



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

**«Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ  
ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΟΙ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΤΟΥ Ε- ΕΦΚΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
**ΠΑΙΔΟΚΟΥΚΗ Χ. ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ.ΔΡ. ΤΡΥΦΩΝΑΣ ΚΟΡΟΝΤΖΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ , ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

## Υπεύθυνη Δήλωση

*« Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο »*

Η Δηλούσα

Γεωργία Χ. Παιδοκούκη

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την παρούσα διπλωματική εργασία που δίνεται η δυνατότητα να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους όσους με στήριξαν στην προσπάθειά μου αυτή, έκαστος με διαφορετικό τρόπο.

Καταρχήν ευχαριστώ την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη και την υπομονή που επέδειξαν απέναντί μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης, ευχαριστώ τους συναδέλφους του e- ΕΦΚΑ, οι οποίοι παρά τις δύσκολες εργασιακές συνθήκες τις οποίες βιώνουμε λόγω του covid-19, στην πλειοψηφία τους είχαν τη διάθεση να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να συνδράμουν με τον τρόπο τους στην παρούσα έρευνα.

Τέλος, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Τρύφωνα Κοροντζή για την άψογη συνεργασία κι επικοινωνία, όποτε αυτή ήταν απαραίτητη.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ:**

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και τις επιδράσεις που αυτή έχει στους διάφορους τομείς δράσης του ατόμου, μέσα κι έξω από το χώρο εργασίας. Ως έννοια απασχολεί εδώ και δεκαετίες πολλούς ερευνητές κι εκ των πραγμάτων αποδεικνύεται ένα θέμα πάντα επίκαιρο και διαχρονικό. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζονται οι κυριότεροι ορισμοί που της έχουν αποδοθεί κατά καιρούς, ενώ γίνεται κι αναφορά στις επιδράσεις της, θετικές κι αρνητικές.

Ως αντικείμενο έρευνας επιλέχθηκε το προσωπικό του e- ΕΦΚΑ Μισθωτών Καρδίτσας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω διανομής και συλλογής ερωτηματολογίων και στη συνέχεια ακολούθησε η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων παρατηρείται μεγάλη δυσαρέσκεια του προσωπικού τόσο για την εργασία τους, όσο και για τον τρόπο που αυτή παρέχεται.

Το θέμα πρέπει να προβληματίσει αρκετά τους διοικούντες και να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω μελέτη, γενικευμένη οι δυνατόν στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να εξαχθούν πιο ασφαλή συμπεράσματα. Άλλωστε μέσα από τα συμπεράσματα της έρευνας υποδεικνύονται διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης του εν λόγω ζητήματος, κυρίως συλλογικοί αλλά και ατομικοί. Σκοπός είναι η αποκατάσταση της εργασιακής ικανοποίησης και η ανάκτηση του εργασιακού ενδιαφέροντος από πλευράς των υπαλλήλων, γεγονός που θα έχει αντίκτυπο σε όλους τους εμπλεκόμενους (π.χ. υπαλληλικό προσωπικό, φορέα απασχόλησης, συναλλασσόμενο κοινό, λοιπό περίγυρο).

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** εργασιακή ικανοποίηση, δημόσιος τομέας, δημόσιοι υπάλληλοι, επιδράσεις

**ABSTRACT:**

The present dissertation deals with the job satisfaction of civil servants and the effects that it has on the various fields of action of an individual, inside and outside of the workplace. As a meaning it has occupied many researchers for decades and therefore it turns out to be an issue always topical and timeless. Through the literature preview are the main definitions presented that have been attributed to it from time to time, while reference is made to its effects, both positive and negative.

As object of the research was selected the staff of e-EFKA employees of Karditsa . The research was conducted through the distribution and collection of questionnaires and then followed the statistical analysis of the results. From the answers given, results a great dissatisfaction of the staff, both for their work and its conditions.

The issue should be of great concern for the managers and should also trigger a further study, generalized as possible to all civil servants, in order to draw safer conclusions. Besides through the conclusions of the research, various ways of dealing with the issue are indicated, mainly collective but also individual. The goal is to restore job satisfaction and regain job interest on behalf of the employees, which eventually will have an impact on all the involved parts (e.g. staff, employment agency, trading public, other surroundings).

**KEY WORDS:** job satisfaction, public sector, civil servants, effects

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο .....	11
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	11
1.1 Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης.....	11
1.2 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης .....	12
1.2.1 Η θεωρία των αναγκών του Maslow.....	12
1.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	14
1.2.3 Η θεωρία των X και Y του McGregor.....	15
1.2.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland.....	16
1.2.5 Η θεωρία της ισότητας του Adams.....	17
1.2.6 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	17
1.2.7 Η θεωρία της προσδοκίας των Porter and Lowler.....	19
1.2.8 Η θεωρία του Aldelfer – Erg.....	19
1.2.9 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham.....	20
1.2.10 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke.....	21
1.3 Παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης.....	23
1.3.1 Ατομικοί παράγοντες.....	23
1.3.2 Λοιποί παράγοντες.....	24
1.4 Επιδράσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	25
1.4.1 Στην απόδοση του υπαλλήλου.....	26
1.4.2 Στις απουσίες από την εργασία.....	27
1.4.3 Στην υγεία του υπαλλήλου.....	27
1.4.4 Στις συναδελφικές και διαπροσωπικές σχέσεις.....	29
1.4.5 Στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.....	30
1.4.6 Στη ζωή γενικότερα.....	31
1.5 Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.....	31
1.6 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στη χώρα μας.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	36
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ο Ε- ΕΦΚΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ .....	36
2.1 Λίγα λόγια για τον e- ΕΦΚΑ.....	36

2.2 Καθεστώς προσλήψεων του φορέα.....	37
2.3 Σύστημα προαγωγών του φορέα .....	38
2.4 Τρόπος κατάρτισης κι εκπαίδευσης του προσωπικού.....	38
2.5 Αξιολόγηση Προσωπικού.....	39
2.6 Λόγοι επιλογής του υπό μελέτη φορέα.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	42
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	42
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	42
3.2 Ερευνητική μεθοδολογία.....	42
3.3 Δείγμα της έρευνας .....	43
3.4 Διαδικασία ανάλυσης αποτελεσμάτων.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	45
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	45
4.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	45
4.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας .....	49
4.3 Ανάλυση κλίμακας Likert.....	50
4.4 Ανάλυση παραγόντων.....	53
4.4.1 Έλεγχος καταλληλότητας δεδομένων.....	53
4.4.2 Δημιουργία παραγόντων.....	53
4.4.3 Δημιουργία αθροιστικών κλιμάκων.....	56
4.4.4 Χρήση Ανονα για σύγκριση αθροιστικών κλιμάκων και δημογραφικών στοιχείων.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	64
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	64
5.1 Συμπεράσματα .....	64
5.2 Προτάσεις .....	65
5.3 Περιορισμοί.....	68
5.4 Μελλοντική έρευνα.....	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	78

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

1.1 Απεικόνιση της θεωρίας του Maslow .....	13
1.2 Απεικόνιση της θεωρίας του Herzberg.....	14
1.3 Απεικόνιση της θεωρίας των αναγκών του McClelland.....	16
1.4 Απεικόνιση της θεωρίας του Vroom.....	18
1.5 Απεικόνιση της θεωρίας του Aldelfer- Erg.....	20
1.6 Απεικόνιση της θεωρίας των Hackman και Oldham.....	21
1.7 Απεικόνιση της θεωρίας του Locke .....	22
2.1 Απεικόνιση της διάρθρωσης του e- ΕΦΚΑ .....	37
4.1 Κατανομή φύλου.....	45
4.2 Ηλικιακή κατανομή.....	46
4.3 Οικογενειακή κατάσταση.....	47
4.4 Βαθμίδα εκπαίδευσης.....	47
4.5 Έτη προϋπηρεσίας.....	48
4.6 Θέση προϋπηρεσίας .....	49
4.7 Απεικόνιση Απονα τριών αθροιστικών κλιμάκων και ηλικίας.....	60
4.8 Απεικόνιση Απονα τριών αθροιστικών κλιμάκων και ετών προϋπηρεσίας.....	61
4.9 Απεικόνιση Απονα τριών αθροιστικών κλιμάκων και εκπαιδευτικού επιπέδου.....	62
4.10 Απεικόνιση Απονα τριών αθροιστικών κλιμάκων και θέσης εργασίας.....	63



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

1.1 Απεικόνιση της θεωρίας των X και Y του McGregor.....	15
1.2 Απεικόνιση της θεωρίας της ισότητας του Adams.....	17
4.1 Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (φύλο).....	45
4.2 Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (ηλικία).....	46
4.3 Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (οικογενειακή κατάσταση).....	46
4.4 Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (βαθμίδα εκπαίδευσης).....	47
4.5 Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (έτη προϋπηρεσίας).....	48
4.6 Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (θέση που κατέχετε).....	48
4.7 Συντελεστής του Cronbach.....	50
4.8 Ανάλυση Αξιοπιστίας .....	50
4.9 Σύντομη περιγραφή ερωτήσεων- στοιχείων.....	50
4.10 Πίνακας ΚΜΟ και Bartlett's Test of Sphericity .....	55
4.11 Παράγοντες και ποσοστό ερμηνείας .....	55
4.12 Ανάλυση παραγόντων.....	57
4.13 T-test ανεξάρτητων δειγμάτων ανάμεσα στη μεταβλητή φύλο και στην αθροιστική κλίμακα 1.....	58
4.14 Ανονα για τις τρεις αθροιστικές κλίμακες και την ηλικία.....	60
4.15 Ανονα για τις τρεις αθροιστικές κλίμακες και τα έτη προϋπηρεσίας.....	60
4.16 Ανονα για τις τρεις αθροιστικές κλίμακες και το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	61
4.17 Ανονα για τις τρεις αθροιστικές κλίμακες και τη θέση εργασίας .....	62

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ :

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία είναι η εργασιακή ικανοποίηση και οι επιδράσεις που αυτή έχει σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων του ατόμου (εντός κι εκτός εργασιακού χώρου). Ως αντικείμενο μελέτης κι έρευνας είναι κατά την άποψή μου επίκαιρο όσο ποτέ κι απασχολεί τη συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιο τομέα, δεδομένου του ότι κάθε εργαζόμενος διανύει καθημερινά τουλάχιστον το 1/3 της ημέρας του στον εργασιακό χώρο. Αναπόφευκτα λοιπόν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο το πόσο ευχαριστημένος είναι από αυτή. Αν είναι ικανοποιημένος, έχει άλλη ψυχοσύνθεση κι άλλες αντοχές για να ανταπεξέλθει στους υπόλοιπους τομείς της ζωής του. Αν όμως η ικανοποίηση που λαμβάνει από αυτή δεν είναι αρκετή, τότε τα πράγματα περιπλέκονται. Προκύπτουν διάφορες δυσκολίες, τόσο εντός όσο κι εκτός χώρου εργασίας.

Σε τι συνίσταται όμως η εργασιακή ικανοποίηση; Με απλά λόγια θα έλεγε κανείς ότι είναι η ευχαρίστηση που αποκομίζει ένας άνθρωπος από την εργασία του. Βέβαια αυτό είναι πολύ γενικό κι αόριστο, διότι κάθε άνθρωπος μπορεί να εκλαμβάνει την ευχαρίστηση ως κάτι διαφορετικό. Για κάποιον είναι η συναισθηματική ικανοποίηση που αισθάνεται κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων εργασίας, για άλλον η αναγνώριση της προσφοράς του, για άλλον η συναδελφικότητα, για άλλον οι οικονομικές απολαβές κλπ. Με αυτή την έννοια υπάρχουν αρκετοί ορισμοί. Και κατά καιρούς έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης κι έχουν καταγραφεί διαφορετικές θεωρίες, στις οποίες και θα αναφερθούμε.

Έτσι λοιπόν η παρούσα εργασία θα επιχειρήσει, εκτός από τη θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης, να αναπτύξει και τις επιδράσεις που αυτή έχει όπως παραδείγματος χάριν στην απόδοσή του, στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, στις συναδελφικές σχέσεις, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην υγεία (ψυχοσωματική) κλπ.

Για τη διερεύνηση των ζητημάτων που θα μας απασχολήσουν στην εν λόγω εργασία θα περιοριστούμε στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και ειδικότερα του e- ΕΦΚΑ. Και τούτο διότι ο δημόσιος τομέας και δη ο e – ΕΦΚΑ τα τελευταία χρόνια έχει υποστεί πληθώρα αλλαγών – μεταρρυθμίσεων, έχει επηρεαστεί από τη δεινή οικονομική κατάσταση της χώρας, την αυξημένη ανεργία και προσφάτως κι από την έλευση της πανδημίας covid-19. Η έρευνα θα είναι ποσοτική μέσω συμπληρώσεως ερωτηματολογίου, το δε δείγμα που θα ληφθεί υπόψη, ήτοι το

υπαλληλικό προσωπικό στο οποίο θα τεθούν τα ερωτήματα, για ευνόητους λόγους θα πρέπει να περιοριστεί ακόμη περισσότερο καθότι ο e- ΕΦΚΑ απαριθμεί χιλιάδες υπαλλήλους κι έτσι θα εστιάσουμε στο υπηρετούν προσωπικό του e- ΕΦΚΑ Μισθωτών Καρδίτσας.

Μέσω της καταγραφής κι ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας ευελπιστούμε ότι θα εντοπίσουμε αφενός τις παθογένειες αυτού του ζητήματος, ήτοι τους παράγοντες που συμβάλλουν στην έλλειψη εργασιακού ενδιαφέροντος από πλευράς δημοσίων υπαλλήλων κι αφετέρου το πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τους προαναφερθέντες τομείς δράσης του ατόμου.

Επίσης, ελπίζουμε ότι θα αναδειχθούν τρόποι για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου και την ανάκτηση του εργασιακού ζήλου από πλευράς υπαλλήλων, γεγονός που θα βοηθήσει άπαντες εμπλεκόμενους (εργαζόμενους και περίγυρο αυτών, όπως π.χ.: συναλλασσόμενο κοινό, οικογένεια, φορέα απασχόλησης, ευρύτερο κοινωνικό σύνολο κλπ) να βελτιώσουν την καθημερινότητά τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### 1.ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

#### 1.1 Ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης

Όσον αφορά στον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης, διαπιστώνει κανείς από τη βιβλιογραφία ότι δεν της έχει αποδοθεί ένας μόνο ορισμός. Έχουν διατυπωθεί ποικίλες και διαφορετικές απόψεις επί του θέματος (Μ. Γαλανάκης, 2012:540). Αυτό αποδεικνύει ότι αναμφισβήτητα αποτελεί μία από τις δημοφιλέστερες περιοχές έρευνας της οργανωτικής-εργασιακής ψυχολογίας (Α. Κουστέλιος, Ι. Κουστέλιου, 2001:30).

Σύμφωνα με τον Locke η εργασιακή ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το σύστημα αξιών του ατόμου. Δηλαδή νοείται η συναισθηματική ευφορία που βιώνει το άτομο όταν πιστεύει, είτε ότι η εργασία του εκπληρώνει τις αξίες του, είτε όταν θεωρεί ότι η εργασία συντελεί στην εκπλήρωση των αξιών του (Locke E., 1969: 317). Αργότερα, την αποκάλεσε ως « την ευχάριστη ή θετική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση της εργασιακής εμπειρίας κάποιου » (Locke E., 1976: 1300).

Κατά τον Baron πάλι η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι παρά η άποψη, θετική ή αρνητική, που έχει έκαστο άτομο για την εργασία του (Baron R.A., 1986:172). Ενώ για τον Brief ορίζεται ως η στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του ( Brief A. P., 1998:10).

Εξίσου λιτά κι απέριττα την ορίζει κι ο Spector, ο οποίος θεωρεί πως ως έννοια έχει να κάνει με τα θετικά συναισθήματα που βιώνει το άτομο για την εργασία του (Spector P., 1997: 23-70).

Ακολούθως για τον Weiss η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η στάση που έχει το άτομο έναντι της εργασίας του. Η στάση αυτή χαρακτηρίζεται άλλοτε θετική κι άλλοτε αρνητική κι εξαρτάται απ' το πώς αξιολογεί κάποιος το επάγγελμα που ασκεί ή την επαγγελματική του κατάσταση γενικότερα (Weiss M. H., 2002:175).

Από τα ανωτέρω διαπιστώνει κανείς εύκολα ότι μολονότι η εν λόγω έννοια προσεγγίστηκε με ποικίλους τρόπους και αναρίθμητους ορισμούς εκ των οποίων ενδεικτικά αναφέραμε κάποιους, εντούτοις άπαντες συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για μία πολυδιάστατη έννοια, η οποία σχετίζεται με το γενικότερο αίσθημα ικανοποίησης που αποκομίζει κανείς από την εργασία (Μ. Γαλανάκης, 2012:541).

## 1.2 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Πριν ξεκινήσουμε να αναπτύξουμε τις βασικότερες θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, αξίζει να αναφέρουμε ότι η θεωρητική προσέγγιση του εν λόγω φαινομένου είναι σύνθετη. Οι ακόλουθες θεωρίες αναπτύχθηκαν σε διαφορετική χρονική περίοδο κι ανέλυαν την εν λόγω έννοια από διαφορετική οπτική γωνία. Άλλες θεωρίες εστιάζουν σε παράγοντες, εσωτερικούς ή εξωτερικούς ως προς το άτομο, ενώ άλλες θεωρούν ότι η υποκίνηση και παρακίνηση των εργαζομένων συναρτάται από τις αποδοχές που λαμβάνουν (Rollinson D., 2019). Πολλές δε από αυτές συνάδουν περισσότερο με τις θεωρίες των κινήτρων. Κι αυτό έχει μία βάση, αν αναλογιστεί κανείς ότι η ικανοποίηση δεν είναι παρά μία αντίδραση συμπάθειας ή αντιπάθειας προς το αντικείμενο της στάσης. Οπότε τα άτομα απομακρύνονται από οτιδήποτε τους προκαλεί δυσάρεστο συναίσθημα ή έλκονται από τις καταστάσεις που τους ικανοποιούν (Μ. Γαλανάκης, 2012: 542).

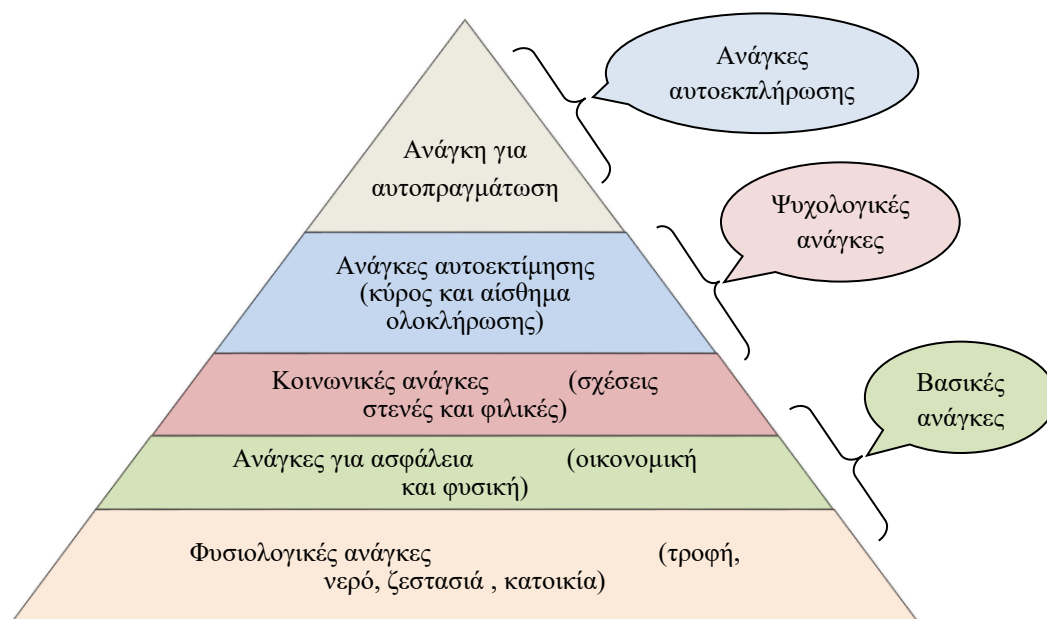
Οι κατωτέρω θεωρίες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις οντολογικές ή περιεχομένου και τις μηχανιστικές ή διεργασίας. Οι μεν πρώτες εξετάζουν τα είδη των κινήτρων και το περιεχόμενο αυτών, οι δε δεύτερες τις συνθήκες κάτω από τις οποίες δύναται να ενισχυθεί τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και η απόδοση (Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., 2005: 48)

### 1.2.1 Η θεωρία των αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow σε μία έρευνα που δημοσιεύτηκε το 1943 με τίτλο « A theory of human motivation» αναφέρθηκε στην ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών. Κατέγραψε τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες και τις διαχώρισε σε πέντε κατηγορίες υπό μορφή πυραμίδας, γνωστή και ως πυραμίδα του Maslow. Βασική πεποίθησή του ήταν ότι αν δεν ικανοποιηθούν οι πιο σημαντικές ανάγκες του ατόμου (π.χ. ανάγκη για τροφή, στέγη κλπ), τότε το άτομο δεν είναι σε θέση να προβεί στην εκπλήρωση πιο σύνθετων (π.χ. αυτή της κοινωνικής αναγνώρισης) <https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760> [προσπέλαση 21/01/2021].

Τα στάδια των αναγκών αρχής γενομένης από τις πιο σημαντικές στις λιγότερο σημαντικές έχουν ως εξής: <https://www.psychologynow.gr/istoria-psyxologias/viografies/807-abraham-maslow.html> [προσπέλαση 21/01/2021]

- Φυσιολογικές Ανάγκες : περιλαμβάνουν τις βιολογικές ή ανάγκες επιβίωσης του ατόμου, όπως είναι το νερό , το φαγητό, το σπίτι , η ένδυση κλπ.. Η κάλυψή τους είναι μείζονος σημασίας, ενώ η κάλυψη όλων των υπολοίπων θεωρείται ελάσσονος σημασίας.
- Ανάγκη για ασφάλεια: με τον όρο ασφάλεια νοείται τόσο η φυσική όσο και η οικονομική. Δηλαδή η κατηγορία αυτή αναγκών ικανοποιείται όταν ο άνθρωπος απασχολείται και είναι σε θέση με το μισθό που λαμβάνει να εκπληρώνει τις βιολογικές του ανάγκες, αλλά κι όταν του παρέχεται ασφάλιση και κατ' επέκταση ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.
- Κοινωνικές ανάγκες: είναι η επιθυμία των ανθρώπων να ανήκουν σε ένα κοινωνικό σύνολο, να γίνονται αποδεκτοί από τον περίγυρό τους, να συνάπτουν σχέσεις διαπροσωπικές – φιλικές – συναδελφικές, να αγαπούν και να αγαπιούνται.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης: διαχωρίζονται σε δύο είδη, ήτοι σε αυτές που έχουν να κάνουν με την αναγνώριση, το κύρος, την εκτίμηση, τη φήμη, το σεβασμό τρίτων έναντι του ιδίου όσο και του ιδίου έναντι του εαυτού του (Ράλλη Α., 2019:32)
- Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση: επί της ουσίας η κορυφή της πυραμίδας αφορά στην ικανοποίηση αναγκών που σχετίζονται με το σύστημα εσωτερικών αξιών των ατόμων (π.χ. αξιοποίηση στο έπακρο όλων των δυνατοτήτων και χαρισμάτων του ατόμου). Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι λίγο αφηρημένες και διαφέρουν από άτομο σε άτομο (Παπάνης Ε. et. al., 2005: 49). Επίσης, η κατηγορία αυτή συνδέεται ως επί το πλείστον με την εργασιακή ικανοποίηση (Γαλανάκης Μ., 2012: 543).



### Διάγραμμα 1.1

#### Απεικόνιση της θεωρίας του Maslow

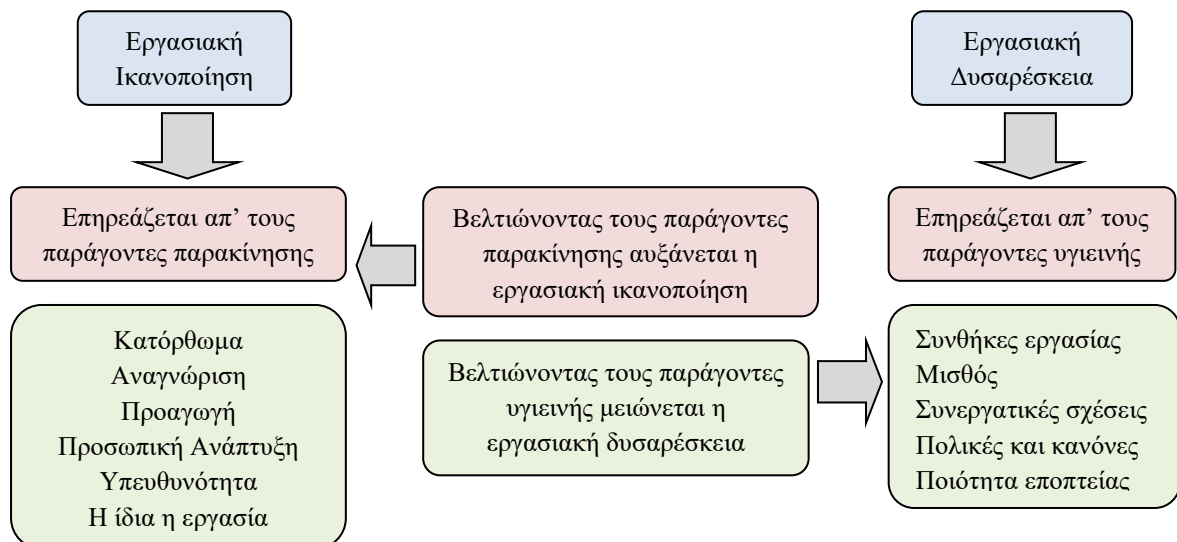
#### 1.2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων, ή αλλιώς υγιεινής και παρακίνησης (Motivation- Hygiene Theory), εισήχθη από τον Frederick Herzberg το 1959. Πρόκειται για μία θεωρία σύμφωνα με την οποία άλλα αίτια ευθύνονται για την εργασιακή ικανοποίηση κι άλλα για τη δυσαρέσκεια (Γαλανάκης Μ. ,2012:543).

