



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



---

## **Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**Χρήστου Αθανάσιος**

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

Αιγάλεω, 2022





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



---

## **Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**Χρήστου Αθανάσιος, Α.Μ.:20046**

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, 2022



**University of West Attica**  
School of Administration, Economic, and Social Sciences  
Department of Accounting & Finance  
**M.Sc. in Public Economics and Policy**



# **JOB SATISFACTION AMONG TAX AUDITORS OF FINANCE MINISTRY**

**Christou Athanasios, R.N.:20046**

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

Piraeus, Greece, 2022





Τίτλος εργασίας:

**Η εργασιακή ικανοποίηση των φορολογικών ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής:

**1) Ανδρέας Αλεξόπουλος, 2) Αλίνα Χυζ, 3) Χαρίκλεια Βαβούρα**

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την **09/11/2022**

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1)	Ανδρέας Αλεξόπουλος,	Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2)	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,	
3)	Χαρίκλεια Βαβούρα	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Χρήστου Αθανάσιος του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου 20046 φοιτητής 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».

11/11/2022

Ο Δηλών

**ΧΡΗΣΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**





*Στην οικογένειά μου και σε όσους με στήριξαν*



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για την ουσιαστική του βοήθεια τόσο στο επίπεδο των κατευθύνσεων που μου παρείχε κατά την έναρξη της Διπλωματικής μου εργασίας όσο και για τη γενικότερη πολύτιμη συνεισφορά του στην ολοκλήρωση της. Επίσης, επιθυμώ να ευχαριστήσω τους προέδρους του μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσια Οικονομική και Πολιτική, κ. Θεόδωρο Παπαηλία και κα Αλίνα Χύζ για την παρασχεθείσα υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους μου ελεγκτές στο Υπουργείο Οικονομικών, αφού χωρίς τη δική τους ανταπόκριση στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

## Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

### Περίληψη

Εδώ και αρκετά χρόνια οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν αντιληφθεί τη μεγάλη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης, διότι μεταξύ άλλων συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων τους και στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων τους. Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση και η διαρκής βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού είναι αναγκαία.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η εργασιακή ικανοποίηση των φορολογικών ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών. Σκοπός της είναι η διερεύνηση του βαθμού της εργασιακής τους ικανοποίησης, των παραγόντων που τη διαμορφώνουν, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο την αποδοτικότητα τους. Παράλληλα, μελετάται ο εντοπισμός των παραγόντων που μπορούν να βελτιωθούν, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αποδοτικότητα τους.

Αρχικά, γίνεται επισκόπηση των σημαντικότερων θεωριών που έχουν διατυπωθεί για το συγκεκριμένο θέμα, ενώ ακολούθως επιχειρείται η επιβεβαίωση-έλεγχος της ισχύος τους μέσω της ίδιας της έρευνας επί του πεδίου που πραγματοποιείται. Τα θέματα που διερευνούνται, με την πραγματοποίηση πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας και ανάλυσης μέσω ερωτηματολογίων, είναι η επίδραση των εργασιακών συνθηκών, των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων, των δυνατοτήτων επιμόρφωσης, των προοπτικών εξέλιξης, των αμοιβών κ.α. στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης της συγκεκριμένης κατηγορίας εργαζομένων.

**Σημαντικοί Όροι:** Εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, εργασιακές σχέσεις, κίνητρα, Διοίκηση, Υπουργείο Οικονομικών.



# **JOB SATISFACTION AMONG TAX AUDITORS OF FINANCE MINISTRY**

## **Abstract**

For several years, most companies and organizations have realized the great importance of job satisfaction, because, among other things, it contributes decisively to increasing the efficiency of their employees and optimizing their results. For this reason, the evaluation and continuous improvement of the professional satisfaction of the staff is necessary.

The subject of this paper is the job satisfaction of tax auditors of the Ministry of Finance. Its purpose is to investigate the degree of their job satisfaction, the factors that shape it, thereby affecting their efficiency. At the same time, the identification of the factors that can be improved is studied, in order to increase the satisfaction of the employees and their efficiency.

Initially, an overview is given of the most important theories that have been formulated on the specific subject, while subsequently an attempt is made to confirm-check their validity through the actual field research that is carried out. The subjects investigated, by carrying out primary quantitative research and analysis through questionnaires, are the effect of working conditions, relationships between colleagues, training opportunities, development prospects, remuneration, etc. in shaping the job satisfaction of the specific category of employees.

**Keywords:** Job satisfaction, motivation, labor relations, incentives, Administration, Ministry of Finance.





## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	xiii
Περίληψη.....	xv
Abstract.....	xvii
Κατάλογος Πινάκων.....	xxiii
Κατάλογος Γραφημάτων.....	xxv
Κατάλογος Εικόνων.....	xxvii
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	5
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	5
1.1 Εισαγωγή.....	5
1.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και η σημασία της.....	5
1.3 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.....	7
1.4 Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.....	8
1.5 Το εννοιολογικό περιεχόμενο της παρακίνησης.....	11
1.6 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων.....	11
1.6.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών A. Maslow.....	11
1.6.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων F. Herzberg.....	14
1.6.3 Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης - κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (ERG) C.D. Alderfer.....	15
1.6.4 Η θεωρία των προσδοκιών - V. Vroom.....	15
1.6.5 Η θεωρία της δικαιοσύνης J.S. Adams.....	16
1.7 Ανακεφαλαίωση.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	19
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	19
2.1 Εισαγωγή.....	19
2.2 Η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.....	19
2.3 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.....	21
2.4 Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.....	23

2.5 Ανακεφαλαίωση.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	27
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ-ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ.....	27
3.1 Εισαγωγή.....	27
3.2 Το Υπουργείο Οικονομικών.....	27
3.2.1 Οι αρμοδιότητες του Υπουργείου Οικονομικών.....	28
3.2.2 Η διάρθρωση των υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών.....	28
3.3 Οι Φορολογικές Ελεγκτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών.....	29
3.3.1 Γενική Διεύθυνση Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.).....	29
3.3.1.1 Η αποστολή του Σ.Δ.Ο.Ε.....	29
3.3.1.2 Η διάρθρωση του Σ.Δ.Ο.Ε.....	30
3.3.2 Διεύθυνση Ερευνών Οικονομικού Εγκλήματος (Δ.Ε.Ο.Ε.).....	30
3.3.2.1 Η αποστολή της Δ.Ε.Ο.Ε.....	30
3.3.2.2 Η διάρθρωση της Δ.Ε.Ο.Ε.....	30
3.4 Ανακεφαλαίωση.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	31
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	31
4.1 Εισαγωγή.....	31
4.2 Σκοπός.....	31
4.3 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	31
4.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	32
4.5 Ερευνητικές υποθέσεις.....	32
4.6 Ερευνητικό εργαλείο.....	34
4.7 Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία.....	35
4.8 Ανάλυση δεδομένων.....	36
4.9 Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	39
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	39
5.1 Εισαγωγή.....	39
5.2 Περιγραφική Στατιστική.....	39

5.2.1	Δημογραφικά στοιχεία.....	40
5.2.2	Εργασιακή ικανοποίηση.....	48
5.2.2.1	Κατανομή εργασιακής ικανοποίησης.....	51
5.3	Επαγωγική Στατιστική .....	51
5.3.1	Έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων.....	51
5.3.2	Παραμετρικοί έλεγχοι t-test & Anova.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....		77
ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....		77
6.1	Εισαγωγή.....	77
6.2	Συμπεράσματα .....	77
6.3	Προτάσεις για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.....	80
6.4	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	81
6.5	Περιορισμοί έρευνας.....	81
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</u> .....		83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΠΙΝΑΚΕΣ.....		83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....		89
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		
Ξενόγλωσση.....		
Ελληνική		
Διαδικτυακές πηγές.....		



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

2.1: Εξωτερικά και Εσωτερικά Κίνητρα.....	24
4.1: Στατιστικών αξιοπιστίας Cronbach's Alpha .....	37
5.1: Φύλο.....	40
5.2: Ηλικία.....	41
5.3: Μορφωτικό επίπεδο.....	43
5.4: Υπηρεσία.....	44
5.5: Έτη απασχόλησης ως ελεγκτής.....	45
5.6: Οικογενειακή κατάσταση.....	46
5.7: Εργασιακή κατάσταση.....	47
5.8: Συνολικές μηνιαίες αποδοχές.....	48
5.9: Εργασιακή ικανοποίηση.....	49
5.10: Έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων.....	52
5.11: Λοξότητα & Κύρτωση.....	53
5.12: Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση..	56
5.13: Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων του Σ.Δ.Ο.Ε. και της Δ.Ε.Ο.Ε. ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.....	58
5.14: Διαφορές μεταξύ μονίμων υπαλλήλων και υπαλλήλων ΙΔΑΧ ως προς την εργασιακή ικανοποίηση .....	61
5.15: Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.....	63
5.16: Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών μορφωτικών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.....	66
5.17: Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών χρονικών κατηγοριών απασχόλησης ως ελεγκτές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.....	68
5.18: Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών οικογενειακών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.....	71
5.19: Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών μισθολογικών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.....	73



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

5.1: Φύλο.....	41
5.2: Ηλικία.....	42
5.3: Μορφωτικό επίπεδο.....	43
5.4: Υπηρεσία.....	44
5.5: Έτη απασχόλησης ως ελεγκτής.....	45
5.6: Οικογενειακή κατάσταση.....	46
5.7: Εργασιακή κατάσταση.....	47
5.8: Συνολικές μηνιαίες αποδοχές.....	48
5.9: Εργασιακή ικανοποίηση.....	51





## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ**

Εικόνα 1 Ιεράρχηση των αναγκών

Εικόνα 2 Ελληνικός Δημόσιος Τομέας

Εικόνα 3 Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών.....

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα, η εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας πολλών επιστημόνων, ιδιαίτερα ψυχολόγων και κοινωνιολόγων. Επίσης, προκάλεσε το ενδιαφέρον πολλών εκ των συμμετεχόντων στην οργάνωση και διοίκηση των διαφόρων οργανισμών. Σταδιακά μάλιστα αναδείχθηκε η μεγάλη σημασία και συμβολή της τόσο στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού όσο και στην επίτευξη των στόχων τους. Ιδιαίτερα, όταν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, ένα ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, είναι δυνατόν να αποτελέσει για αυτές σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο όρος «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» προσδιορίζεται ως η μοναδική ικανότητα μιας επιχείρησης που της δίνει προβάδισμα και που είναι δύσκολο να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές (τεχνογνωσία, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, κλπ), Σταυρουλάκης (2021). Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι στις πιο ανεπτυγμένες χώρες, εκτός από την επένδυση σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και τεχνολογία, δίνεται μεγάλη σημασία στην αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου και η επαγγελματική ικανοποίηση αξιολογείται συστηματικά. Ως εκ τούτου η αξιολόγηση και η διαρκής βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού είναι αναγκαία. Τούτο, σε συνδυασμό με την προσπάθεια για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελούν προτεραιότητες των υπευθύνων για την οργανωτική λειτουργία και τη λήψη αποφάσεων.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να εξετάσει αφενός το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των φορολογικών ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών, όσο και το ποιοι είναι οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Αφορμή για την εν λόγω έρευνα, στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική», αποτέλεσε η διαπίστωση ότι έως σήμερα δεν έχουν υπάρξει σχετικές έρευνες και κατά συνέπεια δεν έχουν αξιολογηθεί οι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση ή και τη δυσαρέσκεια τους, αλλά και οι προσωπικές μου εμπειρίες είτε θετικές είτε αρνητικές, από την ενασχόλησή μου με το ελεγκτικό αντικείμενο για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η ανάδειξη των παραγόντων αυτών, όπως και ο προσδιορισμός των παραγόντων υποκίνησης που συμβάλλουν στην ενίσχυση των επιπέδων εργασιακής

ικανοποίησης και κατ' επέκταση στη αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των στελεχών των νευραλγικών αυτών υπηρεσιών, μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση της λειτουργίας τους και στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Θέματα που θα διερευνηθούν είναι η επίδραση των εργασιακών συνθηκών, των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων, των δυνατοτήτων επιμόρφωσης, των προοπτικών εξέλιξης, των αμοιβών κ.α. στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης της συγκεκριμένης κατηγορίας εργαζομένων.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί στα πεδία της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης, οι παράγοντες που την επηρεάζουν και η μέτρηση της.

Το δεύτερο πραγματεύεται τα θέματα της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, γίνονται συγκεκριμένες αναφορές στην παρούσα κατάσταση, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της παρακίνησης και αναλύονται μέθοδοι και τεχνικές που την αναβαθμίζουν.

Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των φορολογικών ελεγκτικών μηχανισμών του Υπουργείου Οικονομικών. Ειδικότερα, αναδεικνύονται το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους, το οργανόγραμμά τους και η συμβολή τους στην πάταξη της Φοροδιαφυγής και του Οικονομικού Εγκλήματος.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται ο σκοπός, τα χαρακτηριστικά και η μεθοδολογία της έρευνας, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις, γίνεται παρουσίαση του ερωτηματολογίου, προσδιορίζεται το δείγμα και δίνονται στοιχεία σχετικά με τον τρόπο συλλογής-ανάλυσης των δεδομένων και την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής, έπειτα από την επεξεργασία και την ανάλυση των συλλεχθέντων πρωτογενών δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται αρχικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την διενεργηθείσα έρευνα και ακολούθως γίνονται ορισμένες προτάσεις αφενός στην κατεύθυνση της αξιοποίησης των συμπερασμάτων, ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αφετέρου στη

κατεύθυνση της διενέργειας μιας μελλοντικής περαιτέρω έρευνας, η οποία θα μπορούσε να αναδείξει και άλλες διαστάσεις του υπό εξέταση θέματος.

Στο τέλος, εμφανίζονται παραρτήματα με πίνακες και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, καθώς και η σχετική βιβλιογραφία.



# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

## **ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

### **1.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης, οι λόγοι για τους οποίους η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις, οι παράγοντες που την επηρεάζουν αλλά και οι τρόποι με τους οποίους αξιολογείται. Επίσης παρουσιάζονται μερικές από τις σημαντικότερες θεωρίες για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης επιχειρείται η αποσαφήνιση του περιεχομένου τους, με την παράθεση ορισμένων από τους περισσότερο διαδεδομένους ορισμούς και εξετάζεται το γιατί η ικανοποίηση από την εργασία, έχοντας θετική επίδραση στην ψυχική υγεία των εργαζομένων και ενισχύοντας την παρακίνηση τους, οδηγεί στην αύξηση της αποδοτικότητας τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι κυριότεροι παράγοντες διαμόρφωσης της ικανοποίησης, τόσο οι ενδογενείς όσο και οι εξωγενείς και αναπτύσσονται οι μέθοδοι επιμέτρησής της. Ακόμη, αναλύονται οι κυριότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την παρακινητική λειτουργία, οι οποίες είτε εστιάζουν στο περιεχόμενο είτε στην ίδια τη διαδικασία.

Σχετικά με τον προσδιορισμό της εργασιακής ικανοποίησης, εξακολουθούν μέχρι και σήμερα να αποτελούν σημεία αναφοράς οι σχετικές μελέτες των E. Locke, P. Spector και Abu Bader, ενώ για την έννοια της παρακίνησης παραμένουν διαχρονικά επίκαιρες οι απόψεις των A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer, V. Vroom και J. Adams.

### **1.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και η σημασία της**

Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν συστηματικά με τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, τη σημασία της, τις μορφές της, τις μεθόδους μέτρησής της, αλλά και τους παράγοντες που την επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά. Αυτό οφείλεται στο ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να συμβάλει θετικά τόσο στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, όσο και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Από τις μελέτες αυτές προέκυψαν διάφοροι ορισμοί σχετικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο της

εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίοι όπως είναι αναμενόμενο απορρέουν από τις ιδιαίτερες απόψεις του κάθε μελετητή και ως εκ τούτου δεν υπάρχει καθολική συμφωνία ως προς το ακριβές τους νόημα, τη μέτρησή της, αλλά και τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Ένας από τους ευρύτερα χρησιμοποιούμενους ορισμούς, ίσως ο πιο γνωστός είναι αυτός του Αμερικανού ψυχολόγου Edwin A. Locke. Σύμφωνα με αυτόν (Locke, 1976), η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας ενός ατόμου». Ωστόσο, οι εργασιακές αντιλήψεις και εμπειρίες μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο, κάτι που επηρεάζει και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Γενικά, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο από άνθρωπο σε άνθρωπο, αφού αντανακλά τον τρόπο σκέψης τους, τη στάση ζωής τους, τις προσδοκίες τους κ.λ.π..

Περαιτέρω, κατά τον Spector (Spector, 1997) *«επαγγελματική ικανοποίηση είναι το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι σε σχέση με την εργασία τους, καθώς και για τις διαφορετικές πτυχές της εργασίας τους»*.

Σύμφωνα με τον Abu Bader, μεγαλύτερη ικανοποίηση και μικρότερη δυσαρέσκεια στους εργαζομένους είναι το αποτέλεσμα των καλύτερων εργασιακών σχέσεων, ικανής διοίκησης, καλών συνθηκών και περισσότερων ευκαιριών για εξέλιξη (Abu Bader, 2000).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ίσως η πλέον ερευνώμενη μεταβλητή, καθώς βρίσκεται ανάμεσα στις θεωρίες της παρακίνησης και τη χρησιμοποίησή τους στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ως μεταβλητή, σχετίζεται θετικά ή αρνητικά με διάφορες παραμέτρους ή αιτίες όπως η επίτευξη προσωπικών στόχων αλλά και η παρακίνηση. Η παρακίνηση συνδέεται με την παροχή κινήτρων, τα οποία κατά κανόνα θεωρούνται απαραίτητα για να υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία.

Στον αντίποδα, πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι άτομα που είναι απογοητευμένα από την εργασία τους παρουσιάζουν κάποιες φορές ψυχικά ή και σωματικά προβλήματα. Κατά συνέπεια, η εργασιακή ικανοποίηση είναι επωφελής και στην υγεία των ανθρώπων.

Είναι διαδεδομένη η άποψη ότι όταν κάποιος αποκομίζει ικανοποίηση από τη δουλειά του είναι και πιο παραγωγικός. Ωστόσο, στην πράξη η πεποίθηση αυτή διαφοροποιείται, με την έννοια ότι σε κάποια επαγγελματική δραστηριότητα μπορεί



να υπάρχει υψηλή παραγωγικότητα, αλλά χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία αυτή καθαυτή. Επί παραδείγματι, κάποιος αναγκάζεται να κάνει μια εργασία, η οποία δεν τον ικανοποιεί επειδή έχει ανάγκη τα χρήματα είτε για βιοπορισμό είτε για κάλυψη άλλων αναγκών. Μπορεί να συμβαίνει και το αντίθετο, δηλαδή να υπάρχει ικανοποίηση αλλά όχι αξιόλογη παραγωγικότητα, όπως για παράδειγμα σε κάποιους τομείς του δημοσίου. Όταν πάντως κάποια εργασία συγκεντρώνει το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των εργαζομένων, οι οποίοι παράλληλα αισθάνονται επιβραβευμένοι σε σχέση με τις προσπάθειες που καταβάλλουν, η εργασία γίνεται πιο αποτελεσματική και πιο ελκυστική. Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι αντλούν σημαντική ικανοποίηση από την εργασία τους, σπάνια παραιτούνται από αυτήν για κάποια άλλη. Τουναντίον, εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι από τη δουλειά τους συχνά την εγκαταλείπουν, χωρίς απαραίτητα να έχουν εξασφαλίσει κάποια καλύτερη.

Περαιτέρω, μπορούν να αναφερθούν και άλλοι λόγοι για τους οποίους η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να είναι χρήσιμη. Ένας από αυτούς συνδέεται με το όφελος μιας επιχείρησης, της οποίας οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, αφού αυτοί είναι συνήθως πιο παραγωγικοί. Η συγκεκριμένη αντίληψη, είναι η λεγόμενη ωφελμιστική, σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να δημιουργήσει συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίες επιδρούν στην οργανωσιακή λειτουργία ενός οργανισμού (Spector, 1997). Μία άλλη αντίληψη είναι η ανθρωπιστική, σύμφωνα με την οποία όλοι οι εργαζόμενοι δικαιούνται καλής μεταχείρισης και συμπεριφοράς στην εργασία τους και όταν αυτό συμβαίνει τα άτομα βιώνουν συναισθηματική ευχαρίστηση.

### **1.3 Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης**

Σύμφωνα με το μοντέλο των Lawler and Porter (1967), οι πάσης μορφής ανταμοιβές, οι οποίες είναι αποτέλεσμα την υψηλής απόδοσης, ασκούν επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις εσωτερικές (intrinsic) και τις εξωτερικές (extrinsic). Οι εσωτερικές ή ενδογενείς απορρέουν από το ίδιο το άτομο για παράδειγμα η ίδια η εργασία, η αίσθηση της επίτευξης ενός καλού αποτελέσματος ή στόχου, οι ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη. Οι εξωτερικές ή εξωγενείς απορρέουν από εξωτερικές ανταμοιβές και συνδέονται με θέματα οργάνωσης, όπως η ικανοποίηση από οικονομικές παροχές, οι συναδελφικές

σχέσεις, το κλίμα της εταιρείας το αίσθημα ασφάλειας, οι ευκαιρίες για άνοδο στην ιεραρχία, το κύρος, κ.λ.π.. Οι εξωτερικές καλύπτουν περισσότερο κατώτερες ανάγκες και έχουν μικρότερη επίδραση στην ικανοποίηση σε σχέση με τις εσωτερικές οι οποίες εξασφαλίζουν σημαντικά μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης, η οποία μάλιστα διαρκεί περισσότερο.

Κάποιοι από τους κυριότερους παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, όχι όμως στον ίδιο βαθμό, είναι οι παρακάτω (Hulin και Smith, 1965):

- Η σταθερότητα του εργασιακού περιβάλλοντος
- Η επικοινωνία με τη διοίκηση
- Η επικοινωνία με τους συναδέλφους
- Η δυνατότητα εξέλιξης
- Το περιεχόμενο της δουλειάς
- Η ποικιλία των καθηκόντων
- Η αυτονομία της δουλειάς
- Οι συνθήκες της δουλειάς
- Ο φόρτος της εργασίας
- Τα επιτεύγματα των προσπαθειών
- Η αναγνώριση από τους ανωτέρους
- Η καλή σχέση με τους προϊσταμένους
- Η καλή σχέση με τους συναδέλφους
- Η ανεξαρτησία στη λήψη των αποφάσεων
- Η κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού
- Η ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος
- Η ατμόσφαιρα που επικρατεί

Συμπερασματικά, οι παράγοντες που προαναφέρθηκαν, τόσο οι ενδογενείς όσο και οι εξωγενείς μπορούν να αποτελέσουν πηγές ικανοποίησης ή απογοήτευσης, αλλά οι ενδογενείς έχουν πιο έντονη επίδραση και στις δύο περιπτώσεις.

#### **1.4 Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης**

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αξιολογηθεί είτε σαν εξαρτημένη μεταβλητή επηρεαζόμενη από άλλους παράγοντες, που αποτελεί και τη συνηθέστερη

περίπτωση, είτε σαν ανεξάρτητη, όταν η ίδια επηρεάζει κάποιον παράγοντα. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι μεγάλης σημασίας και μπορούν να αξιοποιηθούν από τη Διοίκηση, τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και άλλους φορείς μιας επιχείρησης, προκειμένου να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία, αλλά και η επίτευξη των στόχων της. Από τις πληροφορίες αυτές είναι δυνατόν να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την ψυχολογία των εργαζομένων, την ικανοποίηση των προσδοκιών τους, την αποδοτικότητά τους και να γίνουν οι αναγκαίες βελτιωτικές κινήσεις, με την παροχή κινήτρων-ανταμοιβών, την εκπαίδευση-επιμόρφωση, την ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων κ.λ.π..

