



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



**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ
ΕΘΝΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (e-ΕΦΚΑ)**

Ζαφειροπούλου Ευσταθία

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 ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ
ΕΘΝΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (e-ΕΦΚΑ)**

Ζαφειροπούλου Ευσταθία, Α.Μ.: 01118

Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Ανδρέας, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα
Λογιστικής και 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 AND MOTIVATION FACTORS IN
ELECTRONIC NATIONAL SOCIAL SECURITY FUND (e-EFKA)**

Zafeiropoulou Efstathia, R.N.: 01118

Supervisor: Alexopoulos Andreas, Assistant Professor, University of West Attica,

Department of Accounting and Finance

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

Aigaleo, Greece, 2022



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

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



Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (e-ΕΦΚΑ)

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 30/11/2022

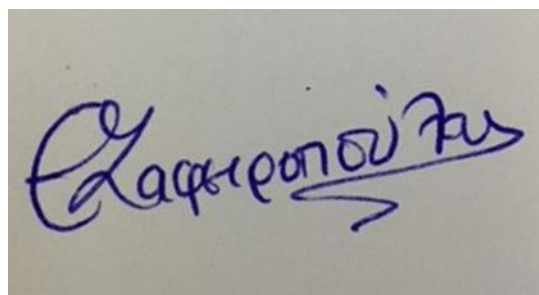
Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Δημήτριος Σταυρουλάκης	Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Χαρίκλεια Βαβούρα	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ζαφειροπούλου Ευσταθία του Θεοδώρου, με αριθμό μητρώου 01118, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική», του Τμήματος Λογιστικής & 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».

Η Δηλούσα



* Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα

Ψηφιακή Υπογραφή

* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.

*Στην οικογένειά μου
Νίκο, Γιώργο και Ελένη
και στην μητέρα μου Ελένη*

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για την πολύτιμη βοήθεια, υποστήριξη, και υπομονή που επέδειξε κατά την διάρκεια της επίβλεψης της συγγραφής της .

Ευχαριστώ επίσης την Διευθύντρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Καθηγήτρια κ. Χυζ Αλίνα, της οποίας το μάθημα είχα την χαρά να παρακολουθήσω κατά την διάρκεια των σπουδών μου όπως και τον απερχόμενο Διευθυντή Καθηγητή κ. Θεόδωρο Παπαηλία. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω και όλους τους υπόλοιπους εξέχοντες καθηγητές μου, που συνέβαλαν στην διεύρυνση των οριζόντων μου και στην εμπέδωση πολύτιμων γνώσεων, οι οποίες μου έχουν ήδη φανεί χρήσιμες στην επαγγελματική και καθημερινή ζωή μου.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την Προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, κα Περπερίδου Παναγιώτα , καθώς και τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων, κο Κόρμπο Ιωάννη, κα Θεοδωράκη Μαρία – Χριστίνα και κα Δραγούτα Ιωάννα για την συγκατάθεση και άμεση ανταπόκρισή τους, την προθυμία, το ενδιαφέρον και το χρόνο που διέθεσαν για να απαντήσουν στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, παρά το βεβαρυμμένο πρόγραμμά τους, λόγω των απαιτητικών καθηκόντων τους.

Εργασιακή Ικανοποίηση και παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ

Περίληψη

Στις μέρες μας η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός δείκτης που ερευνάται στα πλαίσια του επιστημονικού πεδίου της οργανωσιακής συμπεριφοράς και για τον οποίο έχουν γίνει μελέτες και έχουν διατυπωθεί θεωρίες στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα. Η σημαντικότητά του έγκειται στο γεγονός, ότι στην θετική του έκφανση έχει συνδεθεί με την αποδοτικότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ενώ στην αρνητική του εκδοχή ενοχοποιείται για φαινόμενα όπως απουσίες ή αποχωρήσεις και γενικότερα έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στην επιχείρηση ή τον φορέα, όπου αυτό δραστηριοποιείται.

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται αρχικά η εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης σε συνάρτηση με τα κίνητρα και τους παραγόντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς στην βιβλιογραφία έχει επικρατήσει να συνεξετάζονται. Σκοπός της εργασίας είναι να προσδιοριστεί συγκεκριμένα ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης και οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ λαμβάνοντας υπόψη, αφενός μεν το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο με τις κυριότερες θεωρίες υποκίνησης που έχουν διατυπωθεί τα τελευταία χρόνια και αφετέρου τις ιδιαιτερότητες του νεοσύστατου ασφαλιστικού φορέα.

Στο ερευνητικό κομμάτι της παρούσας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποιοτική έρευνα με την διενέργεια συνεντεύξεων σε τέσσερα υψηλόβαθμα και πεπειραμένα στελέχη του Φορέα, από όπου προέκυψαν ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα και ως προς την υφιστάμενη κατάσταση στον Φορέα αλλά και ως προς τις προτάσεις για αύξηση της παρακίνησης των υπαλλήλων του, με σκοπό τόσο την ευημερία των εργαζομένων όσο και την υλοποίηση του οράματος του μεγαλύτερου Ασφαλιστικού Οργανισμού της χώρας, με επίκεντρο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Ανθρώπινοι πόροι, εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, e-ΕΦΚΑ

Abstract

Nowadays, Job satisfaction is an important indicator which is being studied in the context of scientific sector called organizational behavior and about which many researches have been carried out and many theories have been developed both abroad and in Greece. Job satisfaction is important, because when human resources of a business or an organization feel good about their job, it is believed to become more productive whereas in the opposite situation it is believed to lead to acts such as absences or retirements.

The present thesis tries to define the meaning of job satisfaction in relation with motives and motivation factors of human resources given that it is common in bibliography to co-examine them. The purpose of this thesis is to define specifically job satisfaction and motivating factors among employees at e-EFKA, by taking into consideration on one hand the former theories about this topic and on the other hand the specific circumstances of the newly established insurance company of Greece.

In the research part of this thesis, it has been carried out primary qualitative research by conducting interviews to four high – ranking and experienced managers of e-EFKA. The results and the conclusions arising from the interviews appear to be particularly useful regarding on one hand the present situation in the organization and on the other hand the suggestions about motivation factors which will increase job – satisfaction among employees at e-EFKA. The goal is both the well – being of employees and the achievement of e-EFKA’s objectives, which is basically the good service of the citizens.

Key Words

Human resources, Job satisfaction, motivation, e-EFKA

Συντομογραφίες

Γ.Δ.Ο.Υ.	Γενική Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών
e-Ε.Φ.Κ.Α.	Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
Ε.Τ.Α.Α.	Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων
ΕΤΑΠ - ΜΜΕ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
ΕΤΑΤ	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
ΙΚΑ - ΕΤΑΜ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
Κ.Ε.Α.Ο.	Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών
Ν.Α.Τ.	Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
ΟΓΑ	Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
Τ.Α.Ν.	Ταμείο Ασφάλισης Νομικών
Τ.Σ.Α.Υ.	Ταμείο Συντάξεων και Αυτασφάλισης Υγειονομικών
Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε.	Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων
Φ.Κ.Α.	Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης
JDI	Job Descriptive Index
JIG	Job in General Scale
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	xiii
Περίληψη	xv
Abstract.....	xvii
Συνοτομογραφίες.....	xix
Κατάλογος Εικόνων.....	xxiii
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	5
1.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης	5
1.2 Τρόποι προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης από τους μελετητές της.....	6
1.3 Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	6
1.3.1 Job Descriptive Index	7
1.3.2 Job Diagnostic Survey (JDS).....	7
1.3.3 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	7
1.3.4 Job Satisfaction Survey (JSS).....	8
1.3.5 Employee Satisfaction Inventory (ESI)	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	11
Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	11
ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	11
2.1 Έννοια της παρακίνησης	11
2.2 Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων	13
2.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου.....	14
2.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – A. Maslow (1943).....	14
2.2.1.2 Η θεωρία Υγιεινής και Παρακίνησης – F. Herzberg (1959).....	17
2.2.1.3 Η θεωρία του ERG – Alderfer (1969)	18
2.2.1.4 Η θεωρία των αναγκών (του Κινήτρου Επίτευξης) – Mc Clelland (1953)	19
2.2.1.5 Η θεωρία X και Ψ του McGregor (1960).....	20
2.2.2 Θεωρίες Διαδικασίας	21
2.2.2.1 Η θεωρία των Προσδοκιών – V. Vroom (1964)	21
2.2.2.2 Η θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory) – Adams (1965)	22
2.2.2.3 Η θεωρία των Porter – Lawler (1968)	23

2.2.2.4 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968)	24
2.2.2.5 Η θεωρία της Αυτο-αποτελεσματικότητας (Bandura 1977)	25
2.2.2.6 Η θεωρία της Αυτο – διάθεσης (self – determination Theory) (Deci & Ryan, 1985).....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	27
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΘΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ.....	27
3.1 Ο Νεοσύστατος ΕΦΚΑ	27
3.2 Η Αποστολή του ΕΦΚΑ και οι Ανθρώπινοι Πόροι του.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	31
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	31
4.1. Αντικείμενο της έρευνας και η χρησιμότητά της.....	31
4.2 Ερευνητική προσέγγιση: Μεθοδολογία της έρευνας και ερευνητικό δείγμα	32
4.3 Ερευνητικά ερωτήματα – Ερευνητικές υποθέσεις.....	33
4.4 Ερευνητικό εργαλείο – Διεξαγωγή της έρευνας	34
4.5 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας	35
4.6 Ηθικά ζητήματα	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	37
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	37
5.1 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας	37
5.2 Συζήτηση των αποτελεσμάτων της Ποιοτικής Έρευνας.....	53
5.3 Συμπεράσματα -Προτάσεις	69
5.3.1 Συμπεράσματα.....	69
5.3.2 Προτάσεις	75
5.4 Περιορισμοί της έρευνας	77
5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	85

Κατάλογος Εικόνων

1.Εικόνα 1 Απλοποιημένη Διαδικασία Παρακίνησης.....	12
2.Εικόνα 2 Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.....	15

Εισαγωγή

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση και οι ιλιγγιώδεις ταχύτητες στην μετάδοση της πληροφορίας στην σύγχρονη πραγματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών στην Ελλάδα, έχουν δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου η προσαρμογή και η εξέλιξη αποτελούν μονόδρομο στην πορεία της επιβίωσης και της ανάπτυξής τους. Η μεταμνημονιακή εποχή που διανύουμε προσθέτει επιπλέον δυσκολίες στην παραπάνω πορεία.

Με δεδομένες τις προκλήσεις αυτές οι σύγχρονες επιχειρήσεις, δημόσιες και ιδιωτικές, οφείλουν να αξιοποιήσουν πέρα από τους υλικούς και τεχνολογικούς τους πόρους, τους ανθρώπινους πόρους τους καθώς μάλιστα από την δεκαετία του '80 και μετά είναι κυρίαρχη η αντίληψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Αυτός ο προσανατολισμός οδήγησε στην ανάδυση ενός νέου επιστημονικού κλάδου, της οργανωτικής συμπεριφοράς, με στοιχεία από την ψυχολογία, την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία, που ασχολείται κυρίως με την συμπεριφορά του ανθρώπου σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, όπως είναι αυτό της εργασίας. Πληθώρα θεωριών αναπτύχθηκαν και αναλύθηκαν οι στάσεις εκείνες του εργαζομένου που επηρεάζουν την συμπεριφορά του στην εργασία. Οι στάσεις αυτές καθώς και οι παράγοντες που τις διαμορφώνουν, αποτελούν αντικείμενο μείζονος σημασίας για το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού καθώς σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τις θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του συνολικά και οι οποίες τον ωθούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές με ό,τι αυτό συνεπάγεται τόσο για την εργασία του όσο και για το ίδιο το άτομο. Προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να αισθάνεται ικανοποιημένο ώστε να αποδίδει τα μέγιστα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό όπου εργάζεται, πρέπει να του παρέχονται κίνητρα που να το ωθούν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Η εργασιακή ικανοποίηση και οι παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας από πολλούς μελετητές τα τελευταία χρόνια ιδίως στις ανεπτυγμένες χώρες, ωστόσο η Ελλάδα υπολείπεται σε αυτόν τον τομέα και ιδίως στο δημόσιο όπου και εργάζεται η συγγραφέας της παρούσας εργασίας.

Η σημαντικότητα της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που την προσδιορίζουν, καθώς και το κενό της αξιοποίησής της στην Ελλάδα και ιδίως στο δημόσιο, οδήγησε στην συγγραφή της παρούσας εργασίας. Η συσχέτιση εξ'άλλου, από

πολλούς θεωρητικούς και ερευνητές, των χαμηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων με χαμηλή αποδοτικότητα, απουσίες και αποχωρήσεις από την εργασία (Μπουραντάς, 1992, Κάντας, 1998, Robbins & Judge, 2011), καθιστά το αντικείμενο ακόμα πιο θελκτικό προς διερεύνηση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσδιορίσουμε τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και τους παράγοντες της παρακίνησης των υπαλλήλων στον νεοσύστατο e-ΕΦΚΑ, τον μεγαλύτερο ασφαλιστικό οργανισμό της χώρας. Η διαπίστωση της ερευνητριας φαινομένων που θα μπορούσαν να εξηγηθούν ως εκδηλώσεις μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ σε συνδυασμό με την καταγεγραμμένη τάση φυγής των υπαλλήλων του φορέα προς άλλες Υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα, έδωσαν το έναυσμα για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Η εκπόνηση της εργασίας βασίζεται στην μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, επιστημονικών άρθρων και διαδικτυακών πηγών ενώ στο ερευνητικό της τμήμα διενεργήθηκε πρωτογενής ποιοτική έρευνα με ημι-δομημένες συνεντεύξεις που απευθύνονται σε τρία υψηλόβαθμα στελέχη επιτελικών Υπηρεσιών του Φορέα με μεγάλη εμπειρία και στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λόγω της Θέσης τους. Συγκεκριμένα θα επιχειρηθεί να ελεγχθούν οι παρακάτω Ερευνητικές Υποθέσεις:

1. Τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ διαμορφώνονται ανάλογα με το ύψος των αποδοχών, τις συνθήκες και τον φόρτο εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, τον τρόπο άσκησης της επίβλεψης, τις δυνατότητες εξέλιξης, την αναγνώριση και το αίσθημα της επίτευξης, καθώς και τον τρόπο Διοίκησης και την γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα και πολιτική του Φορέα.
2. Οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης – σύμφωνα με την διάκριση του Herzberg – επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Φορέα από τους ενδογενείς.
3. Οι συνέπειες της ενοποίησης των πρώην Φ.Κ.Α. (Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης), στον e-ΕΦΚΑ, όπως ο κατακερματισμός των πληροφοριακών συστημάτων και η αβεβαιότητα ως προς την θέση και τα καθήκοντα, επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Φορέα.
4. Το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα αισθάνεται απαξιωμένο και αδικημένο σε σχέση με άλλους υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή του ικανοποίηση.

5. Οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ θα αιτούνταν μετακίνησης σε άλλες θέσεις του Δημοσίου Τομέα σε περίπτωση που τους δινόταν η ευκαιρία, μέσω της κινητικότητας.
6. Η μονιμότητα και η ασφάλεια είναι βασικό στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ.
7. Η σύνδεση της αποδοτικότητας με οικονομικά κίνητρα θα επηρέαζε θετικά τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων του Φορέα.
8. Η ηθική αναγνώριση και το αίσθημα επίτευξης σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ..

Τα αποτελέσματα της έρευνας πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από τη Διοίκηση του νεοσύστατου φορέα, καθώς βρίσκεται στο στάδιο της πλήρους υλοποίησης του οργανογράμματός του, διότι προϋπόθεση για να πραγματοποιήσει το όραμα και την αποστολή του είναι να διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό του ικανοποιημένο και παρακινημένο.

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια και διαρθρώνεται ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται εννοιολογικά η εργασιακή ικανοποίηση και παρατίθενται οι βασικοί τρόποι προσέγγισής της από τους μελετητές της καθώς και τα βασικά εργαλεία μέτρησής της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της παρακίνησης και αναλύονται τα βασικά θεωρητικά υποδείγματα που έχουν διατυπωθεί τα τελευταία χρόνια και τα οποία χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες διαδικασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του e-ΕΦΚΑ, του σκοπού και του οράματός του, της διάρθρωσης των Υπηρεσιών του και της υφιστάμενης κατάστασης στον Φορέα, με σημείο αναφοράς το Ανθρώπινο Δυναμικό του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το αντικείμενο της έρευνας και η χρησιμότητά της, η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε, η οποία είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας με την διενέργεια συνεντεύξεων, η επιλογή του ερευνητικού δείγματος, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις καθώς και η μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, η συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα που προκύπτουν καθώς και η διατύπωση προτάσεων. Τέλος αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Αρκετοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί για την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς έχει γίνει ευρέως αποδεκτό από πληθώρα μελετητών της ότι πρόκειται για μία πολυδιάστατη έννοια, όπως αναφέρουν οι Κουστέλιος και Κουστέλιου (2001).

Γενικά, ο όρος «ικανοποίηση από την εργασία» χαρακτηρίζει το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του (Μπουραντάς, 1992).

Όπως αναφέρει η Χυζ (2009), οι ορισμοί του όρου «ικανοποίηση από την εργασία» ποικίλουν, με πιο διαδεδομένο, ίσως, αυτόν του Locke (1976), ο οποίος την περιγράφει ως «την ευχάριστη ή θετική ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας εργαζόμενος, όταν επιδοκιμάζει τη δουλειά που εκτελεί και τις προσωπικές του εμπειρίες από αυτήν» (Χυζ, 2009, σ.5). Ο Locke, όπως διατείνεται η Χυζ (2009), συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου υποστηρίζοντας ότι «η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο, που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει ψυχική πληρότητα ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου» (Χυζ, 2009, σ.5).

Οι ορισμοί που δίνουν οι Lofquist and Davis (1969), Porter et al (1974) συμπίπτουν με αυτόν του Locke (Χυζ, 2009). Στο ίδιο μήκος κύματος και ο ορισμός του Spector (1997), σύμφωνα με τον οποίον, η εργασιακή ικανοποίηση αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο, ένας εργαζόμενος αρέσκεται από την εργασία του αρέσει ή όχι.

Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αυτός του Baron (1986) που την ορίζει «ως τις θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του» (Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001, σ31).

Οι Robbins και Judge (2011), τέλος, ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως τα συναισθήματα που νιώθει το άτομο ως αποτέλεσμα της εργασίας του και τα οποία δρουν ως παράγοντες παρακίνησης. Όταν το άτομο νιώθει ευχαριστημένο από την εργασία του διάκειται θετικά απέναντί της, ενώ όταν είναι δυσαρεστημένο από αυτήν, διάκειται αρνητικά προς την εργασία του.

1.2 Τρόποι προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης από τους μελετητές της

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει εξεταστεί και δύναται να εξεταστεί από τους ερευνητές είτε ως ανεξάρτητη μεταβλητή είτε/και ως εξαρτημένη (Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001, Χυζ, 2009).

Όταν εξετάζεται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε η ικανοποίηση θεωρείται αίτιο και προσδιοριστικός παράγοντας, από το επίπεδο της οποίας προκύπτουν επιπτώσεις στην συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας. Οι επιπτώσεις αυτές μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες (Χυζ, 2009, Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001):

- Σε αυτές που συνδέονται απευθείας με την παρώθηση του εργαζομένου στην εργασία του, όπως είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του, η βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών, όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλή ή αντίθετα σε μείωσή τους όταν είναι χαμηλή και
- Σε αυτές που συνδέονται με την αύξηση της αφοσίωσης του εργαζομένου, με αποτελέσματα όπως η μείωση των απουσιών και των καθυστερήσεων και η συγκράτηση του προσωπικού ή αντίθετα με την μείωση της αφοσίωσης, σε περιπτώσεις χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης, που μεταφράζεται σε δυσαρέσκεια, με αποτελέσματα όπως οι απουσίες, οι καθυστερήσεις και η κινητικότητα του προσωπικού.

Όταν εξετάζεται ως εξαρτημένη μεταβλητή, τότε θεωρείται αποτέλεσμα παραγόντων που επικρατούν στον χώρο εργασίας και σχετίζονται, είτε με το περιεχόμενο της εργασίας αυτής καθ' αυτής, είτε με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία, όπως είναι οι εργασιακές συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας, ο μισθός, οι προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης, οι σχέσεις με τους συναδέλφους αλλά και με τον προϊστάμενο, ο σχεδιασμός της εργασίας, η αναγνώριση, το άγχος κτλ. Τέλος και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή (Χυζ, 2009).

1.3 Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Λόγω της προβολής του θέματος της εργασιακής ικανοποίησης τα τελευταία χρόνια, αναπτύχθηκαν αρκετές μέθοδοι μέτρησής της. Οι πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις είναι η συλλογή στοιχείων μέσω συνέντευξης ή μέσω διανομής δομημένων ερωτηματολογίων. Η δεύτερη προσέγγιση προτιμάται καθώς δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει μεγαλύτερο δείγμα με χαμηλό κόστος καθώς και να ποσοτικοποιήσει ευκολότερα και πιο αξιόπιστα τα αποτελέσματα της έρευνάς του, συγκριτικά με την μέθοδο της συνέντευξης.

Θα αναφέρουμε παρακάτω, ενδεικτικά, ορισμένα από τα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης:

1.3.1 Job Descriptive Index

Οι Smith, Kendall και Hulin, το 1969, διαμόρφωσαν το Job Descriptive Index (JDI). Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί τις παρακάτω πέντε διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης:

- Το αντικείμενο της εργασίας
- Τον μισθό
- Τις σχέσεις με τον προϊστάμενο
- Τις σχέσεις με τους συναδέλφους και
- Τις δυνατότητες προαγωγής

Αποτελείται από 72 ερωτήσεις, κάθε μια εκ των οποίων είναι μια σύντομη φράση περιγραφική της εργασίας και οι οποίες απαντώνται με «ναι», «όχι» και «δεν είμαι σίγουρος» (Spector, 1997).

1.3.2 Job Diagnostic Survey (JDS)

Οι Hackman & Oldhman, το 1975, δημιούργησαν το Job Diagnostic Survey, το οποίο, όπως αναφέρεται στους Hackman & Oldhman (1975) και υποστηρίζει η Μπάτιου (2009), έχει σκοπό να μελετήσει τις επιπτώσεις των εργασιακών χαρακτηριστικών στους ανθρώπους. Περιλαμβάνει τις εξής πέντε διαστάσεις μέτρησης της σημασίας της εργασίας: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία και επανατροφοδότηση και αποτελείται από 23 ερωτήσεις.

1.3.3 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire των Weiss, Dawis, England & Lofquist (Department of Psychology, University of Minnesota, 2020), είναι ένα επίσης εξαιρετικά διαδεδομένο ερωτηματολόγιο που έχει μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες και έχει τροποποιηθεί σε τρεις εκδόσεις, δύο εκτενείς του 1967 και 1977, που περιλαμβάνουν 100 ερωτήσεις και μία σύντομη εκδοχή με 20 ερωτήσεις.

Η εκτενής έκδοση εξετάζει είκοσι πτυχές της εργασίας που διαμορφώνουν την συνολική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια από αυτήν, όπως την αξιοποίηση των δυνατοτήτων, τα επιτεύγματα, την ανεξαρτησία, την αναγνώριση, την ποικιλία, την επίβλεψη, την εξουσία, τις αμοιβές, τις προαγωγές, τις ηθικές αξίες κ.α. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα

από «πολύ ικανοποιημένος» έως «πολύ δυσαρεστημένος». Πρόκειται για ένα λεπτομερές ερωτηματολόγιο που μπορεί, ως εκ τούτου, να καταλήξει σε αναλυτικά συμπεράσματα.

1.3.4 Job Satisfaction Survey (JSS)

Ο Paul Spector, το 1985, δημιούργησε άλλο ένα εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης το οποίο δημοσιεύτηκε την ίδια χρονιά στο American Journal of Community Psychology. Όπως καταγράφει ο Spector (1985) και αναφέρει η Μπάτιου (2009), το ερωτηματολόγιο αυτό, που ονομάζεται Job Satisfaction Survey, απευθύνεται σε εργαζόμενους που προσφέρουν υπηρεσίες προς τον άνθρωπο όπως σε δημόσιες υπηρεσίες ή σε μη κερδοσκοπικούς φορείς. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 36 ερωτήσεις – προτάσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι τοποθετούνται, επιλέγοντας μία από τις έξι διαθέσιμες απαντήσεις που κυμαίνονται από το «διαφωνώ πάρα πολύ» έως το «συμφωνώ πάρα πολύ». Οι τριάντα έξι αυτές ερωτήσεις ελέγχουν τις παρακάτω εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή η κάθε διάσταση ελέγχεται από τέσσερις ερωτήσεις – προτάσεις.

- Αποδοχές/ αμοιβές.
- Πρόσθετες παροχές.
- Ευκαιρίες εξέλιξης.
- Πιθανές ανταμοιβές καλής απόδοσης, χωρίς να είναι απαραίτητα χρηματικές.
- Αντικείμενο της εργασίας.
- Συνάδελφοι.
- Επίβλεψη.
- Επικοινωνία.
- Λειτουργικές συνθήκες, όπως οι διαδικασίες και διάφοροι κανονισμοί που διέπουν τον οργανισμό.

1.3.5 Employee Satisfaction Inventory (ESI)

Τέλος θα αναφέρουμε και μια ελληνική συνεισφορά στην δημιουργία ερωτηματολογίων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Πρόκειται για το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (KEI) (Employee Satisfaction Inventory, ESI) των Κουστέλιου και Μπαγιάτη (1997). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από είκοσι τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν έξι διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία: 1) τις συνθήκες εργασίας, 2) τις αποδοχές, 3) τις προαγωγές, 4) την φύση της ίδιας της εργασίας, 5) τον άμεσο προϊστάμενο και 6) τον οργανισμό ως σύνολο. Οι απαντήσεις δίνονται σε

πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert και κυμαίνονται από το «διαφωνώ απόλυτα» (1) έως το «συμφωνώ απόλυτα» (5).

Ο Μπέλιας, (2015), στην διδακτορική του διατριβή αναφέρει ότι προηγούμενες έρευνες υποστηρίζουν την προτεινόμενη δομή, την κατασκευαστική εγκυρότητα και αξιοπιστία και την εσωτερική συνοχή του ESI στα επαγγέλματα ανθρώπινων υπηρεσιών, όπως οι δημόσιοι υπάλληλοι (Koustelios & Bagiatis, 1997) και οι εκπαιδευτικοί στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Koustelios, 2001, Koustelios & Kousteliou, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Προκειμένου να προσεγγιστεί ή να ερμηνευθεί η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, στην βιβλιογραφία έχει επικρατήσει να συνεξετάζεται με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση ή υποκίνηση του εργαζομένου, εξαιτίας, κυρίως, της άμεσης σχέσης που υφίσταται ανάμεσα στα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση. Γι' αυτόν τον λόγο θα αναφερθούμε στο κεφάλαιο αυτό στην εννοιολογική προσέγγιση της παρακίνησης και των κινήτρων και ακολούθως στα βασικά θεωρητικά υποδείγματα υποκίνησης που έχουν διατυπωθεί τα τελευταία χρόνια.

2.1 Έννοια της παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται ως μετάφραση του αγγλοσαξωνικού όρου *motivation*, ο οποίος προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* που σημαίνει κινώ (Μπουραντάς, 1992). Από την ίδια ρίζα, «κιν-», προέρχεται και η λέξη «κίνητρο». Επομένως, ως ψυχολογική διαδικασία η παρακίνηση είναι η δύναμη εκείνη, η εσωτερική ώθηση, που έχει σαν αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου προς την κατεύθυνση της επίτευξης προσωπικών ή οργανωτικών του στόχων. Η δύναμη αυτή, το κίνητρο, για δράση – συμπεριφορά, προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Η ανάγκη με την σειρά της μπορεί να οριστεί είτε ως μία έλλειψη είτε ως μία φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου (Μπουραντάς, 1992). Άρα, συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η παρακίνηση είναι η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του (Μπουραντάς, 1992).

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή μεταξύ αναγκών, κινήτρων και στόχων (Μπουραντάς, 1992). Η απλοποιημένη του εκδοχή παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 1 Απλοποιημένη Διαδικασία Παρακίνησης



Πηγή: Μπουραντάς Δ.,1992

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η ύπαρξη κινήτρων συχνά διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο ακόμα και από την ικανότητα στην εργασία καθώς έχει παρατηρηθεί ότι ορισμένοι εργαζόμενοι, μολονότι έχουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες, δύνανται να αποδίδουν λιγότερο από εκείνους με μέτριες μεν ικανότητες αλλά εφορμώμενους από ισχυρούς παράγοντες παρακίνησης (Κόντης, 1994).

Η διαδικασία της παρακίνησης και ιδίως στους εργαζόμενους, αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζεται:

- από το ίδιο το άτομο και τις αναρίθμητες διαφορετικές ανάγκες που αντιστοιχούν σε διαφορετικά κίνητρα ,
- από το εργασιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο ζει και εξελίσσεται καθώς και
- από την ένταση του κάθε κινήτρου, η οποία διαφέρει όχι μόνο από άνθρωπο σε άνθρωπο αλλά και στον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικό χρόνο και περιβάλλον.