Στους παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι είναι ενδογενείς και είναι γνωστά και ως κίνητρα (αφού προδιαθέτουν τον υπάλληλο να αυξήσει την απόδοσή του), συγκαταλέγεται οτιδήποτε σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου και αναλυτικότερα: η επίτευξη κάποιας στοχοθεσίας, η αναγνώριση της προσφοράς του, η απόδοσή του, τυχόν επιβραβεύσεις, το αίσθημα ευθύνης του κλπ. (Ράλλη Α, 2019: 37)

Στον αντίποδα τώρα, στους παράγοντες υγιεινής ή αντικίνητρα (αφού η έλλειψής δημιουργεί δυσαρέσκεια στο άτομο), οι οποίοι είναι εξωγενείς, συμπεριλαμβάνεται οτιδήποτε έχει να κάνει με το χώρο εργασίας, όπως για παράδειγμα: οι αποδοχές, η πολιτική προσλήψεων και διοίκησης που εφαρμόζεται απ' τον εργοδότη, οι συναδελφικές σχέσεις, η επαγγελματική ασφάλεια κλπ. (Κεβρεκίδου Σ., 2020: 15)

Η θεωρία αυτή δέχτηκε επικρίσεις καθόσον ο Herzberg εξομοίωσε τις αιτίες ικανοποίησης για όλους τους εργαζόμενους. Με απλά λόγια θεώρησε ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες φιλοδοξίες, δρουν υπό τις ίδιες συνθήκες εργασίας κι έχουν κοινούς στόχους. Στην πράξη ωστόσο αυτό δε γίνεται. (Παπάνης Ε. et. al., 2005: 51)



Πηγή: <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/herzbergs-two-factor-theory/> [προσπέλαση 15/01/2021]

## Διάγραμμα 1.2

### Απεικόνιση της θεωρίας του Herzberg

#### 1.2.3 Η θεωρία των X και Y του McGregor 1960

Ο Douglas McGregor (1960) ανέπτυξε μία πολύ ακραία θεωρία, στην οποία αναφέρεται σε δύο εντελώς διαφορετικά είδη διοίκησης, την αυταρχική (θεωρία των X) και τη συμμετοχική (θεωρία των Y).

- ✓ **Θεωρία X:** στην κατηγορία αυτή ανήκουν εκείνα τα άτομα που απεχθάνονται την εργασία και πασχίζουν να την αποφύγουν. Δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αποφεύγουν τις ευθύνες και προκειμένου να παράξουν έργο οι διοικούντες προσπαθούν με αυταρχικές και τιμωρητικές μεθόδους να αυξήσουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.
- ✓ **Θεωρία Y:** στον αντίποδα της ανωτέρω θεωρίας, τα άτομα της κατηγορίας αυτής θεωρούν την εργασία ως κάτι το φυσιολογικό, διακατέχονται από δημιουργικότητα, αυτονομία και φιλοδοξία. Κι αν το εργασιακό τους περιβάλλον τους εμπνέει ασφάλεια κι εμπιστοσύνη, τότε εκμεταλλεύονται την ευκαιρία και ξεδιπλώνουν τα ταλέντα τους.

Ευκόλως εννοούμενο είναι το γεγονός ότι καμία εκ των ανωτέρω θεωριών δε δύναται να εφαρμοστεί κατ' αποκλειστικότητα. Ο ίδιος βέβαια ο McGregor συστήνει την εφαρμογή της δεύτερης θεωρίας, διότι θεωρεί πως αυτός είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος εξασφάλισης της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης του υπαλλήλων (Παπάνης Ε. et al., 2005:51)

Θεωρία των X	Θεωρία των Y
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Αποφυγή εργασίας</li><li>➤ Έχουν ανάγκη από έλεγχο</li><li>➤ Αποφεύγουν την ευθύνη</li><li>➤ Οι εργαζόμενοι αναζητούν ασφάλεια</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Η εργασία είναι φυσιολογική</li><li>➤ Είναι ικανοί να κατευθύνουν εαυτό</li><li>➤ Αναζητούν την ευθύνη</li><li>➤ Μπορούν να λάβουν καλές αποφάσεις</li></ul>

Πηγή: <https://pt.slideshare.net/ApurvaKavishwar/theory-x-y-marketing/3>

[προσπέλαση 28/12/2020]

### Πίνακας 1.1

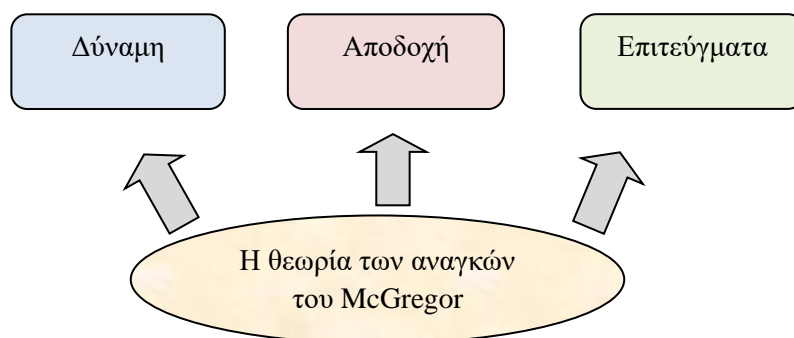


## Απεικόνιση της θεωρίας των X και Y του McGregor

### 1.2.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland 1961

Ο McClelland στο βιβλίο του με τίτλο «Human Motivation» (1987), θεωρεί ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι επίκτητες. Δεν προϋπάρχουν αλλά αναπτύσσονται εντός του χώρου δράσης του ατόμου. Τις ορίζει συνολικά σε τρεις και κατά την άποψή του κάθε υπάλληλος οφείλει να τις εκπληρώνει στον εργασιακό του χώρο. Σύμφωνα με τη θεωρία του κατατάσσει τα άτομα στις τρεις αυτές κατηγορίες με γνώμονα πάντα την κυρίαρχή τους ανάγκη.

- ✓ Ανάγκη για δύναμη (need for power) : όσοι άνθρωποι νιώθουν έντονα αυτή την ανάγκη, για να την ικανοποιήσουν έχουν ηγετικές τάσεις, τους αρέσει να βρίσκονται σε θέση ισχύος, θέλουν να ελέγχουν τους άλλους και απολαμβάνουν το κύρος, τον ανταγωνισμό και την αναγνώριση.
- ✓ Ανάγκη για αποδοχή (need for affiliation) : στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται άτομα τα οποία νιώθουν έντονα την ανάγκη να ανήκουν σε μία ομάδα, προτιμούν τη συνεργασία έναντι του ανταγωνισμού, ενώ δεν τους αρέσει να αναλαμβάνουν ρίσκα (Κασκαμπά Κλ., 2015: 26)
- ✓ Ανάγκη για επιτεύγματα (need for achievements) : η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει εκείνα τα άτομα που θέτουν υψηλούς στόχους, αναλαμβάνουν υπολογισμένους κινδύνους για την επίτευξη αυτών, συχνά απασχολούνται μόνα τους, ενώ τους ενδιαφέρει η ανατροφοδότηση των επιδόσεών τους (Κασκαμπά Κλ., 2015:26)



Πηγή: <https://qsstudy.com/business-studies/mcclellands-acquired-needs-theory>  
[προσπέλαση 28/12/2020]

#### Διάγραμμα 1.3

#### Απεικόνιση της θεωρίας των αναγκών του McClelland

### 1.2.5 Η θεωρία της ισότητας του Adams

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον J.Stacy Adams το 1963 και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ως αρχή τους την ισότητα και τη δικαιοσύνη. Δηλαδή συγκρίνουν την προσπάθεια που καταβάλλουν και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν με τα αντίστοιχα άλλων ατόμων. Με απλά λόγια ένα άτομο απογοητεύεται από την εργασία του αν οι αποδοχές που λαμβάνει (εκροές) είναι χαμηλότερες σε σχέση με την προσφορά του (εισροές). Η απογοήτευση αυτή υφίσταται ακόμη κι αν αμοιβή του υπερτερεί της προσφοράς του. Η δε ισότητα επέρχεται όταν επικρατεί η δικαιοσύνη, ήτοι όταν αντιμετωπίζεται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους του.

(<https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/adams-equity-theory-on-job-motivation/> ) [προσπέλαση 28/12/2020]

#### Εξισώσεις Ισότητας

	Ατομο		Σύγκριση με άλλους
Ισότητα	Εκροές	=	Εκροές
	Εισροές		Εισροές
Αρνητική Ανισότητα (ή ανεπαρκής πληρωμή)	Εκροές	<	Εκροές
	Εισροές		Εισροές
Θετική Ανισότητα (ή υπερπληρωμή)	Εκροές	>	Εκροές
	Εισροές		Εισροές

Πηγή: <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/5.+Equity+Theory> [προσπέλαση 29/12/2020]

#### Πίνακας 1.2

#### Απεικόνιση της θεωρίας της ισότητας του Adams

### 1.2.6 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας ή Expectancy Theory αναπτύχθηκε από το Vroom (1964). Η θεωρία αυτή είναι γνωστή και ως VIE, ορμώμενη από τα αρχικά των λέξεων στις οποίες βασίζεται V= valence (σθένος), I= instrumentality (συντελεστικότητα) και E= expectancy (προσδοκία) (Κλή Ε., 2008:53).

Ο Vroom υποστήριξε ότι ανάμεσα σε ένα σύνολο επιλογών, το άτομο κάθε φορά επιλέγει εκείνη, που θα του αποφέρει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα (Παπάνης Ε., 2005: 53).

Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στους προαναφερθέντες παράγοντες:

- ✓ Σθένος (valence): Το βαθμό προτίμησης που έχει το άτομο για ένα αποτέλεσμα. Η εκτίμηση αυτή συνήθως είναι υποκειμενική και δεν αντικατοπτρίζει την αληθινή ικανοποίηση που θα βιώσει το άτομο, όταν επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα (Τσουνής Α. et. al. , 2016: 41)
- ✓ Συντελεστικότητα (instrumentality): έχει να κάνει με την πεποίθηση του ατόμου , ότι αν επιτύχει ένα αποτέλεσμα, τότε αυτό μπορεί να το βοηθήσει να επιτύχει κι άλλα (Κλή Ε., 2008: 54).
- ✓ Προσδοκία (exprectancy): περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που δε μπορούν να υπολογιστούν, πλην όμως πρέπει να ληφθούν υπόψη, καθότι δύναται να επηρεάσουν κάποια επιλογή, όπως π.χ. είναι η σωστή πληροφόρηση (Παπάνης Ε. et. al., 2005: 53).



Πηγή: <https://expertprogrammanagement.com/2018/10/expectancy-theory/> [προσπέλαση 29/12/2020]

**Διάγραμμα 1.4**  
**Απεικόνιση της θεωρίας του Vroom**

Ουσιαστικά δηλαδή ο Vroom, σε αντίθεση με τους Maslow και Herzberg, δεν εστιάζει στους παράγοντες που παρακινούν το άτομο, αλλά στον τρόπο με τον οποίο το άτομο παρακινείται (Ξηροτύρη –Κουφίδου Σ., 2001).

### **1.2.7 Η θεωρία της προσδοκίας των Porter and Lowler**

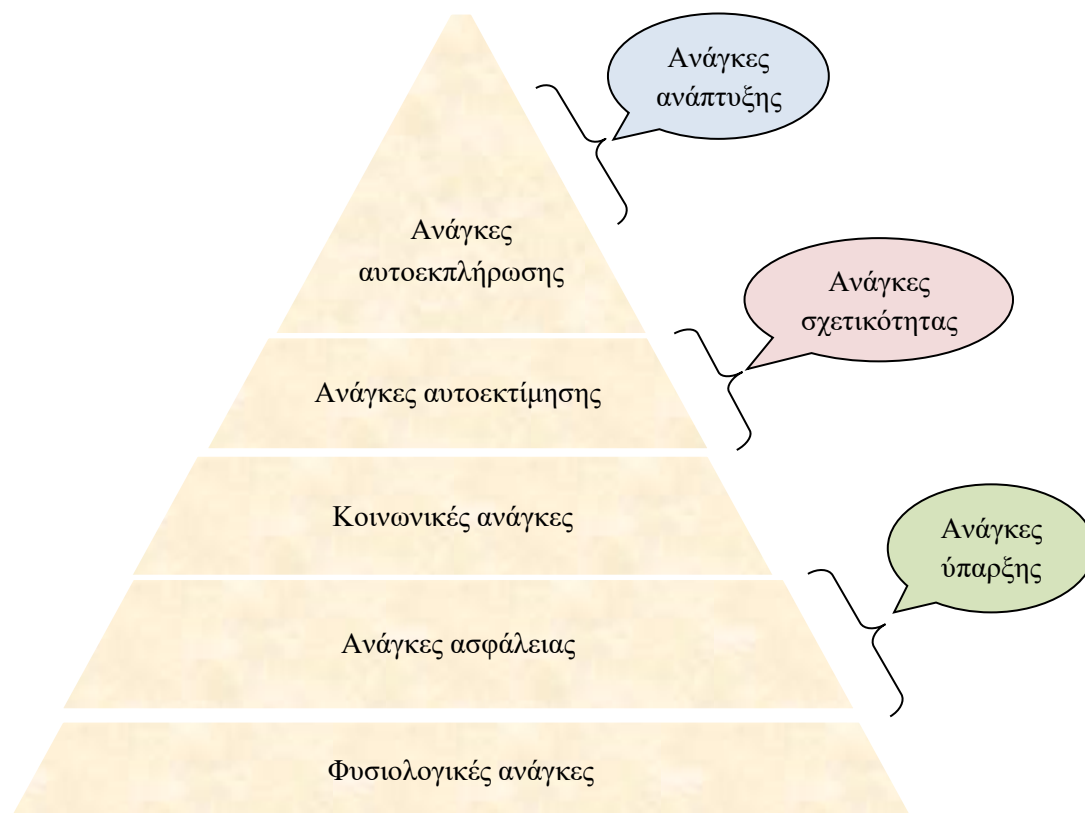
Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους Porter και Lowler το 1968, αποτελεί παραλλαγή της θεωρίας του Vroom και υποστηρίζει ότι η απόδοση ενός υπαλλήλου δεν εξαρτάται μόνο από την προσπάθεια που αυτός καταβάλλει. Αντίθετα εξαρτάται και από άλλες παραμέτρους, όπως είναι οι ικανότητές του καθώς και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του (π.χ. τα άτομα μεταξύ τους έχουν διαφορετικές ανάγκες- επιθυμίες-στόχους, η συμπεριφορά τους καθορίζεται τόσο από εγγενής όσο κι από εξωγενείς παράγοντες, με βάση τις προσδοκίες τους επιλέγουν και τη συμπεριφορά που θα τους οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα κλπ.). Δηλαδή το μοντέλο αυτής της θεωρίας εκλαμβάνει τα κίνητρα των εργαζομένων, την ικανοποίηση που νιώθουν αλλά και την απόδοσή τους ως ξεχωριστές μεταβλητές και επιχειρεί να διασαφηνίσει τις πολύπλοκες σχέσεις τους.

([https://www.researchgate.net/publication/284813416\\_Perspectives\\_On\\_Using\\_Theory\\_Porter-Lawler\\_Student\\_Motivation\\_Military](https://www.researchgate.net/publication/284813416_Perspectives_On_Using_Theory_Porter-Lawler_Student_Motivation_Military)) [προσπέλαση 29/12/2020]

### **1.2.8 Η θεωρία του Aldelfer – Erg**

Τη θεωρία αυτή ανέπτυξε ο Clayton P. Aldelfer το 1969 και αποτελεί επέκταση της θεωρίας αναγκών του Maslow, με τη διαφορά ότι η θεωρία αυτή αναφέρεται σε τρεις κατηγορίες αναγκών: τις ανάγκες ύπαρξης (existence needs), σχέσης (relatedness needs) και ανάπτυξης (growth needs) (<https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/erg-motivation-theory-alderfer.php>) [προσπέλαση 29/12/2020]

Κατά τον Aldelfer η ικανοποίηση των αναγκών δεν είναι μονόδρομη. Δηλαδή η ικανοποίηση αναγκών ανωτέρων κατηγοριών δεν προϋποθέτει απαραίτητα την προηγούμενη ικανοποίηση των αναγκών ύπαρξης. Επίσης, αν μία ανάγκη ανωτέρου επιπέδου δεν ικανοποιηθεί, τότε το άτομο ωθείται στο να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του κατωτέρου επιπέδου. Ως θεωρία δεν ευδοκίμησε διότι δεν είναι καθόλου εύκολο να γίνει ταύτιση κινήτρων και αναγκών, δεδομένου του ότι κάθε άτομο αντιμετωπίζει διαφορετικές ανάγκες (Τσούνης Α. et. al., 2016: 38).



Πηγή: <https://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html> [προσπέλαση 29/12/2020]

**Διάγραμμα 1.5**  
**Απεικόνιση της θεωρίας του Aldelfer –Erg**

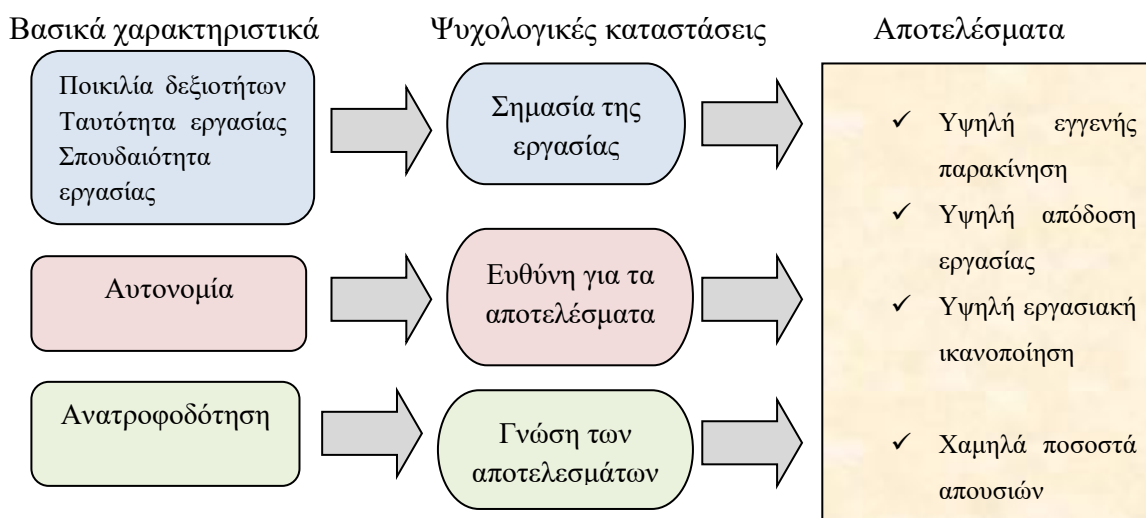
### **1.2.9 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman and Oldham**

Η ανωτέρω θεωρία αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham το 1974 και ουσιαστικά αναφέρεται στα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που επηρεάζουν την ικανοποίησή του, την απόδοσή του και τη συμπεριφορά του γενικότερα.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα :

- Η πληθώρα ικανοτήτων (skill variety)
- Η εργασιακή ταυτότητα (task identity)
- Η εργασιακή σπουδαιότητα (task significance)
- Η αυτονομία (autonomy) και
- Η ανατροφοδότηση (feedback)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά από μόνα τους δεν αρκούν για να επιτευχθεί η ικανοποίηση του υπαλλήλου. Είναι βέβαιο ότι όσο πιο ανεπτυγμένα είναι σε ένα άτομο τα βασικά χαρακτηριστικά του, τόσο περισσότερα είναι και τα κίνητρά του αλλά και η ευχαρίστηση που εισπράττει από τον εργασιακό χώρο. Ωστόσο δεν συντελούν από μόνα τους στην όποια αλλαγή. Εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιδρά στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρο γύρω του (τις λεγόμενες ψυχολογικές καταστάσεις) (<https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php>) [προσπέλαση 30/12/2020]. Διαγραμματικά απεικονίζεται ως εξής:



Πηγή: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/779828.pdf> [προσπέλαση 30/12/2020]

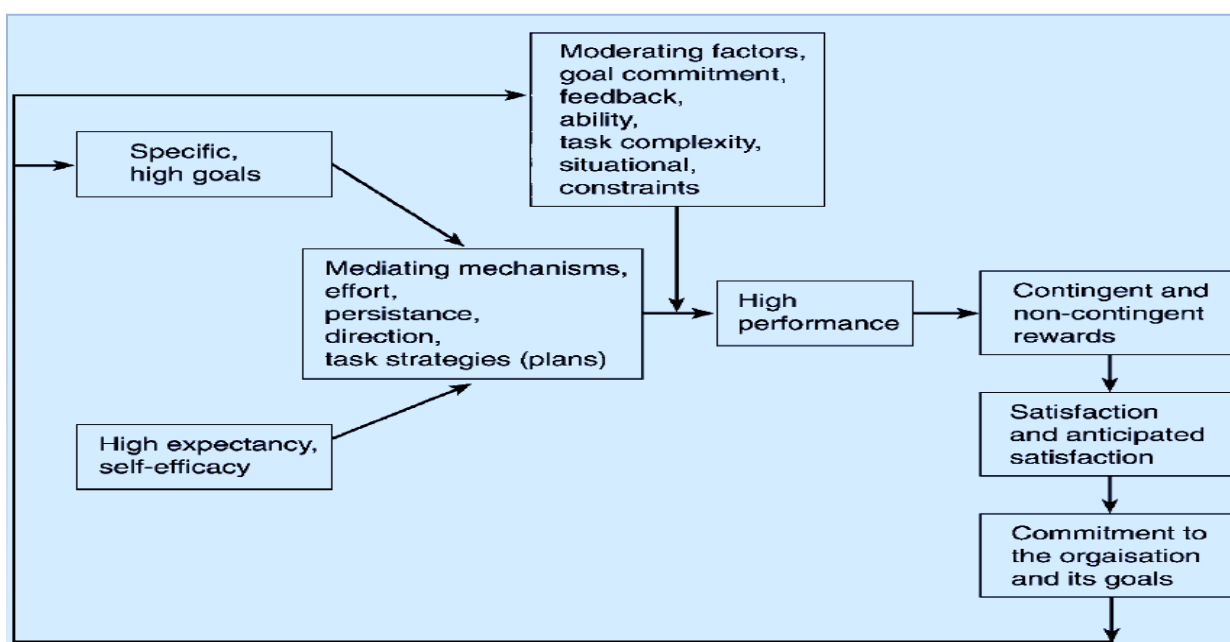
### Διάγραμμα 1.6

#### Απεικόνιση της θεωρίας των Hackman και Oldham

#### 1.2.10 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Κατά τη θεωρία του Locke (1990), η κινητήρια δύναμη του ανθρώπου είναι οι αξίες του. Συνεπώς, το αν χαίρει ικανοποίησης από την εργασία του δεν εξαρτάται μόνο από το μισθό που παίρνει, αλλά και με όσα θα ήθελε να του αποφέρει η εργασία του. Βασικό ερώτημα που απασχόλησε τον ερευνητή ήταν να εντοπίσει γιατί ορισμένα άτομα έχουν υψηλότερη απόδοση σε σχέση με άλλους, κατά την εκτέλεση της ίδιας εργασίας (Latham G., Locke E., 1991:213). Τα βασικότερα σημεία της συγκεκριμένης θεωρίας είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Σαφήνεια :Οι εκάστοτε τιθέμενοι στόχοι δεν πρέπει να είναι αόριστοι, αλλά σαφείς (specific). Για την ακρίβεια όσο πιο συγκεκριμένος είναι ο στόχος, τόσο πιο ξεκάθαρο θα είναι και το περιεχόμενό του. Με απλά λόγια ένας σαφής στόχος επιτρέπει στο άτομο να αποσαφηνίζει αφενός πού πρέπει να φτάσει κι αφετέρου να αξιολογεί την πρόοδό του (Latham et. al., 1991:2013).
- ✓ Πολυπλοκότητα: Όσο αυξάνεται ο βαθμός δυσκολίας ενός στόχου, τόσο αυξάνεται και η απόδοση του υπαλλήλου. Δύσκολος ωστόσο δε σημαίνει ανέφικτος. Αν για τον εργαζόμενο ένας στόχος εκτείνεται πέρα από τις δυνάμεις του, τότε δε θα καταβάλλει καν προσπάθεια να τον φτάσει, αλλά θα τον απορρίψει ως παράλογο (Bandura A., 1997).
- ✓ Δέσμευση: επιτυγχάνεται όταν το άτομο όχι απλά παρίσταται κατά τη στοχοθεσία, αλλά μετέχει κιόλας στη δημιουργία της. Με αυτό τον τρόπο κατανοεί καλύτερα το στόχο και καταβάλει εκούσια προσπάθεια για την επίτευξή του (Lunenburg C.F., 2011:3).
- ✓ Ανατροφοδότηση (feedback): Είναι πολύ σημαντικό να περιλαμβάνεται σε ένα πρόγραμμα στοχοθεσίας, αφού μέσω αυτής παρέχεται η δυνατότητα στο άτομο να αντιληφθεί καλύτερα τις προσδοκίες του, να επαναπροσδιορίσει την απόδοσή του, όπου αυτό είναι εφικτό, αποσκοπώντας στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος (Lunenburg C.F., 2011:3).