Στοιχεία για την εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να αντληθούν είτε μέσω ατομικών συνεντεύξεων είτε μέσω ερωτηματολογίων. Η μέθοδος των συνεντεύξεων εφόσον εφαρμοστεί με τον κατάλληλο τρόπο, δίνει πολύτιμες πληροφορίες, οι οποίες δύσκολα μπορούν να ληφθούν από τα ερωτηματολόγια, λόγω του ότι αυτά είναι δομημένα με συγκεκριμένο και σχετικά περιοριστικό τρόπο, ο οποίος δεν αφήνει πολλά περιθώρια για να εκφραστούν τα ιδιαίτερα συναισθήματα και οι προσωπικές απόψεις του ερωτώμενου προσώπου. Από την άλλη πλευρά οι λήψη συνεντεύξεων είναι μια αρκετά χρονοβόρα και κατά κανόνα δαπανηρή διαδικασία. Η μέθοδος των ερωτηματολογίων, παραμένει ο πιο διαδεδομένος τρόπος επιμέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, διότι είναι αρκετά πιο σύντομη και πολύ πιο οικονομική. Υπάρχουν διαθέσιμα πολλά μοντέλα σχετικά με την επιμέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης από τα οποία τα πιο αξιόπιστα και ευρέως χρησιμοποιούμενα είναι τα ακόλουθα:

***Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*** Πρόκειται για ένα από τα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια, σχεδιασμένο για να μετρά το επίπεδο ικανοποίησης των ατόμων από την εργασία τους, το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί με δύο μορφές. Η μικρότερη από αυτές περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις και η μεγαλύτερη φτάνει τις 100 ερωτήσεις. Ειδικότερα αξιολογούνται οι κάτωθι 20 παράμετροι, οι οποίες θεωρούνται σημαντικές για την ικανοποίηση ενός εργαζομένου: επίτευξη, αξιοποίηση ικανοτήτων, δραστηριότητα, εξουσία, προαγωγές, πολιτική εταιρείας, αμοιβές, συνεργάτες, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, ηθικές αξίες, αναγνώριση, ασφάλεια, υπευθυνότητα, κοινωνικό γόητρο, κοινωνική υπηρεσία, εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις, εποπτεία-τεχνική, ποικιλία, συνθήκες εργασίας. Στην εν λόγω

μέθοδο, καταγράφονται με διάφορες παραλλαγές, ανάλογα με το είδος της έρευνας, οι παρακάτω κατηγορίες απαντήσεων της 5βάθμιας ψυχομετρικής κλίμακας Likert, η οποία πήρε το όνομά της από το όνομα του δημιουργού της, οργανωτικού ψυχολόγου Rensis Likert. Ενδεικτικά, σε μία από αυτές, ζητείται από τους ερωτηθέντες να επιλέξουν την κατάλληλη απάντηση, ανάλογα με το επίπεδο συμφωνίας τους σε μια ερώτηση: 1. Καθόλου, 2. Λίγο, 3. Μέτρια, 4. Πολύ, 5. Πάρα πολύ. Η μεγαλύτερη έκδοση περιλαμβάνει πιο εξειδικευμένες διαστάσεις σε σχέση με άλλες μετρήσεις και καλύπτει πλήρως τη φύση της δουλειάς (Spector, 1997). Η MSQ αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist το 1967 (Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H.) (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota, Minneapolis.

**Job Descriptive Index (JDI)** Πρόκειται για ένα επίσης δημοφιλές εργαλείο που περιέχει 72 ερωτήσεις και μετράει την ικανοποίηση του ατόμου, η οποία προκύπτει από πέντε πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης και ειδικότερα από τη φύση της εργασίας, τις αμοιβές, τις προαγωγές, την εποπτεία και τους συναδέλφους. Σε κάθε ερώτηση, οι απαντήσεις είναι 3 ειδών και έχουν τη μορφή «Ναι», «Όχι» και «Δεν είμαι σίγουρος». Από τις ερωτήσεις αξιολογείται η ικανοποίηση και δυσαρέσκεια του εργαζομένου. Αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin και αρχικά συμπεριλήφθηκε στην έκδοση του κλασσικού τους βιβλίου «*The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*» το 1969 και θεωρείται ίσως ως η περισσότερο χρησιμοποιούμενη κλίμακα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

**Job Satisfaction Survey (JSS)** Το ερωτηματολόγιο αυτό αναπτύχθηκε από τον Spector (1985), για να προσεγγίσει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία τους και τις επιμέρους διαστάσεις αυτής. Περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου, με τις αντίστοιχες απαντήσεις διατυπωμένες στην 6βάθμια μορφή της κλίμακας Likert, κυμαινόμενες ανάμεσα στο «διαφωνώ απόλυτα» και στο «συμφωνώ απόλυτα». Οι ερωτήσεις καλύπτουν 9 πεδία, τα οποία με τη σειρά τους εμπεριέχουν υποπεδία σχετικά με τις πάσης μορφής αμοιβές, την εξέλιξη, την εποπτεία, τη φύση της εργασίας, την επικοινωνία, τις συναδελφικές σχέσεις κ.α..

Έπειτα από τη συγκέντρωση και ανάλυση των στοιχείων που προκύπτουν, η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού, αξιοποιώντας τα δεδομένα, προβαίνει στο σχεδιασμό των αναγκαίων παρεμβάσεων, στην κατεύθυνση της βελτίωσης της συνολικής ικανοποίησης του διαθέσιμου δυναμικού.

### **1.5 Το εννοιολογικό περιεχόμενο της παρακίνησης**

Οι Robbins & Judge, το 2011, αποσαφήνισαν το εννοιολογικό περιεχόμενο της παρακίνησης ως τις διεργασίες-διαδικασίες εκείνες που ερμηνεύουν την **ένταση**, την **κατεύθυνση** και την **επιμονή** των προσπαθειών ενός προσώπου για την επίτευξη του στόχου.

- **Ένταση:** Το επίπεδο της προσπάθειας, δηλαδή το πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο
- **Κατεύθυνση:** Προς τα πού κατευθύνεται η προσπάθεια, για παράδειγμα οι σκοποί μίας επιχείρησης
- **Επιμονή:** Για πόσο χρονικό διάστημα μπορεί να επιμείνει ένα άτομο στην προσπάθεια του

### **1.6 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων**

Για την παρακίνηση έχουν κατά διαστήματα διατυπωθεί αρκετές θεωρίες. Κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες αναλόγως με το κριτήριο στο οποίο εστιάζουν. Η πρώτη κατηγορία αφορά αυτές που επικεντρώνονται στο περιεχόμενο (content models) της παρακίνησης και ειδικότερα τις ανάγκες που υποκινούν τα άτομα. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε αυτές που επικεντρώνονται στη διαδικασία της παρακίνησης (process). Στην πρώτη κατηγορία, περιλαμβάνονται οι θεωρίες των Maslow, Herzberg και Alderfer, ενώ στη δεύτερη, οι θεωρίες των Vroom και Adams.

#### **1.6.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών- A. Maslow**

Ο Abraham Maslow το 1943 μελέτησε τις διάφορες ανθρώπινες ανάγκες και ανέδειξε την παρακινητική τους ενέργεια. Κατέταξε τις ανάγκες αυτές σε μία πυραμιδοειδή κλίμακα, που περιλαμβάνει πέντε κατηγορίες αναγκών, ανάλογα με το είδος, την παρακινητική τους δύναμη και τη σειρά εκπλήρωσής τους. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Φυσιολογικές ανάγκες: πρόκειται για τις ανάγκες που εξασφαλίζουν την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικό ον (πείνα, δίψα, στέγη, ένδυση, υγεία), ικανοποιούνται πρώτες λόγω της φύσης τους και καλύπτονται από τις χρηματικές απολαβές και τις εργασιακές συνθήκες.
2. Ανάγκες ασφάλειας: αφού το άτομο ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς (αισθήματα ασφάλειας και προστασίας για την ύπαρξη του ατόμου, απασχόληση, σύνταξη, ασφάλεια έναντι των κινδύνων). Οι ανάγκες αυτές εξασφαλίζονται από τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, από τα συνταξιοδοτικά προγράμματα και άλλες παροχές.
3. Κοινωνικές ανάγκες: σε αυτές μπορούν να συμπεριληφθούν οι ανάγκες των ανθρώπων ως κοινωνικά όντα, δηλαδή να αποκτούν φίλους, να ανήκουν σε μια ή και περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να αισθάνονται ότι τους αποδέχονται οι άλλοι άνθρωποι. Στο επίπεδο μιας οργάνωσης οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται από την ομαδική εργασία, τις εταιρικές δραστηριότητες. Οι κοινωνικές ανάγκες λειτουργούν παρακινητικά εφόσον έχουν ικανοποιηθεί οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας.
4. Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: πρόκειται γενικά για την ανάγκη των περισσότερων ανθρώπων για αναγνώριση από τους άλλους, όπως η απόκτηση σεβασμού, εκτίμησης, κύρους, φήμης, η ανάγκη για επιτυχία και καταξίωση, η απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων, η ανεξαρτησία, ο αυτοσεβασμός, η άσκηση δύναμης ή επιρροής σε άλλους. Σε μία επιχείρηση για παράδειγμα, τέτοιες ανάγκες ικανοποιούνται μέσω της αναγνώρισης του έργου ή μιας προαγωγής. Για να λειτουργήσουν υποκινητικά πρέπει να έχουν καλυφθεί οι προηγούμενες ανάγκες.
5. Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης: αποτελούν την ανώτερη και τελευταία κατηγορία αναγκών, με σειρά προτεραιότητας. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες των ανθρώπων για την πραγματοποίηση όλων τους των ονείρων, των οραμάτων και των προσδοκιών. Μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω της εκπαίδευσης και γενικότερα της ατομικής ανάπτυξης, αλλά και μέσω της ανάληψης ευθυνών.

Οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, θεωρούνται ανάγκες κατώτερης τάξης διότι ικανοποιούνται από εξωτερικά μέσα όπως οι χρηματικές αμοιβές, η διατήρηση μιας θέσης εργασίας κ.λ.π., ενώ οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες εκτίμησης και οι ανάγκες ολοκλήρωσης θεωρούνται ανώτερης τάξης επειδή η ικανοποίησή τους πηγάζει από το εσωτερικό του ατόμου, έχοντας μάλιστα μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη.



Πηγή: [www.mixanitouxronou.gr](http://www.mixanitouxronou.gr)

**Εικόνα 1 :** Ιεράρχηση των αναγκών

Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow διέπεται από τις πιο κάτω ιδιότητες:

- Κατά πρώτον, απαιτείται η ικανοποίηση του προηγούμενου επιπέδου αναγκών για να υπάρχει παρακινητική ενέργεια του επόμενου επιπέδου.
- Κατά δεύτερον, η παρακινητική δύναμη των αναγκών λειτουργεί αντίστροφα σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησής τους, δηλαδή όσο αυξάνεται η ικανοποίηση, μειώνεται η παρακινητική δύναμη.
- Τέλος, το άτομο βρίσκεται σε μια διαρκή προσπάθεια να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Η θεωρία του Maslow εμφανίζει ορισμένες αδυναμίες. Η πρώτη αφορά την ταξινόμηση των αναγκών σε επί μέρους κατηγορίες, ενώ στην πραγματικότητα μπορεί μια ανάγκη να συμπεριλαμβάνεται σε περισσότερες της μίας κατηγορίες. Μία άλλη αδυναμία σχετίζεται με τον τρόπο ιεράρχησης των αναγκών, ο οποίος μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, από κοινωνία σε κοινωνία κ.λ.π.. Τέλος, είναι μη εφικτός ο ποσοτικός και ποιοτικός προσδιορισμός μιας ανάγκης.

Παρόλες τις αδυναμίες της, η θεωρία του Maslow μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο κατά την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Αναδεικνύει το γεγονός ότι υπάρχουν ανάγκες, οι οποίες δεν ικανοποιούνται απαραίτητα με οικονομικά κίνητρα, αλλά κίνητρα που βρίσκονται εντός του ατόμου, τα λεγόμενα ενδογενή. Ακόμα, η δυνατότητα του χρήματος να ωθεί τους εργαζομένους σε αύξηση της απόδοσής τους βαίνει σταδιακά μειούμενη. Η διαπίστωση αυτή έχει οδηγήσει αρκετές επιχειρήσεις στο να προσφέρουν στο ανώτερο δυναμικό τους όχι επιπρόσθετες οικονομικές απολαβές, αλλά άλλου τύπου παροχές, όπως αυτοκίνητο, πιστωτικές κάρτες, κ.λπ., τα οποία προσδίδουν αναγνώριση και κύρος.

### 1.6.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων- F. Herzberg

Σύμφωνα με τον Herzberg, 1959, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που ασκούν επίδραση στην συμπεριφορά των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες που δημιουργούν ικανοποίηση, είναι ενδογενείς, πηγάζουν δηλαδή από το εσωτερικό του ατόμου και αποκαλούνται παράγοντες παρακίνησης. Η ύπαρξή τους, ωθεί τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους, ολοένα και περισσότερο. Τέτοιοι παράγοντες είναι αυτοί που αφορούν την ίδια τη δουλειά και αυτό καθεαυτό το άτομο, όπως η συμμετοχή και η ευθύνη στην εργασία, η αναγνώριση της συμβολής στην επίτευξη στόχων, η επαγγελματική ανέλιξη, το αίσθημα επιτυχίας, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, το αν τα καθήκοντα θεωρούνται ενδιαφέροντα. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια, είναι εξωγενείς ή εξωτερικοί και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και ειδικότερα τον τρόπο διοίκησης και εποπτείας, το γενικότερο κλίμα που επικρατεί σε μια επιχείρηση, τις σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, την αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς, το κύρος της θέσης εργασίας, κ.λ.π.. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης να μην λειτουργούν παρακινητικά στους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσής τους, στην περίπτωση όμως που δε υφίστανται δημιουργούν δυσαρέσκεια. Είναι απαραίτητοι, αφού δημιουργούν τις αναγκαίες συνθήκες που δίνουν τη δυνατότητα στους παράγοντες παρακίνησης να επιτελέσουν το έργο τους.

Η θεωρία του Herzberg εμφανίζει κάποιες ομοιότητες με αυτήν του Maslow. Ειδικότερα, οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες του Maslow, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης στις ανάγκες εκτίμησης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Η συνεισφορά της θεωρίας του Herzberg στο επίπεδο της αποτελεσματικής-αποδοτικής λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική. Ο ίδιος έδωσε μεγάλη έμφαση «στον εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment)», δηλαδή να αποκτά η εργασία του ατόμου το κατάλληλο περιεχόμενο, που μπορεί να του προσφέρει τη δυνατότητα ικανοποίησης αναγκών των ανώτερων βαθμίδων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη μείωση των μηχανισμών ελέγχου, την αύξηση των υποχρεώσεων των εργαζομένων, την παραχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας και εξουσίας, την ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την ανατροφοδότηση (feed



back), την ανάθεση καθηκόντων μεγαλύτερης δυσκολίας και ποικιλίας. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται η ρουτίνα και αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

### **1.6.3 Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης- κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (ERG)- C. D. Alderfer**

Ο Alderfer ανέπτυξε το 1969 τη θεωρία του, εξελίσσοντας ακόμη περισσότερο τη θεωρία του Maslow. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι ανάγκες των ατόμων κατατάσσονται στις εξής τρεις κατηγορίες: α) τις «υπαρξιακές ανάγκες» (existence needs), δηλαδή τις ανάγκες που σχετίζονται με την ύπαρξη του ατόμου (φυσιολογικές ανάγκες, ασφάλεια, σιγουριά), β) τις «ανάγκες σχέσεων» (relatedness needs), δηλαδή αυτές που αφορούν τις κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις και γ) τις «ανάγκες ανάπτυξης» (growth needs), οι οποίες αντιστοιχούν στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη.

Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υφίσταται ταυτόχρονα μια συνεχής σειρά αναγκών, ενώ δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η ιεράρχησή τους. Περαιτέρω, πιστεύει ότι προκειμένου να υπάρξει παρακίνηση σε μια ανώτερη κατηγορία αναγκών δεν είναι αναγκαία η εκ των προτέρων ικανοποίηση μιας κατώτερης ανάγκης. Ειδικά οι ανάγκες ανάπτυξης, όσο καλύτερα ικανοποιούνται τόσο αυξάνεται η έντασή τους. Επίσης, κατά τον Alderfer στην περίπτωση που το άτομο συνειδητοποιήσει ότι μια ανάγκη του δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, τότε στρέφει τις προσπάθειές του προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών.

### **1.6.4 Η θεωρία των προσδοκιών- V. Vroom**

Η θεωρία των προσδοκιών (Expectancy Theory - 1964), που αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom, βασίζεται στην ιδέα ότι, η ένταση της προσπάθειάς ενός εργαζομένου για να επιτύχει ένα στόχο, εξαρτάται από την προσδοκία του για το πιο θα είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειάς που θα καταβάλλει, αλλά και από το πόσο ελκυστική θα είναι η ανταμοιβή που θα λάβει. Με άλλα λόγια, το άτομο συναρτά το πόσο θα προσπαθήσει με το αν και σε ποιο βαθμό η προσπάθειά του θα αξιολογηθεί θετικά καθώς και με το μέγεθος της επιβράβευσης που θα έχει (μπόνους και λοιπές παροχές, προαγωγή).

Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζει τη λειτουργία της στις ακόλουθες σχέσεις:

1. Σχέση προσπάθειας-επίδοσης και ειδικότερα σε ποιο βαθμό η αύξηση της προσπάθειας θα επιφέρει αυξημένη επίδοση,

2. Σχέση επίδοσης-ανταμοιβής, πιο συγκεκριμένα αν και σε ποιο βαθμό η αυξημένη επίδοση θα εξασφαλίσει υψηλότερες ανταμοιβές,
3. Σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας ανταμοιβών, δηλαδή αν οι ανταμοιβές είναι αυτές που ικανοποιούν τις επιθυμίες του ατόμου.

Τα συμπεράσματα της θεωρίας του Vroom είναι πολύ σημαντικά, διότι εξηγούν το γιατί κάποιοι εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν έχουν κίνητρα στη δουλειά τους, περιορίζονται στην ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, μειώνοντας την απόδοσή τους και αναπόφευκτα περιέρχονται σε τέλμα. Είναι πράγματι ιδιαίτερα δυσάρεστη η διαπίστωση για οποιοδήποτε εργαζόμενο, ότι όσο και αν προσπαθήσει δεν θα αξιολογηθεί θετικά η προσπάθειά του, λαμβάνοντας και την ανάλογη ανταμοιβή. Οι διαπιστώσεις αυτές είναι χρήσιμο να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους ασκούντες τη διοίκηση ενός οποιουδήποτε οργανισμού, με την κατάλληλη προσαρμογή των πολιτικών τους, στην κατεύθυνση της ικανοποίησης των προσδοκιών των εργαζομένων μέσω κινήτρων και ανταμοιβών. Από την άλλη πλευρά, μια αδυναμία της θεωρίας των προσδοκιών είναι η υπόθεση που κάνει ότι οι εργαζόμενοι πριν ακόμα καταβάλουν την οποιαδήποτε προσπάθεια αξιολογούν την αναμενόμενη απόδοση και αμοιβή τους, κάτι που στην πραγματικότητα δεν είναι εφικτό αφού ενέχει υψηλή αβεβαιότητα και δυσκολία ποσοτικοποίησης.

### **1.6.5 Η θεωρία της δικαιοσύνης- J. S. Adams**

Η θεωρία της δικαιοσύνης ή της ισότητας, που υποστηρίχθηκε αρχικά από τον Adams (1963), βασίζεται στην αρχή ότι ο κάθε άνθρωπος επιθυμεί ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση στο χώρο της δουλειάς του, σε σύγκριση με τους άλλους. Έτσι, κάνει σύγκριση μεταξύ αυτών που δίνει και στη συνέχεια λαμβάνει από τη δική του εργασία με τα αντίστοιχα που δίνουν και λαμβάνουν οι άλλοι. Η σύγκριση μπορεί να γίνεται με πρόσωπα του ίδιου ή διαφορετικού εργασιακού περιβάλλοντος, π.χ. μιας άλλης επιχείρησης ή και με φίλους. Τα άλλα πρόσωπα γίνονται τα σημεία αναφοράς για τη σύγκριση. Ειδικότερα, ο εργαζόμενος επιδιώκει τη διατήρηση ισορροπίας ανάμεσα στις εισροές (input), δηλαδή οτιδήποτε συνεισφέρει στην εργασία του (τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, ευφυΐα, εμπειρία, γνώσεις, ικανότητες, αφοσίωση, απόδοση) και στις εκροές (output), δηλαδή οτιδήποτε απολαμβάνει από την εργασία του (οικονομικές απολαβές, πρόσθετες παροχές, έπαινοι, ηθικές αμοιβές, προαγωγές, κύρος, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας, ενδιαφέρον της εργασίας). Η αίσθηση δικαιοσύνης, φέρνει ευχαρίστηση και αυξάνει την παρακίνηση. Στην περίπτωση

αυτή ο εργαζόμενος προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγικότητα ή και την ποιότητα της εργασίας του. Αντίθετα, η αίσθηση αδικίας δημιουργεί δυσαρέσκεια, η οποία οδηγεί στην απώλεια παρακίνησης για εργασία και ακολούθως στη μείωση της απόδοσής του. Η μείωση της απόδοσης μπορεί να έχει ως συνέπεια τη μείωση της ποσότητας του παραγόμενου έργου ή και σε υποβάθμιση της ποιότητας του.

Μία αδυναμία της θεωρίας του Adams είναι ότι εστιάζει σε μία μόνο αξία, αυτήν της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις λοιπές αξίες που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο σύνολό της. Ωστόσο, τα συμπεράσματα της θεωρίας της Δικαιοσύνης είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση, για τους παρακάτω λόγους (Χυτήρης, 2001):

- Οι δίκαιες ανταμοιβές αποτελούν κίνητρο για τους εργαζομένους προκειμένου να αυξάνουν την προσπάθειά τους.
- Η αξιολόγηση των ανταμοιβών από την πλευρά των εργαζομένων γίνεται σε συγκριτική και σχετική βάση, δηλαδή συγκρίνουν αυτά που λαμβάνουν οι ίδιοι σε σχέση με αυτά που λαμβάνουν εργαζόμενοι που εκτελούν παραπλήσια εργασία. Συνεπώς, σημαντικό ρόλο παίζει όχι το απόλυτο ύψος των ανταμοιβών αλλά η σύγκριση.

### **1.7 Ανακεφαλαίωση**

Στο κεφάλαιο αυτό καταβλήθηκε προσπάθεια να αποσαφηνιστούν οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης, να εξηγηθεί το γιατί η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα σε όλους τους οργανισμούς, να επισημανθούν οι παράγοντες που την καθορίζουν και να αναλυθούν κάποιες από τις σημαντικότερες θεωρίες σχετικές με την παρακίνηση των προσώπων στο εργασιακό τους περιβάλλον.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο κάποια συγκεκριμένα κίνητρα διαμορφώνουν την παρακινητική λειτουργία στο Δημόσιο Τομέα, στην αναγκαιότητα της ενίσχυσης της και τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται.

Ειδικότερα, ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα, οι στόχοι που υπηρετεί αλλά και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του είναι αρκετά διαφορετικά από αυτά του ιδιωτικού τομέα. Τα ιδιαίτερα αυτά στοιχεία, είναι αναμενόμενο να επηρεάζουν τον τρόπο που διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση αλλά και η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη, τις επικρατούσες αρνητικές απόψεις ενός μεγάλου μέρους της κοινωνίας για τη δημόσια διοίκηση, αλλά και τους θεσμούς της πολιτείας στο σύνολό τους, είναι σημαντικό να αναδειχθούν μεταξύ άλλων και οι παράγοντες εκείνοι που αυξάνουν την παρακίνηση των στελεχών του δημοσίου και κατ'επέκταση βελτιώνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση άρα και την παραγωγικότητα τους προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω δεδομένα, γίνεται προσπάθεια να αναδειχθούν τα ιδιαίτερα κίνητρα υποκίνησης των στελεχών του Δημοσίου Τομέα, εν μέρει διαφορετικά αυτών του Ιδιωτικού, σύμφωνα με την ανάλυση των Perry και Wise (1990), να ερευνηθούν οι αιτίες της χαμηλής παρακίνησης των εργαζομένων του Δημοσίου και να αναζητηθούν συγκεκριμένοι τρόποι με τους οποίους μπορεί να ενισχυθεί η παρακίνηση τους προς όφελος τόσο των ιδίων όσο και του κοινωνικού συνόλου.