Όπως αντιλαμβανόμαστε από τα παραπάνω προέκυψε ένα πρόσφορο πεδίο ανάπτυξης θεωρητικών προσεγγίσεων η σύγχρονη περίοδος των οποίων ξεκινάει το 1943 με την δημοσίευση του πρώτου άρθρου του Α. Maslow (Μπουραντάς, 1992).

Σύμφωνα με τον Καντά (1998), η παρακίνηση ορίζεται ως η θέληση του ατόμου να βάλει όλες του τις δυνάμεις προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του με τελικό σκοπό να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του.

Εξάλλου, αξιοσημείωτη θέση ορίζει ότι η παρακίνηση αποτελεί «το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο» (Χυτήρης, 2001)

Τέλος, ο όρος «παρακίνηση» σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), ορίζεται, στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ως η διαδικασία η οποία εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει ένας εργαζόμενος για την

επίτευξη του στόχου του οργανισμού στον οποίον ανήκει. Πιο αναλυτικά, η ένταση αντικατοπτρίζει το πόσο πολύ προσπαθεί, η κατεύθυνση το προς τα πού διοχετεύει την προσπάθειά του και η επιμονή, το για πόσο χρονικό διάστημα εξακολουθεί να προσπαθεί χωρίς να τα παρατάει (Χυζ, 2020).

2.2 Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων

Ως προς το περιεχόμενό τους τα θεωρητικά υποδείγματα που διατυπώθηκαν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Μπουραντάς, 1992, Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι., 2012, Χυζ, 2020):

- Στις θεωρίες Περιεχομένου (Content Models), σε εκείνες δηλαδή που αποπειρώνται να προσδιορίσουν τί είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους να εργαστούν, το περιεχόμενο δηλαδή της παρακίνησης. Τα βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα σε αυτήν την κατηγορία είναι η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Α. Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής – παρακίνησης) του F. Herzberg, η ERG θεωρία του Alderfer, η οποία αποτελεί προέκταση της θεωρίας του Maslow, η θεωρία των αναγκών (κινήτρου επίτευξης) του Mc Clelland και η θεωρία Χ και Ψ του McGregor.
- Στις θεωρίες Διαδικασίας (Processes Theories), στις οποίες κατατάσσονται και οι πλέον σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης που έχουν διατυπωθεί και οι οποίες αποπειρώνται να προσδιορίσουν την διαδικασία, το «πώς» της παρακίνησης. Οι μεταβλητές που παρεμβαίνουν σε αυτή τη διαδικασία και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών αποτελούν το βασικό περιεχόμενο αυτών των υποδειγμάτων. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της δικαιοσύνης (equity) του Adams, το υπόδειγμα των Porter και Lawler, η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke καθώς και οι νεώτερες θεωρίες της αυτο-αποτελεσματικότητας του Bandura και της αυτο-διάθεσης των Deci & Ryan, αποτελούν τις βασικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις αυτής της κατηγορίας.

Κατόπιν της κατηγοριοποίησης των βασικότερων θεωριών παρακίνησης, θα ακολουθήσει η παράθεση των βασικότερων σημείων τους και ο συσχετισμός τους γενικότερα με την διοικητική πρακτική.

2.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

2.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – A. Maslow (1943)

Ο Abraham H. Maslow, Αμερικανός ψυχολόγος και φιλόσοφος, διετέλεσε επικεφαλής του Τμήματος Ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο Brandeis της Μασσαχουσέτης από το 1951 έως το 1969. Μέσα από κλινικές μελέτες προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου και την παρακινητική τους δύναμη προκειμένου να τις ικανοποιήσουν και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες (Μπουραντάς, 1992):

1. **Φυσιολογικές ανάγκες**, τις ανάγκες δηλαδή που καλύπτουν την επιβίωση του ανθρώπου, ως βιολογικού οργανισμού, όπως το οξυγόνο, το νερό, την τροφή, την ένδυση και την κατοικία.
2. **Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς**, την ανάγκη δηλαδή που έχει ο άνθρωπος να αισθάνεται ασφαλής απέναντι σε κινδύνους του περιβάλλοντός του (π.χ. φωτιά, ατυχήματα, ανεργία, οικονομική συγκυρία), στο παρόν και στο μέλλον.
3. **Κοινωνικές ανάγκες**, την ανάγκη δηλαδή του ανθρώπου να εντάσσεται και να γίνεται αποδεκτός από μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να κάνει φιλικές σχέσεις, να αισθάνεται, στην αλληλεπίδρασή του με τους συνανθρώπους του, αγάπη και στοργή.
4. **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης**, την ανάγκη δηλαδή του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, κύρος, φήμη, αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση.
5. **Ανάγκες ολοκλήρωσης**, πρόκειται για την ανώτερη κατηγορία αναγκών και την πιο δύσκολη να ικανοποιηθεί και περιλαμβάνει την πραγματοποίηση των ονείρων και των προσδοκιών του ανθρώπου, δηλαδή την αυτοπραγμάτωσή του.

Στηριζόμενος σε αυτόν τον διαχωρισμό των αναγκών ο Maslow, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (1992), διατυπώνει τρεις βασικές αρχές για την παρακινητική τους δράση στον άνθρωπο:

1. Ο άνθρωπος δια βίου επιθυμεί όλο και περισσότερα για να καλύψει τις ανάγκες του. Οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από τον βαθμό ικανοποίησής τους.
2. Η παρακινητική δράση των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί.
3. Οι πέντε κατηγορίες αναγκών του ανθρώπου, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι ιεραρχικά δομημένες, ξεκινώντας με πιο βασική την πρώτη (φυσιολογικές ανάγκες) και

διαρθρώνονται βαθμηδόν έως την πέμπτη (ανάγκες ολοκλήρωσης), με φθίνουσα πορεία ως προς την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Σε κάθε φάση υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί, χωρίς να είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πλήρως για να εμφανισθεί η επόμενη, αρκεί να έχει ικανοποιηθεί έστω και σε έναν ελάχιστο βαθμό.

Οι ανάγκες, σύμφωνα με την ιεράρχησή τους από τον Maslow απεικονίζονται με πυραμιδοειδή μορφή, όπως στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 2 Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow



Πηγή: Mensolibre, 2018

A) Αδυναμίες της θεωρίας του Maslow

Μολονότι η ιεράρχηση των αναγκών βάσει της θεωρίας του Maslow είναι γενικά ευρέως αποδεκτή ως έχει διατυπωθεί, υπάρχουν κάποιες αδυναμίες που αφορούν στον διαχωρισμό των αναγκών αυτόν καθ'αυτόν καθώς και στις προαναφερθείσες τρεις βασικές παραδοχές του για την ανθρώπινη παρακίνηση. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις ακόλουθες (Μπουραντάς, 1992):

1. Ο απόλυτος διαχωρισμός των αναγκών, ιδίως στις σύγχρονες κοινωνίες των ανεπτυγμένων χωρών, είναι εξαιρετικά δύσκολος, αν όχι αδύνατος. Η μία κατηγορία αναγκών περιπλέκεται μέσα στην άλλη, μια φυσιολογική ανάγκη για παράδειγμα, όπως είναι η διατροφή, μπορεί στην εποχή μας να είναι ταυτόχρονα και κοινωνική. Επιδιώκει, δηλαδή, ο σύγχρονος άνθρωπος να καλύψει όχι απλώς την ανάγκη για τροφή ως μέσο επιβίωσης αλλά με συγκεκριμένο τρόπο, όπως για παράδειγμα σε ένα πολυτελές εστιατόριο, ώστε να καλύψει ταυτόχρονα και την ανάγκη του για κοινωνική ένταξη σε συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα. Αυτό έχει ως συνέπεια την μερική μείωση της βασικής πρότασης του Maslow περί ιεράρχησης των αναγκών και για το ότι ο άνθρωπος ικανοποιεί κατά προτεραιότητα τις κατώτερες κατηγορίες αναγκών έναντι των υπέρτερων.

2. Ο ποιοτικός και ποσοτικός προσδιορισμός μιας ανάγκης καθώς και του ποσοστού ικανοποίησής της, είναι υποκειμενικός. Το γεγονός αυτό καταρρίπτει, επίσης, την αρχή της ικανοποίησης των αναγκών απαραίτητα με την σειρά από κάτω προς τα πάνω.
3. Δεν ισχύει πάντα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται κατά κύριο λόγο από μία κατηγορία αναγκών μπορεί δηλαδή να παρακινούνται ταυτόχρονα από περισσότερες από μία κατηγορία.
4. Η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει απαραίτητα την μείωση της έντασής της, αντίθετα η ικανοποίηση της μπορεί να αυξήσει την έντασή της. Αν διαπιστωθεί από ένα άτομο ότι είναι αδύνατο να ικανοποιήσει μια κατηγορία αναγκών μπορεί να την εγκαταλείψει και να παρακινείται πλέον από την προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών άλλης ανώτερης ή κατώτερης κατηγορίας.
5. Μια επίσης βασική αδυναμία του μοντέλου του Maslow είναι ότι δεν λαμβάνει υπ' όψιν του την διαφοροποίηση της έντασης των αναγκών του ατόμου όχι μόνο από τον βαθμό ικανοποίησής τους αλλά και από την ενδεχόμενη αλλαγή των συνθηκών του περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η περίοδος της πρόσφατης οικονομικής κρίσης που κατέδειξε αύξηση της έντασης των αναγκών ασφάλειας και σιγουριάς.
6. Τέλος στην ιεράρχηση των αναγκών και στην παρακινητική τους δύναμη, το μοντέλο Maslow, μιλώντας ειδικότερα για τους εργαζόμενους και άρα οργανωσιακά περιβάλλοντα, δεν λαμβάνει υπ' όψιν του μια σειρά παραγόντων όπως η διαφορετικότητα της προσωπικότητας των εργαζομένων, η οργάνωση, η ομάδα μέσα στην οποία εργάζεται το άτομο, καθώς και ευρύτερους κοινωνικούς, πολιτιστικούς και ιστορικούς παράγοντες.

B) Συμπεράσματα από την θεωρία του Maslow στην Διοικητική Πρακτική

Η μεγάλη συμβολή της θεωρίας του Maslow στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, πράγμα που αποτελεί αντικείμενο προς διερεύνηση στην παρούσα εργασία, είναι ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες, ανάγκες που δεν ικανοποιούνται με οικονομικές απολαβές. Το γεγονός αυτό καθώς και τις διαφορές της έντασης των αναγκών ανάμεσα στους εργαζόμενους είναι στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψιν η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να μεριμνά για την ικανοποίησή τους. Εξ' άλλου, προκειμένου στην διαδικασία της αναγνώρισης των αναγκών των εργαζομένων από τον οργανισμό και την προσπάθεια ικανοποίησής τους να υπάρχει συνεχής

ανατροφοδότηση, είναι σημαντικό η διοίκηση να ελέγχει με κάθε πρόσφορο μέσο (συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια), την ένταση των αναγκών των εργαζομένων και την δυναμική της εξέλιξής τους.

2.2.1.2 Η θεωρία Υγιεινής και Παρακίνησης – F. Herzberg (1959)

Το 1959 ο Frederick Herzberg διατύπωσε την δική του θεωρία παρακίνησης, αυτή των δύο παραγόντων, μετά από έρευνα που διεξήγαγε σε 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές από βιομηχανικές επιχειρήσεις της περιοχής του Pitsburg, ως προς τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να τοποθετηθούν σε ένα δίπτυχο ερωτήσεων, να περιγράψουν δηλαδή από την μία αυτό που τους ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία τους και από την άλλη αυτό που τους δυσαρεστεί πιο πολύ.

Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι διαφορετικοί παράγοντες οδηγούσαν σε ευχαρίστηση από την εργασία και διαφορετικοί συνδέονταν με δυσαρέσκεια από αυτήν. (Μπέλλου, Β & Γκορέζης, Π, 2022). Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που ερμήνευαν την εργασιακή ικανοποίηση ήταν ενδογενείς και ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης (π.χ. αναγνώριση, επίτευξη, ευθύνη) ενώ οι παράγοντες στους οποίους αποδιδόταν η δυσαρέσκεια ήταν εξωγενείς και ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής (π.χ. αμοιβή, συνθήκες και περιβάλλον εργασίας, σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους). (Χυζ, 2020)

Πιο αναλυτικά και ξεκινώντας από τους παράγοντες υγιεινής, σύμφωνα με τον Herzberg, περιλαμβάνονται (Μπουραντάς, 1992):

- οι συνθήκες εργασίας,
- η πολιτική της επιχείρησης και της διοίκησης,
- ο τρόπος εποπτείας,
- οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο
- ο μισθός
- η θέση

Στους παράγοντες παρακίνησης, από την άλλη περιλαμβάνονται:

- τα επιτεύγματα ,
- η αναγνώριση,
- η ευθύνη,
- οι δυνατότητες ανάπτυξης,
- οι δυνατότητες προαγωγής,
- το ενδιαφέρον της εργασίας αυτής καθεαυτής,

Οι ονομασίες των κατηγοριών δηλώνουν, τρόπον τινά, τον ρόλο της κάθε κατηγορίας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία (hygiene factors) δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσής τους, απλά όταν πληρούνται, σύμφωνα με τον Herzberg, εμποδίζουν την εμφάνιση του φαινομένου της δυσαρέσκειας των εργαζομένων, οι οποίοι διατηρούν έτσι την απόδοσή τους σε ανεκτό επίπεδο. Αντίθετα, οι παράγοντες παρακίνησης είναι αυτοί που «προκαλούν» παρακίνηση. Η παρακινητική δράση αυτών των παραγόντων δεν μπορεί να υπάρξει αν δεν πληρούνται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας (υγιεινής), ώστε να μην προκαλείται δυσαρέσκεια, αφού δυσαρέσκεια και παρακίνηση δεν μπορούν να συνυπάρχουν. Σύμφωνα με τον Vignali (Δρίμτζιας Σ., 2017), ο Herzberg υποστηρίζει ότι, και οι δύο κατηγορίες παραγόντων είναι σημαντικοί για την επιτυχία του έργου των διοικήσεων των επιχειρήσεων.

2.2.1.3 Η θεωρία του ERG – Alderfer (1969)

Πρόκειται για ανάπτυξη των θεωριών του Maslow και του Herzberg και περισσότερο του πρώτου, σύμφωνα με την οποία οι πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow περιορίζονται στις εξής τρεις (Μπουραντάς, 1992):

- Υπαρξιακές ανάγκες (Existence needs) που αντιστοιχούν στις δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή στις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς
- Ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs) που αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες της προαναφερθείσας πυραμίδας και
- Ανάγκες Ανάπτυξης (Growth needs) στις οποίες περιλαμβάνονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες της αναγνώρισης και της αυτό-ολοκλήρωσης.

Οι βασικές διαφορές των δύο προαναφερθεισών θεωριών συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Ο μειωμένος αριθμός κατηγοριών διευρύνει το εννοιολογικό φάσμα της κάθε κατηγορίας.
- Ο Alderfer δεν ιεραρχεί τις κατηγορίες των αναγκών, όπως κάνει ο Maslow, ούτε και θεωρεί ως προϋπόθεση να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών για να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία.
- Ο Alderfer υποστηρίζει, σε αντίθεση με τον Maslow, ότι όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιείται είναι πιθανό η έντασή των αναγκών αυτών να αυξάνεται.

- Τέλος ο Alderfer, πάλι σε αντίθεση με τον Maslow, διατείνεται ότι όταν το άτομο διαπιστώσει ότι είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί μία ανάγκη του, είναι δυνατό να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλης κατηγορίας αναγκών (Μπουραντάς, 1992).

Συμπερασματικά, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (1992), τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνούν μέσα από την ικανοποίηση των τριών κατηγοριών αναγκών, όπως τις περιέγραψε ο Alderfer, και ότι οι εν λόγω κατηγορίες αναγκών δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν ταυτόχρονα στο ίδιο άτομο και χωρίς να αποκλείεται επίσης μία από τις παραπάνω κατηγορίες να είναι, σε δεδομένη στιγμή, επικρατέστερη από την άλλη.

2.2.1.4 Η θεωρία των αναγκών (του Κινήτρου Επίτευξης) – Mc Clelland (1953)

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, τρεις βασικές ανάγκες λειτουργούν παρακινητικά στον άνθρωπο κατά την διάρκεια της πορείας του (Μπουραντάς, 1992):

- Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών – φιλίας, συνεργασίας – που αντιστοιχεί με την κατηγορία των κοινωνικών αναγκών της πυραμίδας του Maslow. Τα άτομα που παρακινούνται από την τάση ικανοποίησης αυτής της ανάγκης, επιδιώκουν την δημιουργία φιλικών σχέσεων, ενδιαφέρονται για την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους και προσπαθούν για την ένταξη και αποδοχή τους από κοινωνικές ομάδες.
- Η ανάγκη για εξουσία – δύναμη. Τα άτομα που διακατέχονται από αυτήν την ανάγκη, επιθυμούν να διευθύνουν, να ασκούν επιρροή και να εξουσιάζουν. Σύμφωνα με τον Κόντη (1994), η τάση για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης οδηγεί τα άτομα συχνά στον αυταρχισμό, ωστόσο, αν συνδυαστεί με την ανάγκη για σημαντικά επιτεύγματα, οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα.
- Η ανάγκη για επιτεύγματα. Πρόκειται για την ανάγκη να επιτυγχάνεις τους στόχους σου μέσα από υψηλές αποδόσεις και να αριστεύεις. Τα άτομα που τα χαρακτηρίζει αυτή η ανάγκη, διακρίνονται για την επιθυμία για ανάληψη ευθυνών, για άμεση επανατροφοδότηση (feed-back) σε ό,τι αφορά την επίτευξη των στόχων τους και για την προσήλωση στα καθήκοντά τους, προκειμένου να τα υλοποιήσουν επιτυχώς. Ο Mc Clelland, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (1992), θεωρεί την ανάγκη αυτή ως την πιο σημαντική και κρίσιμη για την οικονομική ανάπτυξη ενός Έθνους, αφού προσδιορίζει τις προσπάθειες επιχειρηματικών και ανώτερων διοικητικών στελεχών και πιστεύει ότι μπορεί να διδαχθεί σε άτομα που δεν παρακινούνται αρκετά από αυτή.

2.2.1.5 Η θεωρία X και Ψ του McGregor (1960)

Η εν λόγω θεωρία διατυπώθηκε από τον Douglas Mc Gregor το 1960 και αποτέλεσε τομή στην έρευνα της ανθρώπινης προσωπικότητας και της παρακίνησης (Κόντης, 1994).

Τα συμπεράσματά του θεμελιώθηκαν στην αρχική παραδοχή για την ύπαρξη δύο αντίθετων πλευρών στην ανθρώπινη φύση, μία θετική και μία αρνητική κι έτσι κατέληξε σε δύο αντικρουόμενες θεωρίες, την θεωρία X και την θεωρία Ψ. Αφού μελέτησε τις σχέσεις των προϊσταμένων με τους υπαλλήλους, ο Mc Gregor συμπέρανε ότι οι απόψεις τους για την ανθρώπινη φύση βασίζονται σε ορισμένες υποθέσεις, όπως τις διατύπωσε στις θεωρίες X και Ψ και αυτές είναι που διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους (Robbins & Judge, 2011).

Σύμφωνα με την θεωρία X ο μέσος άνθρωπος (Κόντης, 1994):

- Τρέφει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία, είναι νωθρός και την αποφεύγει όσο μπορεί
- Προτιμά να κατευθύνεται, δεν θέλει ευθύνες, δεν έχει ιδιαίτερες φιλοδοξίες και αποζητά πρωτίστως την ασφάλεια

Επομένως, χωρίς τον έλεγχο και την απειλή της τιμωρίας από την Διοίκηση, θα αδρανούσε και θα τηρούσε παθητική στάση ως προς τους στόχους του Οργανισμού.

Σύμφωνα με την θεωρία Ψ, της οποίας υποστηρικτής υπήρξε ο Mc Gregor (Κόντης, 1994):

- Η εργασία με την ανάλωση σωματικής και πνευματικής προσπάθειας είναι τόσο φυσικά στον άνθρωπο όπως το παιχνίδι και η ανάπαυση
- Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να αναλαμβάνει, ακόμα και να αναζητά ευθύνες

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι οι οπαδοί της θεωρίας X πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τις ιεραρχικά κατώτερες ανάγκες, τις φυσιολογικές, ενώ της Ψ, από τις ανώτερες ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης (Χυζ, 2020).

Επομένως, η βασική συμβολή της Διοίκησης προκειμένου για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, είναι, ακολουθώντας ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο Διοίκησης, να δημιουργήσει τέτοιες συνθήκες ώστε να υπάρχουν παρακινητικοί παράγοντες που να στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Τέτοιες συνθήκες διαμορφώνονται για παράδειγμα, με την συμμετοχική λήψη αποφάσεων, με υπεύθυνες και ενδιαφέρουσες εργασίες και αύξηση της ελευθερίας και της ανάληψης πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο.

2.2.2 Θεωρίες Διαδικασίας

2.2.2.1 Η θεωρία των Προσδοκιών – V. Vroom (1964)

Η θεωρία των προσδοκιών, που διατυπώθηκε από τον Victor Vroom (1964) υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα και επιλέγει να δράσει, όπως για παράδειγμα να εντείνει την προσπάθειά του, ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Μεταφέροντας αυτή τη λογική στο περιβάλλον εργασίας συνάγεται ότι για να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος θα πρέπει να συντρέχει η παρακάτω αλληλουχία (Μπουραντάς, 1992):

- να προσδοκά ότι αν εντείνει την προσπάθειά του θα αυξήσει την απόδοσή του (προσδοκία απόδοσης)
- να προσδοκά ότι αν είναι αποδοτικός θα λάβει ανταμοιβές, είτε εσωτερικές (επιτυχία, ανάπτυξη, ολοκλήρωση), είτε εξωτερικές ως μέσο απόκτησης άλλων αξιών (χρήματα, προαγωγή) (προσδοκία ανταμοιβής)
- να επιθυμεί την προσφερόμενη από την επιχείρηση ανταμοιβή.

Το μοντέλο του Vroom παρουσιάζει την διαδικασία της παρακίνησης σαν μία οιασδήποτε διαπραγμάτευση ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση. Δηλαδή η παρακίνηση του εργαζομένου εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει ο ίδιος στην επιχείρηση και από αυτά που πιστεύει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει. Όπως υποστηρίζει ο Μπουραντάς (1992), η θεωρία των προσδοκιών καθιστά εμφανείς τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά στην παρακίνησή τους, καθώς διαφέρει από άτομο σε άτομο τόσο η επιθυμία για τις ποικίλες πιθανές ανταμοιβές όσο και η προσδοκία του για απόδοση και ανταμοιβές. Από τα παραπάνω αναδύεται ξεκάθαρα και η πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης.

Συμπερασματικά η διοίκηση με βάση το μοντέλο του Vroom θα πρέπει:

- να ελέγχει (feed back) και να προσαρμόζει τις ανταμοιβές των εργαζομένων όσο πιο κοντά στις επιθυμίες τους γίνεται και
- να προσαρμόζει τις ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση ώστε να υπάρχει πάντα θετική σχέση μεταξύ προσπαθειών των εργαζομένων, απόδοσης και ανταμοιβών.

2.2.2.2 Η θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory) – Adams (1965)

Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams βασίζεται στην παραδοχή ότι το άτομο στο οργανωσιακό περιβάλλον επιδιώκει ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη του. Δηλαδή ο κάθε εργαζόμενος μπαίνει στην διαδικασία να συγκρίνει αν οι απολαβές οι δικές του σε σχέση με αυτά που προσφέρει στην δουλειά του είναι ανάλογες με τις απολαβές των άλλων εργαζομένων σε σχέση με αυτά που προσφέρουν εκείνοι στην δουλειά τους. Οι όροι της σύγκρισης, δηλαδή, είναι:

- οι απολαβές του εργαζόμενου από την εργασία, που περιλαμβάνουν ό,τι προσφέρει η επιχείρηση στον εργαζόμενο όπως μισθός, προαγωγές, κύρος, ασφάλεια, παροχές κτλ., που μπορούμε συνοπτικά να τις ονομάσουμε «εκροές», σε σχέση με
- τις συνεισφορές του εργαζόμενου προς την εργασία, που περιλαμβάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, την μόρφωσή του, την ειδικότητά του, την προϋπηρεσία του κτλ., που μπορούμε συνοπτικά να τις ονομάσουμε «εισροές», συγκριτικά με τις «εκροές» σε σχέση με τις «εισροές» των άλλων εργαζομένων.

Η σύγκριση, σημειωτέον, μπορεί να γίνεται είτε με βάση τις εμπειρίες του ίδιου του ατόμου σε σχέση με άλλη θέση εντός ή εκτός του οργανισμού που απασχολείται, είτε σε σχέση με άλλο/α άτομο/α εντός ή εκτός του οργανισμού που απασχολείται.

Όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι οι δείκτες αυτοί είναι άνισοι προσπαθεί να τους εξισώσει με κάποιον από τους παρακάτω τρόπους (Χυζ, 2020):

- Μεταβάλλοντας τις εισροές, είτε με μείωση προσπάθειας αν υποαμείβεται, είτε με αύξηση προσπάθειας αν υπεραμείβεται,
- Μεταβάλλοντας τις εκροές, πχ ζητώντας αύξηση αποδοχών
- Αλλάζοντας το πρότυπο σύγκρισης
- Αλλάζοντας εργασία.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι, σύμφωνα με την θεωρία του Adams, η αντιλαμβανόμενη αδικία αποτελεί βασικό κίνητρο ή αντικίνητρο του εργαζόμενου για εργασία (Μπουραντάς, 1992).

2.2.2.3 Η θεωρία των Porter – Lawler (1968)

Η θεωρία αυτή των Porter και Lawler (1968) είναι μια εξέλιξη της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom και η συνεισφορά της έγκειται στο ότι ενσωματώνει τις μεταβλητές απόδοση και ικανοποίηση και την θεωρία της δικαιοσύνης.

Σύμφωνα με το υπόδειγμά τους και όπως υποστηρίζει ο Μπουραντάς (1992), οι τέσσερις βασικές μεταβλητές δηλαδή η προσπάθεια, η απόδοση, η ανταμοιβή και η ικανοποίηση συνδέονται ως εξής:

- Η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος αντικατοπτρίζει την εξωτερική παρακίνηση και εξαρτάται α) από την αντιλαμβανόμενη πιθανή σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και β) από την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο.
- Η απόδοση του εργαζόμενου εξαρτάται, εκτός από την παρακίνηση και την ένταση της προσπάθειας, από α) τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, β) τον αντιλαμβανόμενο ρόλο του μέσα στην επιχείρηση, όπως σαφής περιγραφή των καθηκόντων του και γ) την παροχή από την επιχείρηση των κατάλληλων μέσων (π.χ. υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός) για την διεκπεραίωση της εργασίας.
- Οι ανταμοιβές που απολαμβάνει ο εργαζόμενος είναι αποτέλεσμα της απόδοσής του και χωρίζονται, όπως και στο μοντέλο του Vroom, σε α) εξωτερικές, οι οποίες αντιστοιχούν στους παράγοντες υγιεινής του Herzberg και σε β) εσωτερικές που αντιστοιχούν στους παράγοντες – κίνητρα σύμφωνα πάλι με το μοντέλο του Herzberg.
- Η ικανοποίηση του εργαζόμενου, η οποία διαμορφώνεται από τις ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) και από το πόσο δίκαιες τις αντιλαμβάνεται συγκριτικά με αυτές που η επιχείρηση ή άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις προσφέρουν σε άλλους εργαζόμενους, οι οποίοι καταβάλλουν αντίστοιχες προσπάθειες (ενσωμάτωση στο μοντέλο της θεωρίας δικαιοσύνης του Adams).

Συμπερασματικά η συνεισφορά του μοντέλου των Porter-Lawler συνίσταται στο ότι συνδέει την παρακίνηση με την απόδοση και την ικανοποίηση. Επίσης η διαφορά του μοντέλου τους σε σχέση με τα προηγούμενα είναι ότι ενώ οι προηγούμενοι θεωρητικοί δέχονταν σιωπηρά την υπόθεση ότι η ικανοποίηση οδηγούσε σε μεγαλύτερη απόδοση, οι Porter και

Lawler υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης. Επιπλέον αναφάίνεται η πολυπλοκότητα του ζητήματος.

Για την διοίκηση μπορούν να βγουν χρήσιμα συμπεράσματα από το θεωρητικό αυτό μοντέλο ώστε να εφαρμόζουν πολιτική ανταμοιβών προσαρμοσμένη στις ανάγκες των εργαζομένων και που θα αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων για τη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια και τις ανταμοιβές. Επιπλέον πρέπει να φροντίζει για τον σαφή καθορισμό των καθηκόντων του εργαζομένου, την βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, που θα έχει σαν συνέπεια την αύξηση της απόδοσης και της ικανοποίησής τους, για την διαμόρφωση πολιτικής ανταμοιβών που να δημιουργεί αίσθημα δικαίου στους εργαζόμενους και τέλος να φροντίζει για την παροχή των κατάλληλων μέσων και την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη ώστε η προσπάθειες των εργαζομένων να οδηγούν στην μεγαλύτερη δυνατή απόδοση.