Πηγή: <http://reaserchgate.net/publication/233064338> [προσπέλαση 30/12/2020]

## Διάγραμμα 1.7

### Απεικόνιση της θεωρίας του Locke

#### 1.3 Παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης

Το αν κάποιος είναι ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος από το αντικείμενο της εργασίας του ή το χώρο εργασίας του εν γένει, πολλές φορές δεν εξαρτάται μόνο από ένα παράγοντα. Είναι συνονθύλευμα πολλών παραμέτρων. Μερικοί σχετίζονται με το ίδιο το άτομο, ενώ άλλοι είναι εξωγενείς.

##### 1.3.1 Ατομικοί παράγοντες

Όταν αναφερόμαστε στους ατομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση αναφερόμαστε κυρίως το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης του ατόμου (Μ. Γαλανάκης, 2012: 548).

Πληθώρα ερευνών έχει ασχοληθεί με τη σχέση εξάρτησης εργασιακής ικανοποίησης και φύλου, τα αποτελέσματα των οποίων δεν είναι σαφή. Σίγουρα την επηρεάζει, όμως συναρτάται κι από άλλους παράγοντες όπως είναι το εργασιακό περιβάλλον ή οι προτεραιότητες που θέτει ο υπάλληλος ή από τον τρόπο που εκλαμβάνει την εργασιακή ευχαρίστηση ένας άνδρας ή μία γυναίκα. Για παράδειγμα, σε έρευνες που έχουν γίνει οι γυναίκες εμφανίζουν δυσαρέσκεια σε σχέση με τους άνδρες ειδικά όταν βιώνουν την παρενόχληση στο χώρο της εργασίας (Culkin J, Perrotto S. R., 2004). Άλλες πάλι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνδρες αισθάνονται ευχαριστημένοι όταν η εργασία τους παρέχει ασφάλεια, προοπτικές εξέλιξης και υψηλές αποδοχές σε αντίθεση με τις γυναίκες που τους αρκεί απλά η αναγνώριση ή η αυτονομία (Sabharwal M., Corley A. E, 2009: 549).

Και η ηλικία διαδραματίζει το δικό της ρόλο στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Καθώς οι άνθρωποι γερνούν, ναι μεν περιορίζονται οι φυσικές τους ικανότητες, πλην όμως αυξάνεται η γνώση και η εμπειρία τους (Bal M. et. al., 2008:145). Ειδικότερα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι παρουσιάζονται πιο ευχαριστημένοι από την απασχόλησή τους σε σχέση με τους ηλικιακά νεότερους. Κι αυτό έχει μία δόση λογικής, αφού όσο μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία έχει ένας υπάλληλος, τόσο πιο καλά αμείβεται, έχει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και χειρίζεται ευκολότερα νέες ή δύσκολες καταστάσεις (Ράλλη, 2019: 14).



Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο του ατόμου μελέτες έχουν δείξει ότι όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης του ατόμου, τόσο πιο ικανοποιημένος εμφανίζεται από την εργασία του αφού κατέχει θεωρητικά καλύτερη θέση εργασίας και έχει πιο πολλά περιθώρια ευελιξίας και ανάπτυξης (Μ. Γαλανάκης, 2012: 550). Υπάρχει ωστόσο και η αντίθετη άποψη που υποστηρίζει ότι οι μορφωμένοι υπάλληλοι είναι πιο δυσαρεστημένοι από τους συναδέλφους τους που έχουν χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο, γιατί λόγω των προσόντων τους προσδοκούν και απαιτούν περισσότερα από την εργασία τους, ενώ δεν κατορθώνουν πάντα να ικανοποιήσουν αυτές τους τις ανάγκες (Κλή Ε., 2008:107).

### ***1.3.2 Λοιποί παράγοντες***

Εκτός από τα ανωτέρω, η ευχαρίστηση του ατόμου από την απασχόλησή του εξαρτάται κι από άλλους παράγοντες, όπως παραδείγματος χάριν τη γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας, το εργασιακό περιβάλλον με ό,τι αυτό συνεπάγεται (συνθήκες και αντικείμενο εργασίας, τρόπο διοίκησης του εκάστοτε οργανισμού κλπ.), τη σωστή διαχείριση του χρόνου κλπ.

Ουδείς μπορεί να αντικρούσει την άποψη ότι η παγκόσμια αγορά έχει μεταβληθεί πάρα πολύ τις τελευταίες δεκαετίες. Και λόγω της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και λόγω της οικονομικής κρίσης. Αφενός η αγορά έχει καταστεί πιο ανταγωνιστική σε όλους τους τομείς της, ιδιωτικό και δημόσιο, που σημαίνει ότι οι εργοδότες έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις από το προσωπικό τους χωρίς αυτό κατ' ανάγκη να συνεπάγεται και αύξηση αποδοχών. Από την άλλη η παρατεταμένη ύφεση έχει επιφέρει μειώσεις σε μισθούς, σε παροχές, σε προσλήψεις, έχουν αυξηθεί τα ποσοστά ανεργίας κλπ. Όλα αυτά έχουν αντίκτυπο σε κάθε χώρο εργασίας, αφού μεταβάλουν αναπόφευκτα τις συνθήκες εργασίας κι επιφορτίζουν τον υπάλληλο με έντονη ανησυχία κι αβεβαιότητα για το μέλλον, απογοήτευση, κακές συναδελφικές σχέσεις και κατά συνέπεια μειωμένη ικανοποίηση (Belias D. et. al. , 2015:315).

Αδιαμφισβήτητα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το εργασιακό περιβάλλον. Ως έννοια δε σχετίζεται μόνο με την εργασία ή το περιεχόμενο αυτής. Απεναντίας, συμπεριλαμβάνει κι άλλες διαστάσεις, όπως π.χ.: την αίσθηση της επιτυχίας, τις συνθήκες υγιεινής, τα διαφορετικά στάδια εκτέλεσής της, τον διοικητικό έλεγχο κλπ. (Raziq A., Maulabakhsh R., 2015: 718). Αποσκοπώντας στη διερεύνηση της σχέσης περιβάλλοντος εργασίας και ικανοποίηση, οι ανωτέρω πραγματοποίησαν έρευνα στην οποία μετείχαν 210 υπάλληλοι από διαφορετικούς χώρους εργασίας (τραπεζικό, εκπαιδευτικό και τηλεπικοινωνιακό

κλάδο). Το αποτέλεσμα αυτής ήταν η ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ των δύο προαναφερθέντων εννοιών. Επισημάναν όμως ότι όταν οι συνθήκες δεν είναι ευνοϊκές, ο υπάλληλος δε δύναται να ξεδιπλώσει τα ταλέντα του, δηλαδή να αναπτύξει όλες του τις δυνατότητες, με ό,τι κόστος μπορεί να έχει αυτό για τον οργανισμό. (Raziq et. al, 2015: 724).

Στην ελληνική πραγματικότητα και ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, επιβαρύνει τις εργασιακές συνθήκες και η μη εφαρμογή αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κατά κάποιο τρόπο εφαρμόζονται μερικώς, μέσω του εκσυγχρονισμού διαδικασιών, της εκχώρησης αρμοδιοτήτων στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης και της αποκατάστασης της επικοινωνίας μέσω επιτελικών στελεχών κι υπαλλήλων. Βέβαια ο δημόσιος τομέας συγκριτικά με τον ιδιωτικό, δεν έχει ούτε τα αντίστοιχα κονδύλια, ούτε την ίδια νοοτροπία, ούτε και την συνέπεια (Κέφης Β., 2014: Όλη αυτή η έλλειψη ανταγωνισμού, έχει άμεσο αντίκτυπο στον εργαζόμενο. Δεν έχει κίνητρο για να βελτιωθεί, καλείται να εκπληρώνει τα καθήκοντά του με υποδομές αναχρονιστικές οι οποίες δεν ευνοούν την απόδοσή του και σε πολλές των περιπτώσεων χάνει και το ζήλο του για εργασία.

Ωστόσο ανασταλτικός παράγοντας είναι και η χειρίστη διαχείριση του διαθέσιμου χρόνου ή η κακή οργάνωση αυτού. Μπορεί να έχει να κάνει με το φόρτο εργασίας ή με αδυναμία εκτέλεσης ορισμένων καθηκόντων τους. Σίγουρα συνδέεται με το εργασιακό περιβάλλον πιο πολύ, αλλά ως ένα σημείο είναι και ατομική ευθύνη. Σύμφωνα με τον Brian Tracy (2005), ένας πρωτοποριακός τρόπος να για σπάσει η αναβλητικότητα που διακατέχει πολλούς υπαλλήλους, είναι να «τρώνε το βάτραχό τους». Με απλά λόγια συστήνει στον κόσμο να υιοθετήσει ως συνήθεια την διεκπεραίωση κατά προτεραιότητα της πιο δύσκολης εργασίας. Δεν υπάρχει πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και του καλύτερου ελέγχου της ζωής μας (Brian Tracy, 2005:82).

Κατά την Έλενα Τσουκαλά (2007), η σωστή διαχείριση του χρόνου σημαίνει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίησή του και την επίτευξη όσο το δυνατόν υψηλότερων στόχων. Το άτομο καθίσταται πιο αποδοτικό, αγχώνεται λιγότερο, βάζει όρια στον εαυτό του και στους γύρω του και δεν αναλώνεται μάταια. Συνεπώς είναι και πιο ευχαριστημένο από όλα (Τσουκαλά Ε., 2007: 21).

## 1.4 Επιδράσεις εργασιακής ικανοποίησης

Αφού το άτομο περνά το ένα τρίτο της ημέρας, για να μην πούμε της ζωής του ολάκερης, στον εργασιακό του χώρο, καταλαβαίνει κανείς πόσο ζωτικής σημασίας είναι να απολαμβάνει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση από αυτή. Γιατί αναπόφευκτα επηρεάζονται όλοι οι ρόλοι της ζωής του. Αν λοιπόν το άτομο είναι πλήρως ικανοποιημένο, τότε συνήθως όλα βαίνουν καλώς. Η παραγωγικότητά του είναι ανεβασμένη, η διάθεσή του ευχάριστη, διακατέχεται από ηρεμία κι ο χρόνος κατά τη διάρκεια της εργασίας αλλά κι εκτός κυλά ευχάριστα και με λιγότερο άγχος.

Λαμβάνοντας βέβαια υπόψη την ελληνική πραγματικότητα, ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία (π.χ. την οικονομική κρίση, τον περιορισμό των προσλήψεων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, την αύξηση των συνταξιοδοτήσεων, την περικοπή δώρων και αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων, την πανδημία κλπ) το σκηνικό αυτό φαντάζει ουτοπικό. Κι αυτή ακριβώς την επίδραση θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε στη συνέχεια.

### 1.4.1 Στην απόδοση του υπαλλήλου

Και όσον αφορά στη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης έχουν γίνει πολυάριθμες μελέτες, μέσα από τις οποίες αναδύεται ξεκάθαρα ότι υπάρχει σύνδεση αυτών των εννοιών. Η σύνδεση δεν είναι οφθαλμοφανής, αλλά συναρτάται από το ρόλο που διαδραματίζουν οι λοιπές ενδιάμεσες μεταβλητές. (Τσουνής Α., Σαράφης Π., 2016: 36).

Ως εκ τούτου δεν είναι απαραίτητα σωστό να ισχυριστούμε ότι ένας υπάλληλος που είναι ευχαριστημένος από την εργασία του είναι και αποδοτικός (Spector P., 1997). Ερμηνεύοντας το γεγονός αυτό, διαπιστώνουμε ότι η απόδοση ενός υπαλλήλου επηρεάζεται και από τρίτους παράγοντες, όπως είναι οι εργασιακές συνθήκες, η αναγνωρισιμότητα, ο μισθός ή από άτυπους εσωτερικούς κανόνες που ενδεχομένως έχει θεσπίσει ο εργοδότης (Κάντας Α., 1998).

Για παράδειγμα, τα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης εμφανίζουν ισχυρή σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης. Κι είναι λογικό. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς τα πλεονεκτήματα που τους παρέχει η θέση τους, π.χ. αμείβονται καλύτερα, έχουν μεγαλύτερη αυτονομία, ευελιξία και περισσότερες ευκαιρίες για εξέλιξη. Από την άλλη μεριά χαμηλή είναι η σύνδεση για τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε κατώτερες θέσεις

εργασίας: δεν τυγχάνουν ίσων ευκαιριών με συναδέλφους τους, δεν έχουν προοπτικές ανέλιξης και τα καθήκοντά τους είναι περιορισμένα, με αποτέλεσμα η εργασία να μην είναι ενδιαφέρουσα (Τσουνής Α. et. al., 2016:44-45).

Επικρατεί και η άποψη ότι η παραγωγικότητα του υπαλλήλου συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση κι όχι το αντίστροφο. Έχει έρεισμα στο γεγονός ότι όταν ένας υπάλληλος είναι παραγωγικός, είναι αφοσιωμένος στην εργασία του κι έτσι αυτό έμμεσα οδηγεί σε μεγαλύτερες αποδοχές και κατά συνέπεια και σε αύξηση της ικανοποίησης που αισθάνεται από το φορέα απασχόλησής του (Johns, 1996).

Πάντως για να βελτιωθεί η απόδοση ενός υπαλλήλου, πρέπει αντίστοιχα να υψηλή και η ευχαρίστησή του από την εργασία. Η οποία τελευταία αποδεικνύεται από τη στάση και τη συμπεριφορά του ανθρώπου έναντι της διοικήσεως. Αν η στάση είναι θετική, τότε το άτομο συνδράμει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει στις περιπτώσεις αρνητικής συμπεριφοράς του απέναντι στους διοικούντες (Anis E. et. al., 2018: 911-912).

#### ***1.4.2 Στις απουσίες από την εργασία***

Η απουσία από την εργασία ορίζεται ως η μη παρουσία του, όταν αυτή είναι είτε προγραμματισμένη είτε αναμενόμενη. Γενικά οι απουσίες από την εργασία οφείλονται σε ανικανότητα ή ασθένεια, χωρίς ωστόσο να αποκλείονται κι άλλοι λόγοι (Drakopoulos A.S., Grimani K., 2011:3).

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε 250 υπαλλήλους στην Ινδία, απεδείχθη ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια, η επίβλεψη, οι εργασιακές συνθήκες, λοιπά προβλήματα (π.χ. οικογενειακής ή οικονομικής φύσεως) είναι μερικές από τις παραμέτρους που επηρεάζουν την απουσία των εργαζομένων από την απασχόλησή τους. Η έρευνα απέδειξε ότι η απουσία (ή absenteeism) δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (Harini T., Umasankar M., 2020).

Ασφαλώς δεν είναι ξεκάθαρο ότι, η μη προσέλευση ενός εργαζόμενου στην εργασία του ή η συχνή απουσία από αυτή, συνδέεται με την εργασιακή δυσαρέσκεια. Γιατί δεν είναι εύκολο να διαπιστωθεί αν αυτές οι απουσίες είναι εκούσιες ή ακούσιες. Μπορεί να οφείλεται σε κάποιο σοβαρό πρόβλημα υγείας ή κώλυμα ή απλά ο εργαζόμενος να έχει πιο ενδιαφέρουσες ασχολίες εκτός εργασιακού χώρου με τις οποίες προτιμά να ασχοληθεί (Κλή Ε., 2008: 119).

### 1.4.3 Στην υγεία του υπαλλήλου

Η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά και στην κατάσταση της υγείας ενός ανθρώπου, τη σωματική αλλά και την ψυχική. Όταν εκλείπει η ικανοποίηση από την εργασία, το άτομο ασθενεί ψυχικά και σωματικά. Δύναται να εκδηλώσει αυτοάνοσο νόσημα, κάποια άλλη σοβαρή πάθηση, εργασιακό στρες (work stress), επαγγελματική εξουθένωση (burnout) κλπ. Οι τελευταίες είναι δύο έννοιες που δεν είναι ταυτόσημες.

Το εργασιακό στρες είναι μία ήπιας μορφής άγχους το οποίο προκαλείται από τις ευθύνες που έχει ένας υπάλληλος, τα πολλαπλά καθήκοντα που ίσως ασκεί, τη δυσκολία επιτέλεσης συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων. Επιδρά αρνητικά στην απόδοση αλλά και στην ευημερία του (Pecino V. et. al., 2019:2).

Η επαγγελματική εξουθένωση πάλι δεν έχει σχέση με την υπερκόπωση, δηλαδή τη σωματική κούραση που βιώνει το άτομο μετά από πολύωρη απασχόληση (<https://ygeiamou.gr/blogs/burn-out-ta-epikindina-simadia-ke-pos-tha-to-xeperasoume/> ) [προσπέλαση 31/12/2020]. Περιγράφεται ως μια μορφή παρατεταμένου εργασιακού άγχους, στο οποίο το άτομο δεν μπορεί να ανταπεξέλθει (Α. Κουστέλιος et. al., 2001:31). Σύμφωνα με το Maslach (1982), ένα άτομο που βιώνει εξουθένωση ουσιαστικά νιώθει εξάντληση (σωματική και ψυχική), χάνει το ενδιαφέρον του για την εργασία, δεν αποδίδει και δεν αισθάνεται καλά με τον ίδιο τον εαυτό του.

Σε πρόσφατο επιστημονικό άρθρο η εξουθένωση ορίζεται ως είδος συναισθηματικής εξάντλησης, με ισχυρές ενδείξεις ότι έχει επίδραση και στην απόδοση. Ανάμεσα στις επιπτώσεις για τον εργαζόμενο είναι η επιδείνωση της κατάστασης της υγείας του και η χαμηλή εργασιακή του ικανοποίηση (Vicente et. al., 2019:3).

Κατά καιρούς έχουν γίνει διάφορες προσεγγίσεις του σύνθετου αυτού φαινομένου. Δεν είναι ξεκάθαρο πάντως αν η επαγγελματική δυσαρέσκεια προκαλεί την επαγγελματική εξουθένωση ή αν η επαγγελματική εξουθένωση έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης. Μπορεί αμφότερα να είναι αποτέλεσμα των κακών συνθηκών εργασίας (Maslach C., Schaufeli B.W., 1993: 11).

Συνοψίζοντας, και στις δύο προαναφερθείσες περιπτώσεις τα άτομα που πάσχουν είτε από εργασιακό άγχος ή επαγγελματική εξουθένωση, εκδηλώνουν συμπτώματα. Άλλοτε πιο ήπια που μειώνουν απλά την απόδοσή τους, διότι δεν αναγκάζουν το άτομο να απέχει από την εργασία του. Ναι μεν έχει μειωμένη λειτουργικότητα, αλλά δύναται να ασκήσει τα καθήκοντά του. Σε πιο σοβαρές καταστάσεις όμως το άτομο μπορεί να λάβει και

μακρόχρονη αναρρωτική άδεια, ήτοι να μην είναι καθόλου λειτουργικό ούτε για τον εαυτό του ούτε και για τον κύκλο του. Υπό αυτή την έννοια θα λέγαμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει αισθητά και την παραγωγικότητα του υπαλλήλου.

#### **1.4.4 Στις συναδελφικές και διαπροσωπικές σχέσεις**

Αναμφίβολα παίζει ρόλο στην ικανοποίηση του εργαζόμενου το είδος της σχέσης που συνάπτει στην εργασία του. Ως κοινωνικό ον του αρέσει να επικοινωνεί για τρεις βασικούς λόγους: η ανάγκη να εκτελέσει μια εργασία, να ικανοποιήσει προσωπικές του ανάγκες καθώς και το αίσθημα του ανήκειν (Γιαννουλέας Π.Μ. , 2011:28.) Αν το κλίμα της ομάδας είναι ευχάριστο και η επικοινωνία ουσιαστική, τότε όλα βαίνουν ομαλά. Νιώθει ήρεμο, αισθάνεται ασφάλεια, συνεργάζεται καλά κι επιτυγχάνει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, ατομικά και συλλογικά.

Σύμφωνα με πρόσφατο άρθρο στον εργασιακό χώρο διακρίνονται τέσσερα διαφορετικά είδη σχέσεων: οι ανεξάρτητες , οι εξαρτημένες, οι ανταγωνιστικές και οι συγκρουόμενες, όλες δυναμικά συσχετιζόμενες. Στην πρώτη περίπτωση το αντικείμενο εργασίας δεν εξαρτάται από κάποιον άλλο κι ως εκ τούτου δεν έχει κανένα λόγο το άτομο να ανταγωνιστεί τους συναδέλφους του. Στη δεύτερη περίπτωση συναρτάται άμεσα από τον περίγυρό του, στην τρίτη περίπτωση συναγωνίζεται τους συναδέλφους του ως προς το ποιος θα επιτύχει τη μέγιστη απόδοση. Στην τελευταία τα άτομα έχουν εκ διαμέτρου αντίθετες απόψεις και δεν διστάζουν να τις εκφράσουν, πολλές φορές μάλιστα κι επιθετικά (Radhika Kapur, 2020: 3).

Επειδή ακριβώς στη χώρα μας δεν υπάρχει ανεπτυγμένη οργανωσιακή κουλτούρα και δέσμευση, μεγάλος αριθμός υπαλλήλων δε θεωρεί ότι ανήκει σε μία ομάδα και δρα ατομικά. Ως ένα σημείο είναι θεμιτό, αλλά σε υπέρμετρο βαθμό έχει αρνητική επίδραση στις συναδελφικές σχέσεις και στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ένα άτομο που δρα ατομικά και απομονώνεται από τον εργασιακό του περίγυρο, αν ανακύψει ένα μείζον υπηρεσιακό ζήτημα δεν έχει πού να αποτανθεί. Έτσι, στα πλαίσια της γνωστής αναβλητικότητας, δεν διεκπεραιώνει εντός προβλεπόμενων προθεσμιών τις υποθέσεις του και κατά συνέπεια δεν εξυπηρετείται και το κοινό. Αν αυτή του η συμπεριφορά συνεχιστεί επί μακρόν, τότε αρχίζει και αγχώνεται λόγω συσσώρευσης εκκρεμοτήτων και δεν είναι κι ικανοποιημένο από την εργασία του. Αυτή του λοιπόν η στάση μακροχρόνια,

μετατρέπεται είτε σε άρνηση να προσέλθει στην εργασία είτε σε άγχος κι εκνευρισμό τα οποία ξεσπά ακόμη και στην οικογένειά του.

Ισχύει και το αντίστροφο. Σπάνια μεν, αλλά γίνεται, να είναι πολύ υγιείς οι εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους και ιεραρχικά ανώτερους προϊστάμενους και να ταλανίζει το άτομο κάποιο άλλο πρόβλημα, υγείας – οικονομικό ή οικογενειακό. Η συμπεριφορά του αναπόφευκτα θα επηρεαστεί και θα έχει αντίκτυπο και στην απόδοσή του και στις συναδελφικές του σχέσεις.

Η πανδημία του τελευταίου χρόνου, κατά κοινή ομολογία, έχει αλλάξει άρδην τις ισορροπίες στον εργασιακό χώρο. Οι υπάλληλοι έχουν αποξενωθεί, αφού δεν επιτρέπεται η αυτοπρόσωπη παρουσία όλων. Οι σχέσεις έχουν επιβαρυνθεί εξαιτίας της ενασχόλησής τους με πολλαπλά αντικείμενα, με τηλεργασία. Όλο και κάποιο μέλος της οικογένειάς τους ασθένησε ή δεν εργάζεται, υπάρχει ανασφάλεια για το αύριο, για ενδεχόμενη περικοπή μισθών κλπ. Δε θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι εγείρει ζήτημα ανισοτήτων, αφού μόνο οι γνώστες χειρισμού ηλεκτρονικών μέσων έχουν πρόσβαση σε αυτή, αποκλείοντας έτσι εργαζόμενους με λιγότερα τυπικά προσόντα [https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD\\_THEMATIC\\_ISSUE\\_TELEWORK\\_FINAL.pdf](https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf) [προσπέλαση 02/02/2021].