#### **2.2 Η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα**

Ίσως ο πιο έγκυρος ορισμός για την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα προέρχεται από τους ερευνητές Perry και Wise (1990). Σύμφωνα τον ορισμό αυτό *η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα είναι η προδιάθεση που έχει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί σε κίνητρα που δημιουργούνται πρωταρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες ή*

*οργανισμούς*. Θεωρούν δηλαδή ότι, η ιδιαίτερη φύση της εργασίας του δημοσίου τομέα συνδέεται με συγκεκριμένα κίνητρα παρακίνησης των υπαλλήλων του.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Perry και Wise, τα κίνητρα που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- Ορθολογικά κίνητρα (rational motives)

Τα κίνητρα αυτά πηγάζουν από την έμφυτη τάση των ατόμων να εξυπηρετούν την προσωπική τους ευημερία. Κατά ανάλογο τρόπο, προσπαθεί ο κάθε εργαζόμενος να μεγιστοποιήσει το προσωπικό του όφελος. Στο βαθμό μάλιστα που ο εργαζόμενος του δημοσίου αντιλαμβάνεται ότι, το προσωπικό του όφελος ταυτίζεται με εκείνο του κοινωνικού συνόλου, αυτό αποτελεί κίνητρο για τον ίδιο. Όταν ικανοποιείται το κίνητρο αυτό οι εργαζόμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους.

- Κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm based motives)

Τα κίνητρα αυτά είναι απόρροια της επιθυμίας του υπαλλήλου να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον. Ειδικότερα, είναι τα κίνητρα που υπηρετούν το καθήκον, την εμπιστοσύνη στη δημόσια διοίκηση και την κυβέρνηση, όπως επίσης και την προαγωγή της κοινωνικής ισότητας.

- Συναισθηματικά κίνητρα ( affective motives)

Τα κίνητρα αυτά σχετίζονται με την επιθυμία του εργαζομένου του δημοσίου να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο, την αγάπη για την πατρίδα. Σύμφωνα μάλιστα με τον Luther Gulick (1981) τα κίνητρα που απορρέουν από την επιθυμία προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο διαρκούν πολύ περισσότερο από αυτά που βασίζονται στο προσωπικό όφελος.

Ανακεφαλαιώνοντας, σύμφωνα με τη θεωρία των Perry και Wise, υπάρχει μια ποικιλία κινήτρων που αυξάνουν την παρακίνηση των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες και συμβάλλουν με αυτό τον τρόπο στην προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος για διαφορετικούς λόγους κάθε φορά όπως π.χ. η ηθική δέσμευση, το προσωπικό συμφέρον κ.λ.π., χωρίς αυτό να σημαίνει ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι οδηγούνται από τα παραπάνω κίνητρα. Για την ακρίβεια η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι, κάποια άτομα έλκονται σημαντικά από την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος για λόγους που περισσότερο ανάγονται στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και τις ιδιαίτερες αντιλήψεις, αναπτύσσοντας παράλληλα υψηλό επίπεδο παρακίνησης. Σε κάθε περίπτωση, παρόλο που η εν λόγω θεωρία δέχθηκε

κάποιες κριτικές από κάποιους μελετητές (Alonso & Lewis, 2001, Gabris & Simo, 1995), εξακολουθεί να θεωρείται πολύ σημαντική, για τους εξής λόγους: Πρώτον διότι παρέχει ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο που εξηγεί το γιατί κάποια πρόσωπα επιθυμούν να εργαστούν σε δημόσιους οργανισμούς και δεύτερον διότι τα συμπεράσματά της μπορούν να αξιοποιηθούν από τις διευθύνσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος της αποτελεσματικότερης λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη.

### **2.3 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα**

Το χαμηλό επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα συμβαδίζει με ανάλογα χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε μειωμένη αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα στο σύνολό του, ιδιαίτερα όταν ληφθεί υπόψη το αρκετά υψηλό κόστος λειτουργίας του.

Ο Ακρίβος, το 2008, απέδωσε το χαμηλό βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα στους παρακάτω λόγους:

- Στη χαμηλή αυτοπαρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.
- Στο χαμηλό βαθμό ενθάρρυνσής τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον.
- Στην ανικανότητα των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα μέσα, τα οποία θα οδηγήσουν σε αύξηση της παρακίνησης των υπαλλήλων τους.
- Στην αδυναμία της ανώτατης διοίκησης να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, παρέχοντας την ανάλογη επιβράβευση, καθώς και στην έλλειψη κατάλληλων κινήτρων,
- Στην έλλειψη του αισθήματος της δικαιοσύνης όσον αφορά την υλική αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων,
- Στην επικρατούσα νοοτροπία, την υψηλή γραφειοκρατία και την διοικητική αγκύλωση της δημόσιας διοίκησης.
- Στη μη επαρκή σύνδεση της αξίας-συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις ανταμοιβές τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί η αξιοσημείωτη διαφορά των παρεχόμενων κινήτρων μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων σε σχέση με τις δημόσιες.

Μία άλλη σημαντική αιτία της χαμηλής παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η πολιτική εξάρτηση και ο βαθμός της έντασης με τον οποίο αυτή συναντάται. Η ταύτιση του δημοσίου τομέα με την εκάστοτε κυβέρνηση δημιουργεί μία αίσθηση

ασυνέχειας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Κάποιες φορές μάλιστα αξιόλογες μεταρρυθμίσεις που φέρνει εις πέρας μια κυβέρνηση, «ξηλώνονται» από τον επόμενο υπουργό είτε της ίδιας είτε της επόμενης κυβέρνησης. Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στην ελληνική δημόσια διοίκηση και έχει τις ρίζες του από τη σύσταση του νέου Ελληνικού κράτους. Η πολιτική εξουσία παρεμβαίνει στη λειτουργία του δημοσίου τομέα και συχνά παραβιάζει το θεσμικό κεντρικό της ρόλο, που συνίσταται στην παροχή κατευθύνσεων, το συντονισμό και την εποπτεία της κρατικής μηχανής. Δεν είναι καθόλου σπάνιες οι περιπτώσεις ανάμιξης κυβερνητικών στελεχών και κρατικών παραγόντων στην εκτέλεση των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Τα φαινόμενα αυτά συνδέονται με τη δημιουργία πελατειακών σχέσεων και εξαρτήσεων, μέσω των οποίων παραβιάζεται η αξιοκρατία, οι ίσες ευκαιρίες και οι διαφανείς διαδικασίες. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την απογοήτευση των δημοσίων υπαλλήλων, την απώλεια του ενδιαφέροντος και τη μείωση της αποδοτικότητάς τους.

Για όλους τους παραπάνω λόγους η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων παραμένει υποβαθμισμένη, οι δυνατότητές τους αναξιοποίητες και η παραγωγικότητά τους χαμηλή.

Όσον αφορά τη σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, από την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Buelens και Van der Broeck (2007) σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων, προέκυψαν διαφορές στην εργασιακή παρακίνηση μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και συγκεκριμένα ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα έχουν μικρότερη παρακίνηση από εξωτερικούς παράγοντες. Και στους δύο τομείς πάντως, πιο σημαντική επίδραση στην εργασιακή παρακίνηση έχουν οι διαφορές στο επίπεδο της ιεραρχίας, αφού συνήθως αυξάνεται με την άνοδο στην ιεραρχία, παρά οι διαφορές στους τομείς απασχόλησης. Επιπλέον, το περιεχόμενο της εργασίας είναι αυτό που ασκεί περισσότερο θετική επίδραση στην παρακίνηση και όχι το είδος του τομέα απασχόλησης (δημόσιος ή ιδιωτικός).

Από τα παραπάνω, αναδεικνύεται το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της οιασδήποτε υπηρεσίας του δημοσίου στο να πραγματοποιήσει σε συνεργασία με τη Διοίκηση, τα απαιτούμενα βήματα που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη της παρακινητικής διαδικασίας. Είναι άλλωστε μέρος της αποστολής της Δ.Α.Δ. η κατάλληλη διαχείριση των ενδογενών και των εξωγενών στοιχείων (κινήτρων), προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων στα



πλαίσια της πραγματοποίησης των ατομικών και ομαδικών έργων που αναλαμβάνουν (Αλεξόπουλος, 2021). Η δυσκολία του εγχειρήματος αυτού είναι σημαντική, αφού πρέπει να κατανοήσει τα προβλήματα και τις ανησυχίες των στελεχών της και να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες τους, σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον με δεδομένους τους θεσμικούς και οικονομικούς περιορισμούς. Αλλά και η νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων, όπως και ο ιδεολογικός προσανατολισμός των κυβερνήσεων είναι κρίσιμης σημασίας παράμετροι στην υλοποίηση του εγχειρήματος αυτού.

#### **2.4 Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης**

Ένας από τους πιο σημαντικούς συντελεστές της απόδοσης των εργαζομένων, πέραν των ιδιαίτερων προσωπικών ικανοτήτων του καθενός (ευφυΐα, προσόντα, δεξιότητες κ.α.) και των ειδικών παραγόντων ενός οργανισμού (περιβάλλον-συνθήκες εργασίας), είναι η παρακίνηση. Η σημαντική συμβολή της παρακίνησης στην αύξηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων δεν έχει αναδειχθεί όσο θα έπρεπε και βρίσκεται κατά κανόνα εκτός των μεταρρυθμιστικών διαδικασιών που έχουν λάβει χώρα στη δημόσια διοίκηση. Πολύ συχνά μάλιστα τα τελευταία χρόνια, δίδεται υπερβολικά μεγάλη βαρύτητα στην ύπαρξη υψηλών τυπικών προσόντων κατά την προκήρυξη θέσεων αλλά και για την εξέλιξη των στελεχών του δημοσίου και παραμελείται η διαδικασία της παρακίνησης. Είναι λοιπόν αναγκαίο να εφαρμοστούν οι κατάλληλες μέθοδοι και πρακτικές, οι οποίες θα τονώσουν την παρακίνηση και το ζήλο των δημοσίων υπαλλήλων, σημαντική μερίδα των οποίων περιορίζονται στην άσκηση των καθηκόντων τους με έναν αρκετά τυπικό τρόπο. Όπως μια ιδιωτική επιχείρηση απαιτεί αφοσίωση των στελεχών της στο όραμα και στους στόχους της, με τη διαμόρφωση του ενδεδειγμένου κλίματος και της κατάλληλης κουλτούρας, έτσι και η δημόσια διοίκηση πρέπει να εμφυσήσει ανάλογες αρχές στα δικά της στελέχη.

Τα κίνητρα, που χρησιμοποιούνται εδώ και πολλά χρόνια στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και σε ορισμένες δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς για την ανάπτυξη της παρακίνησης και θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σταδιακά και στο δημόσιο τομέα διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες ανάλογα με τη φύση τους σε εξωτερικά (extrinsic), τα οποία έχουν κατά κύριο λόγο οικονομική διάσταση και εσωτερικά (intrinsic), τα οποία έχουν περισσότερο ηθική διάσταση και απορρέουν από το εσωτερικό του ατόμου:

**Πίνακας 2.1**  
**Εξωτερικά και Εσωτερικά Κίνητρα**

<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ (EXTRINSIC)</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ (INTRINSIC)</b>
Επιπλέον αμοιβές ή πριμ παραγωγικότητας	Μη οικονομικά έπαθλα (έπαινοι, ηθική αναγνώριση, κ.λ.π.)
Οικονομικά έπαθλα επίτευξης στόχων	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
Μισθολογική εξέλιξη ανάλογη των επιδόσεων	Εναλλαγή θέσεων εργασίας, προκειμένου να αυξάνεται το ενδιαφέρον
Συμμετοχή στα κέρδη	Τρόπος οργάνωσης των σημείων εργασίας που στοχεύει στη μείωση της μονοτονίας
Παροχές σε είδος	Ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
Συνθήκες και περιβάλλον εργασίας	Ανάθεση καθηκόντων που έχουν το χαρακτήρα της πρόκλησης και της δημιουργίας, αλλά είναι επιτεύξιμα
	Καλλιέργεια συναδελφικών σχέσεων και συμμετοχή σε δραστηριότητες εκτός εργασίας, οι οποίες βελτιώνουν το κλίμα

Πηγή : Ίδια επεξεργασία

Περαιτέρω, ο ρόλος των προϊσταμένων είναι κρίσιμης σημασίας. Ειδικότερα, οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να περιορίζονται στην αυστηρή εποπτεία και τον έλεγχο των πεπραγμένων των υπαλλήλων, αλλά να είναι υποστηρικτικοί, να ενθαρρύνουν και να επιβραβεύουν τους υφισταμένους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, παρέχοντάς τους όλα τα αναγκαία εφόδια, την κατάλληλη εκπαίδευση και την αναγκαία ανατροφοδότηση. Πρέπει να αποφεύγουν τις επιτιμητικές παρεμβάσεις, επιδεικνύοντας τον αναγκαίο σεβασμό, εστιάζοντας περισσότερο στις θετικές κρίσεις, δίνοντας στους υπαλλήλους τις αναγκαίες κατευθύνσεις για την επίτευξη των στόχων που θέτονται.

Είναι προτιμότερο να αναπτύσσεται ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των στελεχών και των ανωτέρων, να ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες και η συμμετοχή τους με την κατάθεση απόψεων.

Σε κάθε περίπτωση, όταν σε ένα περιβάλλον εργασίας επικρατεί ένα ευχάριστο και ομαδικό κλίμα, η παρακινήτική διαδικασία λειτουργεί πιο αποτελεσματικά, επιδρώντας θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ και οι στόχοι επιτυγχάνονται πιο εύκολα. Όσον αφορά τους στόχους, αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, σαφείς και κατανοητοί.

Από την άλλη πλευρά, δεν είναι σωστό να γίνονται ανεκτές οι αρνητικές και κάποιες φορές προκλητικές συμπεριφορές κάποιων υπαλλήλων και να μην επιβραβεύονται οι ικανοί, αφού σε αυτές τις περιπτώσεις χάνεται ο όποιος ζήλος, η δε παρακίνηση εκμηδενίζεται. Είναι ίσως περισσότερο αναγκαίο από ποτέ, να εμπεδωθεί σταδιακά στη δημόσια διοίκηση ένα δίκαιο και αντικειμενικό σύστημα, το οποίο θα ρυθμίζει τις ανταμοιβές, αλλά και την εξέλιξη των στελεχών της, χωρίς πολιτικές ή εξωγενείς παρεμβάσεις.

## **2.5 Ανακεφαλαίωση**

Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώθηκε στο πως ορισμένα κίνητρα, τα οποία μάλιστα συνδέονται με την ιδιαίτερη φύση της εργασίας στο Δημόσιο Τομέα, ενεργοποιούν την παρακινήτική διαδικασία στον Τομέα αυτό. Ακόμα, έγινε αναφορά στην ανάγκη ενίσχυσης της παρακίνησης των Δημοσίων Υπαλλήλων, η οποία υστερεί σημαντικά σε σχέση με την αντίστοιχη των Ιδιωτικών και επισημάνθηκαν οι μέθοδοι με τις οποίες επιτυγχάνεται.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ- ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ**

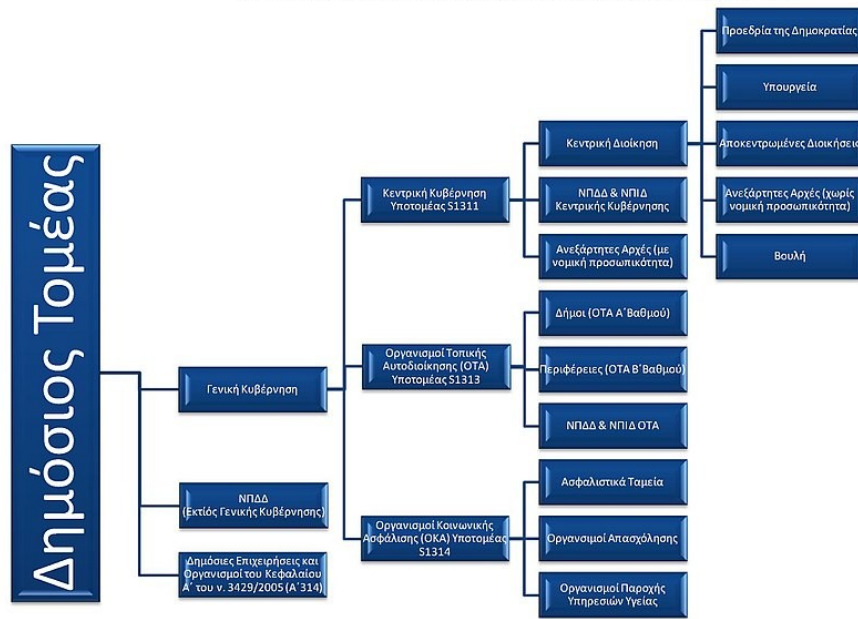
#### **3.1 Εισαγωγή**

Η ενότητα αυτή αναφέρεται στη δομή του Υπουργείου Οικονομικών και στην αποστολή του, μέρος της οποίας είναι η φορολογική πολιτική.

Ειδικότερα, αρχικά αναλύονται η διάρθρωση του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα σύμφωνα με το Ν. 4270/2014 και το οργανόγραμμα του Υπουργείου Οικονομικών. Στη συνέχεια, αναφέρονται οι αρμοδιότητες του Υπουργείου Οικονομικών, από τις οποίες, ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι φορολογικές – ελεγκτικές. Αυτές ασκούνται από το Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.) και από τη Διεύθυνση Ερευνών Οικονομικού Εγκλήματος (Δ.Ε.Ο.Ε.).

#### **3.2 Το Υπουργείο Οικονομικών**

Το Υπουργείο Οικονομικών ανήκει στο λεγόμενο στενό Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα στον τομέα της Γενικής Κυβέρνησης. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα αποτυπώνεται η διάρθρωση του Ελληνικού Δημοσίου τομέα σύμφωνα με το Ν. 4270/2014 (ΦΕΚ 143<sup>Α</sup>).



Πηγή : Υπουργείο Οικονομικών, 2022

Εικόνα 2 : Ελληνικός Δημόσιος Τομέας

Περαιτέρω, σύμφωνα με το ΦΕΚ 48B' /20-1-2020, με το οποίο καθορίστηκε η σειρά κατάταξης των Υπουργείων στην Ελλάδα, το Υπουργείο Οικονομικών είναι το πρώτο τη τάξη Υπουργείο.

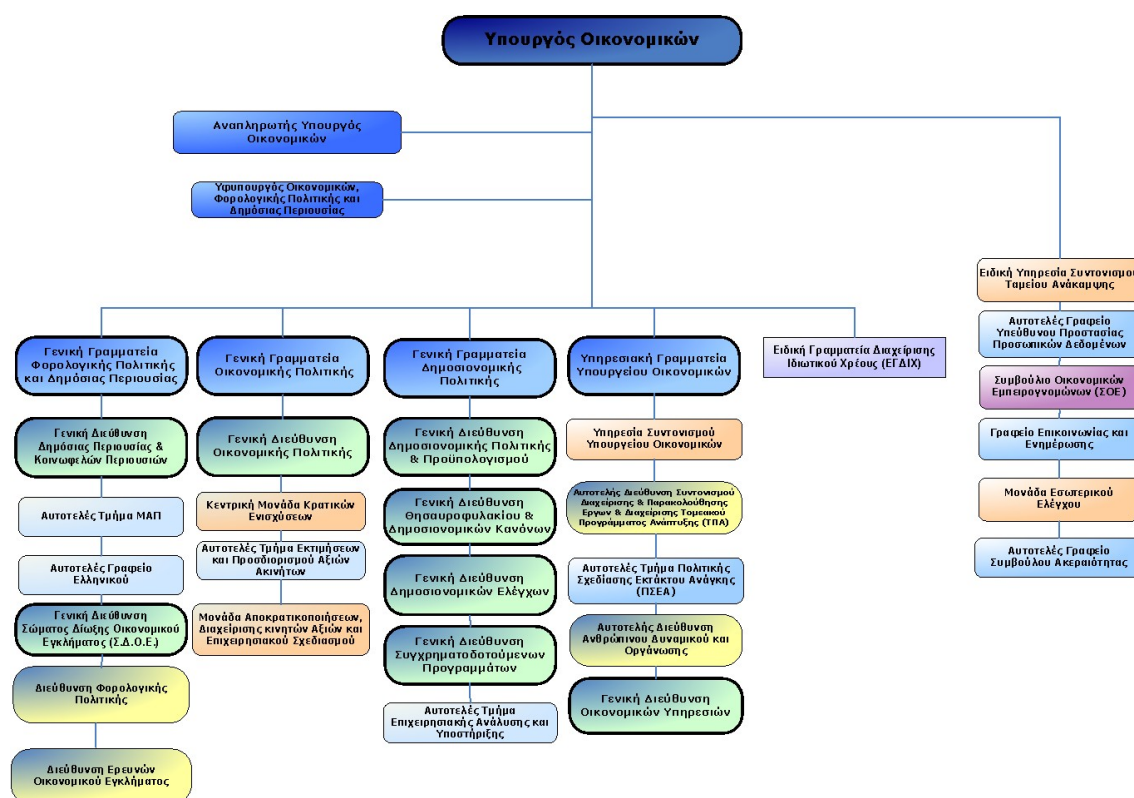
### 3.2.1 Οι αρμοδιότητες του Υπουργείου Οικονομικών

Το Υπουργείο Οικονομικών είναι υπεύθυνο για τη χάραξη και την υλοποίηση της οικονομικής και της δημοσιονομικής πολιτικής, καθώς και για το σχεδιασμό και την εκτέλεση του προϋπολογισμού της χώρας.

Στην ευθύνη του υπάγονται εκτός των άλλων και οι φορολογικές και τελωνειακές αρχές, το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (Γ.Λ.Κ.), οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.), ο Οργανισμός Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους (Ο.Δ.ΔΗ.Χ.), η Ανεξάρτητη αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.).

### 3.2.2 Η διάρθρωση των υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών

Η διάρθρωση των υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών είναι η ακόλουθη:



Πηγή : Υπουργείο Οικονομικών, 2022

Εικόνα 3 : Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών

### 3.3 Οι Φορολογικές Ελεγκτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών

#### 3.3.1 Γενική Διεύθυνση Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.)

##### 3.3.1.1 Η αποστολή του Σ.Δ.Ο.Ε.

Αποστολή του Σ.Δ.Ο.Ε. είναι η αποκάλυψη και η καταπολέμηση εστιών οικονομικού εγκλήματος, ο έλεγχος της κίνησης κεφαλαίων, της κατοχής και διακίνησης απαγορευμένων ή υπό ειδικό καθεστώς ειδών και ουσιών, ο έλεγχος ορθής εφαρμογής των διατάξεων που σχετίζονται με τις εθνικές και κοινοτικές επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις, η αποκάλυψη περιπτώσεων διαφθοράς και απάτης, καθώς επίσης και ο έλεγχος της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που αναφέρονται στην προστασία της δημόσιας περιουσίας, με σκοπό την πρόληψη των σχετικών παραβάσεων και παράνομων πράξεων, την οικειοθελή συμμόρφωση των υπόχρεων, τη δίωξη των υπευθύνων παραβατών, καθώς και την προστασία γενικότερα των οικονομικών συμφερόντων του Ελληνικού Δημοσίου, της εθνικής οικονομίας, του κοινωνικού συνόλου και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.).

### **3.3.1.2 Η διάρθρωση του Σ.Δ.Ο.Ε.**

- Κεντρική Υπηρεσία
- Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Προγραμματισμού Ερευνών
- Διεύθυνση Επιχειρησιακής Υποστήριξης
- Επιχειρησιακή Διεύθυνση Σ.Δ.Ο.Ε. Αττικής
- Επιχειρησιακή Διεύθυνση Σ.Δ.Ο.Ε. Μακεδονίας.

Στο Σ.Δ.Ο.Ε. υπηρετούν συνολικά 106 άτομα εκ των οποίων οι 87 είναι ελεγκτές.

### **3.3.2 Διεύθυνση Ερευνών Οικονομικού Εγκλήματος (Δ.Ε.Ο.Ε.)**

#### **3.3.2.1 Η αποστολή της Δ.Ε.Ο.Ε.**

Αποστολή της υπηρεσίας είναι η διενέργεια ερευνών, προκαταρκτικής εξέτασης ή προανάκρισης για την εξακρίβωση τέλεσης μείζονος ποινικής απαξίας φορολογικών εγκλημάτων, όπως αυτά ορίζονται από τη φορολογική νομοθεσία, αλλά και άλλων συναφών οικονομικών εγκλημάτων που ενεργούν βλαπτικά στα συμφέροντα του Ελληνικού δημοσίου και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έπειτα από παραγγελία της Εισαγγελίας Οικονομικού Εγκλήματος. Την εποπτεία, την καθοδήγηση και το συντονισμό λειτουργίας της Δ.Ε.Ο.Ε. έχει ο Εισαγγελέας Οικονομικού Εγκλήματος. Η κατά τόπο αρμοδιότητα της υπηρεσίας εκτείνεται σε όλη την επικράτεια.