2.2.2.4 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968)

Η βασική ιδέα της εν λόγω θεωρίας είναι ότι το άτομο παρακινείται αποτελεσματικότερα όταν δραστηριοποιείται προς την κατεύθυνση της επίτευξης ενός στόχου. Ο στόχος σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να είναι δηλαδή συγκεκριμένος και μετρήσιμος, ρεαλιστικός και επιτεύξιμος καθώς και χρονικά καθορισμένος. (Μπέλλου, Β., Γκορέζης, Π., 2022)

Πρόκειται για το μετέπειτα καθιερωμένο σύστημα της «Διοίκησης με στόχους» (Management by objectives – MBO). Ένα τέτοιο Σύστημα Διοίκησης, για να είναι επιτυχημένο, προϋποθέτει στενή συνεργασία του Προϊσταμένου με τους υφισταμένους προκειμένου για την στοχοθεσία, η οποία πρέπει να είναι αμφίδρομη, up down και bottom up. Οι στόχοι του Οργανισμού, δηλαδή, θα πρέπει να μετουσιώνονται σε στόχους Γενικών Δ/νσεων, Δ/νσεων και Τμημάτων με ανατροφοδότηση. Το σύστημα της Διοίκησης με Στόχους ανήκει στην κατηγορία της συμμετοχικής Διοίκησης. Ο υπάλληλος συμμετέχει στην στοχοθεσία και οι ατομικοί στόχοι εντάσσονται κλιμακωτά στο γενικότερο πλαίσιο των στόχων ολόκληρου του Οργανισμού.

Το σύστημα της στοχοθέτησης, εξάλλου, ανήκει στα ανθρωποκεντρικά μοντέλα Διοίκησης των Οργανισμών που αφήνει στον εργαζόμενο μεγάλα πεδία ελευθερίας δράσης και στον Προϊστάμενο κυρίως ρόλο συμβουλευτικό, εποπτείας και επεμβατικό στην περίπτωση απόκλισης από τον στόχο. Βάσει αυτού του Συστήματος Διοίκησης, όσο αυξάνεται η δυσκολία του στόχου (σε κάθε περίπτωση εντός των δυνατοτήτων του εργαζομένου) αλλά και η

συμμετοχή στην στοχοθεσία , τόσο αυξάνεται η παρακίνηση του εργαζόμενου και η προσπάθεια που καταβάλλεται και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της ικανοποίησης της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση και αναγνώριση (Κόντης, 1994).

2.2.2.5 Η θεωρία της Αυτο-αποτελεσματικότητας (Bandura 1977)

Η εν λόγω θεωρία ανάγεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι έχει την ικανότητα να ολοκληρώσει με επιτυχία ένα έργο. Σε όσο μεγαλύτερα επίπεδα κυμαίνεται η αυτο-αποτελεσματικότητά του, σε τόσο μεγαλύτερο βαθμό αυξάνεται και η πίστη του στην ικανότητά του να επιτύχει τον στόχο του. Επιπλέον παρατηρείται ένα κυκλικό φαινόμενο, δηλαδή άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα δεσμεύονται περισσότερο προς την κατεύθυνση της επίτευξης του στόχου, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την εντατικοποίηση της προσπάθειας, που οδηγεί σε κατάκτηση του στόχου γεγονός που με την σειρά του οδηγεί σε αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας και ούτω καθ'εξής, συνεπώς υπάρχει θετική ανταπόκριση στην επαναπληροφόρηση – feedback (Robbins & Judge, 2011).

Σύμφωνα με τον Bandura υπάρχουν τέσσερις τρόποι ενίσχυσης της αυτο-αποτελεσματικότητας (Robbins & Judge, 2011):

- Πραξιακή Γνώση (ENACTIVE MASTERY). Πρόκειται για την γνώση που αποκτάται μέσω της εμπειρίας και της επιτυχούς πραγματοποίησης συναφών εργασιών. Αυτός ο τρόπος ενίσχυσης είναι ο σημαντικότερος κατά τον Bandura. Εκπαιδευτικά Προγράμματα εκ μέρους της Διοίκησης των Οργανισμών με στόχο την ανάπτυξη σχετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων μπορούν να λειτουργήσουν προς την κατεύθυνση αυτή.
- Έμμεση Μοντελοποίηση (VICARIOUS EXPERIENCE). Συνίσταται στην αυτοπεποίθηση που αποκτά το άτομο ότι μπορεί να επιτύχει ένα έργο παρατηρώντας ένα άλλο άτομο που το έχει καταφέρει .
- Λεκτική πειθώ (VERBAL PERSUASION). Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο ένα διοικητικό στέλεχος εμφυσά την πεποίθηση στον εργαζόμενο ότι έχει τις απαραίτητες ικανότητες και μπορεί να επιτύχει τον στόχο του. Η συγκεκριμένη μέθοδος λειτουργεί κατά τα πρότυπα της «αυτοεκπληρούμενης προφητείας» από την ψυχολογία, δηλαδή ο ηγέτης έχοντας στέρεη πίστη ότι ο εργαζόμενος μπορεί να τα καταφέρει, δρα με όλους τους δυνατούς τρόπους προς αυτήν την κατεύθυνση και τελικά όντως επιβεβαιώνεται η προφητεία και επιτυγχάνεται ο στόχος.

- Διέγερση – Ενεργοποίηση (AROUSAL). Το άτομο όταν βρίσκεται σε κατάσταση εγρήγορσης μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Αυτός ο τρόπος βέβαια ενίσχυσης της αυτο-αποτελεσματικότητας δεν λειτουργεί στα είδη εργασίας που απαιτούν σταθερότητα και χαμηλούς τόνους για την διεξαγωγή τους.

Συνοψίζοντας παρατηρούμε ότι στην θεωρία του Bandura δεν λαμβάνονται υπόψη για την ανάπτυξη της αυτο-αποτελεσματικότητας οι παράμετροι της προσωπικότητας και της ευφυΐας, μολονότι υπάρχουν μελέτες που δείχνουν θετική σχέση ανάμεσα για παράδειγμα στην ευφυΐα και την αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα (Judge, Jackson, et al., 2007). Πρόκειται για ένα πεδίο ανοιχτό σε περαιτέρω έρευνα.

2.2.2.6 Η θεωρία της Αυτο – διάθεσης (self – determination Theory) (Deci & Ryan, 1985)

Η γενική αρχή που διέπει αυτήν την θεωρία είναι ότι οι άνθρωποι προτιμούν να έχουν οι ίδιοι τον έλεγχο των πράξεών τους και ότι όταν ένα καθήκον αποκτά περισσότερο υποχρεωτικό χαρακτήρα παρά χαρακτήρα ελεύθερης επιλογής, υποβιβάζεται η παρακινητική του δύναμη. Εξάλλου, βασική αρχή της είναι ότι ανταμοιβές και προθεσμίες μειώνουν την παρακίνηση, όταν τα άτομα τα αντιλαμβάνονται ως αναγκαστικά. Αντίθετα, παρακινούνται περισσότερο όταν αναγάγουν την δουλειά που πρέπει να γίνει σε προϊόν δικής τους θέλησης. Έτσι οι άνθρωποι έχουν ισχυρούς λόγους να επιδιώξουν την επίτευξη ενός στόχου όταν είναι αποτέλεσμα κάποιου ενδογενούς ενδιαφέροντος και είναι και πιο πιθανό να τους πετύχουν ή να είναι ευτυχείς ακόμα κι αν δεν τους πετύχουν. Οι άνθρωποι που επιδιώκουν εργασιακούς στόχους από εσωτερικά αίτια, υπό τον έλεγχό τους και από δική τους επιλογή, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους, περισσότερο παρακινημένοι και δύνανται να έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Ενώ, άνθρωποι που κυνηγάνε στόχους μόνο για εξωτερικά αίτια (λεφτά, status κτλ) είναι λιγότερο πιθανό να τους πετύχουν γιατί οι στόχοι αυτοί δεν έχουν πραγματικό νόημα για εκείνους (Robbins & Judge, 2011).

Συμπερασματικά, σύμφωνα με την θεωρία της αυτο-διάθεσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιλέγουν την εργασία τους με κριτήριο όχι τις εξωτερικές ανταμοιβές και οι Οργανισμοί θα πρέπει να προσφέρουν και εσωτερικά εκτός από εξωτερικά κίνητρα όπως το να είναι η δουλειά ενδιαφέρουσα, να παρέχουν αναγνώριση και υποστήριξη καθώς και δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης στον εργαζόμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΘΝΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

3.1 Ο Νεοσύστατος ΕΦΚΑ

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ιδρύθηκε, με τον Ν.4387/2016 , την 1/1/2017 ενοποιώντας τους περισσότερους από τους υφιστάμενους ασφαλιστικούς φορείς της χώρας, όπως το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, τον ΟΑΕΕ, το ΕΤΑΑ και άλλους , σε έναν. Ακολούθησε ο Ν. 4445/2016 που προβλέπει την ίδρυση των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης (ΠΕΚΑ) και άλλες εφαρμοστικές διατάξεις του ιδρυτικού Ν.4387/2016, ο οποίος ορίζει μεταξύ άλλων πώς μετονομάζονται οι περιφερειακές και τοπικές Διευθύνσεις των συγχωνευομένων φορέων στον ΕΦΚΑ. Οι Οργανικές αυτές μονάδες αποτελούσαν τις δομές του ΕΦΚΑ μέχρι την έκδοση και την υλοποίηση του Προεδρικού Διατάγματος, με τον Οργανισμό του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, το οποίο εκδόθηκε τελικά στις 23/01/2019 (Π.Δ.8/2019).

Ακολούθως, με τον Ν. 4512/2018, εντάσσεται στον ΕΦΚΑ η Διεύθυνση Συντάξεων του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (Συντάξεις Δημοσίου) .

Τομή για την ασφαλιστική μεταρρύθμιση και για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ΕΦΚΑ, ο οποίος μετονομάζεται σε «Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης» (e-ΕΦΚΑ), αποτελεί ο Ν. 4670/2020 που τέθηκε σε ισχύ από 28/02/2020. Ο e-ΕΦΚΑ πλέον, έχοντας στους κόλπους του όλους σχεδόν τους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης της χώρας και το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (ΕΤΕΑΕΠ), δηλαδή και όλα τα πρώην Ταμεία επικουρικής ασφάλισης, έχει να αντιμετωπίσει την μεγαλύτερη πρόκληση που συνίσταται στο να μετατρέψει το ομολογουμένως δύσκολο εγχείρημα της πλήρους ενοποίησης Φορέων με διαφορετικά καταστατικά, μηχανογραφικά συστήματα και γενικότερο τρόπο λειτουργίας, σε συγκριτικό του πλεονέκτημα.

Σε αυτό το πλαίσιο ο e-ΕΦΚΑ βρίσκεται από την ίδρυσή του μέχρι και σήμερα σε απόλυτα μεταβατικό στάδιο και ιδίως από 01/01/22 που συντελέστηκε η καθολική εφαρμογή του Π.Δ. 8/19 όπως ισχύει μετά την τροποποίησή του με τον Ν.4670/2020. Πραγματοποιούνται αλληπάλληλες αναδιαρθρώσεις και ανακατατάξεις στις κεντρικές Υπηρεσίες του καθώς και μεταφορές αρμοδιοτήτων από οργανική μονάδα σε οργανική μονάδα του, προκειμένου να υλοποιηθούν τα προβλεπόμενα στον Οργανισμό του. Ένας από τους βασικούς στόχους είναι και η εξυπηρέτηση όλων των ασφαλισμένων και συνταξιούχων του e-ΕΦΚΑ στην ίδια Τοπική Διεύθυνση ανεξαρτήτως του ασφαλιστικού φορέα από τον οποίον προέρχονται.

Προτεραιότητα επίσης για τον Οργανισμό, που έχει πλέον ενιαία κεντρική διοίκηση, διαχείριση και λειτουργία, αποτελεί ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του με στόχο την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του πολίτη μέσα από ηλεκτρονικές υπηρεσίες, πολλές από τις οποίες είναι ήδη διαθέσιμες στο site του Οργανισμού (<https://www.efka.gov.gr>), το οποίο απευθύνεται τόσο στους ασφαλισμένους, όσο και στους συνταξιούχους του Φορέα. Για τον σκοπό αυτό όπως και για την πλήρη ενοποίηση των μηχανογραφικών συστημάτων και των βάσεων δεδομένων των ενταχθέντων ασφαλιστικών φορέων, η Γενική Δ/ση Πληροφορικής και επικοινωνιών βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Γενικές Δ/σεις και πραγματοποιούν σχετικές δράσεις.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του e-ΕΦΚΑ, που κύριο στόχο έχει την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, μέσω της αντιμετώπισης χρόνιων παθολογιών, της ταχύτερης έκδοσης συνταξιοδοτικών αποφάσεων και της απλούστευσης διαδικασιών, θα οδηγήσει στην αύξηση εσόδων, τη μείωση του κόστους λειτουργίας του Φορέα και την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο e-ΕΦΚΑ βάσει του νέου Οργανογράμματος - Νόμος 4670/28.02.2020 - απαρτίζεται από δώδεκα (12) Γενικές Διευθύνσεις και επτά (7) Οργανικές Μονάδες (πέντε (5) Διευθύνσεις της Διοίκησης, το ΚΕΑΟ και το Αυτοτελές Τμήμα Προστασίας Δεδομένων).

Σύμφωνα με το Άρθρο 51, το οποίο αντικαθιστά το Άρθρο 2 του Π.Δ. 8/2019 (Α' 8) ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) διαρθρώνεται ως εξής:

1. α. Διεύθυνση Διοίκησης,
- β. Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων,
- γ. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων,
- δ. Διεύθυνση Οργάνωσης και Απλούστευσης και Ψηφιακού Μετασχηματισμού Διαδικασιών,
- ε. Διεύθυνση Διευθέτησης Αναφορών,
- στ. Αυτοτελές Τμήμα Προστασίας Δεδομένων,
2. α. Γενική Διεύθυνση Εισφορών,
- β. Γενική Διεύθυνση Ελέγχων,
- γ. Γενική Διεύθυνση Συντάξεων,
- δ. Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας,
- ε. Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας,
- στ. Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών,
- ζ. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης,
- η. Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών,

- θ. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης,
 - ι. Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ),
 - ια. Γενική Διεύθυνση Συντάξεων Δημοσίου Τομέα,
 - ιβ. Γενική Διεύθυνση Διεθνών Συνεργασιών,
 - ιγ. Γενική Διεύθυνση Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών
3. Οι οργανικές μονάδες των παρ. 1 και 2 υπάγονται απευθείας στο Διοικητή του e-Ε.Φ.Κ.Α..
4. Επίσης, στον e-Ε.Φ.Κ.Α. λειτουργούν:
- α. Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.), το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με τις κείμενες περί ΝΣΚ διατάξεις.
 - β. Γραφείο Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου.

3.2 Η Αποστολή του e-ΕΦΚΑ και οι Ανθρώπινοι Πόροι του

Όπως ορίζεται στο 1^ο άρθρο, του Α΄ κεφαλαίου, του Α΄ μέρους του Οργανισμού του ΕΦΚΑ (Π.Δ. 8/2019):

«Αποστολή του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) είναι η δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους.

Για την επίτευξη των παραπάνω ο ΕΦΚΑ προωθεί:

1. Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.
2. Τη χορήγηση κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου καθώς και των λοιπών παροχών που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία.
3. Την προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών.» (ΦΕΚ 8/Α/23-01-2019,σελ. 17)

Η υλοποίηση των παραπάνω στόχων του e-ΕΦΚΑ, η πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού του (Ν.4670/2020) καθώς και η ολοκλήρωση της πλήρους ενοποίησης των φορέων που τον απαρτίζουν, αποτελούν, όπως προαναφέρθηκε, ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα.

Στην επίτευξη των στόχων του ο ΕΦΚΑ οφείλει να βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στους ανθρώπινους πόρους του. Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τους όρους «εργαζόμενοι» ή «προσωπικό» ακριβώς για να προσδώσει έμφαση στον

σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς (Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., 2003). Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000), «Ανθρώπινοι Πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της». (Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ.,2003,σελ.19).

Ωστόσο τα δεδομένα που έχουμε για την πρόθεση του ανθρώπινου δυναμικού του ΕΦΚΑ να παραμείνει στις «επάλλξεις» και να συνεισφέρει στους στόχους και στην υλοποίηση του οράματος του οργανισμού, δεν είναι ενθαρρυντικά. Σύμφωνα με στοιχεία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠΕΣ, 2020), στον πρώτο κύκλο κινητικότητας του 2017 από τις χίλιες εκατόν δέκα επτά (1.117) αιτήσεις για μετάταξη σε άλλον φορέα που υπεβλήθησαν, οι περισσότερες, εκατόν είκοσι πέντε (125) συγκεκριμένα, προέρχονταν από τον ΕΦΚΑ. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο αριθμός αυτός είναι σχεδόν διπλάσιος από τον δεύτερο σε σειρά φορέα προέλευσης υπαλλήλων αιτούντων μετάταξης, δηλαδή από τον ΟΣΥ Α.Ε., που ήταν μόλις εξήντα τέσσερις (64). Ίδια εικόνα και από τον πρώτο κύκλο κινητικότητας του 2018. Από τις δύο χιλιάδες διακόσιες δέκα οκτώ (2218) αιτήσεις που υπεβλήθησαν οι διακόσιες πενήντα τέσσερις (254), δηλαδή η πλειοψηφία, προέρχονταν από τον ΕΦΚΑ.

Την προσπάθεια του κράτους να συγκρατήσει τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ στον φορέα μαρτυρούν και σχετικές νομοθετικές παρεμβάσεις. Συγκεκριμένα, με το άρθρο 71 του Ν.4635/2019 παρατάθηκε μέχρι τουλάχιστον την 31/12/2020 η ισχύς του άρθρου 50 του Ν. 4569/2018 που προέβλεπε την δυνατότητα μετάταξης ή απόσπασης των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ και του ΕΤΕΑΕΠ μόνο κατόπιν έγκρισης του Υπουργού Εργασίας.

Η διαφαινόμενη, από τα παραπάνω, δυσαρέσκεια των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ καθώς και οι παρατηρήσεις της ερευνήτριας από την εμπειρία της ως εργαζόμενη του φορέα, οδήγησε στον προβληματισμό αφενός για την αναζήτηση των παραγόντων που την προκαλούν , αφετέρου για τον εντοπισμό κινήτρων και καλών πρακτικών που θα οδηγήσουν την διοίκηση του ΕΦΚΑ στην ανατροπή αυτού του κλίματος προς όφελος όλων: του φορέα , του ανθρώπινου δυναμικού του και του πολίτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Αντικείμενο της έρευνας και η χρησιμότητά της

Το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια αναδεικνύει την σημαντικότητα της αυξημένης εργασιακής ικανοποίησης για τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και για τον Οργανισμό όπου εργάζεται καθώς αφενός το άτομο ευημερεί και αφετέρου βελτιώνει την απόδοσή του και αυξάνει την αφοσίωσή του προς τον οργανισμό που ανήκει. Αντίθετα αρκετές έρευνες έχουν τεκμηριώσει με εμπειρικά δεδομένα την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης και των απουσιών, αποχωρήσεων, αδιαφορίας και άλλων παρόμοιων φαινομένων, των εργαζομένων (Μπουραντάς,1992).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να προσδιοριστεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και οι παράγοντες που την διαμορφώνουν, στους υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ. Το συγκεκριμένο αντικείμενο έρευνας επελέγη λόγω της απασχόλησης της ερευνήτριας στον e-ΕΦΚΑ αλλά και του προβληματισμού που της έχει προκληθεί μέσα από την παρατήρηση των στάσεων και των συμπεριφορών των συναδέλφων της όπως αύξηση απουσιών, αδιαφορία, αιτήσεις αδειών άνευ αποδοχών - ακόμα και στην σημερινή κακή οικονομική συγκυρία - και αποχωρήσεις ακόμα και με μειωμένη σύνταξη.

Τέτοια φαινόμενα, όπως προκύπτει και από την βιβλιογραφική επισκόπηση των δύο πρώτων κεφαλαίων της παρούσας εργασίας, μπορεί να σχετίζονται με την μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Εξάλλου, η τάση φυγής των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ από τον φορέα θεωρείται δεδομένη και μαρτυρά χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης και οργανωσιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού στον Φορέα.

Επομένως κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός τόσο του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ όσο και των παραγόντων που την διαμορφώνουν. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας μπορούν να οδηγήσουν σε συμπεράσματα και προτάσεις χρήσιμες προς την διοίκηση του νεοσύστατου Φορέα, ο οποίος αποτελεί τον μεγαλύτερο ασφαλιστικό οργανισμό της χώρας μας και ο οποίος δύναται να πετύχει καλύτερα τους μεγαλεπίβλους στόχους του και να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τον πολίτη, αν το ανθρώπινο δυναμικό του χαίρει υψηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης.

4.2 Ερευνητική προσέγγιση: Μεθοδολογία της έρευνας και ερευνητικό δείγμα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με βάση το παραπάνω αναφερθέν θεωρητικό υπόβαθρο, εφαρμόστηκε δηλαδή η παραγωγική προσέγγιση. Στην παραγωγική προσέγγιση πρώτα αναπτύσσεται η θεωρία και κατόπιν ελέγχεται. Ο ερευνητής μελετά τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για αυτό το θέμα, καταλήγει σε μία υπόθεση και στη συνέχεια την διερευνά εμπειρικά. Αντιθέτως στην επαγωγική προσέγγιση η θεωρία έρχεται ως αποτέλεσμα της έρευνας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).

Ως εργαλείο της έρευνας επελέγη η ποιοτική έρευνα με την μέθοδο της συνέντευξης. Μολονότι για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης υπάρχουν αρκετά εργαλεία ποσοτικής έρευνας, όπως αναφέρθηκαν και στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας, επελέγη η ποιοτική έρευνα με συνέντευξη ως τρόπος ερευνητικής προσέγγισης του προς μελέτη θέματος κυρίως για τους παρακάτω λόγους:

- Έχουν ήδη διενεργηθεί αρκετές ποσοτικές έρευνες με θέμα την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ, ιδίως σε επίπεδο διπλωματικών εργασιών.
- Η ερευνήτρια ήθελε να φωτίσει περισσότερο τους παράγοντες υποκίνησης και τις συνθήκες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του Φορέα μέσα από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις που δίνουν την ευκαιρία στον συνεντευξιαζόμενο να αναπτύξει πτυχές του θέματος που δεν είναι εφικτό να διαφανούν μέσα από τις κλειστού τύπου ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου.
- Τελευταίος και πολύ σημαντικός λόγος, η ερευνήτρια είχε την τύχη και την τιμή να συνεργάζεται με υψηλόβαθμα στελέχη του Φορέα, σε επιτελική Γενική Δ/νση. Στελέχη διακεκριμένα, που συνέβαλαν ενεργά στο στήσιμο του Φορέα, με μακροχρόνια διοικητική εμπειρία στις ανώτατες βαθμίδες της ιεραρχίας πριν και μετά την ίδρυση του ΕΦΚΑ και κυρίως με βαθιά γνώση του γενικότερου γίνεσθαι εντός του Οργανισμού. Με αυτά τα χαρακτηριστικά αποτέλεσαν το ιδανικό ερευνητικό δείγμα για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Επίσης με σκοπό την μεγαλύτερη δυνατή πολυσυλλεκτικότητα των απόψεων των ερωτώμενων, επελέγησαν τα στελέχη τα προερχόμενα και από τους τρεις βασικούς τέως Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης που εντάχθηκαν στον ΕΦΚΑ, δηλ. τον τ. ΟΑΕΕ, το τ. ΙΚΑ – ΕΤΑΜ και το τ. ΕΤΑΑ. Πρόκειται για την Προϊσταμένη Γενικής Δ/νσης Οικονομικών Υπηρεσιών κα Περπερίδου Παναγιώτα, τον Προϊστάμενο Δ/νσης Οικονομικής Διαχ/σης και Δημοσιονομικών Αναφορών κο Κόρμπο Ιωάννη, την Προϊσταμένη Δ/νσης Παρακολούθησης και Εκτέλεσης Δαπανών κα Θεοδωράκη Μαρία

– Χριστίνα και την Προϊσταμένη Δ/σης Εκκαθάρισης και Πληρωμής Παροχών κα Δραγούτα Ιωάννα.

4.3 Ερευνητικά ερωτήματα – Ερευνητικές υποθέσεις

Στόχος της εν λόγω έρευνας , είναι να δοθούν απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα όπως:

1. Ποιά είναι η άποψη των υψηλόβαθμων στελεχών του e-ΕΦΚΑ για τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του φορέα και για τις μεταβλητές που την επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά;
2. Ποιούς θεωρούν τους βασικότερους παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού;
3. Πώς αξιολογούν την πολιτική του φορέα σε σχέση με την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του και ποιες οι προτάσεις τους με σκοπό την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και ακολούθως την αύξηση της αποδοτικότητας ώστε να επιτευχθεί η υλοποίηση της αποστολής και του οράματος του νεοσύστατου Φορέα;

Μετά από την μελέτη των θεωριών παρακίνησης και σε συνδυασμό με την εμπειρική παρατήρηση μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά και από την αλληλεπίδραση με υπαλλήλους και στελέχη του Φορέα, προέκυψαν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες θα επαληθευτούν ή θα καταρριφθούν μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας:

1. Τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ διαμορφώνονται ανάλογα με το ύψος των αποδοχών, το περιβάλλον, τις συνθήκες και τον φόρτο εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, τον τρόπο άσκησης της επίβλεψης, τις δυνατότητες εξέλιξης, την αναγνώριση και το αίσθημα της επίτευξης και τον τρόπο Διοίκησης και την γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα και πολιτική του Φορέα.
2. Οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης – σύμφωνα με την διάκριση του Herzberg – επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Φορέα από τους ενδογενείς.
3. Οι συνέπειες της ενοποίησης των πρώην Φ.Κ.Α. (Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης), στον e-ΕΦΚΑ, όπως ο κατακερματισμός των πληροφοριακών συστημάτων και η αβεβαιότητα ως προς την θέση και τα καθήκοντα , επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Φορέα.

4. Το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα αισθάνεται απαξιωμένο και αδικημένο σε σχέση με άλλους υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή του ικανοποίηση.
5. Οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ θα αιτούνταν μετακίνησης σε άλλες θέσεις του Δημοσίου Τομέα σε περίπτωση που τους δινόταν η ευκαιρία μέσω της κινητικότητας.
6. Η μονιμότητα και η ασφάλεια είναι βασικό στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ.
7. Η σύνδεση της αποδοτικότητας με οικονομικά κίνητρα θα επηρέαζε θετικά τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων του Φορέα.
8. Η ηθική αναγνώριση και το αίσθημα επίτευξης σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ.

4.4 Ερευνητικό εργαλείο – Διεξαγωγή της έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα με την μέθοδο της συνέντευξης. Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2005) η ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται συνήθως στους φυσικούς χώρους, στους οποίους λαμβάνει χώρα το υπό διερεύνηση γεγονός, απηχώντας τα προβλήματα, τις ιδιαιτερότητες και τις συνθήκες της περίπτωσης που ερευνάται, με αποτέλεσμα τα ευρήματα της, να είναι ενδεικτικά των συνθηκών της πραγματικότητας. Επιπλέον, αυτός ο τύπος μελέτης εμπεριέχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας τόσο του συνεντεύκτη, όσο και του ερωτώμενου, οι οποίοι προσφέρουν την προσωπική τους μαρτυρία για το θέμα που ερευνάται.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης. Η συγκεκριμένη μέθοδος συνέντευξης βασίζεται σε ένα προσχεδιασμένο σύνολο ερωτήσεων, ανοικτού τύπου συνήθως, των οποίων η σειρά μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με την προαίρεση του ερευνητή (Robson, 2007).

Στην συγκεκριμένη περίπτωση τα συμμετέχοντα στελέχη του φορέα, λόγω και του βεβαρυμμένου εργασιακού τους προγράμματος και του γενικότερου φόρτου εργασίας, προτίμησαν να απαντήσουν γραπτά στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων. Η έρευνα έλαβε χώρα από τον 06/2022 έως τον 08/2022 και οι ερωτήσεις της συνέντευξης απεστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου συνοδευόμενες από ενημερωτική επιστολή για το είδος και τον σκοπό της έρευνας.

4.5 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας

Προκειμένου για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας αρχικά πραγματοποιήθηκε η καταγραφή των απαντήσεων των συνεντεύξεων. Ακολούθησε διεξοδική συζήτηση του περιεχομένου των απαντήσεων και συσχετισμός αυτών τόσο με τις τεθείσες ερευνητικές υποθέσεις όσο και με τις βασικότερες από τις θεωρίες παρακίνησης που αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας.

Στο τέλος καταγράφηκαν χρήσιμα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από την παραπάνω διαδικασία της συζήτησης των αποτελεσμάτων της έρευνας καθώς και προτάσεις στην κατεύθυνση των βέλτιστων πρακτικών.

4.6 Ηθικά ζητήματα

Τα συμμετέχοντα στελέχη, τα οποία αποδέχθηκαν την πρόταση που τους υποβλήθηκε για την συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα, ενημερώθηκαν από την συνοδευτική επιστολή των ερωτήσεων της συνέντευξης, τόσο για τους σκοπούς της έρευνας όσο και για το ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για αυτούς. Επίσης δέχθηκαν να δημοσιοποιηθούν τα ονόματά τους ώστε οι αναγνώστες της εργασίας να γνωρίζουν τί απάντησε το κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος του Φορέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο τμήμα της παρούσας που αφορά στα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη με την μέθοδο της συνέντευξης, θα πραγματοποιηθεί αρχικά καταγραφή των απαντήσεων των τεσσάρων υψηλόβαθμων στελεχών του e-ΕΦΚΑ και κατόπιν θα ακολουθήσει η εμβάθυνση επ' αυτών. Απαντήθηκαν συνολικά είκοσι έξι ερωτήσεις.

5.1 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

1) Στην πρώτη ερώτηση: Πόσο καιρό ασκείτε τα καθήκοντα του/της Προϊσταμένου/ης Γενικής Διεύθυνσης/Διεύθυνσης στον e-ΕΦΚΑ και σε ποιές Γενικές Δ/νσεις/ Δ/νσεις έχετε υπηρετήσει σε αυτήν την θέση;

Η κα Περπερίδου απάντησε ότι *ασκώ τα καθήκοντα της Προϊσταμένης Γενικής Δ/νσης από 12/04/2012. Ως κριμένη Γενική Διευθύντρια από ΕΙΣΕΠ (Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων Γενικών Δ/νσεων) τοποθετήθηκα 1/1/2017 στον ΕΦΚΑ και υπηρέτησα στις εξής Γενικές Δ/νσεις διαδοχικά:*

α. Στην Γεν. Δ/ση Στρατηγικής και Ανάπτυξης

β. Στην Γεν. Δ/ση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης

γ. Στην Γεν. Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών.

Ο κος Κόρμπος απάντησε ότι *Στην θέση Προϊσταμένου Δ/νσης υπηρετώ από το 2013 μέχρι σήμερα. Συγκεκριμένα στον e-ΕΦΚΑ έχω υπηρετήσει στην Δ/ση Οικονομικής Διαχείρισης της Γενικής Δ/νσης Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης από τον 09/2016 έως 31/1/2019 και από την εφαρμογή του Οργανογράμματος του ΠΔ 8/2019, δηλ. από 02/2019 και εφεξής στην Δ/ση Οικονομικής Διαχείρισης και Δημοσιονομικών Αναφορών της Γενικής Δ/νσης Οικονομικών Υπηρεσιών.*

Η κα Θεοδωράκη ανέφερε ότι *Διετέλεσα Προϊσταμένη της Δ/νσης Ιατρικής Αξιολόγησης από τον Φεβρουάριο 2019 μέχρι τον Σεπτέμβριο 2019, ακολούθως Προϊσταμένη της Περ/κής Δ/νσης Ασφάλισης-Παροχών (ΤΑΙΣΥΤ) από τον Σεπτέμβριο 2019 έως τον Δεκέμβριο 2020 και συνέχισα έως τον Σεπτέμβριο 2021 με παράλληλα καθήκοντα με την θέση Προϊσταμένης στην Υποδ/ση Αναπηρίας της ΣΤ' Δ/νσης Απονομής Συντάξεων Αναπηρίας, Ατυχημάτων & Αποκατάστασης, από 1/1/2021 έως τον Σεπτέμβριο 2021.*

Εν συνεχεία διετέλεσα Προϊσταμένη της Δ/σης του Τοπικού Υποκ/τος Τραπεζών από τον Σεπτέμβριο 2021 έως Δεκέμβριο 2021, ασκώντας παράλληλα καθήκοντα από τον Ιούνιο 2021 έως τον Δεκέμβριο 2021 στις Περ/κές Δ/σεις Ασφ/σης –Παροχών του πρώην ΕΤΑΠ-ΜΜΕ (ΤΣΠΕΑΘ & ΤΣΕΥΠ).

Με απόφαση Διοικητή μετακινήθηκα στη θέση της Προϊσταμένης Δ/σης της Δ/σης Παρακολούθησης & Εκτέλεσης Δαπανών της Γενικής Δ/σης Οικονομικών Υπηρεσιών τον Δεκέμβριο 2021, ωστόσο λόγω ατυχήματος και απουσίας μου με αναρρωτική άδεια ανέλαβα καθήκοντα στις 8/3/2022.

Η κα Δραγούτα ανέφερε ότι Ως Προϊσταμένη Δ/σης έχω υπηρετήσει από 04/2012-10/2012 στην Δ/ση Διοικητικού του ΕΤΑΑ, στην συνέχεια και έως 31/12/2016 στην Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών των Τομέων Μηχανικών και ΕΔΕ του ΕΤΑΑ.

Με το Π.Δ. 8/2019, συστάθηκε η Διεύθυνση Εκκαθάρισης και Πληρωμής Παροχών του e-ΕΦΚΑ της οποίας προϊσταμαι από τον Φεβρουάριο του 2019.

2) Στην δεύτερη ερώτηση: Από ποιόν πρώην Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης προέρχεστε;

Η κα Περπερίδου και ο κος Κόρμπος απάντησαν ότι προέρχονται από τον τ. ΟΑΕΕ, η κα Θεοδωράκη από το τ. ΙΚΑ – ΕΤΑΜ και η κα Δραγούτα από το ΕΤΑΑ- ΤΣΜΕΔΕ.

3) Στην τρίτη ερώτηση: Από την πείρα σας στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, πώς θα ιεραρχούσατε τους παρακάτω εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης (ανταμοιβές), από τον σημαντικότερο προς τον λιγότερο σημαντικό, σε σχέση με την διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ;

- **Περιβάλλον Εργασίας: Υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός -- κτιριακές υποδομές**
- **Μισθός - λοιπές παροχές**
- **Συνθήκες εργασίας (π.χ. πληροφοριακά συστήματα, φόρτος εργασίας, υποστελέχωση, γραφειοκρατία, επικοινωνία μεταξύ των Υπηρεσιών του Φορέα κ.τ.λ.)**
- **Τρόπος άσκησης της επίβλεψης**
- **Σχέσεις με συναδέλφους**
- **Σχέσεις με Προϊστάμενο**
- **Η Πολιτική του Φορέα και ο τρόπος Διοίκησης**

Η κα Περπερίδου απάντησε ότι το περιβάλλον εργασίας σε συνδυασμό με τις συνθήκες εργασίας είναι εξωγενείς παράγοντες για τους οποίους οι υπάλληλοι είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι ενώ ο

μισθός αν και διατηρείται σταθερός από τον 11/2011, εντούτοις προσφέρει μία ικανοποίηση στους υπαλλήλους.

Ο κος Κόρμπος ιεράρχησε τους εξωγενείς παράγοντες με την παρακάτω σειρά:

1. Περιβάλλον Εργασίας: Υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός -- κτιριακές υποδομές
2. Η Πολιτική του Φορέα και ο τρόπος Διοίκησης
3. Συνθήκες εργασίας (π.χ. πληροφοριακά συστήματα, φόρτος εργασίας, υποστελέχωση, γραφειοκρατία, επικοινωνία μεταξύ των Υπηρεσιών του Φορέα κ.τ.λ.)
4. Μισθός - λοιπές παροχές
5. Σχέσεις με Προϊστάμενο
6. Σχέσεις με συναδέλφους
7. Τρόπος άσκησης της επίβλεψης

Η κα Θεοδωράκη τους κατέταξε ως εξής:

1. Η Πολιτική του Φορέα και ο τρόπος Διοίκησης
2. Συνθήκες εργασίας (π.χ. πληροφοριακά συστήματα, φόρτος εργασίας, υποστελέχωση, γραφειοκρατία, επικοινωνία μεταξύ των Υπηρεσιών του Φορέα κ.τ.λ.)
3. Μισθός - λοιπές παροχές
4. Περιβάλλον Εργασίας: Υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός -- κτιριακές υποδομές
5. Σχέσεις με Προϊστάμενο
6. Τρόπος άσκησης της επίβλεψης
7. Σχέσεις με συναδέλφους

Η κα Δραγούτα τους ιεράρχησε ως εξής:

1. Μισθός - λοιπές παροχές
2. Συνθήκες εργασίας (π.χ. πληροφοριακά συστήματα, φόρτος εργασίας, υποστελέχωση, γραφειοκρατία, επικοινωνία μεταξύ των Υπηρεσιών του Φορέα κ.τ.λ.)
3. Περιβάλλον Εργασίας: Υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός -- κτιριακές υποδομές
4. Σχέσεις με συναδέλφους
5. Σχέσεις με Προϊστάμενο
6. Η Πολιτική του Φορέα και ο τρόπος Διοίκησης
7. Τρόπος άσκησης της επίβλεψης

4) Στην τέταρτη ερώτηση: Από την πείρα σας στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, πώς θα ιεραρχούσατε τους παρακάτω εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (ανταμοιβές) από τον σημαντικότερο προς τον λιγότερο σημαντικό σε σχέση με την διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ;

- Ενδιαφέρον – πρόκληση εργασίας
- Συνάφεια προσόντων – αντικειμένου εργασίας
- Εκπαίδευση – απόκτηση νέων δεξιοτήτων
- Ανάληψη ευθύνης
- Αξιοκρατία -Εξέλιξη – προαγωγή
- Αίσθημα επίτευξης - αυτοπραγμάτωσης
- Αναγνώριση μέσω ηθικής (π.χ.τιμητική διάκριση) ή υλικής (π.χ.bonus) επιβράβευσης

Η κα Περπερίδου απάντησε: Όσον αφορά στους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης θεωρούμε σημαντικούς τον συνδυασμό του ενδιαφέροντος – πρόκληση εργασίας με την συνάφεια προσόντων και αντικειμένου εργασίας καθώς και την απόκτηση δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης. Ακολουθεί η ανάληψη ευθύνης, η αξιοκρατία-εξέλιξη-προαγωγή και το αίσθημα επίτευξης στόχων, επομένως ηθική ικανοποίηση για τον υπάλληλο.

Ο κος Κόρμπος κατέταξε τους ενδογενείς παράγοντες ως εξής:

1. Αξιοκρατία -Εξέλιξη – προαγωγή
2. Αναγνώριση μέσω ηθικής (π.χ.τιμητική διάκριση) ή υλικής (π.χ.bonus) επιβράβευσης
3. Αίσθημα επίτευξης - αυτοπραγμάτωσης
4. Ενδιαφέρον – πρόκληση εργασίας
5. Συνάφεια προσόντων – αντικειμένου εργασίας
6. Ανάληψη ευθύνης
7. Εκπαίδευση – απόκτηση νέων δεξιοτήτων

Η κα Θεοδωράκη κατέταξε τους ενδογενείς παράγοντες ως εξής:

1. Συνάφεια προσόντων – αντικειμένου εργασίας
2. Εκπαίδευση – απόκτηση νέων δεξιοτήτων

3. Αίσθημα επίτευξης - αυτοπραγμάτωσης
4. Αξιοκρατία -Εξέλιξη – προαγωγή
5. Ανάληψη ευθύνης
6. Αναγνώριση μέσω ηθικής (π.χ.τιμητική διάκριση) ή υλικής (π.χ.bonus) επιβράβευσης
7. Ενδιαφέρον – πρόκληση εργασίας

Η κα Δραγούτα ιεράρχησε τους ενδογενείς παράγοντες ως εξής:

1. Αίσθημα επίτευξης - αυτοπραγμάτωσης
2. Ενδιαφέρον – πρόκληση εργασίας
3. Εκπαίδευση – απόκτηση νέων δεξιοτήτων
4. Αξιοκρατία -Εξέλιξη – προαγωγή
5. Συνάφεια προσόντων – αντικειμένου εργασίας
6. Ανάληψη ευθύνης
7. Αναγνώριση μέσω ηθικής (π.χ.τιμητική διάκριση) ή υλικής (π.χ.bonus) επιβράβευσης

5) Στην πέμπτη ερώτηση: Ποια κατηγορία ανταμοιβών από τις δύο παραπάνω (εξωγενείς – ενδογενείς), θεωρείτε ότι έχει μεγαλύτερη παρακίνητική δύναμη για τους υπαλλήλους του φορέα;

Η κα Πεπερίδου απάντησε: *Ειδικά για τις συνθήκες που βιώνουμε στον e-ΕΦΚΑ, πλέον θεωρώ σημαντική ανταμοιβή τον (3) εξωγενή παράγοντα παρακίνησης δηλ. τις συνθήκες εργασίας (πολύ σημαντική υποστελέχωση, χωρίς δομημένο ενιαίο πληροφοριακό σύστημα κλπ) και το (5) ως εσωτερικό παράγοντα παρακίνησης δηλ. αξιοκρατία – Εξέλιξη – προαγωγή.*

Ο κος Κόρμπος πιστεύει ότι *απαιτείται ανάπτυξη της υλικοτεχνολογικής υποδομής προκειμένου να αναπτυχθούν οι ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης.*

Η κα Θεοδωράκη διατύπωσε την άποψη ότι *οι εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης έχουν μεγαλύτερη ισχύ για τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ.*

Τέλος και η κα Δραγούτα προκρίνει τους εξωγενείς παράγοντες ως τους πλέον σημαντικούς.

6) Στην έκτη ερώτηση: Από ποιόν/ -ούς παράγοντα /-ες, είτε από τους προαναφερθέντες στις ερωτήσεις 3 και 4 είτε από άλλους που σκέφτεσθε εσείς, αντλούν την μεγαλύτερη ικανοποίηση και ποιός/-οι προκαλούν την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ;

Η κα Περπερίδου θεωρεί ότι *Κατ'ανάγκην ικανοποίηση παρέχει μόνο ο μισθός, διότι με αυτόν βιοπορίζονται όλοι. Όσο για την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους, την προκαλούν όλα μαζί τα προαναφερθέντα.*

Ο κος Κόρμπος πιστεύει ότι *την μεγαλύτερη ικανοποίηση την αντλούν πρωτίστως από την αναγνώριση που προέρχεται από την ιεραρχία και από τους συναδέλφους και αντιθέτως την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια από την απαξίωση αυτών.*

Η κα Θεοδωράκη διατείνεται ότι *Ως δημόσιοι λειτουργοί οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν το έργο τους έχει αντίκρουσμα στους εξυπηρετούμενους πολίτες, είναι δηλ. καίριο και αποτελεσματικό, και «ορατό» στους ανωτέρους τους. Όταν το έργο τους λόγω εξωγενών παραγόντων δεν έχει εξακολουθητικά αντίκρουσμα στους πολίτες και όταν παρά τις αντίξοες συνθήκες δεν τυχάνει έστω στοιχειώδους αναγνώρισης από τους ανωτέρους τους, επιφέρει όχι μόνο απογοήτευση και δυσαρέσκεια, αλλά και αντίδραση ή θυμό.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Οι παράγοντες από τους οποίους αντλείται από τους συναδέλφους η μεγαλύτερη ικανοποίηση, θεωρώ ότι είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους Προϊσταμένους τους. Όσον αφορά στους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια, δυστυχώς είναι αρκετοί. Το ύψος του μισθού σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και με το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας να αποτελούν τους βασικότερους.*

7) Στην έβδομη ερώτηση: Πώς πιστεύετε ότι έχουν επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων κάποιες από τις συνέπειες της ενοποίησης των πρ. ΦΚΑ στον ΕΦΚΑ, όπως ο κατακερματισμός των πληροφοριακών συστημάτων ή η αβεβαιότητα ως προς τα καθήκοντα;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Θεωρώ ότι έχουν επηρεάσει στον μέγιστο βαθμό τα σοβαρά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίσαμε από 01/01/2017 και δυστυχώς κάποια παραμένουν δυσεπίλυτα.*

Ο κος Κόρμπος θεωρεί πως *την έχουν επηρεάσει έντονα αρνητικά αρχικά και όσο διαρκεί ο κατακερματισμός και η αβεβαιότητα ως προς τα καθήκοντα. Απεναντίας στις συνθήκες αυτές ξεχωρίζουν ελάχιστοι που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες και αβέβαιες καταστάσεις.*

Η κα Θεοδωράκη πιστεύει ότι *Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του φορέα κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, ιδιαίτερα από την έναρξη του τρέχοντος έτους (1/1/2022), που συντελέστηκε η καθολική εφαρμογή του Π.Δ.8/2019, όπως ισχύει μετά την τροποποίησή του με το ν.4670/2020. Το γεγονός ότι ο φορέας προέβη σε συγχώνευση και κατάργηση υπηρεσιών που διεκπεραίωναν βασικές εργασίες των εντασσόμενων στον e-ΕΦΚΑ, με παράλληλη μετακίνηση του προσωπικού τους στις νέες δομές –πλην ελαχίστων εξαιρέσεων- δημιούργησε αρνητική ψυχολογία και ένταση*

στο μετακινούμενο προσωπικό, που κλήθηκε να διαχειριστεί πλήθος νέων πληροφοριών για το σύνολο των εργασιών του φορέα, υπό καθεστώς πίεσης και χωρίς σαφείς οδηγίες περί των σχετικών διαδικασιών, ή ακόμη και χωρίς εκπαίδευση στα νέα αντικείμενα αρμοδιότητάς τους. Επομένως, στην παρούσα φάση που ο φορέας τελεί σε μεταβατικό στάδιο, χωρίς ωστόσο να διαφαίνεται πρόθεση εκ μέρους της Διοίκησης να εξορθολογίσει τα χάσματα οργάνωσης, συντονισμού και δίκαιης κατανομής του προσωπικού αναλόγως των προσόντων και της εργασιακής του εμπειρίας, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στο σύνολό τους είναι στο ναδίρ της σχετικής κλίμακας.

Η κα Δραγούτα ανέφερε ότι Θεωρώ ότι έχουν μειωθεί τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι συνθήκες που περιγράφονται στην ερώτηση, επιδρούν σημαντικά στην μείωση του αισθήματος επίτευξης/αυτοπραγμάτωσης των υπαλλήλων. Έχοντας ως πρωταρχικό μέλημα την εξυπηρέτηση του πολίτη, πολλές φορές οι υπάλληλοι έρχονται αντιμέτωποι με την αδυναμία επίτευξης του βασικού αυτού στόχου λόγω της αβεβαιότητας της αρμοδιότητας των ενεργειών στις οποίες πρόκειται να προβούν, αλλά και του κατακερματισμού των πληροφοριακών συστημάτων των οποίων πολλές φορές δεν έχουν γνώσεις χειρισμού αυτών ή και απλής πρόσβασης.

8) Στην όγδοη ερώτηση: Πιστεύετε ότι οι υπάλληλοι του φορέα πολλές φορές καλούνται να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους έχοντας ελλιπή εκπαίδευση από τον οργανισμό; Αν ναι, πώς επιδρά το γεγονός αυτό στην εργασιακή τους ικανοποίηση;

Η κα Περπερίδου απάντησε: Λόγω του κατακερματισμού των πληροφοριακών συστημάτων, λόγω της ελλιπούς πρόσβασης των υπαλλήλων στην συνολική πληροφορία για ασφαλισμένους & συνταξιούχους του Φορέα, δυστυχώς η εκπαίδευση από μόνη της δεν επαρκεί. Εκπαιδεύσεις γίνονται στον φορέα αλλά η υποστήριξη μπορεί να αλλάξει ανά τ. ΦΚΑ

Ο κος Κόρμπος θεωρεί ότι οι υπάλληλοι έχουν γενικά ελλιπή εκπαίδευση για ποικίλα και ετερόκλητα αντικείμενα του Φορέα με αποτέλεσμα να απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια κινητοποίησης προκειμένου να δραστηριοποιηθούν και να μετέχουν ενεργά στα εργασιακά πράγματα γεγονός που επιδρά αρνητικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η κα Θεοδωράκη πιστεύει ότι επιδρά Καταλυτικά, διότι η συστηματική εκπαίδευση είναι η βάση για την ορθή και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους, γεγονός θεμελιακό στην τόνωση του αισθήματος επίτευξης και αυτοπραγμάτωσης.

Τέλος η κα Δραγούτα σχετικά απάντησε ως εξής: Δυστυχώς υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις κατά τις οποίες η αύξηση των αρμοδιοτήτων μετά την ενοποίηση των τ. ΦΚΑ σε συνδυασμό με την ελλιπή ή καθυστερημένη εκπαίδευση των υπαλλήλων, έχει οδηγήσει στην μείωση της

εργασιακής ικανοποίησης. Θεωρώ ότι γίνονται προσπάθειες εκπαίδευσης και είναι πολύ σημαντικό για τον Φορέα οι καλές εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους του.

9) Στην ένατη ερώτηση: Υπάρχει σαφής περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας στον φορέα; Η ύπαρξη ή μη σαφούς καθορισμού των καθηκόντων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και πώς;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Σαφής περιγραφή καθηκόντων του Φορέα δεν υπάρχει διότι αυτό θα έπρεπε να καταγραφεί ως ροές εργασιών. Ο ιδρυτικός νόμος 4387/16, το ΠΔ 8/19 και ο Ν. 4670/20 δεν ήταν δυνατόν να περιλάβουν αναλυτικά καθήκοντα σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα και σε κάθε οργανική δομή του Φορέα με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες.*

Ο κος Κόρμπος υποστήριξε ότι *δυστυχώς δεν υπάρχει σαφής περιγραφή καθηκόντων ένεκα της πολυπλοκότητας και της ετερογένειας καθώς και των αλλαγών που συντελούνται διαρκώς. Η μη ύπαρξη σαφώς καθορισμένων καθηκόντων οδηγεί σε παραίτηση ένα μέρος των υπαλλήλων και οδηγεί λίγους να ξεχωρίσουν με την περαιτέρω ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.*

Η κα Θεοδωράκη θεωρεί ότι *Η έλλειψη σαφούς περιγραφής καθηκόντων των θέσεων εργασίας, αλλά και αρμοδιοτήτων, στον φορέα επιτείνει την γενικότερη δυσαρέσκεια που υφίσταται π.χ. από την έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών και λοιπών αναγκαίων εργαλείων και βοηθητικών μηχανισμών (όπως η εκπαίδευση).*

Η κα Δραγούτα, τέλος πιστεύει ότι *Δυστυχώς δεν υπάρχει σαφές καθηκοντολόγιο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το αίσθημα της ανασφάλειας πολλές φορές των υπαλλήλων για τον εάν εκτελούν ορθά και σωστά τα καθήκοντα που απορρέουν από τη συγκεκριμένη θέση στην οποία υπηρετούν. Ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος της εκτέλεσης αρμοδιοτήτων που αφορούν σε άλλη οργανική δομή του Φορέα λόγω της αβεβαιότητας της αρμοδιότητας των ενεργειών, όπως περιγράφηκε πιο πάνω, της αμφιβολίας της ορθής εκτέλεσης των καθηκόντων, αλλά και της ενασχόλησης μέσα στη ίδια οργανική δομή υπαλλήλων με την ίδια εργασία που μπορεί αντί να διευκολύνει την εκτέλεση του έργου, να οδηγεί σε αλληλοκαλύψεις καθηκόντων καθυστερήσεις επίτευξης αυτού, ή ακόμη και άσκοπη σπατάλη χρόνου. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η αύξηση της εργασιακής πίεσης και η μείωση της εργασιακής ικανοποίησης.*

10) Στην δέκατη ερώτηση: Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η μονιμότητα και η ασφάλεια που προκύπτει στην ικανοποίηση των υπαλλήλων του Οργανισμού;

Η κα Περπερίδου τοποθετήθηκε ως εξής: *Θα απαντήσω εντελώς προσωπικά: Καμμία.*

Πολλές φορές εγώ η ίδια έχω προτείνει άρση της μονιμότητας με διασφάλιση «ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος» εργασίας που σου παρέχει καθημερινή ικανοποίηση και αίσθημα αυτοπραγμάτωσης συνεχώς αυτοτροφοδοτούμενο μέσα από αυτή.

Ο κος Κόρμπος πιστεύει ότι *Η μονιμότητα και το συνεπακόλουθο αίσθημα ασφάλειας παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Οργανισμού.*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε σχετικά ότι *Η εξασφάλιση της εργασιακής συνέχειας που παρέχει η μονιμότητα στον φορέα, συγκριτικά με τα διεθνή δεδομένα εργασιακής αστάθειας λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, είναι ίσως σήμερα ο μοναδικός λόγος παραμονής των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ, χωρίς ωστόσο από αυτό να προκύπτει απαραίτητα κάποιου είδους ικανοποίηση, αλλά μάλλον αναγκαία συνθήκη, για λόγους καθαρά επιβίωσης.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ως εξής: *Θεωρώ ότι και στον Φορέα μας, ισχύει ότι ισχύει γενικότερα για τους υπαλλήλους του Δημοσίου Τομέα. Η μονιμότητα και η ασφάλεια έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.*

11) Στην ενδέκατη ερώτηση: Η υλική επιβράβευση (με τη μορφή bonus ή άλλη που θα προτείνατε εσείς) θα μπορούσε να δράσει παρακινητικά στην κατεύθυνση της μεγαλύτερης απόδοσης των εργαζομένων;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Στην πράξη λειτουργεί αυτή η μορφή επιβράβευσης μέσω bonus στην διαδικασία απονομής των συντάξεων. Όμως υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται εξίσου σκληρά και δεν δικαιούνται bonus επειδή το αντικείμενό τους δεν είναι συναφές με τις διαδικασίες συνταξιοδοτικών περιπτώσεων.*

Ο κος Κόρμπος πιστεύει ότι *Ναι (θα μπορούσε να δράσει παρακινητικά στην κατεύθυνση της μεγαλύτερης απόδοσης των εργαζομένων) αν είναι δίκαιη, και αν τυχάνουν αναγνώρισης από την ιεραρχία αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων.*

Η κα Θεοδωράκη σχετικά αναφέρει ότι *Η υλική επιβράβευση όταν συνδέεται συστηματικά και για το σύνολο των υπαλλήλων (όχι σημειακά και επιλεκτικά) με την εντατικοποίηση των προσπαθειών σ' ένα πλαίσιο ομαλής ροής εργασιών και όχι επιβεβλημένων εξοντωτικών ρυθμών, σαφέστατα δρα παρακινητικά στην ψυχολογία τους.*

Η κα Δραγούτα εξάλλου αναφέρει σχετικά ότι *Η εμπειρία έχει δείξει ότι η υλική επιβράβευση (bonus) έχουν θετικό πρόσημο στην παρακίνηση των υπαλλήλων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι για τον Δημόσιο Τομέα και μετά την εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου, είναι πρακτικά πιο δύσκολη η εφαρμογή της υλικής επιβράβευσης με την μορφή bonus. Ωστόσο, τον τελευταίο καιρό, δεδομένου των θετικών αποτελεσμάτων που επιφέρει, αρχίζει και υιοθετείται και από το Δημόσιο.*

12) Στην δωδέκατη ερώτηση: Πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει κατά την γνώμη σας η ηθική ανταμοιβή και η αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας στην παρακίνηση των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Η ηθική ανταμοιβή και η αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας στην παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει πολύ σοβαρό ρόλο.*

Ο κος Κόρμπος πιστεύει ότι *παίζει πολύ σημαντικό ρόλο αρκεί να είναι δίκαιη.*

Η κα Θεοδωράκη σχετικά αναφέρει ότι *Η ηθική ανταμοιβή και η αναγνώριση που απορρέουν από αντικειμενική εκτίμηση του παραχθέντος έργου είναι ίσως ο παράγοντας με την μεγαλύτερη έλλειψη στον ΕΦΚΑ.*

Η κα Δραγούτα εξάλλου αναφέρει σχετικά *Η ηθική ανταμοιβή και η αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας έχουν θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο θεωρώ ότι από μόνα τους δεν θα επιφέρουν τόσο θετικά αποτελέσματα όσο εάν συνδυάζονταν με άλλα κίνητρα όπως την υλική επιβράβευση.*

13) Στην δέκατη τρίτη ερώτηση: Ποιά από τις δύο (υλική ή ηθική ανταμοιβή) θεωρείτε σημαντικότερη και γιατί;

Η κα Περπερίδου απάντησε ως εξής: *Και τα δύο σε συνδυασμό και με μέτρο προσπαθώντας η Διοίκηση του φορέα να συγκεράσει το δίκαιο με το εφικτό.*

Ο κος Κόρμπος πιστεύει ότι *καλό είναι να λαμβάνουν χώρα και οι δύο και να είναι αντικειμενικές, δίκαιες και ειλικρινείς, διαφορετικά λειτουργούν ως αντικίνητρο στους υπολοίπους.*

Η κα Θεοδωράκη θεωρεί ότι *Και οι δύο συνιστούν ισχυρές παραμέτρους στην οικοδόμηση ορθών εργασιακών σχέσεων, παρακινήτικης ψυχολογίας και βέλτιστου αποτελέσματος, νομοτελειακά δε η ηθική ανταμοιβή και η αναγνώριση προηγείται της υλικής επιβράβευσης. Όταν μία από τις δύο λείπει κατά τρόπο συστηματικό, είναι βέβαιο πως το αποτέλεσμα δεν θα είναι το επιθυμητό.*

Η κα Δραγούτα απάντησε: *Νομίζω πως η εν λόγω ερώτηση δεν μπορεί να απαντηθεί εύκολα. Υπάρχει βαθιά φιλοσοφία πίσω από την ηθική ανταμοιβή και την δύναμη που δίνει σε έναν άνθρωπο για να συνεχίσει να προσφέρει και να νοιώθει γεμάτος από την εργασία του. Από την άλλη πλευρά βέβαια, υπάρχουν οι πραγματιστές που πιστεύουν ότι η υλική ανταμοιβή και η μείωση του άγχους (οικονομικής) επιβίωσης βοηθάει περισσότερο τον υπάλληλο να αποδώσει εργασιακά. Εγώ θεωρώ ότι ο συνδυασμός τους είναι αυτός που αυξάνει στο μέγιστο την εργασιακή ικανοποίηση.*

14) Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση: Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ αμείβονται δίκαια: α)σύμφωνα με την δουλειά που προσφέρουν β)σε σχέση με άλλους υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα;

Η κα Περπερίδου υποστήριξε ότι: *Νόμος του κράτους περί ενιαίου μισθολογίου των Δημοσίων Υπαλλήλων δεν αμφισβειτείται εκ μέρους μου ανεξαρτήτως της εργασίας που προσφέρουν, με τί συνθήκες την προσφέρουν και πόσο ασφαλείς αισθάνονται με αυτό.*

Ο κος Κόρμπος τοποθετήθηκε ως εξής: *Δεδομένου του πλήθους των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, δηλ. έλλειψη υποδομών (κτιριακών, μηχανογραφικού εξοπλισμού, σύγχρονων και ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών), ύπαρξη πλήθους νομοθετικών διατάξεων, αποχώρηση εξειδικευμένου προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης και ελλιπή στελέχωση, όπως και πληθώρα εκκρεμοτήτων, η αμοιβή του προσωπικού είναι χαμηλή.*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε ξεκάθαρα αρνητικά.

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Είναι μεγάλη συζήτηση η έννοια της δικαιοσύνης στις αμοιβές. Θεωρώ ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ αμείβονται υποδεέστερα της δουλειάς που προσφέρουν και του σημαντικού έργου που επιτελούν κάτω από αντίξοες συνθήκες (έλλειψη προσωπικού, υλικοτεχνικών υποδομών, εκπαίδευσης, πολυνομία κ.α.), αλλά και σε σύγκριση με άλλους υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα που προσφέρουν εξίσου σημαντικό έργο αλλά εξαιρούνται του ενιαίου μισθολογίου π.χ. υπάλληλοι του Υπουργείου Οικονομικών κ.α.*

15) Στην δέκατη πέμπτη ερώτηση: Υπάρχει αίσθημα απαξίωσης στους εργαζομένους του φορέα (από τους πολίτες, από την πολιτεία-πρόσφατη αναστολή αδειών Χριστουγέννων-κτλ); Αν ναι, πώς επιδρά στην εργασιακή τους ικανοποίηση;

Η κα Περπερίδου διατείνεται ότι: *Όντως υπάρχει αίσθημα απαξίωσης στους εργαζομένους και επιδρά όπως κάθε τι αρνητικό όχι μόνο στην εργασία τους αλλά θεωρώ ότι τους επηρεάζει αρνητικά και στην προσωπική τους ζωή.*

Ο κος Κόρμπος θεωρεί ότι *Υπάρχει αίσθημα απαξίωσης στους εργαζόμενους του Φορέα και έχει ξεκάθαρα αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην εργασιακή τους ικανοποίηση όσο και στην ψυχολογία τους γενικότερα.*

Η κα Θεοδωράκη πιστεύει ότι υπάρχει αίσθημα απαξίωσης στους υπαλλήλους του Φορέα η οποία επιδρά *Καταλυτικά αρνητικά*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Η απαξίωση από τα Μέσα, την πολιτεία και τους πολίτες είναι ιδιαίτερος έντονη το τελευταίο χρονικό διάστημα και είναι αντιστρόφως ανάλογη με την εργασιακή ικανοποίηση. Όσο αυξάνεται η απαξίωση τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση.*

16) Στην δέκατη έκτη ερώτηση: Οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ θα ζητούσαν μετακίνηση σε άλλον φορέα του Δημοσίου μέσω κινητικότητας αν τους δινόταν η ευκαιρία;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Ασφαλώς, όπως και έγινε, γι' αυτόν τον λόγο νομοθετήθηκε η μη δυνατότητα μετάταξης σε άλλο Φορέα του Δημοσίου.*

Ο κος Κόρμπος θεωρεί ότι *Αν οι εργασίες δεν κατανέμονται δίκαια, δεν οργανώνονται σωστά ώστε να μετέχουν όσο το δυνατόν περισσότεροι υπάλληλοι, να εργάζονται σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τις κλίσεις τους και να αναγνωρίζεται η εργασία τους, πάντα θα επιλέγουν δυνητικά καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβών.*

Η κα Θεοδωράκη επ' αυτού απάντησε ότι *αναμφίβολα θα ζητούσαν μετακίνηση.*

Η κα Δραγούτα απάντησε *Ναι για την βελτίωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος αλλά και της ενδεχόμενης μεγαλύτερης αμοιβής (μισθού).*

17) Στην δέκατη έβδομη ερώτηση: Τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας και η υψηλότερη θέση στην ιεραρχία επηρεάζουν κατά την γνώμη σας θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και γιατί;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Η εργασιακή ικανοποίηση εκπορεύεται μέσα από την καθημερινή σου απασχόληση. Τα έτη προϋπηρεσίας καθώς και η ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα δεν προσφέρουν τίποτα παραπάνω από αυτό που ως απλός υπάλληλος είχες θέσει στον εαυτό σου: τον στόχο.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε ότι *τα περισσότερα έτη εργασίας επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση αν παρέχεται ένα περιβάλλον για ανάπτυξη των ικανοτήτων, των γνώσεων και της εμπειρίας τους και τυγχάνουν αναγνώρισης και αποδοχής.*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε ότι *Σε κανονικές εργασιακές συνθήκες η φυσική εξέλιξη, αυτή που αναμένεται μετά από χρόνια προσφοράς, είναι η ανέλιξη στην ιεραρχία. Στον ΕΦΚΑ αυτή η φυσική συνέπεια έχει καταλήξει πηγή έντονου στρες σε καθημερινή βάση λόγω των εξοντωτικών ρυθμών διαχείρισης τεράστιου όγκου πληροφοριών και προβλημάτων που καλείσαι να αντιμετωπίσεις τις περισσότερες φορές αυθημερόν, σε βάρος της υγείας και της προσωπικής σου ζωής.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Θεωρώ ότι επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, καθότι, η εμπειρία στο αντικείμενο εργασίας, μειώνει την ανασφάλεια και σε οδηγεί στην αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας σου. Η υψηλότερη δε θέση στην ιεραρχία συμβάλει στην ηθική αλλά και υλική ικανοποίηση των υπαλλήλων διότι αποτελεί επιβράβευση και αναγνώριση του συνολικά προσφερόμενου έργου και των ικανοτήτων τους.*

18) Στην δέκατη όγδοη ερώτηση: Πιστεύετε ότι η ικανοποίηση της ανάγκης για υψηλά επιτεύγματα και της αναγνώρισης που προκύπτει από αυτήν αποτελεί ισχυρό παράγοντα παρακίνησης για τα στελέχη του Φορέα;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Υψηλά επιτεύγματα στον e-ΕΦΚΑ με αποτέλεσμα την αναγνώριση των στελεχών: θα πρέπει να γίνει μεγάλη προετοιμασία προς αυτήν την κατεύθυνση όπως επίσης να επικοινωνηθεί και να γίνει κτήμα και στόχος όλων των στελεχών.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε *Σαφέστατα ναι γιατί η επίτευξη υψηλών ατομικών στόχων ή η συμμετοχή σε μεγάλα επιτεύγματα αποτελεί αφ'εαυτής στοιχείο ικανοποίησης και αυτοδικαίωσης, πολλώ δε μάλλον αν συνοδεύεται και με την δίκαια αναγνώριση.*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε ότι *Οι εργασιακές συνθήκες στον ΕΦΚΑ σήμερα δεν επιτρέπουν υψηλά επιτεύγματα, καθώς για αυτά απαιτείται χρόνος, προσήλωση και απρόσκοπτη επιμέλεια στις λεπτομέρειες, σε συνεργασία πάντα με τους υπαλλήλους και με τους ανώτερους στην ιεραρχία, με συναίνεση της πολιτικής ηγεσίας, δοθέντος ότι κανένα επίτευγμα σ' έναν οργανισμό όπως ο ΕΦΚΑ δεν μπορεί να είναι ατομικό. Τονίζω ότι επίτευγμα στην δημόσια διοίκηση δεν μπορεί παρά να θεωρείται μια χρόνια λανθάνουσα και προβληματική συνθήκη ή κατάσταση που εξομαλύνεται με ορθολογικό και σύγχρονο τρόπο, ούτως ώστε να είναι επωφελής και αποτελεσματική για το σύνολο.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Δυστυχώς επειδή υπάρχουν πιο βασικά προβλήματα με τα οποία παλεύει ο υπάλληλος καθημερινά και αναφέρομαι κυρίως στο εργασιακό περιβάλλον και στις συνθήκες εργασίας δεν μπορεί να παρακινήθει από την ικανοποίηση της ανάγκης για υψηλά επιτεύγματα. Γενικότερα, όσο ο υπάλληλος παλεύει να έχει ως σταθερά τους εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης, είναι ιδιαίτερα απαιτητικό να επενδύσει στους ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης.*

19) Στην δέκατη ένατη ερώτηση: Ποιός ο ρόλος της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων στην παρακίνηση των υπαλλήλων;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Θεωρώ ότι έχουν πάψει προ πολλού οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων λόγω του ότι*

- a) *Οι υπάλληλοι προέρχονται από τ. ΦΚΑ με διαφορετικές κουλτούρες*
- b) *Ώσμωση των υπαλλήλων δεν επιτεύχθηκε*
- c) *Οι συνθήκες της πανδημίας αποτέλεσαν ανατρεπτικό παράγοντα.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε *Με δεδομένο ότι σημαντικό ή το σημαντικότερο μέρος του ενεργού χρόνου μας διάγεται στην Υπηρεσία, οι υγιείς κοινωνικές σχέσεις συμβάλλουν θετικά στην παρακίνηση και στην απόδοση του προσωπικού.*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε ότι *Η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων είναι θεμιτή και επιθυμητή στο πλαίσιο της απρόσκοπτης συνεργασίας, με ανθρώπινα χαρακτηριστικά αμοιβαίας κατανόησης και συμμερισμού και εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας στην εσωτερική, αυτόβουλη παρακίνηση.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Είναι πολύ σημαντικός και καμιά φορά φαίνεται να είναι ο μόνος που φαίνεται να αποδίδει.*

20) Στην εικοστή ερώτηση: Πόσο σημαντικό παρακινητικό ρόλο παίζει, κατά την γνώμη σας, η καλή καθοδηγητική και υποστηρικτική σχέση με τον προϊστάμενο;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Πάρα πολύ μεγάλο διότι ο υφιστάμενος πάντα αισθάνεται πιο ασφαλής όταν έχει την καθοδήγηση και την υποστήριξη του Προϊσταμένου του.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε *Πολύ σημαντικό ειδικότερα κατά την έναρξη μιας εργασίας ή και ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγών.*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε ότι *παίζει πρωτεύοντα, ουσιαστικό ρόλο.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Είναι ζωτικής σημασίας και πολλές φορές είναι και η μοναδική παρακίνηση που μπορεί να έχει ένας υπάλληλος και να λειτουργήσει θετικά γι' αυτόν.*

21) Στην εικοστή πρώτη ερώτηση: Θεωρείτε ότι υπάρχουν αξιοκρατία και δίκαιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης στον Οργανισμό;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Με την ψήφιση του πρόσφατου Νόμου, ειδικά για τον e-ΕΦΚΑ, θεωρώ ότι παύει πλέον η ανέλιξη εντός του Φορέα.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε ότι γενικά ναι, καθότι λόγω των ενοποιήσεων και των διαρθρωτικών αλλαγών παρέχονται ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Η κα Θεοδωράκη απάντησε ρητά *όχι.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Υπάρχουν σαφώς νομοθετημένοι ορισμένοι τρόποι που καθορίζουν και περιγράφουν τη διαδικασία ανέλιξης των υπαλλήλων. Ωστόσο θεωρώ ότι σε κάποιες περιπτώσεις η ανέλιξη δεν εξαρτάται μόνο από τα προσόντα που έχει κάθε υπάλληλος και δεν δίνονται οι ίδιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.*

22) Στην εικοστή δεύτερη ερώτηση: Υπάρχουν μηχανισμοί από την Διοίκηση του ΕΦΚΑ που να δίνουν την δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν προτάσεις για την λειτουργία και την στοχοθεσία του ώστε να αισθάνονται μέλη μιας ομάδας προς επίτευξη του οράματος του Φορέα;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Τυπικά υπάρχει η νομοθετημένη διαδικασία της Ετήσιας Στοχοθεσίας του Φορέα και αυτή τηρείται.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε *Ναι, γιατί η ενοποίηση των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης, που εντάχθηκαν στον e-ΕΦΚΑ, είναι σε εξέλιξη και οι προτάσεις που αποδεδειγμένα εξυπηρετούν την λειτουργία και την στοχοθεσία του, γίνονται αργά ή γρήγορα αποδεκτές.*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε ρητά *όχι, ενώ*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Είναι στην διακριτική ευχέρεια του κάθε Προϊσταμένου Διεύθυνσης, όταν του ζητείται να κάνει πρόταση για στοχοθεσία να συζητήσει και να διαμορφώσει τις προτάσεις σε συνεργασία με τους υπαλλήλους της Διεύθυνσής του.*

23) Στην εικοστή τρίτη ερώτηση: Η διοίκηση με στόχους αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του Φορέα; Θεωρείτε ότι εφαρμόζεται στην πράξη στον ΕΦΚΑ; Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Η διοίκηση με στόχους είναι ένα πολύ καλό εργαλείο να θέσεις στόχους, να τους πραγματοποιήσεις στο μέτρο του δυνατού, να τους μετρήσεις και να αξιολογηθείς βάσει της επίτευξης αυτών.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε *Όχι, δεν εφαρμόζεται στην πράξη όσο θα έπρεπε σε όλο ή στο μεγαλύτερο εύρος των δραστηριοτήτων του Φορέα. Αντιθέτως στο πεδίο της έκδοσης και πληρωμής των συνταξιοδοτικών Αποφάσεων μέσω των αμοιβόμενων κλιμακίων αυξάνει την απόδοση του προσωπικού.*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε *Η Διοίκηση με στόχους, προϋποθέτει Διοίκηση με όραμα και πρόθεση βέλτιστων πρακτικών σε κάθε τομέα και αντικείμενο. Η εκάστοτε Διοίκηση του ΕΦΚΑ μέχρι σήμερα αδυνατεί να παρουσιάσει ένα ενιαίο και στέρεο στο μέλλον πρόγραμμα λειτουργίας του οργανισμού προς όφελος της κοινωνικής ασφάλισης και των πολιτών. Περιθώρια βελτίωσης υφίστανται μόνο όταν υφίσταται βούληση για τα προηγούμενα απαιτούμενα, που δεν έχουν επιτελεστεί.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Η διοίκηση με σωστούς στόχους έχει μόνο θετική επίδραση σε όλους. Ωστόσο στον e-ΕΦΚΑ δεν υπάρχει γνώση του τρόπου με τον οποίο οριοθετούνται και προσδιορίζονται οι στόχοι με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται συχνά αστοχίες και σύγχυση μεταξύ στόχων και δράσεων. Φυσικά και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και ευελιξίας.*

24) Στην εικοστή τέταρτη ερώτηση Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της εκτέλεσης της εργασίας τους παρακινούνται ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί σε σχέση με εκείνους που κάνουν δουλειά ρουτίνας;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Κατά την άποψή μου αυτό εξαρτάται από την προσωπικότητα του υπαλλήλου, την υπευθυνότητά του σε συνδυασμό με την εργατικότητα του και το φιλότιμο που τον παρακινεί καθημερινά.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε *Σαφώς ναι, εφόσον η εργασία τους γίνεται αποδεκτή από όσο το δυνατόν περισσότερα κλιμάκια της ιεραρχίας*

Η κα Θεοδωράκη απάντησε *Οπωσδήποτε ναι.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Μεγάλο ποσοστό της εργασίας στον Φορέα μας, αφορά δουλειά ρουτίνας. Ωστόσο, θεωρώ ότι αν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες μπορούν όλοι να είναι ιδιαιτέρως αποδοτικοί. Αν τονίσσεις σε κάποιον πόσο σημαντική είναι η δουλειά του – ακόμα και αν πρόκειται για δουλειά ρουτίνας- θα γίνει αποδοτικότερος. Επιπλέον, ας μην ξεχνάμε ότι η*

εργασία ενός απλού υπαλλήλου στο Δημόσιο δεν επιτρέπει μεγάλες πρωτοβουλίες και ρηζικέλευθες τομές.

25) Στην εικοστή πέμπτη ερώτηση Θεωρείτε ότι ένα μοντέλο διοίκησης πιο ανθρωποκεντρικό με έμφαση περισσότερο στην αυτοδιάθεση του εργαζόμενου (εσωτερική παρακίνηση)- π.χ. συμμετοχή των εργαζομένων στην στοχοθεσία, ηθική αναγνώριση, ενδιαφέρον για την δουλειά- και λιγότερο στον αναγκαστικό χαρακτήρα και τις εξωτερικές ανταμοιβές (εξωτερική παρακίνηση) , θα μπορούσε να δράσει περισσότερο παρακινητικά στους εργαζόμενους του ΕΦΚΑ;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Θεωρώ ότι σε ένα ιδανικό περιβάλλον του Φορέα, το ανθρωποκεντρικό μοντέλο θα απέδιδε περισσότερο.*

Ο κος Κόρμπος απάντησε ότι ένα σύστημα Διοίκησης θα πρέπει να ισορροπεί μεταξύ του ανθρωποκεντρικού ώστε να υπάρχει και να διατηρείται το ενδιαφέρον για εργασία και εξέλιξη και ενός αντικειμενικού, ορθολογικά δομημένου και συνεπούς τρόπου άσκησης και επίβλεψης της εργασίας.

Η κα Θεοδωράκη απάντησε *Οπωσδήποτε ναι.*

Η κα Δραγούτα απάντησε ότι *Όπως ανέφερα και παραπάνω, θεωρώ ότι πρέπει πρώτα να υπάρξει εξωτερική παρακίνηση (και δεν αναφέρομαι μόνο στις υλικές ανταμοιβές αλλά στην βελτίωση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας) προκειμένου να μπορέσουμε να δώσουμε έμφαση στην εσωτερική παρακίνηση.*

26) Στην εικοστή έκτη ερώτηση Ποιές θα ήταν οι προτάσεις σας ως προς τις βέλτιστες πρακτικές με γνώμονα την μεγιστοποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων του φορέα ώστε να αυξήσουν την προσπάθεια και την αποδοτικότητά τους;

Η κα Περπερίδου απάντησε: *Ό,τι προσφέρει σήμερα η μεγαλύτερη Ανώνυμη Εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.*

Ο e-ΕΦΚΑ είναι ο μεγαλύτερος Φορέας του Δημοσίου αυτήν την στιγμή, τρέχει με τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις μιας Α.Ε. αλλά με τα πενιχρά μέσα του Δημόσιου Τομέα της προηγούμενης δεκαετίας.

Ο κος Κόρμπος απάντησε *Γενικά ανάλογα με τις κλίσεις του καθενός, με οργάνωση και υποδομές υλικοτεχνικές και μηχανογραφικές ανάλογες του μεγέθους του e-ΕΦΚΑ, επιμορφώσεις και σεμινάρια, αποδοχή και αναγνώριση του παραγόμενου έργου αλλά και αυστηρό και δίκαιο σύστημα ελέγχου και επίβλεψης της εργασίας.*

Η κα Θεοδωράκη τοποθετήθηκε ως εξής *Μέχρι σήμερα, οι πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από τις εκάστοτε διοικήσεις του φορέα, δεν έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, παρά μόνο επιλεκτικά και σημειακά για το προσωπικό που*

απασχολείται στον τομέα της απονομής των συντάξεων και αυτό μόνο ως προς το οικονομικό κίνητρο (αμοιβές κλιμακίων). Ωστόσο αυτός ο διαχωρισμός των υπαλλήλων ουδόλως εξυπηρετεί μακροπρόθεσμα την αποστολή του νεοσύστατου φορέα. Περαιτέρω, οι απαιτήσεις της Διοίκησης από το σύνολο του προσωπικού δεν συνάδουν με τις εξαγγελθείσες εκ μέρους της αλλαγές για τον εκσυγχρονισμό του υφιστάμενου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, καθώς και της διαλειτουργικότητας των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων.

Εν κατακλείδι, αφενός, η εκάστοτε πολιτική ηγεσία οφείλει κατ'αρχήν να καταστήσει σαφές στους εξυπηρετούμενους από τον φορέα πολίτες το όραμα για μια κοινωνική ασφάλιση με μέλλον και προοπτική και κυρίως με συνέχεια, αφετέρου δε, η Διοίκηση του φορέα οφείλει το συντομότερο να προβεί στο αναγκαίο νομοθετικό έργο ενιαιοποίησης των διαφορετικών διατάξεων που διέπουν κάθε εντασσόμενο στον e-ΕΦΚΑ φορέα, στον οργανωτικό σχεδιασμό Ενιαίων Κανόνων λειτουργίας του φορέα και στην ψηφιακή κωδικοποίηση αρμοδιοτήτων και εφαρμοζόμενων διαδικασιών, σε συνδυασμό με την λειτουργία ενός σύγχρονου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος που θα ανταποκρίνεται πλήρως στα νέα δεδομένα και στις απαιτήσεις του νεοσύστατου φορέα.

Εφόσον τα ανωτέρω καταστούν εφικτά, δεν θα απαιτείται παρακίνηση του προσωπικού να εκτελεί απρόσκοπτα τα καθήκοντά του σε ένα περιβάλλον εργασιακής σταθερότητας και νομοθετικής σαφήνειας.

Η κα Δραγούτα πρότεινε τα εξής:

- Επενδύσεις σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό και καταρτισμένο προσωπικό.
- Αυξήσεις σε μισθούς ή χορήγηση bonus.
- Να υπάρξουν συνεχείς εκπαιδεύσεις.
- Να μπει ο Φορέας στην κινητικότητα, γιατί ναι μεν θα φύγουν υπάλληλοι αλλά θα έρθουν και νέοι οι οποίοι θα ενδυναμώσουν τους ήδη υπάρχοντες και θα δώσουν νέα πνοή στον Φορέα.

5.2 Συζήτηση των αποτελεσμάτων της Ποιοτικής Έρευνας

Στην παρούσα έρευνα αναλύθηκαν οι απόψεις τεσσάρων υψηλόβαθμων στελεχών του e-ΕΦΚΑ, μίας Προϊσταμένης Γενικής Δ/σης, της κας Περπερίδου Παναγιώτας και τριών Προϊσταμένων Δ/σεων, του κου Κόρμπου Ιωάννη, της κας Θεοδωράκη Μαρίας – Χριστίνας και της κας Δραγούτα Ιωάννας, οι οποίοι ασκούν, ως εκ των επιτελικών θέσεών τους, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επί σειράν ετών. Η πλούσια εμπειρία τους διαφαίνεται στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, η κα Περπερίδου μάλιστα έχει διατελέσει Γενική

Διευθύντρια, μεταξύ των άλλων, και στην Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης στην οποία ανήκει και η Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, όπως προκύπτει και από τις απαντήσεις τους στην δεύτερη ερώτηση, οι ερωτηθέντες προέρχονται από τους τρεις μεγαλύτερους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης που εντάχθηκαν στον ΕΦΚΑ, συγκεκριμένα η κα Περπερίδου και ο κος Κόρμπος από τον τ. ΟΑΕΕ, η κα Θεοδωράκη από το τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και η κα Δραγούτα από το τ. ΕΤΑΑ.

Στην τρίτη και τέταρτη ερώτηση ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να ιεραρχήσουν από τον σημαντικότερο προς τον λιγότερο σημαντικό, επτά (7) εξωγενείς, στην μία περίπτωση και ισάριθμους ενδογενείς στην άλλη, παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων του φορέα ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση από αυτούς.

Παρατηρούμε ότι, ως προς τους εξωγενείς παράγοντες, ο παράγων «Περιβάλλον Εργασίας: Υλικοτεχνικός Εξοπλισμός – κτιριακές Υποδομές» μαζί με τον παράγοντα « Συνθήκες εργασίας (πχ πληροφοριακά συστήματα, φόρτος εργασίας, υποστελέχωση, γραφειοκρατία, επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών του Φορέα κτλ)» και τον παράγοντα «Μισθός – Λοιπές Παροχές» ιεραρχούνται ως σημαντικότεροι από όλους τους ερωτηθέντες, τοποθετούμενοι μέσα στις τέσσερις πρώτες θέσεις της σχετικής κατάταξης.

Ιδιαίτερος η κα Περπερίδου επικεντρώθηκε σε αυτούς τους τρεις παράγοντες παρακίνησης και σημείωσε ότι από τους δύο πρώτους οι υπάλληλοι του φορέα είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι, ενώ για τον τρίτο παράγοντα που αφορά τον μισθό αναφέρει ότι, μολονότι διατηρείται σταθερός από τον 11/2011, προσφέρει ωστόσο μια ικανοποίηση στους υπαλλήλους.

Εξάλλου από την ιεράρχηση των παραγόντων στους υπόλοιπους τρεις ερωτηθέντες, αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο ο κος Κόρμπος όσο και η κα Θεοδωράκη, τοποθετούν στην δεύτερη και την πρώτη θέση αντίστοιχα τον παράγοντα «Πολιτική του Φορέα και Τρόπος Διοίκησης», επομένως το πενήντα τοις εκατό των ερωτηθέντων την θεωρεί υψίστης σημασίας.

Τέλος η κα Δραγούτα είναι η μόνη που τοποθετεί μέσα στην πρώτη τετράδα της κατάταξης της - στην τέταρτη θέση –τον παράγοντα «Σχέσεις με τους συναδέλφους» που συνδυαζόμενη και με την απάντησή της στην δέκατη ένατη ερώτηση όπου θεωρεί πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης ακόμα και την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων, προκύπτει ότι τον θεωρεί αρκετά σημαντικό παράγοντα. Οι παράγοντες «Τρόπος άσκησης της επίβλεψης» και «Σχέσεις με τον Προϊστάμενο» τοποθετούνται και από τους τρεις ερωτηθέντες στις τελευταίες θέσεις της ιεράρχησης.

Σε ό,τι αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, παρατηρούμε ότι τρεις στους τέσσερις ερωτηθέντες και συγκεκριμένα η κα Περπερίδου, η κα Θεοδωράκη και η κα

Δραγούτα τοποθετούν μέσα στις τρεις πρώτες θέσεις της κατάταξής τους, τους παράγοντες «ενδιαφέρον – πρόκληση εργασίας» και «εκπαίδευση – απόκτηση νέων δεξιοτήτων». Η κα Περπερίδου κλείνει την πρώτη τριάδα της ιεράρχησής της με τον παράγοντα «συνάφεια προσόντων – αντικειμένου εργασίας» ενώ ο παράγοντας «Αίσθημα επίτευξης – αυτοπραγμάτωσης» πλαισιώνει την πρώτη τριάδα κατάταξης τόσο της κας Θεοδωράκη (στην τρίτη θέση) και της κας Δραγούτα (στην πρώτη θέση) όσο και του κου Κόρμπου (στην τρίτη θέση της κατάταξής του). Ο κος Κόρμπος, εξάλλου θεωρεί σημαντικότερο τον παράγοντα παρακίνησης «Αξιοκρατία – Εξέλιξη – Προαγωγή» με δεύτερο την «Αναγνώριση μέσω ηθικής ή υλικής επιβράβευσης».

Μετά από την πρώτη τους τριάδα, οι τέσσερις ερωτηθέντες κατατάσσουν τους ενδογενείς παράγοντες ως εξής:

- Η κα Περπερίδου κατά σειρά προτεραιότητας τον παράγοντα «Ανάληψη ευθύνης», τον παράγοντα «Αξιοκρατία – Εξέλιξη – Προαγωγή» και τον παράγοντα «Αίσθημα επίτευξης – αυτοπραγμάτωσης» που επιφέρει ηθική ικανοποίηση στον υπάλληλο.
- Ο κος Κόρμπος στην τέταρτη θέση τον παράγοντα «Ενδιαφέρον – πρόκληση εργασίας», στην πέμπτη «συνάφεια προσόντων – αντικειμένου εργασίας», στην έκτη «Ανάληψη ευθύνης» και στην έβδομη «εκπαίδευση – απόκτηση νέων δεξιοτήτων».
- Η κα Θεοδωράκη στην τέταρτη θέση τον παράγοντα «Αξιοκρατία – Εξέλιξη – Προαγωγή», στην πέμπτη θέση τον παράγοντα «Ανάληψη ευθύνης» στην έκτη θέση τον παράγοντα «Αναγνώριση μέσω ηθικής ή υλικής επιβράβευσης» και στην έβδομη «Ενδιαφέρον – πρόκληση εργασίας»
- Η κα Δραγούτα στην τέταρτη θέση τον παράγοντα «Αξιοκρατία – Εξέλιξη – Προαγωγή», στην πέμπτη θέση την «συνάφεια προσόντων – αντικειμένου εργασίας», στην έκτη θέση την «Ανάληψη ευθύνης» και στην έβδομη τον παράγοντα «Αναγνώριση μέσω ηθικής ή υλικής επιβράβευσης».

Στην συνέχεια του ερωτηματολογίου και παραμένοντας στην διάκριση μεταξύ εξωγενών και ενδογενών ανταμοιβών, οι συμμετέχοντες, ερωτηθέντες για το ποια κατηγορία θεωρούν ότι έχει την μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη για τους υπαλλήλους του φορέα ομόφωνα προέκριναν τους εξωγενείς παράγοντες ως τους πλέον σημαντικούς. Όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, η ιδιαίτερη έμφαση που δίνουν στην σημασία των εξωγενών παραγόντων παρακίνησης και γιατί τους θεωρούν τόσο σημαντικούς για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του φορέα, προέκυψε από τις απαντήσεις τους σε διάφορα σημεία της συνέντευξης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι τοποθετήσεις τους στις ερωτήσεις 3, 6, 7 & 8 από

όπου προκύπτει ότι εξωγενείς παράγοντες προκαλούν, σε μεγάλο βαθμό δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους του Φορέα αλλά και κάποιες κατηγορίες εξ'αυτών προκαλούν ικανοποίηση, όπως ο παράγοντας «σχέσεις με τους συναδέλφους» ή ο «μισθός» (για τον τελευταίο υπάρχει διχογνωμία για το αν προκαλεί ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια).

Η κα Περπερίδου μάλιστα θεωρεί ανάμεσα στους εξωγενείς παράγοντες ως σημαντικότερο τον παράγοντα «Συνθήκες Εργασίας» λόγω της πολύ σημαντικής υποστελέχωσης, της έλλειψης δομημένου ενιαίου πληροφοριακού συστήματος κλπ, ενώ ακριβώς στο ίδιο μήκος κύματος και ο κος Κόρμπος θεωρεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη ενδογενών παραγόντων παρακίνησης την ανάπτυξη της υλικοτεχνικής υποδομής που εμπίπτει ακριβώς στον εξωγενή παράγοντα «Συνθήκες Εργασίας».

Κλείνοντας, τέλος, την ενότητα των ερωτήσεων για τους παράγοντες παρακίνησης με την ερώτηση: από ποιούς παράγοντες, είτε από τους εξωγενείς είτε από τους ενδογενείς, θεωρούν ότι αντλούν την μεγαλύτερη ικανοποίηση οι υπάλληλοι του φορέα και ποιοί τους προκαλούν την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια οι ερωτηθέντες τοποθετήθηκαν ως εξής:

- Η κα Περπερίδου προκρίνει τον μισθό ως κατ'ανάγκη παράγοντα ικανοποίησης αφού από αυτόν βιοπορίζονται και ως παράγοντες δυσαρέσκειας- όπως είχε προαναφερθεί θεωρεί το περιβάλλον εργασίας και τις συνθήκες εργασίας όπως την πολύ σημαντική υποστελέχωση, την έλλειψη δομημένου ενιαίου πληροφοριακού συστήματος κλπ.. Εστιάζει δηλαδή σε εξωγενείς παράγοντες. Σε εξωγενείς παράγοντες στρέφει την προσοχή της και η κα Δραγούτα ως προς την επίδρασή τους τόσο προς την κατεύθυνση της μεγαλύτερης ικανοποίησης όσο και της δυσαρέσκειας. Συγκεκριμένα ως παράγοντα άντλησης της μεγαλύτερης ικανοποίησης θεωρεί τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τον Προϊστάμενο. Σε ότι αφορά τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια η κα Δραγούτα εντοπίζει, δυστυχώς, αρκετούς, με το ύψος του μισθού σε σχέση με τις παρεχόμενες Υπηρεσίες, το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, να αποτελούν τους βασικότερους.
- Επομένως η κα Περπερίδου και η κα Δραγούτα θεωρούν τον εξωγενή παράγοντα «Μισθό – λοιπές παροχές» η πρώτη και τους εξωγενείς παράγοντες «Σχέσεις με συναδέλφους» και «σχέσεις με Προϊστάμενο» η δεύτερη ως τους πλέον σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης. Ενώ ως βασικούς παράγοντες δυσαρέσκειας θεωρούν και οι δύο ομόφωνα τους παράγοντες «Περιβάλλον εργασίας: Υλικοτεχνικός εξοπλισμός – Κτιριακές Υποδομές» και «Συνθήκες Εργασίας (π.χ. πληροφοριακά συστήματα, φόρτος εργασίας, υποστελέχωση, γραφειοκρατία, επικοινωνία μεταξύ των Υπηρεσιών του Φορέα κ.τ.λ.)» ενώ η κα Δραγούτα προσθέτει στην εξίσωση των παραγόντων

δυσαρέσκειας -και μάλιστα τον αναφέρει πρώτο- τον παράγοντα «Μισθός – Λοιπές Παροχές» σε σχέση με τις παρεχόμενες Υπηρεσίες.

- Ο κος Κόρμπος και η κα Θεοδωράκη από την άλλη προκρίνουν ως σημαντικότερους ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης. Συγκεκριμένα θεωρούν την αναγνώριση του έργου των υπαλλήλων, από την ιεραρχία και τους συναδέλφους, ο πρώτος και από τους εξυπηρετούμενους πολίτες αλλά και από την ιεραρχία η δεύτερη, ως τον σημαντικότερο παράγοντα ικανοποίησής τους. Αντίθετα, όπως υποστηρίζει η κα Θεοδωράκη, όταν το έργο τους αφενός δεν έχει αντίκρουσμα στους πολίτες λόγω εξωγενών παραγόντων και μάλιστα εξακολουθητικά, και αφετέρου παρά τις αντίξοες συνθήκες που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεσή του, δεν τυγχάνει ούτε στοιχειώδους αναγνώρισης από τους ιεραρχικά ανώτερους, τότε μπορεί να προκληθεί όχι μόνο απογοήτευση και δυσαρέσκεια αλλά ακόμα και αντίδραση και θυμός. Στο ίδιο μήκος κύματος και ο κος Κόρμπος ως προς τους παράγοντες δυσαρέσκειας, που θεωρεί βασικό τέτοιο παράγοντα το αίσθημα απαξίωσης των υπαλλήλων λόγω της μη αναγνώρισης του έργου τους από την ιεραρχία και τους συναδέλφους τους.
- Επομένως ως βασικούς παράγοντες ικανοποίησης θεωρούν τους ενδογενείς παράγοντες «αίσθημα επίτευξης – αυτοπραγμάτωσης», (όταν το έργο τους έχει αντίκρουσμα στον πολίτη) και «Αναγνώριση μέσω ηθικής ή υλικής επιβράβευσης» (όταν το έργο τους αναγνωρίζεται από την ιεραρχία και τους συναδέλφους).

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις αφορούν σε παρατηρήσεις της ερευνήτριας από την εργασιακή της εμπειρία στον Φορέα, που ελέγχονται από τις τοποθετήσεις των συμμετεχόντων.

Απαντώντας στην ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Οργανισμού κάποιες από τις συνέπειες της ενοποίησης των τ. ΦΚΑ στον e-ΕΦΚΑ όπως ο κατακερματισμός των πληροφοριακών Συστημάτων ή η αβεβαιότητα ως προς τα καθήκοντα αντλήθηκαν σημαντικά συμπεράσματα. Αρχικά διαφαίνεται από τις απαντήσεις και των τεσσάρων η παραδοχή ότι όντως υφίστανται οι αρνητικές συνέπειες από την ενοποίηση των τ. ΦΚΑ όπως περιγράφονται στην ερώτηση. Επίσης και οι τέσσερις συμφωνούν ότι έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Πιο αναλυτικά, η κα Περπερίδου θεωρεί ότι έχουν επηρεάσει αρνητικά στον μέγιστο βαθμό τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετώπισαν από 01/01/2017 κάποια από τα οποία, δυστυχώς παραμένουν δυσεπίλυτα.

Παραμένοντας στην ίδια λογική η κα Θεοδωράκη τονίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα ιδίως από την 01/01/2022 και μετά οπότε και συντελέστηκε η

καθολική εφαρμογή του ΠΔ 8/2019 (όπως ισχύει μετά την τροποποίησή του με τον Ν.4670/20). Συνεχίζει περιγράφοντας ότι το γεγονός ότι ο Φορέας προέβη σε συγχώνευση και κατάργηση Υπηρεσιών που διεκπεραίωναν βασικές εργασίες των εντασσόμενων στον e-ΕΦΚΑ, με παράλληλη μετακίνηση του προσωπικού τους στις νέες δομές –πλην ελαχίστων εξαιρέσεων- δημιούργησε αρνητική ψυχολογία και ένταση στο μετακινούμενο προσωπικό, που κλήθηκε να διαχειριστεί πλήθος νέων πληροφοριών για το σύνολο των εργασιών του φορέα, υπό καθεστώς πίεσης και χωρίς σαφείς οδηγίες περί των σχετικών διαδικασιών, ή ακόμη και χωρίς εκπαίδευση στα νέα αντικείμενα αρμοδιότητάς τους.

Επομένως, στην παρούσα φάση που ο Φορέας τελεί σε μεταβατικό στάδιο, χωρίς ωστόσο να διαφαίνεται πρόθεση εκ μέρους της Διοίκησης να εξορθολογίσει τα χάσματα οργάνωσης, συντονισμού και δίκαιης κατανομής του προσωπικού αναλόγως των προσόντων και της εργασιακής του εμπειρίας, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στο σύνολό τους είναι στο ναδίρ της σχετικής κλίμακας.

Επιπλέον η κα Δραγούτα παρατηρεί κι εκείνη χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης καθώς οι δεδομένες αρνητικές συνέπειες της ενοποίησης των τ.ΦΚΑ, όπως η αβεβαιότητα της αρμοδιότητας των ενεργειών στις οποίες πρόκειται να προβούν και ο κατακερματισμός των πληροφοριακών συστημάτων για τα οποία πολλές φορές δεν έχουν γνώσεις χειρισμού ή και απλής πρόσβασης, δυσκολεύουν την εξυπηρέτηση των πολιτών, που είναι πρωταρχικός στόχος των υπαλλήλων του φορέα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του αισθήματος επίτευξης – αυτοπραγμάτωσης, του ενδογενούς δηλαδή παράγοντα υποκίνησης που η κα Δραγούτα θεωρεί ως τον πιο σημαντικό σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στην σχετική κατάταξη που προηγήθηκε.

Ο κος Κόρμπος, τέλος, αφού συμφώνησε για τον αρνητικό αντίκτυπο των προαναφερθέντων, σημείωσε ότι στις συνθήκες αυτές ξεχωρίζουν ελάχιστοι που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες και αβέβαιες καταστάσεις.

Η επόμενη ερώτηση σχετικά με το αν οι υπάλληλοι καλούνται να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους έχοντας ελλιπή εκπαίδευση και αν ναι, πώς αυτό επιδρά στην εργασιακή τους ικανοποίηση, σε ένα μέρος του πρώτου σκέλους της καλύφθηκε από τις τοποθετήσεις της κας Θεοδωράκη και της κας Δραγούτα στην προηγούμενη ερώτηση όπου και οι δύο εντοπίζουν ελλιπή εκπαίδευση των υπαλλήλων κατά το μεταβατικό στάδιο της εφαρμογής του ΠΔ 8/19. Η κα Περπερίδου, εξάλλου υποστηρίζει ότι λόγω ακριβώς του κατακερματισμού των πληροφοριακών συστημάτων και λόγω της ελλιπούς συνολικής πληροφόρησης για ασφαλισμένους και συνταξιούχους, καθώς οι υπάλληλοι δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση σε όλα τα συστήματα ώστε να έχουν την συνολική εικόνα της κάθε περίπτωσης ασφ/νου ή

συνταξιούχου για να μπορέσουν να τον εξυπηρετήσουν άμεσα, η εκπαίδευση από μόνη της δεν επαρκεί. Ολοκληρώνει το σκεπτικό της λέγοντας ότι εκπαιδεύσεις γίνονται στον Φορέα αλλά η υποστήριξη μπορεί να αλλάζει ανά τ. ΦΚΑ. Ο κος Κόρμπος εντοπίζει επίσης το πρόβλημα της ελλιπούς εκπαίδευσης στα ποικίλα και ετερόκλητα αντικείμενα του Φορέα γεγονός που απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια κινητοποίησης από τους εργαζόμενους προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν και να μετέχουν ενεργά στα εργασιακά πράγματα και όλη αυτή η συνθήκη έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Η κα Θεοδωράκη επίσης θεωρεί ότι η ελλιπής εκπαίδευση δρα καταλυτικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση αφού η συστηματική εκπαίδευση αποτελεί τη βάση για την ορθή και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους, γεγονός θεμελιακό προς την κατεύθυνση της τόνωσης του αισθήματος επίτευξης και αυτοπραγμάτωσης. Τέλος και η κα Δραγούτα τοποθετείται ξεκάθαρα λέγοντας ότι υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις κατά τις οποίες η αύξηση των αρμοδιοτήτων μετά την ενοποίηση των τ. ΦΚΑ σε συνδυασμό με την ελλιπή ή καθυστερημένη εκπαίδευση των υπαλλήλων έχει οδηγήσει σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης. Κλείνει την τοποθέτησή της λέγοντας ότι γίνονται προσπάθειες εκπαίδευσης και ότι θεωρεί πολύ σημαντικό για τον Φορέα την ύπαρξη καλών εργασιακών σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους του.

Στην τρίτη ερώτηση τέλος - των παρατηρήσεων της ερευνήτριας- σχετικά με την ύπαρξη ή μη σαφούς περιγραφής των καθηκόντων των θέσεων εργασίας και των επιπτώσεων στην εργασιακή ικανοποίηση, η κα Περπερίδου καταγράφει το γεγονός ότι σαφής περιγραφή καθηκόντων του Φορέα δεν υπάρχει διότι κάτι τέτοιο θα έπρεπε να καταγραφεί ως ροές εργασιών. Ο ιδρυτικός νόμος 4387/16, το ΠΔ 8/19 και ο Ν. 4670/20 δεν ήταν δυνατόν να περιλάβουν αναλυτικά καθήκοντα σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα και σε κάθε οργανική δομή του Φορέα με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες. Οι υπόλοιποι τρεις συμμετέχοντες ομόφωνα διαπιστώνουν και εκείνοι την μη ύπαρξη καθηκοντολογίου και επιπλέον θεωρούν ότι το γεγονός αυτό έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Πιο αναλυτικά ο κος Κόρμπος υποστήριξε ότι δυστυχώς δεν υπάρχει σαφής περιγραφή καθηκόντων ένεκα της πολυπλοκότητας και της ετερογένειας καθώς και των αλλαγών που συντελούνται διαρκώς. Ο κος Κόρμπος παρατηρεί ότι η μη ύπαρξη σαφώς καθορισμένων καθηκόντων έχει διττό αποτέλεσμα:

- Ένα μέρος των υπαλλήλων οδηγούνται σε παραίτηση από την προσπάθεια
- Λίγοι οδηγούνται στο να ξεχωρίσουν με την περαιτέρω ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Η κα Θεοδωράκη εξάλλου πιστεύει ότι η έλλειψη σαφούς περιγραφής καθηκόντων αλλά και αρμοδιοτήτων στον Φορέα, επιτείνει την γενικότερη δυσαρέσκεια που υφίσταται και προέρχεται από παράγοντες όπως η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών και λοιπών αναγκαίων εργαλείων και βοηθητικών μηχανισμών (π.χ. εκπαίδευση). Στο ίδιο μήκος κύματος και η κα Δραγούτα η οποία εντοπίζει και εκείνη την απουσία σαφούς καθηκοντολογίου γεγονός που προκαλεί ανασφάλεια πολλές φορές στους υπαλλήλους για το αν εκτελούν σωστά τα καθήκοντα που απορρέουν από την θέση εργασίας τους. Όπως εξηγεί η κα Δραγούτα, ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος της εκτέλεσης καθηκόντων που αφορούν σε αρμοδιότητα άλλης οργανικής Δομής του Φορέα λόγω ακριβώς της αβεβαιότητας της αρμοδιότητας των ενεργειών, όπως προαναφέρθηκε, την αμφιβολία για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων αλλά και της ενασχόλησης μέσα στην ίδια οργανική δομή υπαλλήλων με την ίδια εργασία που μπορεί αντί να διευκολύνει την εκτέλεση του έργου να οδηγεί σε αλληλοκαλύψεις καθηκόντων, καθυστερήσεις επίτευξης αυτού ή ακόμα και άσκοπη σπατάλη χρόνου. Απαντώντας και στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης, η κα Δραγούτα σημειώνει ότι όλα τα προαναφερθέντα προκαλούν αύξηση της εργασιακής πίεσης και μείωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Ακολούθησε η δέκατη ερώτηση για το ρόλο της μονιμότητας στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Η κα Περπερίδου απάντησε ρητά ότι κατά την προσωπική της γνώμη δεν παίζει κανένα ρόλο. Αναφέρει μάλιστα ότι έχει προτείνει πολλές φορές η ίδια την άρση της μονιμότητας με διασφάλιση ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας που παρέχει καθημερινή ικανοποίηση και αίσθημα αυτοπραγμάτωσης συνεχώς αυτοτροφοδοτούμενο μέσα από αυτή.

Η κα Θεοδωράκη από την άλλη πιστεύει ότι η μονιμότητα ίσως είναι και ο μοναδικός λόγος παραμονής των υπαλλήλων στον ΕΦΚΑ χωρίς ωστόσο να θεωρεί ότι από αυτήν προκύπτει απαραίτητα κάποιου είδους ικανοποίηση αλλά μάλλον αποτελεί αναγκαία συνθήκη για λόγους καθαρά επιβίωσης.

Ο κος Κόρμπος και η κα Δραγούτα τέλος πιστεύουν ότι έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Επομένως, στην ερώτηση αυτή μοιράστηκαν οι απαντήσεις, οι μισοί θεωρούν ότι δεν επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και οι άλλοι μισοί το αντίθετο.

Στην επόμενη τριάδα ερωτήσεων, 11-13, επιχειρήθηκε να διερευνηθεί ο παρακινητικός ρόλος αφενός της υλικής ανταμοιβής με την μορφή bonus και αφετέρου της ηθικής ανταμοιβής και της αναγνώρισης της εργασιακής προσπάθειας. Επίσης ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν ποιο από τα δύο είδη ανταμοιβών θεωρούν σημαντικότερο και γιατί.

Ως προς την υλική ανταμοιβή με την μορφή bonus, η κα Περπερίδου σημείωσε ότι υφίσταται στον e-ΕΦΚΑ τέτοιου είδους επιβράβευση στην διαδικασία απονομής των συντάξεων. Ωστόσο επισημαίνει ότι υπάρχουν υπάλληλοι στον Φορέα οι οποίοι, μολονότι εργάζονται εξίσου σκληρά, δεν δικαιούνται bonus επειδή το αντικείμενό τους δεν είναι συναφές με τις διαδικασίες των συνταξιοδοτικών περιπτώσεων. Την ίδια επισήμανση κάνει και η κα Θεοδωράκη λέγοντας ότι όταν η υλική επιβράβευση αποδίδεται συστηματικά και στο σύνολο των υπαλλήλων και όχι σημειακά και επιλεκτικά, και – όπως προσθέτει - με την εντατικοποίηση των προσπαθειών να εντάσσεται σε ένα πλαίσιο ομαλής ροής εργασιών και όχι επιβεβλημένων εξοντωτικών ρυθμών, τότε το bonus δρα σαφέστατα παρακινητικά στην ψυχολογία τους. Στην ίδια φιλοσοφία και ο κος Κόρμπος, βάζει και εκείνος την παράμετρο του δίκαιου χαρακτήρα της υλικής ανταμοιβής καθώς και την παράμετρο της αναγνώρισής της από τις διοικητικές δομές και μεταξύ των υπαλλήλων, ως προϋπόθεση για να δράσει παρακινητικά.

Η κα Δραγούτα πιστεύει κι εκείνη στην θετική συσχέτιση της υλικής επιβράβευσης με την μορφή bonus, με την παρακίνηση των υπαλλήλων, όπως έχει αποδείξει η εμπειρία τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο Τομέα και παρατηρεί ότι τα τελευταία χρόνια, λόγω ακριβώς των θετικών αποτελεσμάτων που επιφέρει, αρχίζει να υιοθετείται και από το Δημόσιο παρόλο που, όπως επισημαίνει, στον Δημόσιο Τομέα με την εφαρμογή του Ενιαίου Μισθολογίου είναι πρακτικά πιο δύσκολη η εφαρμογή της.

Συμπερασματικά, όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν για την θετική σχέση της υλικής επιβράβευσης με την μορφή bonus με την παρακίνηση των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ αλλά θέτοντας οι τρεις εκ των τεσσάρων ως βασική προϋπόθεση την δίκαιη κατανομή αυτής.

Όσον αφορά στο ρόλο της ηθικής ανταμοιβής και της αναγνώρισης της εργασιακής προσπάθειας, και οι τέσσερις συμφωνούν ότι είναι θετικός στην παρακίνηση των εργαζομένων και προσθέτοντας:

- Ο κος Κόρμπος να είναι δίκαιη
- Η κα Θεοδωράκη ότι αυτού του είδους η ανταμοιβή και αναγνώριση που απορρέουν από αντικειμενική εκτίμηση του παραχθέντος έργου είναι ο παράγοντας παρακίνησης με την μεγαλύτερη έλλειψη στον ΕΦΚΑ
- Η κα Δραγούτα ότι παρά τον θετικό της χαρακτήρα αυτού του είδους η ανταμοιβή θα πρέπει να συνδυάζεται και με υλικά κίνητρα για να επιτυγχάνεται η μέγιστη παρακίνηση.

Στην τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας, σχετικά με το ποιο από τα δύο είδη ανταμοιβών θεωρούν σημαντικότερο και γιατί, ομόφωνα και οι τέσσερις συμμετέχοντες προκρίνουν ως βέλτιστη πρακτική τον συνδυασμό και των δύο κατηγοριών ανταμοιβών.

- Περαιτέρω η κα Περπερίδου αναλύει ότι ο συνδυασμός των δύο θα πρέπει να γίνει με μέτρο, προσπαθώντας η Διοίκηση του Φορέα να συγκεράσει, όπως τονίζει, το δίκαιο με το εφικτό.
- Την σημασία του να διέπονται οι ανταμοιβές από τον παράγοντα του δικαίου, της αντικειμενικότητας και της ειλικρίνειας, τόνισε ο κος Κόρμπος διαφορετικά λειτουργούν ως αντικίνητρο για τους υπολοίπους.
- Η κα Θεοδωράκη θεωρεί ότι νομοτελειακά η ηθική ανταμοιβή και η αναγνώριση προηγείται της υλικής επιβράβευσης, ωστόσο και οι δύο συνιστούν ισχυρές παραμέτρους στην οικοδόμηση ορθών εργασιακών σχέσεων, παρακινητικής ψυχολογίας και βέλτιστου αποτελέσματος και όταν μία από τις δύο λείπει κατά τρόπο συστηματικό, θεωρεί βέβαιο πως το αποτέλεσμα δεν θα είναι το επιθυμητό.
- Η κα Δραγούτα, τέλος εντοπίζει δυσκολία στην απάντηση του διλήμματος καθώς αφενός μεν υπάρχει βαθιά φιλοσοφία γύρω από την ηθική ανταμοιβή και την δύναμη που προσδίδει σε έναν άνθρωπο ώστε να συνεχίζει να προσφέρει και να νιώθει γεμάτος από την εργασία του, αφετέρου δε υπάρχει η άποψη των πραγματιστών που η υλική ανταμοιβή και η επακόλουθη μείωση του άγχους της επιβίωσης βοηθάει περισσότερο τον υπάλληλο να αποδώσει εργασιακά. Και καταλήγει, όπως και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες, ότι ο συνδυασμός τους είναι αυτός που αυξάνει στο μέγιστο την εργασιακή ικανοποίηση.

Η επόμενη τριάδα ερωτήσεων, 14-16 ερευνούν κατά σειρά αν οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ αμείβονται δίκαια σε σχέση με την δουλειά που προσφέρουν και σε σχέση με τους άλλους υπαλλήλους του Δημοσίου Τομέα - ερώτηση ορμώμενη από την θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, αν οι εργαζόμενοι στον ΕΦΚΑ αισθάνονται απαξιωμένοι και αν τελικά, εφόσον τους δινόταν η ευκαιρία, θα αιτούνταν μετακίνησης σε άλλη Υπηρεσία του Δημοσίου.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αποτελούν πηγή προβληματισμού σε πολλά επίπεδα. Όσον αφορά στην γνώμη τους για την πρώτη εκ των τριών, η κα Περπερίδου τοποθετείται ξεκάθαρα λέγοντας ότι ο νόμος του κράτους περί ενιαίου μισθολογίου των Δημοσίων Υπαλλήλων δεν αμφισβητείται από την ίδια, ανεξάρτητα από την εργασία που προσφέρουν οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ, τις συνθήκες υπό τις οποίες την προσφέρουν και πόσο ασφαλείς αισθάνονται με αυτό. Οι υπόλοιποι τρεις συμμετέχοντες συμφωνούν ότι δεν αμείβονται δίκαια ούτε σε σχέση με την δουλειά που προσφέρουν ούτε συγκριτικά με άλλους Δημοσίου Υπαλλήλους.

Πιο αναλυτικά, το σκεπτικό του κου Κόρμπου αλλά και της κας Δραγούτα, που εξηγεί γιατί θεωρούν ότι οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ έχουν χαμηλές απολαβές ή διαφορετικά αμείβονται

υποδεέστερα της δουλειάς που προσφέρουν και του σημαντικού έργου το οποίο επιτελούν, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η κα Δραγούτα, είναι οι δυσκολίες και οι αντίξοες συνθήκες υπό τις οποίες εργάζονται, δηλαδή:

- Έλλειψη παντός είδους υποδομών: κτιριακών, υλικοτεχνικών, μηχανογραφικού εξοπλισμού, σύγχρονων και ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών
- Έλλειψη προσωπικού: ελλιπής στελέχωση και αποχώρηση εξειδικευμένου προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης
- Πληθώρα εκκρεμοτήτων
- Πολυνομία λόγω του πλήθους των νομοθετικών διατάξεων
- Ελλιπής εκπαίδευση.

Επίσης για τους ίδιους λόγους η κα Δραγούτα θεωρεί ότι αμείβονται λιγότερο και συγκριτικά με άλλους υπαλλήλους του Δημοσίου Τομέα, οι οποίοι προσφέρουν εξίσου σημαντικό έργο αλλά εξαιρούνται από το Ενιαίο Μισθολόγιο, όπως οι υπάλληλοι του Υπουργείου Οικονομικών κ.α.

Στην ερώτηση αν υπάρχει αίσθημα απαξίωσης στους εργαζομένους του ΕΦΚΑ, από τους πολίτες, τα Μέσα, την πολιτεία κτλ και αν ναι, πώς επιδρά στην εργασιακή τους ικανοποίηση, η απάντηση είναι ομόφωνα καταφατική. Και όπως διαπιστώνει η κα Περπερίδου, το αίσθημα αυτό της απαξίωσης έχει αρνητικό αντίκτυπο όχι μόνο στην εργασία τους αλλά και στην προσωπική τους ζωή. Στο ίδιο μήκος κύματος η κα Δραγούτα παρατηρεί ότι η απαξίωση που είναι ιδιαίτερα έντονη τον τελευταίο καιρό είναι αντιστρόφως ανάλογη με την εργασιακή ικανοποίηση, όσο αυξάνεται η απαξίωση τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Κατόπιν αυτών δεν έρχεται σαν έκπληξη η απάντηση και των τεσσάρων συμμετεχόντων στην ερώτηση αν οι υπάλληλοι θα αιτούνταν μετακίνησης, η οποία είναι καταφατική. Όπως παρατηρεί η κα Περπερίδου αυτό έχει ήδη γίνει και γι' αυτό νομοθετήθηκε και η μη δυνατότητα μετάταξης σε άλλον Φορέα του Δημοσίου. Ο κος Κόρμπος, εξάλλου, σημειώνει σχετικά ότι αν δεν πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις όπως η δίκαιη κατανομή των εργασιών, η σωστή οργάνωση με την συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων υπαλλήλων, εργασία σύμφωνα με τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντά τους και η οποία να αναγνωρίζεται από εξυπηρετούμενους πολίτες, συναδέλφους και ιεραρχία, οι υπάλληλοι δυνητικά θα αναζητούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβών. Το αυτό πιστεύει και η κα Δραγούτα, ότι δηλαδή θα αιτούνταν μετακίνησης για την βελτίωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος αλλά και της ενδεχόμενης μεγαλύτερης αμοιβής (μισθού).

Στην συνέχεια εξετάζονται διάφοροι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης.