Από τα ανωτέρω συνάγεται εύκολα το συμπέρασμα αφενός ότι οι σχέσεις είναι σύνθετες, έχουν επιβαρυνθεί πολύ τον τελευταίο χρόνο για τους λόγους που προαναφέραμε κι αφετέρου η εργασιακή σχέση συναρτάται από το είδος των σχέσεων που αναπτύσσουν μεταξύ τους οι υπάλληλοι, χωρίς να είναι ξεκάθαρος ο βαθμός επιρροής της.

#### ***1.4.5 Στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών***

Από έρευνες αποδεικνύεται κι εδώ ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης, στην οποία μετείχαν 168 άτομα που απασχολούνταν στην πρώτη γραμμή και είχε σκοπό να διερευνήσει αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, χαρακτηριστικών της εργασίας και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, το αποτέλεσμα επιβεβαίωσε την ύπαρξη ισχυρού δεσμού (Pantounakis A., Bouranta N., 2013).

Έχει μία βάση, αν αναλογιστεί κανείς ότι ένας άνθρωπος ευχαριστημένος με την εργασία του έχει μία θετική αύρα και βιώνει θετικά συναισθήματα, άρα είναι θετικά διακείμενος απέναντι στον πελάτη- πολίτη. Η στάση του αυτή μεταφράζεται σε θετική γλώσσα του σώματος, η οποία γίνεται αντιληπτή: πρόκειται για άτομο χαμογελαστό, με διάθεση να εξυπηρετήσει, να αφουγκραστεί και να επικοινωνήσει με τον κόσμο γύρω του (Γαλανάκης Μ., Σταλίκας Α., 2017:71). Το αντίθετο ακριβώς συμβαίνει όταν το άτομο αισθάνεται δυσαρέσκεια από τη δουλειά του. Αποστασιοποιείται, δεν είναι ευδιάθετο, συχνά εκνευρίζεται και είναι σύνηθες το φαινόμενο να εκτονώνεται στους συναδέλφους, στην οικογένειά του ή στον πολίτη.

#### **1.4.6 Στη ζωή γενικότερα**

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η εργασία αποτελεί για τους περισσότερους από εμάς ένα δεύτερο σπίτι, αφού περνάμε ένα μεγάλο μέρος της ζωής μας εκεί. (Κλή Ε., 2008:121). Ως φυσικό επακόλουθο δε θα μπορούσε παρά να έχει επίδραση και στην ευχαρίστηση που βιώνει το άτομο από την ίδια τη ζωή. Ένας άνθρωπος ευχαριστημένος από την εργασία του είναι ένας άνθρωπος χαρούμενος κι ήρεμος γενικότερα. Το γεγονός αυτό αντανάκλα και στην προσωπική του ζωή. Έχει αποδειχθεί κι ερευνητικά ότι οι δύο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες. Η σχέση τους είναι θετική, αλλά θα μπορούσε να είναι και αμφίδρομη. Για παράδειγμα, ένα άτομο ικανοποιημένο από τη ζωή του εκπέμπει αυτή την ευτυχία και στο χώρο της εργασίας του (Judge T.A., Watanabi S., 1993).

Σε μελέτη που έγινε σε 652 δασκάλους διαφόρων εκπαιδευτικών βαθμίδων στην Αγκυρα με σκοπό να ερευνηθεί η σχέση ικανοποίησης από τη ζωή και την εργασία καθώς και πόσο επηρεάζει την ζωή των εκπαιδευτικών η εργασιακή τους ικανοποίηση, τα αποτελέσματα κατέληξαν στο εξής συμπέρασμα: ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία τους, έχει σημαντική επίδραση και στην ευχαρίστηση που αποκομίζουν από την υπόλοιπη ζωή τους (Aydintan B., Koc H., 2016:72).

Αν υιοθετήσουμε την άποψη της θετικής συσχέτισης των δύο εννοιών, τότε θα πρέπει οι εργοδότες να φροντίσουν για την εξασφάλιση ενός ποιοτικού περιβάλλοντος εργασίας, αποσκοπώντας στη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής αλλά και της συνολικής ζωής των εργαζομένων (Aydintan et. al., 2016:74).



## 1.5 Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά ποιο θα επιλεγεί κάθε φορά εξαρτάται από μία σειρά παραμέτρων, όπως το χώρο και τις συνθήκες διεξαγωγής της έρευνας, το είδος αυτής ακόμα και τη δομή του υπό μελέτη οργανισμού. Ακολούθως θα αναφερθούμε σε κάποια από αυτά.

Ένα από τα πιο παλιά και χρήσιμα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι το Job Diagnostic Survey (JDS) των Hackman and Oldham (1975). Σύμφωνα με αυτό ένας υπάλληλος μπορεί να επιτύχει θετικά αποτελέσματα σε προσωπικό κι εργασιακό επίπεδο (π.χ. υψηλή απόδοση, ικανοποίηση και παρακίνηση) όταν συνυπάρχουν και τρεις ψυχολογικές καταστάσεις: αντιλαμβάνεται τα αποτελέσματα της εργασίας του, τη σημασία αυτής και την ευθύνη που αυτή συνεπάγεται. Μέσω των υποκλιμάκων του καλύπτει όλες τις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης: μισθό, εποπτεία, κοινωνική και εργασιακή ασφάλεια, χώρο εργασίας. Αποτελείται από 7βάθμια κλίμακα Likert, όπου οι απαντήσεις κλιμακώνονται από το 1 ισούται με απόλυτα δυσαρεστημένος, ενώ το 7 με απόλυτα ικανοποιημένος (J. R. Hackman, G. R. Oldham, 1975: 160-162).

Ο Spector (1985) στη συνέχεια ανέπτυξε άλλο στατιστικό εργαλείο ονόματι Job Satisfaction Survey (JSS). Η ιδιαιτερότητα αυτού του μοντέλου έχει να κάνει με το γεγονός ότι εστίαζε στον άνθρωπο και στην άποψή του για την εργασία του. Κατά τον ίδιο σχεδιάστηκε για να καλύψει τα κενά των προηγούμενων μοντέλων, των οποίων οι υποκλίμακες δεν κάλυπταν όλο το ερευνητικό φάσμα, ήτοι δεν εστίαζαν στον ανθρώπινο παράγοντα ή δεν ήταν ξεκάθαρες ως προς το περιεχόμενό τους. Δίνει βαρύτητα στις εξής εννέα υποκατηγορίες: στο μισθό, στην επικοινωνία, στην εποπτεία, στη φύση της εργασίας, στους συναδέλφους, στα προνόμια, στην προαγωγή, στις εργασιακές συνθήκες και στις ενδεχόμενες αμοιβές (π.χ. αναγνώριση ή εκτίμηση). Αποτελείται από 36 ερωτήσεις, είναι 6βάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 ισοδυναμεί με διαφωνώ πάρα πολύ, ενώ το 6 με συμφωνώ πάρα πολύ (P. E. Spector, 1985:694-699).

Το 1989 ακολούθησε το Job in General Scale (JIG), το οποίο αποτελούσε ένα γενικότερο εργαλείο ικανοποίησης από την εργασία, χωρίς ωστόσο να εστιάζει σε κάποια όψη της. Αποτελείται από 18 ερωτήσεις και δίνει τρεις επιλογές απαντήσεων: ναι, όχι και ? (δεν είμαι σίγουρος;). Όπου δε υπάρχουν αρνητικές διατυπώσεις, γίνεται αντιστροφή αυτών (G. H. Ironson et al., 1989).

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) πάλι είναι από τα πιο δημοφιλή ερευνητικά εργαλεία. Οι εργαζόμενοι που μετέχουν σε έρευνα αυτού του τύπου καλούνται

να αξιολογήσουν το βαθμό ικανοποίησης ή μη από την εργασία τους απαντώντας σε διαβαθμισμένες ερωτήσεις από το πολύ δυσαρεστημένος έως το πολύ ευχαριστημένος. Υπάρχουν δύο εκδοχές αυτού του μοντέλου, μία μακροσκελής που περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις και μία πιο συνοπτική που αποτελείται από 20 ερωτήσεις. Και στις δύο εκδοχές περιλαμβάνονται είκοσι τομείς σχετικοί με την εργασιακή ικανοποίηση. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε το 1967 από τους Weiss D.J., Davis R. V., England G.W. και Lofquist L.A. (P.E. Spector, 1997:15).

Τέλος, το πιο δημοφιλές για τους ερευνητές είναι το Job Descriptive Index (JDI). Είναι δημιούργημα των Smith P.C., L.M. Kendall και C.L. Halin από του έτους 1969. Λέγεται ότι είναι το πιο προσεγμένο και πιο προσεκτικά σχεδιασμένο εργαλείο. Φυσικά κι αυτό εκτιμά την εργασιακή ικανοποίηση πλην όμως στρέφει την προσοχή του σε πέντε διαφορετικές πτυχές της εργασίας: στους συναδέλφους, στην προαγωγή, στο μισθό, στην επίβλεψη και στην ίδια την εργασία. Για κάθε ερώτηση ο ερωτώμενος έχει δικαίωμα να επιλέξει ανάμεσα σε τρεις πιθανές απαντήσεις: ναι, όχι και δεν είμαι σίγουρος (P.E. Spector, 1997:12-14).

## **1.6 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στη χώρα μας**

Παρόλο που ως αντικείμενο έρευνας απασχολεί εκτενώς τη διεθνή επιστημονική κοινότητα εδώ και πάρα πολλά χρόνια, στη χώρα μας η αντίστοιχη έρευνα ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα. Εντούτοις εντύπωση πάντως προκαλεί το γεγονός ότι σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα έχουν γίνει αναρίθμητες έρευνες. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες από τις πιο πρόσφατες: Stringari A.V., Skordilis K.E., Stavrou A. N., Tzonichaki I., 2019; Karamanis K., Arnis N., Pappa P., 2019; Tsvigiouras S. et. al., 2019; Θανασιά Z. et. al., 2017; D. Belias et. al., 2015; Sdrolias L. et. al., 2014, V. Batiou, Valkanos E., 2013. Οι περισσότερες εξ' αυτών έχουν πραγματοποιηθεί σε εργαζόμενους που απασχολούνται στον εκπαιδευτικό και τραπεζικό κλάδο.

Προσφάτως σε επιστημονική μελέτη που μετείχαν 150 εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων που απασχολούνται με παιδιά με ειδικές ανάγκες και είχε ως στόχο να εξετάσει τα αντιληπτά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και εξουθένωσης οδηγήθηκε στο ακόλουθο συμπέρασμα : οι υπάλληλοι εμφάνισαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από το αντικείμενο ενασχόλησής τους, ενώ αντιθέτως χαμηλό ήταν το επίπεδο ευχαρίστησής τους

όσον αφορά τις αποδοχές και τις προοπτικές ανέλιξής τους. Επιπλέον, μετρίου επιπέδου ήταν η ικανοποίηση από τον οργανισμό, τον ιεραρχικά ανώτερο προϊστάμενό τους και τις συνθήκες εργασίας. Τέλος, μέτρια ήταν και τα επίπεδα εξουθένωσής τους (Stringari et.al. , 2019: 9).

Μία έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Ήπειρο με αντικείμενο διερεύνησης τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού περιβάλλοντος σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι σε επίπεδο άνω του μετρίου. Η ικανοποίησή τους από ενδογενείς παράγοντες (π.χ. δημιουργικότητα, ασφάλεια, κοινωνικό κύρος) είναι μεγαλύτερη από αυτή που σχετίζεται με εξωγενείς παράγοντες (συνθήκες εργασίας, ανθρώπινες σχέσεις κλπ). Ακόμη οι υπάλληλοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από ενδογενείς και λιγότερο από εξωγενείς παράγοντες (Karamanis et. al. , 2019).

Άλλη έρευνα που διεξήχθη σε 208 σχολεία της Μαγνησίας με στόχο να διαπιστώσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, όπως είναι τα έτη προϋπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση, η εργασιακή σχέση και τα χρόνια υπηρεσίας σε συγκεκριμένη μονάδα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα ότι τόσο η μονιμότητα όσο και τα έτη προϋπηρεσίας στην ίδια μονάδα επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Τέλος, όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση οι παντρεμένοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τα παιδιά, ενώ οι διαζευγμένοι από τους συναδέλφους τους (Tsinigiouras et. al. , 2019).

Στον εκπαιδευτικό κλάδο επίσης πραγματοποιήθηκε έρευνα στην συμμετείχαν 319 διοικητική υπάλληλοι της Βόρειας Ελλάδας, με σκοπό της διερεύνηση του κατά πόσο εργασιακοί και δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων. Στα αποτελέσματα της έρευνας συγκαταλέγονται η μέτρια ικανοποίηση του προσωπικού, η οποία δεν εξαρτιόταν από τα δημογραφικά τους στοιχεία. Αντίθετα, σε αυτή ασκούσαν επίδραση η επικοινωνία, οι σχέσεις με τους συναδέλφους καθώς κι ο τρόπος λειτουργίας κι οργάνωσης του οργανισμού (Θανασιά Ζ. et. al. , 2017).

Στον τραπεζικό κλάδο μελέτη προσπάθησε να ερευνήσει τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και κουλτούρας οργάνωσης. Η υπόθεση ήταν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης των υπαλλήλων μιας επιχείρησης εξαρτώνται από την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Στην έρευνα μετείχαν τραπεζικοί υπάλληλοι κι απ' τα αποτελέσματά της προέκυψε ότι σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι εμφανίζονται ευχαριστημένοι τόσο από την ίδια την εργασία όσο και τις συνθήκες αυτής, πλην όμως θα

προτιμούσαν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον πιο φιλικό , με πιο χαλαρές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (D. Belias et. al. , 2015).

Σε συναφή μελέτη, συμμετείχαν 172 τραπεζικοί υπάλληλοι με σκοπό να ερευνηθεί η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι έχουν εγγενή κίνητρα τα οποία αποδεικνύονται ευεργετικά για όλες τις πτυχές της εργασίας τους. Η μελέτη έδειξε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων ενδέχεται να επηρεάζεται από ορισμένα δημογραφικά στοιχεία: θέση εργασίας , μορφωτικό επίπεδο και οικογενειακή κατάσταση. (Sdrolias L. et. al. 2014)

Παλαιότερη έρευνα στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων αποσκοπούσε να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του υπουργείου και να διερευνήσει πώς επιδρούν σε κάθε πτυχή της εργασίας αλλά και στο σύνολό της δημογραφικές και λοιπές σχετιζόμενες με την εργασία μεταβλητές. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 67 μόνιμους και συμβασιούχους υπαλλήλους και τα αποτελέσματα αυτής είναι τα ακόλουθα: το μόνο κίνητρο υψηλής εσωτερικής εργασιακής ικανοποίησης ήταν η φύση της εργασίας , ενώ η ηλικία φαίνεται να είναι η μεταβλητή που επηρεάζει την εργασία στο σύνολό της. Αντίθετα, το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης (V.Vatiou et. al. , 2013).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η βιβλιογραφία που αφορά τη μελέτη του εν λόγω φαινομένου στη χώρα μας τα τελευταία έτη δείχνει να εμπλουτίζεται σημαντικά, ενώ και ο αριθμός των ερευνητών που ασχολούνται με το ζήτημα βαίνει συνεχώς αυξανόμενος. Το βέβαιο είναι πάντως ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ζήτημα σύνθετο για διερεύνηση κι εξαρτάται από πολλές μεταβλητές, γεγονός που επιβεβαιώνεται για άλλη μία φορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ο e – ΕΦΚΑ ΜΙΣΘΩΤΩΝ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ

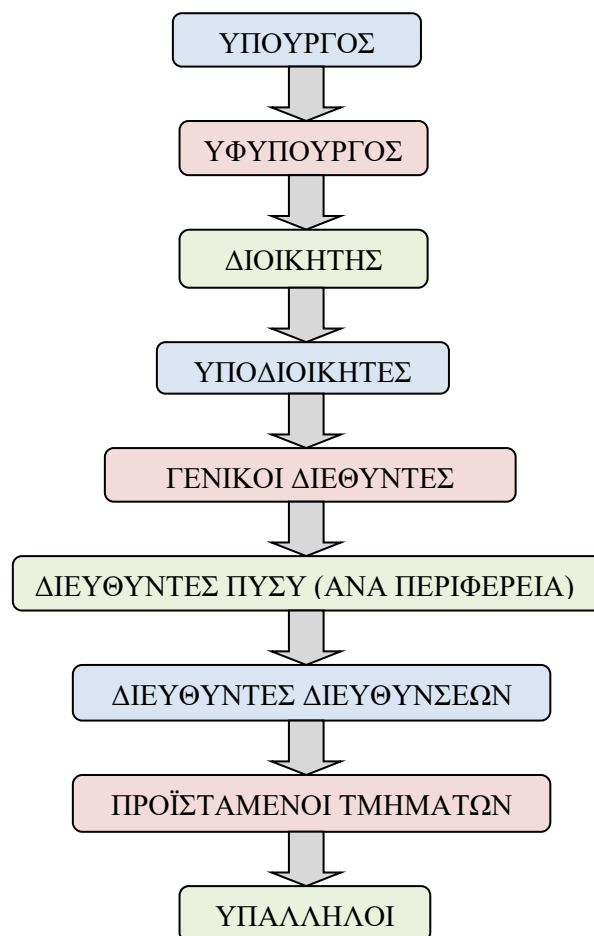
#### 2.1 Λίγα λόγια για τον e- ΕΦΚΑ

Ο ηλεκτρονικός εθνικός φορέας κοινωνικής ασφάλισης (e- ΕΦΚΑ) συστάθηκε με το Ν. 4670/2020 (ΦΕΚ 43/τ. Α'/28-02-2020) με έναρξη ισχύς την 01/03/2020 και ήρθε να αντικαταστήσει πολλά από τα κακώς κείμενα του προηγούμενου ασφαλιστικού νόμου Κατρούγκαλου (Ν.4387/2016). Ως βασικό στόχο του έχει κι αυτός την άμβλυνση κοινωνικών ανισοτήτων και πολυνομιών του παρελθόντος, δεδομένου του ότι μέχρι πρότινος η πλειονότητα των εντασσόμενων ταμείων είχε δικές του καταστατικές διατάξεις, διαφορετικές προϋποθέσεις συνταξιοδότησης και διαφορετικό σύστημα παροχών. Επίσης, αποσκοπεί στη διασφάλιση των όποιων εναπομείναντων αποθεματικών των ταμείων, στην εξασφάλιση των μελλοντικών παροχών των εν ενεργεία και μη ασφαλισμένων (συντάξεων, προνοιακών επιδομάτων, παροχών σε χρήμα κ.ο.κ.) και κυρίως στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας του ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος. Όλα αυτά ευελπιστεί να τα επιτύχει μέσω στοχευμένων ελέγχων στα πλαίσια είσπραξης καθυστερούμενων οφειλών αλλά και πάταξης της ανασφάλιστης εργασίας ([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)) [προσπέλαση 30/12/2020]

Η καινοτομία του σε σχέση με τον προηγούμενο νόμο έγκειται στο ότι ενέταξε στους κόλπους του και το ενιαίο ταμείο επικουρικής ασφάλισης και εφάπαξ παροχών ή αλλιώς το ΕΤΕΑΕΠ, ενώ προέβη και στην ψηφιοποίηση πολλών υπηρεσιών του, με κυριότερη αυτή της έκδοσης ψηφιακών συντάξεων σε μία μέρα. Άλλωστε η μετονομασία του ΕΦΚΑ σε e- ΕΦΚΑ, δίνει από μόνη της αυτό ακριβώς το στίγμα. Το εγχείρημα αυτό έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας «ΑΤΛΑΣ», περιορίζοντας σημαντικά το χρόνο αναμονής έκδοσης συντάξεων κι ανακουφίζοντας οικονομικά μεγάλη μερίδα συνανθρώπων μας ( <https://syntaxeis.gov.gr/> ) [προσπέλαση 31/12/2020]

Ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός οργανισμός της πατρίδος μας υπάγεται προσωρινά στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, ενώ αναμένεται εντός του τρέχοντος έτους η υπαγωγή του στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Ακολούθως επιχειρείται απεικόνιση της διάρθρωσης του φορέα, η οποία είναι φυσικά πιο σύνθετη στην πράξη. Παρατίθεται απλώς προκειμένου να αντιληφθεί ο αναγνώστης πώς διαρθρώνεται ο φορέας.



Πηγή : σχεδιάστηκε από την ερευνήτρια

**Διάγραμμα 2.1**

**Απεικόνιση της διάρθρωσης του e- ΕΦΚΑ**

## 2.2 Καθεστώς προσλήψεων του φορέα

Ως δημόσια υπηρεσία ακολουθεί το καθεστώς προσλήψεων μονίμου προσωπικού των υπολοίπων δημοσίων υπηρεσιών, ήτοι προκηρύσσει προσλήψεις μέσω της ανεξάρτητης αρχής του ανωτάτου συμβουλίου επιλογής προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) ([www.asep.gr](http://www.asep.gr)) [προσπέλαση 31/12/2020].

Το μειονέκτημα είναι ότι λόγω της οικονομικής κρίσης, έχει μειωθεί και ο αριθμός των προσληφθέντων τα τελευταία έτη, με αποτέλεσμα να αποχωρούν συνάδελφοι λόγω συνταξιοδότησης ή θανάτου και να μην καλύπτονται οι θέσεις. Δόθηκε ωστόσο η δυνατότητα προσλήψεων προσωπικού μέσω προγραμμάτων κοινωφελούς χαρακτήρα για

να καλυφθούν έκτακτες ανάγκες, να ενισχυθεί η οικονομία, να αμβλυνθούν τα υψηλά ποσοστά ανεργίας των νέων της χώρας μας και να καταπολεμηθεί η φτώχεια. Η λύση αυτή είναι προσωρινή και δεν λύνει το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού, δίνει όμως μία ανάσα ([www.espa.gr](http://www.espa.gr)) [προσπέλαση 31/12/2020]

### **2.3 Σύστημα προαγωγών του φορέα**

Οι υπάλληλοι του φορέα προάγονται βάσει των άρθρων 83-86 του υπαλληλικού κώδικα του Ν.3528/2007. Η προαγωγή δεν αφορά μόνο στο βαθμό ή στα μισθολογικά κλιμάκια. Εννοούμε και την ανάληψη θέσης ευθύνης. Δυστυχώς για το φορέα έχουν χρόνια να γίνουν κρίσεις μέσω υπηρεσιακού συμβουλίου. Έχει αλλάξει η διαδικασία και δεν έχει ακόμα συσταθεί η ειδική επιτροπή που προβλέπεται.

Έως πριν λίγα χρόνια όταν υπήρχε θέση προϊστάμενου ο προϊστάμενος της διεύθυνσης είχε τη δυνατότητα να τοποθετήσει απευθείας υπάλληλο για να καλύψει την κενή θέση. Πλέον απλά εισηγείται και η τελική απόφαση λαμβάνεται από τη διοίκηση του φορέα. Υπάρχει και η πιθανότητα να μην αποφανθεί κι απλά να εκτελεί χρέη αναπληρωτή ο αρχαιότερος υπάλληλος του τμήματος, βάσει υπαλληλικού κώδικα.

Πολλές φορές ωστόσο οι διοικούντες για να καλύψουν, κατά την κρίση τους πάντα, υπηρεσιακές ανάγκες προβαίνουν σε απευθείας αναθέσεις υπαλλήλων χωρίς απαραίτητα να λαμβάνουν υπόψη τα τυπικά προσόντα τους, με αποτέλεσμα πολλοί συνάδελφοι να θεωρούν ότι τοποθετούνται αυθαίρετα άτομα ακατάλληλα σε καίριες θέσεις. Παρατίθεται απλά ως άποψη, η διοίκηση έχει τον τελικό λόγο.

Σύμφωνα με τα άρθρα 44-46 του Ν. 4674/2020(ΦΕΚ 53/τ. Α'/11-03-2020) για το χρόνο που ένας υπάλληλος υπηρετεί σε θέση ευθύνης, ανεξάρτητα από τον τρόπο που την κατέλαβε, μοριοδοτείται. Αναμφισβήτητα είναι άλλη μία παθογένεια του συστήματος το οποίο δοκιμάζεται από χρονοβόρες κι αμφισβητούμενες διαδικασίες, οι οποίες ως συνήθως έχουν αποδέκτες τους υπαλλήλους σε πρώτη φάση και κατ' επέκταση και το συναλλασσόμενο κοινό του φορέα.