#### **3.3.2.2 Η διάρθρωση της Δ.Ε.Ο.Ε.**

Η Διεύθυνση διαρθρώνεται στην Υποδιεύθυνση Ερευνών Οικονομικού Εγκλήματος που απαρτίζεται από τέσσερα (4) Τμήματα Ερευνών και σε δύο αυτοτελή Τμήματα: α) Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης και β) Τμήμα Νομικής Υποστήριξης.

Στη Δ.Ε.Ο.Ε. υπηρετούν συνολικά 83 άτομα εκ των οποίων οι 70 είναι ελεγκτές.

### **3.4 Ανακεφαλαίωση**

Στο παρόν κεφάλαιο αναδείχθηκε ο ιδιαίτερα κρίσιμος ρόλος που διαδραματίζει το Υπουργείο Οικονομικών στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της Φορολογικής Πολιτικής της χώρας, με τις αρμόδιες ελεγκτικές του υπηρεσίες να μεριμνούν για την εφαρμογή της φορολογικής νομοθεσίας, την πάταξη των Οικονομικών Εγκλημάτων και τη διασφάλιση του Δημοσίου Συμφέροντος.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ο σκοπός και η μεθοδολογική προσέγγιση που εφαρμόστηκε στην παρούσα μελέτη, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα, μαζί με τις αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο-ερωτηματολόγιο, προσδιορίζεται το δείγμα ενώ τέλος γίνεται αναφορά στον τρόπο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

#### **4.2 Σκοπός**

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης των φορολογικών ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών, των παραγόντων που τη διαμορφώνουν, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο την αποδοτικότητα τους και ο εντοπισμός των σημείων που μπορούν να βελτιωθούν, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αποδοτικότητα τους.

#### **4.3 Μεθοδολογική προσέγγιση**

Σχετικά με τη μεθοδολογία που εφαρμόστηκε, αρχικά έγινε επισκόπηση των σημαντικότερων θεωριών που έχουν εμφανιστεί για το συγκεκριμένο θέμα και ακολούθως επιχειρήθηκε η επιβεβαίωση-έλεγχος της ισχύος τους μέσω της ίδιας της έρευνας επί του πεδίου, δηλαδή με την πραγματοποίηση πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, μέσω της οποίας εκφράστηκαν οι απόψεις των ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών. Ειδικότερα, μέσω της έρευνας αξιολογήθηκε τόσο η συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση και η σχέση της με ορισμένους παράγοντες, όσο και οι εντυπώσεις τους από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.

Αναφορικά με την εφαρμοζόμενη στρατηγική επιλέχθηκε η παραγωγική προσέγγιση. Ο ερευνητής βασιζόμενος σε ήδη υπάρχουσες θεωρίες, διατυπώνει μια ή περισσότερες υποθέσεις και στη συνέχεια με εμπειρική διερεύνηση ελέγχει αν αυτές επαληθεύονται ή διαψεύδονται (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011). Ως προς την χρησιμοποιούμενη μέθοδο επιλέχθηκε η ποσοτική-αριθμητική, η οποία χρησιμοποιεί αριθμητικές τιμές για να μελετήσει ένα φαινόμενο, λαμβάνοντας συμπεράσματα που μπορούν να εκφραστούν με μαθηματικό τρόπο.

#### **4.4 Ερευνητικά ερωτήματα**

Έπειτα από τη διατύπωση του σκοπού της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώθηκαν ως ακολούθως:

1. Είναι ικανοποιημένοι οι φορολογικοί ελεγκτές του Υπουργείου Οικονομικών από το περιβάλλον της εργασίας τους και την εργασία τους;
2. Σε ποιους παράγοντες / τομείς (π.χ. σχέση με συναδέλφους, περιβάλλον κ.α.) η εργασιακή ικανοποίηση είναι άνω ή κάτω του μετρίου;
3. Είναι ικανοποιημένοι οι ελεγκτές από το εργασιακό τους αντικείμενο;
4. Είναι ικανοποιημένοι οι ελεγκτές από το ύψος των καθαρών μηνιαίων αποδοχών τους σε σχέση με το έργο που παρέχουν;
5. Διαφοροποιείται το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών καθαρών μηνιαίων αποδοχών τους;
6. Το μορφωτικό τους επίπεδο επιδρά θετικά ή αρνητικά στο βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης;
7. Τα έτη υπηρεσίας τους επιδρούν θετικά ή αρνητικά στο βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης;
8. Ποια είναι τα σημεία που μπορούν να βελτιωθούν, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση η αποδοτικότητα τους;

#### **4.5 Ερευνητικές υποθέσεις**

Υ 1. Το περιβάλλον εργασίας των ελεγκτών είναι ένας παράγοντας που παίζει ρόλο στο βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Herzberg, (1959), το περιβάλλον εργασίας ανήκει στην κατηγορία εκείνη των εξωγενών παραγόντων, οι οποίοι ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης να μην λειτουργούν παρακινητικά στους εργαζόμενους για αύξηση

της απόδοσής τους, στην περίπτωση όμως που δε υφίστανται δημιουργούν δυσαρέσκεια. Είναι απαραίτητοι, αφού δημιουργούν τις αναγκαίες συνθήκες που δίνουν τη δυνατότητα στους παράγοντες παρακίνησης να επιτελέσουν το έργο τους. Άρα, το περιβάλλον εργασίας των ελεγκτών αναμένεται ότι αξιολογείται θετικά ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Υ 2. Το αντικείμενο εργασίας των ελεγκτών είναι ένας παράγοντας που παίζει ρόλο στο βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Γενικά, στην έννοια του αντικειμένου εργασίας περιλαμβάνονται ο αριθμός και η ποικιλία των υποθέσεων που τους ανατίθενται, ο βαθμός δυσκολίας, η αυτονομία, δηλαδή το επίπεδο ελευθερίας εντός του οποίου τους επιτρέπεται να ασκούν τα καθήκοντα τους και να προγραμματίζουν τη δουλειά τους, αλλά και το ελεγκτικό αντικείμενο αυτό καθ' αυτό. Σύμφωνα με τον Herzberg, (1959), τα κίνητρα συνδέονται με το περιεχόμενο της εργασίας και ασκούν επίδραση στην ικανοποίηση. Επίσης, σύμφωνα με την Νικολαΐδου, (2010), όσο υψηλότερες είναι οι διαστάσεις του αντικειμένου εργασίας (καθημερινός όγκος εργασίας, ποικιλία ανατιθέμενων εργασιών που κρατούν ψηλά το ενδιαφέρον, βαθμός ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιών, αντικείμενο αυτό καθαυτό), τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Άρα, το αντικείμενο εργασίας των ελεγκτών εκτιμάται ότι αξιολογείται θετικά ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Υ 3. Το ύψος των καθαρών μηνιαίων αποδοχών των ελεγκτών, σε σχέση με το έργο που παρέχουν, επηρεάζει το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος για τον εργαζόμενο, ενώ για τους ελεγκτές του Υπουργείου Οικονομικών αποτελεί τη μοναδική τους αμοιβή αφού δεν λαμβάνουν άλλες πρόσθετες αμοιβές ή παροχές. Η διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση των χαμηλόμισθων σε σχέση με τους υψηλόμισθους είναι πολύ μεγαλύτερη σε χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία, η Ισπανία, οι οποίες υπέστησαν μειώσεις στο επίπεδο των μισθών, λόγω των επιβληθέντων προγραμμάτων προσαρμογής (Ασπιώτη, 2013). Ακόμη, κατά τους Zaheer et al. (2015) οι αμοιβές θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Άρα, το ύψος των καθαρών μηνιαίων αποδοχών των ελεγκτών, σε σχέση με το έργο που παρέχουν, αναμένεται ότι επηρεάζει το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Υ 4. Το μορφωτικό επίπεδο των ελεγκτών επιδρά στο βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Σύμφωνα με το Γεωργιάδη (2008) εργαζόμενοι με μεγαλύτερη μόρφωση αποκομίζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με όσους έχουν χαμηλότερη μόρφωση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, η μεγαλύτερη μόρφωση εξασφαλίζει θέσεις εργασίας με καλύτερες απολαβές και ανώτερη επαγγελματική εξέλιξη (Blanchflower & Oswald, 1994). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν μελέτες από τις οποίες προέκυψε ότι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο αποκομίζουν μικρότερη ικανοποίηση σε σχέση με εργαζόμενους χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου (Clark, 1996 ; Clark & Oswald, 1996; Ασπιώτη, 2013). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από την εργασία τους και όταν οι προσδοκίες αυτές δεν ικανοποιούνται, επέρχεται δυσαρέσκεια. Άρα, το μορφωτικό επίπεδο των ελεγκτών αναμένεται ότι επιδρά στο βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Υ 5. Τα έτη υπηρεσίας των ελεγκτών επιδρούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Από τις έρευνες που έχουν διενεργηθεί, προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, υπάλληλοι με μικρή προϋπηρεσία εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, σε σχέση με υπαλλήλους που έχουν μεγαλύτερη προϋπηρεσία, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση βαίνει μειούμενη με την πάροδο των ετών εργασίας (Βουτσινά, 2021). Άρα, ελεγκτές με πολλά έτη υπηρεσίας αναμένεται ότι εμφανίζουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση.

#### **4.6 Ερευνητικό εργαλείο**

Ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε και αξιοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο ως εργαλείο συλλογής δεδομένων επιτυγχάνει την ταχεία συλλογή μεγάλου αριθμού απαντήσεων, εντός περιορισμένου χρονικού διαστήματος, θέτοντας ερωτήματα που συντάσσονται σε ομοιόμορφη βάση. Βασικό του πλεονέκτημα, πέραν της ευκολίας συμπλήρωσής του είναι το μικρό κόστος, αλλά και το ότι επιτρέπει την ανώνυμη έκφραση των ερωτώμενων. Από την άλλη πλευρά δίνει σχετικά περιορισμένη πληροφόρηση και δεν παρέχει τη δυνατότητα να εκφραστούν σε βάθος οι ιδιαίτερες απόψεις των ερωτώμενων. Επίσης δεν εξασφαλίζει την ειλικρίνεια και την ακρίβεια των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας, το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα και αναπτύχθηκε σύμφωνα με το Minnesota Satisfaction Questionnaire για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, αφού προσαρμόστηκε έτσι ώστε να καλύπτει τις ιδιαίτερες εργασιακές συνθήκες του πληθυσμού αναφοράς, αλλά και το περιεχόμενο των ερευνητικών ερωτημάτων, συνίσταται σε δύο μέρη: το πρώτο μέρος αποτελείται από 22 ερωτήσεις κλειστού τύπου, με θέμα την εργασιακή ικανοποίηση και τους παράγοντες που την προσδιορίζουν (μισθός, περιβάλλον, αντικείμενο, ωράριο κλπ) ενώ το δεύτερο περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων (φύλλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, κλπ). Ο σχεδιασμός του έγινε έτσι ώστε να είναι εύκολη συμπλήρωσή του από τους ερωτώμενους. Ως προς τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η 5βάθμια κλίμακα Likert: Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα πολύ. Προκειμένου να διασφαλιστεί η δεοντολογική πλευρά της έρευνας, η οποία απαιτεί μεταξύ άλλων τη συνειδητή συγκατάθεση των συμμετεχόντων στην έρευνα, την προστασία των προσωπικών δεδομένων, γνωστοποιήθηκε στους ερωτώμενους ότι συμμετέχουν οικειοθελώς και ανωνύμως, ότι δεν θίγονται ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, καθώς και ότι τα συλλεχθέντα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Τέλος, πριν τη διανομή του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε δοκιμαστική έρευνα σε τρία (3) άτομα του δείγματος, ώστε να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα σχετικά με τη διατύπωση των ερωτημάτων και τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης του. Έπειτα από τη δοκιμαστική έρευνα και αφού λήφθηκαν υπόψη οι παρατηρήσεις των προσώπων που έλαβαν μέρος, όσον αφορά τη σαφήνεια και την ακρίβεια των ερωτημάτων διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια.

#### **4.7 Συλλογή δεδομένων-Δειγματοληψία**

Τα στοιχεία συλλέχθηκαν πρωτογενώς, δηλαδή απευθείας από τον ερευνητή, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο καταβλήθηκε προσπάθεια να διανεμηθεί σε όσο το δυνατόν πιο μεγάλο αριθμό του πληθυσμού αναφοράς, που αποτελεί το σύνολο των φορολογικών ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών, ήτοι 157 άτομα. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε τελικά από 103 άτομα επί του συνόλου των 157 φορολογικών ελεγκτών, ήτοι ποσοστό 65,61 %, το οποίο θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό αφού διασφαλίζει τόσο την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος όσο και την αξιοπιστία της έρευνας. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε τον Ιούνιο 2022 και η ανάκτηση τους, με τη συλλογή των απαντήσεων, ολοκληρώθηκε στα τέλη Ιουλίου 2022.

#### **4.8 Ανάλυση δεδομένων**

Στη συνέχεια της συλλογής των δεδομένων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο, ακολούθησε η ταξινόμηση και η επεξεργασία-ανάλυσή τους, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), προκειμένου να εξαχθούν τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας. Η ανάλυση περιλάμβανε περιγραφική (συχνότητες, ποσοστά, μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις) και επαγωγική στατιστική [t – test, Anova (post hoc του Bonferroni, διόρθωση Bonferroni για την εύρεση του νέου επιπέδου σημαντικότητας)].

#### **4.9 Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου**

Αναφερόμενοι στην έννοια της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου εννοούμε την ικανότητα αυτού να παράγει τα ίδια αποτελέσματα υπό τις ίδιες συνθήκες. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να προκύψουν ασφαλή συμπεράσματα, στα οποία δεν περιέχονται σφάλματα μέτρησης.

Κάποιες από τις πιο συνηθισμένες περιπτώσεις σφαλμάτων οφείλονται στον πλημμελή τρόπο με τον οποίο κάποιες φορές συντάσσονται τα ερωτηματολόγια, όπως όταν οι ερωτήσεις είναι ασαφώς διατυπωμένες ή όταν οι οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου χαρακτηρίζονται από ανακρίβεια και ασάφεια. Σε άλλες περιπτώσεις σφάλματα προκύπτουν όταν οι ερωτώμενοι δίνουν απαντήσεις στην τύχη, όταν νιώθουν πλήξη ή κούραση, όταν μεταβάλλονται οι συνθήκες διεξαγωγής της έρευνας, κ.α..

Προκειμένου να διασφαλιστεί η προαναφερόμενη αξιοπιστία, είναι αναγκαία η διενέργεια σχετικού ελέγχου. Ο έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου καλείται και ανάλυση εσωτερικής συνοχής ή συνέπειας (internal consistency). Η ανάλυση εσωτερικής συνοχής ή συνέπειας εκτιμά τη συνέπεια των απαντήσεων των συμμετεχόντων στα στοιχεία ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν οι συμμετέχοντες απαντούν με παρόμοιο τρόπο στις ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου. Στις περιπτώσεις που στις ερωτήσεις που περιλαμβάνει μια έρευνα χρησιμοποιούνται κλίμακες τύπου Likert, με πάνω από 2 επιλογές απάντησης, θεωρείται απαραίτητος ο υπολογισμός και η σχετική δήλωση του συντελεστή alpha του Cronbach (Cronbach, 1951), ο οποίος αποτελεί και το πιο διαδεδομένο τεστ για τον έλεγχο της αξιοπιστίας μιας κλίμακας ερωτηματολογίου. Ο συντελεστής αυτός αποτυπώνει τη μέση τιμή των ερωτήσεων και του συνδυασμού τους σε ένα ερωτηματολόγιο και αξιολογεί το βαθμό εσωτερικής συνέπειας του συνόλου των ερωτήσεων.

Η τιμή  $\alpha$  του Cronbach κυμαίνεται από -1 έως 1. Προκειμένου να θεωρείται αξιόπιστο ένα ερωτηματολόγιο, είναι επιθυμητή μια όσο το δυνατόν υψηλότερη τιμή του δείκτη αυτού, δηλαδή μια τιμή που να βρίσκεται όσο το δυνατόν πλησιέστερα στη μονάδα. Κλίμακες ερωτηματολογίων με τιμή του δείκτη  $\alpha$  του Cronbach μεγαλύτερη ή ίση του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές. Ειδικότερα, ένα ερωτηματολόγιο αξιολογείται με κριτήριο το βαθμό εσωτερικής συνοχής ή συνέπειας, άρα και αξιοπιστίας, ανάλογα με τις ακόλουθες τιμές του συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach:

<0,5 - μη αποδεκτή συνοχή

0,5-0,59 - πτωχή συνοχή

0,6-0,69 - αμφισβητήσιμη συνοχή

0,7-0,79 - αποδεκτή συνοχή

0,8-0,89 - καλή συνοχή

>0,9 - εξαιρετική συνοχή

Στην παρούσα έρευνα, επί του δείγματος των 103 ατόμων που συμμετείχαν σε αυτήν, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των 22 ερωτήσεων στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert, ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach, έλαβε την τιμή 0,913 > 0,9, Κατά συνέπεια το ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται από εξαιρετική συνοχή.

**Πίνακας 4.1**  
**Στατιστικών αξιοπιστίας**

Cronbach's Alpha	Πλήθος ερωτήσεων
,913	22

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **5.1 Εισαγωγή**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής, μετά από την επεξεργασία και την ανάλυση των συλλεχθέντων πρωτογενών δεδομένων. Η Περιγραφική Στατιστική έχει ως σκοπό της τη συνοπτική παρουσίαση των δεδομένων. Είναι ένα στατιστικό εργαλείο μέσω του οποίου γίνεται η συγκέντρωση, ταξινόμηση και παρουσίαση πρωτογενών δεδομένων με εύληπτο και κατανοητό τρόπο. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιούνται πίνακες συχνότητας, γραφήματα (ραβδογράμματα, ιστογράμματα, θηκογράμματα, κ.α.), στατιστικά μέτρα (μέτρα κεντρικής τάσης, μέτρα μεταβλητότητας κ.α.) (Χαλικιάς, Μανωλέσσου, Λάλου, 2015). Η Επαγωγική Στατιστική αξιοποιεί τα αποτελέσματα που εξάγονται από τις παρατηρήσεις ενός δείγματος, προκειμένου να εκτιμηθούν τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού.

Οι εργασίες αυτές έγιναν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS22.0 και του Microsoft Office Excel 2013. Καταβλήθηκε προσπάθεια να δοθούν απαντήσεις στα παρατιθέμενα ερευνητικά ερωτήματα και ειδικότερα στο αν και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, να αναλυθούν οι επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή τους

ικανοποίηση αλλά και να αναδειχθούν τα σημεία που μπορούν να βελτιωθούν ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση η αποδοτικότητα τους.

## **5.2 Περιγραφική Στατιστική**

Ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλαδή το δείγμα της έρευνας, ανήλθε στα 103 άτομα. Συγκεκριμένα, συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google forms, 103 φορολογικοί ελεγκτές του Υπουργείου Οικονομικών, επί του συνόλου των 157 φορολογικών ελεγκτών. Ο αριθμός αυτός, αποτελεί το σύνολο του πληθυσμού αναφοράς, ήτοι ποσοστό ανταπόκρισης 65,61 %. Η ανταπόκριση στην έρευνα που διενεργήθηκε, ενός αρκετά υψηλού ποσοστού ερωτηθέντων, θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητική αφού μειώνεται το ενδεχόμενο εμφάνισης μεροληψίας και διασφαλίζεται με αυτόν τον τρόπο τόσο η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος όσο και η αξιοπιστία της έρευνας. Η παρουσίαση των περιγραφικών χαρακτηριστικών των δεδομένων και η αποτύπωση των αποτελεσμάτων της έρευνας παρατίθεται αναλυτικά κατωτέρω, με τη χρήση πινάκων συχνοτήτων-αντίστοιχων ποσοστών των εξεταζόμενων μεταβλητών, περιγραφικών μέτρων, αλλά και γραφημάτων προκειμένου η απεικόνισή τους να είναι πλήρης.

### **5.2.1 Δημογραφικά στοιχεία**

#### **Φύλο**

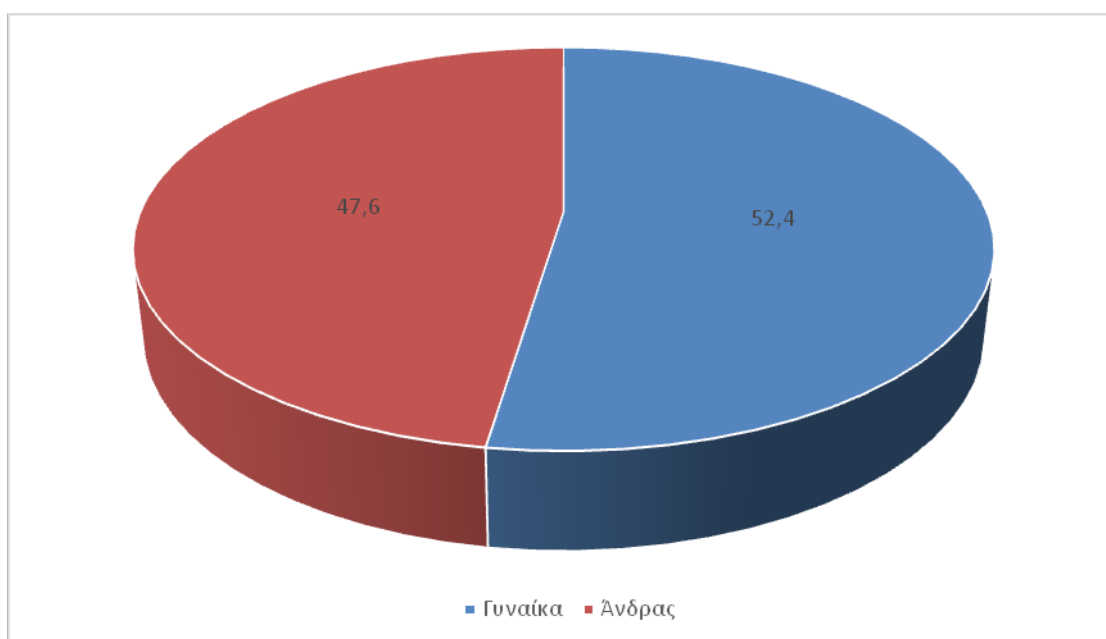
Από τους 103 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι 49 ήταν άντρες και οι 54 γυναίκες. Ειδικότερα, στον πίνακα 5.1 και στο γράφημα 5.1 παρατηρείται ότι η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα είναι 47,6% και 52,4% αντίστοιχα, δηλαδή υφίσταται μια πολύ μικρή υπεροχή των γυναικών στο δείγμα. Το γεγονός αυτό, στην προκειμένη περίπτωση, δεν επιβεβαιώνει την ευρύτατα διαμορφωμένη αντίληψη, η οποία μάλιστα έχει αναδειχθεί και από αρκετές έρευνες, ότι η Δημόσια Διοίκηση κυριαρχείται από το γυναικείο φύλο.

**Πίνακας 5.1**

**Φύλο**

	N	%
Γυναίκα	54	52,4
Άνδρας	49	47,6
Total	103	100,0

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5.1**

**Φύλο**

**Ηλικία**

Όσον αφορά την κατανομή του δείγματος με κριτήριο την ηλικία, η μεγάλη πλειοψηφία των ελεγκτών (86) ανήκει αθροιστικά στις ηλικιακές ομάδες 35-44 και 45-54, δηλαδή είναι μεταξύ 35 και 54 ετών, ένας αρκετά μικρότερος αριθμός (16) είναι από 55 ετών και άνω, ενώ μόλις 1 είναι μεταξύ 30-34 ετών.

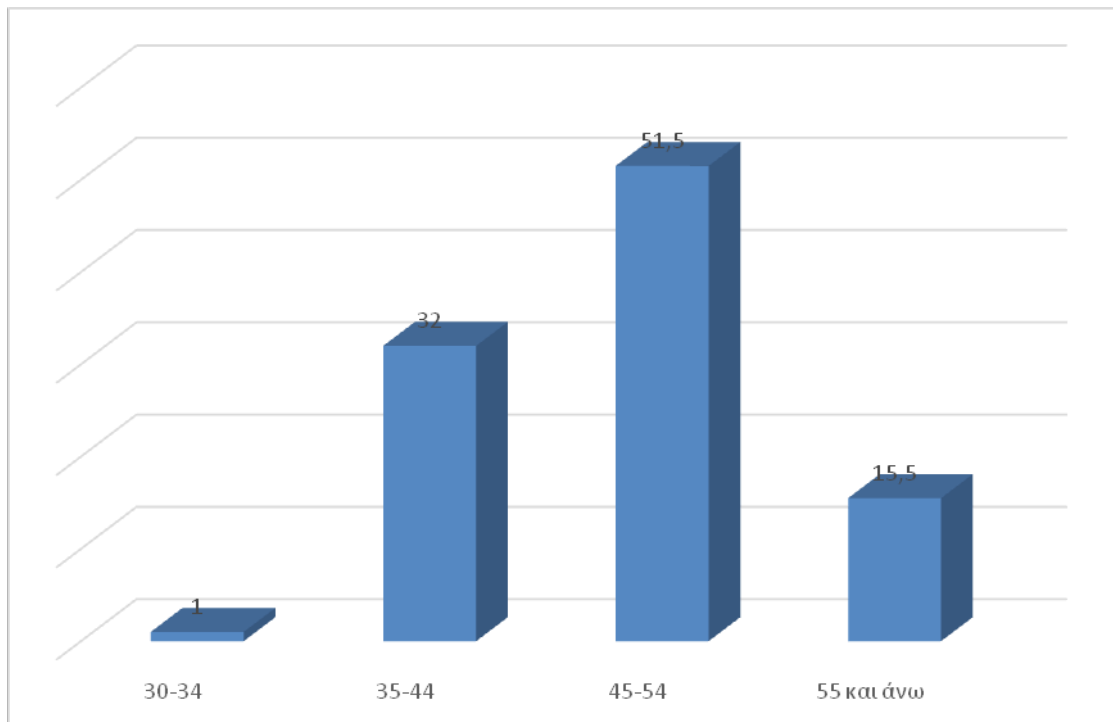
Ειδικότερα, στον πίνακα 5.2 και στο γράφημα 5.2, παρατηρείται το 51,5% του δείγματος να είναι ηλικίας από 45 – 54 ετών, το 32,0% του δείγματος να είναι 35 – 44 ετών, το 15,5% του δείγματος να είναι ηλικίας από 55 και άνω και το υπόλοιπο 1,0% του δείγματος να είναι 30 – 34 ετών.

**Πίνακας 5.2**

**Ηλικία**

	N	%
30-34	1	1,0
35-44	33	32,0
45-54	53	51,5
55 και άνω	16	15,5
Total	103	100,0

Πηγή : Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5.2**

**Ηλικία**

**Μορφωτικό Επίπεδο**

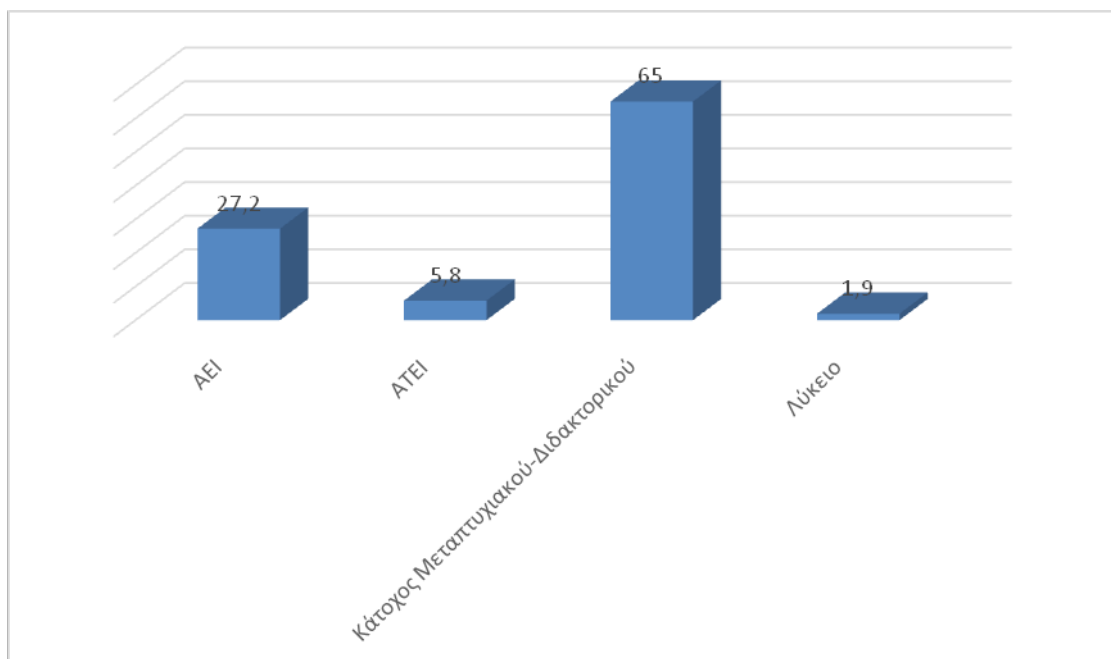
Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα, στον πίνακα 5.3 και στο γράφημα 5.3, παρατηρείται ότι η μεγάλη πλειοψηφία, ήτοι το 65,0% του δείγματος, είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού – διδακτορικού τίτλου, ένα σημαντικό ποσοστό ήτοι το 27,2% του δείγματος είναι πτυχιούχοι Πανεπιστημίου, το 5,8% του

δείγματος είναι πτυχιούχοι ΑΤΕΙ και το 1,9% του δείγματος είναι απόφοιτοι λυκείου.

**Πίνακας 5.3**  
**Μορφωτικό επίπεδο**

	N	%
ΑΕΙ	28	27,2
ΑΤΕΙ	6	5,8
Κάτοχος Μεταπτυχιακού- Διδακτορικού	67	65,0
Λύκειο	2	1,9
Total	103	100,0

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5.3**  
**Μορφωτικό επίπεδο**

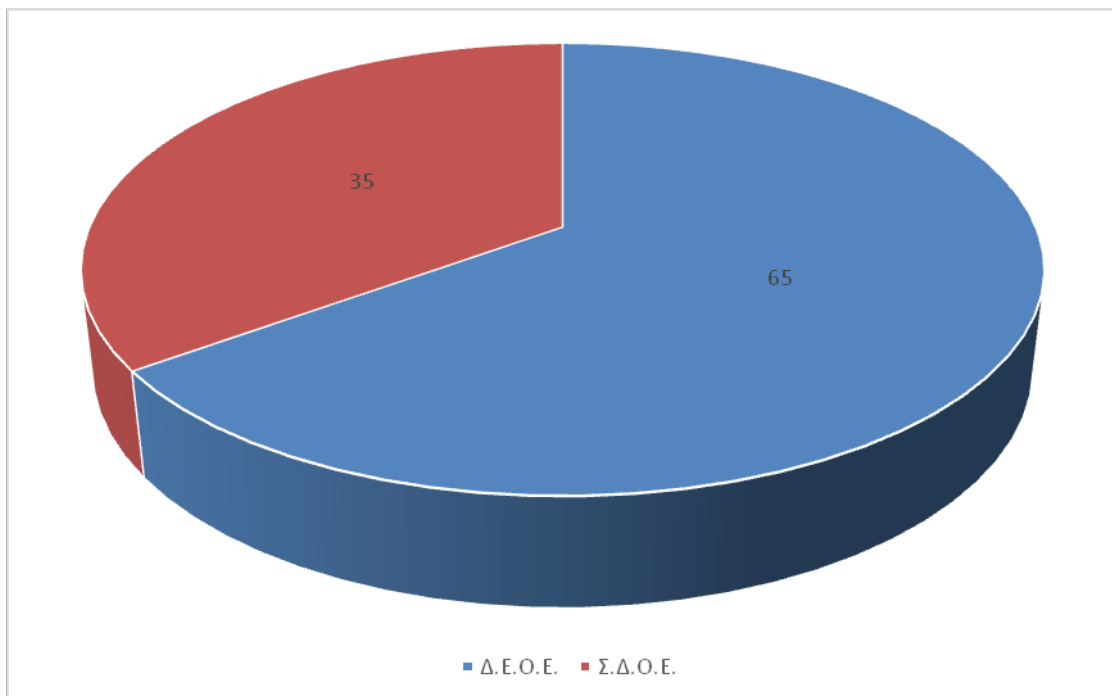
**Υπηρεσία**

Στον πίνακα 5.4 και στο γράφημα 5.4, παρατηρείται το 65,0% του δείγματος να εργάζεται στη Διεύθυνση Ερευνών Οικονομικού Εγκλήματος (Δ.Ε.Ο.Ε.) και το 35,0% του δείγματος να εργάζεται στο Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.)

**Πίνακας 5.4**  
**Υπηρεσία**

	N	%
Δ.Ε.Ο.Ε.	67	65,0
Σ.Δ.Ο.Ε.	36	35,0
Total	103	100,0

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

## Γράφημα 5.4

### Υπηρεσία

#### Έτη Απασχόλησης ως Ελεγκτής

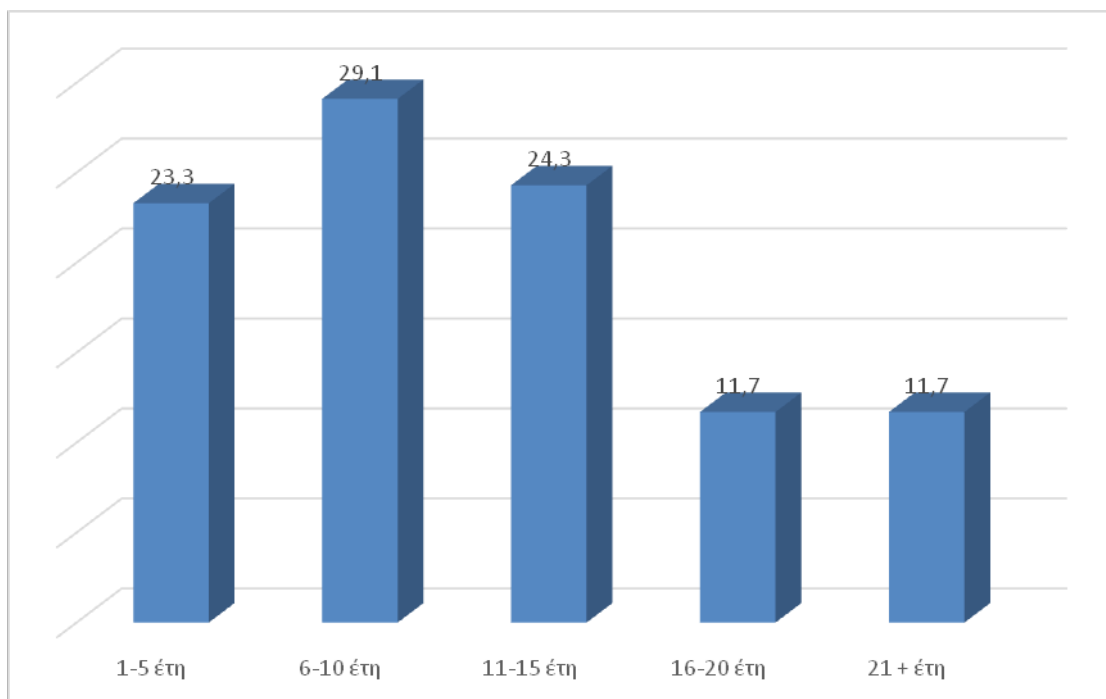
Σε ότι αφορά τα έτη απασχόλησης ως ελεγκτής, σύμφωνα με τον πίνακα 5.5 και το γράφημα 5.5, το 29,1% του δείγματος εργάζεται από 6 – 10 έτη ως ελεγκτής, το 24,3% του δείγματος εργάζεται από 11 – 15 έτη, το 23,3% του δείγματος εργάζεται από 1 – 5 έτη, το 11,7% του δείγματος εργάζεται από 16 – 20 έτη και το υπόλοιπο 11,7% του δείγματος εργάζεται πάνω από 21 έτη.

#### Πίνακας 5.5

##### Έτη απασχόλησης ως ελεγκτής

	N	%
1-5 έτη	24	23,3
6-10 έτη	30	29,1
11-15 έτη	25	24,3
16-20 έτη	12	11,7
21 + έτη	12	11,7
Total	103	100,0

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Γράφημα 5.5

#### Έτη απασχόλησης ως ελεγκτής

### Οικογενειακή Κατάσταση

Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, στον πίνακα 5.6 και στο διάγραμμα 5.6, παρατηρείται το 70,9% του δείγματος, δηλαδή η μεγάλη πλειοψηφία, να είναι παντρεμένο, το 18,4% του δείγματος να είναι ανύπαντρο και το υπόλοιπο 10,7% του δείγματος να είναι διαζευγμένοι / χήροι.

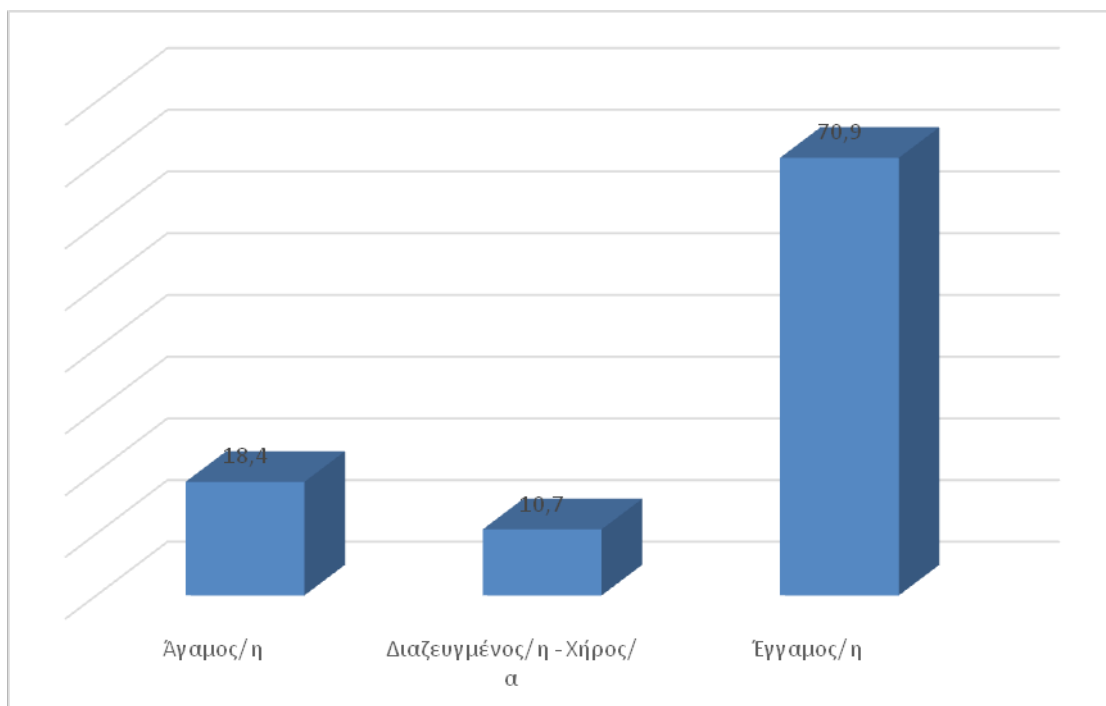
### Πίνακας 5.6

#### Οικογενειακή κατάσταση

	N	%
Άγαμος/ η	19	18,4
Διαζευγμένος/ η - Χήρος/ α	11	10,7
Έγγαμος/ η	73	70,9
Total	103	100,0

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας





Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5.6**  
**Οικογενειακή κατάσταση**

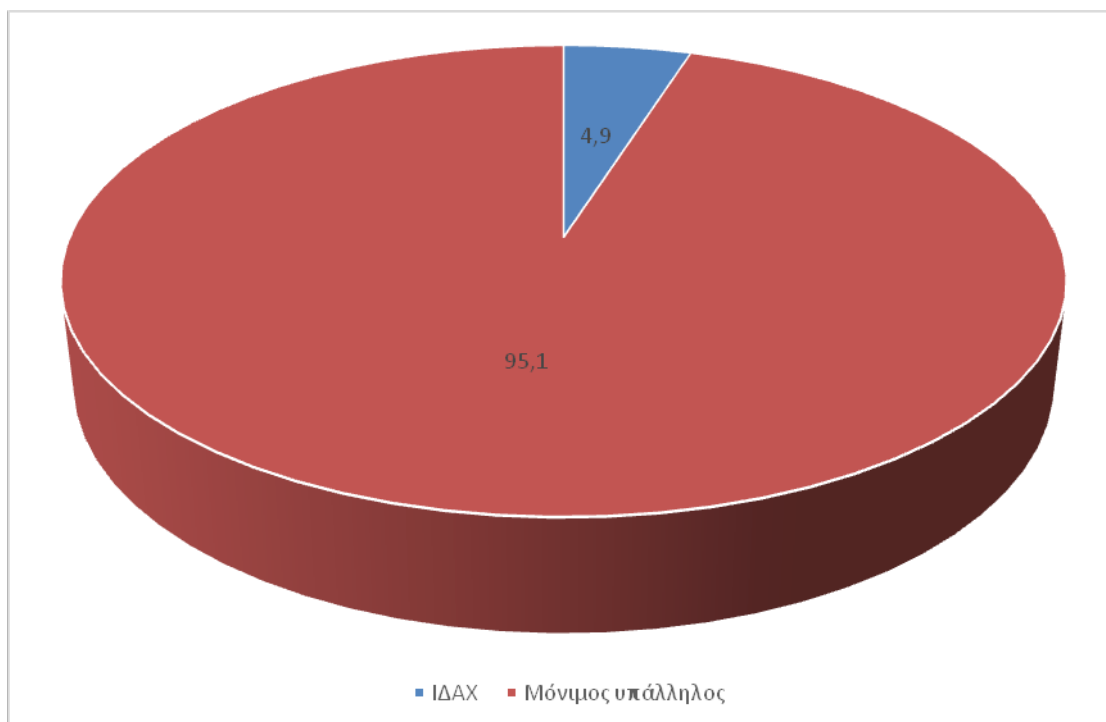
### Εργασιακή Κατάσταση

Αναφορικά με την εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων, στον πίνακα 5.7 και στο διάγραμμα 5.7, παρατηρείται ότι το 95,1% του δείγματος, δηλαδή η συντριπτική πλειοψηφία είναι μόνιμοι υπάλληλοι και το υπόλοιπο μόλις 4,9% του δείγματος είναι ΙΔΑΧ.

**Πίνακας 5.7**  
**Εργασιακή κατάσταση**

	N	%
ΙΔΑΧ	5	4,9
Μόνιμος υπάλληλος	97	95,1
Total	102	100,0

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5.7**  
**Εργασιακή κατάσταση**

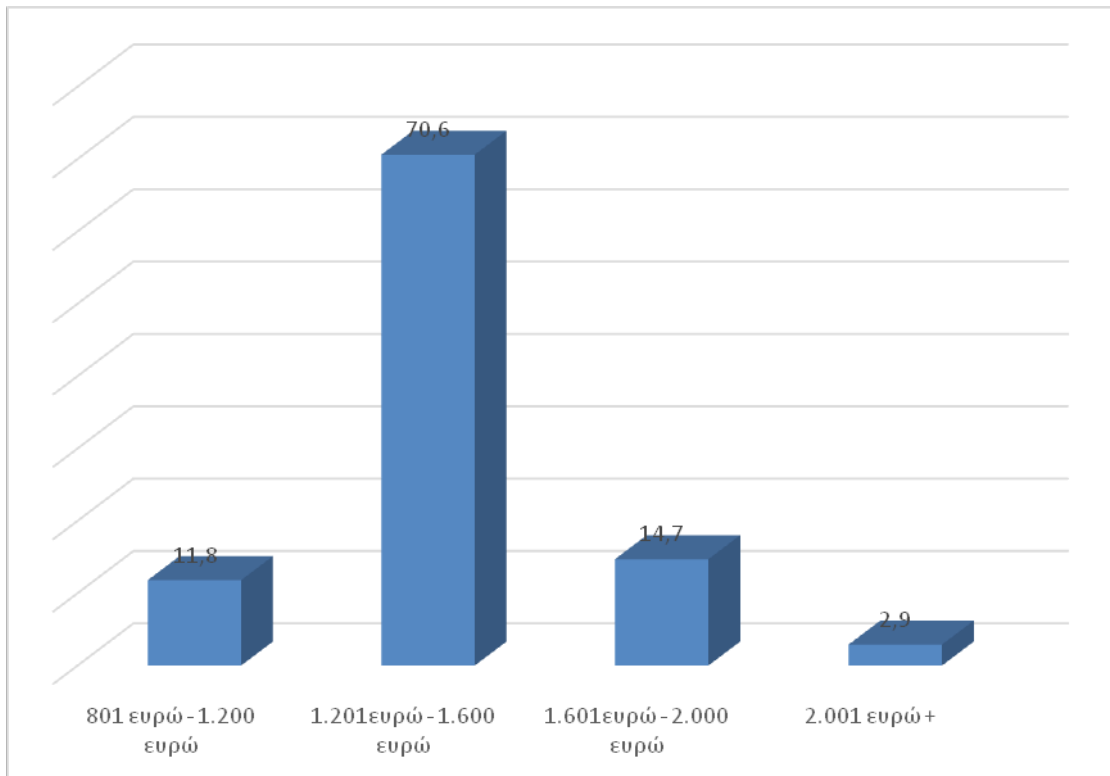
### **Συνολικές Καθαρές Μηνιαίες Αποδοχές**

Όσον αφορά τις συνολικές καθαρές μηνιαίες αποδοχές, στον πίνακα 5.8 και στο διάγραμμα 5.8, παρατηρείται το 70,6% του δείγματος, δηλαδή η μεγάλη πλειοψηφία, να λαμβάνει 1201 – 1600 ευρώ ως μηνιαίες αποδοχές, το 14,7% του δείγματος να λαμβάνει 1601 – 2000 ευρώ, το 11,8% του δείγματος να λαμβάνει 801 – 1200 ευρώ και το υπόλοιπο μόλις 2,9% του δείγματος να λαμβάνει πάνω από 2000 ευρώ τον μήνα.

**Πίνακας 5.8**  
**Συνολικές μηνιαίες αποδοχές**

	N	%
801 ευρώ - 1.200 ευρώ	12	11,8
1.201ευρώ - 1.600 ευρώ	72	70,6
1.601ευρώ - 2.000 ευρώ	15	14,7
2.001 ευρώ +	3	2,9
Total	102	100,0

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Γράφημα 5.8

#### Συνολικές μηνιαίες αποδοχές

#### 5.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση

Στον πίνακα 5.9 παρατηρείται η μέση τιμή της κλίμακας για την εργασιακή ικανοποίηση να είναι ίση με 3,13 (TA = 0,55). Η τιμή αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια, δεδομένου ότι το εύρος της κλίμακας βαθμολόγησης είναι από 1 – 5 με μέση τιμή ίση με 3 (Αντιστοιχία με βάση το ερωτηματολόγιο: [1,00-1,49] ΚΑΘΟΛΟΥ, [1,50-2,49] ΛΙΓΟ, [2,50-3,49] ΜΕΤΡΙΑ, [3,50-4,49] ΠΟΛΥ, [4,50-5,00] ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ). Επιπλέον, οι ερωτώμενοι είναι άνω του μετρίου ικανοποιημένοι (τιμές άνω του 3,5) από το ωράριο εργασίας τους (M = 3,63, TA = 0,79), από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (M = 3,63, TA = 0,87), από το αντικείμενο εργασίας τους αυτό καθ' αυτό (M = 3,55, TA = 0,76), από τον αριθμό των ημερών αδειάς τους (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών) (M = 3,54, TA = 0,79) και από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας τους (M = 3,52, TA = 0,76). Από την άλλη οι ερωτώμενοι είναι κάτω του μετρίου ικανοποιημένοι (τιμές κάτω του 2,5) από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής τους (M = 2,47, TA = 0,99), από

τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο τους (M = 2,44, TA = 1,02) και από τις δυνατότητες που έχουν να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας τους (M = 2,40, TA = 0,95).