- Στην δέκατη έβδομη ερώτηση σχετικά με τον ρόλο των περισσότερων ετών προϋπηρεσίας και της υψηλότερης θέσης στην ιεραρχία στην εργασιακή ικανοποίηση, η κα Περπερίδου είναι της άποψης ότι η εργασιακή ικανοποίηση εκπορεύεται από την καθημερινή απασχόληση, ως εκ τούτου τα πολλά έτη προϋπηρεσίας και η ανώτατη ιεραρχικά βαθμίδα δεν προσφέρουν τίποτα παραπάνω από αυτό που και ως απλός υπάλληλος θέτει ο καθένας στον εαυτό του: τον στόχο. Ο κος Κόρμπος από την άλλη θεωρεί ότι τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση εφόσον όμως παρέχεται ένα περιβάλλον για ανάπτυξη των ικανοτήτων, των γνώσεων και της εμπειρίας τους και τυγχάνουν αναγνώρισης και αποδοχής. Και η κα Δραγούτα θεωρεί ότι τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας καθώς και η υψηλότερη θέση στην ιεραρχία επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Εξηγώντας την άποψή της αναφέρει ότι η εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας μειώνει την ανασφάλεια και οδηγεί τον υπάλληλο στην αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας του. Εξάλλου η υψηλότερη θέση στην ιεραρχία κατά την γνώμη της κας Δραγούτα, συμβάλει στην ηθική αλλά και υλική ικανοποίηση των υπαλλήλων καθώς αποτελεί επιβράβευση και αναγνώριση του συνολικά προσφερόμενου έργου και των ικανοτήτων τους. Η κα Θεοδωράκη πιστεύει κι εκείνη ότι η φυσική εξέλιξη υπό κανονικές εργασιακές συνθήκες είναι η ανέλιξη στην ιεραρχία μετά από χρόνια προσφοράς, ωστόσο διαπιστώνει ότι το γεγονός αυτό στον ΕΦΚΑ έχει καταλήξει να είναι πηγή έντονου στρες σε καθημερινή βάση λόγω των εξοντωτικών ρυθμών διαχείρισης τεράστιου όγκου πληροφοριών και προβλημάτων που καλείται ο αρμόδιος να αντιμετωπίσει, τις περισσότερες φορές αυθημερόν, σε βάρος της υγείας και της προσωπικής του ζωής.
- Στην ερώτηση σχετικά με το αν, η ικανοποίηση της ανάγκης για υψηλά επιτεύγματα και η αναγνώριση που προκύπτει, αποτελούν ισχυρό παράγοντα παρακίνησης για τα στελέχη του Φορέα, οι συμμετέχοντες φαίνεται να αμφιβάλλουν για το αν υπάρχει καν η δυνατότητα υψηλών επιτευγμάτων στον ΕΦΚΑ. Πιο συγκεκριμένα η κα Περπερίδου πιστεύει ότι για να υπάρχουν υψηλά επιτεύγματα στον ΕΦΚΑ με αποτέλεσμα την αναγνώριση των στελεχών θα πρέπει να γίνει μεγάλη προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση καθώς και να επικοινωνηθεί και να γίνει κτήμα και στόχος όλων των στελεχών. Η κα Θεοδωράκη ξεκάθαρα δηλώνει ότι οι εργασιακές συνθήκες στον ΕΦΚΑ σήμερα δεν επιτρέπουν υψηλά επιτεύγματα καθώς γι' αυτά απαιτείται χρόνος, προσήλωση, επιμέλεια στις λεπτομέρειες, συνεργασία με τους υπαλλήλους και τους ιεραρχικά ανώτερους, συναίνεση της πολιτικής ηγεσίας, δεδομένου ότι κανένα

επίτευγμα σε έναν οργανισμό όπως ο ΕΦΚΑ δεν μπορεί να είναι ατομικό. Η κα Θεοδωράκη κλείνοντας τον συλλογισμό της εξηγεί ότι επίτευγμα στην δημόσια διοίκηση δεν μπορεί παρά να θεωρείται μια χρόνια, λανθάνουσα και προβληματική συνθήκη ή κατάσταση η οποία εξομαλύνεται με ορθολογικό και σύγχρονο τρόπο ούτως ώστε να είναι επωφελής και αποτελεσματική για το σύνολο. Στην ίδια γραμμή και η κα Δραγούτα δίνει την δική της διάσταση στο θέμα λέγοντας ότι δυστυχώς έχοντας ο υπάλληλος καθημερινά να παλέψει με βασικά προβλήματα όπως το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας δεν μπορεί να παρακινηθεί από την ικανοποίηση της ανάγκης για υψηλά επιτεύγματα. Γενικότερα, όπως αναφέρει, όσο ο υπάλληλος παλεύει να έχει ως σταθερά τους εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επενδύσει στους ενδογενείς. Τέλος ο κος Κόρμπος μιλώντας πιο γενικά, διαφοροποιείται κάπως από τις θέσεις των υπολοίπων λέγοντας ότι αποτελεί αφ'εαυτής η επίτευξη υψηλών στόχων ή η συμμετοχή σε μεγάλα επιτεύγματα στοιχείο ικανοποίησης και αυτοδικαίωσης πολύ περισσότερο – όπως τονίζει συχνά ο κος Κόρμπος – αν συνοδεύεται και με την δίκαια αναγνώριση.

Οι δύο επόμενες ερωτήσεις αφορούν στον παρακινητικό ρόλο αφενός της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων και αφετέρου της καλής και υποστηρικτικής τους σχέσης με τον προϊστάμενο.

- Ως προς την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων, η κα Περπερίδου θεωρεί ότι έχουν πάψει προ πολλού λόγω του ότι α) οι υπάλληλοι προέρχονται από τ. ΦΚΑ με διαφορετικές κουλτούρες, β) όσμωση μεταξύ των υπαλλήλων δεν επιτεύχθηκε και γ) οι συνθήκες της πανδημίας αποτέλεσαν ανατρεπτικό παράγοντα. Στον αντίποδα, οι υπόλοιποι τρεις ερωτηθέντες θεωρούν ότι έχει παρακινητικό ρόλο. Συγκεκριμένα ο κος Κόρμπος πιστεύει ότι οι υγιείς κοινωνικές σχέσεις συμβάλλουν θετικά στην παρακίνηση και την απόδοση του προσωπικού, δεδομένου ότι σημαντικό ή το σημαντικότερο μέρος του ενεργού χρόνου του διάγεται στην Υπηρεσία. Επίσης και η κα Θεοδωράκη θεωρεί την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων θεμιτή και επιθυμητή στο πλαίσιο της απρόσκοπτης συνεργασίας με ανθρώπινα χαρακτηριστικά αμοιβαίας κατανόησης και συμμερισμού και επιπλέον εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα στην εσωτερική, αυτόβουλη παρακίνηση. Υπερθεματίζοντας, τέλος και η κα Δραγούτα υποστηρίζει όχι μόνο ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας αλλά και ότι πολλές φορές φαίνεται να είναι ο μόνος που αποδίδει.
- Όσον αφορά στον ρόλο του παράγοντα της καλής, υποστηρικτικής και καθοδηγητικής σχέσης του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο, και οι τέσσερις ερωτηθέντες συμφωνούν ότι

είναι μεγίστης σημασίας. Πιο αναλυτικά, η κα Περπερίδου εξηγεί ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο διότι ο υφιστάμενος πάντα αισθάνεται ασφαλής όταν έχει την καθοδήγηση και την υποστήριξη του Προϊσταμένου του. Ο κος Κόρμπος εξειδικεύει ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο ιδίως σε περιόδους αλλαγών, η κα Θεοδωράκη χαρακτηρίζει τον ρόλο που παίζει πρωτεύοντα και καθοριστικό και η κα Δραγούτα ζωτικής σημασίας. Η κα Δραγούτα σημειώνει χαρακτηριστικά ότι πολλές φορές είναι η μοναδική παρακίνηση που μπορεί να έχει ένας υπάλληλος και να λειτουργήσει θετικά για αυτόν.

Στην επόμενη ερώτηση που αφορά στην γνώμη των ερωτηθέντων στελεχών του Φορέα για το αν υπάρχουν αξιοκρατία και δίκαιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης στον Οργανισμό, η κα Περπερίδου θεωρεί ότι με την ψήφιση του πρόσφατου Νόμου – αναφερόμενη στον Ν. 4892/22 για την επιλογή Προϊσταμένων Δ/σεων και Γενικών Δ/σεων, σύμφωνα με τις διατάξεις του οποίου δύνανται πλέον να διεκδικήσουν θέση Προϊσταμένου Γενικής Δ/σης και Δ/σης στον ΕΦΚΑ και ιδιώτες – ειδικά για τον e-ΕΦΚΑ, παύει πλέον η ανέλιξη εντός του Φορέα. Στην ίδια πλευρά και η κα Θεοδωράκη με την κα Δραγούτα, η πρώτη απαντάει αρνητικά και η δεύτερη ότι ενώ υπάρχουν σαφώς νομοθετημένοι ορισμένοι τρόποι που καθορίζουν και περιγράφουν τη διαδικασία ανέλιξης των υπαλλήλων, ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις η ανέλιξη δεν εξαρτάται μόνο από τα προσόντα που έχει κάθε υπάλληλος και δεν δίνονται οι ίδιες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Αντίθετα ο κος Κόρμπος απάντησε γενικά θετικά καθώς λόγω των ενοποιήσεων και των διαρθρωτικών αλλαγών παρέχονται ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Επίσης στην ερώτηση σχετικά με το αν δίνεται η δυνατότητα από την Διοίκηση του Φορέα στους υπαλλήλους του να κάνουν προτάσεις για την λειτουργία και την στοχοθεσία του, έτσι, ώστε να αισθάνονται μέλη μιας ομάδας προς επίτευξη του οράματος του e-ΕΦΚΑ, παρατηρείται μια κλιμάκωση στις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, ξεκάθαρα καταφατική απάντηση δίνει ο κος Κόρμπος και εξηγεί ότι η ενοποίηση των ΦΚΑ που εντάχθηκαν στον e-ΕΦΚΑ είναι σε εξέλιξη και οι προτάσεις που αποδεδειγμένα εξυπηρετούν την λειτουργία και την στοχοθεσία του γίνονται αργά ή γρήγορα αποδεκτές. Στην μέση της κλίμακας η κα Περπερίδου, που αναφέρει ότι, τυπικά, υπάρχει η νομοθετημένη διαδικασία της ετήσιας στοχοθεσίας η οποία και τηρείται και η κα Δραγούτα η οποία επισημαίνει ότι είναι στην διακριτική ευχέρεια του κάθε Προϊσταμένου Δ/σης, όταν του ζητείται να κάνει πρόταση για στοχοθεσία, να συζητήσει και να διαμορφώσει τις προτάσεις σε συνεργασία με τους υπαλλήλους της Δ/σης του. Τέλος στην άλλη άκρη της κλίμακας η κα Θεοδωράκη η οποία απαντά ξεκάθαρα αρνητικά.

Όσον αφορά στην ζητηθείσα γνώμη των συμμετεχόντων για το σύστημα της Διοίκησης με στόχους (MBO), αν αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, κατά πόσο εφαρμόζεται στην πράξη και αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, καταγράφηκε γενικά θετική άποψη ως προς το συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης αλλά ενστάσεις για το κατά πόσο και με ποιό τρόπο εφαρμόζεται στον e-ΕΦΚΑ.

Πιο αναλυτικά, η κα Περπερίδου εντοπίζει την απάντησή της στην χρησιμότητα της διοίκησης με στόχους υποστηρίζοντας ότι είναι ένα πολύ καλό εργαλείο το να θέτεις στόχους, να τους πραγματοποιείς στο μέτρο του δυνατού, να τους μετρήσεις και να αξιολογηθείς βάσει της επίτευξης αυτών. Ο κος Κόρμπος υποστηρίζει ότι δεν εφαρμόζεται στην πράξη όσο θα έπρεπε σε όλο ή έστω στο μεγαλύτερο εύρος των δραστηριοτήτων του Φορέα. Αντιθέτως στο πεδίο της έκδοσης και πληρωμής των συνταξιοδοτικών αποφάσεων, που εφαρμόζεται, μέσω των αμοιβόμενων κλιμακίων, αυξάνει την απόδοση του προσωπικού. Η κα Θεοδωράκη, εξάλλου, θεωρεί ότι η Διοίκηση με στόχους προϋποθέτει Διοίκηση με όραμα και πρόθεση για εξεύρεση βέλτιστων πρακτικών σε κάθε τομέα και αντικείμενο. Η εκάστοτε Διοίκηση του ΕΦΚΑ μέχρι σήμερα, συνεχίζει το σκεπτικό της η κα Θεοδωράκη, αδυνατεί να παρουσιάσει ένα ενιαίο και στέρεο στο μέλλον, πρόγραμμα λειτουργίας του οργανισμού προς όφελος της κοινωνικής ασφάλισης και των πολιτών. Στο σκέλος της ερώτησης για πιθανά περιθώρια βελτίωσης, η κα Θεοδωράκη υποστηρίζει ότι περιθώρια βελτίωσης υφίστανται μόνο όταν υφίσταται βούληση για τα προαναφερθέντα απαιτούμενα, τα οποία δεν έχουν επιτελεστεί. Η κα Δραγούτα, τέλος, πιστεύει κι εκείνη ότι η διοίκηση με σωστούς στόχους έχει μόνο θετική επίδραση σε όλους. Ωστόσο στον e-ΕΦΚΑ δεν υπάρχει γνώση του τρόπου με τον οποίο οριοθετούνται και προσδιορίζονται οι στόχοι με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται αστοχίες και σύγχυση μεταξύ στόχων και δράσεων. Καταλήγει ότι σαφώς και υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και ευελιξίας.

Στο επόμενο θέμα του ερωτηματολογίου που διερευνά τον παρακινητικό ρόλο της εργασίας με ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών σε αντιδιαστολή με την δουλειά ρουτίνας η κα Περπερίδου πιστεύει ότι αυτό εξαρτάται από την προσωπικότητα του υπαλλήλου, την υπευθυνότητά του σε συνδυασμό με την εργατικότητά του και το φιλότιμό του, που τον παρακινεί καθημερινά. Ο κος Κόρμπος και η κα Θεοδωράκη απαντούν καταφατικά – ο κος Κόρμπος βάζοντας και την προϋπόθεση η εργασία να γίνεται αποδεκτή από όσο το δυνατόν περισσότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Η κα Δραγούτα τέλος δηλώνει ότι μεγάλο ποσοστό των εργασιών του Φορέα αφορούν δουλειά ρουτίνας, ωστόσο θεωρεί ότι αν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες μπορούν όλοι να είναι αποδοτικότεροι – ακόμα κι αν πρόκειται για δουλειά ρουτίνας – αρκεί να τονιστεί το πόσο σημαντική είναι η δουλειά τους. Επισημαίνει

τέλος η κα Δραγούτα ότι δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η εργασία ενός απλού υπαλλήλου στο Δημόσιο δεν επιτρέπει μεγάλες πρωτοβουλίες και ρηζικέλευθες τομές.

Στην πρότελευταία ερώτηση σχετικά με την άποψη των στελεχών του Φορέα για την αποτελεσματικότητα ενός ανθρωποκεντρικού μοντέλου Διοίκησης βασισμένο στην αυτοδιάθεση του εργαζομένου, η κα Περπερίδου πιστεύει ότι θα απέδιδε περισσότερο αλλά, όπως τονίζει με νόημα, σε ένα **ιδανικό περιβάλλον** του Φορέα. Η κα Θεοδωράκη απάντησε κι εκείνη καταφατικά. Ο κος Κόρμπος από την άλλη πιστεύει σε έναν συνδυασμό μεταξύ ενός ανθρωποκεντρικού μοντέλου διοίκησης, ώστε να διατηρείται το ενδιαφέρον για την εργασία και την εξέλιξη και ενός αντικειμενικού, ορθολογικά δομημένου και συνεπούς τρόπου άσκησης και επίβλεψης της εργασίας. Η κα Δραγούτα θεωρεί την ύπαρξη παρακίνησης από εξωγενείς παράγοντες - και κυρίως από την βελτίωση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών εργασίας - ως απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσουμε, ακολούθως, να δώσουμε έμφαση στους ενδογενείς.

Εξαιρετικά χρήσιμες, τέλος, αναδεικνύονται οι προτάσεις των υψηλόβαθμων στελεχών του φορέα ως προς τις βέλτιστες πρακτικές για την μεγιστοποίηση της παρακίνησης των υπαλλήλων, που αποτελούν και την τελευταία ερώτηση της παρούσας συνέντευξης.

Η κα Περπερίδου πιστεύει πως χρειάζεται ό,τι προσφέρει σήμερα η μεγαλύτερη Ανώνυμη Εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Καταλήγει λέγοντας ότι ο e-ΕΦΚΑ είναι είναι ο μεγαλύτερος Φορέας του Δημοσίου αυτή τη στιγμή, τρέχει με τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις μιας Α.Ε. αλλά με τα πενιχρά μέσα του Δημόσιου Τομέα της προηγούμενης δεκαετίας.

Ο κος Κόρμπος προτείνει εργασία ανάλογα με τις κλίσεις του καθενός, με οργάνωση και υλικοτεχνικές και μηχανογραφικές υποδομές ανάλογες του μεγέθους του e-ΕΦΚΑ, επιμορφώσεις και σεμινάρια, αποδοχή και αναγνώριση του παραγόμενου έργου αλλά και αυστηρό και δίκαιο σύστημα ελέγχου και επίβλεψης της εργασίας.

Η κα Θεοδωράκη πιστεύει ότι μέχρι σήμερα, οι πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού από τις εκάστοτε διοικήσεις του φορέα, δεν έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, παρά μόνο επιλεκτικά και σημειακά για το προσωπικό που απασχολείται στον τομέα της απονομής των συντάξεων και αυτό μόνο ως προς το οικονομικό κίνητρο (αμοιβές κλιμακίων). Ωστόσο αυτός ο διαχωρισμός των υπαλλήλων ουδόλως εξυπηρετεί μακροπρόθεσμα την αποστολή του νεοσύστατου φορέα. Περαιτέρω, οι απαιτήσεις της Διοίκησης από το σύνολο του προσωπικού δεν συνάδουν με τις εξαγγελθείσες εκ μέρους της αλλαγές για τον εκσυγχρονισμό του υφιστάμενου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, καθώς και της διαλειτουργικότητας των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων. Καταλήγει

σημειώνοντας ότι η εκάστοτε πολιτική ηγεσία οφείλει κατ'αρχήν να καταστήσει σαφές στους εξυπηρετούμενους από τον φορέα πολίτες το όραμα για μια κοινωνική ασφάλιση με μέλλον και προοπτική και κυρίως με συνέχεια, αφετέρου δε, η Διοίκηση του φορέα οφείλει το συντομότερο να προβεί στο αναγκαίο νομοθετικό έργο ενιαιοποίησης των διαφορετικών διατάξεων που διέπουν κάθε εντασσόμενο στον e-ΕΦΚΑ φορέα, στον οργανωτικό σχεδιασμό Ενιαίων Κανόνων λειτουργίας του φορέα και στην ψηφιακή κωδικοποίηση αρμοδιοτήτων και εφαρμοζόμενων διαδικασιών, σε συνδυασμό με την λειτουργία ενός σύγχρονου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος που θα ανταποκρίνεται πλήρως στα νέα δεδομένα και στις απαιτήσεις του νεοσύστατου φορέα. Εφόσον τα ανωτέρω καταστούν εφικτά, δεν θα απαιτείται παρακίνηση του προσωπικού να εκτελεί απρόσκοπτα τα καθήκοντά του σε ένα περιβάλλον εργασιακής σταθερότητας και νομοθετικής σαφήνειας.

Η κα Δραγούτα, τέλος, προτείνει:

- Επενδύσεις σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό και καταρτισμένο προσωπικό.
- Αυξήσεις σε μισθούς ή χορήγηση bonus.
- Να υπάρξουν συνεχείς εκπαιδεύσεις.
- Να μπει ο Φορέας στην κινητικότητα, γιατί ναι μεν θα φύγουν υπάλληλοι αλλά θα έρθουν και νέοι οι οποίοι θα ενδυναμώσουν τους ήδη υπάρχοντες και θα δώσουν νέα πνοή στον Φορέα.

Πρόκειται, κατά την γνώμη μας, για προτάσεις που ο Φορέας θα πρέπει να λάβει υπόψη, σε κάποιες μάλιστα φαίνεται ήδη να γίνεται προσπάθεια υλοποίησης τους, όπως για την ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, προς ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών.

5.3 Συμπεράσματα -Προτάσεις

5.3.1 Συμπεράσματα

Κατόπιν της συζήτησης των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας που καταγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα και βάσει αυτής, θα επιχειρήσουμε να ελέγξουμε τις ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας καθώς επίσης να απαντήσουμε στα τεθέντα ερευνητικά ερωτήματα. Από την διαδικασία αυτή θα προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα, ιδίως για την Διοίκηση του φορέα καθώς θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν επ'ωφελεία όλων των εμπλεκόμενων, δηλαδή του ίδιου του Φορέα, του ανθρώπινου δυναμικού του και φυσικά του κοινωνικού συνόλου.

Σε ό,τι αφορά την **πρώτη ερευνητική υπόθεση** σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ διαμορφώνονται ανάλογα με το ύψος των αποδοχών, το περιβάλλον, τις συνθήκες και τον φόρτο εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, τον τρόπο άσκησης της επίβλεψης, τις δυνατότητες εξέλιξης, την αναγνώριση και το αίσθημα της επίτευξης και τον τρόπο Διοίκησης και την γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα και πολιτική του Φορέα, παρατηρούμε ότι επιβεβαιώνεται .

Ειδικότερα, οι συνθήκες εργασίας μαζί με το περιβάλλον εργασίας ομόφωνα θεωρούνται ότι επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και μάλιστα με τρόπο αρνητικό καθώς προκαλούν δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους του Φορέα. Οι κυριότερες αιτίες δυσαρέσκειας που αναφέρονται και εμπίπτουν σε αυτούς τους παράγοντες είναι η σοβαρή υποστελέχωση, ο φόρτος εργασίας, η έλλειψη δομημένου, ενιαίου πληροφοριακού συστήματος, ο υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός και οι κτιριακές υποδομές. Συγκεκριμένα για τον παράγοντα υποστελέχωση διαπιστώθηκε δυσαρέσκεια των ερωτώμενων υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο. του e-ΕΦΚΑ και στην ποσοτική έρευνα που διενήργησε στην διπλωματική της εργασία η Σπηλιοπούλου Χ. (2021). Το συμπέρασμα αυτό, ότι δηλαδή οι εν λόγω παράγοντες – συνθήκες, περιβάλλον εργασίας - όταν δεν είναι ικανοποιητικοί προκαλούν δυσαρέσκεια, είναι σύμφωνο και με την θεωρία του Herzberg περί των παραγόντων υγιεινής.

Ο μισθός επίσης θεωρείται παράγοντας διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων και επίσης θεωρείται από τους τρεις εκ των τεσσάρων ερωτώμενων, πηγή δυσαρέσκειας καθώς θεωρούν ότι δεν αμείβονται δίκαια ούτε σε σχέση με την δουλειά που προσφέρουν ούτε σε σχέση με άλλους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Διαφοροποιείται σε ένα βαθμό η κα Περπερίδου λέγοντας ότι δεν αμφισβητείται από την ίδια ο Νόμος περί ενιαίου μισθολογίου αλλά προσθέτοντας «ανεξάρτητα από την εργασία που προσφέρουν οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ, τις συνθήκες υπό τις οποίες τις προσφέρουν και πόσο ασφαλείς αισθάνονται με αυτό», ενώ επίσης θεωρεί τον μισθό ως πηγή κατ'ανάγκη ικανοποίησης των υπαλλήλων του Φορέα καθώς από αυτόν βιοπορίζονται. Ως προς την έκτακτη οικονομική ανταμοιβή με την μορφή bonus, θεωρούν ότι έχει θετική επίδραση στην παρακίνηση, άρα και στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Αξίζει να σημειωθεί ότι, από τους τρεις εκ των τεσσάρων ερωτηθέντων, επισημάνθηκε ότι υπάρχει το σύστημα bonus στον ΕΦΚΑ αλλά μόνο για τους υπαλλήλους που συμμετέχουν στην διαδικασία απονομών συντάξεων γεγονός που προκαλεί δυσαρέσκεια και αίσθημα αδικίας στους υπόλοιπους, εξίσου σκληρά εργαζόμενους του Φορέα.

Σε ό,τι αφορά την τρόπο άσκησης της επίβλεψης και συγκεκριμένα την σχέση με τον προϊστάμενο, τοποθετήθηκε στις τελευταίες θέσεις της κατάταξης των εξωγενών παραγόντων παρακίνησης (ως προς την διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης) από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να κατατάξουν 7 συγκεκριμένους εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης ως προς την επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του φορέα και κατέταξαν σε προτεραιότητα τους παράγοντες εκείνους που επιδέχονται της μεγαλύτερης βελτίωσης προκειμένου να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση – εκτός από την κα Περιπερίδου η οποία προτίμησε να κατονομάσει τους σημαντικότερους. Με την θέση αυτή συνάδει και η ομόφωνη απάντηση των συμμετεχόντων στην ερώτηση για το πόσο σημαντικό παρακινητικό παράγοντα θεωρούν την καλή, καθοδηγητική και υποστηρικτική σχέση με τον Προϊστάμενο, σύμφωνα την οποία τον προέκριναν ως υψίστης σημασίας παράγοντα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης για τους υπαλλήλους. Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί σχετικά ότι στην ερώτηση «ποιόν θεωρείτε σημαντικότερο παράγοντα ικανοποίησης είτε από ενδογενείς είτε από εξωγενείς παράγοντες», η κα Δραγούτα προέκρινε την καλή σχέση με τον Προϊστάμενο. Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με αρκετές έρευνες αντίστοιχου περιεχομένου (Μπάτιου,Β., 2009, Σπηλιοπούλου,Χ., 2021).

Αντίστοιχη περίπτωση διαφαίνεται και στην κατάταξη του παράγοντα των σχέσεων με τους συναδέλφους, που μόνο ένας εκ των ερωτηθέντων τον κατάσσει στην πρώτη τετράδα της ιεράρχησης των 7 παραγόντων παρακίνησης (ως προς την διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης) και οι υπόλοιποι παρακάτω. Το ότι θεωρείται και αυτός σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται και από τις απαντήσεις στην ερώτηση για τον ρόλο της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων στην παρακίνηση των υπαλλήλων. Οι υπόλοιποι τρεις τον θεωρούν από σημαντικό έως πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί σχετικά ότι στην ερώτηση «ποιόν θεωρείτε σημαντικότερο παράγοντα ικανοποίησης είτε από ενδογενείς είτε από εξωγενείς παράγοντες», η κα Δραγούτα προέκρινε την καλή σχέση με τους συναδέλφους. Το συμπέρασμα αυτό είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα άλλων αντίστοιχων ερευνών (Μπάτιου,Β., 2009, σελ.57, Σπηλιοπούλου,Χ., 2021, σελ. 148).

Σχετικά με τον παράγοντα της αξιοκρατίας μέσω της δίκαιης δυνατότητας εξέλιξης στα πλαίσια του οργανισμού, οι ερωτηθέντες τον τοποθετούν ως παράγοντα παρακίνησης και διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης στις μεσαίες θέσεις της σχετικής κατάταξης. Ως προς το αν υπάρχουν δίκαιες ευκαιρίες ανέλιξης στον ΕΦΚΑ, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι δεν υπάρχει, ιδίως μετά την ψήφιση του πρόσφατου Νόμου 4892/22 για την

επιλογή Προϊσταμένων Δ/σεων και Γεν. Δ/σεων στον e-ΕΦΚΑ, που επιτρέπει και σε ιδιώτες να διεκδικήσουν θέση Προϊσταμένου Δ/σης και Γενικής Δ/σης, όπως αναφέρει η κα Περπερίδου. Επίσης και η κα Δραγούτα αναφέρει σχετικά ότι αν και υπάρχει νομοθετημένη διαδικασία εξέλιξης στο δημόσιο, ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις η ανέλιξη δεν εξαρτάται μόνο από τα προσόντα κάθε υπαλλήλου και δεν δίνονται οι ίδιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.

Όσον αφορά στον ρόλο του ενδογενούς παράγοντα της ηθικής αναγνώρισης πρέπει να σημειωθεί στην ερώτηση για τον ποιόν θεωρούν σημαντικότερο παράγοντα ικανοποίησης των υπαλλήλων, είτε ενδογενή είτε εξωγενή, οι μισοί από τους ερωτώμενους προκρίνουν την ηθική αναγνώριση είτε από την ιεραρχία είτε από τους εξυπηρετούμενους πολίτες ως θεμελιώδους σημασίας παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Επίσης στην σχετική ερώτηση για το ρόλο της ηθικής αναγνώρισης, ομόφωνα απάντησαν ότι είναι θετικός. Και αντίστροφα, το ίδιο ποσοστό θεωρεί ως μείζονα παράγοντα απογοήτευσης και δυσαρέσκειας την έλλειψη αναγνώρισης και το αίσθημα απαξίωσης που προκαλείται. Συνεκδοχικά και το αίσθημα επίτευξης δρα παρακινητικά όταν καταφέρνουν να εξυπηρετήσουν τον πολίτη. Άλλωστε και στην κατάταξη των ενδογενών παραγόντων, το αίσθημα επίτευξης – αυτοπραγμάτωσης τοποθετείται από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων στις πρώτες θέσεις.

Όσο, τέλος, για τον παράγοντα πολιτική και γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα, προκύπτει τόσο από την κατάταξή του από τους ερωτηθέντες όσο και από τον απόηχο των απαντήσεων της συνέντευξης ότι θεωρείται θεμελιώδους σημασίας για την διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση επίσης επιβεβαιώνεται αφού το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρεί τους εξωγενείς παράγοντες ή παράγοντες υγιεινής, σημαντικότερους από τους ενδογενείς και ως απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να μπορέσουν μετά να έχουν αποτέλεσμα οι ενδογενείς ή παράγοντες υποκίνησης κατά Herzberg, επιβεβαιώνεται δηλαδή η σχετική θεωρία καθώς αν υπάρχει δυσαρέσκεια δεν μπορούμε να μιλάμε για υποκίνηση και εργασιακή ικανοποίηση.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση σύμφωνα με τη οποία οι συνέπειες της ενοποίησης των πρώην Φ.Κ.Α. στον e-ΕΦΚΑ, όπως ο κατακερματισμός των πληροφοριακών συστημάτων και η αβεβαιότητα ως προς την θέση και τα καθήκοντα, η σύγκρουση – αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Φορέα, επιβεβαιώνεται ομόφωνα και από τους τέσσερις συμμετέχοντες όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στην σχετική έβδομη ερώτηση της συνέντευξης αλλά και σε πολλά σημεία των

συνεντεύξεών τους, όπως έχουν αναλυθεί στο προηγούμενο υποκεφάλαιο της συζήτησης των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Επίσης και η **τέταρτη ερευνητική υπόθεση** σύμφωνα με την οποία το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα αισθάνεται απαξιωμένο και αδικημένο σε σχέση με άλλους υπαλλήλους του Δημοσίου Τομέα γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή του ικανοποίηση, επιβεβαιώνεται. Ιδίως στο σκέλος της απαξίωσης, ομόφωνα απαντήθηκε ότι υφίσταται και ότι δρα αρνητικά όχι μόνο στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Φορέα αλλά ακόμα και στην προσωπική τους ζωή, όπως ανέφερε χαρακτηριστικά η κα Περπερίδου. Στο σκέλος της ερευνητικής υπόθεσης σχετικά με το αν αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με άλλους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, ειδικότερα ως προς τις απολαβές αλλά και την δουλειά που προσφέρουν, η πλειοψηφία απάντησε καταφατικά, παρά την δεδομένη ύπαρξη του Ενιαίου Μισθολογίου, όπως αναλύεται στην συζήτηση των αποτελεσμάτων. Εδώ ελέγχεται και βρίσκει εφαρμογή η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, με την αντιλαμβανόμενη αδικία σε σχέση με το ισοζύγιο εισροών – εκροών μεταξύ των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ και των άλλων υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα να εξηγεί φαινόμενα όπως απουσίες, μείωση προσπάθειας και τάση φυγής.

Σε ό,τι αφορά την **πέμπτη ερευνητική υπόθεση** σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ θα αιτούνταν μετακίνησης σε άλλες θέσεις του Δημοσίου Τομέα σε περίπτωση που τους δινόταν η ευκαιρία μέσω της κινητικότητας, επιβεβαιώνεται ομόφωνα και από τους τέσσερις συμμετέχοντες .

Σχετικά με την **έκτη ερευνητική υπόθεση** βάσει της οποίας η μονιμότητα και η ασφάλεια είναι βασικό στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ, οι γνώμες δίστανται, άρα επιβεβαιώνεται κατά 50% η συγκεκριμένη υπόθεση. Αντίθετα, η ικανοποίηση της ανάγκης για ασφάλεια που αποτελεί μια από τις βασικές ανάγκες της πυραμίδας του Maslow, και που ανήκει στις υπαρξιακές ανάγκες, οι οποίες σύμφωνα με την θεωρία του Alderfer μπορούν να συνυπάρχουν με τις άλλες δύο κατηγορίες αναγκών, των Σχέσεων και της Ανάπτυξης, θεωρείται βασικός παράγοντας παρακίνησης από τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ σε αρκετές άλλες έρευνες (Σπηλιοπούλου, Χ., 2021, σελ. 153)

Όσον αφορά στην **έβδομη ερευνητική υπόθεση**, βάσει της οποίας η σύνδεση της αποδοτικότητας με οικονομικά κίνητρα θα επηρέαζε θετικά τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων του Φορέα, όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν για την θετική σχέση της υλικής επιβράβευσης με την μορφή bonus με την παρακίνηση των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ αλλά θέτοντας ως προϋπόθεση την δίκαιη κατανομή αυτής. Επίσης επισημάνθηκε ότι υφίσταται στον φορέα η επιβράβευση της αποδοτικότητας με την μορφή bonus στους υπαλλήλους που

εμπλέκονται στην απονομή των συντάξεων, με κάποια αποτελέσματα. Τονίστηκε ωστόσο από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ότι η χορήγηση bonus σε τμήμα μόνο των υπαλλήλων του φορέα προκαλεί δυσαρέσκεια στους υπόλοιπους, εξίσου σκληρά και υπό εξίσου αντίξοες συνθήκες εργαζόμενους συναδέλφους τους. Ιδίως ο κος Κόρμπος τονίζει σε κάθε είδους ανταμοιβή την ανυπέβλητη σημασία του να είναι δίκαιη και αντικειμενική αλλιώς μπορεί να λειτουργήσει ως αντικίνητρο για τους υπόλοιπους. Στο σημείο αυτό ελέγχεται και επιβεβαιώνεται η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams στην σύγκριση εισροών – εκροών των υπαλλήλων του φορέα όχι μόνο συγκριτικά με άλλους δημοσίους υπαλλήλους, όπως διαπιστώθηκε παραπάνω, αλλά και σε σχέση με άλλους υπαλλήλους εντός του Φορέα.

Η όγδοη και τελευταία ερευνητική υπόθεση πρεσβεύει ότι η ηθική αναγνώριση και το αίσθημα επίτευξης σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων.

Σε ό,τι αφορά το πρώτο σκέλος της υπόθεσης, την ηθική αναγνώριση, επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση καθώς το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρεί ότι έχει θετικά αποτελέσματα στην παρακίνηση των υπαλλήλων όταν υπάρχει, είτε προερχόμενη από την ιεραρχία είτε από τους συναδέλφους – η κα Θεοδωράκη εδώ τόνισε ότι είναι ο παράγοντας με την μεγαλύτερη έλλειψη στον e-ΕΦΚΑ και η κα Δραγούτα ότι το ιδανικό είναι να συνδυάζεται με υλική ανταμοιβή.

Όσον αφορά στο δεύτερο σκέλος της υπόθεσης, το αίσθημα επίτευξης, από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρείται σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, άρα επιβεβαιώνεται και η συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση. Όπως τονίζεται και από την κα Περπερίδου, έχει σημασία η ύπαρξη του στόχου που θέτει στον εαυτό του ο κάθε υπάλληλος. Ιδιαίτερως η εξυπηρέτηση του πολίτη που είναι βασικός στόχος των υπαλλήλων του φορέα, όταν επιτυγχάνεται οδηγεί σε ικανοποίηση μέσα από το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης ενώ αντίθετα όταν λόγω των αντίξοων συνθηκών εργασίας που αντιμετωπίζουν δεν μπορούν να πετύχουν τον στόχο τους, το γεγονός αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Σε ό,τι σχετίζεται με την ικανοποίηση της ανάγκης για υψηλά επιτεύγματα και τον παρακινητικό της ρόλο, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι δεν υπάρχει τέτοια δυνατότητα στον e-ΕΦΚΑ, τουλάχιστον στην παρούσα φάση του.

Συμπερασματικά οι υπάλληλοι του Φορέα επιδεικνύουν χαμηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης από τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας, τον μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την πολιτική και οργάνωση της διοίκησης του φορέα και την επίτευξη-αναγνώριση, συμπέρασμα αντίστοιχο με παλαιότερες σχετικές έρευνες (ενδεικτικά Μπάτιου, Β.,2009).

Επιπλέον οι τοποθετήσεις των συμμετεχόντων σε ορισμένες ερωτήσεις οδηγούν στον έλεγχο της εφαρμογής στον ΕΦΚΑ κάποιων από τις θεωρίες που αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας.

Σε ό,τι αφορά την θεωρία του Mc Clelland , το σκέλος της για την παρακινητική δύναμη της ικανοποίησης της ανάγκης για υψηλά επιτεύγματα, δεν φαίνεται, τουλάχιστον με την υφιστάμενη κατάσταση στον Φορέα, να βρίσκει εφαρμογή. Είναι διάχυτη η αντίληψη στους συμμετέχοντες, που επιβεβαιώνει και την θεωρία του Herzberg, ότι οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ έχουν να αντιπαρέλθουν σοβαρότατα προβλήματα εξωγενών ή παραγόντων υγιεινής ή διατήρησης, που τους προκαλούν δυσαρέσκεια, ώστε δεν υπάρχει δυνατότητα ικανοποίησης της ανάγκης για επιτεύγματα και μάλιστα υψηλά. Η δημιουργία των ανάλογων συνθηκών ώστε να μπορέσει στον ΕΦΚΑ να ικανοποιηθεί η ανάγκη επίτευξης, θα μπορούσε να αποτελέσει στόχο της Διοίκησης του Φορέα.

Το σκέλος ωστόσο της θεωρίας του ίδιου θεωρητικού για την παρακινητική δύναμη της ικανοποίησης της ανάγκης για ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών, που αντιστοιχεί στις ανάγκες σχέσεων του Alderfer και τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow, φαίνεται ότι έχει απήχηση και βρίσκει εφαρμογή στους υπαλλήλους του Φορέα.

Σχετικά με την θεωρία της στοχοθέτησης του Locke, θεωρείται ένα καλό εργαλείο στην Διοικητική Πρακτική και στην παρακίνηση των υπαλλήλων, που ωστόσο χρειάζεται αρκετή δουλειά από την Διοίκηση του Φορέα ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά.

Τέλος, ως προς την ενδεχόμενη αποτελεσματικότητα στην παρακίνηση των υπαλλήλων του Φορέα ενός περισσότερο ανθρωποκεντρικού μοντέλου Διοίκησης, στο πρότυπο της θεωρίας της Αυτο – αποτελεσματικότητας του Bandura και της Αυτο-διάθεσης των Deci & Ryan, οι συμμετέχοντες μοιάζουν να είναι επιφυλακτικοί ως προς την αποτελεσματικότητά του για τον e-ΕΦΚΑ. Θα χρειάζονταν ιδανικές συνθήκες για την εφαρμογή του και θεωρείται και σε αυτήν την περίπτωση προϋπόθεση η εξομάλυνση των παραγόντων υγιεινής ώστε να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικά μοντέλα που εστιάζουν στην εσωτερική παρακίνηση.

5.3.2 Προτάσεις

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην εικοστή έκτη ερώτηση της συνέντευξης, στην οποία ζητούνταν οι προτάσεις τους ως προς τις βέλτιστες πρακτικές με γνώμονα την μεγιστοποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ, καθώς και από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτουν ενδιαφέρουσες προτάσεις, οι οποίες θα ήταν κατά την γνώμη

μας προς το συμφέρον τόσο του Φορέα όσο και των υπαλλήλων του και του κοινωνικού συνόλου, να ληφθούν υπόψιν από την Διοίκησή του. Προτάσεις που αφορούν πρωταρχικά στον απαραίτητο εκσυγχρονισμό του Φορέα αλλά και στον προσανατολισμό του προς την ικανοποίηση τόσο των εξωγενών όσο και των ενδογενών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού του.

Οι προτάσεις για την βελτίωση των εξωγενών ανταμοιβών συνοψίζονται στα εξής:

- Επενδύσεις σε υλικοτεχνολογικό εξοπλισμό και μηχανογραφικές υποδομές ανάλογες του μεγέθους του e-ΕΦΚΑ
- Διενέργεια Νομοθετικού έργου ενιαιοποίησης των διαφορετικών διατάξεων του εκάστοτε ενταχθέντος τ. ΦΚΑ
- Οργανωτικός σχεδιασμός ενιαίων κανόνων λειτουργίας και ψηφιακή κωδικοποίηση αρμοδιοτήτων και εφαρμοζόμενων διαδικασιών.
- Ολοκληρωμένο, Ενιαίο Πληροφοριακό Σύστημα
- Νέες προσλήψεις για την αντιμετώπιση της υποστελέχωσης
- Εισαγωγή του Φορέα στην Κινητικότητα, ώστε να εισέλθει και «νέο αίμα» στο δυναμικό του e-ΕΦΚΑ
- Μέριμνα για δημιουργία κατάλληλων συνθηκών με στόχο την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και δεσμών μεταξύ των υπαλλήλων του Φορέα, για παράδειγμα διοργάνωση εκδρομών, εορταστικών εκδηλώσεων κτλ.
- Αυξήσεις σε μισθούς ή χορήγηση bonus δυναμικά προς όλους τους υπαλλήλους και όχι για μια μόνο κατηγορία υπαλλήλων, όπως ισχύει, γεγονός που προκαλεί και αίσθημα αδικίας προς τους υπόλοιπους επίσης σκληρά και πολλές φορές και υπερωριακά εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ

Οι προτάσεις για την βελτίωση των ενδογενών ανταμοιβών συνοψίζονται στα εξής:

- Συνεχείς επιμορφώσεις και εκπαιδεύσεις
- Εργασία σύμφωνα με τις κλίσεις και σε συνάφεια με τα τυπικά προσόντα κάθε υπαλλήλου
- Αποδοχή και ηθική αναγνώριση του παραγόμενου έργου
- Δίκαιο σύστημα ελέγχου και επίβλεψης της εργασίας και ενδεχόμενη υιοθέτηση ενός πιο αυτορρυθμιστικού μοντέλου Διοίκησης όταν εξομαλυνθούν οι παθογένειες που προκαλούν δυσαρέσκεια στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνωστοποίηση στους εξυπηρετούμενους πολίτες από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία του οράματος του φορέα για κοινωνική ασφάλιση με συνέχεια, μέλλον και προοπτική ώστε

σταδιακά να αναστραφεί και το κλίμα της απαξίωσης των υπαλλήλων του Φορέα που τόσο αρνητικό αντίκτυπο έχει στην εργασιακή τους ικανοποίηση

- Δυνατότητα συμμετοχής σε όλους τους υπαλλήλους του Φορέα στην στοχοθεσία με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και την δημιουργία αισθήματος επίτευξης – αυτοπραγμάτωσης.

Κλείνοντας, επιλέγεται να παρατεθεί αυτούσια η πρόταση της κας Περπερίδου η οποία γλαφυρά και συνοπτικά περιγράφει την υφιστάμενη κατάσταση και την κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει να πορευθεί ο Φορέας τόσο για την ευόδωση των στόχων του όσο και για την ευημερία του Ανθρώπινου Δυναμικού του. Πιστεύει, λοιπόν, πως ο Φορέας «χρειάζεται ό,τι προσφέρει σήμερα η μεγαλύτερη Ανώνυμη Εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Ο e-ΕΦΚΑ είναι ο μεγαλύτερος Φορέας του Δημοσίου αυτή τη στιγμή, τρέχει με τις απαιτήσεις και τις υποχρεώσεις μιας Α.Ε. αλλά με τα πενιχρά μέσα του Δημόσιου Τομέα της προηγούμενης δεκαετίας».

5.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε μόνο σε Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης και Διευθύνσεων ενώ το ερευνητικό δείγμα θα μπορούσε να προέρχεται και από άλλες ιεραρχικές βαθμίδες του Φορέα. Επίσης, επελέγησαν στελέχη προερχόμενα από τους τρεις μεγαλύτερους τ. ΦΚΑ, θα μπορούσε ωστόσο το ερευνητικό δείγμα να είναι μεγαλύτερο και προερχόμενο από περισσότερους τ. ΦΚΑ. Θα μπορούσε, τέλος, να υπηρετούν οι συμμετέχοντες και σε άλλες Γενικές Διευθύνσεις καθώς στην παρούσα έρευνα και οι τέσσερις που ρωτήθηκαν υπηρετούν στην Γ.Δ.Ο.Υ.

5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως προέκυψε και από την παρούσα μελέτη, η ποιοτική έρευνα μπορεί να δώσει μια εις βάθος γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το εκάστοτε ερευνώμενο αντικείμενο. Εξάλλου, για την εργασιακή ικανοποίηση και την υποκίνηση στον e-ΕΦΚΑ και στους ενταχθέντες τ.ΦΚΑ, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές ποσοτικές έρευνες.

Υπό αυτό το πρίσμα, προτείνεται μελλοντικά η διενέργεια ποιοτικής έρευνας με την μορφή συνέντευξης σε μεγαλύτερο δείγμα υψηλόβαθμων στελεχών του Φορέα καθώς και η επέκταση της έρευνας σε χαμηλότερες, ιεραρχικά, βαθμίδες. Εξάλλου, θεωρείται ενδιαφέρον η έρευνα να διεξαχθεί σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα, που ο Φορέας θα έχει περάσει το μεταβατικό του στάδιο, ενδεχομένως να έχει ανοίξει και η κινητικότητα, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα

για το πόσο θα έχει διαφοροποιηθεί η κατάσταση στον e-ΕΦΚΑ, πάντα σε σχέση με την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ενημερωτική Επιστολή

Προς Προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών / Προϊσταμένους Διευθύνσεων ΓΔΟΥ e-ΕΦΚΑ

Αξιότιμη / ε κ.,

Σας αποστέλλω συνημμένα τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, οι απαντήσεις των οποίων θα αποτελέσουν το ερευνητικό μέρος της Διπλωματικής μου Εργασίας με τίτλο: « Η Εργασιακή ικανοποίηση και οι παράγοντες παρακίνησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ» στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Ξεκινώντας από την γενικότερη παραδοχή ότι στα πλαίσια της οργανωσιακής συμπεριφοράς

- i. Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «οι θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του» (Baron,1986) και ότι
- ii. «η παρακίνηση ορίζεται ως η θέληση του ατόμου να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του, προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του για να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του» (Κάντας, 1998) ,
- iii. η παρακίνηση αποτελεί «το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο» (Χυτήρης, 2001) όπως και ότι
- iv. τα κίνητρα μπορεί να είναι εξωγενή ,δηλαδή να προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες ή ενδογενή, δηλαδή από εσωτερικούς παράγοντες του ατόμου (Κόντης, 1994)

καταλήγουμε ότι στόχος της εν λόγω έρευνας , είναι να δοθούν απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα όπως:

1. Ποιά είναι η άποψη των στελεχών του e-ΕΦΚΑ για τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του φορέα και για τις μεταβλητές που την επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά;
2. Ποιούς θεωρούν τους βασικότερους παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού;

3. Πώς αξιολογούν την πολιτική του φορέα σε σχέση με την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του και ποιες οι προτάσεις τους με σκοπό την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και ακολούθως την αύξηση της αποδοτικότητας ώστε να επιτευχθεί η υλοποίηση της αποστολής και του οράματος του νεοσύστατου φορέα;

Επισημαίνεται ότι οι απαντήσεις των ερωτήσεων της συνέντευξης θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Παραμένω στην διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση,

Ζαφειροπούλου Ευσταθία

Ερωτήσεις Συνέντευξης

1. Πόσο καιρό ασκείτε τα καθήκοντα της Προϊσταμένης Γενικής Διεύθυνσης/ Προϊσταμένου Διεύθυνσης στον e-ΕΦΚΑ και σε ποιές Γενικές Δ/νσεις/Δ/νσεις έχετε υπηρετήσει σε αυτήν την θέση;
2. Από ποιόν πρώην Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης προέρχεστε;
3. Από την πείρα σας στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, πώς θα ιεραρχούσατε τους παρακάτω εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης (ανταμοιβές), από τον σημαντικότερο προς τον λιγότερο σημαντικό, σε σχέση με την διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ;
 - Περιβάλλον Εργασίας:Υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός —κτιριακές υποδομές
 - Μισθός - λοιπές παροχές
 - Συνθήκες εργασίας (π.χ. πληροφοριακά συστήματα, φόρτος εργασίας, υποστελέχωση, γραφειοκρατία, επικοινωνία μεταξύ των Υπηρεσιών του Φορέα κ.τ.λ.)
 - Τρόπος άσκησης της επίβλεψης
 - Σχέσεις με συναδέλφους
 - Σχέσεις με Προϊστάμενο
 - Η Πολιτική του Φορέα και ο τρόπος Διοίκησης
4. Από την πείρα σας στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, πώς θα ιεραρχούσατε τους παρακάτω ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης (ανταμοιβές) από τον σημαντικότερο προς τον λιγότερο σημαντικό σε σχέση με την διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ;
 - Ενδιαφέρον – πρόκληση εργασίας
 - Συνάφεια προσόντων – αντικειμένου εργασίας
 - Εκπαίδευση – απόκτηση νέων δεξιοτήτων
 - Ανάληψη ευθύνης
 - Αξιοκρατία -Εξέλιξη – προαγωγή
 - Αίσθημα επίτευξης - αυτοπραγμάτωσης

- Αναγνώριση μέσω ηθικής (π.χ.τιμητική διάκριση) ή υλικής (π.χ.bonus) επιβράβευσης
5. Ποια κατηγορία ανταμοιβών από τις δύο παραπάνω (εξωγενείς – ενδογενείς), θεωρείτε ότι έχει μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη για τους υπαλλήλους του φορέα;
 6. Από ποιόν/ -ούς παράγοντα /-ες, είτε από τους προαναφερθέντες στις ερωτήσεις 3 και 4 είτε από άλλους που σκέφτεσθε εσείς, αντλούν την μεγαλύτερη ικανοποίηση και ποιός/-οι προκαλούν την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ;
 7. Πώς πιστεύετε ότι έχουν επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων κάποιες από τις συνέπειες της ενοποίησης των πρ. ΦΚΑ στον ΕΦΚΑ, όπως ο κατακερματισμός των πληροφοριακών συστημάτων ή η αβεβαιότητα ως προς τα καθήκοντα;
 8. Πιστεύετε ότι οι υπάλληλοι του φορέα πολλές φορές καλούνται να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους έχοντας ελλιπή εκπαίδευση από τον οργανισμό;Αν ναι , πώς επιδρά το γεγονός αυτό στην εργασιακή τους ικανοποίηση;
 9. Υπάρχει σαφής περιγραφή καθηκόντων των θέσεων εργασίας στον φορέα;Η ύπαρξη ή μη σαφούς καθορισμού των καθηκόντων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και πώς;
 10. Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η μονιμότητα και η ασφάλεια που προκύπτει στην ικανοποίηση των υπαλλήλων του Οργανισμού;
 11. Η υλική επιβράβευση (με τη μορφή bonus ή άλλη που θα προτείνατε εσείς) θα μπορούσενα δράσει παρακινητικά στην κατεύθυνση της μεγαλύτερης απόδοσης των εργαζομένων;
 12. Πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει κατά την γνώμη σας η ηθική ανταμοιβή και η αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας στην παρακίνηση των εργαζομένων του ΕΦΚΑ;
 13. Ποιά από τις δύο (υλική ή ηθική ανταμοιβή) θεωρείτε σημαντικότερη και γιατί;
 14. Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ αμείβονται δίκαια: α)σύμφωνα με την δουλειά που προσφέρουν β)σε σχέση με άλλους υπαλλήλους του Δημόσιου Τομέα;
 15. Υπάρχει αίσθημα απαξίωσης στους εργαζομένους του φορέα (από τους πολίτες, από την πολιτεία-πρόσφατη αναστολή αδειών Χριστουγέννων-κτλ);Αν ναι, πώς επιδρά στην εργασιακή τους ικανοποίηση;
 16. Οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ θα ζητούσαν μετακίνηση σε άλλον φορέα του Δημοσίου μέσω κινητικότητας αν τους δινόταν η ευκαιρία;

17. Τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας και η υψηλότερη θέση στην ιεραρχία επηρεάζουν κατά την γνώμη σας θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και γιατί;
18. Πιστεύετε ότι η ικανοποίηση της ανάγκης για υψηλά επιτεύγματα και της αναγνώρισης που προκύπτει από αυτήν αποτελεί ισχυρό παράγοντα παρακίνησης για τα στελέχη του Φορέα;
19. Ποιός ο ρόλος της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων στην παρακίνηση των υπαλλήλων;
20. Πόσο σημαντικό παρακινητικό ρόλο παίζει, κατά την γνώμη σας, η καλή καθοδηγητική και υποστηρικτική σχέση με τον προϊστάμενο;
21. Θεωρείτε ότι υπάρχουν αξιοκρατία και δίκαιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης στον Οργανισμό;
22. Υπάρχουν μηχανισμοί από την Διοίκηση του Φορέα που να δίνουν την δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν προτάσεις για την λειτουργία και την στοχοθεσία του ώστε να αισθάνονται μέλη μιας ομάδας προς επίτευξη του οράματος του φορέα;
23. Η διοίκηση με στόχους αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του Φορέα; Θεωρείτε ότι εφαρμόζεται στην πράξη στον ΕΦΚΑ; Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης;
24. Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της εκτέλεσης της εργασίας τους παρακινούνται ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί σε σχέση με εκείνους που κάνουν δουλειά ρουτίνας;
25. Θεωρείτε ότι ένα μοντέλο διοίκησης πιο ανθρωποκεντρικό με έμφαση περισσότερο στην αυτοδιάθεση του εργαζόμενου (εσωτερική παρακίνηση) και λιγότερο στον αναγκαστικό χαρακτήρα και τις εξωτερικές ανταμοιβές (εξωτερική παρακίνηση) (π.χ. συμμετοχή των εργαζομένων στην στοχοθεσία, αναγνώριση, ενδιαφέρον για την δουλειά κτλ) θα μπορούσε να δράσει περισσότερο παρακινητικά στους εργαζόμενους του ΕΦΚΑ;
26. Ποιές θα ήταν οι προτάσεις σας ως προς τις βέλτιστες πρακτικές με γνώμονα την μεγιστοποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων του φορέα ώστε να αυξήσουν την προσπάθεια και την αποδοτικότητά τους;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,(2012) Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Δρίμτζιας, Σ., (2017) Η εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζόμενους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Το παράδειγμα του Δήμου Ηγουμενίτσας. Διπλωματική Εργασία στο Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών.

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

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

Κουστέλιος, Α., Κουστέλιου, Ι., (2001) Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ, 2001, 8 (1) σελ. 30-39

Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε., (2011) Μεθοδολογία Έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών. Αθήνα: Κριτική

Μπάτιου, Β. (2009), Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσης της με της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του δημόσιου τομέα – Ι.Κ.Α, Ο.Α.Ε.Δ, Σ.Ε.Ε.. Διπλωματική εργασία στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μπέλλου, Β., Γκορέζης, Π., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Παρουσίαση μαθήματος Παρακίνησης, Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, <http://archive.eclass.uth.gr> (ανακτήθηκε 24-09-22)
Μπέλιας, Δ. (2015), Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό. Διδακτορική διατριβή στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μπουραντάς, Δ. (1992), Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ν.4635/2019 (ΦΕΚ 167/Α/30-10-2019) Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις, Άρθρο 71:Παράταση του άρθρου 50 του Ν. 4569/2018 περί μετάταξης ή απόσπασης υπαλλήλων του ΕΦΚΑ και του ΕΤΕΑΕΠ.

Ν.4387/2016 (ΦΕΚ 85/Α/12-05-2016) Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις.

Ν.4445/2016 (ΦΕΚ 236/Α/19-12-2016) Εθνικός Μηχανισμός Συντονισμού, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης των Πολιτικών Κοινωνικής Συνοχής, ρυθμίσεις για την κοινωνική αλληλεγγύη και εφαρμοστικές διατάξεις του ν. 4387/2016 (Α΄ 85) και άλλες διατάξεις.

Ν.4512/2018 (ΦΕΚ 5/Α/17-01-2018) Ρυθμίσεις για την εφαρμογή των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων του προγράμματος οικονομικής προσαρμογής και άλλες διατάξεις.

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

Ν.4892/2022 (ΦΕΚ 28/Α/22-02-2022) Επιλογή Προϊσταμένων Δ/νσεων και Γενικών Δ/νσεων

Π.Δ. ΥΠ'ΑΡ. 8 (ΦΕΚ 8/Α/23-01-2019) Οργανισμός Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Παπαμιχαλάκης, Μ. (2012), Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα. Διπλωματική εργασία στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Χυζ, Α. (2009), Η εργασιακή ικανοποίηση ως συντελεστής παρακίνησης των εργαζομένων – Η περίπτωση των εργαζομένων στις τράπεζες. Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών, τ.1, ΤΕΙ Ηπείρου, Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης.

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

Ξενόγλωσση

Judge, Jackson, et al. (2007), Journal of Applied Psychology, Vol.92, No 1, 107-127, American Psychological Association

Koustelios. A.. & Bagiatis. K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. Educational and Psychological Measurements. 57. 469-476.

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

Robson, C. (2007), Η έρευνα του πραγματικού κόσμου Μιχαλακοπούλου, Κ. (επιμ.), Νταλάκου, Β. (μετάφρ.), Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg

Spector, P. E. (1997) Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences. U.S.A.:Sage Publications, Inc.

Διαδικτυακές Πηγές

Πηγή Εικόνας 1: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία & Συμπεριφορά, 1992, σελ.151

Πηγή Εικόνας 2: <https://mensolibre.wordpress.com/2018/02/23/>, ανακτήθηκε 10-08-2020

http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_cmobility.html - ανακτήθηκε 22-06-2020

<http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire> ανακτήθηκε 26-08-2020