### **2.4 Τρόπος κατάρτισης κι εκπαίδευσης των υπαλλήλων**

Όπως και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα το προσωπικό επιμορφώνεται μέσω του ινστιτούτου επιμόρφωσης του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης

([www.ekdda.gr](http://www.ekdda.gr)) [προσπέλαση 31/12/2020]. Βάσει του υπαλληλικού κώδικα (άρθρο 47 Ν.3528/2007) παρακολουθεί υποχρεωτικά το σεμινάριο εισαγωγικής εκπαίδευσης, το οποίο είναι προαπαιτούμενο για τη μονιμοποίησή του εντός της πρώτης διετίας από την ανάληψη των καθηκόντων του. Στη συνέχεια δεν υποχρεούται σε άλλη επιμόρφωση εκτός αν το επιτάσσουν υπηρεσιακές ανάγκες. Μπορεί στα πλαίσια εφαρμογής κάποιες νέες νομοθεσίας ή μηχανογραφικής εφαρμογής η υπηρεσία να κρίνει ότι ο υπάλληλος πρέπει να παρακολουθήσει το συγκεκριμένο σεμινάριο. Τα σεμινάρια αυτά είναι κλειστά συνήθως, δηλαδή προορίζονται μόνο για συγκεκριμένο φορέα και καμιά φορά αφορούν σε ορισμένο αντικείμενο εργασίας.

Ως διαδικασία δε διαφέρει σε τίποτα από το λοιπό δημόσιο τομέα. Γίνεται αναφορά για το λόγω ότι τελευταία οι υπάλληλοι υποχρεούνται να παρακολουθήσουν όσα σεμινάρια πραγματοποιούνται πλησίον του τόπου κατοικίας τους και μόνο αν δεν περιλαμβάνεται το σεμινάριο της αρεσκείας τους στην λίστα επιλογών, τους παρέχεται η δυνατότητα να επιλέξουν ως πόλη εκπαίδευσης άλλες πόλεις, με ότι αυτό συνεπάγεται για την υπηρεσία (κόστος διαμονής, έξοδα μεταφοράς κλπ).

Φυσικά από την έναρξη ισχύος των περιοριστικών μέτρων της πανδημίας η κατάσταση έχει επιδεινωθεί, γιατί κανένα πρόγραμμα δεν εκτελείται δια ζώσης. Αυτόματα σε αυτή την περίπτωση αποκλείονται από τη διαδικασία συμμετοχής υπάλληλοι που δεν έχουν ευχέρεια χρήσης ηλεκτρονικών μέσων ή εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο. Βεβαίως έχει παρατηρηθεί και το φαινόμενο, ακόμη κι όσοι έχουν αυτή την ευχέρεια να γίνονται δεκτοί αλλά λόγω υποστελέχωσης των υποκαταστημάτων να μην δίνεται τελικά η έγκριση συμμετοχής.

## **2.5 Αξιολόγηση προσωπικού**

Για το προσωπικό ανέκαθεν προβλεπόταν αξιολόγηση από τον υπαλληλικό κώδικα, ο τρόπος όμως αυτής άλλαξε βάσει Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-02-2016) ο οποίος τροποποιήθηκε μεταγενέστερα με το άρθρο 9 του Ν. 4533/2018 (ΦΕΚ 75/ τ.Α'/27-04-2018) και το αρ. 32 του Ν. 4735/2020 (ΦΕΚ 197/τ. Α'/12-10-2020). Στις μέρες μας η πλειοψηφία των υπαλλήλων του φορέα δε μετέχει σε αυτή, διότι θεωρούν ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι οι οποίοι πραγματικά την υπονομεύουν. Οι κυριότεροι λόγοι αποχής από αυτή είναι οι ακόλουθοι: δεν έχουν όλοι οι υπάλληλοι ορισμένο αντικείμενο με αποτέλεσμα να μην είναι μετρήσιμες οι εργασίες που επιτελούν (π.χ. γραμματεία,



πρωτόκολλο, παροχή πληροφοριών κλπ.), θεσπίστηκε προσωπική συνέντευξη η οποία αφήνει παράθυρο εύνοιας για ημετέρους, ενώ προβλέπεται κι αξιολόγηση από αξιολογητή που δε γνωρίζει τον υπό αξιολόγηση υπάλληλο. Κατά κανόνα ο τρόπος διεξαγωγής της σπάνια είναι αμερόληπτος. Υπάρχουν άπειρα παραδείγματα από τη χώρα μας στα οποία οι αξιολογητές είτε αξιολογούν με υπερβολική επιείκεια εκφράζοντας τη συμπάθειά τους προς ένα άτομο, είτε εξαντλούν την αυστηρότητά τους για λόγους εμπάθειας ή ανταγωνισμού (Dessler G., 2015:296-297).

Αγκάθι αποτελεί και η έλλειψη στοχοθεσίας. Η υπηρεσία οφείλει να θέτει από το προηγούμενο έτος στόχους τους οποίους οι υπάλληλοι καλούνται να επιτύχουν. Αυτό έως σήμερα δεν έχει πραγματοποιηθεί, πάραυτα οι υπάλληλοι οφείλουν να αξιολογηθούν για την επίτευξη του «ανύπαρκτου στόχου». Πολλοί εξ υμών απείχαμε από αυτή τη διαδικασία κι ενώ αρχικά ελέγχθη ότι οι απέχοντες αποκλείονται αυτομάτως και από ενδεχόμενη προαγωγή τους, τελικά σύμφωνα με την υπ' αριθ. Α559/2020 απόφαση του Διοικητικού Εφετείου Αθηνών η αποχή εκρίθη νόμιμη (<https://adedy.gr/nomimiapergiaroxiajiologi/>) [προσπέλαση 03/01/2021]

## **2.6 Λόγοι επιλογής του υπό μελέτη φορέα**

Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους επέλεξα ως αντικείμενο μελέτης τον e- ΕΦΚΑ. Βεβαίως, λόγω των αναρίθμητων υποκαταστημάτων που απαριθμεί (περισσότερα από διακόσια πενήντα σε όλη τη χώρα) και των έκτακτων μέτρων της πανδημίας, εστίασα στον e- ΕΦΚΑ Καρδίτσας. Στο νομό υπάρχουν δύο υποκαταστήματα , ένα μισθωτών (το πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ) κι ένα μη μισθωτών (πρώην ΤΕΒΕ), ένα γραφείο ΤΣΑΥ κι ένα ΤΣΜΕΔΕ. Όλοι οι φορείς αυτοί έχουν ενταχθεί στον e- ΕΦΚΑ, πλην όμως μέχρι σήμερα το καθένα λειτουργεί με το προγενέστερο καθεστώς του, καθότι επί της ουσίας δεν έχει υλοποιηθεί η συγχώνευση. Συνολικά σε αυτές τις υπηρεσίες υπηρετούν 71 άτομα, όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Ειδικότερα, από τα στοιχεία της έρευνάς μας , στα οποία θα αναφερθούμε εκτενώς στη συνέχεια, πάνω από το 50% των υπηρετούντων υπαλλήλων ανήκουν στην κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ακολουθούν οι πτυχιούχοι, οι υποχρεωτικής εκπαίδευσης κι έπονται οι συνάδελφοι της τεχνολογικής. Ευλόγως θα αντέκρουε κανείς την επιλογή μου αυτή, λέγοντας ότι πρωτόγνωρες καταστάσεις τον τελευταίο χρόνο βιώνουν όλοι οι υπάλληλοι του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Ναι, δεν αντιλέγω, πλην όμως το μεγαλύτερο βάρος επωμίστηκαν οι υπάλληλοι του υπό συζήτηση

φορέα. Στο πλαίσιο υλοποίησης των νομοθετικών δεσμεύσεων, κλήθηκαν να βαδίσουν σε παντελώς άγνωστα μονοπάτια. Πέρα από τις μεταρρυθμίσεις, τη δαιδαλώδη νομοθεσία και τις ιδιαιτερότητες των ταμείων, έγιναν και συγχωνεύσεις υπηρεσιών. Σε άλλες περιοχές συστεγάστηκαν στα ίδια κτίρια υπάλληλοι μη μισθωτών και μισθωτών ταμείων, όπως είναι το πρώην ΤΕΒΕ και το πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, και πολλοί εκ των υπαλλήλων τοποθετήθηκαν σε νέα εργασιακά αντικείμενα, ενώ σε άλλες μεταφέρθηκαν αρμοδιότητες τ. ΟΓΑ χωρίς την αντίστοιχη μετακίνηση έμπειρου προσωπικού.

Ευνόητα λοιπόν συγχωνεύτηκαν και οι διοικήσεις των πρώην ταμείων που εντάχθηκαν στο φορέα και τοποθετήθηκαν σε καίριες θέσεις υπάλληλοι έτερων ταμείων, οι οποίοι παρά την όποια καλή τους διάθεση, ήταν εξαιρετικά δύσκολο έως αδύνατο να ανταποκριθούν στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους λόγω έλλειψης γνώσης του αντικειμένου. Αυτό το τελευταίο κατέστησε ακόμη πιο προβληματική την επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διοικούντων. Δεν είναι εύκολο να συντονιστεί και να οργανωθεί μία μεταρρύθμιση τέτοιου βεληνεκούς υπό φυσιολογικές συνθήκες, πολύ δε περισσότερο εν μέσω παρατεταμένης καραντίνας.

Τέλος, στα προεκτεθέντα έρχεται να προστεθεί και η μη δυνατότητα συμμετοχής των υπαλλήλων του φορέα στην κινητικότητα. Η κινητικότητα θεσπίστηκε από το 2016 με το Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/τ. Α' / 02-12-2016) και προβλέπει κάλυψη των κενών οργανικών θέσεων του συνόλου των δημοσίων υπηρεσιών είτε με μετάταξη είτε με απόσπαση των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων από μία υπηρεσία σε μία άλλη. Βάσει όμως των διατάξεων του άρθρου 52 Ν.4756/2020 (ΦΕΚ 235/τ. Α' /26-11-2020), οι υπάλληλοι του φορέα έχουν αποκλειστεί από αυτή τη διαδικασία, έως 30 Ιουνίου του 2021.

Πολλοί εκ των συναδέλφων μου θεωρούν άδικη αυτή την απόφαση και αποτέλεσμα μη δίκαιης μεταχείρισης έναντι των λοιπών δημοσίων υπαλλήλων. Το επιχείρημα του φορέα ως προς αυτό το σκέλος, είναι ότι όταν υλοποιηθεί η ψηφιακή μεταρρύθμιση, οι συνθήκες εργασίας θα είναι ιδανικές, που ουδείς θα θέλει να αποχωρήσει.

Πάντα τα ανωτέρω με ώθησαν στο να θέλω να διερευνήσω αν υπό αυτό το καθεστώς απασχόλησης και αυτές τις συνθήκες εργασίας, οι συνάδελφοί μου αποκομίζουν ικανοποίηση από την εργασία τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Σκοπός της έρευνας

Σύμφωνα με όσα προέκυψαν απ' τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και τις επιδράσεις αυτής, σχεδιάστηκε η έρευνα έχοντας ως αντικείμενο μελέτης τους εργαζόμενους του e- ΕΦΚΑ Καρδίτσας.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί κατά πόσο οι εν λόγω εργαζόμενοι αποκομίζουν ευχαρίστηση από το φορέα καθώς κι από το χώρο εργασίας στον οποίο υπηρετούν. Ακόμη, θα προσπαθήσουμε μετά την εξαγωγή των ερευνητικών αποτελεσμάτων, να υποδείξουμε εναλλακτικούς τρόπους για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

#### 3.2 Ερευνητική μεθοδολογία

Για την παρούσα μελέτη, θεωρήθηκε ενδεδειγμένη η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου. Η ποσοτική έρευνα σε αντίθεση με την ποιοτική επεξεργάζεται δεδομένα τα οποία είτε είναι αριθμητικά είτε δύναται να μετατραπούν σε αριθμούς. Κατεβλήθη προσπάθεια ώστε η διατύπωση των ερωτήσεων που συμπεριλήφθησαν σε αυτό να είναι σαφείς, σύντομες και με χρήση απλού λεξιλογίου, ούτως ώστε να είναι κατανοητό κι εύχρηστο για όλους τους συναδέλφους, ανεξάρτητα απ' το εκπαιδευτικό τους επίπεδο (Μπένος Β., 1986: 28).

Το εργαλείο της έρευνας δεν ήταν έτοιμο στη βιβλιογραφία, αλλά δημιουργήθηκε ως συνδυασμός ερωτήσεων του ερευνητή, ερωτηματολογίων από άλλες μεταπτυχιακές εργασίες που είχαν το ίδιο αντικείμενο έρευνας καθώς και το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης. Το πλαίσιο αυτό είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, προσιτό και ευρέως αποδεκτό, το οποίο ορίζει ενιαία κριτήρια και μεθόδους αξιολόγησης, ώστε τα αποτελέσματα των ερευνών να μπορούν να συγκριθούν, να αξιοποιηθούν και ει δυνατόν να συνδράμουν στη χάραξη κοινών πολιτικών (<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>) [προσπέλαση 30/11/2020]

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη και απαριθμεί συνολικά 30 ερωτήσεις. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία

των ερωτώμενων, όπως π.χ. φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κλπ.. Το δεύτερο μέρος απαριθμεί είκοσι τέσσερις ερωτήσεις τύπου Likert σε εξαβάθμια κλίμακα, με αριθμηση από το 5= Απόλυτα, 4= Πάρα πολύ, 3= Πολύ, 2= Λίγο, 1= Πολύ λίγο και το 0= Καθόλου.

Τα ερωτηματολόγια Likert (Likert R., 1932) είναι κλίμακες διαστήματος, οι οποίες λαμβάνουν αριθμητικές τιμές ώστε να διευκολύνουν τη στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι προτάσεις κλιμακώνονται από την απόλυτη διαφωνία στην απόλυτη συμφωνία και χρησιμοποιούνται ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία. Ταυτόχρονα, οι ερωτήσεις εναλλάσσονται μεταξύ αρνητικών και θετικών προτάσεων με στόχο να προληφθεί η μεροληψία.

Ακόμη, έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν περιορίζουν τον ερωτώμενο σε στείρα ναι ή όχι απάντηση, αλλά του δίνουν διάφορους βαθμούς γνώμης ώστε να επιλέξει αυτή που ανταποκρίνεται καλύτερα στις απόψεις του (<https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>) [προσπέλαση 05/12/2020]

### 3.3 Δείγμα της έρευνας

Η διεξαγωγή μιας οποιασδήποτε έρευνας προϋποθέτει ότι έχει βρεθεί το ανάλογο δείγμα στο οποίο θα αποταθούμε. Με τον όρο δείγμα, αναφερόμαστε σε ένα μέρος του υπό διερεύνηση πληθυσμού. Συνίσταται η επιλογή του δείγματος να γίνεται κατά τρόπο ώστε να αντιπροσωπεύει το σύνολο του πληθυσμού. Θεωρείται δε αντιπροσωπευτικό όταν τα εξαγόμενα συμπεράσματα δύναται να γενικευτούν στο σύνολο του πληθυσμού (Πέτρος Α. Κιόχος, 1997:4).

Στην προκειμένη περίπτωση το δείγμα μας, ήτοι αυτό στο οποίο διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, είναι οι υπάλληλοι του e- ΕΦΚΑ Καρδίτσας. Παρόλο που στον e-ΕΦΚΑ έχουν ενταχθεί πολλά ταμεία (βλέπε 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο) ως επί το πλείστον συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους των Υποκαταστημάτων Μισθωτών (πρώην ΙΚΑ-ΕΤΑΜ) και μη Μισθωτών (πρώην ΟΑΕΕ). Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου άπαντες οι ενδιαφερόμενοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, την ανωνυμία αλλά και την εχεμύθεια ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες καθόσον στο σώμα του ερωτηματολογίου είχε συμπεριληφθεί σχετικό προς τούτο σημείωμα.

Από τους συνολικά εβδομήντα ένα (71) υπηρετούντες υπαλλήλους σε όλες τις υπηρεσίες του e- ΕΦΚΑ στο νομό Καρδίτσας, συμπληρώθηκε σχεδόν το σύνολο των ερωτηματολογίων. Έτσι συλλέχθηκαν εξήντα (60) ερωτηματολόγια, δεδομένου του ότι δεν μετείχαν στην έρευνα όσοι εκ των υπαλλήλων βρισκόταν σε άδεια ειδικού σκοπού.

Η ανταπόκριση των συναδέλφων ξεπέρασε τις προσδοκίες μου, αν αναλογιστεί κανείς ότι το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ιδιοχείρως και εν μέσω πανδημίας. Το διάστημα συλλογής των δεδομένων διήρκεσε περίπου ενάμιση μήνα, αφού η διανομή τους ξεκίνησε περί τα μέσα Οκτωβρίου και ολοκληρώθηκε τέλος Νοεμβρίου.

### **3.4 Διαδικασία ανάλυσης αποτελεσμάτων**

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS, έκδοση 25. Στα βασικά πλεονεκτήματα του προγράμματος αυτού συγκαταλέγονται η γρήγορη επεξεργασία πολλών δεδομένων με προηγμένες μεθόδους, και την παράλληλη διασφάλιση αποτελεσμάτων υψηλής ακρίβειας ([www.spss.com](http://www.spss.com)) [προσπέλαση 15/12/2020].

Στις ερωτήσεις Likert που αναλύθηκαν έγινε αντιστροφή των ερωτήσεων στις οποίες η μεγαλύτερη αριθμητικά απάντηση δήλωνε εργασιακή δυσαρέσκεια ώστε να δημιουργηθεί ένας κοινός τρόπος μέτρησης. Έγινε δηλαδή μετατροπή των τιμών 0→5, 1→4, 2→3, 3→2, 4→1 και 5→1 στις ερωτήσεις 12,20 και 24 ώστε η μεγαλύτερη αριθμητικά τιμή να δηλώνει και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται πριν από τον υπολογισμό του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach, γιατί δε θέλουμε η αρνητική συνδιακύμανση που προκαλείται από αυτές να μειώσει το συνολικό δείκτη αξιοπιστίας (Field A., 2009).

Αρχικά οι δοθείσες απαντήσεις καταγράφηκαν σε αρχείο excel και στη συνέχεια έγινε μεταφορά τους στο προαναφερθέν στατιστικό πρόγραμμα προκειμένου να επιτευχθεί η ανάλυσή τους. Η ανάλυση απεικονίζεται τόσο μέσα από πίνακες όσο και γραφήματα για την πληρέστερη κατανόηση των αποτελεσμάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

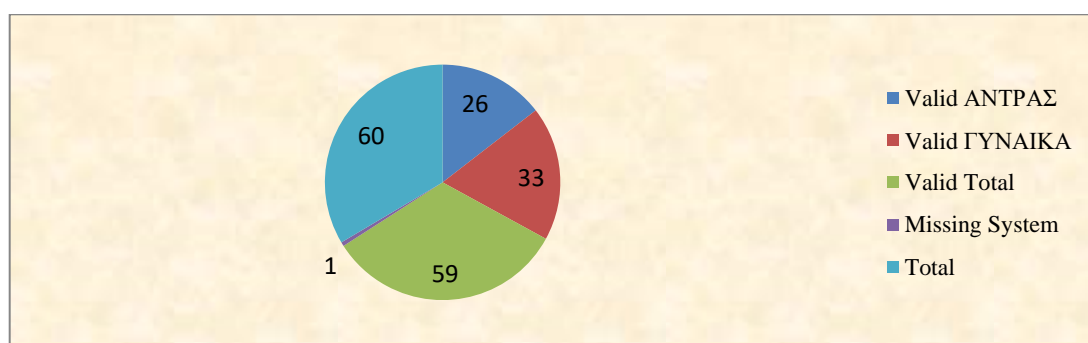
#### 4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στους ακόλουθους πίνακες από 1-6 και στα αντίστοιχα γραφήματα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της κατανομής των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, δηλαδή των 60 εργαζομένων του e- ΕΦΚΑ Καρδίτσας που μετείχαν στην έρευνα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΤΡΑΣ	26	43,3	44,1	44,1
	ΓΥΝΑΙΚΑ	33	55,0	55,9	100,0
	Total	59	98,3	100,0	
Missing	System	1	1,7		
	Total	60	100,00		

Πίνακας 4.1: Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (φύλο)

Από τα αποτελέσματα του πρώτου πίνακα παρατηρούμε ότι οι 59 συμμετέχοντες έχουν δηλώσει το φύλο τους κι από αυτούς το 44,1 % (N=26) είναι άντρες και το 55,9% (N=33) είναι γυναίκες. Αυτό απεικονίζεται καλύτερα στο κατωτέρω γράφημα:

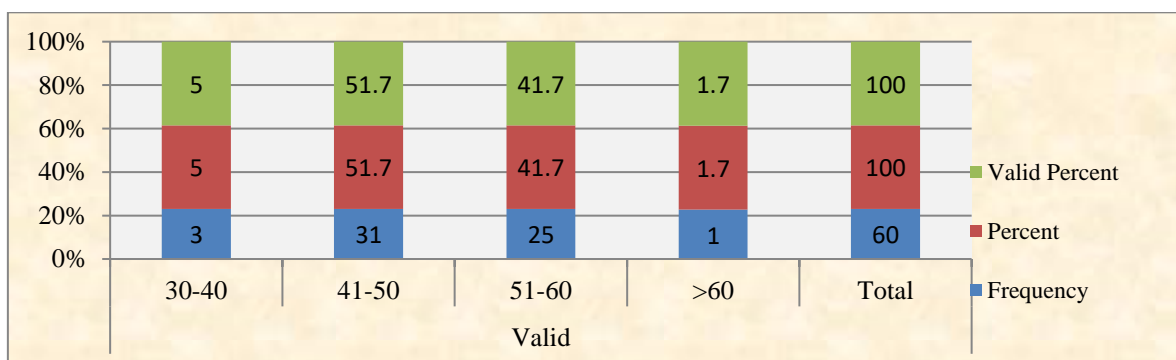


Γράφημα 4.1: Κατανομή φύλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-40	3	5,0	5,0	5,0
	41-50	31	51,7	51,7	56,7
	51-60	25	41,7	41,7	98,3
	>60	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 4.2 : Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (ηλικία)

Από τον δεύτερο πίνακα παρατηρούμε ότι το 93,3% (N=56) είναι μεταξύ 41-60 ετών. Συγκεκριμένα το 5% (N=3) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 30-40 ετών, το 51,3% (N=31) στην ομάδα 41-50 ετών, το 41,7% (N=25) είναι μεταξύ 51-60 ετών και μόλις το 1,7% (N=1) είναι άνω των 60 ετών.

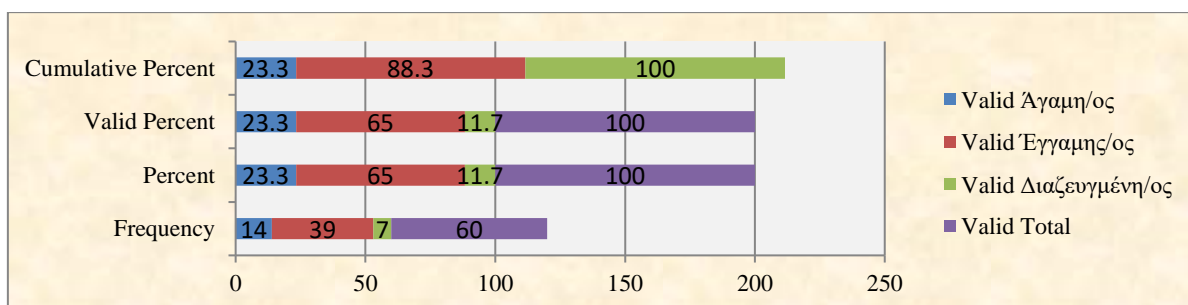


Γράφημα 4.2: Ηλικιακή κατανομή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος	14	23,3	23,3	23,3
	Έγγαμος	39	65,0	65,0	88,3
	Διαζευγμένος	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 4.3: Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (οικογενειακή κατάσταση)

Τέλος , στον πίνακα τρία φαίνεται ότι το 23,3% (N=14) των συμμετεχόντων είναι άγαμοι, το 65% (N=39) έγγαμοι και το 11,7% (N= 7) διαζευγμένοι.

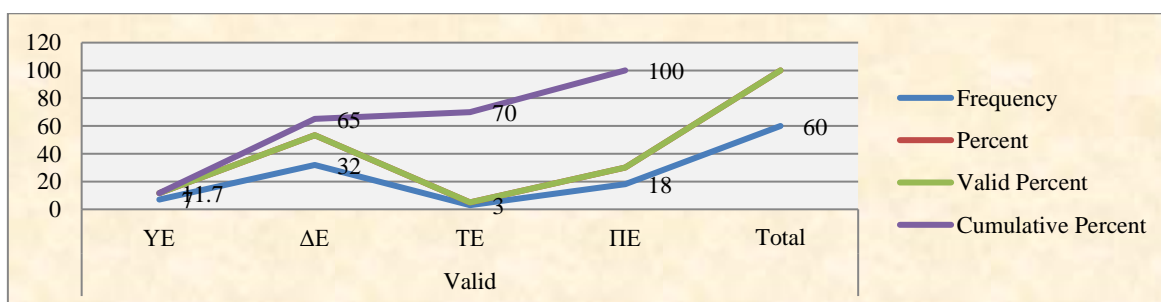


Γράφημα 4.3:Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	YE	7	11,7	11,7	11,7
	ΔΕ	32	53,3	53,3	65,0
	TE	3	5,0	5,0	70,0
	ΠΕ	18	30,0	30,0	
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 4.4 : Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (βαθμίδα εκπαίδευσης)

Προχωρώντας στα δημογραφικά στοιχεία που σχετίζονται με την επαγγελματική εμπειρία του δείγματος, από τον τέταρτο πίνακα παρατηρούμε ότι το 53,3% (N= 32) έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 30% (N= 18) πανεπιστημιακή εκπαίδευση, το 11,7% (N= 7) υποχρεωτική εκπαίδευση και το 5% (N=3) τεχνολογική εκπαίδευση.



