψη έχει μόλις το 11,4%, με ουδέτερο το 20,3%.

Πίνακας 6.Ε3

Αρνητική συχνότητα συγκρούσεων με συναδέλφους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	19	24,1	24,1	24,1
ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	36	45,6	45,6	69,6
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	20,3	20,3	89,9
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	7,6	7,6	97,5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	2,5	2,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Ε3

Αρνητική συχνότητα συγκρούσεων με συναδέλφους

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

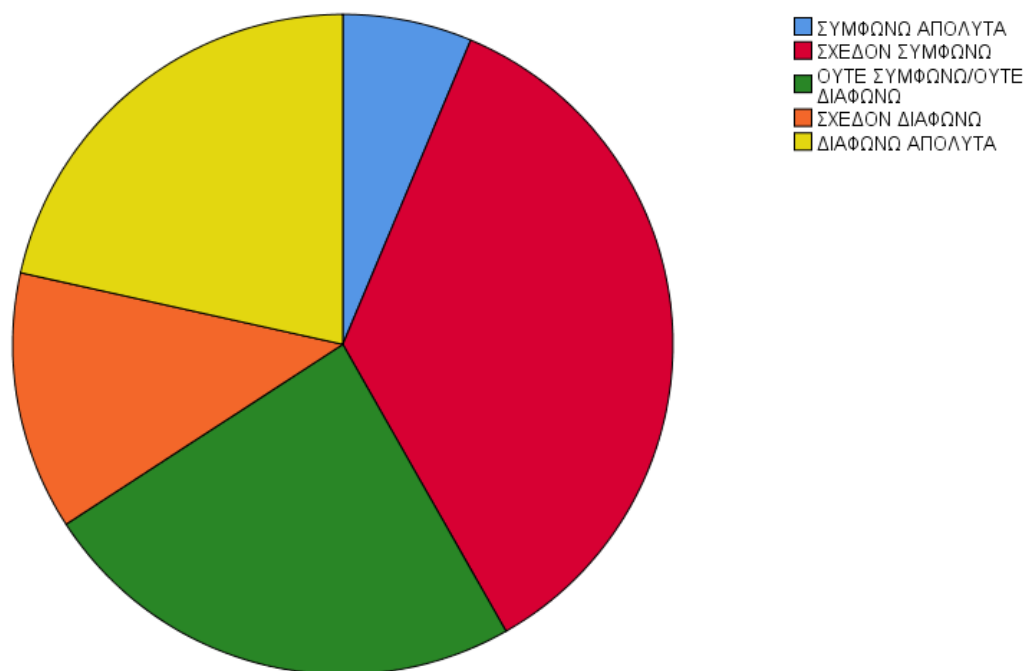
Σύμφωνα με το ανωτέρω διάγραμμα το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, ως προς τις συγκρούσεις με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας δηλώνει ότι δεν είναι συχνές (69,7%), με το 10,1% να μειοψηφεί, ενώ το 20,3% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.Ε4

Συναναστροφή συναδέλφων εκτός χώρου εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	6,3	6,3	6,3
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	28	35,4	35,4	41,8
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	19	24,1	24,1	65,8
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	12,7	12,7	78,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	21,5	21,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα: 6.Ε4

Συναναστροφή συναδέλφων εκτός χώρου εργασίας

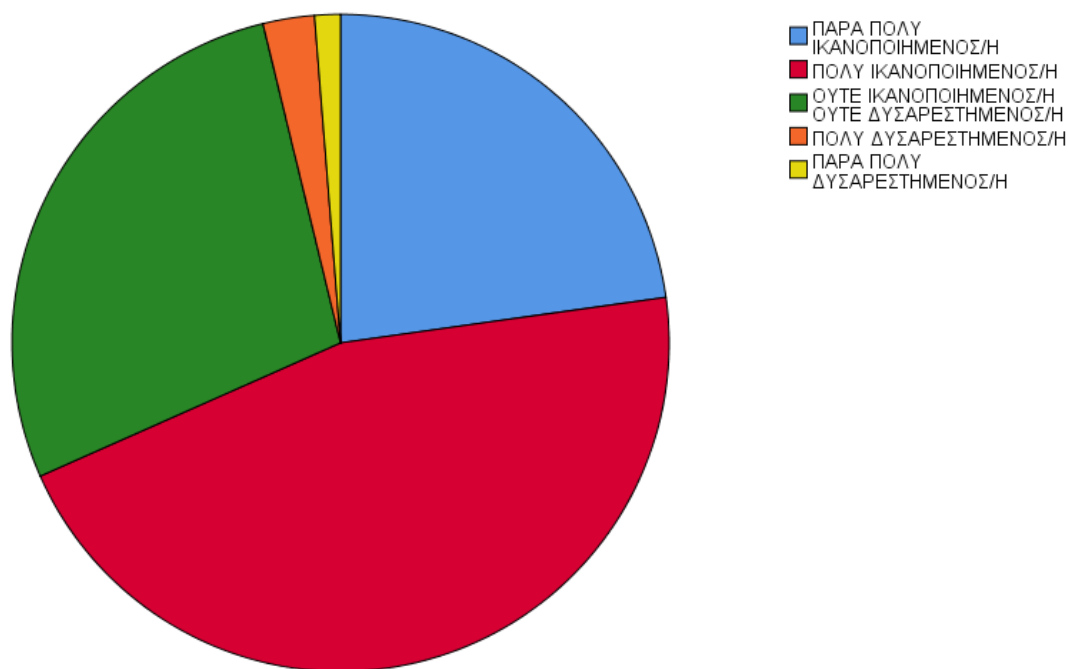
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά τη συναναστροφή των συναδέλφων και εκτός χώρου εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό(41,7%) τοποθετείται θετικά, το 34,2% έχει αντίθετη άποψη, ενώ το 24,1% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.Ε5

Ικαν/ση από εμπιστοσύνη συναδέλφων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	18	22,8	22,8	22,8
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	36	45,6	45,6	68,4
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	22	27,8	27,8	96,2
	ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η				
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	2	2,5	2,5	98,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα: 6.E5

Ικαν/ση από εμπιστοσύνη συναδέλφων

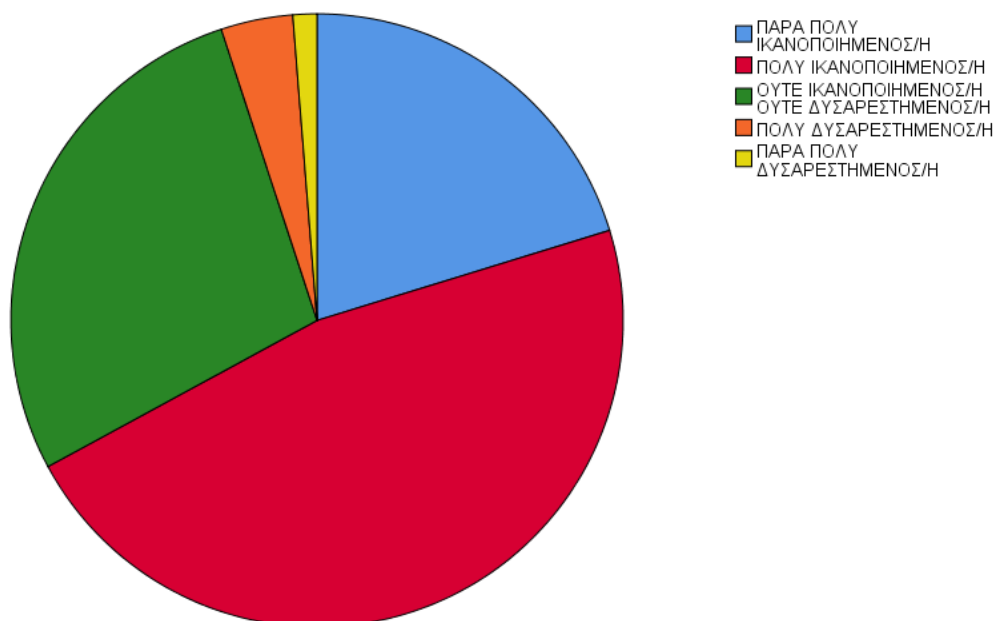
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά την κατάκτηση εμπιστοσύνης από τους συναδέλφους, το μεγαλύτερο ποσοστό (68,4%) δηλώνει ικανοποίηση, μόλις το 3,8% έχει αντίθετη άποψη, ενώ το 27,8% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.E6

Ικαν/ση από σχέσεις με συναδέλφους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	16	20,3	20,3	20,3
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	37	46,8	46,8	67,1
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	22	27,8	27,8	94,9
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	3	3,8	3,8	98,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.Ε6

Ικαν/ση από σχέσεις με συναδέλφους

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

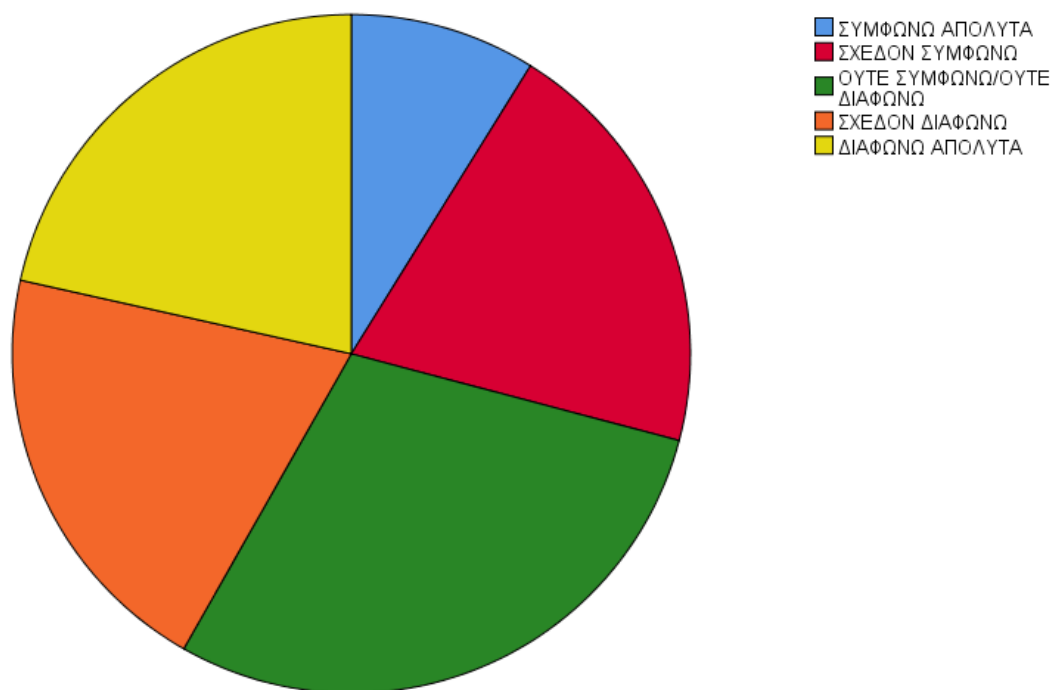
Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με τους συναδέλφους παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, της τάξεως του 67,1% εκφράζει τη ικανοποίησή του και μόλις το 5,1% δηλώνει δυσαρέσκεια, ενώ δεν είναι ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο το 27,8%.

- **ΣΤ. Κατανομή δείγματος ως προς την ικανοποίηση από την πολιτική του Οργανισμού**

Πίνακας 6.ΣΤ1

Αναγνώριση προσπαθειών από την υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	8,9	8,9	8,9
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	16	20,3	20,3	29,1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	23	29,1	29,1	58,2
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	20,3	20,3	78,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	21,5	21,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.ΣΤ1
Αναγνώριση προσπαθειών από την υπηρεσία

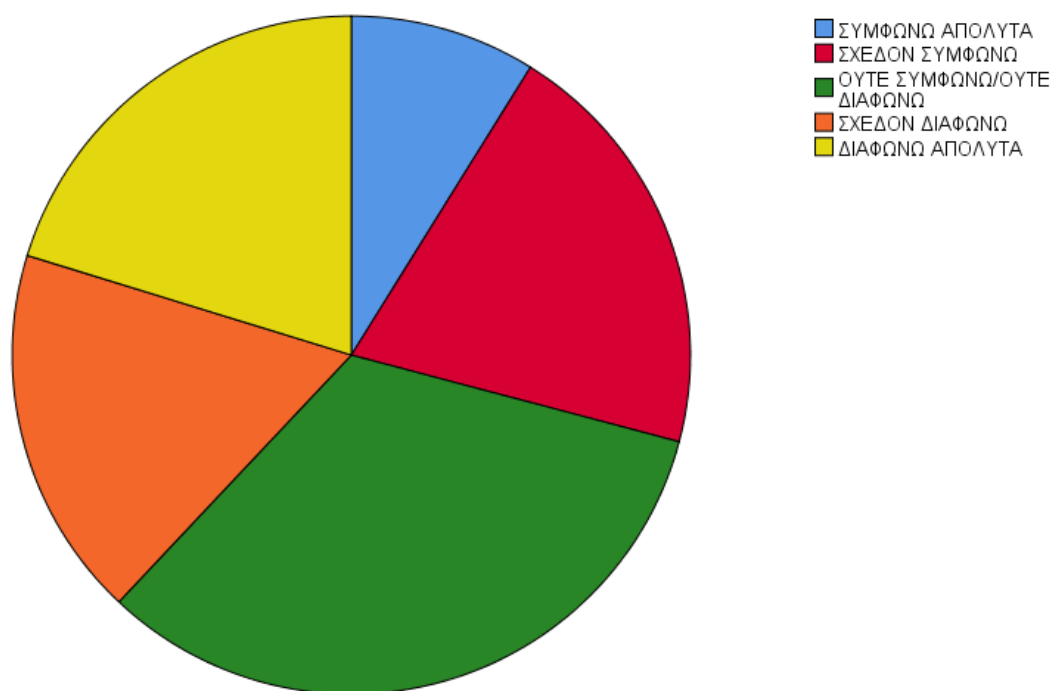
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά την αναγνώριση των προσπαθειών από την υπηρεσία, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων διάκειται αρνητικά (41,8%), το 29,2% έχει θετική άποψη ενώ το 29,1% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.ΣΤ2
Αξιοποίηση δυνατοτήτων από την υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	8,9	8,9	8,9
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	16	20,3	20,3	29,1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	26	32,9	32,9	62,0
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	14	17,7	17,7	79,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	20,3	20,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.ΣΤ2

Αξιοποίηση δυνατοτήτων από την υπηρεσία

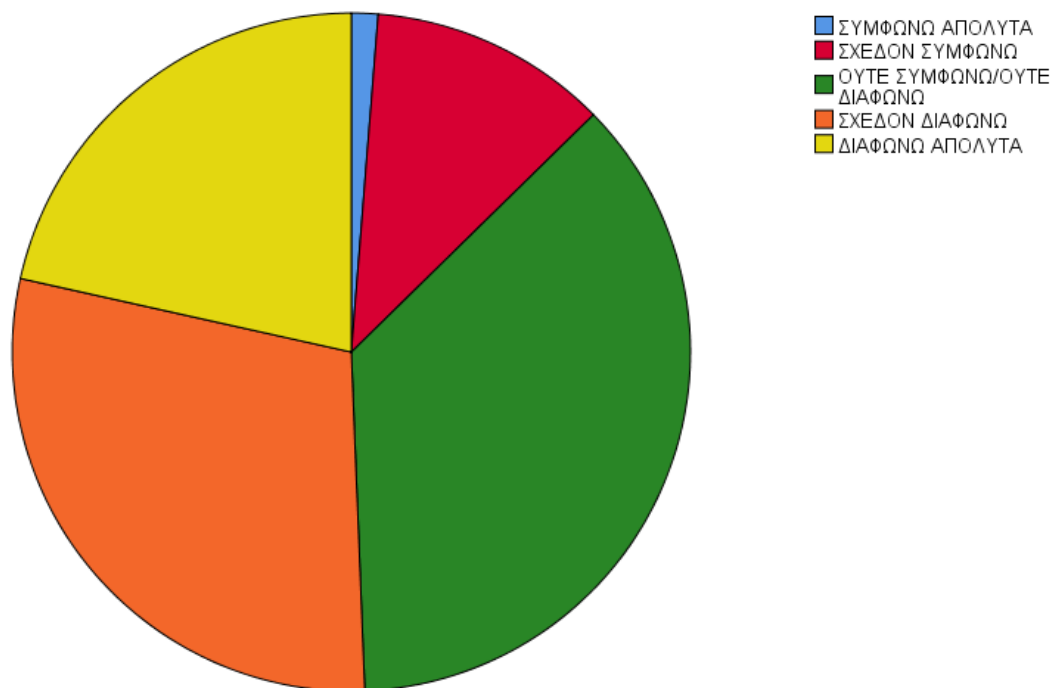
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα επίσης, όσον αφορά την αξιοποίηση των δεξιοτήτων από την υπηρεσία, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων απαντά αρνητικά (38%), το 29,2% έχει θετική άποψη ενώ το 32,9% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.ΣΤ3

Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων μέσω σεμιναρίων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	1,3	1,3	1,3
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	9	11,4	11,4	12,7
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	29	36,7	36,7	49,4
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	23	29,1	29,1	78,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	21,5	21,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.ΣΤ3

Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων μέσω σεμιναρίων

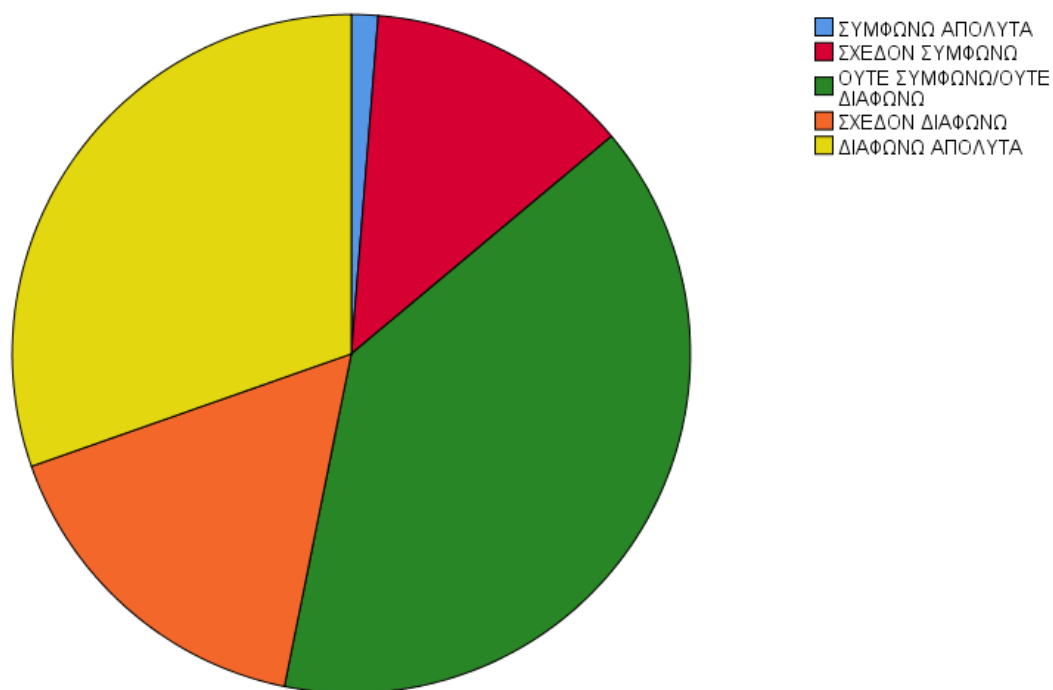
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όπως παρουσιάζεται επίσης στο προηγούμενο διάγραμμα το ίδιο μοτίβο ακολουθούν τα αποτελέσματα, όσον αφορά την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων από την υπηρεσία, με τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα και επιμορφωτικά σεμινάρια. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (50,6%) πιστεύει ότι δεν υπάρχουν αυτές οι δυνατότητες, μόλις το 12,7% έχει αντίθετη άποψη ενώ το 36,7% είναι ουδέτερο.

Πίνακας 6.ΣΤ4

Τήρηση κριτηρίων ανάθεσης σε ρόλο προϊσταμένων/προαγωγή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	1,3	1,3	1,3
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	12,7	12,7	13,9
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	31	39,2	39,2	53,2
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	13	16,5	16,5	69,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	24	30,4	30,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.ΣΤ4

Τήρηση κριτηρίων ανάθεσης σε ρόλο προϊσταμένων/προαγωγή

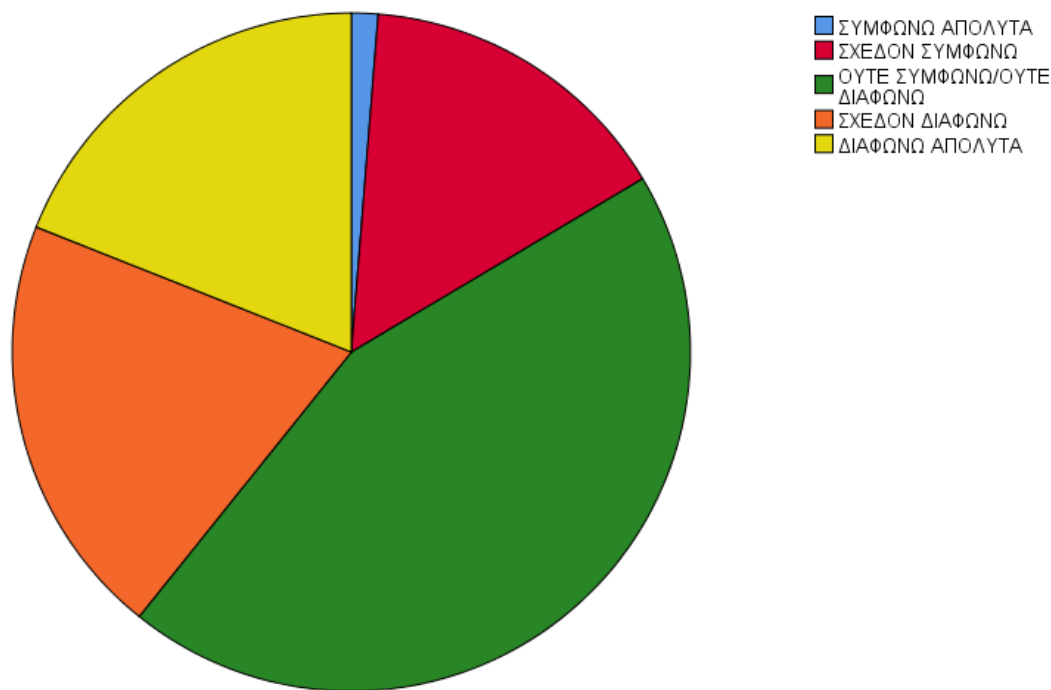
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα επίσης, όσον αφορά το αν πληρούνται τα κριτήρια απευθείας ανάθεσης σε ρόλο προϊσταμένων και το αν δίνονται δυνατότητες προαγωγής το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (46,9%) διαφωνεί, μόλις το 14% συμφωνεί, ενώ το 39,2% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

Πίνακας 6.ΣΤ5

Σαφείς & εφικτοί στόχοι από την υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	1,3	1,3	1,3
	ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	12	15,2	15,2	16,5
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	35	44,3	44,3	60,8
	ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	20,3	20,3	81,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	19,0	19,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.ΣΤ5

Σαφείς & εφικτοί στόχοι από την υπηρεσία

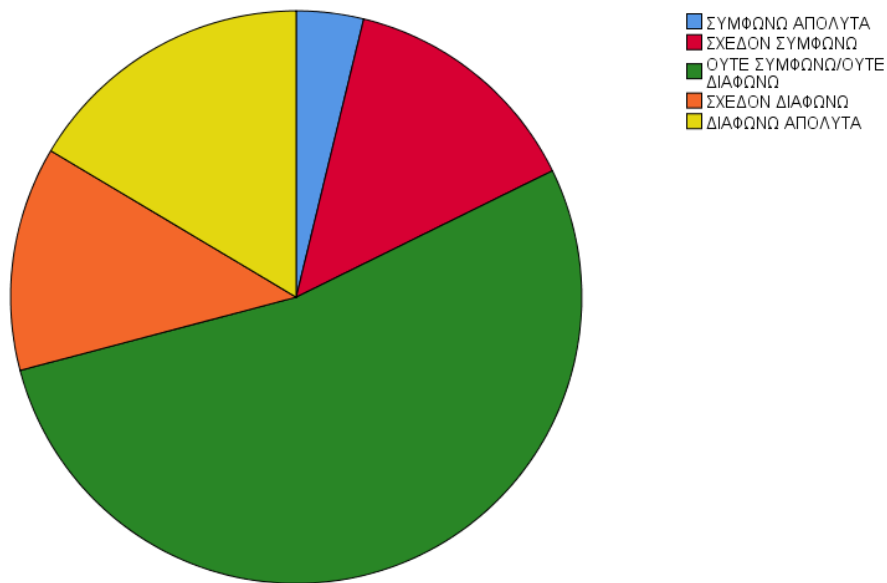
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα επίσης, όσον αφορά το αν οι στόχοι που θέτει κατά διαστήματα η υπηρεσία είναι σαφείς και εφικτοί, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (44,3%) ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί. Το 16,5% συμφωνεί και το 39,3% διαφωνεί.

Πίνακας 6.ΣΤ6

Αίσθηση υπερηφάνειας για την υπηρεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	3,8	3,8	3,8
ΣΧΕΔΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	11	13,9	13,9	17,7
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	42	53,2	53,2	70,9
ΣΧΕΔΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	12,7	12,7	83,5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	16,5	16,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.ΣΤ6

Αίσθηση υπεροχής για την υπηρεσία

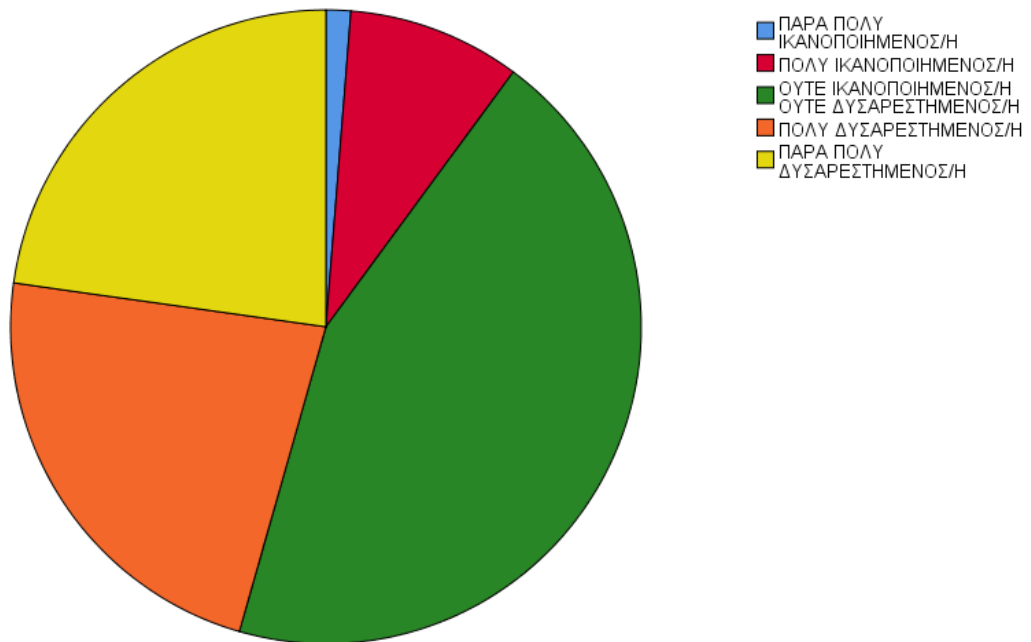
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά για το αν αισθάνονται υπερήφανοι για την υπηρεσία στην οποία εργάζονται, η πλειοψηφία σε ποσοστό 53,2% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί. Υπερηφάνεια νοιώθει το 17,7% ενώ αντίθετη άποψη έχει το 29,2%.

Πίνακας 6.ΣΤ7

Ικαν/ση ως προς την πολιτική του οργανισμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	1,3
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	7	8,9	8,9	10,1
ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	35	44,3	44,3	54,4
ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	18	22,8	22,8	77,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	18	22,8	22,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.ΣΤ7

Ικαν/ση ως προς την πολιτική του οργανισμού

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στο ανωτέρω διάγραμμα, όσον αφορά τον γενικό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με την πολιτική του οργανισμού, παρατηρείται ότι υπάρχει σχεδόν ισοψηφία στις κατηγορίες ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι (44,3%) και δυσαρεστημένοι (45,6%) ενώ ικανοποίηση δηλώνει το μόλις το 10,2%.

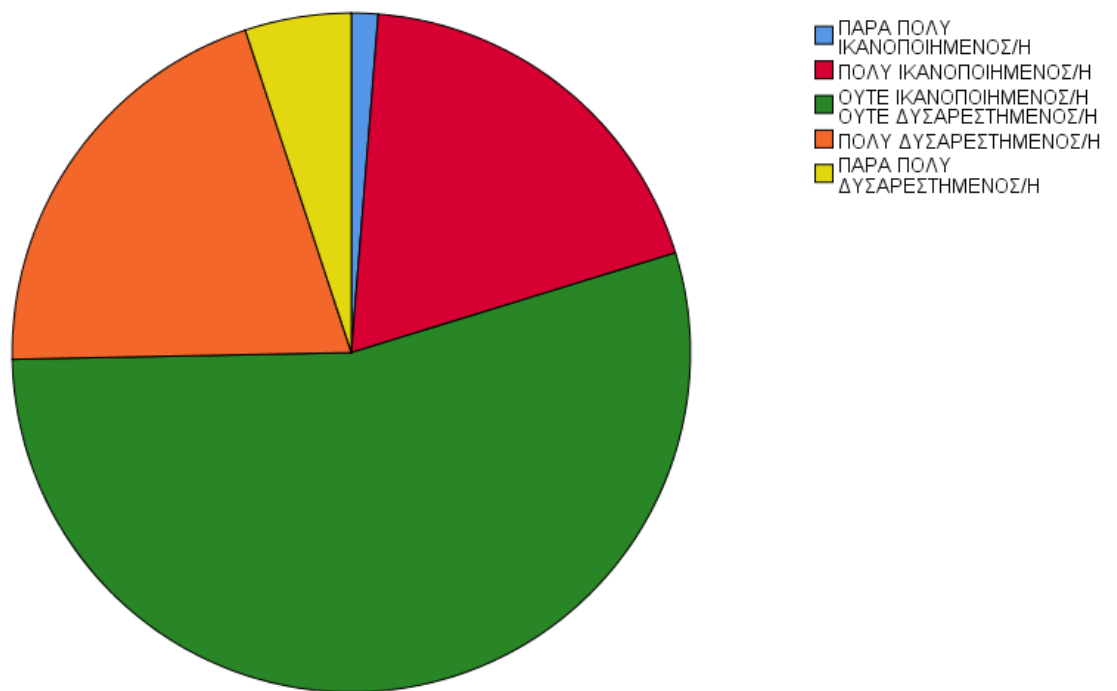
➤ **Z. Κατανομή δείγματος ως προς την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων**

Ως προς τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν είναι ούτε ικανοποιημένη ούτε δυσαρεστημένη σε ποσοστό 54,4% ενώ το ποσοστό των πολύ ικανοποιημένων και πολύ δυσαρεστημένων είναι 20,3% και 25,4% αντίστοιχα, όπως διαφαίνεται από τον παρακάτω πίνακα και γράφημα.

Πίνακας 6.Z
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	1	1,3	1,3	1,3
	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η	15	19,0	19,0	20,3
	ΟΥΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΟΥΤΕ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	43	54,4	54,4	74,7
	ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	16	20,3	20,3	94,9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η	4	5,1	5,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα: 6.Z
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση
 Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

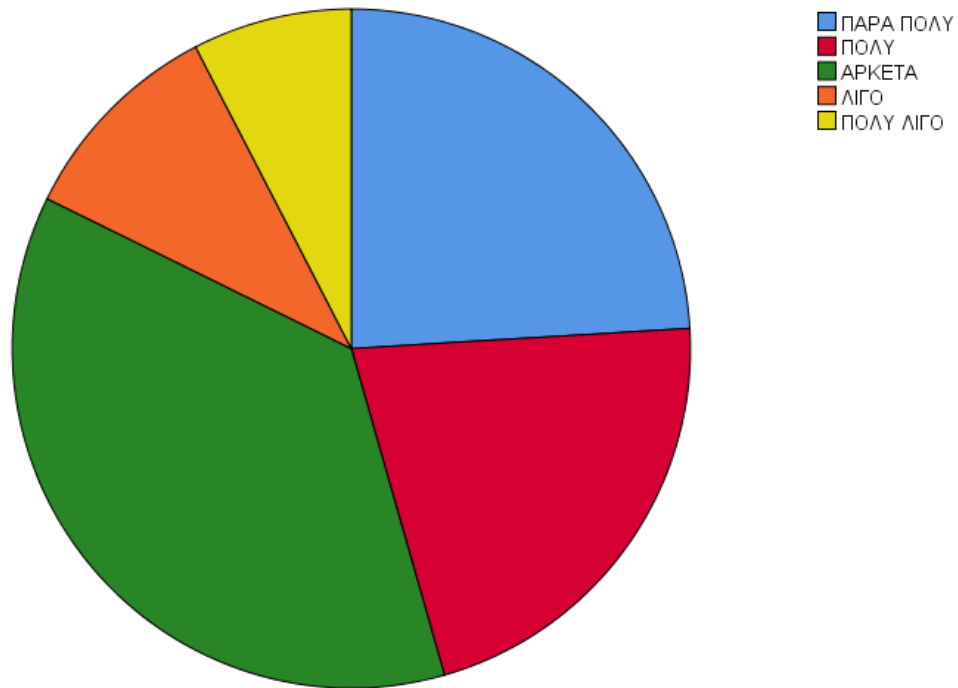
➤ **Η. Κατανομή δείγματος ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων**

Πίνακας 6.Η1

Πρόσθετη άδεια ως μέσο παρακίνησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	19	24,1	24,1	24,1
	ΠΟΛΥ	17	21,5	21,5	45,6
	ΑΡΚΕΤΑ	29	36,7	36,7	82,3
	ΛΙΓΟ	8	10,1	10,1	92,4
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	6	7,6	7,6	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Η1

Πρόσθετη άδεια ως μέσο παρακίνησης

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

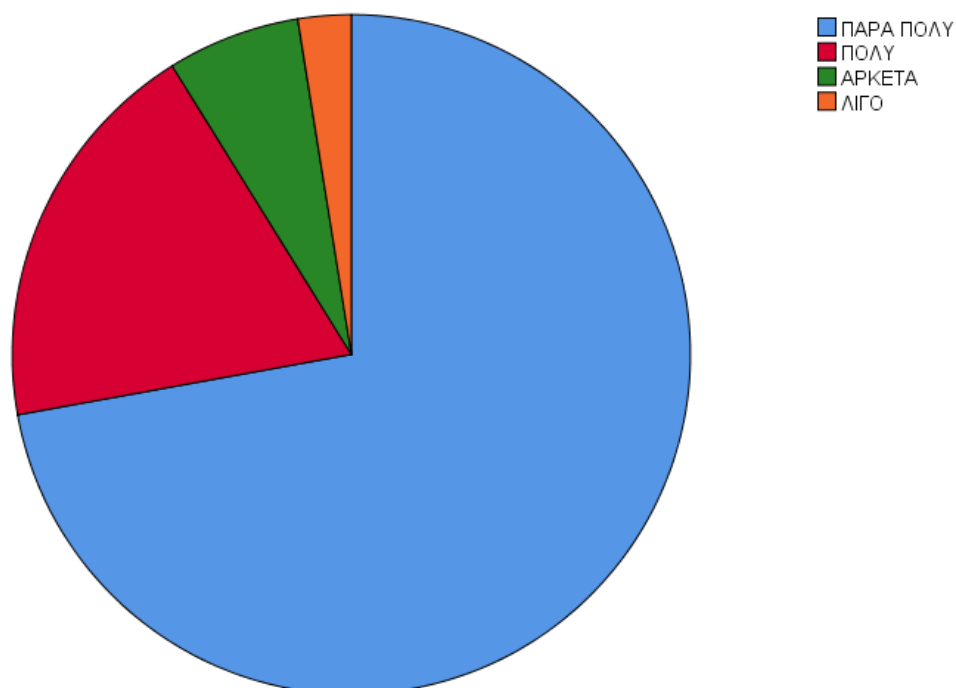
Η πρόσθετη άδεια φαίνεται να αποτελεί ισχυρό κίνητρο παρακίνησης, καθώς το 45,6% των ερωτηθέντων απάντησαν πάρα πολύ (24,1%) και πολύ (21,5%), το 36,7% απάντησαν ότι τους κινητοποιεί αρκετά, ενώ μόνο το 17,7% το κινητοποιεί λίγο (10,1%) και πολύ λίγο (7,6%).

Πίνακας 6.Η2

Αύξηση αποδοχών ως μέσο παρακίνησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	57	72,2	72,2	72,2
	ΠΟΛΥ	15	19,0	19,0	91,1
	ΑΡΚΕΤΑ	5	6,3	6,3	97,5
	ΛΙΓΟ	2	2,5	2,5	100,0
	Total		79	100,0	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Η2

Αύξηση αποδοχών ως μέσο παρακίνησης

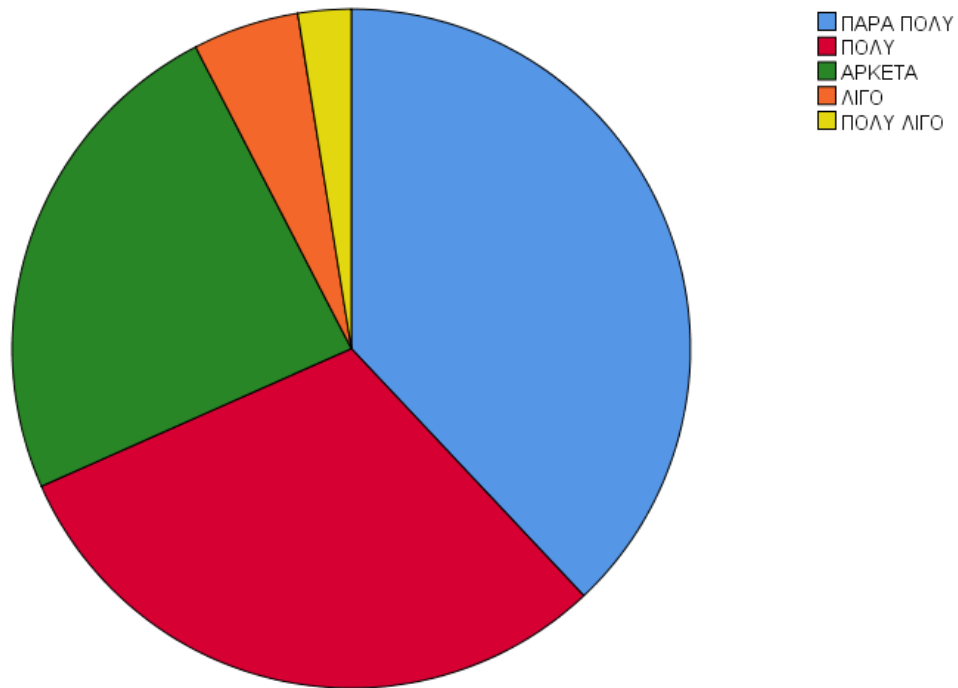
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Η αύξηση των αποδοχών φαίνεται ότι αποτελεί τον κατ' εξοχήν παράγοντα παρακίνησης καθώς το 72,2% απάντησε πάρα πολύ και το 19% πολύ, ενώ το 6,3% αρκετά.

Πίνακας 6.Η3
Δυνατότητα εξέλιξης ως μέσο παρακίνησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	30	38,0	38,0	38,0
	ΠΟΛΥ	24	30,4	30,4	68,4
	ΑΡΚΕΤΑ	19	24,1	24,1	92,4
	ΛΙΓΟ	4	5,1	5,1	97,5
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	2	2,5	2,5	100,0
Total		79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Η3
Δυνατότητα εξέλιξης ως μέσο παρακίνησης

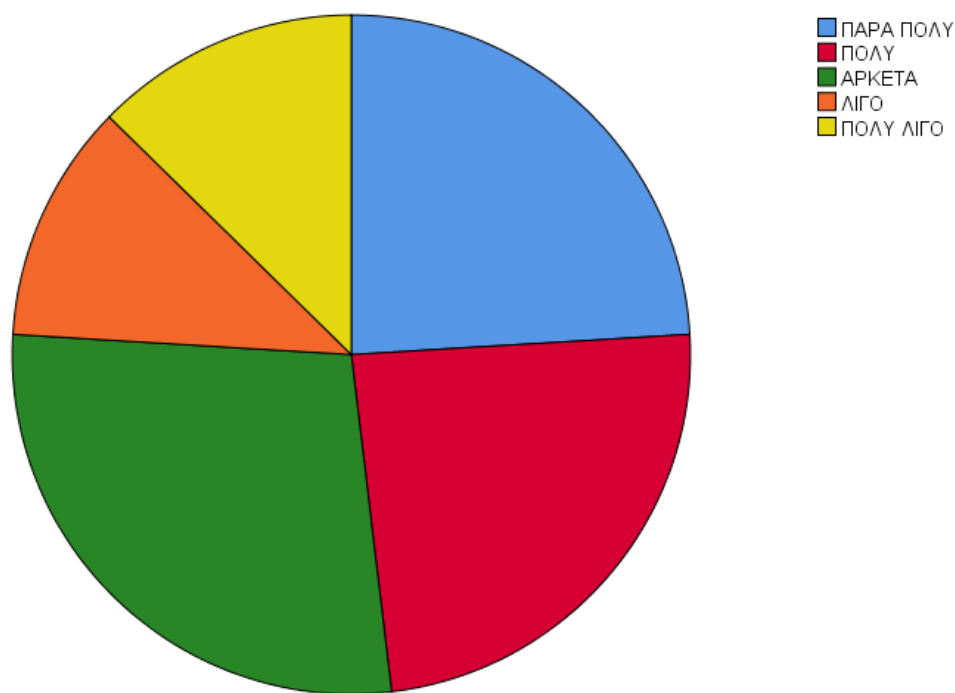
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Επίσης η δυνατότητα εξέλιξης αποτελεί έναν ισχυρό παράγοντα παρακίνησης καθώς κινητοποιεί το 38% πάρα πολύ, το 30,4% πολύ, αρκετά το 24,1% και μόλις το 7,65 του δείγματος λίγο και πολύ λίγο.

Πίνακας 6.Η4
Ατομικό βραβείο επίδοσης ως μέσο παρακίνησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	19	24,1	24,1	24,1
	ΠΟΛΥ	19	24,1	24,1	48,1
	ΑΡΚΕΤΑ	22	27,8	27,8	75,9
	ΛΙΓΟ	9	11,4	11,4	87,3
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	10	12,7	12,7	100,0
	Total		79	100,0	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Η4
Ατομικό βραβείο επίδοσης ως μέσο παρακίνησης

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

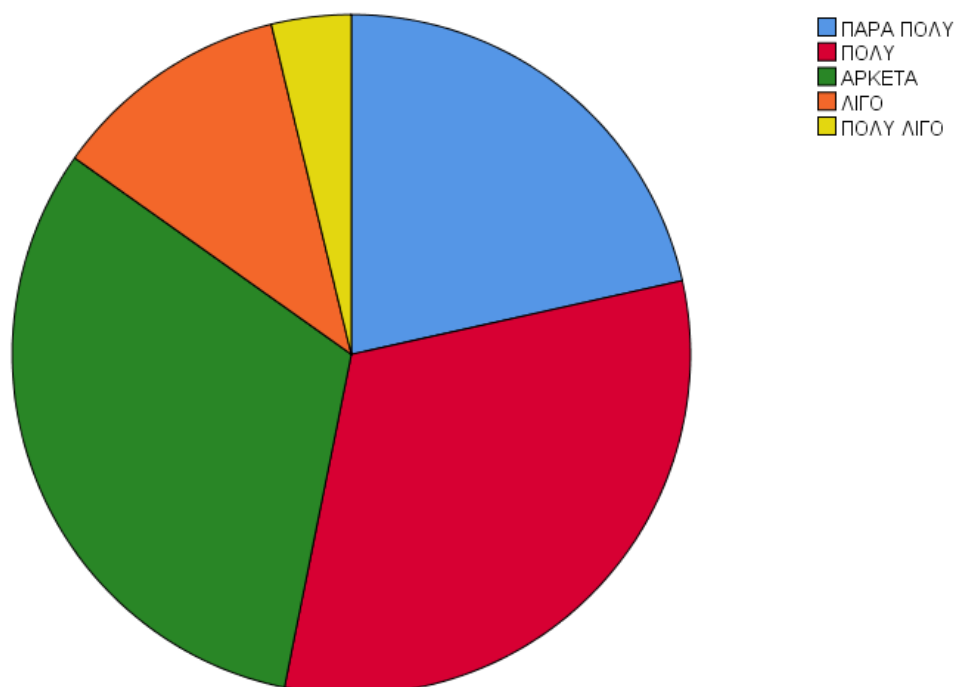
Όσον αφορά το ατομικό βραβείο επίδοσης φαίνεται να αποτελεί ισχυρό κίνητρο, καθώς κινητοποιεί το 48,2% πάρα πολύ (24,1%) και πολύ (24,1%) το 27,8% αρκετά και λίγο και πολύ λίγο το 24,1%.

Πίνακας 6.Η5

Ομαδική εργασία ως μέσο παρακίνησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	17	21,5	21,5	21,5
	ΠΟΛΥ	25	31,6	31,6	53,2
	ΑΡΚΕΤΑ	25	31,6	31,6	84,8
	ΛΙΓΟ	9	11,4	11,4	96,2
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	3	3,8	3,8	100,0
	Total		79	100,0	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Η5

Ομαδική εργασία ως μέσο παρακίνησης

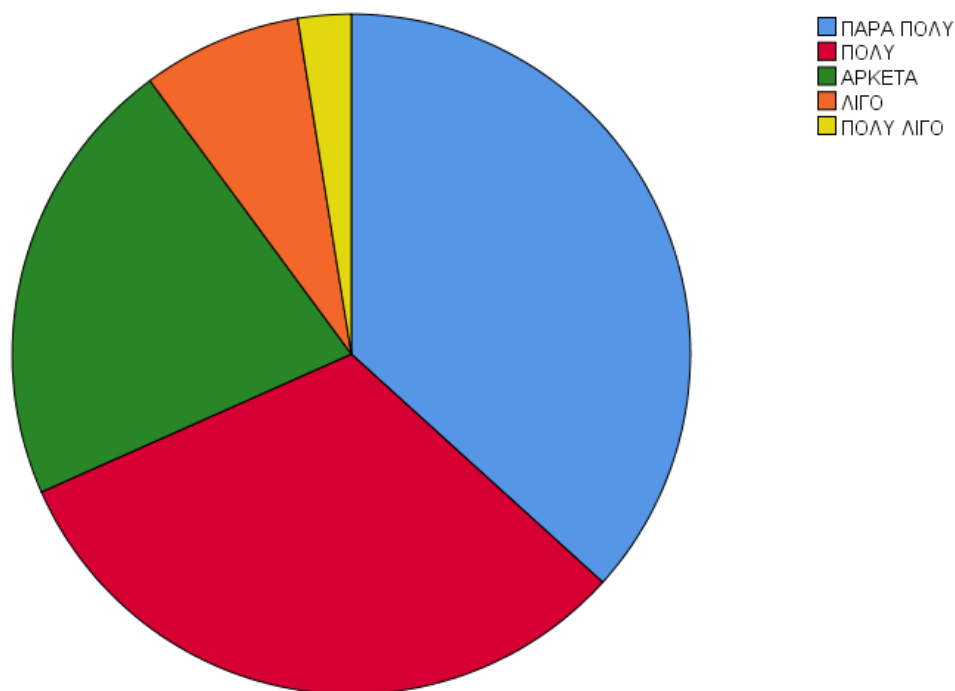
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Η ομαδική εργασία επίσης αποτελεί ισχυρό κίνητρο, καθώς κινητοποιεί πάρα πολύ και πολύ το 21,5% και 31,6% αντίστοιχα, αρκετά το 31,6% και λίγο και πολύ λίγο το 15,2%.

Πίνακας 6.Η6
Ενεργή στάση της διοίκησης ως μέσο παρακίνησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	29	36,7	36,7	36,7
	ΠΟΛΥ	25	31,6	31,6	68,4
	ΑΡΚΕΤΑ	17	21,5	21,5	89,9
	ΛΙΓΟ	6	7,6	7,6	97,5
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	2	2,5	2,5	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Η6
Ενεργή στάση της διοίκησης ως μέσο παρακίνησης

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Η ενεργή στάση της Διοίκησης αποτελεί ισχυρό παράγοντα κινητοποιώντας πάρα πολύ και πολύ το 36,7% και 31,6% των ερωτηθέντων αντίστοιχα. Αρκετά επέλεξαν το 21,5% και λίγο και πολύ λίγο το 10,1%.

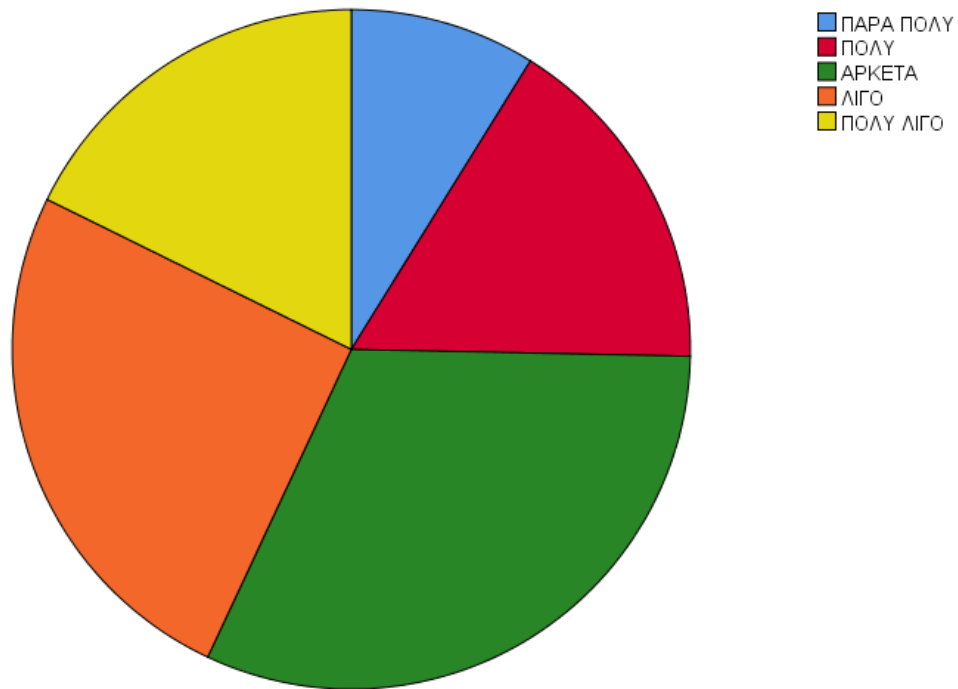
➤ **Θ. Κατανομή δείγματος ως προς την αποδοτικότητα των εργαζομένων**

Πίνακας 6.Θ1

Αλλαγή θέσης εργασίας ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	8,9	8,9	8,9
	ΠΟΛΥ	13	16,5	16,5	25,3
	ΑΡΚΕΤΑ	25	31,6	31,6	57,0
	ΛΙΓΟ	20	25,3	25,3	82,3
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	14	17,7	17,7	100,0
	Total		79	100,0	100,0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Θ1

Αλλαγή θέσης εργασίας ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

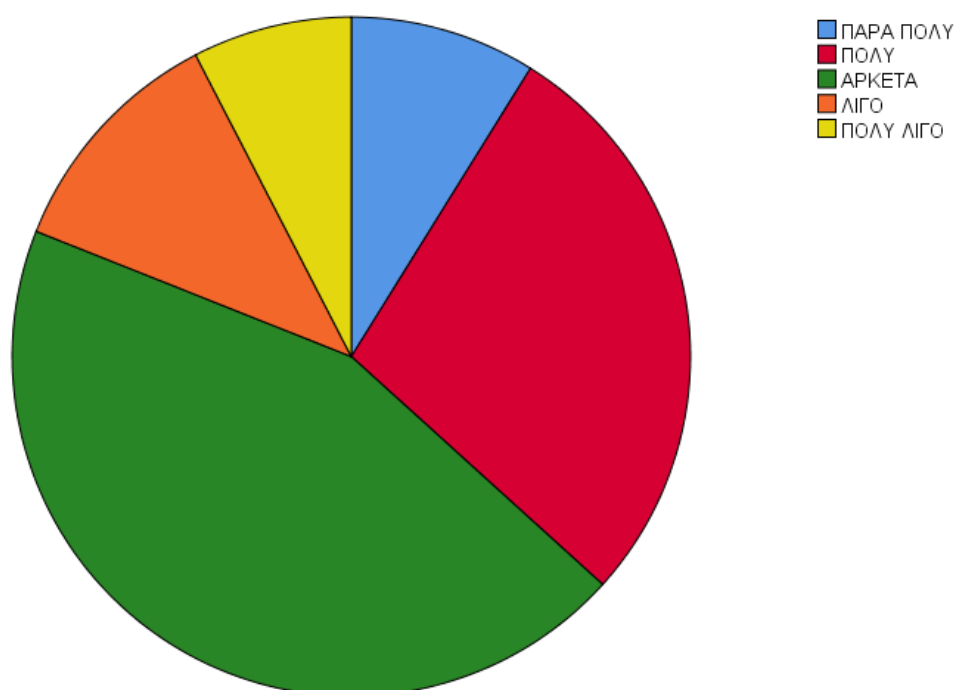
Η αλλαγή της θέσης εργασίας δεν αποτελεί παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων, καθώς το 43% έχει αρνητική άποψη, αρκετά συμφωνεί το 31,6%

και μόνο το 25,4% πιστεύει ότι θα βελτίωνε την αποδοτικότητά του μια τέτοια εξέλιξη.

Πίνακας 6.Θ2
Ανάληψη πρωτοβουλιών ως μέσο βελτίωσης της
αποδοτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	8,9	8,9	8,9
	ΠΟΛΥ	22	27,8	27,8	36,7
	ΑΡΚΕΤΑ	35	44,3	44,3	81,0
	ΛΙΓΟ	9	11,4	11,4	92,4
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	6	7,6	7,6	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Θ2
Ανάληψη πρωτοβουλιών ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

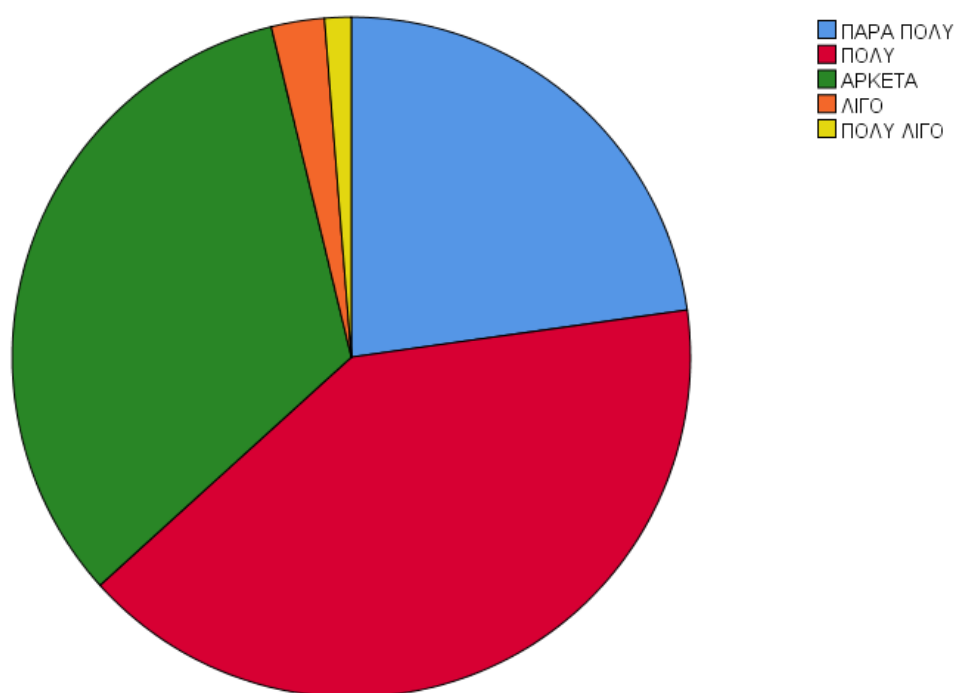
Η ανάληψη πρωτοβουλιών ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας αποτελεί θετικό παράγοντα, καθώς οι απαντήσεις πάρα πολύ και πολύ συγκεντρώνουν το 36,7%, η δε απάντηση αρκετά το 44,3% και μόνο το 19% έχει αρνητική άποψη.

Πίνακας 6.Θ3

Εκπαίδευση προσωπικού ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	18	22,8	22,8	22,8
	ΠΟΛΥ	32	40,5	40,5	63,3
	ΑΡΚΕΤΑ	26	32,9	32,9	96,2
	ΛΙΓΟ	2	2,5	2,5	98,7
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Θ3

Εκπαίδευση προσωπικού ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

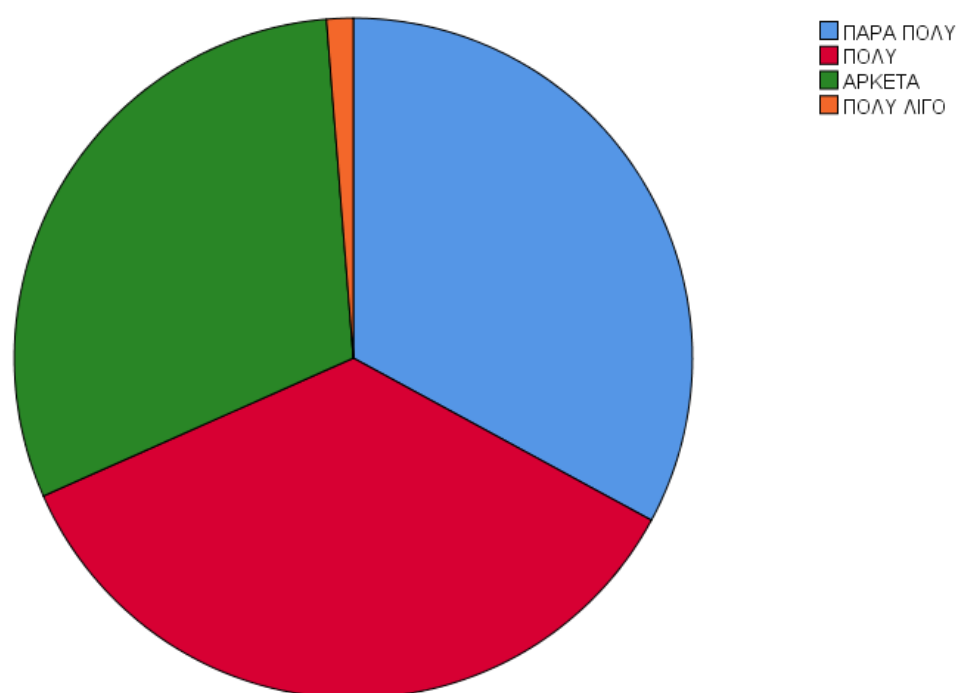
Επίσης η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ισχυρό μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας των εργαζομένων, καθώς το 63,3% διάκειται πολύ θετικά. Αρκετά θετικά απάντησε το 32,9%, ενώ μόλις το 3,8% έχει αντίθετη άποψη.

Πίνακας 6.Θ4

Λογικός φόρτος εργασίας ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	26	32,9	32,9	32,9
	ΠΟΛΥ	28	35,4	35,4	68,4
	ΑΡΚΕΤΑ	24	30,4	30,4	98,7
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.Θ4

Λογικός φόρτος εργασίας ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

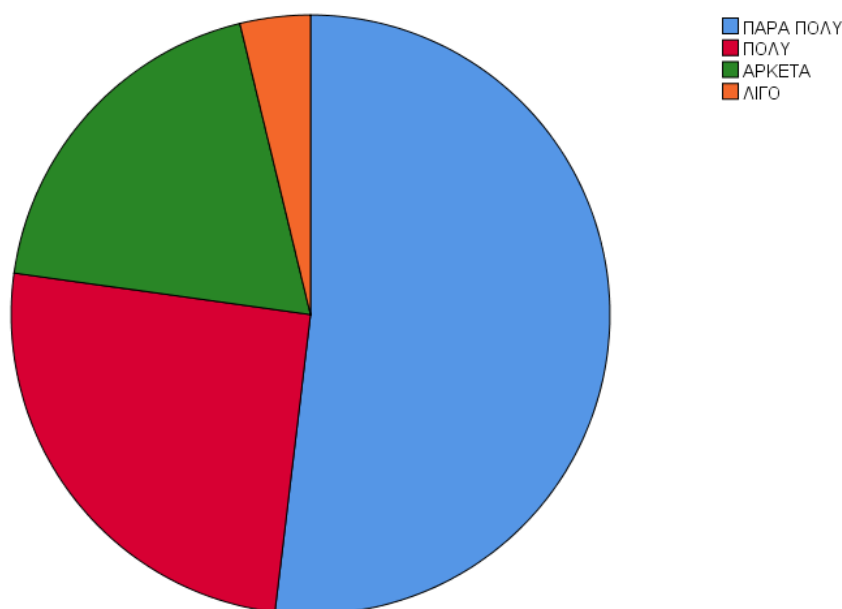
Ο λογικός φόρτος εργασίας επίσης αποτελεί ισχυρό μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας, καθώς το 68,3% τοποθετείται θετικά. Αρκετά επέλεξε το 30,4%, με μόλις το 1,3% να διαφωνεί.

Πίνακας 6.05

Δικαιοσύνη/ίση μεταχείριση ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	41	51,9	51,9	51,9
	ΠΟΛΥ	20	25,3	25,3	77,2
	ΑΡΚΕΤΑ	15	19,0	19,0	96,2
	ΛΙΓΟ	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.05

Δικαιοσύνη/ίση μεταχείριση ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

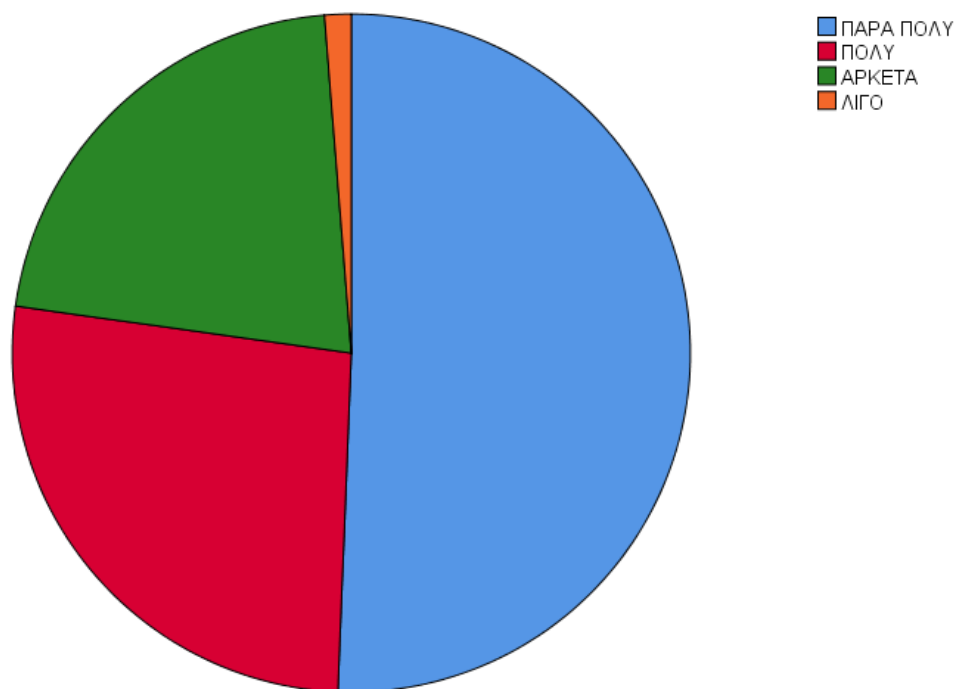
Επίσης η δικαιοσύνη και η ίση μεταχείριση αποτελεί ισχυρό μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας, καθώς το 77,2% διάκειται θετικά και αρκετά το 19% και μόλις το 3,8% έχει αντίθετη άποψη.

Πίνακας 6.Θ6

Σύστημα παρακίνησης ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	40	50,6	50,6	50,6
	ΠΟΛΥ	21	26,6	26,6	77,2
	ΑΡΚΕΤΑ	17	21,5	21,5	98,7
	ΛΙΓΟ	1	1,3	1,3	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα: 6.Θ6

Σύστημα παρακίνησης ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

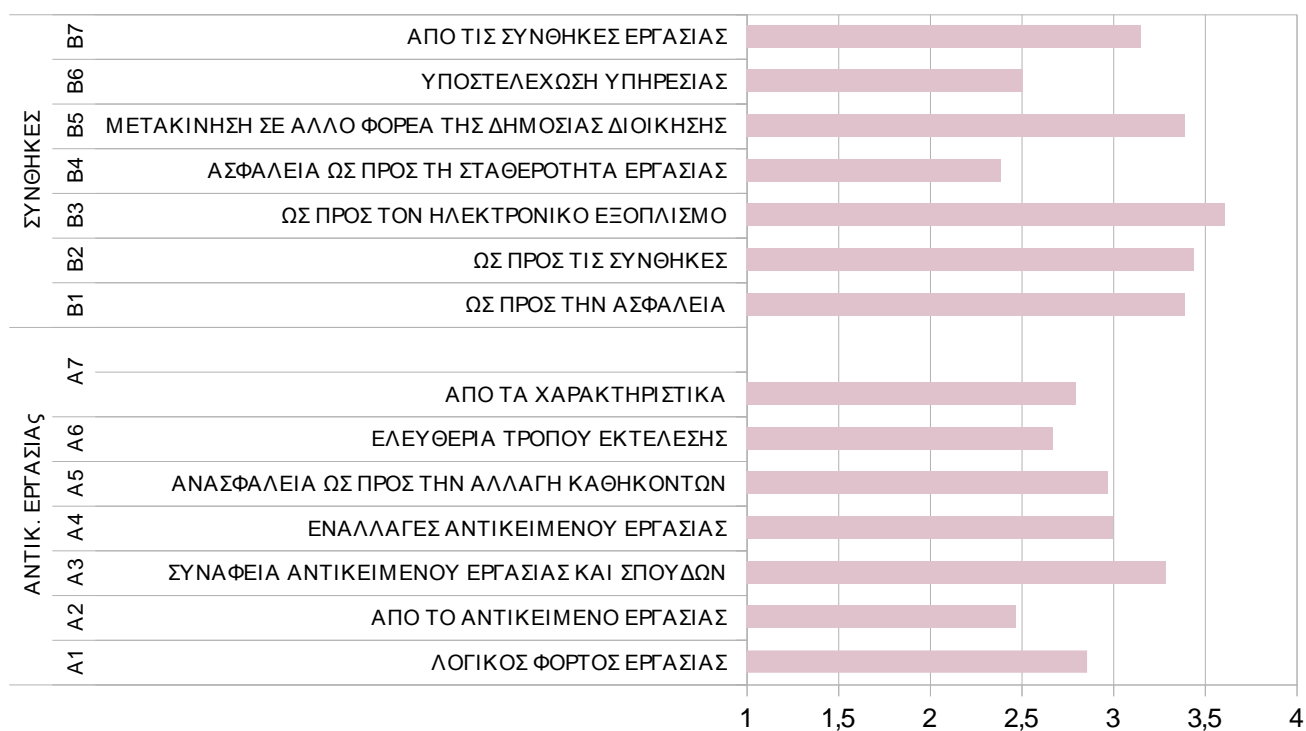
Επίσης η ύπαρξη συστήματος παρακίνησης για τους εργαζόμενους αποτελεί ισχυρό μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας, σύμφωνα με την άποψη των υπαλλήλων, καθώς το 77,2% διάκειται θετικά και αρκετά το 21,5%.

Μέτρα Θέσης και Διασποράς των Μεταβλητών Ικανοποίησης

Στη συνέχεια της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης από τον πίνακα που παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας όπου παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών αποτίμησης της ικανοποίησης από την εργασία αλλά και από τους παράγοντες παρακίνησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας, επιλέγεται προς σύγκριση μόνο ο κατωτέρω πίνακας «Μέσης Τιμής και Τυπικής Απόκλισης των Μεταβλητών Ικανοποίησης», όπου παρουσιάζονται οι εν λόγω μεταβλητές για να είναι πιο ευδιάκριτες οι διαφορές και ευκολότερη η κατανόησή τους προς σχολιασμό, σημειώνοντας και υπενθυμίζοντας ότι στην κλίμακα από 1 έως 5, το «1» αποτυπώνει τη μέγιστη ικανοποίηση και στη συνέχεια ακολουθούν τα σχετικά διαγράμματα.

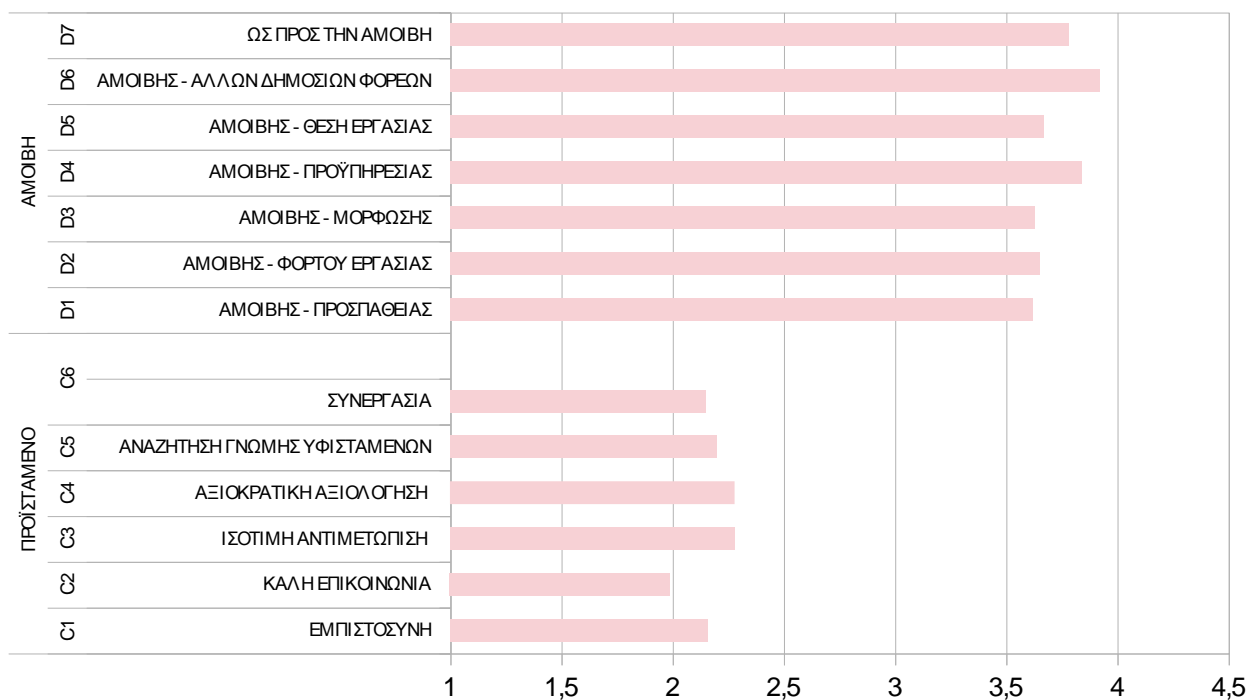
Πίνακας 6.9: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση των Μεταβλητών

Κλίμακες	Κωδικός	Ερωτήσεις	N	Μέση Τιμή	ΤΑ
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	A1	ΛΟΓΙΚΟΣ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	2.86	1.18
	A2	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	2.47	.87
	A3	ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΩΝ	79	3.29	1.26
	A4	ΕΝΑΛΛΑΓΕΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	3.00	1.10
	A5	ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	79	2.97	1.37
	A6	ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΤΡΟΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	2.67	.99
	A7	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	2.80	.95
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	B1	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	79	3.39	1.08
	B2	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	79	3.44	1.12
	B3	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	79	3.61	1.28
	B4	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	2.39	1.16
	B5	ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΑΛΛΟ ΦΟΡΕΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	79	3.39	1.45
	B6	ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	79	2.51	1.48
	B7	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	3.15	.92
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	C1	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	79	2.16	1.21
	C2	ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	79	1.99	1.13
	C3	ΙΣΟΤΙΜΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	79	2.28	1.38
	C4	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	79	2.28	1.27
	C5	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΓΝΩΜΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	79	2.20	1.29
	C6	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	79	2.15	1.20
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΑΜΟΙΒΗ	D1	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ	79	3.62	1.00
	D2	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	3.65	1.04
	D3	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΜΟΡΦΩΣΗΣ	79	3.63	.96
	D4	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	79	3.84	1.01
	D5	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	3.67	.94
	D6	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΑΛΛΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	79	3.92	.95
	D7	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ	79	3.78	1.06
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	E1	ΚΑΛΕΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	79	2.00	.91
	E2	ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	79	2.25	1.00
	E3	ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	79	2.19	.97
	E4	ΣΥΝΑΝΑΣΤΡΟΦΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΕΚΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	3.08	1.26
	E5	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	79	2.14	.84
	E6	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	79	2.19	.84
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	F1	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	79	3.25	1.25
	F2	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	79	3.20	1.23
	F3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΜΕΣΩ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ	79	3.58	.99
	F4	ΤΗΡΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΕ ΡΟΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ/ΠΡΟΑΓΩΓΗ	79	3.62	1.08
	F5	ΣΑΦΕΙΣ & ΕΦΙΚΤΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	79	3.41	1.00
	F6	ΔΙΣΘΗΣΗ ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	79	3.24	1.01
	F7	ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	79	3.57	.98
ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	H1	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΔΕΙΑ	79	2.56	1.18
	H2	ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ	79	1.39	.72
	H3	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	79	2.04	1.02
	H4	ΑΤΟΜΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	79	2.65	1.30
	H5	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	79	2.44	1.06
	H6	ΕΝΕΡΓΗ ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	79	2.08	1.05
ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	I1	ΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	3.27	1.19
	I2	ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ	79	2.81	1.01
	I3	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	79	2.19	.86
	I4	ΛΟΓΙΚΟΣ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	2.01	.86
	I5	ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ/ΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	79	1.75	.89
	I6	ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	79	1.73	.84
ΣΥΝ/ΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝ/ΣΗ	G	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	79	3.09	.80



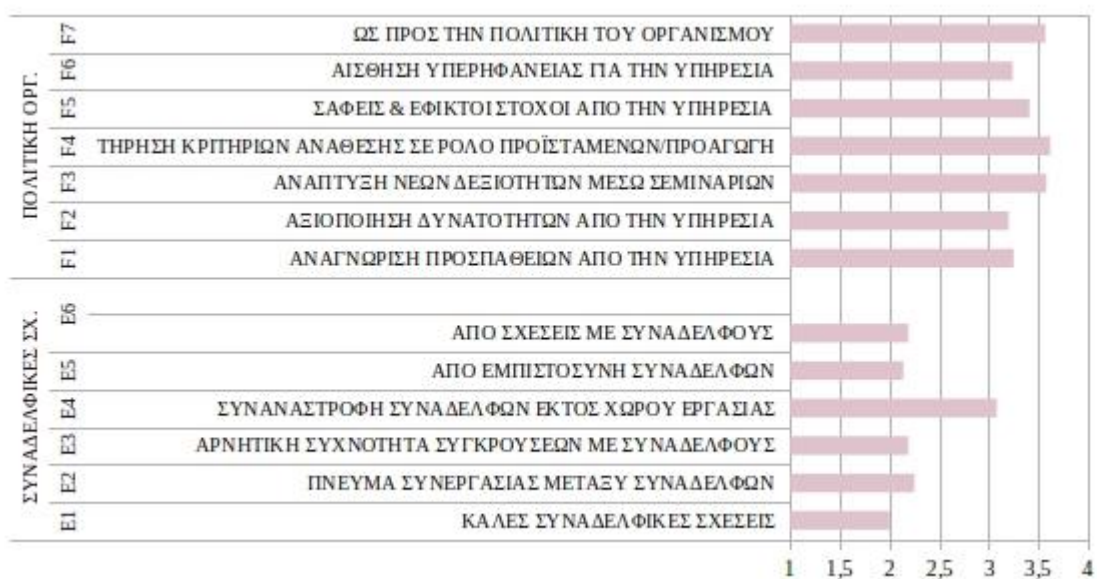
Διάγραμμα 6.8 Ικανοποίηση από Συνθήκες και Χαρακτηριστικά Εργασίας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



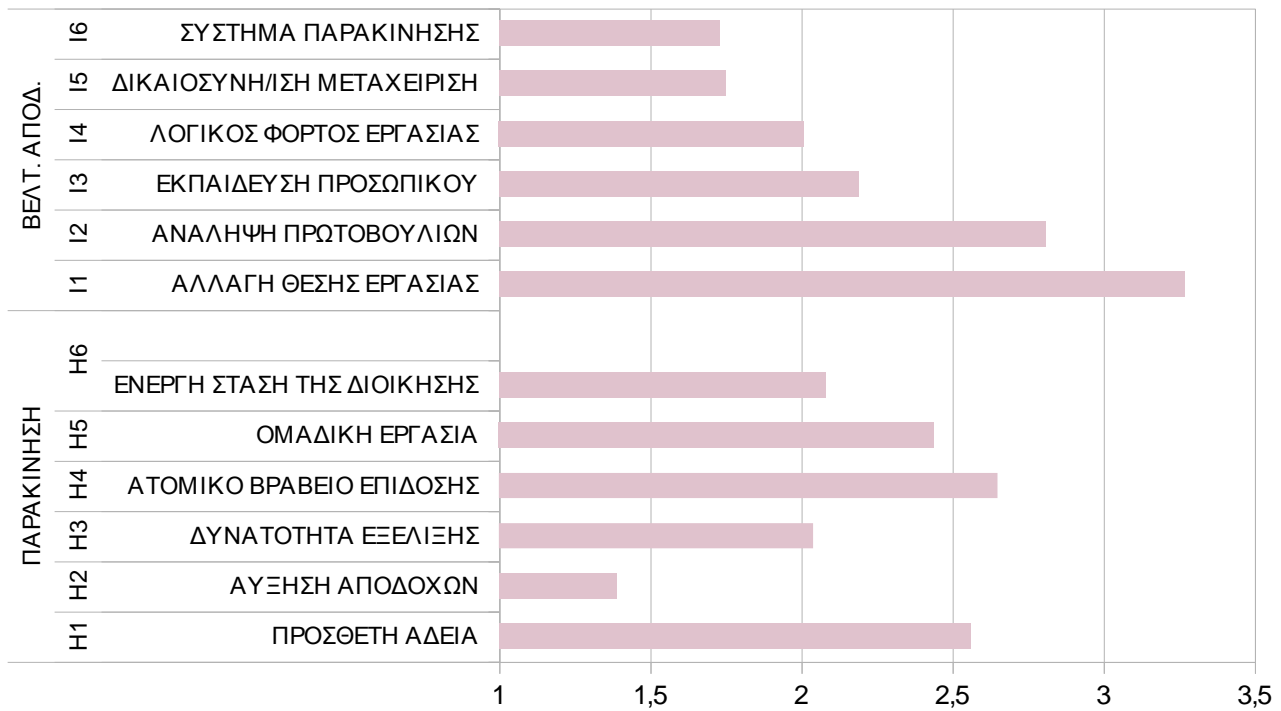
Διάγραμμα 6.9 Ικανοποίηση από Αμοιβή και Άμεσο Προϊστάμενο

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.10 Ικανοποίηση από Πολιτική του Οργανισμού και Συναδελφικές Σχέσεις

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Διάγραμμα 6.11 Παρακίνηση και Βελτίωση Αποδοτικότητας

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Παρατηρώντας τις μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών εργασιακής ικανοποίησης, παρακίνησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας από τον ανωτέρω πίνακα και τα ανωτέρω διαγράμματα αυτής της υποενότητας προκύπτει ότι τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης αποτυπώνονται στο δείκτη «ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας» (Μέση Τιμή: 2.47 και Τυπική Απόκλιση: .87) όσον αφορά την ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας και στο δείκτη «αισθάνομαι ασφαλής και διαθέτω σταθερότητα στην εργασία μου» (Μέση Τιμή: 2.39 και Τυπική Απόκλιση: 1.16) όσον αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Επίσης αξίζει να επισημανθεί ότι όσον αφορά την υποστελέχωση της υπηρεσίας εκφράζεται η δυσαρέσκεια και όχι η ικανοποίηση, γιατί στη συγκεκριμένη ερώτηση έχει αντιστραφεί η κλίμακα.

Στη συνέχεια σημειώνεται ότι τα επίπεδα ικανοποίησης παραμένουν υψηλά, σχετικά με τις σχέσεις με τον άμεσο προϊστάμενο (Μέση Τιμή: 2.15 και Τυπική Απόκλιση: 1.20) όσο και με τους συναδέλφους (Μέση Τιμή: 2.19 και Τυπική Απόκλιση: .84) εκτός από τον δείκτη «συναναστροφή με τους συναδέλφους εκτός χώρου υπηρεσίας» που δείχνει ουδετερότητα. Επίσης ουδετερότητα καταγράφεται και στην ικανοποίηση από τις αποδοχές.

Όσον αφορά το κριτήριο που παρακινεί τους υπαλλήλους να εργαστούν με περισσότερο ζήλο, η αύξηση των αποδοχών απεδείχθη ο ισχυρότερος παράγοντας

παρακίνησης, με επόμενους τη δυνατότητα εξέλιξης και την ενεργή στάση της Διοίκησης. Η πρόσθετη άδεια και το ατομικό βραβείο επίδοσης ήταν θετικά αλλά έκλιναν προς ουδέτερη ικανοποίηση.

Όσον αφορά το κριτήριο που τείνει να βελτιώσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων αποτυπώνονται ως ισχυρά, το σύστημα παρακίνησης των εργαζομένων, η δικαιοσύνη και η ίση μεταχείριση καθώς και ο λογικός φόρτος εργασίας, ενώ η αλλαγή θέσης εργασίας αποτελεί την χειρότερη επιλογή.

6.1.2 Επαγωγική στατιστική ανάλυση (inferential statistics)

Έλεγχος καταχώρησης δεδομένων έρευνας

Όπως αναφέρεται και ανωτέρω στο πέμπτο κεφάλαιο, περί αντιπροσωπευτικού δείγματος, σε σύνολο 123 ερωτηθέντων συγκεντρώθηκαν 79 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια με ποσοστό συμμετοχής 64,23%.

Κατά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων σε έντυπη μορφή πραγματοποιείτο έλεγχος τόσο στο αν είχαν απαντηθεί όλες οι ερωτήσεις και έγιναν κάποιες διορθώσεις από τους συμμετέχοντες. Στη συνέχεια κατά την καταχώρηση των δεδομένων στο λογισμικό SPSS πραγματοποιήθηκε έλεγχος, σχετικά με τη συνέπεια των απαντήσεων, όσον αφορά τις ερωτήσεις της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου, στο αν οι απαντήσεις με υψηλό ή χαμηλό βαθμό ικανοποίησης στα ερωτήματα κάθε υποενότητας, συνάδουν με την απάντηση του γενικού βαθμού ικανοποίησης για τη συγκεκριμένη υποενότητα και αν αυτές συνάδουν με το συνολικό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Παραγοντική ανάλυση

Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis – EFA) προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει αλλά και ταυτόχρονα να ομαδοποιήσει τις υπάρχουσες προτάσεις του ερωτηματολογίου ως θέματα, όπου ο αριθμός τους θα είναι μικρότερος από το σύνολο των προτάσεων ερωτηματολογίου που συμμετέχουν. Η παραγοντική ανάλυση έχει ένα σετ παραμέτρων που πρέπει να οριστεί για να μπορεί να διεξαχθεί

και αυτοί είναι οι εξής: Τύπος Αξόνων (Principal Components), Τύπος Πίνακα (Correlation Matrix), Τύπος Περιστροφής (ΑνωΔιακό – Varimax).

Χρησιμοποιήθηκε ο Τύπος Αξόνων “Principal Components” που αντιπροσωπεύει το σύνολο των διακυμάνσεων των προτάσεων (items), μέσω ενός μικρού αριθμού παραγόντων αντί της αντιπροσώπευσης της κοινής διακύμανσης αυτών (Principal Axis Factoring). Ο Πίνακας Συσχετίσεων (Correlation Matrix) χρησιμοποιήθηκε αντί του Πίνακα Συνδιακύμανσης (Covariance Matrix) επειδή οι μεταβλητές που έχουν τη μεγαλύτερη κοινή διακύμανση (στοιχεία) θα «κυριαρχούσαν» σε κάθε παράγοντα, κάτι που δεν ήταν επιθυμητό σε αυτήν την περίπτωση. Τέλος, η ΑνωΔιακό – Varimax περιστροφή προσπαθεί να αυξήσει την επιρροή του κάθε παράγοντα στο μέγιστο.

Στη διερευνητική παραγοντική ανάλυση μπορεί να υπάρξει πρόβλημα στις εξής περιπτώσεις: α) Αν υπάρχουν ταυτόχρονες υψηλές φορτώσεις – 2 ή περισσότερες προτάσεις να φορτώνουν στον ίδιο παράγοντα δυνατά. β) Αν υπάρχουν αρνητικές φορτώσεις. γ) Αν υπάρχουν χαμηλές φορτώσεις σε μία πρόταση. Να σημειωθεί ότι επεξηγήσεις ενδο-επιρροής (loadings) άνω του 0.40 ή 0.50 θεωρούνται αποδεκτές. δ) Αν η συνολική επεξήγηση του παράγοντα είναι μικρότερη από 0.60. Στην παρούσα έρευνα, προτάσεις με χαμηλές κοινές διακυμάνσεις, φορτώσεις, ή αρνητικές φορτώσεις, αφαιρέθηκαν. Επίσης, προτάσεις που προκαλούσαν προβλήματα στη δομή της κλίμακας αφαιρέθηκαν.

Πίνακας 6.10 Παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου με Principal Components σε πίνακα Συσχετίσεων, με περιστροφή Ανωδιακό (Varimax).

		Εξαγωγή									Αποδοχή Μοντέλου	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	A2	.80							.80		
	ΑΠΟ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	A7	.80							.69	KMO	.78
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΚΑΛΕΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	E1	.85						.83		X ²	2788.05
	ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	E2	.79						.81		df	780
	ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	E3	.70						.70		p	.000
	ΑΠΟ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	E5	.80						.80			
	ΑΠΟ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	E6	.80						.79			
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	ΔΥΣΗΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ	H2	.65						.73			
	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	H3	.74						.83			
	ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	H5	.80					.83				
	ΕΝΕΡΓΗ ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	H6	.77					.85				
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	F1	.87			.79						
	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	F2	.77			.78						
	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΜΕΣΩ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ	F3	.53			.57						
	ΤΗΡΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΕ ΡΟΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ/ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΣΑΦΕΙΣ & ΕΦΙΚΤΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	F4	.57			.59						
	ΑΙΣΘΗΣΗ ΥΠΕΡΦΑΝΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	F5	.79			.71						
	ΑΙΣΘΗΣΗ ΥΠΕΡΦΑΝΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	F6	.83			.80						
	ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	F7	.73			.60						
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	B2	.59		.58							
	ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	B3	.75		.77							
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	B4	.60		.61							
	ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	B7	.78		.59							
ΙΚΑΝ. ΑΠΟ ΒΕΑΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	I3	.70		.64							
	ΛΟΓΙΚΟΣ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	I4	.78		.80							
	ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ/ΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	I5	.74		.79							
	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ	I6	.70		.70							
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΑΜΟΙΒΗ	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ	D1	.84	.90								
	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	D2	.83	.86								
	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΜΟΡΦΩΣΗΣ	D3	.74	.83								
	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	D4	.83	.84								
	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	D5	.78	.85								
	ΑΜΟΙΒΗΣ - ΑΛΛΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	D6	.58	.65								
	ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ	D7	.85	.87								
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	C1	.84	.80								
	ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	C2	.85	.81								
	ΙΣΟΤΙΜΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ	C3	.89	.88								
	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	C4	.90	.87								
	ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΓΝΩΜΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	C5	.84	.84								
	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	C6	.96	.90								
	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	G	.78		.60							
Επεξήγηση παράγοντα				14.3%	14.1%	6.3%	6.8%	12.1%	4.5%	4.3%	10.0%	4.5%
Συνολική Επεξήγηση								76.9%				

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Υπήρξε επάρκεια δείγματος: $KMO = .780 > .600$, και τα δεδομένα ήταν κατάλληλα προς ανάλυση δίχως διαιρέσεις με μηδέν: $X^2(780) = 2788.05$, $p < .05$. Όλες οι αρχικές Εξαγωγές ήταν $> .50$. Η συνολική επεξήγηση ήταν 76.9% (> 65), που κρίνει το ερωτηματολόγιο πολύ έγκυρο.

Έλεγχος και Ανάλυση Αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία δείχνει την εσωτερική συνοχή μίας ομάδας προτάσεων ως κλίμακα, στατιστικά. Δηλαδή, πόσο πολύ “ταιριάζουν” οι προτάσεις κάτω από ένα θέμα. Βέβαια αυτό πρέπει να επιβεβαιώνεται και θεωρητικά, μέσω της σχετικής βιβλιογραφίας. Ο έλεγχος αξιοπιστίας με τον δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach’s Alpha δείχνει καλή συνοχή κλίμακας με τιμές άνω του 0.70, μέτρια συνοχή κλίμακας με τιμές από 0.60 και άνω, ενώ πολύ καλή συνοχή κλίμακας με τιμές από 0.80 και άνω. Οι περισσότερες κλίμακες είχαν καλή συνοχή και στις δύο μετρήσεις. Πριν και Μετά > 0.65. Όλες οι κλίμακες είχαν αξιοπιστία άνω του 0.65 έως 0.87, αποδεικνύοντας αποδεκτή ως πολύ καλή αξιοπιστία.

Πίνακας 6.11 Δείκτης Cronbach’s Alpha

	5 = Μέγιστη Ικανοποίηση εδώ	Προτάσεις	Cronbac h's Alpha	N
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1 ως 5	A2 A7	.82	2 – από 7
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	1 ως 5	E1 E2 E3 E5 E6	.92	5 – από 6
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ –Δυνατότητα Εξέλιξης	1 ως 5	H2 H3	.57	2 – από 6
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ – Ομαδική Εργασία	1 ως 5	H5 H6	.73	2 – από 6
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	1 ως 5	F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7	.90	7 – από 7
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1 ως 5	B2 B3 B4 B7	.75	4 – από 7
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	1 ως 5	I3 I4 I5 I6	.76	4 – από 6
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΑΜΟΙΒΕΣ	1 ως 5	D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7	.94	7 – από 7
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	1 ως 5	C1 C2 C3 C4 C5 C6	.97	6 – από 6
Συνολική Ικανοποίηση	1 ως 5	A2 A7 E1 E2 E3 E5 E6 H2 H3 H5 H6 F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 B2 B3 B4 B7 I3 I4 I5 I6 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 C1 C2 C3 C4 C5 C6	.92	39 – από 58

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Ανάλυση Κανονικότητας

Η ανάλυση της κανονικότητας πραγματοποιήθηκε με τη δοκιμή Kolmogorov-Smirnov. Μπορεί να δείξει ποια τεστ είναι κατάλληλα για χρήση, καθώς ορισμένα τεστ απαιτούν την ύπαρξη Κανονικής Κατανομής Τιμών (Παραμετρικά τεστ). Εάν αυτή η προϋπόθεση δεν ικανοποιείται – $p < .05$ - τότε μπορεί να χρησιμοποιηθούν μη

παραμετρικά τεστ. Με βάση τα ιστογράμματα και το τεστ δεν υπάρχει κανονική κατανομή σε αρκετές μεταβλητές ικανοποίησης.

Πίνακας 6.12 Ανάλυση κανονικής κατανομής με Kolmogorov-Smirnov

	K-S	p
Συνάδελφικές Σχέσεις	1.41	.027
Παρακίνηση - Δυνατότητα Εξέλιξης	1.76	.002
Παρακίνηση - Ομαδική Εργασία	1.47	.018
Πολιτική Οργανισμού	.88	.419
Συνθήκες Εργασίας	.82	.517
Αποδοτικότητα	1.21	.090
Αμοιβές	.80	.539
Άμεσος Προϊστάμενος	1.40	.029
Συνολική Ικανοποίηση	.70	.708
Γενική Ικανοποίηση	2.46	.000

Τιμές $p < .05$ δείχνουν μη κανονική κατανομή. Άρα σε αυτή τη περίπτωση θα προτιμηθούν μη παραμετρικά τεστ.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Ανάλυση Συσχετίσεων

Στην προσπάθεια να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο τα επίπεδα ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην έρευνα επηρεάζονται σημαντικά σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας, τα έτη προϋπηρεσίας στον e-Ε.Φ.Κ.Α. και η εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, παρατηρείται ότι ως επί το πλείστον δεν διαφοροποιούνται.

Στον παρακάτω πίνακα, συσχετίζοντας, κατ' αρχήν, τα στοιχεία των δημογραφικών χαρακτηριστικών μεταξύ τους και τις κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ τους παρατηρούνται τα εξής:

- Οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες έτειναν κατά 20% να έχουν μεγαλύτερη προϋπηρεσία στην παρούσα θέση αλλά υπολείπονται ως προς την προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ (-23%).
- Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία έτειναν να έχουν καλύτερη θέση εργασίας (19%) και μεγαλύτερη προϋπηρεσία στην παρούσα θέση και στον e-ΕΦΚΑ (40% και 69% αντίστοιχα) σε σχέση με τους νεότερους εργαζόμενους.

- Οι εργαζόμενοι με ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης έτειναν να έχουν λιγότερη προϋπηρεσία στην παρούσα θέση και στον e-ΕΦΚΑ (-22% και -23% αντίστοιχα) σε σχέση με εκείνους με κατώτερο επίπεδο εκπαίδευσης.
- Οι εργαζόμενοι που κατέχουν ανώτερη θέση εργασίας έτειναν να έχουν μεγαλύτερη προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ αλλά όχι μεγαλύτερη προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα (36% και -33%) σε σχέση με εκείνους που κατέχουν κατώτερη θέση.
- Οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερη προϋπηρεσία θέσης εργασίας έτειναν να έχουν και μεγαλύτερη προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ αλλά μικρότερη προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα (55% και -22%) σε σχέση με εκείνους που κατέχουν κατώτερη θέση εργασίας και μικρότερη προϋπηρεσία θέσης.
- Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ έτειναν να έχουν μικρότερη προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα (-44%) σε σχέση με εκείνους που έχουν μικρότερη προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ.
- Οι κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης σχετίστηκαν θετικά μεταξύ τους από 21% ως 80%.

Στη συνέχεια συσχετίζοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με τις κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης παρατηρείται ότι ελάχιστα σχετίζονται, δηλαδή, δεν επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από το φύλο, την ηλικία, και την προϋπηρεσία, με εξαίρεση μία αδύναμη θετική σχέση του επιπέδου εκπαίδευσης με τις συναδελφικές σχέσεις, δηλαδή όσο ανώτερο το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο μεγαλύτερη η εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των συναδέλφων κατά 19% και της θέσης εργασίας με την πολιτική του οργανισμού, δηλαδή όσο ανώτερη η θέση εργασίας τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση από την πολιτική του οργανισμού κατά 20%.

Πίνακας 6.13 Συντελεστές Συσχέτισης

	Θέση Εργασίας	Προϋπ. Θέσης	Προϋπ. e- ΕΦΚΑ	Προϋπ. Ιδιωτικού Τομέα	Χαρακ/κά Εργασίας	Συνάδε λφοι	Παρακ. Εξέλιξη	Παρακ. Ομάδα	Πολιτι κή Οργ.	Συνθήκες	Αποδ.	Αμοιβές	Προϊζ/ νος	Συν/κη. Ικαν/ση	Γενική Ικαν/ση
Φύλο 1=A, 2=Γ		.20*	-.23**												
Ηλικία <i>Απο μικρ. σε μεγ.</i>	.19*	.40**	.69**												
Εκπαίδευση <i>Απο μικρ. σε μεγ.</i>		-.22**	-.23**			.19*									
Θέση Εργασίας <i>Απο μικρ. σε μεγ.</i>			.36**	-.33**					.20*						
Προϋπ. Θέσης <i>Απο μικρ. σε μεγ.</i>			.55**	-.22**											
Προϋπ. e-ΕΦΚΑ <i>Απο μικρ. σε μεγ.</i>				-.44**											
Προϋπ. Ιδιωτικού Τομέα <i>Απο μικρ. σε μεγ.</i>															
<i>Απο μικρ. σε μεγ.</i>															
Χαρακ/κά Εργασίας <i>Απο μικρ. σε μεγ.</i>					.36**		.21*	.47**	.50**	.28**	.46**	.64**	.49**		
Συνάδελφοι								.42**	.31**		.63**	.62**	.31**		
Παρακίνηση - Εξέλιξη															
Παρακίνηση - Ομάδα										.21*	.30**				
Πολιτική Οργανισμού									.48**	.43**	.53**	.80**	.71**		
Συνθήκες										.41**	.31**	.64**	.63**		
Αποδοτικότητα															
Αμοιβές												.54**	.43**		
Προϊστάμενος												.79**	.36**		
Συν/κη Ικανοποίηση														.67**	
Γενική Ικανοποίηση															

Στον ανωτέρω πίνακα παρουσιάζονται μόνο οι συντελεστές συσχέτισης (r) που ήταν στατιστικά σημαντικοί: **p<.05, *p<.10 και με τιμές r>.200 σε απόλυτες τιμές. Τιμές (r) <.250 θεωρούνται αδύναμες, .251 - .500 καλές, .501 - .750 δυνατές, και >.751 ισχυρές, σε απόλυτους αριθμούς. Η ένδειξη “-” δείχνει αρνητική σχέση.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όσον αφορά την εκτενέστερη και αναλυτικότερη σύγκριση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των κλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης, όπως ήδη αναφέρθηκε και στην πρώτη παράγραφο αυτής της υποενότητας, παρατηρείται

ότι κανένα δημογραφικό στοιχείο επί της ουσίας δεν φαίνεται να επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας, η προϋπηρεσία θέσης εργασίας, η προϋπηρεσία στον e-ΕΦΚΑ και η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα ($p>.10$), εκτός από την συσχέτιση που παρατηρείται μεταξύ πολιτικής του οργανισμού και προϋπηρεσίας θέσης εργασίας ($p=.056$), όπως διαφαίνεται από τον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.14 Συγκρίσεις Δημογραφικών Χαρακτηριστικών και Κλιμάκων Εργασιακής Ικανοποίησης ($p<.05$, * $p<.10$)**

Συγκρίσεις Kruskal Wallis	Φύλο		Ηλικία		Εκπαίδευση		Θέση	
	X ² (DF=1)	P	X ² (DF=1)	P	X ² (DF=3)	P	X ² (DF=1)	P
Χαρακτηριστικά Εργασίας	.01	.905	2.40	.122	2.29	.514	2.32	.128
Συναδελφικές Σχέσεις	.64	.422	.96	.328	2.89	.409	.65	.420
Παρακίνηση - Εξέλιξη	.57	.451	.02	.886	.94	.817	.99	.320
Παρακίνηση – Ομάδική Εργασία	.10	.752	.74	.391	2.38	.498	.44	.506
Στόχοι	.28	.597	.65	.421	1.45	.693	2.92	.087 *
Συνθήκες	.57	.452	.49	.482	.94	.816	.16	.685
Αποδοτικότητα	.87	.351	.58	.448	.30	.960	.61	.436
Αμοιβές	.20	.657	1.19	.275	4.73	.193	.58	.447
Πολιτική Οργανισμού	.16	.690	.00	.968	5.43	.143	.95	.330
Συνολική Ικανοποίηση	.11	.740	.12	.726	4.58	.205	1.84	.175
	Προϋπηρεσία Θέσης		Προϋπηρεσία e-ΕΦΚΑ		Προϋπηρεσία Ιδιωτικού Τομέα			
	X ² (DF=1)	P	X ² (DF=2)	P	X ² (DF=3)	P		
Χαρακτηριστικά Εργασίας	1.12	.289	4.00	.135	4.87	.181		
Συναδελφοί	1.71	.192	2.86	.239	.53	.911		
Παρακίνηση - Εξέλιξη	.07	.795	2.23	.329	4.39	.222		
Παρακίνηση – Ομάδική Εργασία	.82	.365	2.92	.232	.97	.810		
Στόχοι	.04	.839	.28	.869	.76	.860		
Συνθήκες	1.18	.277	.39	.821	2.33	.506		
Αποδοτικότητα	.34	.557	.54	.765	2.31	.510		
Αμοιβές	.95	.329	.57	.751	2.86	.414		
Πολιτική Οργανισμού	3.66	.056 *	1.24	.537	.75	.862		
Συνολική Ικανοποίηση	1.33	.249	.26	.876	.98	.806		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Σύμφωνα με τα ανωτέρω δεν επιβεβαιώνεται το σχετικό ερευνητικό ερώτημα, ούτε η τρίτη ερευνητική υπόθεση.

6.1.3 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Κατ' αρχήν από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών διαπιστώθηκε ότι όσον αφορά το φύλο, οι γυναίκες κατέχουν τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων, καθώς αποτελούν τα 2/3 του δείγματος (68,4%), γεγονός που επιβεβαιώνει τον κανόνα, ότι η Δημόσια Διοίκηση και δη ο e-Ε.Φ.Κ.Α. και κατ' επέκταση το Κ.Ε.Α.Ο. απαρτίζονται κυρίως από το γυναικείο φύλο, όπως ήδη αναφέρθηκε ανωτέρω, στην περιγραφική ανάλυση των δεδομένων.

Μία δεύτερη επισήμανση αφορά στην ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα. Παρατηρείται ότι η ηλικιακή ομάδα με τη μεγαλύτερη συχνότητα κυμαίνεται από 40 έως 54 ετών, σε ποσοστό 72,2% και ακολουθούν οι άνω των 55 ετών, σε ποσοστό 24,1%, και τέλος η ομάδα κάτω των 39 ετών, σε ποσοστό μόλις 3,8%, γεγονός που παρατηρήθηκε ανωτέρω, στο τέταρτο κεφάλαιο, περί e-Ε.Φ.Κ.Α. και αποδεικνύεται και από αυτή την έρευνα, όπως και από άλλες έρευνες στο παρελθόν που εστιάζουν στον Ε.Φ.Κ.Α. και σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν μεν μεγάλη εμπειρία σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης αλλά έχουν δε μικρότερη δεκτικότητα στις νέες τεχνολογίες και είναι εξαντλημένοι, εξαιτίας της απασχόλησής τους στην ίδια θέση και στο ίδιο αντικείμενο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επίσης καθίσταται σαφές ότι ο βαθμός γήρανσης του προσωπικού είναι πραγματικά υψηλός και ότι στον e-Ε.Φ.Κ.Α. δεν γίνονται προσλήψεις.

Η τρίτη επισήμανση αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων, που είναι αρκετά υψηλό στο Κ.Ε.Α.Ο., σε αντίθεση με τις άλλες υπηρεσίες του e-Ε.Φ.Κ.Α., όπως αποδεικνύεται από παρόμοιες έρευνες, καθώς το 26,6% έχει ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 71% την τριτοβάθμια, με αποφοίτους Πανεπιστημίων σε ποσοστό 29,1%, Τ.Ε.Ι. σε ποσοστό 16,5%, κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών σε ποσοστό 24,1% και κατόχους διδακτορικού τίτλου σπουδών σε ποσοστό 1,3%, ενώ μόλις το 2,5% είναι Υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια από την ανάλυση των παραγόντων που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο. διαπιστώθηκε ότι εκείνοι που έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα και σε υψηλό ποσοστό (67,1%) αφορούν τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων καθώς και τις σχέσεις με τον άμεσο προϊστάμενο. Η πλειοψηφία νοιώθει ότι οι συναδελφικές σχέσεις είναι καλές και ότι οι συγκρούσεις δεν είναι ιδιαίτερα συχνές, ότι επικρατεί πνεύμα συνεργασίας στο χώρο εργασίας και

είναι ικανοποιημένοι από την εμπιστοσύνη που τους δείχνουν οι συνάδελφοί τους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε ποσοστό 41,7% συναναστρέφονται με τους συναδέλφους τους και εκτός χώρου εργασίας. Ο γενικός δείκτης δε ικανοποίησης από αυτό το κριτήριο ανέρχεται σε ποσοστό 67,1%.

Όσον αφορά τις σχέσεις με τον άμεσο προϊστάμενο η πλειοψηφία πιστεύει, σε ποσοστό 72,1%, ότι υπάρχει καλή επικοινωνία, όπως επίσης ότι ο προϊστάμενός τους ζητά την γνώμη τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και την βελτίωση των συνθηκών στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, η πλειοψηφία υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει ισότιμα όλους τους υπαλλήλους και τους αξιολογεί αξιοκρατικά, όπως επίσης ότι τους εμπνέει εμπιστοσύνη. Ο γενικός δείκτης δε ικανοποίησης και από αυτό το κριτήριο ανέρχεται σε υψηλό ποσοστό, της ίδιας τάξεως με το προηγούμενο (67,1%).

Ο παράγοντας που συντελεί αρκετά στην ενίσχυση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο. αφορά στα χαρακτηριστικά της εργασίας και ιδιαίτερα στο αντικείμενο της εργασίας (49,3%) και στο ότι υπάρχει ελευθερία στον τρόπο που επιλέγουν οι υπάλληλοι να εκτελέσουν την εργασία τους. Ωστόσο, πιστεύουν ότι το αντικείμενο εργασίας τους δεν είναι συναφές με τις σπουδές τους, σε ποσοστό 39,2% και αισθάνονται ανασφάλεια στο ενδεχόμενο ανεπιθύμητης αλλαγής καθηκόντων, σε ποσοστό 38%. Τέλος, αναφορικά με το αν είναι λογικός ο φόρτος εργασίας που τους έχει ανατεθεί και αν υπάρχει ποικιλία στα αντικείμενα εργασίας οι απόψεις δίστανται. Όσον αφορά δε τον γενικό δείκτη ικανοποίησης από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, ικανοποίηση εκφράζουν οι υπάλληλοι σε ποσοστό 34,2%, μη ικανοποίηση σε ποσοστό 17,8% και δεν εκφράζουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια σε ποσοστό 48,1%.

Στον αντίποδα ο παράγοντας που προκαλεί την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια και σε ποσοστό μάλιστα άνω του 60% είναι οι οικονομικές απολαβές. Οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Ο. δεν είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, σε ποσοστό 55,7%, σε σχέση με το φόρτο εργασίας τους, σε ποσοστό 60,8%, σε σχέση με το μορφωτικό τους επίπεδο, σε ποσοστό 53,1%, σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας, σε ποσοστό 65,8%, σε σχέση με τη θέση εργασίας, σε ποσοστό 60,8% και σε σχέση με των άλλων υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, σε ποσοστό 63,2%. Ο δε γενικός δείκτης ικανοποίησης από την αμοιβή εκφράζει δυσαρέσκεια, σε ποσοστό 63,2%.

Χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης προκύπτουν και από τον παράγοντα «πολιτική του οργανισμού». Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι η υπηρεσία δεν αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους, σε ποσοστό 41,8% και ότι δεν αξιοποιεί τις δεξιότητές τους, σε ποσοστό 38%. Επίσης πιστεύουν ότι η υπηρεσία δεν προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων με τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα και εκπαιδευτικά σεμινάρια, σε ποσοστό 50,6%, ότι δεν πληρούνται τα κριτήρια ανάθεσης σε ρόλο προϊσταμένων και δεν δίνονται δυνατότητες προαγωγής, σε ποσοστό 46,9% και ότι οι στόχοι που θέτει κατά διαστήματα η υπηρεσία δεν είναι σαφείς και εφικτοί, σε ποσοστό 39,3%. Επιπλέον προκύπτει ότι δεν αισθάνονται υπερήφανοι για την υπηρεσία τους, σε ποσοστό 29%. Ο δε γενικός δείκτης ικανοποίησης από την πολιτική του οργανισμού εκφράζει δυσαρέσκεια, σε ποσοστό 45,6%.

Κατ' αναλογία, χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης προκύπτουν και από τον παράγοντα «συνθήκες εργασίας». Οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν ικανοποίηση από τις συνθήκες στο χώρο εργασίας τους (θέρμανση, ψύξη, φωτισμός, καθαριότητα κ.ά.), σε ποσοστό 46,8%, από τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό, σε ποσοστό 60,8%, από τα επιδόματα, την ιατροφαρμακευτική τους περίθαλψη και τα συνταξιοδοτικά τους προγράμματα, σε ποσοστό 43,1%. Θεωρούν ότι η υπηρεσία τους είναι υποστελεχωμένη, σε ποσοστό 53,1%, γεγονός που επιβεβαιώνει την τέταρτη ερευνητική υπόθεση και εκφράζουν τη θέλησή τους να μετακινηθούν σε άλλο φορέα της Δημόσιας Διοίκησης, σε ποσοστό 49,4%. Ωστόσο, αισθάνονται ασφαλείς και σταθερότητα στην εργασία τους, σε ποσοστό 63,3%. Ο δε γενικός δείκτης ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας εκφράζει ικανοποίηση σε ποσοστό 34,2%, δυσαρέσκεια σε ποσοστό 17,8% και ούτε το ένα, ούτε το άλλο σε υψηλό ποσοστό, της τάξεως του 48,1%.

Όσον αφορά δε τον συνολικό δείκτη εργασιακής ικανοποίησης κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα και αποτιμάται με 3.0 στην κλίμακα από 1.0-5.0. Αναλυτικότερα διάκινεται θετικά κατά 20,3%, αρνητικά κατά 25,4% και ούτε θετικά ούτε αρνητικά κατά 54,4%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

7.1 Συμπεράσματα έρευνας

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ως προς την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο. του e-Ε.Φ.Κ.Α., που προηγήθηκε, προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα σημαντικότερα από τα οποία παρουσιάζονται κατωτέρω.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα που προέκυψαν, σχετικά με τους παράγοντες, «σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο και συναδέλφους» παρατηρείται ότι συνάδουν με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση και αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Η εκτίμηση, ο σεβασμός, η αποδοχή, η αναγνώριση και η εμπιστοσύνη από τους άλλους, οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας ανάγονται στις κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες εκτίμησης της θεωρίας του Maslow και στις ανάγκες σχέσεων της θεωρίας του Alderfer. Βέβαια σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, οι παράγοντες αυτοί από μόνοι τους δεν οδηγούν στην παρακίνηση, η έλλειψή τους όμως δημιουργεί δυσαρέσκεια. Επιπροσθέτως, η αξιολογική αξιολόγηση και η ισότιμη μεταχείριση των υπαλλήλων από τον προϊστάμενο συνδέονται με την θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams.

Επίσης, όσον αφορά τον παράγοντα «αντικείμενο της εργασίας», το ενδιαφέρον και η ευθύνη που απορρέει από αυτό, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ίδια η εργασία που εκτελεί το άτομο και η επιτυχία σ' αυτή είναι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους, γιατί συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση και επιβεβαιώνονται εκτός από τις θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και Alderfer και από τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Επίσης συνάδουν και με τη θεωρία περί αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura.

Στον αντίποδα ο παράγοντας που προκαλεί την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια είναι οι οικονομικές απολαβές, προκαλώντας ένα αίσθημα αδικίας, που επιβεβαιώνεται

τόσο από τη θεωρία δικαιοσύνης του Adams όσο και από την θεωρία προσδοκιών του Vroom.

Ο παράγοντας «συνθήκες εργασίας», επιβεβαιώνει τόσο τις θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών των Maslow και Alderfer, όσο και την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, όπου η μη ύπαρξή τους δημιουργεί δυσαρέσκεια, όχι όμως και παράγοντα παρακίνησης.

Σύμφωνα δε με τους Robbins *et al* (2011) όταν ένας εργαζόμενος απέχει από το μέγιστο επίπεδο της επίδοσής του θα πρέπει να εξετασθεί αν το περιβάλλον εργασίας αποτελεί την αιτία ή συμβάλλει σ' αυτό, αν υπάρχει δηλαδή ο κατάλληλος και σύγχρονος εξοπλισμός και το μηχανογραφικό σύστημα που θα τον βοηθήσει να επιτύχει στο έπακρο των δυνατοτήτων του.

Αξίζει δε να σημειωθεί, αναφορικά με τα ανωτέρω, ότι από τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Ο. παίζει το ύψος των αποδοχών.

Επίσης, επιβεβαιώνεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο. επηρεάζονται από το περιεχόμενο της εργασίας τους, τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, τις συναδελφικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας και την πολιτική του Οργανισμού.

Επιπλέον, επιβεβαιώνεται η τέταρτη ερευνητική υπόθεση, αφού από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η υπηρεσία είναι υποστελεχωμένη, σε ποσοστό 53,1%.

Από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, σχετικά με τη διάσταση της παρακίνησης, παρατηρείται ότι ο καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης για την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων στα Κ.Ε.Α.Ο. είναι η αύξηση των αποδοχών, σε ποσοστό 91,2%, γεγονός που επιβεβαιώνει την πρώτη ερευνητική υπόθεση και συνάδει με τη θεωρία του Maslow, ως προς τις βασικές βιολογικές ανάγκες και με τη θεωρία του Alderfer, ως προς τις υπαρξιακές ανάγκες, όπως επίσης και με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, ως εξωγενής παράγοντας μη δυσαρέσκειας.

Ως δεύτερος παράγοντας παρακίνησης κατατάσσεται η δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής, σε ποσοστό 68,4% που επιβεβαιώνεται από τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και του Alderfer, γιατί σχετίζεται με την εκτίμηση και την ανάπτυξη αλλά και από την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, όπου η μη

ύπαρξή της δημιουργεί δυσαρέσκεια. Αξίζει να αναφερθεί ότι η εξέλιξη στον δημόσιο τομέα, τόσο στην βαθμολογική κλίμακα όσο και στην μισθολογική σηματοδοτείται από τα χρόνια προϋπηρεσίας και όχι από τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου. Επίσης στον e-E.Φ.Κ.Α. κρίσεις για προαγωγές δεν έχουν λάβει χώρα από το 2011 και οι αναθέσεις αρκετές φορές γίνονται με όχι και τόσο αντικειμενικά κριτήρια. Σε αντίθετη περίπτωση, αν η εξέλιξη αποτελούσε συνάρτηση της απόδοσης θα ενίσχυε την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Ως τρίτος παράγοντας παρακίνησης με μόλις 0,1% διαφορά από τον δεύτερο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, κατατάσσεται η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού, σε ποσοστό 68,3%, που συνδέεται με την θεωρία του Maslow, ως προς την προστασία και την ασφάλεια που έχουν ανάγκη τα άτομα.

Αναφορικά με το ισχυρότερο μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο., εντοπίζεται ισοψηφία, σε ποσοστό 77,2%, ανάμεσα στην ύπαρξη συστήματος παρακίνησης, που συνδέεται με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση, στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, και στην δικαιοσύνη και στην ίση μεταχείριση, που σωστά έχει δοθεί έμφαση αποτελώντας ερευνητικό ερώτημα και που συνδέεται με την θεωρία δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams και με την θεωρία προσδοκιών του Vroom. Επιβάλλεται να ενισχυθεί η οργανωσιακή δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας, εφαρμόζοντας ανιδιοτελείς διαδικασίες και αμερόληπτες πρακτικές.

Επίσης, πολύ σημαντική, ως μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας, οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Α.Ο. θεωρούν την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε νέους ρόλους, μέσω της επιμόρφωσης και αξιοποίησης των ικανοτήτων, σε ποσοστό 63,3%, καθώς συντελεί στην πρόοδο, στην περαιτέρω ανάπτυξη και επαγγελματική τους εξέλιξη, γεγονός το οποίο συνδέεται με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow αλλά αποτελεί και σημαντικό παράγοντα παρακίνησης σύμφωνα με την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

Επιπλέον, ισχυρό παράγοντα παρακίνησης για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας θεωρούν τον λογικό φόρτο εργασίας σε ποσοστό 68,3% και την ομαδική εργασία, σε ποσοστό 53,1%. Η συνεργασία, τα ομαδικά κίνητρα και οι κοινοί στόχοι ενισχύουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας, τόσο προς το ατομικό συμφέρον των εργαζομένων όσο και προς το συμφέρον του

κοινωνικού συνόλου. Οι στόχοι επιβάλλεται να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και χρονικά καθορισμένοι, ούτως ώστε να επιβεβαιώνουν τη θεωρία της στοχοθέτησης του Locke και να συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία της ομάδας, προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Η ομάδα επηρεάζει έντονα την συμπεριφορά των μελών, παρέχοντάς τους υποστήριξη, σιγουριά, ενθάρρυνση και προστασία.

Στη συνέχεια σε ότι αφορά στην προτίμηση των εργαζομένων, ως κίνητρο παρακίνησης ακολουθεί το ατομικό βραβείο επίδοσης, σε ποσοστό 48,2%, η πρόσθετη άδεια σε ποσοστό 45,6% και στο τέλος η ανάληψη πρωτοβουλιών, σε ποσοστό 36,7%. Ωστόσο, η αλλαγή της θέσης εργασίας δεν αποτελεί κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αφού δεν τους ωθεί να εργαστούν με περισσότερο ζήλο, αντίθετα υπερισχύει η αρνητική άποψη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι στο Κ.Ε.Α.Ο. συμφωνούν ότι η σταθερότητα στην εργασία και κατ' επέκταση η μονιμότητα που είναι συνταγματικά κατοχυρωμένη, αποτελούν ένα βασικό παράγοντα παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, παρέχοντας μεγαλύτερη ασφάλεια, ιδίως για το γυναικείο φύλο, που όπως προαναφέρθηκε απαρτίζει τη συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος και συνδέεται με τις βασικές ανάγκες, σύμφωνα με την θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow αλλά και τις υπαρξιακές ανάγκες, σύμφωνα με την θεωρία του Alderfer.

Όσον αφορά, αν και κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας) των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο. επιδρούν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, παρατηρείται ότι ελάχιστα σχετίζονται, δηλαδή, δεν επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από το φύλο, την ηλικία, και την προϋπηρεσία, με εξαίρεση μία αδύναμη θετική σχέση του επιπέδου εκπαίδευσης με τις συναδελφικές σχέσεις, και της θέσης εργασίας με την πολιτική του οργανισμού, γεγονός που δεν επιβεβαιώνει την τρίτη ερευνητική υπόθεση.

Συμπερασματικά, από τα αποτελέσματα αυτών των μελετών και των αναλύσεων προκύπτει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση πράγματι επηρεάζεται από μεταβλητές που έχουν περιγραφεί στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, όπως η φύση της εργασίας, οι αποδοχές, οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση, οι σχέσεις με τη διοίκηση του οργανισμού αλλά δεν διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας).

7.2 Προτάσεις έρευνας

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς για μελλοντικές έρευνες στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης αλλά και γενικότερα των δημοσίων οργανισμών, σχετικά με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στους προσωπικούς παράγοντες των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο. του e-Ε.Φ.Κ.Α. της παρούσας έρευνας, τόσο για καλύτερη κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς, όσο και για σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Επίσης, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας από τους διοικούντες μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών του e-Ε.Φ.Κ.Α., αν με τις κατάλληλες διοικητικές δράσεις συνδράμουν από την δική τους πλευρά στην επίλυση του ζητήματος.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων δύναται να διατυπωθούν κάποιες προτάσεις που συντελούν στην ενίσχυση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, με απώτερο στόχο την προσωπική ανάπτυξη αλλά και την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Η ενίσχυση των αποδοχών που αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο., εκτός του ότι είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί στο εγγύς μέλλον, άπτεται του Υπουργείου Οικονομικών.

Το ζήτημα όμως των υποστελεχωμένων υπηρεσιών που απασχολεί έντονα τους εργαζόμενους και επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησής τους, λόγω του τεράστιου φόρτου εργασίας εξαρτάται καθαρά από την Διοίκηση του e-Ε.Φ.Κ.Α. που θα πρέπει άμεσα να προβεί σε πρόσληψη προσωπικού, με περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας. Η δε επιλογή να γίνει βάσει τυπικών και ουσιαστικών προσόντων. Επίσης, η επιλογή προϊσταμένων επιβάλλεται να διεξάγεται βάσει τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, γνώσεων, ηγετικών ικανοτήτων και επικοινωνιακών δεξιοτήτων και όχι με αναθέσεις που αρκετές φορές λαμβάνουν χώρα με όχι και τόσο αντικειμενικά κριτήρια. Επιπλέον, η αξιοποίηση των σπουδών, προπτυχιακών και μεταπτυχιακών, είναι ένας παράγοντας που δεν έχει ληφθεί υπόψη κατά την ανάθεση των καθηκόντων των υπαλλήλων, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπροσθέτως, ένα άλλο θέμα που συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας και δύναται να ωθήσει

τους υπαλλήλους να εργάζονται με περισσότερο ζήλο και να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί αφορά στην διαρκή κατάρτιση και εξειδίκευση του προσωπικού με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα και επιμορφωτικά σεμινάρια και την εντρύφησή του πάνω στις νέες τεχνολογίες. Η εκπαίδευση πάντα συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη και συνεπώς στην καλύτερη απόδοση.

Ακόμη, η δίκαιη και ίση μεταχείριση, η στάση της διοίκησης, η ενίσχυση της ομαδικότητας, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, η κατάλληλη τοποθέτηση του προσωπικού, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Ως προς τις συνθήκες εργασίας θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για βελτίωσή τους, καθώς ένα ευχάριστο περιβάλλον συντελεί στη δημιουργικότητα και στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συνεπώς, η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και κατ' επέκταση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων αποτελεί μια σημαντική πρόκληση που επιβάλλεται να αντιμετωπιστεί στο εγγύς μέλλον.

7.3 Περιορισμοί έρευνας

Ο βασικός περιορισμός της έρευνας αφορά στο μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της εμπειρικής ανάλυσης, το ερωτηματολόγιο. Σε κάθε περίπτωση διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, όπως επίσης και η χρησιμοποίησή τους μόνο για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, όπως άλλωστε γίνεται αναφορά και στην δεύτερη παράγραφο του ερωτηματολογίου.

Προκειμένου, όμως, να καταστεί πιο εύκολη η σύγκριση των απαντήσεων και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων, δημιουργήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου (closed-ended questions), πενταβάθμιας κλίμακας Likert, δηλαδή ερωτήσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να απαντήσουν με συγκεκριμένο τρόπο, μεταξύ ορισμένων επιλογών, με αποτέλεσμα να μην αναδεικνύεται το βάθος της πληροφορίας.

Επίσης καθίσταται δύσκολος ο έλεγχος, όσον αφορά την κατανόηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες και την ακρίβεια των απαντήσεων.

Επιπροσθέτως, παρόλο που καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό και εκ του αποτελέσματος φαίνεται ότι επετεύχθη, με το ποσοστό απαντήσεων της έρευνας να ανέρχεται στο 64,2%, οι συνάδελφοι οι οποίοι δεν συμμετείχαν στην έρευνα, πρατάσσοντας φόρτο εργασίας, κατά την διανομή των χειρόγραφων ερωτηματολογίων, πιθανόν να ανήκουν σ' εκείνους που θα εξέφραζαν χαμηλούς βαθμούς παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπλέον, η έρευνα θα ήταν πιο ολοκληρωμένη, αν παράλληλα με την ποσοτική εμπειρική ανάλυση είχε πραγματοποιηθεί και ποιοτική, με συνεντεύξεις από τους επαΐοντες, με απώτερο αποτέλεσμα να είχε αποφευχθεί το μειονέκτημα της ποσοτικής προσέγγισης που περιορίζεται στη μέτρηση των επιστημονικών προβλημάτων και όχι στην κατανόησή τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**Πίνακας
Μέτρων Θέσεων και Διασποράς των Μεταβλητών**

	N		Statistics									
	Valid	Missing	Mean	Std. Error of Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum	Sum
ΛΟΓΙΚΟΣ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	2,86	,133	3,00	3 ^a	1,185	1,403	4	1	5	226
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	2,47	,098	3,00	3	,875	,765	4	1	5	195
ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΩΝ	79	0	3,29	,143	3,00	3	1,273	1,619	4	1	5	260
ΕΝΑΛΛΑΓΕΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	3,00	,125	3,00	3	1,109	1,231	4	1	5	237
ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	79	0	2,97	,155	3,00	3	1,377	1,897	4	1	5	235
ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΤΡΟΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	2,67	,112	3,00	3	,996	,993	4	1	5	211
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	2,80	,107	3,00	3	,952	,907	4	1	5	221
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	3,39	,123	3,00	3	1,091	1,190	4	1	5	268
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	3,44	,127	3,00	3	1,129	1,276	4	1	5	272
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	79	0	3,61	,145	4,00	4 ^a	1,285	1,652	4	1	5	285
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	2,39	,132	2,00	2	1,170	1,370	4	1	5	189
ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΑΛΛΟ ΦΟΡΕΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	79	0	3,39	,165	3,00	5	1,463	2,139	4	1	5	268
ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	79	0	2,51	,168	2,00	1	1,492	2,228	4	1	5	198

ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΟΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	3,15	,104	3,00	3	,921	,848	4	1	5	249
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	79	0	2,16	,137	2,00	1	1,213	1,473	4	1	5	171
ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	79	0	1,99	,128	2,00	1	1,138	1,295	4	1	5	157
ΙΣΟΤΙΜΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	79	0	2,28	,156	2,00	1	1,386	1,921	4	1	5	180
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	79	0	2,28	,144	2,00	1	1,280	1,639	4	1	5	180
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΓΝΩΜΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	79	0	2,20	,146	2,00	1	1,295	1,676	4	1	5	174
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	79	0	2,15	,136	2,00	1	1,210	1,464	4	1	5	170
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ - ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ	79	0	3,62	,113	4,00	4	1,004	1,008	4	1	5	286
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ - ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	3,65	,118	4,00	4	1,050	1,104	4	1	5	288
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ - ΜΟΡΦΩΣΗΣ	79	0	3,63	,108	4,00	3	,963	,928	4	1	5	287
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ - ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	79	0	3,84	,115	4,00	4	1,018	1,037	4	1	5	303
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ - ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	3,67	,106	4,00	4	,944	,890	4	1	5	290
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ - ΑΛΛΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	79	0	3,92	,108	4,00	5	,958	,917	3	2	5	310
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ	79	0	3,78	,120	4,00	5	1,070	1,145	4	1	5	299
ΚΑΛΕΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	79	0	2,00	,103	2,00	2	,920	,846	4	1	5	158
ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	79	0	2,25	,113	2,00	2	1,006	1,012	4	1	5	178
ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	79	0	2,19	,110	2,00	2	,975	,951	4	1	5	173

ΣΥΝΑΝΑΣΤΡΟΦΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΕΚΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	3,08	,143	3,00	2	1,269	1,610	4	1	5	243
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	79	0	2,14	,095	2,00	2	,843	,711	4	1	5	169
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΑΠΟ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	79	0	2,19	,095	2,00	2	,848	,720	4	1	5	173
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	79	0	3,25	,141	3,00	3	1,255	1,576	4	1	5	257
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	79	0	3,20	,139	3,00	3	1,234	1,523	4	1	5	253
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΜΕΣΩ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ	79	0	3,58	,112	4,00	3	,995	,990	4	1	5	283
ΤΗΡΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΕ ΡΟΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ/ΠΡΟΑΓΩΓ Η	79	0	3,62	,123	3,00	3	1,090	1,187	4	1	5	286
ΣΑΦΕΙΣ & ΕΦΙΚΤΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	79	0	3,41	,113	3,00	3	1,007	1,013	4	1	5	269
ΑΙΣΘΗΣΗ ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	79	0	3,24	,114	3,00	3	1,015	1,031	4	1	5	256
ΙΚΑΝ/ΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	79	0	3,57	,111	3,00	3	,983	,966	4	1	5	282
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	79	0	3,09	,090	3,00	3	,804	,646	4	1	5	244
ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΔΕΙΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	79	0	2,56	,133	3,00	3	1,185	1,404	4	1	5	202
ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	79	0	1,39	,081	1,00	1	,724	,524	3	1	4	110
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	79	0	2,04	,116	2,00	1	1,031	1,063	4	1	5	161
ΑΤΟΜΙΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	79	0	2,65	,148	3,00	3	1,311	1,719	4	1	5	209
ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	79	0	2,44	,121	2,00	2 ^a	1,071	1,147	4	1	5	193

ΕΝΕΡΓΗ ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	79	0	2,08	,119	2,00	1	1,059	1,122	4	1	5	164
ΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	79	0	3,27	,134	3,00	3	1,195	1,428	4	1	5	258
ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	79	0	2,81	,114	3,00	3	1,014	1,028	4	1	5	222
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	79	0	2,19	,097	2,00	2	,863	,746	4	1	5	173
ΛΟΓΙΚΟΣ ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	79	0	2,01	,098	2,00	2	,870	,756	4	1	5	159
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ/ΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	79	0	1,75	,101	1,00	1	,898	,807	3	1	4	138
ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	79	0	1,73	,095	1,00	1	,843	,710	3	1	4	137
ΦΥΛΟ	79	0	1,68	,053	2,00	2	,468	,219	1	1	2	133
ΗΛΙΚΙΑ	79	0	2,20	,055	2,00	2	,490	,241	2	1	3	174
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	79	0	3,49	,138	4,00	4	1,229	1,510	5	1	6	276
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	79	0	1,25	,055	1,00	1	,493	,243	2	1	3	99
ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ	79	0	1,41	,075	1,00	1	,670	,449	2	1	3	111
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ	79	0	1,67	,084	2,00	1	,746	,557	2	1	3	132
ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	79	0	2,39	,106	2,00	2	,939	,883	3	1	4	189

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Αξιότιμη/ε συνάδελφε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, με θέμα: **«Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση στη Δημόσια Διοίκηση – Μελέτη περίπτωσης: Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών του e-E.Φ.Κ.Α.»** που εκπονείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος **«Δημόσια Οικονομική και Πολιτική»** του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, η οποία δεν μπορεί να διεξαχθεί χωρίς τη δική σας συμβολή. Οι απαντήσεις σας είναι απαραίτητες για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων και θα οδηγήσουν σε πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο. του e-E.Φ.Κ.Α., των οποίων η αναζήτηση είναι και ο στόχος αυτής της εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθειά σας!

Με εκτίμηση

Χρυσούλα Σπηλιοπούλου

Τηλέφωνα επικοινωνίας: 210 5913952, 6974394958

E-mail: chjaspi@yahoo.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄

Επιλέξτε ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί για εσάς, και κυκλώστε έναν αριθμό που σας εκφράζει, στην κλίμακα 1-5 όπου: 1= Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η ή Συμφωνώ απόλυτα 2= Πολύ ικανοποιημένος/η ή Σχεδόν συμφωνώ 3= Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η ή Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ 4= Πολύ δυσαρεστημένος/η ή Σχεδόν διαφωνώ 5= Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η ή Διαφωνώ απόλυτα.

Α. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Ο φόρτος της εργασίας που μου έχει ανατεθεί είναι λογικός 1 2 3 4 5
 2. Το αντικείμενο εργασίας που μου έχει ανατεθεί με ικανοποιεί 1 2 3 4 5
 3. Το αντικείμενο εργασίας που έχει ανατεθεί είναι συναφές με τις σπουδές μου
1 2 3 4 5
 4. Υπάρχουν συχνές εναλλαγές - ποικιλία αντικειμένων εργασίας 1 2 3 4 5
 5. Αισθάνομαι ανασφάλεια στο ενδεχόμενο ανεπιθύμητης αλλαγής καθηκόντων
1 2 3 4 5
 6. Υπάρχει ελευθερία στην επιλογή του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας μου
1 2 3 4 5
- Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από τα χαρακτηριστικά της εργασίας μου 1 2 3 4 5

Β. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Είμαι ικανοποιημένος/η από την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου (π.χ. επιδόματα, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικά προγράμματα)

1 2 3 4 5

2. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες στον χώρο εργασίας μου (π.χ. θέρμανση, ψύξη, φωτισμός, καθαριότητα κ.ά.)

1 2 3 4 5

3. Είμαι ικανοποιημένος/η από τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό στο χώρο εργασίας μου

1 2 3 4 5

4. Αισθάνομαι ασφαλής και ότι διαθέτω σταθερότητα στην εργασία μου

1 2 3 4 5

5. Δεν με αφορά η μετακίνηση σε άλλο φορέα της Δημόσιας Διοίκησης

1 2 3 4 5

6. Η υπηρεσία που εργάζομαι είναι υποστελεχωμένη

1 2 3 4 5

Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου

1 2 3 4 5

Γ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

1. Ο προϊστάμενός μου, μου εμπνέει εμπιστοσύνη

1 2 3 4 5

2. Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ εμού και του προϊσταμένου μου

1 2 3 4 5

3. Ο προϊστάμενός μου αντιμετωπίζει ισότιμα όλους τους υπαλλήλους

1 2 3 4 5

4. Ο προϊστάμενός μου αξιολογεί αξιοκρατικά

1 2 3 4 5

5. Ο προϊστάμενός μου ζητά τη γνώμη των υφισταμένων του για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και την βελτίωση των συνθηκών

1 2 3 4 5

Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από την συνεργασία με τον προϊστάμενό μου

1 2 3 4 5

Δ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΜΙΣΘΟ-ΑΜΟΙΒΗ

1. Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλω 1 2 3 4 5

2. Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου σε σχέση με το φόρτο εργασίας μου 1 2 3 4 5

3. Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου σε σχέση με το μορφωτικό μου επίπεδο 1 2 3 4 5

4. Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας 1 2 3 4 5

5. Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου σε σχέση με τη θέση εργασίας μου 1 2 3 4 5

6. Η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική σε σχέση με άλλων υπαλλήλων του δημοσίου τομέα 1 2 3 4 5

Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου από την εργασία μου 1 2 3 4 5

Ε. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

1. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές 1 2 3 4 5

2. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο εργασίας 1 2 3 4 5

3. Οι συγκρούσεις με τους συναδέλφους μου στο χώρο εργασίας δεν είναι ιδιαίτερα συχνές 1 2 3 4 5

4. Συναναστρέφομαι με τους συναδέλφους μου και εκτός χώρου εργασίας 1 2 3 4 5

5. Είμαι ικανοποιημένος/η από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου 1 2 3 4 5

Γενικά νοιώθω ικανοποιημένος/η από τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου

1 2 3 4 5

ΣΤ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1. Η υπηρεσία που εργάζομαι αναγνωρίζει τις προσπάθειές μου 1 2 3 4 5
2. Η υπηρεσία που εργάζομαι αξιοποιεί τις ικανότητες - δεξιότητές μου 1 2 3 4 5
3. Η υπηρεσία που εργάζομαι μου προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων με τη συμμετοχή μου σε επιμορφωτικά σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα 1 2 3 4 5
4. Πληρούνται τα κριτήρια ανάθεσης σε ρόλο προϊσταμένων στην υπηρεσία μου και μου δίνονται δυνατότητες προαγωγής - εξέλιξης στο χώρο εργασίας μου 1 2 3 4 5
5. Οι στόχοι που θέτει κατά διαστήματα η υπηρεσία είναι σαφείς και εφικτοί
1 2 3 4 5
6. Αισθάνομαι υπερήφανος/η για την υπηρεσία που εργάζομαι 1 2 3 4 5
- Γενικά νοιώθω ικανοποιημένος/η από την πολιτική του Οργανισμού 1 2 3 4 5

Z. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ 1 2 3 4 5

Η. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Πόσο κρίνετε ότι θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο, καθένα από τα παρακάτω:

Όπου: 1= Πάρα πολύ 2= Πολύ 3= Αρκετά 4= Λίγο 5= Πολύ λίγο

- Πρόσθετη άδεια 1 2 3 4 5
- Αύξηση αποδοχών 1 2 3 4 5
- Δυνατότητα εξέλιξης 1 2 3 4 5
- Ατομικό βραβείο επίδοσης 1 2 3 4 5
- Ομαδική εργασία 1 2 3 4 5
- Ενεργή στάση της Διοίκησης 1 2 3 4 5

Θ. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πόσο κρίνετε ότι θα βελτιώνε την αποδοτικότητά σας, καθένα από τα παρακάτω:

Όπου: 1= Πάρα πολύ 2= Πολύ 3= Αρκετά 4= Λίγο 5= Πολύ λίγο

Αλλαγή θέσης εργασίας	1	2	3	4	5
Ανάληψη πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση προσωπικού στους νέους ρόλους	1	2	3	4	5
Λογικός φόρτος εργασίας	1	2	3	4	5
Δικαιοσύνη - Ίση μεταχείριση των εργαζομένων	1	2	3	4	5
Σύστημα παρακίνησης των εργαζομένων	1	2	3	4	5

ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄

Παρακαλώ να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας X στο αντίστοιχο πλαίσιο.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία: έως 39 40-54 55 και άνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης: Υ.Ε.

Δ.Ε.

Τ.Ε.

Π.Ε.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Άλλο

4. Θέση εργασίας: Υπάλληλος I I Προϊστάμενος Τμήματος I I Προϊστάμενος Διεύθυνσης I I
5. Έτη εργασίας στην παρούσα θέση: έως 15 I I 16-30 I I 31 και άνω I I
6. Συνολικά έτη υπηρεσίας στον e-Ε.Φ.Κ.Α.: έως 15 I I 16-30 I I 31 και άνω I I
7. Εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα: 0 I I έως 5 έτη I I έως 10 έτη I I 10 έτη και άνω I I

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ!!!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γαλανάκης, Μ. (2012), Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις. Αθήνα: Εκδ. Αθ. Σταμούλης.

Γκλιάτη, Α. (2018), Εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση: εμπειρική ανάλυση της συνεισφοράς της υποστήριξης στον ιατρικό τομέα (Διδακτορική διατριβή). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ. (1983), Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, σελ. 38-39

Κάντας, Α. (1995), Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας, Σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή, Κουλτούρα, Επαγγελματικό άγχος. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1998), Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Κόντης, Θ. (1994), Διοικητική Ψυχολογία: Η ψυχολογία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Κλη, Ε. (2008), Ικανοποίηση από την εργασία: ιστορική, αναλυτική και εμπειρική προσέγγιση (Διδακτορική διατριβή). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005), Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Μπουραντάς, Δ. (2015), Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες. Αθήνα: Νέα Έκδοση, Μπένου.

Τάχος, Α.Ι. (1996), Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

Φαναριώτης, Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Φαναριώτης, Π. (1999), Διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών- Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management- Δημόσια Διοίκηση II. Αθήνα: Σταμούλης.

Χαλάς, Γ. (2002), Ολική Ποιότητα Κατάρτισης. Εκδόσεις Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Μεταίχμιο, Αθήνα

Χριστόφα, Ν. (2018), Πως το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

Χυζ, Α. (2020), Σημειώσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Πειραιάς.

Χυτήρης, Λ. (1994), Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbooks

Ξενόγλωσση

Abraham, K. G. & Medoff, J. L. (1984), Length of service and lay-offs in union and non-union work groups. *Industrial and Labor Relations Review*.

Alderfer, C. (1972), *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press

Amin, M. (2012), *The Relationship of Principals/Directors' Leadership Styles, as Perceived by the Faculty, to the Job Satisfaction of the Faculty Members in a Public University of Punjab, Pakistan*, Thesis Doctoral, University of Leicester, UK

Armstrong, M. (2003), *A handbook of Human Resource Management and Practice* (9th ed.). London: Kogan

Arnold, A.C. & Boshoff, C. (2002), Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management* pp 697-719

Baron, R.A. (1991), Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research, *Motivation and Emotion*, vol. 15, No 1

Bender, K., Donohue, M., Heywood, J. (2005), Job satisfaction and the gender segregation. *Oxford Economic Papers*.

Berelson, B. & Steiner, G.A. (1964), *Human Behavior An Inventory of Scientific Findings*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Buelens M. & Van de Broeck H. (2007), An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, 65-74.

Camilleri, E. (2007), Antecedents affecting public service motivation.

Clegg, S., Komberger, M., Pitsis, T. (2005), *Managing and Organisations*. Thousand Oaks: Sage and Wrege, D. (1985). F.W. Taylor's lecture on management, 4th June 1907. *Journal of Management History*, pp 4-7.

Cooper & E.A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Oxford: Blackwell.

Culkin, J., Perrotto, R. S. (2004), *Θεμελιώδεις Αρχές της ψυχολογίας: Εφαρμογές στη ζωή και την εργασία*. (επιμ.: Α.-Σ. Αντωνίου, Γ. Μπακοπούλου). Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000), The "What" and "Why" of Goal pursuits: Human needs and self Determination of Behavior, vol. 11, No 4, pp 227-268

Gonzales, S. (2008), The study of the relationship between job satisfaction, degree major and formal educational levels of employees working in human resources.

Hersey P., Blanchard K. H. (1972), *Management of Organization Behavior*. Prentice-Hall, N. Jersey, pp 9-10.

Herzberg, F., Maunser, B. & Snyderman, B. (1959), *The motivation to work*. NY: John Wiley and sons.

Herzberg, F. (1964), The Motivation – Hygiene Concept and Problems of Manpower, in *Personnel Administration*.

Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*. World Co., N. York.

Hodson, R. (1989), Gender differences in job satisfaction: why aren't women more dissatisfied? *The Sociological Quarterly*.

Holland, J. L. (1984), *The vocational preference Inventory*. Consulting Psychologist Press, Florida.

Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. & Paul, K.B. (1989), Construction of a Job in General Scale: A comparison in global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*.

Johns, G. (1996), *Organizational Behavior* (4th ed.) New York: Harper Collins College.

Judge, T.A. & Church, A.H. (2000), *Job Satisfaction: Research and Practice*. In C. L.

Kreitner, R. & Kinick, A. (1998), *Organizational Behavior*. 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.

Latham, G.P. (2007), "Work Motivation: history, theory, research and practice" Sage Publications, U.S.A.

Locke, E. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Dunnette, M.D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally.

Luthans, F. (1992), *Organizational behavior*, New York: McGraw-Hill Book Co. *Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problemes*, Sage Publications

Maslow, A. H. (1954), *Motivation and Personality*, NY: Harper and Row.

Mayo, E. (1945), *The Human Problems of an Industrial Civilization*. McMillan, N.York.

McCormick, E. J., Ilgen, D. (1985), *Industrial and organizational psychology*. (8th edition). Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall, Inc.

Mc Gregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York, NY

Mullins, J. (2012), *The new business road test: What entrepreneurs and executives should do before launching a lean start-up*.

Perry J.L., Wise L.R. (1990), *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*. Vol.50, No.3, 367-373

Perry J.L., Hondeghem A. (2008), *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press.

Pinder, C. (1984), *Work motivation: Theory, issues and applications*, Scott Foresman & Co.

Raudeliuniene, J., Kavaliauskiene, I.M. (2013), *Analysis of factors motivating human resources in public sector*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.

Reeser, C. (1973), *Management*, Scott Co., Texas, pp. 10-15

Robbins, S. & Judge, T. (2011), *Organizational Behavior 15th Edition*, New Jersey: Prentice Hall

Saiti, A. (2007), *Main factors of job satisfaction among primary school educators. Factor analysis of the Greek reality*. *Management in Education*.

Schultz, D. P. (1982), Psychology and industry today: an introduction to industrial and organizational psychology. (3rd edition). New York: McMillan Publishing Co., Inc.

Scott, M., Sworzel, K., Taylor, W. (2005), The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. Journal of Southern Agricultural Educational Research.

Spector, P. E. (1985a), Higher order need strength as a moderator of a job scope. Employee outcome relationship: A meta-analysis. Journal of Occupational Psychology

Spector, P. E. (1997), Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Sage, London.

Spicker, P. (2012), Leadership: a perniciously vague concept. International Journal of Public Sector Management, Vol. 25 No. 1, pp. 34-47

Steers, R. M., Porter, L. W. (1983), Motivation and Work Behavior. New York: McGraw Hill.

Steijn, B. (2002), HRM and Job Satisfaction in the Dutch public sector. 1st ed. Δημοσίευση που παρουσιάστηκε στο συνέδριο EGPA, Public Personnel Policies, Σεπτέμβριος 4-7 2002, Potsdam.

Taylor, F. (1947), Scientific Management, New York: Harper & Row

Ugaddan, R. & Park, S. (2017), Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. International Journal of Public Sector Management, Vol. 30 Issue: 3, pp.270- 285

Vandenabeele W. (2008), Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument, International Public Management Journal, vol 11, pp 143-167

Vroom, V. H. (1964), Work and motivation. New York: John Wiley and Sons.

Worell, T.G. (2004), School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later, Doctoral Dissertation, Blacksburg, Virginia.

Wright, E.B. (2001), Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories, Academy of Management Proceedings.

Πηγές από το διαδίκτυο

ΕΦΚΑ Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020.

Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης του Κέντρου Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών έτους 2019.

Νομοθεσίες

Ν. 4172/2013. Άρθρο 101. ΦΕΚ 167/τεύχος Α/23-7-2013. Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.)

Ν. 4387/16. Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας. Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού συνταξιοδοτικού συστήματος. Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις.

ΠΔ 8/23-1-2019. Προεδρικό διάταγμα 8/2019: Οργανισμός Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)

Ν. 4670/20. ΦΕΚ Α 43/28-02-2020. Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και άλλες διατάξεις.