**Πίνακας 5.9**  
**Εργασιακή ικανοποίηση**

	Ελάχιστη	Μέγιστη	M	TA
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	1,0	5,0	3,40	0,73
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	1,0	5,0	2,63	0,85
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	1,0	5,0	3,19	1,01
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	1,0	5,0	3,41	0,99
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	1,0	5,0	3,55	0,76
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	1,0	5,0	3,29	0,87
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	1,0	5,0	3,46	0,86
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	1,0	5,0	2,69	1,02
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	1,0	5,0	3,04	0,88
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	1,0	5,0	2,86	1,02
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	1,0	5,0	2,47	0,99
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης	1,0	4,0	2,44	1,02

πάνω στο αντικείμενο σας

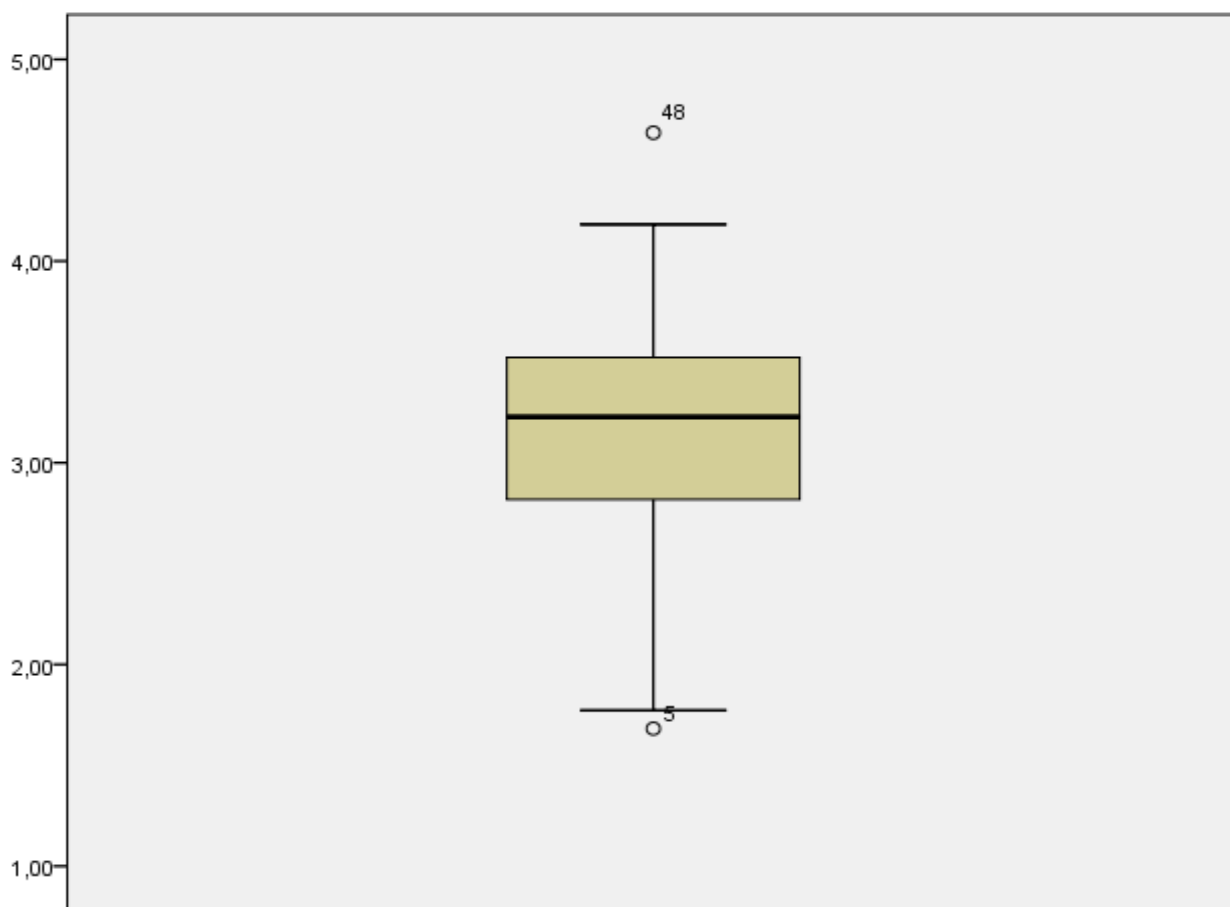
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	1,0	4,0	2,40	0,95
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	1,0	5,0	2,78	0,94
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	1,0	5,0	3,63	0,87
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	1,0	5,0	3,48	0,93
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	1,0	5,0	3,33	0,96
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	1,0	5,0	3,00	1,01
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	1,0	5,0	3,63	0,79
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	1,0	5,0	3,52	0,76
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδείας σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	1,0	5,0	3,54	0,79
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	1,0	5,0	3,13	1,04
Εργασιακή ικανοποίηση	1,68	4,64	3,13	0,55

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης προέκυψε από το άθροισμα των 22 ερωτήσεων και διαιρώντας κατόπιν το άθροισμα αυτό με τον αριθμό 22.

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### 5.2.2.1 Κατανομή εργασιακής ικανοποίησης

Στο γράφημα 5.9 παρακάτω παρατηρείται ότι η κατανομή της εργασιακής ικανοποίησης είναι σχετικά συμμετρική με δύο ακραίες τιμές, ένας υπάλληλος είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος από την δουλειά του και ένας υπάλληλος δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από την δουλειά του.



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Γράφημα 5.9**

**Εργασιακή ικανοποίηση**

**5.3 Επαγωγική Στατιστική**

**5.3.1 Έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων**

Στον πίνακα 5.10 παρουσιάζονται οι στατιστικοί έλεγχοι Kolmogorov Smirnov & Shapiro Wilk για τον έλεγχο κανονικότητας της μεταβλητής που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και τις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή. Βάση των ελέγχων Kolmogorov Smirnov & Shapiro Wilk τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p < 0.05$ ). Μοναδική εξαίρεση τα δεδομένα να ακολουθούν την κανονική κατανομή για τον συνολικό δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης βάση του ελέγχου Shapiro Wilk ( $p > 0.05$ ). Για να εξεταστεί το μέγεθος της απόκλισης από την κανονική κατανομή, εξετάζονται παρακάτω, στον πίνακα 5.11 οι κανονικοποιημένες τιμές της λοξότητας (skewness) και της κύρτωσης (kurtosis).

**Πίνακας 5.10**  
**Έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων**

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic (df = 102)	p	Statistic (df)	p
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	0,257	0,000	0,819	0,000
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	0,282	0,000	0,867	0,000
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	0,230	0,000	0,877	0,000
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	0,265	0,000	0,867	0,000
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	0,320	0,000	0,804	0,000
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	0,255	0,000	0,813	0,000
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	0,293	0,000	0,841	0,000
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	0,287	0,000	0,865	0,000
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	0,267	0,000	0,865	0,000
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	0,216	0,000	0,906	0,000
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	0,223	0,000	0,891	0,000
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	0,188	0,000	0,876	0,000

13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	0,208	0,00 0	0,878	0,00 0
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	0,257	0,00 0	0,889	0,00 0
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	0,302	0,00 0	0,822	0,00 0
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	0,274	0,00 0	0,862	0,00 0
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	0,257	0,00 0	0,859	0,00 0
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	0,202	0,00 0	0,888	0,00 0
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	0,337	0,00 0	0,782	0,00 0
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	0,303	0,00 0	0,816	0,00 0
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδείας σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	0,298	0,00 0	0,843	0,00 0
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	0,22	0,00 0	0,89	0,00 0
Εργασιακή ικανοποίηση	0,09	0,03 9	0,979	0,10 5

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 5.11**  
**Λοξότητα (Skewness) & Κύρτωση (Kurtosis)**

	Skewness	Std. Error of Skewness	Z score of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Z score of Kurtosis
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	-,47 9	,238	- 2,0 12	1,1 92	,472	2,5 27



2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	-,17 7	,238	-,74 5	-,05 6	,472	-,11 8
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	-,57 6	,238	- 2,4 20	-,23 2	,472	-,49 1
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	-,71 6	,238	- 3,0 07	,19 8	,472	,42 0
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	-,92 5	,238	- 3,8 87	1,4 15	,472	3,0 00
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	-,97 1	,238	- 4,0 83	,83 4	,472	1,7 69
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	-,75 6	,238	- 3,1 78	,58 9	,472	1,2 49
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	-,29 2	,239	- 1,2 23	-,55 8	,474	- 1,1 77
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	-,51 0	,238	- 2,1 42	,18 1	,472	,38 3
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	-,11 8	,238	-,49 4	-,50 1	,472	- 1,0 62
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	,12 7	,238	,53 5	-,47 0	,472	-,99 7
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	,06 0	,238	,25 4	- 1,0 87	,472	- 2,3 04

13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	,02 1	,238	,08 9	-,93 2	,472	- 1,9 75
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	-,18 9	,238	-,79 5	-,27 9	,472	-,59 1
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	-,99 5	,238	- 4,1 81	1,6 11	,472	3,4 15
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	-,71 8	,238	- 3,0 17	,44 9	,472	,95 2
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	-,71 8	,239	- 3,0 02	,25 7	,474	,54 2
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	-,35 0	,238	- 1,4 69	-,61 0	,472	- 1,2 93
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	- 1,1 68	,238	- 4,9 07	2,2 54	,472	4,7 79
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	-,82 0	,238	- 3,4 47	1,2 45	,472	2,6 41
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδείας σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	-,57 4	,238	- 2,4 10	,38 2	,472	,81 0
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	-,46 8	,238	- 1,9 66	-,28 8	,472	-,61 0
Εργασιακή ικανοποίηση	-,41	,238	-	,28	,472	,61

	0		1,7 22	8		1
--	---	--	-----------	---	--	---

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Παρατηρείται για το συνολικό δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης, οι κανονικοποιημένες τιμές της λοξότητας (-1,722) και της κύρτωσης (0,611) κυμαίνονται μεταξύ των ορίων -2 έως 2, που σημαίνει ότι η απόκλιση των δεδομένων από την κανονική κατανομή δεν είναι σημαντική (George & Mallery, 2003). Σύμφωνα με αυτό το αποτέλεσμα, παρακάτω χρησιμοποιούνται οι παραμετρικοί έλεγχοι t – test & Ανοva. Στις επιμέρους ερωτήσεις, παρατηρείται στην πλειοψηφία τους τιμές μεταξύ των ορίων -2 έως 2 και για αυτό τον λόγο θα χρησιμοποιηθούν παρόμοιοι έλεγχοι.

### 5.3.2 Παραμετρικοί έλεγχοι t – test & Ανοva

#### Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών

Στον πίνακα 5.12 παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση ( $p > .05$ ).

**Πίνακας 5.12**

**Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση**

	Φύλο				Test				
	Γυναίκα		Άνδρας		Levene's test		t- test		
	M	TA	M	TA	F	p	t	df	p
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	3,35	0,73	3,45	0,74	0,06	0,807	-0,671	101	0,504
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	2,74	0,73	2,51	0,96	5,912	0,017	1,36	89,427	0,177
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον	3,09	0,94	3,31	1,08	2,604	0,11	-1,072	101	0,286

και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)									
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	3,33	0,91	3,49	1,08	1,807	0,18 2	-0,796	101	0,428
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	3,52	0,75	3,59	0,79	0,021	0,88 6	-0,485	101	0,629
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	3,37	0,78	3,2	0,96	1,245	0,26 7	0,968	101	0,335
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	3,52	0,75	3,39	0,98	2,395	0,12 5	0,769	101	0,444
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	2,72	0,92	2,65	1,14	6,66	0,01 1	0,37	90,3 52	0,712
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	3,04	0,91	3,04	0,87	0,027	0,87 1	-0,022	101	0,983
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	2,91	0,98	2,82	1,07	0,504	0,48	0,451	101	0,653
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	2,65	0,78	2,27	1,15	9,503	0,00 3	1,956	83,3 21	0,054
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε	2,56	1,02	2,31	1	0,107	0,74 5	1,247	101	0,215

από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας									
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	2,43	0,88	2,37	1,03	2,137	0,14 7	0,31	101	0,757
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	2,76	0,82	2,8	1,06	2,71	0,10 3	-0,197	101	0,844
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	3,69	0,93	3,57	0,82	0,035	0,85 2	0,658	101	0,512
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	3,54	0,93	3,41	0,93	0,024	0,87 7	0,703	101	0,484
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	3,46	1	3,19	0,89	0,561	0,45 6	1,458	100	0,148
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	3,13	0,85	2,86	1,15	9,227	0,00 3	1,354	87,4 85	0,179
19. Πόσο	3,59	0,77	3,67	0,83	0,006	0,93	-0,516	101	0,607

ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας						6				
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	3,48	0,72	3,57	0,82	0,498	0,48 2	-0,594	101	0,554	
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδείας σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	3,44	0,74	3,65	0,83	0,012	0,91 3	-1,345	101	0,182	
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	3,26	0,89	2,98	1,18	1,329	0,25 2	1,362	101	0,176	
Εργασιακή ικανοποίηση	3,16	0,49	3,09	0,6	1,603	0,20 8	0,625	101	0,533	

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, ο έλεγχος Levene's test χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### **Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ υπαλλήλων του Σ.Δ.Ο.Ε και της Δ.Ε.Ο.Ε.**

Στον πίνακα 5.13 παρατηρείται οι υπάλληλοι της Δ.Ε.Ο.Ε. (M = 3,21) έναντι των υπαλλήλων του Σ.Δ.Ο.Ε (M = 2,98) να απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ( $p < .05$ ). Επιπλέον, οι υπάλληλοι της Δ.Ε.Ο.Ε. έναντι των υπαλλήλων του Σ.Δ.Ο.Ε φαίνεται να απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ( $p < .05$ ) στους τομείς που αφορούν το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ) (3,36 έναντι 2,89), την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (3,63 έναντι 3,14), από τον όγκο της εργασίας τους (2,87 έναντι 2,34), από τις δυνατότητες προσωπικής τους ανάπτυξης μέσω της εργασίας τους

(3,01 έναντι 2,58) και από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων τους (2,94 έναντι 2,47).

**Πίνακας 5.13**

**Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων του Σ.Δ.Ο.Ε και της Δ.Ε.Ο.Ε ως προς την εργασιακή ικανοποίηση**

	Υπηρεσία				Levene's test		t- test		
	Δ.Ε.Ο.Ε.		Σ.Δ.Ο.Ε.		F	p	t	df	p
	M	TA	M	TA					
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	3,46	0,70	3,28	0,78	0,031	0,860	1,225	101	0,223
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	2,73	0,88	2,44	0,77	0,05	0,824	1,644	101	0,103
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	3,36	0,98	2,89	1,01	0,025	0,876	2,294	101	<b>0,024</b>
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	3,51	0,98	3,22	1,02	0,294	0,589	1,394	101	0,166
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	3,57	0,82	3,53	0,65	0,883	0,35	0,248	101	0,804
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	3,36	0,83	3,17	0,94	0,001	0,981	1,066	101	0,289
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	3,63	0,81	3,14	0,87	0,038	0,847	2,837	101	<b>0,006</b>
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	2,87	1,00	2,34	1,00	0,725	0,397	2,511	100	<b>0,014</b>
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	3,09	0,9	2,94	0,86	1,369	0,245	0,792	101	0,430
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας	3,01	1,02	2,58	0,97	0,175	0,677	2,081	101	<b>0,040</b>

ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας									
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	2,55	1,03	2,31	0,89	0,937	0,335	1,211	101	0,229
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	2,42	1,06	2,47	0,94	1,892	0,172	-0,257	101	0,797
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	2,46	0,99	2,28	0,88	1,759	0,188	0,938	101	0,350
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	2,94	0,92	2,47	0,91	1,079	0,301	2,473	101	<b>0,015</b>
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	3,67	0,77	3,56	1,05	3,689	0,058	0,641	101	0,523
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	3,57	0,89	3,31	0,98	0,067	0,797	1,371	101	0,173
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	3,39	0,98	3,23	0,91	0,592	0,443	0,797	100	0,427
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	3,07	1,03	2,86	0,96	0,024	0,878	1,023	101	0,309
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	3,73	0,64	3,44	1	8,103	0,005	1,56	50,9	0,125
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	3,52	0,75	3,53	0,81	0,13	0,72	-0,034	101	0,973
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδειάς σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	3,54	0,75	3,56	0,88	0,579	0,448	-0,111	101	0,912
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από	3,25	1,05	2,89	1,01	1,11	0,295	1,705	101	0,091



τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε									
Εργασιακή ικανοποίηση	3,2 1	0,54	2,98	0,53	0,002	0,96 1	2,15 4	10 1	<b>0,034</b>

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, ο έλεγχος Levene's test χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ μόνιμων υπαλλήλων και υπαλλήλων ΙΔΑΧ

Στον πίνακα 5.14 παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ μόνιμων υπαλλήλων και υπάλληλων ΙΔΑΧ ως προς την εργασιακή ικανοποίηση ( $p > .05$ ).

**Πίνακας 5.14**

**Διαφορές μεταξύ μόνιμων υπαλλήλων και υπαλλήλων ΙΔΑΧ ως προς την εργασιακή ικανοποίηση**

	Εργάζεστε ως				Levene's test		t- test		
	ΙΔΑΧ		Μόνιμος υπάλληλος		F	p	t	df	p
	M	TA	M	TA					
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	3,0 0	0,7 1	3,4 2	0,7 3	1,43 1	0,23 4	- 1,258	10 0	0,21 1

2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	2,6 0	1,1 4	2,6 4	0,8 4	0,71 7	0,39 9	- 0,100	10 0	0,92 1
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	3,0 0	1,4 1	3,2 2	0,9 9	2,29 5	0,13 3	- 0,466	10 0	0,64 2
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	3,8 0	0,4 5	3,4 0	1,0 1	3,89 7	0,05 1	0,876	10 0	0,38 3
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	3,2 0	0,4 5	3,5 8	0,7 8	2,49 4	0,11 7	- 1,076	10 0	0,28 5
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	3,2 0	1,3 0	3,3 0	0,8 6	1,31 1	0,25 5	- 0,246	10 0	0,80 6
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	3,8 0	0,4 5	3,4 4	0,8 8	3,63	0,06 0	0,900	10 0	0,37 0
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	2,8 0	1,1 0	2,7 0	1,0 2	0,12 9	0,72 0	0,218	99	0,82 8
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	2,8 0	1,1 0	3,0 5	0,8 8	0,10 4	0,74 8	- 0,615	10 0	0,54 0
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	2,6 0	1,3 4	2,9 0	0,9 9	1,54 9	0,21 6	- 0,641	10 0	0,52 3
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	2,4 0	1,1 4	2,4 7	0,9 9	0,02 6	0,87 2	- 0,162	10 0	0,87 1
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	2,2 0	0,8 4	2,4 5	1,0 3	1,33 9	0,25 0	- 0,540	10 0	0,59 0
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	2,4 0	1,1 4	2,4 1	0,9 4	0,08 6	0,77 0	- 0,028	10 0	0,97 7
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	2,8 0	0,8 4	2,7 9	0,9 3	0,11 7	0,73 3	0,014	10 0	0,98 8
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	3,0 0	1,5 8	3,6 9	0,7 8	6,54 6	0,01 2	- 0,971	4,1	0,38 5

16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	4,0 0	0,7 1	3,4 7	0,9 0	2,35 6	0,12 8	1,280	10 0	0,20 3
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	2,4 0	1,5 2	3,4 1	0,8 8	6,20 4	0,01 4	- 1,471	4,1 4	0,21 3
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	3,0 0	0,7 1	3,0 1	1,0 3	1,83 8	0,17 8	- 0,022	10 0	0,98 2
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	3,8 0	0,4 5	3,6 4	0,7 9	1,84 1	0,17 8	0,448	10 0	0,65 5
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	3,6 0	0,5 5	3,5 2	0,7 8	0,83 4	0,36 3	0,239	10 0	0,81 1
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδειάς σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	3,0 0	0,7 1	3,5 7	0,7 9	1,76 7	0,18 7	- 1,573	10 0	0,11 9
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	2,8 0	0,8 4	3,1 3	1,0 6	0,36	0,55 0	- 0,694	10 0	0,48 9
Εργασιακή ικανοποίηση	3,0 1	0,6 7	3,1 5	0,5 4	1,07 2	0,30 3	- 0,553	10 0	0,58 1

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, ο έλεγχος Levene's test χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### **Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών**

Στον πίνακα 5.15 παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση ( $p > .05$ ). Στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών υπάρχουν για τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία ( $p = .043$ ), από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο τους ( $p = .014$ ) και από δυνατότητες που έχουν να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας τους ( $p = .021$ ). Για να διερευνηθεί ποιες ηλικιακές κατηγορίες διαφέρουν εφαρμόστηκε ο post hoc έλεγχος του Bonferroni (Πίνακας 1, Παράρτημα). Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η διόρθωση Bonferroni για

την υπολογισμό του νέου επιπέδου σημαντικότητας,  $\alpha^* = \alpha / 3 = 0,05/3 = 0,017$  (ο αριθμός 3 αντιπροσωπεύει τον αριθμό των συγκρίσεων). Από τον έλεγχο Bonferroni δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p > \alpha^* = 0.017$ ).

**Πίνακας 5.15**

**Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών ηλικιακών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση**

	Ηλικία									
	35-44		45-54		55 και άνω		Levene's test		Anova	
	M	T A	M	TA	M	TA	F(2, 99)	p	F(2, 99)	p
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	3,27	0,67	3,36	0,74	3,81	0,75	0,434	0,649	3,239	<b>0,043</b>
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	2,67	0,78	2,53	0,87	3,00	0,82	1,395	0,253	1,988	0,142
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	3,12	1,02	3,26	1,00	3,25	0,93	0,243	0,785	0,219	0,803
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	3,39	0,97	3,47	1,03	3,25	1,00	0,18	0,836	0,306	0,737
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	3,55	0,62	3,51	0,82	3,75	0,86	1,385	0,255	0,61	0,545
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε	3,24	0,79	3,30	0,85	3,38	1,15	1,567	0,214	0,126	0,882

από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας										
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	3,33	0,82	3,51	0,87	3,56	0,96	0,012	0,989	0,549	0,579
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	2,64	1,11	2,60	0,98	3,06	1,00	0,704	0,497	1,316	0,273
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	3,03	0,92	2,98	0,91	3,31	0,70	0,071	0,932	0,874	0,420
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	2,88	0,99	2,75	0,96	3,31	1,14	0,485	0,617	1,917	0,153
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	2,55	1,00	2,34	0,92	2,81	1,11	0,361	0,698	1,548	0,218
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	2,64	1,03	2,19	0,94	2,94	1,00	0,627	0,536	4,479	<b>0,014</b>
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη	2,48	0,91	2,21	0,93	2,94	0,93	0,632	0,534	4,017	<b>0,021</b>

βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας										
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	2,91	1,01	2,64	0,88	3,00	0,97	0,445	0,642	1,332	0,269
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	3,79	0,82	3,55	0,93	3,63	0,81	1,038	0,358	0,765	0,468
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	3,36	0,86	3,53	1,03	3,56	0,73	1,246	0,292	0,388	0,680
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	3,36	0,78	3,29	1,05	3,44	1,03	0,92	0,402	0,163	0,850
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	2,94	1,00	2,92	1,09	3,44	0,63	1,981	0,143	1,729	0,183
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	3,61	0,75	3,60	0,86	3,81	0,66	0,836	0,437	0,458	0,634
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	3,45	0,75	3,55	0,82	3,63	0,62	0,974	0,381	0,292	0,748
21. Πόσο	3,36	0,8	3,62	0,77	3,7	0,58	1,97	0,14	1,724	0,184

ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδείας σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)		6			5			5		
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	3,15	0,94	3,17	1,07	3,06	1,12	0,35	0,706	0,066	0,936
Εργασιακή ικανοποίηση	3,12	0,48	3,09	0,55	3,35	0,61	0,296	0,744	1,499	0,228

Σημείωση: εξαιρέθηκε η κατηγορία «30 – 34 ετών» λόγω μικρού πλήθους δείγματος, N =1, M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, ο έλεγχος Levene's test χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### **Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών μορφωτικών κατηγοριών**

Στον πίνακα 5.16 παρατηρείται ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μορφωτικών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση ( $p < .05$ ). Για να διαπιστωθεί ποιες μορφωτικές κατηγορίες διαφέρουν χρησιμοποιήθηκε ο Post hoc έλεγχος του Bonferroni (χρησιμοποιήθηκε επίσης η διόρθωση του Bonferroni για τον προσδιορισμό του νέου επιπέδου σημαντικότητας,  $\alpha^* = \alpha/3 = 0,05/3 = 0,017$ ). Βάση του Πίνακα 2 (Παράρτημα) δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για τον συνολικό δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης. Βρέθηκε όμως τα άτομα με μόρφωση ΑΤΕΙ να είναι λιγότερο ικανοποιημένα από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ) έναντι των ατόμων με πανεπιστημιακή μόρφωση ( $p = 0.010$ ) και των ατόμων με μόρφωση μεταπτυχιακού ( $p = 0.012$ ). Ακόμα, βρέθηκε τα άτομα με μόρφωση ΑΤΕΙ να είναι λιγότερο ικανοποιημένα από τον όγκο της εργασίας τους έναντι των ατόμων με μόρφωση ΑΕΙ ( $p = 0.007$ ) και των ατόμων με μόρφωση μεταπτυχιακού ( $p = 0.016$ ).

Πίνακας 5.16

Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών μορφωτικών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση

	Μορφωτικό επίπεδο						Levene's test			
	ΑΕΙ		ΑΤΕΙ		Κάτοχος Μεταπτυχιακού					
	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	Μ	ΤΑ	F(2, 98)	p	F / Welch (2, 98)a	p
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	3,50	0,58	3,00	0,63	3,36	0,77	1,777	0,174	1,264	0,287
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	2,57	0,74	2,00	0,89	2,69	0,87	0,202	0,817	1,885	0,157
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	3,32	1,02	2,00	0,63	3,22	0,98	1,832	0,165	4,727	<b>0,011</b>
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	3,50	1,11	3,17	0,75	3,37	0,98	0,89	0,414	0,322	0,726
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	3,50	0,58	3,50	0,55	3,57	0,84	1,405	0,250	0,088	0,916
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	3,43	0,84	2,83	1,17	3,24	0,84	0,564	0,571	1,304	0,276
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία -	3,50	0,92	3,00	0,63	3,46	0,86	1,807	0,170	0,861	0,426



ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας										
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	2,8 9	0,9 7	1,5 0	0,8 4	2,7 0	1,0 0	0,1	0,905	4,924	<b>0,00 9</b>
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	3,0 0	0,8 2	2,5 0	1,0 5	3,0 9	0,9 0	0,453	0,637	1,24	0,29 4
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	2,8 6	0,9 3	2,5 0	1,3 8	2,8 7	1,0 1	1,214	0,302	0,363	0,69 7
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	2,5 0	0,8 8	2,0 0	0,8 9	2,4 8	1,0 4	0,902	0,409	0,682	0,50 8
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	2,1 8	0,9 4	2,0 0	0,6 3	2,5 4	1,0 3	3,713	<b>0,028</b>	2,371	0,12 6
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	2,4 3	1,0 0	2,1 7	0,9 8	2,3 7	0,9 3	0,644	0,528	0,187	0,83 0
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	2,8 6	0,9 7	2,0 0	0,8 9	2,7 8	0,9 0	0,193	0,825	2,207	0,11 5
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	3,5 4	0,9 2	3,0 0	1,6 7	3,7 0	0,7 4	6,748	<b>0,002</b>	0,783	0,47 9
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	3,5 4	0,8 4	2,8 3	1,3 3	3,4 8	0,9 1	2,523	0,085	1,506	0,22 7
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα	3,2 2	1,0 1	2,3 3	1,7 5	3,4 5	0,8 0	7,439	<b>0,001</b>	1,55	0,25 1

και το εργασιακό κλίμα										
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	2,8 2	0,9 4	2,5 0	1,0 5	3,0 9	1,0 3	0,196	0,823	1,43	0,24 4
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	3,7 1	0,8 1	3,1 7	1,4 7	3,6 3	0,7 1	4,338	<b>0,016</b>	0,417	0,66 8
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	3,5 7	0,5 7	3,0 0	1,2 6	3,5 5	0,7 8	3,937	<b>0,023</b>	0,558	0,58 6
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδειάς σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	3,6 4	0,7 3	3,1 7	1,3 3	3,5 2	0,7 7	1,288	0,280	0,909	0,40 6
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	3,2 5	0,9 7	2,3 3	1,3 7	3,1 2	1,0 4	0,76	0,470	1,936	0,15 0
Εργασιακή ικανοποίηση	3,1 5	0,5 2	2,5 7	0,5 7	3,1 5	0,5 2	0,191	0,826	3,46	<b>0,03 5</b>

Σημείωση: εξαιρέθηκε η κατηγορία «λύκειο» λόγω μικρού πλήθους δείγματος, N = 2, M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, ο έλεγχος Levene's test χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων, a: df2 = 15, 66, 12,20, 12,15, 12,34 & 12,84 για τις ερωτήσεις 12, 15, 17, 19 & 20

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### **Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ υπαλλήλων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας ως ελεγκτές**

Στον πίνακα 5.17 παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών χρονικών κατηγοριών απασχόλησης ως ελεγκτές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση ( $p > .05$ ). Υπάρχουν όμως στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις ερωτήσεις 4 και 20. Για να διαπιστωθεί ποιες χρονικές κατηγορίες απασχόλησης διαφέρουν χρησιμοποιήθηκε ο Post hoc έλεγχος του Bonferroni

(χρησιμοποιήθηκε επίσης η διόρθωση του Bonferroni για τον προσδιορισμό του νέου επιπέδου σημαντικότητας,  $\alpha^* = \alpha/10 = 0,05/10 = 0,005$ ). Βάση του Πίνακα 3 (Παράρτημα) δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

**Πίνακας 5.17**

**Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας ως ελεγκτές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση**

	Έτη απασχόλησης ως ελεγκτής													
	1-5 έτη		6-10 έτη		11-15 έτη		16-20 έτη		21 + έτη		Levene's test		Anova	
	M	TA	M	TA	M	TA	M	TA	M	TA	F(4, 98)	p	F / Welch (4, 98)a	p
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	3,38	0,77	3,43	0,57	3,40	0,76	3,25	0,97	3,50	0,80	0,512	0,727	0,198	0,939
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	2,71	0,91	2,57	0,82	2,68	0,85	2,67	0,89	2,50	0,90	0,121	0,975	0,183	0,947
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	3,42	0,97	3,03	1,07	3,40	0,96	3,00	0,95	2,92	1,08	0,177	0,950	1,081	0,370
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	3,54	0,98	3,17	0,95	3,76	0,88	3,58	1,08	2,83	1,03	0,110	0,979	2,578	<b>0,042</b>
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	3,58	0,65	3,53	0,78	3,64	0,74	3,50	0,90	3,42	1,00	0,816	0,518	0,199	0,938

6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	3,29	0,91	3,30	0,70	3,40	0,82	3,33	0,98	3,00	1,21	1,386	0,244	0,431	0,786
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	3,54	0,93	3,47	0,78	3,56	0,82	3,17	0,83	3,33	1,07	0,507	0,731	0,542	0,705
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	2,88	1,03	2,53	0,97	2,76	1,05	2,45	0,93	2,75	1,22	0,071	0,991	0,546	0,703
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	3,00	0,93	3,07	0,94	2,92	0,70	3,17	1,03	3,17	0,94	0,439	0,780	0,249	0,909
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	2,88	1,12	2,93	0,87	2,80	1,00	2,75	1,22	2,92	1,16	1,852	0,125	0,102	0,982
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	2,58	1,02	2,47	0,78	2,48	1,05	2,58	1,16	2,08	1,16	1,755	0,144	0,568	0,686
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	2,42	1,10	2,70	1,06	2,04	0,84	2,67	0,89	2,42	1,08	1,649	0,168	1,654	0,167
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας	2,42	0,97	2,33	0,88	2,24	1,05	2,75	0,75	2,50	1,09	1,130	0,347	0,643	0,633

σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας															
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	2,8 3	0,9 2	2,9 3	0,8 7	2,8 8	0,9 3	2,5 8	1,0 0	2,2 5	1,0 6	0,59 4	0,6 68	1,400	0,2 40	
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	3,6 7	0,9 2	3,8 7	0,8 2	3,5 6	0,8 7	3,5 8	1,0 0	3,1 7	0,7 2	0,47 1	0,7 57	1,478	0,2 15	
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	3,6 7	0,7 0	3,3 0	0,9 9	3,7 2	0,8 4	3,3 3	1,0 7	3,1 7	1,1 1	0,95 8	0,4 34	1,382	0,2 46	
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	3,3 8	1,0 6	3,4 0	0,8 9	3,3 6	0,9 5	3,4 5	0,6 9	2,9 2	1,1 6	0,91 3	0,4 60	0,655	0,6 25	
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	3,2 5	0,7 4	2,8 3	1,1 2	3,1 2	1,0 1	2,9 2	1,1 6	2,7 5	1,0 6	2,02 0	0,0 98	0,860	0,4 91	
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	3,7 9	0,7 8	3,4 0	1,0 0	3,8 0	0,5 0	3,8 3	0,5 8	3,3 3	0,7 8	3,20 5	<b>0,0 16</b>	1,733	0,1 63	
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	3,7 1	0,5 5	3,2 3	0,8 2	3,8 0	0,5 8	3,4 2	1,0 0	3,4 2	0,9 0	2,13 9	0,0 82	2,502	<b>0,0 47</b>	
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδειάς σας (διακοπών,	3,6 3	0,7 1	3,3 0	0,9 5	3,7 6	0,7 2	3,5 8	0,6 7	3,5 0	0,6 7	1,34 4	0,2 59	1,278	0,2 84	

αναρρωτικών, ειδικών)														
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	3,2 9	1,0 4	3,2 3	0,9 4	3,2 4	1,0 1	3,0 8	1,0 0	2,3 3	1,2 3	1,39 3	0,2 42	2,126	0,0 83
Εργασιακή ικανοποίηση	3,2 2	0,5 6	3,0 9	0,5 0	3,2 0	0,4 9	3,1 2	0,7 1	2,9 2	0,5 8	0,59 1	0,6 70	0,743	0,5 65

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, ο έλεγχος Levene's test χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων,  $df_2 = 38.432$  για την ερώτηση 19

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ υπαλλήλων ανά κατηγορία οικογενειακής κατάστασης

Στον πίνακα 5.18 παρατηρείται ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των οικογενειακών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και για τις ερωτήσεις 3, 8 και 14 ( $p < .05$ ). Για να διαπιστωθεί ποιες οικογενειακές κατηγορίες διαφέρουν χρησιμοποιήθηκε ο Post hoc έλεγχος του Bonferroni (χρησιμοποιήθηκε επίσης η διόρθωση του Bonferroni για τον προσδιορισμό του νέου επιπέδου σημαντικότητας,  $\alpha^* = \alpha/3 = 0,05/3 = 0,017$ ). Βάση του Πίνακα 4 (Παράρτημα) δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για την εργασιακή ικανοποίηση και την ερώτηση 14. Βρέθηκε όμως οι διαζευγμένοι / χήροι να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι έναντι των άγαμων ( $p = 0.04$ ) και των έγγαμων ( $p = 0.001$ ) από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ). Επιπλέον, οι διαζευγμένοι / χήροι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι έναντι των άγαμων ( $p = 0,06$ ) από τον όγκο εργασίας τους.

**Πίνακας 5.18**

**Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων ανά κατηγορία οικογενειακής κατάστασης ως προς την εργασιακή ικανοποίηση**

	Οικογενειακή κατάσταση						Levene's test		F/ Welch (2, 100) <sup>a</sup>	p
	Άγαμος/ η		Διαζευγμένος/ η - Χήρος/ α		Έγγαμος/ η		F(2, 100)	p		
	M	TA	M	TA	M	TA				

1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	3,68	0,58	3,27	1,1	3,34	0,69	2,714	0,071	1,853	0,162
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	2,84	0,76	2,45	1,13	2,6	0,83	2,619	0,078	0,858	0,427
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	3,37	1,07	2,18	1,08	3,3	0,91	0,58	0,562	6,94	<b>0,002</b>
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	3,68	1	3,18	1,33	3,37	0,94	1,499	0,228	1,073	0,346
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	3,68	0,48	3,73	1,01	3,49	0,78	2,719	0,071	0,788	0,457
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	3,42	0,77	3,09	1,22	3,29	0,84	0,532	0,589	0,498	0,609
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	3,79	0,63	3,09	0,83	3,42	0,9	2,808	0,065	2,539	0,084
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	3,26	0,81	2,09	1,14	2,63	1	2,675	0,074	5,44	<b>0,006</b>
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	3,26	0,81	2,82	1,17	3,01	0,86	1,953	0,147	0,982	0,378
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	3,11	0,94	3,18	1,4	2,75	0,97	1,959	0,146	1,51	0,226
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	2,74	1,15	2,64	1,21	2,37	0,91	1,241	0,293	1,228	0,297
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	2,37	0,9	2,73	1,1	2,41	1,04	0,514	0,6	0,511	0,601
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	2,53	0,9	2,45	1,13	2,36	0,95	0,609	0,546	0,258	0,773
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	3,21	0,79	2,91	0,7	2,64	0,98	4,597	<b>0,012</b>	3,521	<b>0,044</b>
15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	3,95	0,71	3,36	1,36	3,59	0,81	5,327	<b>0,006</b>	2,046	0,154
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	3,68	0,75	2,91	1,14	3,51	0,91	0,976	0,38	2,659	0,075
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	3,74	0,73	3,18	1,08	3,25	0,98	1,193	0,308	2,143	0,123

18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	3,37	0,83	3,18	1,25	2,88	1	0,561	0,573	2,027	0,137
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	3,74	0,56	3,45	0,93	3,63	0,83	1,264	0,287	0,438	0,647
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	3,74	0,56	3,27	0,9	3,51	0,78	1,779	0,174	1,357	0,262
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδείας σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	3,58	0,61	3,36	0,92	3,56	0,82	1,291	0,28	0,32	0,727
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	3,47	0,84	3,09	1,04	3,04	1,09	0,552	0,577	1,307	0,275
Εργασιακή ικανοποίηση	3,37	0,36	2,98	0,74	3,09	0,54	3,401	<b>0,037</b>	3,983	<b>0,033</b>

Σημείωση: M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, ο έλεγχος Levene's test χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων, a: df2 = 25.866, 21,234, 22,928 για τις ερωτήσεις 14, 15 και 22 αντίστοιχα

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών μισθολογικών κατηγοριών

Στον πίνακα 5.19 παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών συνολικών μηνιαίων αποδοχών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση ( $p > .05$ ), με την εξαίρεση της ερώτησης 3 ( $p < .05$ ). Για να διαπιστωθεί ποιες εισοδηματικές κατηγορίες διαφέρουν χρησιμοποιήθηκε ο Post hoc έλεγχος του Bonferroni (χρησιμοποιήθηκε επίσης η διόρθωση του Bonferroni για τον προσδιορισμό του νέου επιπέδου σημαντικότητας,  $\alpha^* = \alpha/3 = 0,05/3 = 0,017$ ). Βάση του Πίνακα 5 (Παράρτημα) δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για την ερώτηση 3.

**Πίνακας 5.19**

**Διαφορές μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών μισθολογικών κατηγοριών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση**

	Ύψος συνολικών καθαρών μηνιαίων αποδοχών						Levene's test		Anova	
	1.201ευρώ - 1.600 ευρώ		1.601ευρώ - 2.000 ευρώ		801 ευρώ - 1.200 ευρώ		F(2, 96)	p	F(2, 96)	p
	M	TA	M	TA	M	TA				



1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας	3,39	0,68	3,47	0,99	3,42	0,67	1,398	0,252	0,072	0,931
2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε	2,63	0,86	2,53	0,83	2,67	0,89	0,013	0,988	0,094	0,911
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ)	3,26	0,95	2,6	1,12	3,58	1,08	0,679	0,51	3,787	<b>0,026</b>
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας	3,5	0,9	3	1,31	3,67	0,78	2,957	0,057	2,045	0,135
5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό	3,56	0,73	3,67	0,82	3,58	0,67	0,038	0,963	0,142	0,868
6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας	3,38	0,78	3,27	1,16	2,92	0,79	2,938	0,058	1,525	0,223
7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	3,53	0,82	3,27	1,16	3,25	0,75	1,657	0,196	0,931	0,398
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας	2,77	0,96	2,4	1,3	2,5	1	2,185	0,118	1,055	0,352
9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δυσκολία της εργασίας σας	3,07	0,83	3	1,13	2,83	1,03	0,889	0,415	0,361	0,698
10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας	2,9	0,95	3,07	1,1	2,5	1,09	0,517	0,598	1,168	0,315
11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας	2,5	0,93	2,33	1,18	2,42	1,08	1,012	0,367	0,192	0,826
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας	2,42	1,06	2,6	0,83	2,17	1,03	1,715	0,185	0,597	0,552
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας	2,43	0,96	2,47	0,74	2,17	1,03	1,028	0,362	0,443	0,643
14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας	2,82	0,92	2,73	0,96	2,75	0,87	0,043	0,958	0,072	0,93

15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων	3,69	0,78	3,53	0,83	3,67	1,15	1,13	0,327	0,229	0,796
16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	3,46	0,89	3,4	1,06	3,83	0,83	1,401	0,251	0,974	0,381
17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα	3,32	0,87	3,33	1,05	3,58	1,16	0,548	0,58	0,397	0,673
18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε και από αυτά που λαμβάνετε στην εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου	2,92	1,03	3,07	1,03	3,42	0,9	0,179	0,837	1,28	0,283
19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας	3,58	0,8	3,6	0,83	4,08	0,51	2,753	0,069	2,159	0,121
20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας	3,5	0,71	3,27	1,03	3,83	0,72	2,667	0,075	1,821	0,167
21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδειάς σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών)	3,5	0,82	3,47	0,64	3,83	0,83	0,821	0,443	0,959	0,387
22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε	3,13	0,99	2,8	1,15	3,5	1,09	0,322	0,725	1,55	0,218
Εργασιακή ικανοποίηση	3,15	0,5	3,04	0,74	3,19	0,54	2,257	0,11	0,313	0,732

Σημείωση: εξαιρέθηκε η κατηγορία «2001+» λόγω μικρού πλήθους δείγματος, N = 3, M = μέση τιμή, TA = τυπική απόκλιση, ο έλεγχος Levene's test χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων

Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

#### **6.1 Εισαγωγή**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται μια σύνθεση από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τη μελέτη περίπτωσης και κυρίως από τη διενέργεια της έρευνας, μέσω της οποίας εκφράστηκαν οι απόψεις των ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών, επί των ερωτημάτων που τέθηκαν. Στη συνέχεια, γίνονται ορισμένες προτάσεις, αφενός στην κατεύθυνση της αξιοποίησης των συμπερασμάτων, ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αφετέρου στην κατεύθυνση της διενέργειας μιας μελλοντικής περαιτέρω έρευνας, η οποία θα μπορούσε να αναδείξει και άλλες διαστάσεις του υπό εξέταση θέματος. Τέλος, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας.

#### **6.2 Συμπεράσματα**

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης των φορολογικών ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών, των παραγόντων που τη διαμορφώνουν, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο την

αποδοτικότητα τους, και ο εντοπισμός των σημείων που μπορούν να βελτιωθούν, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αποδοτικότητα τους.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε οι υπάλληλοι του δείγματος να παρουσιάζουν (συνολικά) μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι ήταν άνω του μετρίου ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας τους, από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, από τον αριθμό των ημερών αδείας τους (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών) από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας τους και από το αντικείμενο εργασίας τους αυτό καθ' αυτό. Όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με την θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg, 1959, το ωράριο εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, ο αριθμός των ημερών αδείας και ο αριθμός των καθημερινών ωρών εργασίας, περιλαμβάνονται στους εξωγενείς ή εξωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας και καλούνται παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες αυτοί, στους οποίους όπως προέκυψε από την έρευνα, διαπιστώθηκε άνω του μετρίου επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, παρόλο που δεν λειτουργούν παρακινητικά στους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσής τους, θεωρούνται απαραίτητοι, αφού δημιουργούν τις αναγκαίες συνθήκες που δίνουν τη δυνατότητα στους παράγοντες παρακίνησης να επιτελέσουν το έργο τους. Κατά συνέπεια, στην περίπτωση των ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υφίστανται κάποιες από τις αναγκαίες συνθήκες, στις οποίες μπορούν να βασιστούν οι παράγοντες παρακίνησης για να λειτουργήσουν θετικά, με απώτερο στόχο την αύξηση της ικανοποίησης και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, επιβεβαιώθηκε η ερευνητική υπόθεση ότι το περιβάλλον εργασίας των ελεγκτών αξιολογείται θετικά ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Περαιτέρω, ιδιαίτερα σημαντικό και χρήσιμο στην κατεύθυνση της αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι, οι ερωτώμενοι εμφανίζονται άνω του μετρίου ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους αυτό καθ' αυτό. Ειδικότερα, σύμφωνα με την προαναφερόμενη θεωρία του Herzberg, το αντικείμενο της εργασίας, όπως και η ίδια η δουλειά, περιλαμβάνονται στους ενδογενείς εκείνους παράγοντες οι οποίοι, πηγάζοντας από το εσωτερικό του ατόμου, προκαλούν ικανοποίηση στους εργαζομένους και τους ωθούν, ως κατεξοχήν παράγοντες παρακίνησης, σε συνεχή αύξηση της απόδοσής τους. Σύμφωνα μάλιστα με την θεωρία των δυο παραγόντων, οι ενδογενείς παράγοντες υπερέχουν έναντι των

εξωγενών στην επίτευξη υψηλής εργασιακής απόδοσης. Κατά συνέπεια, επιβεβαιώθηκε η ερευνητική υπόθεση ότι το αντικείμενο εργασίας των ελεγκτών αξιολογείται θετικά ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Από την άλλη οι ερωτώμενοι ήταν κάτω του μετρίου ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής τους, από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο τους και από τις δυνατότητες που έχουν να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας τους, παράγοντες που θεωρούνται, από τους πιο σημαντικούς ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης.

Αναφορικά με την ερευνητική υπόθεση ότι, το ύψος των καθαρών μηνιαίων αποδοχών των ελεγκτών, σε σχέση με το έργο που παρέχουν, επηρεάζει το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης, από την εξέταση των απαντήσεων των ερωτώμενων στο σχετικό ερώτημα, προέκυψε μέτριος βαθμός ικανοποίησης τους από το μισθό σε σχέση με το παρεχόμενο έργο. Ως εκ τούτου, δεν επιβεβαιώθηκε η ερευνητική υπόθεση ότι το ύψος των μηνιαίων αποδοχών των ελεγκτών, σε σχέση με το έργο που παρέχουν, επηρεάζει το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Μια πιθανή εξήγηση για το μέτριο βαθμό ικανοποίησης των ελεγκτών από το μισθό τους, αν και υπέστησαν σημαντικές μειώσεις εξαιτίας των μνημονιακών περικοπών, θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη: Λόγω της οικονομικής κρίσης έγιναν περικοπές στους μισθούς σε αρκετές κατηγορίες εργαζομένων τόσο του Δημοσίου όσο και του Ιδιωτικού Τομέα, μειώθηκαν οι αμοιβές και αυξήθηκε δραματικά η ανεργία. Όλα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση του μέσου εισοδήματος στην Ελλάδα, αλλά και σε μικρότερο βαθμό τη μείωση του επιπέδου των τιμών. Σταδιακά οι εργαζόμενοι προσάρμοσαν το επίπεδο της ζωής τους στη νέα πραγματικότητα των χαμηλότερων εισοδημάτων, με το μισθό να μην αποτελεί πλέον, όπως θα αναμενόταν, ιδιαίτερα καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Όσον αφορά την επίδραση των χαρακτηριστικών του δείγματος στην εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε ότι το φύλο, η ηλικία, οι μηνιαίες αποδοχές και ο χρόνος απασχόλησης ως ελεγκτές δεν διαφοροποιούν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Η μόνη διαφορά που εντοπίστηκε αφορούσε τους υπαλλήλους της Δ.Ε.Ο.Ε. με τους υπαλλήλους του Σ.Δ.Ο.Ε. Πιο συγκεκριμένα βρέθηκε οι υπάλληλοι της Δ.Ε.Ο.Ε. έναντι των υπαλλήλων του Σ.Δ.Ο.Ε να απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμα, οι υπάλληλοι της Δ.Ε.Ο.Ε. έναντι των

υπαλλήλων του Σ.Δ.Ο.Ε βρέθηκε να απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στους τομείς που αφορούν το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ), την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, από τον όγκο της εργασίας τους, από τις δυνατότητες προσωπικής τους ανάπτυξης μέσω της εργασίας τους και από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων τους.

Επιπρόσθετα, βρέθηκε τα άτομα με μόρφωση ΑΤΕΙ να είναι λιγότερο ικανοποιημένα από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ) και από τον όγκο της εργασίας τους, έναντι των ατόμων με πανεπιστημιακή μόρφωση και των ατόμων με μόρφωση μεταπτυχιακού επιπέδου. Κατά συνέπεια η ερευνητική υπόθεση ότι το μορφωτικό επίπεδο των ελεγκτών επιδρά στο βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης, επιβεβαιώνεται μόνο για τα άτομα με μόρφωση ΑΤΕΙ, τα οποία διαπιστώθηκε ότι είναι λιγότερο ικανοποιημένα από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους και από τον όγκο της εργασίας τους, έναντι των ατόμων με μόρφωση ΑΕΙ και των ατόμων με μόρφωση μεταπτυχιακού.

Ως προς την τελευταία ερευνητική υπόθεση ότι ελεγκτές με πολλά έτη υπηρεσίας εμφανίζουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση, δεν επιβεβαιώθηκε από την έρευνα.

Τέλος, βρέθηκε οι διαζευγμένοι / χήροι να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι έναντι των άγαμων και των έγγαμων από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ) και οι διαζευγμένοι / χήροι να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι έναντι των άγαμων από τον όγκο εργασίας τους.

### **6.3 Προτάσεις για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης**

Κατόπιν των ανωτέρω, προκύπτει ότι υπάρχουν σημεία που μπορούν να βελτιωθούν, προκειμένου να αυξηθεί τόσο η ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και αποδοτικότητα τους, αρκεί να υπάρξει η ανάλογη βούληση από την πλευρά της διοίκησης και των υπολοίπων εμπλεκομένων.

Όσον αφορά τις προοπτικές εξέλιξης – προαγωγής των εργαζομένων είναι αναγκαία η θέσπιση και η εφαρμογή αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων με βάση τα οποία θα επιλέγονται τα στελέχη που τοποθετούνται σε θέσεις ευθύνης. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εξέλιξη τους, γίνεται με διαφανείς και αμερόληπτες διαδικασίες, χωρίς πολιτικές ή άλλου τύπου παρεμβάσεις, είναι

λογικό να αισθάνονται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση με τη σειρά της οδηγεί στην αύξηση της παρακίνησης, άρα και της παραγωγικότητάς τους.

Αναφορικά με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων πάνω στο αντικείμενο τους απαιτείται η συστηματική βελτίωση των ικανοτήτων - δεξιοτήτων και η ανάπτυξη των ενδεδειγμένων στάσεων, ιδιαίτερα στα επίπεδα της υπευθυνότητας και της αφοσίωσης στους στόχους της υπηρεσίας, με τη διεξαγωγή σεμιναρίων και λοιπών προγραμμάτων σε τακτική βάση.

Ως προς δυνατότητες των εργαζομένων να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας τους, κρίσιμος είναι ο ρόλος του οργανωσιακού περιβάλλοντος και ιδιαίτερα των προϊσταμένων, οι οποίοι μπορούν να παροτρύνουν τους υπαλλήλους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων, με την κατάθεση των δικών τους προτάσεων. Έτσι, βελτιώνεται το επίπεδο συνεργασίας, καλλιεργούνται οι σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων και αντιμετωπίζονται αποτελεσματικότερα τα όποια προβλήματα.

Επιπλέον, ιδιαίτερα ωφέλιμος θα μπορούσε να αποβεί ο περαιτέρω εμπλουτισμός του αντικειμένου της εργασίας, με την ανάθεση μεγαλύτερης ποικιλίας υποθέσεων ή και με την αύξηση του εύρους του αντικειμένου, ώστε να αυξάνεται το ενδιαφέρον. Αλλά και η ανάληψη περισσότερων ευθυνών, η παραχώρηση μεγαλύτερης αυτονομίας και εξουσίας και η ανατροφοδότηση είναι τρόποι με τους οποίους περιορίζεται η μονοτονία, βελτιώνεται η ικανοποίηση από την εργασία και αυξάνεται σημαντικά η αποδοτικότητα.

Τέλος, στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων που απαιτούνται, ώστε να καταστεί πιο αποτελεσματική η λειτουργία του Δημοσίου Τομέα, είναι εύλογη η σύνδεση των στόχων της υπηρεσίας με τις ανταμοιβές των εργαζομένων, για παράδειγμα με τη θέσπιση πριμ παραγωγικότητας, όπως και η περαιτέρω μείωση της γραφειοκρατίας, η απλούστευση των διαδικασιών και η αναβάθμιση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

#### **6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Σε συνέχεια των συμπερασμάτων της παρούσας εργασίας, μπορούν να υποβληθούν οι ακόλουθες προτάσεις για τη διενέργεια μίας συγκριτικού τύπου μελλοντικής έρευνας:



- Διενέργεια ανάλογης έρευνας σε υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών με διαφορετικής φύσης αντικείμενο (όχι φοροελεγκτικό), προκειμένου να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που την επηρεάζουν.
- Διενέργεια ανάλογης έρευνας σε φοροελεγκτικές υπηρεσίες της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), προκειμένου να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που την επηρεάζουν.

### **6.5 Περιορισμοί έρευνας**

Το γεγονός ότι, ως ερευνητικό εργαλείο για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας αξιοποιήθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο, για τους λόγους που αναλυτικά εκτέθηκαν στην ενότητα 4.6, εκ των πραγμάτων έθεσε δύο περιορισμούς. Ο πρώτος συνίσταται στο ότι η χρησιμοποίηση δομημένου ερωτηματολογίου δεν παρέχει τη δυνατότητα να εκφραστούν σε βάθος οι ιδιαίτερες απόψεις των ερωτώμενων και ο δεύτερος στο ότι δεν εξασφαλίζει την ειλικρίνεια και την ακρίβεια των απαντήσεων τους. Επιπλέον, το γεγονός ότι, οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου, της 5βάθμιας κλίμακας Likert, σύμφωνα με τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν με συγκεκριμένο τρόπο ανάμεσα σε προκαθορισμένες επιλογές, ενδεχομένως συνέβαλε στο να αυξηθεί η δυσκολία της σε βάθος αποτύπωσης των απόψεων.

Κατά συνέπεια, η διενεργηθείσα έρευνα θα μπορούσε να θεωρηθεί πλήρης αν συμπεριλάμβανε και κάποιες συνεντεύξεις, από τις οποίες θα αναδεικνυόταν το ποιοτικό στοιχείο της έρευνας. Το στοιχείο αυτό εξασφαλίζεται μέσω των συνεντεύξεων, από την έκφραση των ιδιαίτερων σκέψεων, των συναισθημάτων και των κινήτρων των ερωτώμενων και αυτό με τη σειρά του συμβάλλει στη βαθύτερη κατανόηση και ανάλυση του υπό εξέταση θέματος.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας Π.Α.1

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας. [Row 1]	35-44	45-54	-,0858	,1594	1,000	-,474	,302
		55 και άνω	-,5398*	,2190	,046	1,073	-,006
	45-54	35-44	,0858	,1594	1,000	-,302	,474
		55 και άνω	-,4540	,2051	,087	-,953	,045
	55 και άνω	35-44	,5398*	,2190	,046	,006	1,073
		45-54	,4540	,2051	,087	-,045	,953
12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενο σας. [Row 1]	35-44	45-54	,4477	,2169	,125	-,080	,976
		55 και άνω	-,3011	,2979	,944	1,027	-,424

	45-54	35-44	-,4477	,2169	,125	-,976	,080
		55 και άνω	-,7488*	,2790	,026	-1,428	-,069
	55 και άνω	35-44	,3011	,2979	,944	-,424	1,027
		45-54	,7488*	,2790	,026	,069	1,428
13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας. [Row 1]	35-44	45-54	,2773	,2041	,532	-,220	,774
		55 και άνω	-,4527	,2804	,329	1,136	-,230
	45-54	35-44	-,2773	,2041	,532	-,774	,220
		55 και άνω	-,7300*	,2626	,020	1,369	-,090
	55 και άνω	35-44	,4527	,2804	,329	-,230	1,136
		45-54	,7300*	,2626	,020	,090	1,369

Πίνακας Π.Α.2

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ). [Row 1]	ΑΕΙ	ΑΤΕΙ	1,3214*	,4400	,010	,250	2,393
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού -Διδακτορικού	,0975	,2201	1,000	-,439	,634
	ΑΤΕΙ	ΑΕΙ	-1,3214*	,4400	,010	-2,393	-,250
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού -Διδακτορικού	-1,2239*	,4168	,012	-2,239	-,209
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας. [Row 1]	ΑΕΙ	ΑΤΕΙ	1,3889*	,4448	,007	,305	2,472
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού -Διδακτορικού	,1874	,2246	1,000	-,360	,735
	ΑΤΕΙ	ΑΕΙ	-1,3889*	,4448	,007	-2,472	-,305
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού -Διδακτορικού	-1,2015*	,4199	,016	-2,225	-,178
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	ΑΕΙ	-,1874	,2246	1,000	-,735	,360

	-Διδακτορικού	ΑΤΕΙ	1,2015 <sup>*</sup>	,4199	,016	,178	2,225
Εργασιακή ικανοποίηση	ΑΕΙ	ΑΤΕΙ	,58344 <sup>*</sup>	,2361 <sub>8</sub>	,046	,0082	1,158 <sub>7</sub>
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού -Διδακτορικού	,00305	,1181 <sub>4</sub>	1,00 <sub>0</sub>	-,2847	,2908
	ΑΤΕΙ	ΑΕΙ	-,58344 <sup>*</sup>	,2361 <sub>8</sub>	,046	1,1587 <sup>-</sup>	-,0082
		Κάτοχος Μεταπτυχιακού -Διδακτορικού	-,58039 <sup>*</sup>	,2237 <sub>2</sub>	,033	1,1253 <sup>-</sup>	-,0355
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού -Διδακτορικού	ΑΕΙ	-,00305	,1181 <sub>4</sub>	1,00 <sub>0</sub>	-,2908	,2847
		ΑΤΕΙ	,58039 <sup>*</sup>	,2237 <sub>2</sub>	,033	,0355	1,125 <sub>3</sub>

Πίνακας Π.Α.3

Bonferroni

Dependent Variable	Mean Differenc e (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
				Lower Boun d	Upper Boun d
4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο εργασίας σας. [Row 1]					
1- 5 έτ η	,3750	,264 <sub>3</sub>	1,00 <sub>0</sub>	-,384	1,134
6- 10 έτ η	-,2183	,275 <sub>8</sub>	1,00 <sub>0</sub>	1,010	-,574
15 έτ η	-,0417	,341 <sub>2</sub>	1,00 <sub>0</sub>	1,022	-,938
20 έτ η	,7083	,341 <sub>2</sub>	,405	-,272	1,688
21 +					
έτ η					
6- 10 έτ η	-,3750	,264 <sub>3</sub>	1,00 <sub>0</sub>	1,134	-,384
1- 5 έτ η					

	11					
	-					
	15	-,5933	,261 3	,254	- 1,344	,157
	έΤ					
	η					
	16					
	-					
	20	-,4167	,329 6	1,00 0	- 1,363	,530
	έΤ					
	η					
	21					
	+					
	έΤ	,3333	,329 6	1,00 0	-,613	1,280
	η					
11	1-					
-	5					
15	έΤ	,2183	,275 8	1,00 0	-,574	1,010
έΤ	η					
η	6-					
	10	,5933	,261 3	,254	-,157	1,344
	έΤ					
	η					
	16					
	-					
	20	,1767	,338 9	1,00 0	-,797	1,150
	έΤ					
	η					
	21					
	+					
	έΤ	,9267	,338 9	,074	-,047	1,900
	η					
16	1-					
-	5					
20	έΤ	,0417	,341 2	1,00 0	-,938	1,022
έΤ	η					
η	6-					
	10	,4167	,329 6	1,00 0	-,530	1,363
	έΤ					
	η					
	11					
	-					
	15	-,1767	,338 9	1,00 0	- 1,150	,797
	έΤ					
	η					
	21					
	+					
	έΤ	,7500	,394 0	,599	-,381	1,881
	η					
21	1-					
+	5					
έΤ	έΤ	-,7083	,341 2	,405	- 1,688	,272
η	η					
	6-					
	10	-,3333	,329 6	1,00 0	- 1,280	,613
	έΤ					
	η					
	11					
	-					
	15	-,9267	,338 9	,074	- 1,900	,047
	έΤ					
	η					
	16					
	-					
	20	-,7500	,394 0	,599	- 1,881	,381
	έΤ					
	η					

20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας. [Row 1]	1-5 έτη	6-10 έτη	,4750	,2036	,217	-,110	1,060
	-	11-15 έτη	-,0917	,2124	1,000	-,702	,518
	-	16-20 έτη	,2917	,2628	1,000	-,463	1,047
	-	21+ έτη	,2917	,2628	1,000	-,463	1,047
	6-10 έτη	1-5 έτη	-,4750	,2036	,217	1,060	-,110
	-	11-15 έτη	-,5667	,2013	,059	1,145	-,011
	-	16-20 έτη	-,1833	,2539	1,000	-,913	,546
	-	21+ έτη	-,1833	,2539	1,000	-,913	,546
	11-15 έτη	1-5 έτη	,0917	,2124	1,000	-,518	,702
	-	6-10 έτη	,5667	,2013	,059	-,011	1,145
-	16-20 έτη	,3833	,2611	1,000	-,366	1,133	
-	21+ έτη	,3833	,2611	1,000	-,366	1,133	
16-20 έτη	1-5 έτη	-,2917	,2628	1,000	1,047	-,463	
-	6-10 έτη	,1833	,2539	1,000	-,546	,913	
-	11-15 έτη	-,3833	,2611	1,000	1,133	-,366	

	21 + έτ η	0,0000	,303 5	1,00 0	-,872	,872
	21 + έτ η	-,2917	,262 8	1,00 0	- 1,047	,463
	6- 10 έτ η	,1833	,253 9	1,00 0	-,546	,913
	11 - 15 έτ η	-,3833	,261 1	1,00 0	- 1,133	,366
	16 - 20 έτ η	0,0000	,303 5	1,00 0	-,872	,872

Πίνακας Π.Α.4

**Multiple Comparisons**

Bonferroni

Dependent Variable	(I)	6. (J)	6.	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ). [Row 1]	Άγαμος/ η	Διαζευγμένος/ η - Χήρος/ α	-	1,1866 <sup>*</sup>	,3623	,004	,305	2,069
				Εγαμος/ η	-,0671	,2463	1,000	-,533
	Διαζευγμένος/ η - Χήρος/ α	Άγαμος/ η	-	-1,1866 <sup>*</sup>	,3623	,004	-2,069	-,305
				Εγαμος/ η	-1,1196 <sup>*</sup>	,3093	,001	-1,873
Εγαμος/ η	Άγαμος/ η	-	-0,0671	,2463	1,000	-,667	,533	
			Διαζευγμένος/ η - Χήρος/ α	1,1196 <sup>*</sup>	,3093	,001	,367	1,873
8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον	Άγαμος/ η	Διαζευγμένος/ η - Χήρος/ α	-	1,1722 <sup>*</sup>	,3720	,006	,266	2,078
				Εγαμος/ η	,6382 <sup>*</sup>	,2533	,040	,021

όγκο	της Διαζευγμένος/ η	Άγαμος/ η	-1,1722*	,3720	,006	-2,078	-,266
εργασίας	σας. - Χήρος/ α	Εγαμος/ η	-,5341	,3179	,288	-1,308	,240
[Row 1]	Εγαμος/ η	Άγαμος/ η	-,6382*	,2533	,040	-1,255	-,021
		Διαζευγμένος/ η - Χήρος/ α	-,5341	,3179	,288	-,240	1,308
14.	Πόσο ικανοποιημένος/η	Άγαμος/ η	,3014	,3489	1,000	-,548	1,151
είστε από την		Εγαμος/ η	,5667	,2372	,056	-,011	1,144
αξιοποίηση των	Διαζευγμένος/ η	Άγαμος/ η	-,3014	,3489	1,000	-1,151	,548
ικανοτήτων και	- Χήρος/ α	Εγαμος/ η	,2653	,2978	1,000	-,460	,990
των προσόντων	Εγαμος/ η	Άγαμος/ η	-,5667	,2372	,056	-1,144	,011
σας. [Row 1]		Διαζευγμένος/ η - Χήρος/ α	-,2653	,2978	1,000	-,990	,460

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

## Πίνακας Π.Α.5

### Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ). [Row 1]	1.201ευρώ - 1.600 ευρώ	1.601ευρώ - 2.000 ευρώ	,6639	,2816	,061	-,022	1,350
		801 ευρώ - 1.200 ευρώ	-,3194	,3094	,913	1,073	,434
	1.601ευρώ - 2.000 ευρώ	1.201ευρώ - 1.600 ευρώ	-,6639	,2816	,061	1,350	-,022
		801 ευρώ - 1.200 ευρώ	-,9833*	,3843	,036	1,920	-,047
	801 ευρώ - 1.200 ευρώ	1.201ευρώ - 1.600 ευρώ	,3194	,3094	,913	-,434	1,073
		1.601ευρώ - 2.000 ευρώ	,9833*	,3843	,036	,047	1,920



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **«Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ»**

#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, με θέμα την εργασιακή ικανοποίηση των φορολογικών ελεγκτών του Υπουργείου Οικονομικών. Παρακαλώ για τη συνδρομή σας στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις, οι οποίες δεν θίγουν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, η συμμετοχή σας οικειοθελής, οι δε απαντήσεις θα

χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ θερμά

Αθανάσιος Χρήστου

## **ΜΕΡΟΣ Α΄**

Στις πιο κάτω ερωτήσεις παρακαλώ κυκλώστε την κατάλληλη απάντηση ανάλογα με το επίπεδο συμφωνίας σας σε κάθε ερώτηση:

**1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**2. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το μισθό σας σε σχέση με το έργο που παρέχετε.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**3. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας σας (κτιριακές υποδομές, φωτισμός, κλιματισμός, καθαριότητα κλπ).**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**4. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τόπο της εργασίας σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**5. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο εργασίας σας αυτό καθ' αυτό.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**6. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποικιλία των ανατιθέμενων υποθέσεων έτσι ώστε να παραμένει αυξημένο το ενδιαφέρον σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**7. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αυτονομία - ελευθερία κατά την άσκηση των καθηκόντων σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**8. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον όγκο της εργασίας σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**9. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την δυσκολία της εργασίας σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από δυνατότητες προσωπικής σας ανάπτυξης μέσω της εργασίας σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από προοπτικές εξέλιξης - προαγωγής σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

**12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πάνω στο αντικείμενό σας.**

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις δυνατότητες που έχετε να συμβάλλετε με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας.

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των προσόντων σας.

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

**1. Καθόλου**

**2. Λίγο**

**3. Μέτρια**

**4. Πολύ**

**5. Πάρα πολύ**

17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα.

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Πολύ

5. Πάρα πολύ

18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτά που προσφέρετε στην εργασία και αυτά που λαμβάνετε από την εργασία σας σε σχέση με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δημοσίου.

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Πολύ

5. Πάρα πολύ

19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ωράριο της εργασίας σας.

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Πολύ

5. Πάρα πολύ

20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των καθημερινών ωρών εργασίας σας.

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Πολύ

5. Πάρα πολύ

21. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον αριθμό των ημερών αδείας σας (διακοπών, αναρρωτικών, ειδικών).

1. Καθόλου

- 2. Λίγο
- 3. Μέτρια
- 4. Πολύ
- 5. Πάρα πολύ

22. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους ανωτέρους σας για το έργο που παράγετε.

- 1. Καθόλου
- 2. Λίγο
- 3. Μέτρια
- 4. Πολύ
- 5. Πάρα πολύ

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις, σημειώνοντας με X στο τετράγωνο που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.

1 Φύλο:  Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία:  έως 29,  30-34,  35-44,  45- 54,  55 και άνω

3. Μορφωτικό επίπεδο:  Γυμνάσιο,  Λύκειο,  ΑΤΕΙ,  ΑΕΙ,   
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού

4. Υπηρεσία:  Σ.Δ.Ο.Ε.,  Δ.Ε.Ο.Ε.

5. Έτη απασχόλησης ως ελεγκτής:  1-5 έτη,  6-10 έτη,  11-15 έτη,   
16-20 έτη,  21 + έτη

6. Οικογενειακή κατάσταση:  Άγαμος/ η,  Έγγαμος/ η,  Διαζευγμένος/  
η -Χήρος/ α

7. Εργάζεστε ως:  Μόνιμος υπάλληλος,  ΙΔΑΧ,  Συμβασιούχος

8. Ύψος συνολικών καθαρών μηνιαίων αποδοχών:  801 €- 1.200 €,  1.201  
€-1.600 €,  1601 €-2.000 €,  2.001 € +



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

1. Abu – Bader, S.H. (2000) Work Satisfaction, Burnout and Turnover among Social Workers in Israel. *International Journal of Social Welfare*. Διαθέσιμο από : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-2397.00128>
2. Adams, J. S. (1963) Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5). p.422–436. Διαθέσιμο από : <https://doi.org/10.1037/h0040968>
3. Akrivos, C. and Koutras, G. (2009) Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, *2nd International conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science*, Athens: TEI of Athens.
4. Alderfer, C.P. (1969) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4, p.142-175. Διαθέσιμο από : [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X).

5. Blanchflower, D.G. and Oswald, A. J. (1994) *The Wage Curve*. XII. p. 481., London: MIT Press.
6. Bright, L. (2005) Public Employees With High Levels of Public Service Motivation Who Are They, Where Are They, and What do They Want? . *University of South Alabama*. 25(2). p.138-154. Διαθέσιμο από : [https://www.researchgate.net/publication/249671388\\_Public\\_Employees\\_With\\_High\\_Levels\\_of\\_Public\\_Service\\_Motivation\\_Who\\_Are\\_They\\_Where\\_Are\\_They\\_and\\_What\\_do\\_They\\_Want](https://www.researchgate.net/publication/249671388_Public_Employees_With_High_Levels_of_Public_Service_Motivation_Who_Are_They_Where_Are_They_and_What_do_They_Want)
7. Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007) An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public administration review*. Wiley Online Library.
8. Clark, E. A. and Oswald, A. J. (1996) Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*. 61. p.359-381. Διαθέσιμο από : [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
9. Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*. Springer Science and Business Media LLC. 16 (3): 297–334. Διαθέσιμο από : [doi:10.1007/bf02310555](https://doi.org/10.1007/bf02310555). [hdl:10983/2196](https://hdl.handle.net/10983/2196). ISSN 0033-3123. S2CID 13820448.
10. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4<sup>th</sup> ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
11. Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, BB. (1959) *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
12. Hoppock, R. (1957) *Occupational information*. New York: Mc Grow – Hill
13. Hulin, C. and Smith, P. (1965) A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49. p.209-216. Διαθέσιμο από : <http://dx.doi.org/10.1037/h0022164>
14. Lawler, E. and Porter, L. (1967) The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations, A journal of economy and society*. p. 20-28. Διαθέσιμο από : <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
15. Locke, E.A. (1976) *The nature and causes of job satisfaction*. In M D Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago IL: Rand McNally.
16. Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4), p.370–396. Διαθέσιμο από : <https://doi.org/10.1037/h0054346>

17. Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 50. p.367-373. Διαθέσιμο από : <https://doi.org/10.2307/976618>.
18. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011) *Organizational Behavior*. Boston MA: Prentice Hall.
19. Smith, P. C., Kendall, L. M. and Hulin, C. L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
20. Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: SAGE.
21. Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.
22. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, *Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center*, Vol. 22, p.1-125.
23. Zaheer, M. (2015) *Conference: 9th Annual conference of Asian Association of Open Universities (AAOU)*, 30 November- 2 December 2015 At: Kuala Lumpur, Malaysia.

## Ελληνική

1. Ασπιώτη, Β. (2013) *Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών.
2. Βουτσινά, Ζ. (2021) *Η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
3. Κάντας, Α. (1993) *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
4. Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2011) *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών Εργασιών*. Αθήνα: Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική.
5. Νικολαΐδου, Α. (2010) *Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας*. Διπλωματική εργασία. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθήνας.

6. Παπάνης, Ε. και Ρόντος, Κ. (2005) *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
7. Σιατήρας, Β. (2017) *Εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών του Ελληνικού Στρατού*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
8. Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου Α. και Λάλου Π. (2015) *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

### Διαδικτυακές πηγές

1. Παπάνης, Ε. (2007) «Εργασιακή ικανοποίηση», άρθρο, 08/09/2007, [http://eparanis.blogspot.com/2007/09/blog-post\\_9672.html](http://eparanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_9672.html) (πρόσβαση 25/04/2022)
2. Απόσπασμα από το βιβλίο: Μάνατζμεντ, Δημήτρης Μπουραντάς, εκδόσεις Μπένου  
<https://www.mixanitouxronou.gr/pia-anagki-ine-i-pio-simantiki-gia-kathe-anthropo-ti-lei-i-perifimi-piramida-tou-psichologou-maslow-pou-tin-axiopiisan-i-manatzer-gia-na-dinoun-bonous-ke-se-idos/> (πρόσβαση 27/04/2022)
3. Υπουργείο Οικονομικών, <https://www.minfin.gr> (πρόσβαση 27/04/2022)
- 4.
5. .