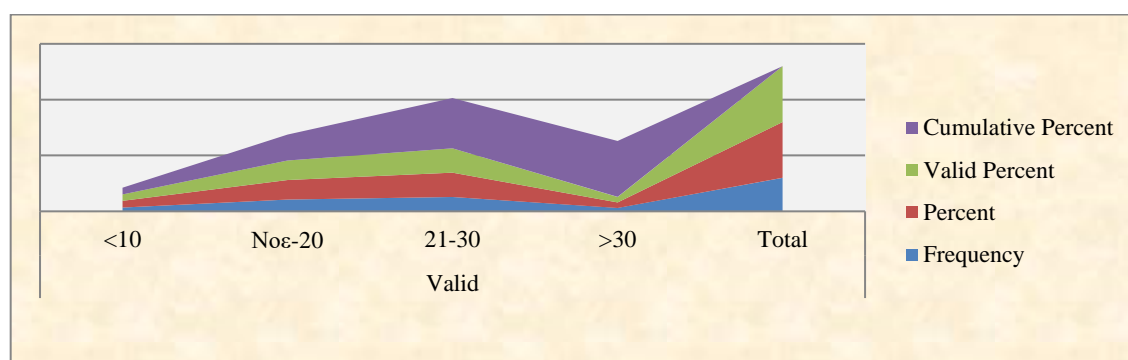
Γράφημα 4.4: Βαθμίδα εκπαίδευσης



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<10	7	11,7	11,7	11,7
	11-20	21	35,0	35,0	46,7
	21-30	26	43,3	43,3	90,0
	>30	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 4.5 : Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (έτη προϋπηρεσίας)

Σχετικά με την προϋπηρεσία των εργαζομένων, το 43,3% (N= 26) δήλωσε ότι έχει 21-30 έτη, το 35% (N=21) 11-20, το 11,7% (N= 7) λιγότερο από 10 έτη και το 10% (N= 6) περισσότερα από 30, όπως άλλωστε φαίνεται και από τον ανωτέρω πίνακα.

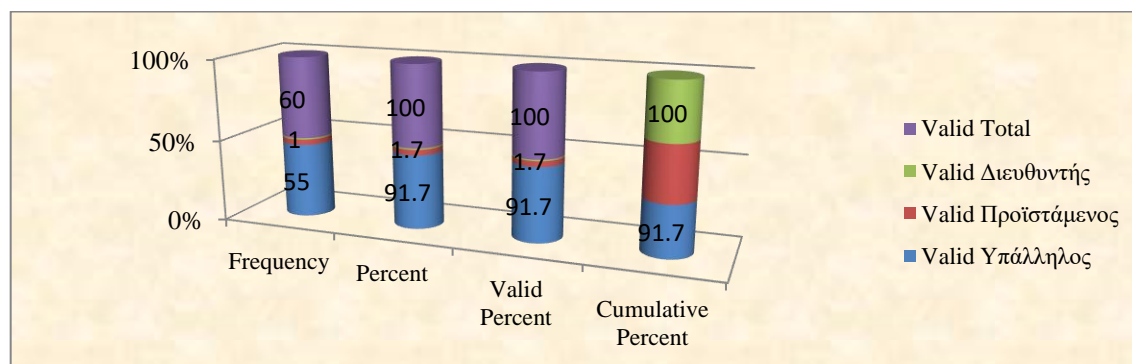


Γράφημα 4.5: Έτη προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	Υπάλληλος	55	91,7	91,7	91,7
	Προϊστάμενος	4	6,7	6,7	98,3
	Διευθυντής	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Πίνακας 4.6: Κατανομή δημογραφικών στοιχείων (θέση που κατέχετε)

Όσον αφορά τη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι , το μεγαλύτερο ποσοστό εξ' αυτών δήλωσε ότι είναι υπάλληλοι (91,7%. N=55).



Γράφημα 4.6: Θέση υπηρεσίας

## 4.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Αρχικά να πούμε ότι αξιοπιστία σε μία έρευνα είναι ο βαθμός στον οποίο μία κλίμακα έχει τη δυνατότητα να παράξει τα ίδια αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις. (<https://www.statisticssolutions.com/>)[προσπέλαση 02/02/2021]. Στην προκειμένη περίπτωση για να διαπιστώσουμε αν η έρευνά μας, η οποία στηρίζεται σε κλίμακες Likert, είναι αξιόπιστη χρησιμοποιούμε το συντελεστή Cronbach. Δεδομένου του ότι τα ερωτηματολόγια τέτοιου τύπου συμπεριλαμβάνουν και μεταβλητές που δε γίνονται εύκολα αντιληπτές, όπως είναι ο χαρακτήρας ή η συνείδηση ενός ατόμου, έρχεται ο εν λόγω συντελεστής να μας δηλώσει αν το ερωτηματολόγιο μετρά με ακρίβεια τη μεταβλητή που μας ενδιαφέρει.. Οι τιμές που δύναται να λάβει κυμαίνονται από 0,70-0,95. Η χαμηλή τιμή του δείκτη υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει καλή συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων, οπότε κάποια από τα ερωτήματα θα πρέπει ή να τροποποιηθούν ή ακόμη και να διαγραφούν. Ομοίως και η πολύ υψηλή του δείκτη μας δείχνει ότι ενδεχομένως κάποιες από τις ερωτήσεις μας επαναλαμβάνονται ή εξετάζουν το ίδιο ερώτημα με άλλη διατύπωση (Tavakol M., Dennick R., 2011: 54) [προσπέλαση 31/01/2021]

Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής Cronbach είναι ικανοποιητικός (0,908). Αυτό σημαίνει ότι οι 24 ερωτήσεις του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου συνθέτουν μία αξιοπρεπή κλίμακα. Με περαιτέρω ανάλυση διαπιστώθηκε ότι η διαγραφή καμίας ερώτησης δεν αυξάνει σημαντικά το συντελεστή Cronbach της κλίμακας οπότε θα επιλέξουμε να τις διατηρήσουμε όλες.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,908	,912	24

Πίνακας 4.7: Συντελεστής του Cronbach

Ακολουθώς στον επόμενο πίνακα εμφανίζονται η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση καθώς και το πλήθος των ερωτήσεων. Η τιμή  $50/24= 2,08$  δηλώνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και την ανάγκη για άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας τους.

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
50,00	293,088	17,120	24

Πίνακας 4.8: Ανάλυση Αξιοπιστίας

### 4.3 Ανάλυση Κλίμακας Likert

Στον πίνακα που παρατίθεται δίνονται ο απόλυτος αριθμός των απαντήσεων που δόθηκαν, η μέγιστη και ελάχιστη τιμή, καθώς και η μέση τιμή και τυπική απόκλιση. Παρατηρώντας το μέσο όρο με ελάχιστη τιμή το 0 (Καθόλου) και μέγιστο το 5 (Απόλυτα) είναι εμφανής μία γενικότερη δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1 Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από το ωράριο εργασίας;	60	1	5	<b>3,25</b>	1,216
2 Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από τις συνθήκες εργασίας (κανόνες υγιεινής, καθαριότητα, φωτισμό κλπ)	60	0	5	2,33	1,323
3 Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από το αντικείμενο της εργασίας μου;	60	0	5	2,85	1,132
4 Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων του e- ΕΦΚΑ;	60	0	5	1,75	1,099

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5 Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι απ' τις προοπτικές εξέλιξης κι ανέλιξης στον e- ΕΦΚΑ;	60	0	4	1,45	1,268
6 Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι απ' το σύστημα εκπ/σης κι επιμόρφωσης του e- ΕΦΚΑ;	60	0	4	1,18	1,127
7 Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου;	60	0	5	2,98	1,172
8 Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από τις σχέσεις μου με τον ιεραρχικά ανώτερο προϊστάμενό μου;	60	0	5	2,85	1,494
9 Πόσο απορροφημένος/η νιώθω από την εργασία μου;	60	0	5	<b>3,13</b>	1,282
10 Πόσο γρήγορα κυλάει ο χρόνος κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας μου;	60	0	5	<b>3,27</b>	1,376
11 Σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τον e- ΕΦΚΑ;	58	0	5	1,03	1,154
12 Σε ποιο βαθμό καταγράφονται συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων του e- ΕΦΚΑ;	58	0	5	2,48	1,203
13 Σε ποιο βαθμό ο e- ΕΦΚΑ μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;	58	0	5	1,45	1,187
14 Σε ποιο βαθμό κρίνεται ικανοποιητική τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του φορέα;	58	0	5	1,17	1,216
15 Σε ποιο βαθμό κρίνεται ικανοποιητικούς τους μηχανισμούς διαλόγου – επικοινωνίας στα πλαίσια της εύρυθμης λειτουργίας του e- ΕΦΚΑ;	58	0	4	1,31	1,173

		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
16	Σε ποιο βαθμό θεωρείται ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει ο e- ΕΦΚΑ;	58	0	5	2,21	1,181
17	Σε ποιο βαθμό ο e –ΕΦΚΑ αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τους στόχους που τίθενται; (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών);	58	0	4	1,38	1,121
18	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;	58	0	4	2,12	1,109
19	Σε ποιο βαθμό ενδιαφέρονται οι υπάλληλοι του e- ΕΦΚΑ για την επίτευξη των στόχων του φορέα στον οποίο υπηρετούν;	58	0	5	2,26	1,236
20	Αισθάνεστε ανασφάλεια στο ενδεχόμενο απρόοπτης αλλαγής αντικειμένου εργασίας;	60	0	5	2,70	1,517
21	Θεωρείται ότι οι προαγωγές στην υπηρεσία σας γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια;	60	0	4	1,12	1,151
22	Θεωρείται ότι υπάρχει αντιστοιχία αποδοχών και παρεχόμενης εργασίας στον e- ΕΦΚΑ;	60	0	4	1,20	1,038
23	Τις περισσότερες φορές πηγαίνετε με ευχαρίστηση στην εργασία σας;	60	0	5	2,32	1,228
24	Έχετε σκεφτεί ποτέ να μεταταχθείτε σε άλλη υπηρεσία του δημοσίου;	60	0	5	2,27	1,821

#### Πίνακας 4.9 Σύντομη περιγραφή ερωτήσεων - στοιχείων

Στο σημείο αυτό θα γίνει μία σύντομη αναφορά στα κυριότερα στοιχεία του πίνακα. Βλέπουμε ότι οι υψηλότερες τιμές που εμφανίζονται στους μέσους όρους βρίσκονται λίγο πάνω από το 3 και δεν ξεπερνούν το 3.5. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 1 (Mean= 3.25), 9 (Mean= 3.13) και 10 (Mean = 3.27) είναι οι μόνες από τις 24 που παρουσιάζουν μέση τιμή μεγαλύτερη του 3 και δηλώνουν μία σχετική ικανοποίηση του προσωπικού:

- από το ωράριο εργασίας
- την απορρόφηση που νιώθει από αυτή αλλά και
- το πόσο γρήγορα κυλά ο χρόνος κατά τη διάρκεια του ωραρίου.

Όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις λαμβάνουν τιμές κατώτερες του 3. Τις χαμηλότερες τιμές (κάτω του 2) λαμβάνουν ερωτήσεις που σχετίζονται είτε με τις προοπτικές ανέλιξης (ερ. 5), είτε με την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων από το φορέα (ερ. 11). Ειδικότερα, οι υπάλληλοι παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι από:

- τον τρόπο που ο φορέας τους μεταχειρίζεται (ερ. 13) και θεωρούν ότι:
- υπάρχουν αδικίες ανάμεσα στις προαγωγές (ερ. 21), τις αποδοχές (ερ. 22) και τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ του προσωπικού (ερ. 4)

Άξιο λόγου είναι και το γεγονός ότι:

- οι υπηρετούντες δεν είναι ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση (ερ. 6) και
- την ανάπτυξη δυνατοτήτων που τους παρέχει ο φορέας τους

Τελειώνοντας το σχολιασμό:

- δυσαρέσκεια υπάρχει και απέναντι στους μηχανισμούς επικοινωνίας (ερ. 15) και
- λήψης αποφάσεων (ερ. 14) μεταξύ υπαλλήλων και e- ΕΦΚΑ.

## 4.4 Ανάλυση παραγόντων

### 4.4.1 Έλεγχος καταλληλότητας δεδομένων

Αν και τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν ήταν λίγα (60 έγκυρα) θα προχωρήσουμε σε ανάλυση παραγόντων. Προτού προχωρήσουμε ας εξηγήσουμε τι

είναι η ανάλυση παραγόντων. Η παραγοντική ανάλυση δεν είναι παρά ένας περιορισμός των δεδομένων μου. Πιο απλά, προσπαθώ να περιορίσω τον όγκο των δεδομένων μου σε παράγοντες, ώστε αυτοί να είναι πιο διαχειρίσιμοι κι ομαδοποιημένοι για περαιτέρω ανάλυση. Ένας παράγοντας αποτελείται από πολλές μεταβλητές, οι οποίες δεν είναι ασυνάρτητες μεταξύ τους, αλλά αντιθέτως έχουν κοινά μοτίβα απόκρισης (<https://www.statisticshowto.com/factor-analysis/>) [προσπέλαση 31/01/2021].

Η αναλογία 1 προς 5 μεταξύ αριθμού ερωτήσεων της κλίμακας και απαντημένων ερωτηματολογίων δεν ήταν δυνατό να τηρηθεί λόγω του μικρού αριθμού των εργαζομένων του e- ΕΦΚΑ Καρδίτσας και του στόχου να καλυφθεί στο μέγιστο βαθμό το θέμα της μελέτης που δεν επέτρεψε τη μείωση των ερωτήσεων σε 12.

Επομένως λόγω του μικρού δείγματος θα πρέπει τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων να αντιμετωπιστούν με σχετική επιφύλαξη ως προς τη γενίκευσή τους. Η επιφάνεια του δείγματος ελέγχθηκε με τα τεστ Kaiser – Meyer- Olkin (KMO) και Bartlett's Test of Sphericity.

Το στατιστικό τεστ των Kaiser –Meyer –Olkin (KMO) ελέγχει αν τα δεδομένα μας είναι κατάλληλα για να προβούμε σε παραγοντική ανάλυση. Όσο πιο κοντά στο 1 είναι η τιμή του, τόσο πιο χρήσιμη αποδεικνύεται η ανάλυση παραγόντων για τα δεδομένα μας. Το αντίθετο συμβαίνει αν η τιμή του είναι μικρότερη του 0.50 (<https://www.statisticshowto.com/kaiser-meyer-olkin/>) [προσπέλαση 31/01/2021]

Η δοκιμή σφαιρικότητας του Bartlett's (Bartlett's Test of Sphericity) από την άλλη χρησιμοποιείται για να ελέγξουμε αν υπάρχει κάποιος πλεονασμός μεταξύ των μεταβλητών μας καθώς κι αν αυτές δύναται να συνοψιστούν με μερικούς παράγοντες. Η μηδενική υπόθεση της δοκιμής σημαίνει ότι οι μεταβλητές μας δε συσχετίζονται. Σαν δοκιμή συστήνεται πριν από οποιαδήποτε τεχνική μείωσης των δεδομένων μας, όπως εν προκειμένω είναι η παραγοντική ανάλυση που θέλουμε να εφαρμόσουμε. Με τη μέθοδο αυτή επαληθεύουμε αν η τεχνική μείωσης των δεδομένων μας, θα συμπίσει τα δεδομένα μας με αποτελεσματικό τρόπο, δηλαδή χωρίς να τα αλλοιώσει (<https://www.statisticshowto.com/bartletts-test/>) [προσπέλαση 31/01/2021]

Η τιμή KMO ήταν  $0,811 > 0,7$ , οπότε θεωρείται πολύ καλή, και η τιμή που προέκυψε από το Bartlett's Test ήταν  $P = 0,000 < 0,05$ , στατιστικά σημαντικό, καθιστώντας τα δεδομένα κατάλληλα για τη διεξαγωγή παραγοντικής ανάλυσης (Πίν. 4.10)

Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy		<b>,811</b>
Burtlett's Test of Sphericity	Appro. Chi - Square	797,259
	df	276
	Sig.	<b>,000</b>

Πίνακας 4.10: Πίνακας KMO και Bartlett's Test of Sphericity

#### 4.4.2 Δημιουργία παραγόντων

Με σκοπό να μειωθεί το τυχαίο σφάλμα προχωράμε σε διερευνητική παραγοντική ανάλυση, εξαγωγή με τη μέθοδο Unweighted least squares και περιστροφή με τη μέθοδο Varimax ( συντομογραφία της variable maximization ή μεγιστοποίηση μεταβλητής). Από τον πίνακα 4.11 φαίνεται ότι οι παράγοντες που προκύπτουν είναι 7 και ερμηνεύουν 73.987% της διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών.

Initial Eigenvalues				Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of	Cumul.	Total	% of	Cumul.	Total	% of	Cumul.
		Variance	%		Variance	%		Variance	%
1	8,575	35,728	35,728	8,575	35,728	35,728	4,458	18,576	18,576
2	2,458	10,240	45,968	2,458	10,240	45,968	3,450	14,377	32,953
3	1,917	7,989	53,956	1,917	7,989	53,956	3,257	13,570	46,522
4	1,368	5,699	59,655	1,368	5,699	59,655	1,711	7,129	53,651
5	1,207	5,029	64,685	1,207	5,029	64,685	1,711	7,128	60,779
6	1,164	4,848	69,533	1,164	4,848	69,533	1,693	7,053	67,832
7	1,069	4,454	73,987	1,069	4,454	73,987	1,477	6,155	73,987
8	,900	3,749	77,736						
9	,742	3,090	80,826						
10	,714	2,975	83,800						
11	,612	2,550	86,350						



Component	% of			% of			% of		
	Total	Variance	Cumul. %	Total	Variance	Cumul. %	Total	Variance	Cumul. %
12	,550	2,291	88,641						
13	,450	1,877	90,518						
14	,387	1,611	92,129						
15	,324	1,651	93,480						
16	,273	1,136	94,616						
17	,239	,997	95,613						
18	,212	,883	96,497						
19	,198	,824	97,320						
20	,160	,668	97,988						
21	,156	,650	98,637						
22	,125	,519	99,157						
23	,111	,464	99,621						
24	,091	,379	100,00						
			0						

Πίνακας 4.11: Παράγοντες και ποσοστό ερμηνείας

Αυτή η ενέργεια έγινε επειδή σε κάθε μεταβλητή αντιστοιχούν περισσότεροι του ενός παράγοντες, γεγονός που δυσχεραίνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων μας. Ουσιαστικά η μέθοδος αυτή αναδιανέμει τα δεδομένα μας κατά τρόπο ώστε κάθε μεταβλητή να αντιστοιχεί σε ένα παράγοντα (<https://www.spss-tutorials.com/spss-factor-analysis-tutorial/>) [προσπέλαση 31/01/2021]

#### 4.4.3 Δημιουργία αθροιστικών κλιμάκων

Στη συνέχεια προβήκαμε σε δημιουργία αθροιστικών κλιμάκων, δηλαδή σε κατηγοριοποίηση των ερωτήσεών μας ανάλογα με το κοινά στοιχεία που εξετάζουν, και σε έλεγχο της αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας το συντελεστή Cronbach για τη διατήρηση ή την αγνόηση των κλιμάκων.

Για λόγους διευκόλυνσης στην πρώτη στήλη του ακόλουθου πίνακα οι ερωτήσεις δεν επαναλαμβάνονται εκ νέου, απλά αναγράφεται ο αύξων αριθμός τους (για αναλυτική περιγραφή αυτών ανατρέξτε στον Πίν. 4. 9 ή στο παράρτημα της εργασίας)

Αριθμός ερώτησης ερωτηματολογίου (μέρος Β')	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
1			<b>,659</b>				,401
2			<b>,699</b>				
3		<b>,556</b>		,376			
4	,386		<b>,455</b>				
5	<b>,507</b>		,419	,391			
6	,419		<b>,507</b>	,401			
7		<b>,646</b>					
8		<b>,582</b>					
9		<b>,859</b>					
10		<b>,895</b>					
11	<b>,377</b>		,339				
12							<b>,784</b>
13	<b>,575</b>						
14	<b>,839</b>						
15	<b>,853</b>						
16	,377			,400	<b>,454</b>		
17	<b>,688</b>			,374			
18					<b>,930</b>		
19	<b>,523</b>	,367	,451				
20				<b>,680</b>			
21	<b>,603</b>						
22			<b>,414</b>				
23	,312		<b>,607</b>			,540	
24						<b>,719</b>	

Πίνακας 4.12: Ανάλυση παραγόντων (Rotated Factor Matrix)

Οι αθροιστικές κλίμακες που προέκυψαν είναι:

- ✓ « Ισότητα και εξέλιξη δυνατοτήτων», όπου περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 5, 11,13,14,15,17,19 και 21 στον παράγοντα 1 με τιμή Cronbach 0.879.

- ✓ « Παροχές από το φορέα», όπου περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 1,2,4,6,22 και 23 στον παράγοντα 3 με τιμή Cronbach 0.819.
- ✓ «Εκσυγχρονισμός φορέα», όπου περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 16 και 18 του παράγοντα 5 με τιμή Cronbach 0.746.

Οι ερωτήσεις των ανωτέρω ομάδων εξετάζουν παρόμοια στοιχεία, οπότε οι κλίμακες θεωρούνται καλές.

Προέκυψε και η ακόλουθη κλίμακα, η οποία όμως αγνοήθηκε καθώς η τιμή του Cronbach Test ήταν ιδιαίτερος χαμηλή:

- ✓ « Εργασιακό περιβάλλον» , όπου περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις 3,7,8,9 και 10 στον παράγοντα 2 με τιμή Cronbach 0.275.

Μετά τη δημιουργία των αθροιστικών κλιμάκων , υπολογίσαμε στο πρόγραμμα τα αθροιστικά σκορ των στοιχείων που ανήκουν σε κάθε ομάδα και προχωρήσαμε σε t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για κάθε μία από τρεις κλίμακες ώστε να εξετάσουμε αν το φύλο επηρεάζει την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Το διάστημα εμπιστοσύνης με το οποίο ελέγχθηκαν οι τιμές του test είναι 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Για την «Ισότητα και εξέλιξη δυνατοτήτων» βρέθηκε ότι τόσο οι άνδρες (Mean= 1.45) όσο και οι γυναίκες (Mean= 1.35) είναι εξίσου δυσαρεστημένοι από την ισότητα ανάμεσα στους εργαζόμενους και τις δυνατότητες εξέλιξης που λαμβάνουν από το φορέα. Αντιλαμβάνεται κανείς ότι οι γυναίκες εμφανίζονται ελαφρώς πιο δυσαρεστημένες, αλλά σύμφωνα με το t- test προκύπτει ότι η τιμή  $p= 0.68 > 0.05$  , άρα η διαφορά αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική. Το ίδιο ισχύει και για τις υπόλοιπες δύο αθροιστικές κλίμακες, όπου κι εκεί οι γυναίκες είναι πιο δυσαρεστημένες, αλλά και πάλι η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Par	ΑΝΤΡΑΣ	25	1,4500	,88609	,17722
	ΓΥΝΑΙΚΑ	32	1,3516	,89095	,15750

		Levene's Test for Equality of Variances				t- test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Αθροιστική κλίμακα 1	Equal variances assumed	,000	,992	,415	55	,680	,09844	,23725	-3,7703	,57390
	Equal Variances Not assumed			,415	51,845	,680	,09844	,23709	-3,7735	,57423

Πίνακας 4.13 : T-test ανεξάρτητων δειγμάτων ανάμεσα στη μεταβλητή φύλο και στην αθροιστική κλίμακα 1

#### 4.4.4 Χρήση Anova για έλεγχο αθροιστικών κλιμάκων και δημογραφικών στοιχείων

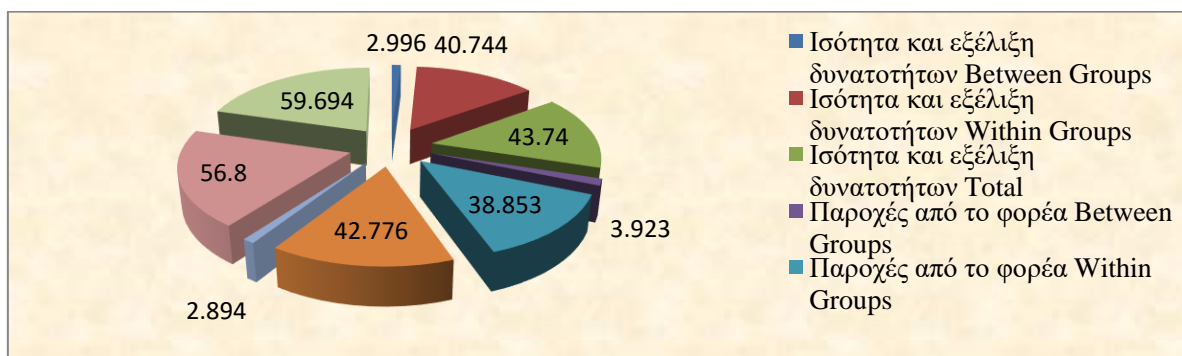
Για να ελέγξουμε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις τρεις αθροιστικές κλίμακες και στα δημογραφικά χαρακτηριστικά: ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης και θέση εργαζόμενου δε θα χρησιμοποιήσουμε το t- Test (γιατί η χρήση του περιορίζεται στη σύγκριση μόνο δύο ομάδων), αλλά τη μέθοδο της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης, τη One –Way Analysis of Variance (ή Anova). Η ανάλυση αυτή είναι παρόμοιας λογικής με το T-test, με τη μόνη διαφορά ότι εξετάζει τις διαφορές μέσω των όρων για περισσότερες από δύο τιμές. Σκοπός της χρήσης της είναι να διαπιστώσουμε αν υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων τους. (E. Παπάνης et. al., 2005: 182)

Το επίπεδο σημαντικότητας με το οποίο ελέγχθηκαν οι τιμές των test είναι 95%.

Για την ηλικία και την «Ισότητα και εξέλιξη δυνατοτήτων» δεν παρατηρείται σημαντικά στατιστική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων ( $p= 0.276 > 0.05$ ). Το ίδιο ισχύει και για τις κλίμακες «Παροχές από το φορέα» ( $p=0.143 > 0.05$ ) και «Εκσυγχρονισμός φορέα» ( $p=0.439 > 0.05$ )

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ισότητα και εξέλιξη δυνατοτήτων	Between Groups	2,996	3	,999	1,324	<b>,276</b>
	Within Groups	40,744	54	,755		
	Total	43,740	57			
Παροχές από το φορέα	Between Groups	3,923	3	1,308	1,885	<b>,143</b>
	Within Groups	38,853	56	,694		
	Total	42,776	59			
Εκσυγχρονισμός φορέα	Between Groups	2,894	3	,965	,917	<b>,439</b>
	Within Groups	56,800	54	1,052		
	Total	59,694	57			

Πίνακας (4.14): Ανονα για τις τρεις αθροιστικές κλίμακες και την ηλικία



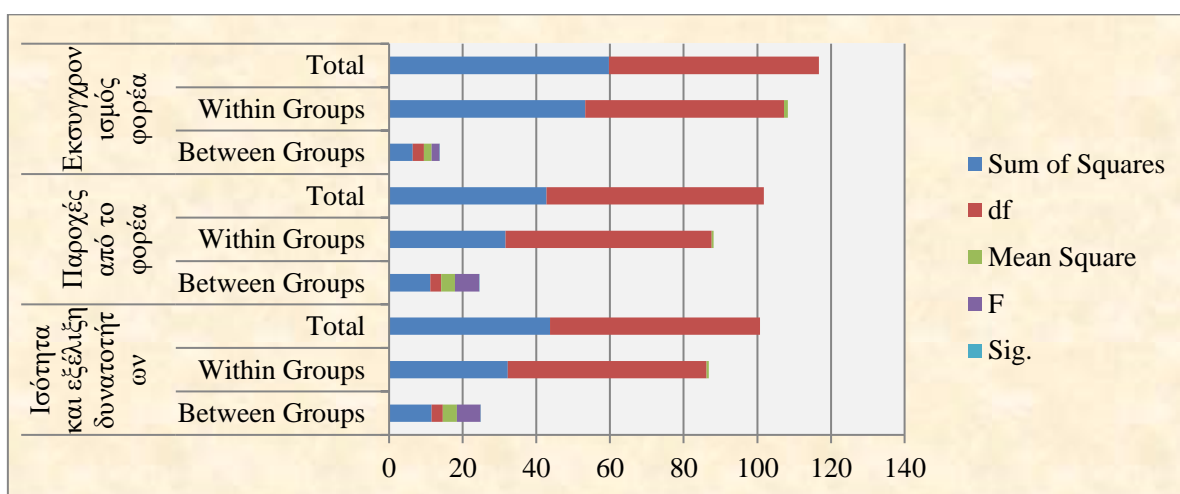
Γράφημα 4.7 : Απεικόνιση Ανονα τριών αθροιστικών κλιμάκων και ηλικίας

Ιδιαίτερα ενδιαφέρονσα δε είναι η απεικόνιση της σύγκρισης ανάμεσα στα έτη προϋπηρεσίας και την ικανοποίηση στις τρεις αθροιστικές κλίμακες. Όπως διαφαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, τα έτη προϋπηρεσίας του εργαζόμενου επηρεάζουν στατιστικώς σημαντικά την ικανοποίησή του από τη μεταχείριση και την αναγνώριση που λαμβάνει από το φορέα καθώς και από τις προσφερόμενες παροχές ( $p = 0.001 < 0.05$  στις κλίμακες ένα και δύο).

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ισότητα και εξέλιξη δυνατοτήτων	Between Groups	11,544	3	3,848	6,454	<b>,001</b>
	Within Groups	32,196	54	,596		
	Total	43,740	57			
Παροχές από το φορέα	Between Groups	11,190	3	3,730	6,613	<b>,001</b>
	Within Groups	31,586	56	,564		
	Total	42,776	59			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκσυγχρονισμός φορέα	Between Groups	6,423	3	2,141	2,170	,102
	Within Groups	53,271	54	,987		
	Total	59,694	57			

Πίνακας 4.15: Ανονα για τις τρεις αθροιστικές κλίμακες και τα έτη προϋπηρεσίας



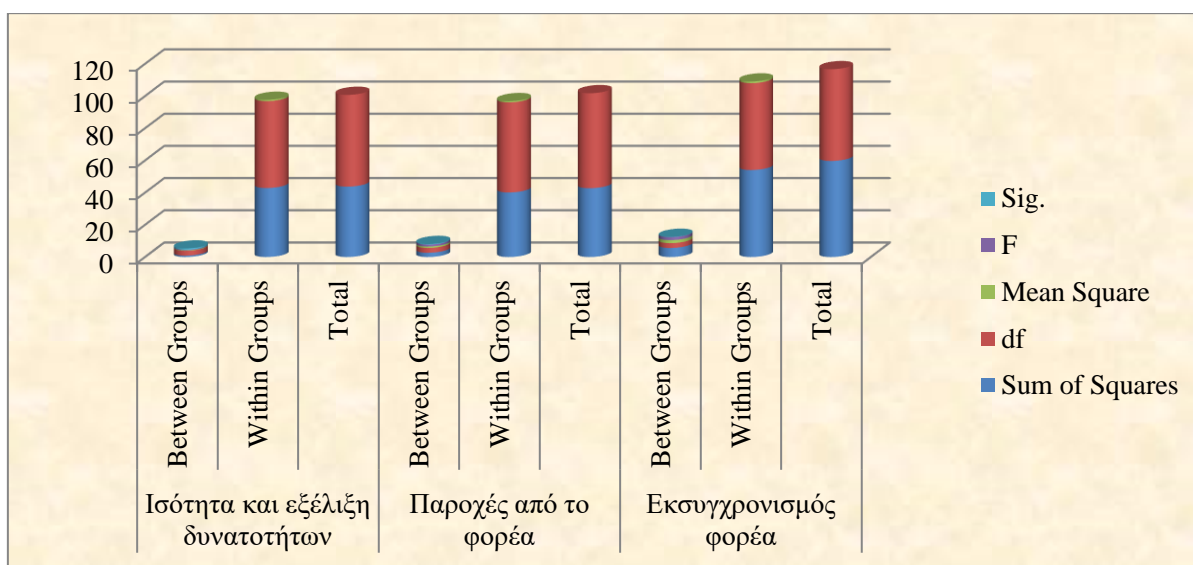
Γράφημα 4.8: Απεικόνιση Ανονα τριών αθροιστικών κλιμάκων και ετών προϋπηρεσίας

Διαπιστώνουμε όσο προχωράμε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο του υπαλλήλου δε φαίνεται να επηρεάζει την εργασιακή του ικανοποίηση ως προς την ισότητα που αντιμετωπίζεται από το φορέα και τις παροχές που λαμβάνει. Στον επόμενο πίνακα πάλι οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές ανάμεσα στις διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης ( $p=0.779>0.05$ ,  $p=0.305>0.05$  και  $p=0.145>0.05$ )

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ισότητα και εξέλιξη δυνατοτήτων	Between Groups	,869	3	,290	0,365	,779
	Within Groups	42,872	54	,794		
	Total	43,740	57			
Παροχές από το φορέα	Between Groups	2,657	3	,886	1,236	,305
	Within Groups	40,119	56	,716		
	Total	42,776	59			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκσυγχρονισμός φορέα	Between Groups	5,632	3	1,877	1,875	<b>,145</b>
	Within Groups	54,062	54	1,001		
	Total	59,694	57			

Πίνακας 4.16: Ανονα για τις τρεις αθροιστικές κλίμακες και το εκπαιδευτικό επίπεδο



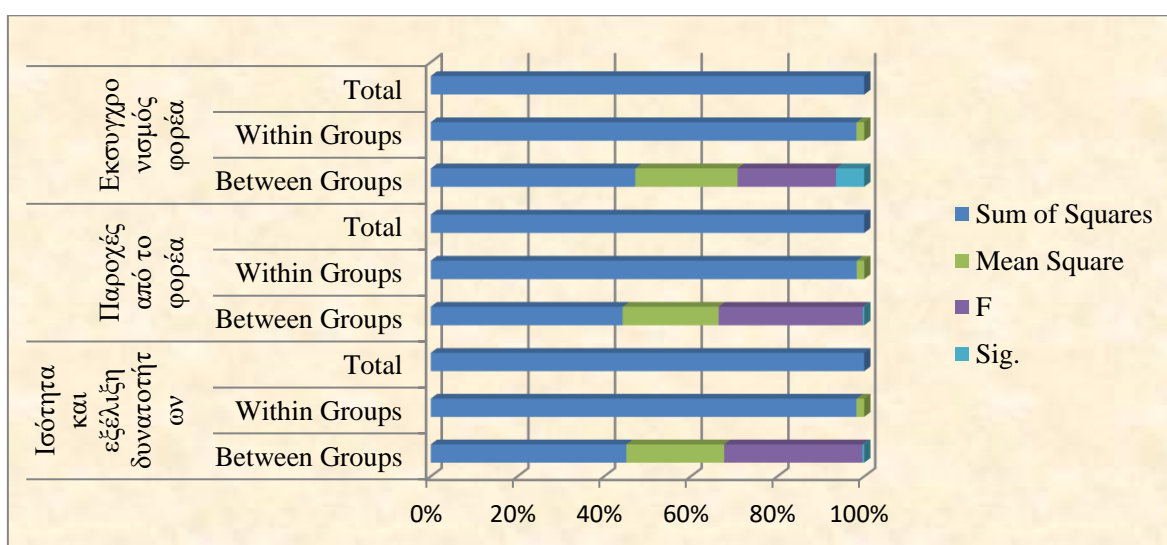
Γράφημα 4.9: Απεικόνιση Ανονα τριών αθροιστικών κλιμάκων και εκπ/κου επιπέδου

Τέλος, η θέση του εργαζόμενου φαίνεται να επηρεάζει επίσης την ικανοποίησή του τόσο στην κλίμακα « Ισότητα και εξέλιξη δυνατοτήτων» όσο και στην κλίμακα « Παροχές από το φορέα». Όπως διαπιστώνουμε το  $p=0.042<0.05$  και  $p= 0.034<0.05$ , γεγονός που καθιστά τις διαφορές ικανοποίησης στατιστικά σημαντικές ανάμεσα στις διάφορες θέσεις εργασίας των ερωτηθέντων.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ισότητα και εξέλιξη δυνατοτήτων	Between Groups	4,756	2	2,378	3,355	,042
	Within Groups	38,985	55	,709		
	Total	43,740	57			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Παροχές από το φορέα	Between Groups	4,777	2	2,389	3,583	,034
	Within Groups	37,999	57	,667		
	Total	42,776	59			
Εκσυγχρονισμός φορέα	Between Groups	2,373	2	1,187	1,139	,328
	Within Groups	57,321	55	1,042		
	Total	59,694	57			

Πίνακας 4.17: Ανονα για τις τρεις αθροιστικές κλίμακες και τη θέση εργασίας



Γράφημα 4.10: Απεικόνιση Ανονα τριών αθροιστικών κλιμάκων και θέσης εργασίας



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

#### 5.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκαν οι παράγοντες που δημιουργούν προβλήματα στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα των εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ Καρδίτσας.

Καταρχήν άξια λόγου είναι η μεγάλη συμμετοχή των υπαλλήλων (84,5%), η οποία θα μπορούσε να ερμηνευτεί και ως έντονη επιθυμία τους να εκφράσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψη για μελλοντικές έρευνες.

Από τα αποτελέσματα συνάγεται το συμπέρασμα ότι επικρατεί μία γενικότερη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων. Μάλιστα θα λέγαμε ότι η δυσαρέσκεια αυτή εκτείνεται σχεδόν στο σύνολο των στοιχείων που εξετάζονται στο παρόν ερωτηματολόγιο. Κοινός παράγοντας ολόκληρου του ερωτηματολογίου είναι οι χαμηλές τιμές στις ερωτήσεις, οι οποίες βελτιώνονται ελαφρώς σε ερωτήσεις που αφορούν στο ωράριο εργασίας.

Τα βασικά προβλήματα που εντοπίστηκαν από την πλευρά των εργαζομένων είναι τα εξής η μη αξιολόγηση των δυνατοτήτων τους , η μη αναγνώριση των προσπαθειών τους καθώς και το γεγονός ότι η εκπαίδευσή και η ανέλιξή τους δεν υποστηρίζονται όσο θα ήθελαν από το φορέα. Ταυτόχρονα, είναι εμφανής η ανάγκη τους για ισότιμη μεταχείριση, για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, για την προώθηση των προαγωγών με αντικειμενικά κριτήρια καθώς και για την αντιστοιχία αποδοχών και παρεχόμενων υπηρεσιών.

Χαμηλές τιμές προέκυψαν και στις ερωτήσεις που συνδέονται με τις επιδράσεις της εργασιακής δυσαρέσκειας. Οι πλειονότητα των ερωτηθέντων φαίνεται να αισθάνεται ανασφάλεια στο ενδεχόμενο απρόοπτης αλλαγής αντικειμένου εργασίας, συχνά δεν πηγαίνει με ευχαρίστηση στην εργασία του, ενώ έχει σκεφτεί σοβαρά το ενδεχόμενο μετάταξής του σε άλλη υπηρεσία του δημοσίου.

Όλα δε τα παραπάνω ευρήματα επηρεάζονται τόσο από τη θέση που έχει ο υπάλληλος στην υπηρεσία, όσο και από τα έτη προϋπηρεσίας του. Αντίθετα, δε φαίνεται να συνδέονται με το φύλο, την ηλικία ή το επίπεδο εκπαίδευσης. Τούτο προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στην έρευνα, αφού είναι προφανές ότι η εργασιακή ικανοποίηση δε σχετίζεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, αλλά εξαρτάται από τη θέση στην οποία

υπηρετεί , τα χρόνια που βρίσκεται στο δημόσιο τομέα αλλά κι απ' την αντιμετώπιση που λαμβάνει από το φορέα.

Οξύμωρο είναι επίσης και το γεγονός ότι ενώ ως επί το πλείστον το προσωπικό δεν είναι ικανοποιημένο, πάραυτα νιώθει απορροφημένο από την εργασία του. Το στοιχείο αυτό δηλώνει ότι επί της ουσίας δεν είναι δυσαρεστημένο από το αντικείμενο εργασίας του αλλά από σωρεία λοιπών παραμέτρων, στις οποίες έχουμε ήδη αναφερθεί.

Εύκολα αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς ότι τα αποτελέσματα συνάδουν με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, σύμφωνα με την οποία οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση του εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο αποτελούνται από τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες παρακίνησης. Στην έρευνά μας η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων εντοπίζεται αφενός στους παράγοντες υγιεινής, όπως είναι οι απολαβές κι αφετέρου στους παράγοντες παρακίνησης, όπως είναι η αναγνώριση κι επιβράβευση ατομικών και συλλογικών προσπαθειών.

## 5.2 Προτάσεις

Έχοντας κατά νου τα προεκτεθέντα, μπορεί κανείς να πει ότι υπάρχουν αρκετά μελανά σημεία τα οποία επιδέχονται βελτίωσης ή και τροποποίησης. Τα σημεία αυτά έχουν να κάνουν τόσο με τη διοίκηση, την οργάνωση, τη στελέχωση και το σχεδιασμό του φορέα όσο και με το ίδιο το άτομο.

Άμεσο μέλημα των ιθυνόντων θα πρέπει να είναι η κατάρτιση των υπαλλήλων στις νέες τεχνολογικές διαδικασίες που εφαρμόζονται. Πολλοί από τους συναδέλφους που εντάχθηκαν στο φορέα, δεν είχαν πληροφοριακό σύστημα με αποτέλεσμα να εκτελούν πολλές από τις απαιτούμενες διεργασίες χειρόγραφα. Κλήθηκαν με την ενοποίηση να εφαρμόσουν ένα λογισμικό το οποίο ήταν παντελώς άγνωστο για εκείνους χωρίς να έχει προηγηθεί εκπαίδευση, επιφορτίζοντάς τους με πρόσθετο άγχος και ανασφάλεια. Εκπαιδεύοντάς τους όμως θα περιοριστούν τα αρνητικά τους συναισθήματα, το τονιστεί το αίσθημα ευθύνης τους και θα αποκατασταθεί η έλλειψη του εργασιακού τους ζήλου, αφού θα κατανοούν καλύτερα τα καθήκοντά τους και θα ανταπεξέρχονται σε αυτά με μεγαλύτερη σιγουριά κι αυτοπεποίθηση.

Αν πάλι μας ενδιαφέρει πραγματικά ο φορέας να έχει προσωπικό το οποίο δε θα θέλει να μεταταχθεί σε άλλη υπηρεσία και θα παραμένει στην υπηρεσία του από επιλογή κι όχι από ανάγκη, τότε θα πρέπει μεταξύ άλλων να τοποθετηθούν σε επιτελικές θέσεις άτομα με

αξιοκρατικά κριτήρια κι όχι άτομα τα οποία θα καταλαμβάνουν μία θέση στα πλαίσια εξυπηρέτησης πολιτικών ή πελατειακών σκοπιμοτήτων. Τα άτομα αυτά οφείλουν να είναι γνώστες των αντικειμένων που πρόκειται να αναλάβουν και να έχουν τη δυνατότητα: παροχής συμβουλών στους ιεραρχικά κατώτερους υπαλλήλους, ελιγμών έναντι του κυκεώνα της γραφειοκρατίας κι εξεύρεσης αποτελεσματικών λύσεων στα καθημερινά προβλήματα του τμήματός τους. Έτσι, οι υπάλληλοι θα έχουν κίνητρο να προσπαθούν περισσότερο, θα νιώθουν ότι υπάρχει ίση μεταχείριση και θα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, αφού πλέον θα υπάρχει η ελπίδα αναγνώρισης αυτής από το φορέα.

Μείζονος σημασίας είναι και το γεγονός ότι πρέπει επιτέλους να καταλάβουμε σε αυτή τη χώρα ότι δε γίνεται κάθε φορά που αλλάζει η πολιτική ηγεσία να αλλάζουν όλα (από το τίτλο του Υπουργείου, τις σφραγίδες, τη νομοθεσία, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές, το σχεδιασμό, την κυβερνητική πολιτική κλπ). Χάνεται πολύτιμος χρόνος, εργατοώρες και χρήμα μέχρι να ενημερωθούν όλοι εκ νέου. Τα μέτρα δε που λαμβάνονται και οι μεταρρυθμίσεις που εξαγγέλλονται, δεν προλαβαίνουν να τελεσφορήσουν. Ως εκ τούτου δεν προλαβαίνουμε ποτέ να δούμε αν ένα μέτρο ήταν επιτυχημένο, αφού πριν προλάβει να αξιολογηθεί ή τροποποιηθεί ή ακόμη και καταργηθεί. Όλη αυτή η κατάσταση έχει άμεσο αντίκτυπο στον υπάλληλο, ο οποίος καλείται ανά τακτά διαστήματα και πριν καλά – καλά εξοικειωθεί με τις εκάστοτε αλλαγές, να εφαρμόσει νέες (νομοθετικές ρυθμίσεις, τεχνολογικές εφαρμογές κλπ.). Επωμίζεται τεράστια βάρη, βιώνει ανασφάλεια, άγχος κι αβεβαιότητα ως προς την ικανότητά του να ανταποκριθεί επαρκώς. Θα πρέπει λοιπόν να ληφθεί μέριμνα και να απεμπλακεί το δημόσιο από τέτοιου είδους κυβερνητικές πολιτικές, ήτοι να δρα ανεξάρτητα.

Επιπλέον, οφείλει το κράτος να αντιμετωπίζει τους δημοσίους υπαλλήλους επί ίσοις όροις. Όπως ισχύει το ενιαίο μισθολόγιο, θα πρέπει να ισχύσει και η κινητικότητα. Δε γίνεται οι υπάλληλοι του φορέα να αποκλείονται επί σειρά ετών από τους μέχρι τώρα κύκλους της. Η αλήθεια είναι ότι στην πλειονότητά τους όσοι επιθυμούν να μεταταχθούν είτε δεν είναι ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, είτε από το αντικείμενο εργασίας τους. Υπάρχουν όμως και υπάλληλοι που θα απέδιδαν καλύτερα σε κάποιο άλλο φορέα, ο οποίος θα ήταν πιο κοντά στο γνωστικό τους αντικείμενο ή στα προσόντα τους. Αν ενταχθούν όλοι οι υπάλληλοι στην κινητικότητα, το όφελος θα είναι πολλαπλό για άπαντες εμπλεκόμενους. Και μόνο το αίσθημα της ίσης μεταχείρισης θα αναστρέψει την αρνητική ψυχολογία των εργαζομένων και πολλοί εξ' αυτών εν τέλει δε θα θέλουν να αποχωρήσουν από το φορέα.

Άλλη μία σημαντική πρόταση είναι κατά τη γνώμη μου και η υιοθέτηση εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας. Μέσω των αρχών που προτείνονται θα βελτιωθούν αισθητά οι παρεχόμενες υπηρεσίες του φορέα, ενώ και οι υπάλληλοι θα αισθάνονται πιο υπεύθυνοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθότι πολλές από τις αρχές αυτές δίνουν βαρύτητα στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθιστώντας το άτομο μέλος μιας ομάδας, κάτι που πολλές φορές δεν το αισθάνεται. Ένα μέλος ενεργό, με εργασιακό ζήλο, με δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, περισσότερες αρμοδιότητες και κατά συνέπεια μεγαλύτερη ευελιξία, ικανοποίηση και παραγωγικότητα για το άτομο και την υπηρεσία. Ωστόσο, σε αυτό τον τομέα, τουλάχιστον για την ώρα, υστερεί πολύ η χώρα μας αφενός επειδή δεν διατίθενται κονδύλια κι αφετέρου επειδή δεν υπάρχουν και οι κατάλληλοι άνθρωποι για να τις εφαρμόσουν.

Επίσης, είναι λυπηρό, η χώρα μας να μην αντιμετωπίζει τον υπάλληλο πρώτα ως άνθρωπο. Ως το πολυτιμότερο ον που έχει στη διάθεσή του και στο οποίο οφείλει πρωτίστως να επενδύσει προκειμένου να επιτύχει στόχους και όραμα. Να το αφουγκράζεται, να δίνει βάση στην επιμόρφωσή του, στην επιβράβευσή του, στην ψυχολογία του, στη γνώμη του. Αντιθέτως, αντιμετωπίζεται ως μέσο επίτευξης της εκάστοτε στοχοθεσίας κι όχι ως έμπυχο υλικό απ' το οποίο θα μπορούσε ο φορέας να ωφεληθεί τα μάλα. Η αντιμετώπιση αυτή έχει άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά των υπαλλήλων και δικαίως επικρατεί η άποψη ότι ουδείς αναντικατάστατος. Θα πρέπει να ανατραπεί αυτή η αντίληψη μέσω σεμιναρίων ψυχολογίας, θέσπισης θέσεως εργασιακού συμβούλου στον οποίο το άτομο θα δύναται να αποταθεί όταν αντιμετωπίζει έντονο στρες ή οποιαδήποτε άλλο ζήτημα εργασιακής φύσεως ή μη. Και γιατί όχι, να εφαρμοστούν και στο δημόσιο ευέλικτες μορφές απασχόλησης κι όχι το στείο οκτάωρο. Παρόλο που στην παρούσα έρευνα ως επί το πλείστον δεν υπήρχε θέμα με το ωράριο, εντούτοις περισσότερες επιλογές ίσως να αποδεικνύονταν και πιο αποδοτικές.

Βεβαίως, για να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας και το αίσθημα ευχαρίστησης των υπαλλήλων, θα πρέπει να συνδράμουμε κι εμείς οι ίδιοι. Να επιδιώκουμε την κατάρτισή μας, να φροντίζουμε να ενημερωνόμαστε μέσω των εγκυκλίων και της νομοθεσίας, να μπορούμε να ελίσσομαστε στις προκλήσεις της εποχής μας. Δε γίνεται ένας υπάλληλος που προσελήφθη να επαναπαύεται στο καθεστώς της μονιμότητας και να μην ενδιαφέρεται περαιτέρω. Οι καιροί αλλάζουν και οφείλουμε να προσαρμοζόμαστε στις αλλαγές και τις προκλήσεις της κάθε εποχής. Με αυτό τον τρόπο, όταν δηλαδή διαρκώς εμπλουτίζουμε τις γνώσεις μας, δεν καταντά ανιαρό το αντικείμενο εργασίας. Αισθανόμαστε πιο

χρήσιμοι, είμαστε πιο σίγουροι, πιο ανταγωνιστικοί και ατενίζουμε με άλλο αέρα παρόν και μέλλον. Περιορίζουμε έτσι τα αρνητικά μας συναισθήματα, εντός κι εκτός εργασιακού χώρου.

Κλείνοντας, αναρωτιέμαι αν τελικά υπάρχει η βούληση των υπευθύνων (π.χ. από στελέχη του φορέα ή την εκάστοτε κυβέρνηση) να επιλύσουν τα ζητήματα που ταλανίζουν το προσωπικό του φορέα, όπως την έλλειψη εργασιακού ενδιαφέροντος, την ανισότητα, την αναξιοκρατία, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς αμφοτέρους υπαλλήλους και συναλλασσόμενους κ.ο.κ.. Δεν ξέρω αλλά ταλανίζει τη σκέψη μου ότι όλη αυτή η αναμόχλευση και η αναστάτωση που προκαλείται κάθε φορά εξυπηρετεί συμφέροντα και καταστάσεις. Ίσως λόγω της δεινής οικονομικής κατάστασης της χώρας να μην υπάρχουν τα αντίστοιχα κονδύλια για την κάλυψη των αναγκών του φορέα και τεχνηέντως να οδεύουμε τάχιστα σε ρυθμούς απαξίωσης του δημοσίου και ιδιωτικοποιήσεων της ασφάλισης. Ο χρόνος θα δείξει.

### 5.3 Περιορισμοί

Η παρούσα εργασία αφορά σε μελέτη περίπτωσης ενός σχετικά πολύ μικρού αριθμού εργαζομένων του e- ΕΦΚΑ, σε σχέση με το σύνολο των υπηρετούντων ανά την επικράτεια. Υπό αυτή την έννοια το δείγμα που ήταν διαθέσιμο για μελέτη, μας περιορίζει στην έκδοση ασφαλών συμπερασμάτων. Άρα, θα πρέπει να αντιμετωπίσουμε τα αποτελέσματά μας με επιφύλαξη, διότι αν επιχειρήσουμε να τα γενικεύσουμε, μπορεί αυτά να μην είναι σαφή. Επιπρόσθετα, στις μέχρι τώρα διατυπώσεις μας, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη κι άλλες παραμέτρους, όπως: τη δεδομένη χρονική στιγμή στην οποία διεξήχθη η έρευνα (εν καιρώ πανδημίας και παρατεταμένων περιοριστικών μέτρων, τα οποία αναμφίβολα επηρέασαν την ψυχοσύνθεση των ερωτηθέντων), το χώρο στον οποίο αυτή έλαβε χώρα (με συνθήκες εκ περιτροπής απασχόλησης), τη σύνθεση του προσωπικού (αυτοπρόσωπη παρουσία μόνο κατά το ήμισυ αυτού και αδειών ειδικού σκοπού επί μακρόν) και κυρίως τις συνθήκες που επικρατούσαν στο φορέα (τα έκτακτα σχεδόν κάθε εβδομάδα μέτρα και τις εξαιρετικά αντίξοες συνθήκες εργασίας, δεδομένου του ότι λόγω της υποστελέχωσης των υπηρεσιών όλοι μας κληθήκαμε να ανταποκριθούμε σε πολλαπλά κι αλλότρια καθήκοντα). Εξυπακούεται ότι η ίδια έρευνα σε κάποια άλλη χρονική περίοδο είναι πολύ πιθανό να μας οδηγούσε στην εξαγωγή άλλων συμπερασμάτων.

#### 5.4 Μελλοντική έρευνα

Η έρευνα παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον και είναι διαχρονικά πρόσφορη για περαιτέρω διερεύνηση του φαινομένου, ακόμη και για γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Θα μπορούσε πιθανόν να διεξαχθεί ταυτόχρονα σε περισσότερους φορείς του δημόσιου τομέα. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα ήτο δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων, ώστε να διαπιστωθεί αν οι τομείς στους οποίους εμφανίζουν δυσαρέσκεια οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης έρευνας ταυτίζονται με τους αντίστοιχους άλλων δημοσίων υπηρεσιών. Σ' αυτή την περίπτωση θα είχαμε και τη δυνατότητα να συμπεράνουμε αν η εργασιακή δυσαρέσκεια αποτελεί πρόβλημα του ευρύτερου δημόσιου τομέα ή αν οφείλεται αποκλειστικά σε ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν στον υπό μελέτη φορέα εξέτασης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΡΑΛΛΗ (2019), «*Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση. Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων*», Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς
- ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ & ΙΩΑΝΝΑ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΥ (2001), «*Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση*», *Ψυχολογία*, 8(1), 30-39
- ΒΑΣΙΛΗΣ Ν. ΚΕΦΗΣ (2014), «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Εκδόσεις Κριτική Α.Ε., Αθήνα
- ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΣ ΠΑΠΑΝΗΣ- ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΡΟΝΤΟΣ (2005), «*Ψυχολογία- Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού- Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα
- ΘΑΝΑΣΙΑ Ζ., ΦΙΛΙΠΠΟΥ Φ., ΤΣΙΤΣΚΑΡΗ Ε., ΡΟΚΚΑ Σ., ΜΠΕΜΠΕΤΣΟΣ Ε. (2017), «*Επαγγελματική Ικανοποίηση Διοικητικών Υπαλλήλων Διευθύνσεων Εκπαίδευσης Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας*», *Κοινωνική Εργασία*, 127, 60-78
- ΚΑΝΤΑΣ Α. (1998), «*Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- ΚΑΣΚΑΜΠΙΑ ΚΛΕΟΝΙΚΗ (2015), «*Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα : Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Αιγαίου*», Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μηχανικών και Οικονομίας και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- ΚΛΗ ΕΛΕΝΗ (2008), «*Ικανοποίηση από την εργασία: Ιστορική, Αναλυτική κι Εμπειρική Προσέγγιση*», Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Μεθοδολογίας, Ιστορίας και Θεωρίας της Επιστήμης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- ΜΙΧΑΛΗΣ ΓΑΛΑΝΑΚΗΣ (2012), «*Εργασιακή Ψυχολογία- Νέες Προσεγγίσεις και Πρακτικές Παρεμβάσεις*», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- ΜΙΧΑΛΗΣ Π. ΓΙΑΝΝΟΥΛΕΑΣ (2011), «*Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*», Εκδόσεις Πεδίο και Μ.Π. Γιαννουλέας, Αθήνα
- ΜΠΕΝΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ (1986), «*Εισαγωγή στην τεχνική των στατιστικών μελετών*», Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα

- ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- ΠΕΤΡΟΣ Α. ΚΙΟΧΟΣ (1997), «Μεθοδολογία διεξαγωγής ερευνών», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα
- ΣΩΤΗΡΙΑ ΚΕΒΡΕΚΙΔΟΥ (2020), «Η σχέση μεταξύ εργασιακής παρακίνησης, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων», Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- ΤΣΟΥΝΗΣ Α., ΣΑΡΑΦΗΣ Π. (2016), «Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση», Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, 8(2), 36-47

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- AYDINTAN B., KOC H.(2016), “*The Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction: An Empirical Study on Teachers*”, International Journal of Business and Social Science”,7(10), 72-80
- ANIS ELIYANA, DYAH SAWITRI, HARYO BRAMANTYO (2018), “*Is Job Performance Affected By Job Motivation and Job Satisfaction*”, International Paper of Organizational Innovation, 911-920
- BAL P. MATTHIJS, ANNET H. DE LANGE, PAUL G.W. JANSEN, MANDY E.G. VAN DER VELDE (2008), “*Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator*”, Science Direct, Journal of Vocational Behavior, (72), 143-158
- BANDURA A. (1997), “*Self– efficacy : The exercise of control*”, New York, Freeman
- BARON R.A. (1986), “*Behaviour in organizations*”, MA: Allyn and Bacon, Newton
- BATIOU VASILIKI, VALKANOS EFTHYMIOS (2013), “*Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece*”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(11), 239-252
- BRIAN TRACY (2005), «*Φάε το βάτραχό σου να τελειώνουμε - 21 καταπληκτικοί τρόποι για να θέσετε τέρμα στην αναβλητικότητα*», Εκδόσεις Θέσις, Αθήνα
- BRIEF A. P. (1998), “*Attitudes in and around organizations*”, Thousand Oaks, C. A.: Sage



- CULKIN J., PERROTTO R.S., (2004), «Θεμελιώδεις Αρχές της Ψυχολογίας: Εφαρμογές στη Ζωή και την Εργασία», (Επιμ. - Μετ. Α.-Σ. Αντωνίου & Γ. Μπακοπούλου), Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- DOUGLAS M. MCGREGOR, (1960), “*The Human Side of Enterprise*”, McGraw Hill, Connecticut
- D. BELIAS, A. KOUSTELIOS, G.L. VAIRAKTARAKIS, L. SDROLIAS (2015), “*Organizational Culture and Job Satisfaction on Greek Banking Institutions*”, Science Direct, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 175(2015), 314-323
- DRAKOPOULOS A.S., GRIMANI K. (2011), “*The relationship between absence from work and job satisfaction: Greek and UK comparisons*”, National and Kapodistrian University of Athens, 1-19
- FIELD A. (2009), “*Discovering Statistics Using SPSS (3<sup>rd</sup> Ed.)*”, London: Sage
- FRED C. LUNENBURG (2011), “*Goal – Setting Theory of Motivation*”, International Journal of Management, Business and Administration, 15(1),1-6
- GARY DESSLER (2015), «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- GARY P. LATHAM, EDWIN A. LOCKE (1991), “*Self- Regulation through Goal Setting*”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 212-247
- G. H. IRONSON, P.C. SMITH, M.T. BRANNICK, W.M. GIBSON, K.B. PAUL (1989), “*Construction of a Job in General Scale; A Comparison of Global, Composite and Specific Measures*”, Journal of Applied Psychology, 74(2), 193-200
- HACKMAN J.R. & OLDHAM G.R. (1974): “*The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*”, Department of Administrative Sciences: Yale University, 1-88
- HARINT T., UMANSAKAR M. (2020), “*Impact of Job Satisfaction on Employee Absenteeism*”, Research Gate, 1-7
- J. RICHARD HACKMAN, GREG R. OLDHAM (1975), “*Development of the Job Diagnostic Survey*”, Journal of Supplied Psychology, 60(2), 159-170
- JOHNS G. (1996), “*Organizational Behavior*”, (4<sup>th</sup> Ed.), New York, Harper Collins College
- JUDGE T.A., WATANABI S. (1993), “*Another look at the job – life satisfaction relationship*”, Journal of Applied Psychology, 78, 939-948

- K. KARAMANIS, N. ARNIS, P. PAPPA (2019): “*Impact of working environment on job satisfaction: evidence from Greek public sector*”, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 14(3), 5-21
- LIKERT R., (1932), “*A technique for the measurement of attitudes*”, Archives of Psychology, 140, 1-55
- LOCKE E. A., (1969), “*What is job satisfaction?*”, Organizational Behavior and Human Performance, 4, 309-336.
- LOCKE E. A., (1976), “*The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.)*”, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Randy McNally, 1297-1343.
- MASLACH C. (1982), “*Burnout: The cost of caring*”, Hillsdale, NJ: Prentice Hall
- MASLACH C., SCHAUFELI B. WILMAR, (1993), “*Historical and conceptual development of burnout*”, in Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds.), MCCLELLAND C. DAVID, (1987), “*Human Motivation*”, Cambridge University Press
- MEGHNA SABHARWAL, ELIZABETH A. CORLEY (2009), “*Faculty job satisfaction across gender and discipline*”, Science Direct, The Social Science Journal, 46, 539-556
- MOHSEN TAVAKOL, REG DENNICK (2011), “*Making Sense of Cronbach’s Alpha*”, International Journal of Medical Education, 2, 53-55
- PANTOUVAKIS A., BOURANTA N. (2013), “*The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector*”, The TQM Journal, 25(2), 186-201
- PAUL E. SPECTOR (1985), “*Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*”, American Journal of Community Psychology, 13(6), 693-713
- PAUL E. SPECTOR (1997), “*Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and consequences*”, Thousand Oaks
- RADHIKA KAPUR (2020), “*Interpersonal relationships within Organizations*”, Research Gate, 1-13
- RAZIQ ABDUL, MAULABAKHSH RAHEELA (2015), “*The impact of working environment on job satisfaction*”, Procedia Economics and Finance, 23, 717-725
- ROLLINSON DEREK (2008), “*Organizational behavior and analysis: An integrated approach*”, 4<sup>th</sup> Ed., Pearson Education Limited, Essex, 65-311

SHAUFELI B. WILMAR, LEITER P. MICHAEL, MASLACH C. (2009), “*Burnout: 35 years of research and practice*”, Career Development International, 14(3), 204-220

SDROLIAS L. BELIAS D., KOUSTELIOS A., GKOLIA A., KOUTIVA M., THOMOS A., VARSANIS K. (2014), “*Job Satisfaction and Motivation in Greek Public Sector*”, Mibes Transactions,8, 132-148

STRINGARI A.V., SKORDILIS K.E., STAVROU A.N., TZONICHAKI I. (2019), “*Job Satisfaction and Burnout among Greek Professionals Providing Services for Children with Disabilities*”, Journal of Education System, 3(3), 1-11

TAYLOR AND FRANCIS: “*Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research*”, Washington, D.C., 1-16

TSIVGIOURAS S. BELIAS D., VELISSARIOU E., PAPTOLIA S., MANTAS C. (2019), “*A Study of Teacher Job Satisfaction, Job Satisfaction in the Field of Education*”, 4ο Διεθνές Συνέδριο για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας

VICENTE P., MIGUEL A. MANAS, PEDRO A. DIAZ- FUNES, JOSE M. AGUILAR-PARRA, DAVIC PADILLA- GONGORA AND REMEDIOS LOPEZ- LIRIA (2019), “*Organizational Climate, Role Stress, and Public Employees’ Job Satisfaction*”, International Journal of Environmental research and Public Health, 16 (10), 1792

WEISS M. HOWARD (2002), “*Deconstructing job satisfaction- Separating evaluations, beliefs and affective experiences*”, Human Resource Management Review, 12(2002), 173-194

#### **NΟΜΟΘΕΣΙΑ:**

N.3528/2007 (ΦΕΚ 26/τ.Α’/09-02-2007) : «*Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.*»

N.4369/2016 (ΦΕΚ 33/τ. Α’/27-02-2016) : «*Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών κι επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια , αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*»

N.4387/2016 (ΦΕΚ 85/τ. Α’/12-05-2016) : «*Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας- Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού- συνταξιοδοτικού συστήματος –Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις*»

Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/τ. Α'/02-12-2016): «*Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις*»

Ν. 4533/2018 (ΦΕΚ 75/τ. Α'/27-04-2018): «*Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις*»

Ν . 4735/2020 (ΦΕΚ 197/τ. Α'/12-10-2020): «*Τροποποίηση του Κώδικα Ελληνικής Ιθαγένειας, νέο πλαίσιο επιλογής διοικήσεων στο δημόσιο τομέα, ρύθμιση οργανωτικών θεμάτων της Γενικής Γραμματείας Ιθαγένειας και της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, ρυθμίσεις για την αναπτυξιακή προοπτική και την εύρυθμη λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις*»

Ν. 4756/2020 (ΦΕΚ 235/τ. Α'/ 26-11-2020): «*Μέτρα ενίσχυσης των εργαζομένων και ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, κοινωνικοασφαλιστικές ρυθμίσεις και διατάξεις για την ενίσχυση των ανέργων*»

Ν. 4674/2020 (ΦΕΚ 53/τ. Α'/11-03-2020) : «*Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις*»

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

ΑΔΕΔΥ : «*Νόμιμη η συμμετοχή στην απεργία- αποχή*»

<https://adedy.gr/nomimiapergiapoxiajiologisi/> [προσπέλαση 03/01/2021]

Businessballs: “*Adams’ Equity Theory on Job Motivation*”

<https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/adams-equity-theory-on-job-motivation/> [προσπέλαση 23/12/2020]

Business Jargons: “*Alders’ ERG Theory*” <https://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html> [προσπέλαση 22/01/2021]

Expert Program Management: “*Expectancy Theory*”  
<https://expertprogrammanagement.com/2018/10/expectancy-theory/> [προσπέλαση 29/12/2020]

Lumen: “*Organizational Behavior and Human Relations: Herzberg’s Two-Factor Theory*”  
<https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/herzbergs-two-factor-theory/> [προσπέλαση 22/01/2021]

Psychology now: “*Βιογραφία Abraham Maslow*” <https://www.psychologynow.gr>  
[προσπέλαση 22/01/2021]

Simply Psychology: “*Maslow’s Hierarchy of Needs*”  
<https://www.simplypsychology.org/maslow.html> (McLeod S.,2019) [προσπέλαση 22/01/2021]

Simply Psychology: “*Likert Scales*” <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>,  
(McLeod S.A., 2019) [προσπέλαση 05/12/2020]

SPSS Factor Analysis – Beginners Tutorial <https://www.spss-tutorials.com/spss-factor-analysis-tutorial/> (Ruben Geert van den Berg) [προσπέλαση 31/01/2021]

Statistics how to: “*Kaiser –Meyer –Olkin Test For Sampling Adequacy*”,  
<https://www.statisticshowto.com/kaiser-meyer-olkin/> (Stephanie Glen) [προσπέλαση 31/01/2021]

Statistics how to: “*Bartlett’s test – Definition and Examples*”  
<https://www.statisticshowto.com/bartletts-test/> (Stephanie Glen) [προσπέλαση 31/01/2021]

Statistics how to: “*Statistics Factor Analysis- Easy Definition*”,  
<https://www.statisticshowto.com/factor-analysis/> (Stephanie Glen) [προσπέλαση 31/01/2021]

Statistic Solutions: “*Reliability Analysis*” <https://www.statisticssolutions.com/>  
[προσπέλαση 02/02/2021]

Very well mind: “*The 5 Levels of Maslow’s Hierarchy of Needs*”, (Cherry K., 2020)  
<https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>  
[προσπέλαση 21/01/2021]

Υπουργείο Εσωτερικών : «*Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)- Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής*» <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/> [προσπέλαση 30/11/2020]

Υγειάμου: «*Burnout: Τα επικίνδυνα σημάδια και πώς θα το ξεπεράσουμε*»  
<https://ygeiamou.gr/blogs/burn-out-ta-epikindina-simadia-ke-pos-tha-to-xeperasoume/>  
(Γεωργία – Χριστίνα Κανελλοπούλου, 2019) [προσπέλαση 31/12/2020]

Your coach: “*ERG Motivation Theory Alderfer*” <https://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html> [προσπέλαση 22/01/2021]

Your coach: “*Hackman and Oldham job characteristics model*”

<https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/hackman-oldham-job-characteristics-model.php> [προσπέλαση 22/01/2021]

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού : «Η τηλεργασία στην Ε.Ε. πριν και μετά την πανδημία Covid-19 »  
[https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD\\_THEMATIC\\_ISSUE\\_TELEWORK\\_FINAL.pdf](https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf) , (Κυριακούλας Π., 2020) [προσπέλαση 02/02/2021]

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

<https://www.efka.gov.gr> [προσπέλαση 30/12/2020]

<https://www.espa.gr> [προσπέλαση 31/12/2020]

<https://www.spss.com> [προσπέλαση 15/12/2020]

<https://syntaxeis.gov.gr> [προσπέλαση 31/12/2020]

<https://www.asep.gr> [προσπέλαση 31/12/2020]

<https://www.ekda.gr> [προσπέλαση 31/12/2020]

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΛΑΡΙΣΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι του e- ΕΦΚΑ,

Στα πλαίσια παρακολούθησης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών « Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ανέλαβα να εκπονήσω μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία με θέμα « Η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και οι επιδράσεις της. Μελέτη περίπτωσης οι εργαζόμενοι του e- ΕΦΚΑ Καρδίτσας».

Για το λόγο αυτό θα σας παρακαλούσα όπως διαθέσετε λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας συμπληρώνοντας το παρόν ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια, ώστε να συνδράμετε κι εσείς με τον τρόπο σας στην εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων που θα βοηθήσουν το σκοπό της εν λόγω έρευνας. Η συμπλήρωσή του είναι ανώνυμη και θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια ως προς τις παρασχόμενες πληροφορίες, οι οποίες θα αξιοποιηθούν αυστηρά και μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Με εκτίμηση, Παιδοκούκη Γεωργία

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΡΟΣ Α' (ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ)

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ			
		ΑΝΤΡΑΣ		ΓΥΝΑΙΚΑ	
1	Φύλο				
2	Ηλικία	30-40	41-50	51-60	>60
3	Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμη/ος	Έγγαμη/ος	Διαζευγμένη/ο ς	Χήρα /ος
4	Έτη Προϋπηρεσίας	<10	11-20	21-30	> 30
5	Εκπαιδευτικό επίπεδο	ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ
6	Θέση που κατέχετε	Υπάλληλος		Προϊστάμενος	Διευθυντ ής

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΡΟΣ Β΄

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ					
		Καθόλου			(0)		
		Πολύ λίγο			(1)		
		Λίγο			(2)		
		Πολύ			(3)		
		Πάρα πολύ			(4)		
		Απόλυτα			(5)		
<b>1</b>	Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από το ωράριο εργασίας ;	0	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από τις συνθήκες εργασίας; (κανόνες υγιεινής, καθαριότητα, φωτισμό, κλπ)	0	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από το αντικείμενο της εργασίας μου;	0	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων του e- ΕΦΚΑ;	0	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι απ' τις προοπτικές εξέλιξης κι ανέλιξης στον e- ΕΦΚΑ;	0	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι απ' το σύστημα εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης του e- ΕΦΚΑ (σεμινάρια, e- learning, ημερίδες κλπ)	0	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους μου;	0	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από τη σχέση μου με τον ιεραρχικά ανώτερο προϊστάμενό μου;	0	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Πόσο απορροφημένος/η νιώθω από την εργασία μου;	0	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Πόσο γρήγορα κυλάει ο χρόνος κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας;	0	1	2	3	4	5



Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ					
		Καθόλου			(0)		
		Πολύ λίγο			(1)		
		Λίγο			(2)		
		Πολύ			(3)		
		Πάρα πολύ			(4)		
		Απόλυτα			(5)		
<b>11</b>	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι επιβραβεύονται οι ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων από τον e-ΕΦΚΑ;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12</b>	Σε ποιο βαθμό καταγράφονται συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>13</b>	Σε ποιο βαθμό ο e-ΕΦΚΑ μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους με βάση την αρχή της ισότητας;	0	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του φορέα;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>15</b>	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικούς τους μηχανισμούς διαλόγου- επικοινωνίας στα πλαίσια της εύρυθμης λειτουργίας του e-ΕΦΚΑ;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>16</b>	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητικές τις προσπάθειες διοικητικού εκσυγχρονισμού που καταβάλλει ο e-ΕΦΚΑ;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>17</b>	Σε ποιο βαθμό ο e-ΕΦΚΑ αναπτύσσει συστηματικά τις δυνατότητες, γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τους στόχους που τίθενται; (π.χ. ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής σε συνδυασμό με το στόχο για την αύξηση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών)	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>18</b>	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως επαρκή τη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών από το προσωπικό;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>19</b>	Σε ποιο βαθμό ενδιαφέρονται οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ για την επίτευξη των στόχων του φορέα στον οποίο υπηρετούν;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

		Καθόλου			(0)		
		Πολύ λίγο			(1)		
		Λίγο			(2)		
		Πολύ			(3)		
		Πάρα πολύ			(4)		
		Απόλυτα			(5)		
<b>20</b>	Αισθάνεστε ανασφάλεια στο ενδεχόμενο απρόοπτης αλλαγής αντικειμένου εργασίας;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>21</b>	Θεωρείτε ότι οι προαγωγές στην υπηρεσία σας γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>22</b>	Θεωρείτε ότι υπάρχει αντιστοιχία αποδοχών και παρεχόμενης εργασίας στον e- ΕΦΚΑ;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>23</b>	Τις περισσότερες φορές πηγαίνετε με ευχαρίστηση στην εργασία σας;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>24</b>	Έχετε σκεφτεί ποτέ να μεταταχθείτε σε άλλη υπηρεσία του δημοσίου;	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας