



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

*«Επαγγελματική Ικανοποίηση των Δημοσίων Υπαλλήλων,
Η Περίπτωση του Ι.Κ.Α.»*



Φοιτήτρια:

ΜΑΛΑΜΟΡΗ ΓΕΩΡΓΙΑ
Α.Μ. 3857

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Μπορμπουδάκη Λένα

Ηράκλειο, Μάιος 2013



Copyright © Γεωργία Μαλαμόρη, 2013

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ.Λένα Μπορμπουδάκη για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου προσέφερε για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον διευθυντή των Διοικητικών Υπαλλήλων του Ιδρύματος Κοινωνικής Ασφάλισης (Ι.Κ.Α.) στον Εσταυρωμένο τον κ.Νίκο Ροκαδάκη που μας παραχώρησε την άδεια για την διανομή των ερωτηματολογίων, τη νοσηλεύτρια κ.Μαρία Ζαμπουλάκη που χωρίς την πολύτιμη βοήθειά της δεν θα κατάφερνα να μοιράσω και να μαζέψω τα ερωτηματολόγια της πτυχιακής μου εργασίας και τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες (Διοικητικούς Υπαλλήλους & Διοικητικούς Υγειονομικούς Υπαλλήλους) που αφιέρωσαν χρόνο για να συμμετέχουν στην πτυχιακή εργασία απαντώντας στα ερωτηματολόγια.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή κ. Μάρκο Κουριαντάκη για τις πολύτιμες συμβουλές του σε όλα τα εξάμηνα φοίτησης μου στο Τ.Ε.Ι. και κυρίως στο μάθημα "Σεμινάριο Τελειοφοίτων" όπου με τις συμβουλές του και τις γνώσεις του μας βοήθησε ώστε να μπου οι βάσεις για την καλύτερη εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Διοικητικών Υπάλληλων του Ιδρύματος Κοινωνικής Ασφάλισης.

Το δείγμα αποτελείται από 74 εργαζομένους που απασχολούνται ως Διοικητικοί Υπάλληλοι και Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι στο Ίδρυμα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ι.Κ.Α.) στην περιοχή του Εσταυρωμένου στο Ηράκλειο Κρήτης. Το δείγμα επιλέχθηκε με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Συνολικά δόθηκαν 75 ερωτηματολόγια από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 74. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα 15 έως 18 Ιανουαρίου 2013.

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μία ποσοτική, πρωτογενή έρευνα στην οποία χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν το δημογραφικό προφίλ του πληθυσμού – στόχου και το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων με τη χρήση του ερωτηματολογίου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης του Paul E. Spector, “Job Satisfaction Survey” (JSS).

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων στο ερευνητικό μέρος της εργασίας αναδεικνύεται ότι ο γενικός μέσος όρος εργασιακής ικανοποίησης όλων των συμμετεχόντων είναι σε μέτριο επίπεδο (ΜΟ=3,34, ΤΑ=1,44). Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις που ελέγχθηκαν διαπιστώθηκε η σχετικά υψηλή ικανοποίηση από τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (ΜΟ=4,29, ΤΑ=1,21) αλλά και με τους προϊστάμενους (ΜΟ=4,51, ΤΑ=1,48) καθώς και από την φύση της εργασίας τους (ΜΟ=4,05, ΤΑ=1,44).

Από την άλλη μεριά μέτρια ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι υπάλληλοι στο σύνολό τους από τους δείκτες που αφορούν την προαγωγή (ΜΟ=3,088, ΤΑ=1,53), την επίτευξη – αναγνώριση (ΜΟ=3,11, ΤΑ=1,42) και επικοινωνία (ΜΟ=3,26, ΤΑ=1,35). Χαμηλός βαθμός ικανοποίησης διαπιστώθηκε από τις διαστάσεις που αφορούν το μισθό (ΜΟ=2,53, ΤΑ=1,60), τις παροχές (ΜΟ=2,87, ΤΑ=1,41) αλλά και τις συνθήκες οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού (ΜΟ=2,33, ΤΑ=1,29).

Στη συγκριτική ανάλυση των δύο ομάδων, οι διοικητικοί υπάλληλοι εμφανίζουν λίγο υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους υγειονομικούς διοικητικούς υπαλλήλους, στις διαστάσεις μισθού (ΜΟ=2,77 έναντι ΜΟ=2,27), προαγωγής (ΜΟ=3,12 έναντι ΜΟ=3,03), παροχών (ΜΟ=3,00 έναντι ΜΟ=2,72), και επίτευξης-αναγνώρισης (ΜΟ=3,22 έναντι ΜΟ=2,97). Ωστόσο και οι δύο ομάδες παρουσιάζουν μέτρια συνολική επαγγελματική ικανοποίηση (ΜΟ=3,375, ΤΑ=1,44 και ΜΟ=3,295, ΤΑ=1,38 αντίστοιχα).

Σύμφωνα με τη διεθνή επιστημονική κοινότητα απαραίτητη κρίνεται η διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων κυρίως στη δημόσια διοίκηση καθότι αυτό διασφαλίζει την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών.

Λέξεις-κλειδιά

Επαγγελματική Ικανοποίηση, Δημόσια Διοίκηση, Διοικητικοί Υπάλληλοι, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού



ABSTRACT

The purpose of this study is to measure the job satisfaction of Administrators of the Social Insurance Institution.

The sample consists of 74 workers employed as Administrators and Health Administrative Employees in the Social Insurance Institute (IKA) in the region of Estavromenos in Heraklion Crete. The sample was selected by the method of simple random sampling. A total of 75 questionnaires were given of which 74 were returned completed. The collection of data was done in the period of 15 to 18 January 2013.

The present study is a quantitative, primary research in which a structured questionnaire was used consisting of two parts. The first part included questions about the demographic profile of the target- population and the second part of the questionnaire investigates the job satisfaction of workers using a questionnaire which measures job satisfaction of Paul E. Spector, the "Job Satisfaction Survey" (JSS).

According to the results of the research the average overall job satisfaction of all participants is at a moderate level (Mean = 3.34, Standard Deviation = 1.44). Other dimensions that were tested showed the relatively high satisfaction with interpersonal relations between colleagues (M = 4.29, SD = 1.21) with their supervisors (M = 4.51, SD = 1.48) and with the nature of their work (M = 4.05, SD = 1.44).

On the other hand, employees seem to be moderately satisfied in the whole, as it is shown by indicators related to promotion (M = 3.088, SD = 1.53), achievement - recognition (M = 3.11, SD = 1.42) and communication (M = 3.26, SD = 1.35). Low level of satisfaction was found by the dimensions related to salary (M = 2.53, SD = 1.60), benefits (M = 2.87, SD = 1.41) and the conditions of management and functioning of the organization (M = 2.33, SD=1, 29).

In the comparative analysis of the two groups, administrators exhibit slightly higher levels of satisfaction compared with health administrators, in the dimensions of salary (M = 2.77 versus M = 2.27), promotion (M = 3.12 versus M = 3.03), benefits (MO=3.00 versus M = 2.72), and achievement-recognition (M = 3.22 versus M = 2.97). However, both groups show moderate overall job satisfaction (M = 3.375, SD = 1.44 and M = 3.295, SD = 1.38, respectively).

According to the international scientific community it is essential to ensure the job satisfaction of people mainly in the public sector because it leads to increasing productivity and therefore to the efficiency and effectiveness of public organizations.

Keywords

Job Satisfaction, Public Administration, Administrators, Human Resource Management



Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	13
1.1 Τι είναι Δημόσια Διοίκηση;	13
1.2 Η υφιστάμενη κατάσταση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση	14
1.3 Διακρίσεις Συστήματος Δημόσιας Διοίκησης.....	16
A) Συγκεντρωτικό:	16
B) Αποκεντρωτικό:	17
Γ) Συστήματα της Αυτοδιοίκησης:	18
1.4 Δομή και διάρθρωση της Δημόσιας Διοίκηση	19
1.5 Ιστορική αναδρομή των προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα	24
1.5.1. Επιλογή προσωπικού – Αξιολόγηση – Αμοιβές στον Δημόσιο Τομέα	25
1.5.2 Η δομή της μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	33



2.1 Έννοια & περιεχόμενο παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση.....	33
2.2 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα	34
2.3 Έρευνες παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό	35
2.4 Έρευνες παρακίνησης εργαζομένων στο Δημόσιο & Ιδιωτικό Τομέα.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	38
3.1 Έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	38
3.2 Με τι συνδέεται η επαγγελματική ικανοποίηση	40
3.3 Η εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα.....	40
3.4 Θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης	41
3.4.1 Η επιστημονική διοίκηση του FrederickW. Taylor (1911).....	42
3.4.2. Οι μελέτες Hawthorne (1924-1933).....	42
3.4.3. Η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow (1943)	43
3.4.4 Η θεωρία X και Y του McGregor (1960).....	45
3.4.5. Η ανάγκη επίτευξης του McChelland (1953)	46
3.4.6. Η θεωρία της ισότητας του Adams (1965).....	46
3.4.7. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964)	47
3.4.8. Η θεωρία της υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg (1966)	48



3.4.9 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968)	49
3.4.10 Η θεωρία του Alderfer (1969, 1972)	49
3.4.11 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας Hackman & Oldham (1976)	50
3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	51
3.6 Η σημασία της Ικανοποίησης από την εργασία	55
3.7 Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα;	56
3.7.1 Η ικανοποίηση από την εργασία ως "πολυτέλεια"	56
3.7.2 Η ικανοποίηση από την εργασία ως "αναγκαιότητα"	60
3.7.3 Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	61
3.8 Επαγγελματική Ικανοποίηση –Παραγωγικότητα, τάση αποφυγής και κινητικότητας προσωπικού	62
3.9 Επαγγελματική Ικανοποίηση και αποτελέσματα ερευνών	63
3.10 Επαγγελματική ικανοποίηση και δημόσιος τομέας	67
3.10.1 Το δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς	67
3.10.2 Η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων – αποτελέσματα ερευνών σε Ελλάδα και Εξωτερικό	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ	71



4.1 Μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής δυσaréσκειας	71
4.2 Πρότυπο δυσaréσκειας εργαζομένων του Rusbult και Farrell's	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	75
5.1 Η ιστορική εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στο πλαίσιο λειτουργίας του Ελληνικού μοντέλου κοινωνικής ασφάλειας	76
5.2 Το οργανόγραμμα του ΙΚΑ.....	78
5.3 Οι ασφαλισμένοι του ΙΚΑ	81
5.4 Οικονομική Κατάσταση Ι.Κ.Α.	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	85
6.1 Σκοπός της Έρευνας	85
6.2 Επιμέρους Στόχοι	85
6.3 Δείγμα	85
6.4 Ερευνητικό Εργαλείο.....	85
6.5. Διαδικασία Έρευνας.....	86
Κεφάλαιο 7^ο Αποτελέσματα.....	87



Πίνακας 7.1 Δημογραφικές Μεταβλητές Συνολικού Δείγματος.....	87
Πίνακας 7.2 Δημογραφικές Μεταβλητές ανά ειδικότητα	88
7.3 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων ανά Ιδιότητα.....	90
7.4 ΠΙΝΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (JSS).....	96
Πίνακας 7.4.1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις επαγγελματικής ικανοποίησης του δείγματος	96
Πίνακας 7.4.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων αυτής ανά ειδικότητα	98
7.5 Πίνακες Ικανοποίησης Εργαζομένων από Δείκτες Μισθού	99
7.6 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες Προαγωγής	100
7.7 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες Σχέσεις με τον Προϊστάμενο	101
7.8 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες που αφορούν τις Παροχές	102
7.9 Πίνακες Ικανοποίησης από δείκτες που αφορούν Επίτευξη – Αναγνώριση	103
7.10 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες που αφορούν Οργάνωση – Λειτουργία Οργανισμού.....	104



7.11 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες που αφορούν τις Σχέσεις με τους Συναδέλφους ...	105
7.12 Πίνακες Ικανοποίησης από δείκτες που αφορούν την Φύση της εργασίας	106
7.13 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες που αφορούν την Επικοινωνία	107
7.15 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Ικανοποίησης Εργαζομένων (JSS)	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	147
8.1 Συμπεράσματα	147
8.2 Προτάσεις	148
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	150
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	158



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Δημόσιος τομέας αποτελούσε για πολλούς την ιδανική επαγγελματική αποκατάσταση. Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου Ρ. (1997), «οι αλλαγές που επήλθαν στην απασχόληση μετά τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο, όπως η αυτοματοποίηση της παραγωγής και η αύξηση των τυποποιημένων εργασιών στις υπηρεσίες και στη Δημόσια Διοίκηση, μετέβαλαν τη δομή της απασχόλησης. Παράλληλα, βελτιώθηκε το μορφωτικό επίπεδο και ο μέσος όρος των απολαβών, με αποτέλεσμα να μεταβληθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων, όσον αφορά στην ποιότητα των εργασιακών τους σχέσεων».

Η ικανοποίηση που λαμβάνει κανείς από την εργασία του επηρεάζει σημαντικά την ψυχική του ηρεμία και έχει αντίκτυπο τόσο σε εκείνον όσο και στην γενικότερη επικοινωνία του με τους συναδέλφους του. Ο σύγχρονος άνθρωπος περνάει πάνω από το 1/3 της ζωής του δουλεύοντας και είναι φυσικό η εργασία του να έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του. Δεν καθορίζει μόνο το οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο του ατόμου, αλλά πολύ συχνά αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα προσωπικής ευτυχίας και ικανοποίησης. Είναι όμως εφικτό να υπάρχει ικανοποίηση στην εργασία και με ποίο τρόπο; Υπάρχουν ευχαριστημένοι εργαζόμενοι και σε ποιους τομείς; Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην εργασία;

Η δομή της εργασίας βασίζεται σε τρεις άξονες δύο θεωρητικούς και ένα ερευνητικό. Αρχικά πραγματοποιήθηκε σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση της Δημόσιας Διοίκησης. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση για την Επαγγελματική Ικανοποίηση και παρουσιάζονται έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση σε Δημόσιους φορείς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Στο τρίτο μέρος της πτυχιακής εργασίας παρουσιάζεται η έρευνα για την ικανοποίηση των εργαζομένων του Δημόσιου Φορέα (Ι.Κ.Α.). Η πραγματοποίηση της έρευνας έγινε με τη διανομή, τη συλλογή και την επεξεργασία των πληροφοριών που σχετίζονται με τον τρόπο που επιδρούν οι διάφοροι παράγοντες εντός του χώρου της εργασίας και την επηρεάζουν. Οι πληροφορίες αυτές στηρίζονται αποκλειστικά στην υποκειμενική κρίση των εργαζομένων του φορέα. Για την εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο (Jss English) το οποίο συμπληρώθηκε συνολικά από 74 διοικητικούς υπαλλήλους (42 Διοικητικούς Υπάλληλους και 32 Υγειονομικούς Διοικητικούς Υπαλλήλους) κατά την περίοδο 15 ως 18 Ιανουαρίου 2013. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν προαιρετική και το δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ1^ο Δημόσια Διοίκηση

1.1 Τι είναι Δημόσια Διοίκηση;

Για ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού, ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Με άλλα λόγια ο ρόλος του είναι να εφαρμόζει και να υλοποιεί τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης. (Καλλιγά, 2011)

Ο διαχωρισμός της διοίκησης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα γίνεται με βάση το κίνητρο της δραστηριότητας και το χαρακτήρα των νομικών πράξεων με τις οποίες ασκείται. Κύριος σκοπός των δραστηριοτήτων μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος, δηλαδή του κοινωνικού συνόλου. Μάλιστα το σύνταγμα (άρθρο 103 παρ. 1) ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να είναι ο «υπηρέτης του λαού», αυτή είναι και η κυριότερη διάκριση των δημοσίων υπαλλήλων από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους γιατί οι πρώτοι εκτελούν τη βούληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο ενώ οι δεύτεροι εκτελούν την βούληση του ιδιώτη και υπηρετούν αυτόν (Αστικός Κώδικας, άρθρο 648). (Τάχος, 1996)

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται στο βιβλίο του κ. Ζευγαρίδη (1979) δημόσια διοίκηση είναι «η ενέργεια και οι δράσεις του κράτους ή άλλου εντός αυτού εντεταγμένου οργανισμού, που αποβλέπει στην επιμέλεια δημοσίων συμφερόντων και δεν ανάγεται ούτε στην σφαίρα της νομοθεσίας ούτε της δικαιοσύνης». Αυτός ο ορισμός σημαίνει ότι ο όρος «Διοίκηση» ταυτίζεται με τον όρο «εκτελεστική εξουσία». Μπορεί κανείς να δει το θέμα περισσότερο οργανωτικά και λειτουργικά, οπότε είναι δυνατών να ορίσει τη Δημόσια Διοίκηση «ως εκείνο το σχήμα της διοικητικής οργάνωσης το οποίο συνεπάγεται με την ύπαρξη και τη συνεχή άσκηση δημόσιας εξουσίας διοχετευόμενη καθέτως στην ιεραρχία αφ' ενός και διοικητική και δημοσιονομική αφ' ετέρου».

Αυτό που κάνει καθημερινά η εκτελεστική εξουσία είναι διοίκηση, όπως διοίκηση είναι και κατά κάποιον τρόπο η καθημερινή δράση των διοικητικών στελεχών, η καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους, φυσικά η δράση αυτή για να είναι νόμιμη πρέπει να γίνεται στα πλαίσια των νόμων και να υπόκειται σε έλεγχο νομιμότητας. (Ζευγαρίδης, 1979).

Πέρα από τον ορισμό που έχει δοθεί για την Δημόσια Διοίκηση μπορεί να εξεταστεί και από δύο καθαρά απόψεις, από την νομική άποψη ή την άποψη του ιδιωτικού δικαίου και την άποψη της διοικήσεως.

Κατά τη νομική θεωρία του όρου χρησιμοποιείται άλλοτε κριτήριο ουσιαστικό και άλλοτε οργανικό ή τυπικό. Με το ουσιαστικό κριτήριο της λειτουργίας οι λειτουργίες είναι τρεις: η νομοθετική που θεσπίζει κανόνες δικαίου μέσω των νομοθετικών σωμάτων όπως η βουλή, η δικαστική λειτουργία που απονέμει τη δικαιοσύνη, δηλαδή καθορίζει σε περίπτωση το δίκαιο και η διοικητική λειτουργία που καλείται και εκτελεστική, η οποία εκτελεί τους νόμους όπως εκδίδονται από τη νομοθετική λειτουργία. Με την έννοια αυτή, η δημόσια διοίκηση είναι ο χώρος που καλύπτεται από τα διοικητικά όργανα της πολιτείας. (Κόντης, 2001)



Η Δημόσια διοίκηση, κατά την διοικητική άποψη, είναι το τμήμα αυτό της διακυβερνητικής εξουσίας με το οποίο πραγματώνονται οι σκοποί και οι στόχοι της πρώτης. Περιέχει τη λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό της εργασίας που πρέπει να γίνει, τον καθορισμό των στόχων, την ίδρυση οργανισμών, την διεύθυνση και εποπτεία των στελεχών και τον έλεγχο, ενέργειες που έχουν ανατεθεί σε κυβερνητικά στελέχη και διοικητικά όργανα. (Κόντης, 2001)

Η δημόσια διοίκηση σύμφωνα με τον κ. Κόντη (2001) μοιάζει με τη διοίκηση των ιδιωτικών επιχειρησιακών μονάδων στο λειτουργικό στοιχείο, γιατί και οι δύο στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών και κοινές τεχνικές που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον προϋπολογισμό, τον έλεγχο, την εξουσιοδότηση, τον συντονισμό κλπ. Ωστόσο διαφέρουν ως προς το φορέα και το ρόλο τους. Στη δημόσια διοίκηση ο φορέας έχει το στοιχείο της κυριαρχίας ενώ στην ιδιωτική διοίκηση όχι. Επίσης η Δημόσια Διοίκηση υπηρετεί το ευρύτερο δημόσιο συμφέρον, η ιδιωτική διοίκηση το συμφέρον των μελών του οργανισμού και το ιδιωτικό το κέρδος.

Η Δημόσια Διοίκηση πέρα από την εκτέλεση των νόμων, καθορίζει πολιτικές, συνδέεται με τους σκοπούς της οικονομίας, με την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος γενικά. Τέλος η Δημόσια Διοίκηση είναι μία λειτουργία δυναμική και ελαστική, μεταβάλλεται συνεχώς και προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις, σχεδιάζει και κατασκευάζει με στόχο την άμεση ικανοποίηση των αναγκών του λαού. (Κόντης, 2001)

1.2 Η υφιστάμενη κατάσταση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στην ιστορική εξέλιξη και διαμόρφωση της δημόσιας διοίκησης ποικίλες δημόσιες πολιτικές έχουν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί για την βελτίωσή της. Ωστόσο παρά τα θετικά βήματα που έχουν καταγραφεί, η τεκμηριωμένη ανάλυση αναδεικνύει το «έλλειμμα διοίκησης» το οποίο διαδέχεται όλα τα επιμέρους υποσυστήματα της Ελληνικής κοινωνίας.

Η Δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, στις αρχές του 21^ο αιώνα, χαρακτηριζόταν από τις ευρύτερα γνωστές παθολογίες δηλαδή, την απουσία στρατηγικής δράσεις, την αναξιοκρατία, τη σπατάλη διαχείρισης των ανεπαρκών δημοσίων πόρων, τη διαφθορά, τη διοικητική ισοπέδωση και την απουσία ορθολογικής σχεδίασης θέσεων εργασίας. Συνέπειες της πραγματικότητας αυτής είναι το κόστος των παραγόμενων αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών χωρίς όφελος. (Γκουλούση, 2007)

Επομένως οι δύο συνιστώσες της αποστολής του κράτους είναι: α) κοινωνική δικαιοσύνη και β) η οικονομική ευημερία. Αυτά τα δύο καθορίζουν τη στρατηγική αναμόρφωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και εκφράζεται επιχειρησιακά μέσω της επανίδρυσής της. Επομένως, το ζητούμενο είναι η σχεδίαση και η οργάνωση δημόσιων πολιτικών που αποσκοπούν στην επανίδρυση της δημόσιας διοίκησης. Συνοπτικά, θα λέγαμε ότι η οργάνωση της Ελληνικής διοίκησης υπονομεύουν την ανάπτυξη και εμποδίζουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Ενδεικτικά, ορισμένες από τις «κρίσιμες διοικητικές παθολογίες» είναι οι παρακάτω:



i. Αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης

Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τη λειτουργία και τις δυνατότητες του συστήματος διοίκησης. Το υπάρχον σύστημα των δημόσιων υπηρεσιών δεν παρέχει πραγματική δυνατότητα άσκησης διοίκησης. Οι υφιστάμενοι περιορισμοί κυρίως από το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η διαχείριση του προσωπικού. Οι διοικήσεις των δημόσιων υπηρεσιών έχουν περιορισμένες δυνατότητες διαχείρισης θεμάτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο καλούνται να διοικήσουν (π.χ. προσλήψεις, μετακινήσεις, αξιολόγηση κλπ.), γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία προγραμματισμού.

Πέρα από το πρόβλημα που αναφέρεται στην προηγούμενη παράγραφο, το σημερινό σύστημα διοίκησης παρουσιάζει αδυναμίες στην εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων, τα οποία εξασφαλίζουν την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του. Επίσης η έλλειψη του τακτικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού αποτελεί αδυναμία του υφιστάμενου συστήματος διοίκησης, καθώς δεν επιτρέπει τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων, τον προγραμματισμό των εργασιών και την σωστή κατανομή των πόρων. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω με την έλλειψη αξιόπιστων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης, επηρεάζουν αρνητικά τη δυνατότητα του συστήματος διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών στη λήψη αποφάσεων και την πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας τους. (Γκουλούση, 2007)

ii. Υψηλό κόστος διοικητικής λειτουργίας

Η τωρινή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης χαρακτηρίζεται από πολλές περίπλοκες διαδικασίες. Οι αιτίες του υψηλού κόστους και της χαμηλής αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης είναι πολλές και προκύπτουν από:

- ❖ Κενά
- ❖ Επικαλύψεις
- ❖ Μη αξιοποίηση σύγχρονων μέσων
- ❖ Σπατάλη πόρων
- ❖ Ασάφεια στόχων

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δημιουργούν αδυναμία της οριοθέτησης και της περιγραφής των αρμοδιοτήτων, στο συντονισμό των διαδικασιών με τους στόχους των δημόσιων υπηρεσιών και στην αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης. (Γκουλούση, 2007)

iii. Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών

Ένα ακόμη αρνητικό χαρακτηριστικό που εντοπίζετε στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας. Τα βασικά αίτια της χαμηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι:

- Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες



- Ελλιπής ενημέρωση
- Επικαλύψεις αρμοδιοτήτων
- Υψηλός χρόνος διεκπεραίωσης αιτημάτων
- Μη φιλική αντιμετώπιση
- Διαφθορά και αδιαφάνεια (Γκουλούση, 2007)

iv. Προβληματική σχέση μεταξύ κράτους πολίτη

Στις μέρες οι περισσότεροι πολίτες αντιμετωπίζουν την Δημόσια διοίκηση με αρνητικά συναισθήματα, τα οποία διαιωνίζονται όσο δεν πραγματοποιούνται αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτές οι αλλαγές θα έχουν ως σκοπό να πείσουν τους πολίτες για πραγματική αλλαγή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης σε ένα άλλο λιγότερο γραφειοκρατικό και περισσότερο προσιτό και εύχρηστο απέναντι στους πολίτες.

Το σημερινό σύστημα Δημόσιας Διοίκησης προκαλεί μεγάλη ανασφάλεια στους πολίτες που κάνουν χρήση των υπηρεσιών της. Τα συναισθήματα αυτά προκύπτουν από τα κρούσματα αδιαφάνειας και διαφθοράς που προϋπήρχαν και έχουν δει το φώς της δημοσιότητας τον τελευταίο καιρό, καθώς επίσης και το χαμηλό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών το οποίο ταλαιπωρεί τον πολίτη και τον αναγκάζει να χάνει χρόνο και χρήμα για να διεκπεραιώσει τις όποιες συναλλαγές με το δημόσιο. (Γκουλούση, 2007)

1.3 Διακρίσεις Συστήματος Δημόσιας Διοίκησης

Τα κυριότερα συστήματα Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία σχετίζονται είτε με μία γεωγραφική, είτε με μία κατά ειδικευση κατανομή των αρμοδιοτήτων της διοίκησης είναι: το συγκεντρωτικό, το αποκεντρωτικό και το σύστημα της αυτοδιοίκησης. Στις επόμενες παραγράφους θα γίνει αναφορά στις διακρίσεις αυτών των Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης. (Κόντης, 2001)

A) Συγκεντρωτικό:

Το συγκεντρωτικό σύστημα είναι το πιο παλιό σύστημα διοίκησης στο οποίο ένα μονοπρόσωπο όργανο, συνήθως ο αρχηγός του κράτους, έχει συγκεντρωμένες όλες τις εξουσίες. Με τον όρο αυτό εννοούμε ότι η κεντρική Διοίκηση, δηλαδή τα κεντρικά διοικητικά όργανα λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν το κέντρο και την περιφέρεια. Μα άλλα λόγια η κεντρική Διοίκηση έχει αποφασιστική αρμοδιότητα για κάθε είδους διοικητικές υποθέσεις, έστω και αν αυτές είναι καθαρά τοπικής σημασίας. (Κόντης, 2001)

Η εφαρμογή του συγκεντρωτικού συστήματος συμπίπτει με την επικράτηση των απολυταρχικών και τυραννικών συστημάτων στον κόσμο. Για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα η μορφή αυτή του διοικητικού συστήματος εφαρμόστηκε σε χώρες στις οποίες οι



κρατικές δραστηριότητες ήταν περιορισμένες, ανεξάρτητα από την εδαφική τους έκταση και το μέγεθος του πληθυσμού.

Στο συγκεντρωτικό σύστημα η διοικητική λειτουργία ασκείται αποκλειστικά από τα όργανα της κεντρικής διοίκησης, η έδρα των οποίων βρίσκεται στην πρωτεύουσα του εκάστοτε Κράτους και τα οποία αποτελούν όργανα της εκτελεστικής λειτουργίας. (Σούκου, 2004)

Τα πλεονεκτήματα της συγκεντρωτικής Διοίκησης είναι τα εξής:

- ❖ Η δημόσια εξουσία ισχυροποιείται και ενδυναμώνει
- ❖ Επιτυγχάνεται αντικειμενικότητα και αμεροληψία
- ❖ Επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός της Διοικήσεως και ενιαία αντιμετώπιση ομοίων περιπτώσεων

Τα μειονεκτήματα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι:

- ❖ Η υπερφόρτωση του κεντρικού Διοικητικού οργανισμού
- ❖ Η βαρύτητα στην επίλυση πολλών υποθέσεων
- ❖ Η ανάπτυξη κλίματος εύνοιας και γραφειοκρατικού (Παγκάκης, 2002)

B) Αποκεντρωτικό:

Στον αντίποδα του συγκεντρωτικού συστήματος, υπάρχει το αποκεντρωτικό σύστημα. Το αποκεντρωτικό σύστημα στην οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης αναφέρεται στη σύσταση οργάνων που ασκούν τις αποφασιστικές αρμοδιότητές τους σε ορισμένη εδαφική ζώνη.

Η εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος αποσκοπεί στη διευκόλυνση, την πιο άμεση και ταχεία εξυπηρέτηση των πολιτών κατά την επικοινωνία και τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να μην χρειάζεται αυτοί να καταφεύγουν στα κεντρικά όργανα και τις αρχές για την διεκπεραίωση των υποθέσεών τους. (Μακρυδημήτρης, 2008)

Τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν το αποκεντρωτικό σύστημα και περιγράφονται από το Σύνταγμα είναι:

- a) Τα όργανα της κρατικής διοίκησης διακρίνονται σε κεντρικά και περιφερειακά βάση της διοικητικής διαίρεσης της επικράτειας.
- b) Τα περιφερειακά όργανα ασκούν αποφασιστικές αρμοδιότητες σε θέματα που αφορούν τις περιφέρειές τους, δηλαδή τα περιφερειακά όργανα έχουν εκ του νόμου τη δυνατότητα και είναι αρμόδια για την λήψη αποφάσεων οι οποίες δεν έχουν ανάγκη έγκρισης από άλλα (διοικητικούς) ανώτερα όργανα.
- c) Υπάρχει ιεραρχική σχέση μεταξύ των περιφερειακών οργάνων και των οργάνων της κεντρικής διοίκησης. (Παγκάκης, 1991)



Τα πλεονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος:

- ✓ Η στενή επαφή του οργάνου με τοπικές διοικητικές υποθέσεις
- ✓ Η ταχύτητα επίλυσης τοπικών υποθέσεων

Ελάττωση των καθηκόντων των οργάνων της Κεντρικής Διοίκησης και ενασχόληση των τελευταίων με γενικότερα καθήκοντα.

Τα μειονεκτήματα του αποκεντρωτικού συστήματος :

- Τάση για κατάχρηση εξουσίας λόγω απομακρύνσεως των οργάνων από το κέντρο (π.χ. νομαρχών)
- Τα περιφερειακά όργανα είναι περισσότερο αδύναμα στην αποδοχή κομματικών επιδράσεων
- Είναι περισσότερο δαπανηρό έναντι του συγκεντρωτικού συστήματος (Κόντης, 2001)

Γ) Συστήματα της Αυτοδιοίκησης:

Η ανάγκη αφαίρεσεως αποφασιστικών αρμοδιοτήτων από την Κεντρική Διοίκηση δεν εξαντλείται με την ανάθεση αυτών σε όργανα της αποκεντρώσεως αλλά ακόμη περισσότερο με την ανάθεσή τους σε όργανα που δεν έχουν αυτό το βαθμό εξαρτήσεως από την Κεντρική Διοίκηση, αλλά εκλέγονται απευθείας από το λαό και έχουν νομική αυτοτέλεια. Το σύστημα Διοικήσεως με τα όργανα αυτά καλείται σύστημα αυτοδιοικήσεως. Η αυτοδιοίκηση διακρίνεται σε τοπική και καθ'ύλη. (Κόντης, 2001)

Τοπική λέγεται όταν συνδέεται με ορισμένο χώρο π.χ. Δήμος ή κοινότητα και καθ'ύλη σε όταν αφορά ορισμένο κύκλο υποθέσεων πέρα από το κριτήριο του χώρου π.χ. Πανεπιστήμιο, Τ.Ε.Ι.

Πλεονεκτήματα συστήματος αυτοδιοίκησης:

- Αυξάνει την πολιτική ελευθερία
- Προπαρασκευάζει τους πολίτες σε ελεύθερο δημοκρατικό βίο
- Φέρνει πιο κοντά τους πολίτες και τη λύση τους
- Καθιστά ευκολότερη την καταβολή των φορολογικών και πιο άμεση την ωφελιμότητα απ'αυτές .

Μειονεκτήματα του συστήματος είναι η τάση της αυξήσεως των δαπανών, η έλλειψη καταρτίσεως των αιρετών οργάνων και η ανάπτυξη κομματικών ανταγωνισμών. (Παγκάκης, 1991)



1.4 Δομή και διάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το σύνολο των οργάνων τα οποία βρίσκονται διεσπαρμένα σε όλη την επικράτεια της χώρας και συνδέονται μεταξύ τους μέσω ενός συστήματος εξαρτημένων σχέσεων, το οποίο είναι ικανό να εξασφαλίσει τον συντονισμό τους και να προωθήσει την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.

Η παραπάνω περιγραφή μας οδηγεί στη διάκριση των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης, με κριτήριο την χωρική τους αρμοδιότητα, σε κεντρικά και περιφερειακά. Θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι κριτήριο διάκρισης δεν αποτελεί ο τόπος στον οποίο είναι εγκατεστημένη η έδρα των οργανισμών αλλά η αρμοδιότητα με την οποία τα όργανα αυτά είναι εφοδιασμένα για άσκηση συντονισμού και κατεύθυνση των υπηρεσιών τους σε όλη τη χώρα. Η κεντρική διοίκηση περιλαμβάνει την Κυβέρνηση και τη χώρα. (Φαναριώτης, 1999)

Η κεντρική διοίκηση λειτουργεί ως «στρατηγείο ανάπτυξης» διατηρώντας τις επιτελικές αρμοδιότητές της, οι οποίες της επιτρέπουν την άσκηση συντονιστικού και παρεμβατικού της ρόλου στους κρίσιμους τομείς πολιτικής εθνικής σημασίας.

Η εσωτερική διάρθρωση του οργανωτικού πεδίου των κεντρικών και αποκεντρωμένων μονάδων των υπουργείων αναπτύσσεται με τρόπο πυραμιδοειδή κατά γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, τμήματα και γραφεία, όπως προσδιορίζονται σύμφωνα με τους ισχύοντες οργανισμούς των υπουργείων. Η δομή του κυβερνητικού μηχανισμού συμπληρώνεται από έναν αριθμό αυτοτελών δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, που υπάγονται στον ευρύτερο κύκλο ευθύνης και εποπτείας του αρμόδιου επιμέρους υπουργείου.

Ο Πρωθυπουργός της χώρας έχει την ευθύνη για τον συντονισμό και την κατεύθυνση της Κυβέρνησης καθώς και των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ η Κυβέρνηση αναλαμβάνει τη χάραξη της κυβερνητικής πολιτικής σε μεγάλους τομείς της κρατικής δραστηριότητας σε ολόκληρη την επικράτεια. (Σούκου, 2004)

Ο πρωθυπουργός είναι γνωστός στην κυβερνητική και στην πολιτικοδιοικητική πραγματικότητα της χώρας σχεδόν από την ίδρυση του ελληνικού Κράτους με την επικρατούσα κατά το παρελθόν ονομασία του ως Προέδρου του Υπουργικού Συμβουλίου. Στο πολίτευμα της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας ο Πρωθυπουργός συνδυάζει καταρχήν και κατά κανόνα τις ιδιότητες του αρχηγού του κόμματος της πλειοψηφίας στη Βουλή και του ηγέτη της Κυβέρνησης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί κατά τη ρητή διάταξη του άρθρου 37 παρ. 2 του συντάγματος, ως Πρωθυπουργός διορίζεται (από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας) «ο αρχηγός του κόμματος το οποίο διαθέτει στη Βουλή την απόλυτη πλειοψηφία των εδρών» στη συνέχεια και με πρόταση του Πρωθυπουργού και μόνο ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας «διορίζεται και παύει τα λοιπά μέλη της Κυβέρνησης και τους Υφυπουργούς»

Στις περιφέρειες ανήκουν οι υπηρεσίες, η αρμοδιότητα των οποίων περιορίζεται στα πλαίσια μίας συγκεκριμένης περιφέρειας. Οι περιφέρειες χωρίζονται με κριτήριο την έκταση την οποία καλύπτουν καθώς επίσης το πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που ασκούν τα όργανα που δραστηριοποιούνται εντός των ορίων τους.

Σήμερα, η αναπτυξιακή στρατηγική για τη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί πρωταρχική επιλογή του Υπουργείου Εσωτερικών και στοχεύει στην αντιμετώπιση βασικών προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας, μέσα από μια σειρά παρεμβάσεων, ιδίως σ' ό,τι αφορά στη μείωση των οικονομικών ανισοτήτων και στη βελτίωση της ικανότητας της



διοίκησης για αποτελεσματικές υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. (Μακρυδημήτρης, 2008)

Στο πλαίσιο των βασικών στρατηγικών κατευθύνσεων για την ενίσχυση της παραγωγής και της ανταγωνιστικότητας, την υλοποίηση μεγάλων έργων υποδομής, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την προώθηση της απασχόλησης, υλοποιείται σειρά αναπτυξιακών προγραμμάτων, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο περιφέρειας. Η περιφέρεια του Κράτους προωθεί, πέραν του προγραμματικού της έργου, την υλοποίηση του εθνικού και περιφερειακού σχεδιασμού. Η αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού έχει όλες εκείνες τις αποφασιστικές αρμοδιότητες για να εκπληρώσει το ρόλο που προσδοκούν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην τοπική ανάπτυξη.

Στις αρμοδιότητες της Κυβέρνησης είναι και ο συντονισμός όλων των οργάνων τόσο της κεντρικής όσο και της περιφερειακής διοίκησης τα οποία δραστηριοποιούνται εντός της Ελληνικής επικράτειας. Οι περιφερειάρχες είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία και τον συντονισμό όλων εκείνων των οργανισμών οι οποίοι λειτουργούν εντός των αρμοδιοτήτων τους, ενώ αρμοδιότητες των νομαρχών ήταν να εποπτεύουν και να συντονίζουν τα όργανα η λειτουργία των οποίων περιορίζεται στα όρια των νομών. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι υπάρχει διαφοροποίηση του βαθμού εξάρτησης των περιφερικών οργάνων από τα κεντρικά, συντονιστικά και εποπτικά όργανα, ανάλογα με τη φύση αυτών των οργάνων και του βαθμού αυτονομίας. (Φαναριώτης, 1999)

Η διαμόρφωση ισχυρών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίοι θα απολαύουν ουσιαστικής διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας, αποτελεί παράγοντα ενίσχυσης της ποιότητας της Δημοκρατίας και μοχλό περιφερειακής ανάπτυξης και κοινωνικών αλλαγών.

Βάσει της τρέχουσας διοικητικής διαίρεσης, οποιοδήποτε σημείο της ελληνικής επικράτειας (εξαιρουμένου του Αγίου Όρους) υπάγεται ταυτόχρονα στη δικαιοδοσία δύο Ο.Τ.Α.: ενός πρωτοβάθμιου, που ονομάζεται δήμος, κι ενός δευτεροβάθμιου, που ονομάζεται περιφέρεια.

Οι βασικές αρχές συγκρότησης και λειτουργίας των Ο.Τ.Α. τίθενται από το Σύνταγμα, σύμφωνα με το οποίο:

- Οι Ο.Τ.Α. είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων· μάλιστα σε περίπτωση σύγκρουσης αρμοδιοτήτων μεταξύ Ο.Τ.Α. και κεντρικής διοίκησης, συντρέχει υπέρ των πρώτων τεκμήριο αρμοδιότητας. Επίσης η κεντρική διοίκηση μπορεί να αναθέσει στους Ο.Τ.Α. και δικές της αρμοδιότητες (102§1).
- Οι Ο.Τ.Α. χαίρουν διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική μυστική ψηφοφορία (102§2).
- Η εποπτεία του κράτους στους Ο.Τ.Α. περιορίζεται αποκλειστικά στον έλεγχο νομιμότητας των αποφάσεων και πράξεών τους (102§4). Επίσης το κράτος είναι υποχρεωμένο να λαμβάνει όλα εκείνα τα μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α., καθώς και να τους ενισχύει οικονομικά όταν τους μεταβιβάζει δικές του αρμοδιότητες (102§5).

Ο ορισμός τού τι αποτελεί «τοπική υπόθεση», καθώς και το πώς οι σχετικές αρμοδιότητες κατανέμονται ανάμεσα σε πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α., γίνονται με νόμο. Σύμφωνα με τη γενικότερη λογική, συνήθως ο δήμος είναι αρμόδιος για τα στενά τοπικά ζητήματα και η περιφέρεια για τα ευρύτερα. Παραδείγματος χάριν, η συντήρηση των τοπικών δρόμων ή η έκδοση άδειας λειτουργίας των συνεργείων αυτοκινήτων αποτελούν



αρμοδιότητες του δήμου, όμως η συντήρηση του οδικού δικτύου που συνδέει τους δήμους ή η έκδοση πιστοποιητικών καταλληλότητας για βιομηχανίες ανήκουν στην αρμοδιότητα της περιφέρειας. Η εμπειρία πάντως έχει δείξει ότι ο διαχωρισμός είναι δύσκολος, λόγω της πολυνομίας που συχνά οδηγεί σε αντικρουόμενες διατάξεις.

Η σημερινή μορφή των Ο.Τ.Α. είναι αποτέλεσμα του *Καλλικράτη* (κυβέρνηση Γ. Παπανδρέου, Ν. 3852/2010), ο οποίος συνένωσε περαιτέρω τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. και κατήργησε τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, αντικαθιστώντας τις ως δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α. από τις περιφέρειες. Οι τελευταίες υπήρχαν και προ Καλλικράτη, δεν αποτελούσαν όμως Ο.Τ.Α., αλλά μέρος της περιφερειακής διοίκησης του κράτους στο πλαίσιο της αποκέντρωσης.

Το πρόγραμμα ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή το Μάιο του 2010. Μέρος των διατάξεων του ενεργοποιήθηκε άμεσα με τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 7 Ιουνίου 2010 (ΦΕΚ 87/τ.Α'/2010), ώστε να διεξαχθούν βάσει αυτών οι αυτοδιοικητικές εκλογές του ίδιου έτους. Στη πλήρη μορφή του τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2011.

Ο «Καλλικράτης» θεωρείται συνέχεια του «Καποδίστρια» (Ν.2539/97), υπό την έννοια ότι αμφότεροι εισήχθησαν από κυβέρνηση του ίδιου κόμματος και διέπονται από παρόμοια φιλοσοφία αναγκαστικής συνένωσης των υπαρχόντων μικρών δήμων σε μεγαλύτερους.

Βασικές πτυχές του προγράμματος είναι η μείωση του αριθμού των δήμων και των νομικών τους προσώπων κατά περίπου 2/3, η αντικατάσταση των 57 νομαρχιών ως δευτεροβάθμιων ΟΤΑ από τις 13 περιφέρειες, η σύσταση των αποκεντρωμένων διοικήσεων, οι αλλαγές στον τρόπο χρηματοδότησης των ΟΤΑ, η αύξηση της θητείας των αυτοδιοικητικών οργάνων από 4 σε 5 έτη και η ανακατανομή των αρμοδιοτήτων κάθε βαθμού.



Πιο συγκεκριμένα:

	Παλιό καθεστώς	Καθεστώς Προγράμματος Καλλικράτη
Δήμοι	<p>Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστρια».</p> <p>Διαιρούνταν σε <i>δημοτικά διαμερίσματα</i>.</p>	<p>Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Περιορισμός σε 325 δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάλυση μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.</p> <p>Διαιρούνται σε <i>δημοτικές ενότητες</i>, οι οποίες αποτελούν τους δήμους που συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε <i>κοινότητες</i>, οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα.</p>
Νομοί Νομαρχίες Αττικής	<p>Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 50 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και 19 επαρχεία (οι τελευταίες στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εντός ορισμένων, κυρίως νησιωτικών, νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων).</p> <p>Ακολουθούσαν τη διαίρεση της χώρας σε νομούς και νομαρχίες (Αττική, με εξαιρέσεις στην Αττική (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών-Πειραιώς) και την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις Έβρου-Ροδόπης και Δράμας-Καβάλας-Ξάνθης).</p>	<p>Περιφερειακές ενότητες. Συνολικά 74. Μολονότι διοικητικά δεν αποτελούν αυτοδιοικούμενο θεσμό, ορίζεται ότι σε καθεμία από αυτές (ή ομάδα τους σε ορισμένες περιπτώσεις) θα αντιστοιχεί ένας άμεσα εκλεγμένος αντιπεριφερειάρχης, ο οποίος θα προέρχεται υποχρεωτικά από το συνδυασμό του περιφερειάρχη, θα έχει δηλωθεί ως τέτοιος στο ψηφοδέλτιο και θα έχει αυξημένες κατά τόπον αρμοδιότητες.</p>
Περιφέρειες	<p>Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των ΟΤΑ, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο περιφερειάρχης διοριζόταν από την κυβέρνηση.</p>	<p>Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά πλέον αποτελούν δευτεροβάθμιους ΟΤΑ με αιρετό περιφερειάρχη και συμβούλιο. Ανάλυση μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.</p>
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	<p>Δεν υπήρχαν</p>	<p>Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (γενικός γραμματέας) διορίζεται από την κυβέρνηση. Ανέλαβαν σε γενικές γραμμές τις αρμοδιότητες των παλαιών κρατικών περιφερειών.</p>



	Παλιό καθεστώς	Καθεστώς Προγράμματος Καλλικράτη
Δημοτικές επιχειρήσεις	Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις των Δήμων.	Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων.
Χρηματοδότηση ΟΤΑ	Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.)	Παραμένουν τα προηγούμενα. Προστίθεται μερίδιο από κρατικούς φόρους (ΦΠΑ, φορολογία εισοδήματος, φόρο ακίνητης περιουσίας)
Αυτοδιοικητικές εκλογές	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Εάν ο πρώτος συνδυασμός δεν συγκέντρωσε 42%, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.	Κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο, μαζί με τις Ευρωεκλογές (εξαιρούνται οι εκλογές του 2010). Απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία για την ανακήρυξη συνδυασμού ως νικητή. Εάν δεν επιτευχθεί, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.

Η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα, όπως ορίζει το Σύνταγμα. Αποστολή της Περιφέρειας είναι η διασφάλιση της ενιαίας άσκησης της περιφερειακής αναπτυξιακής πολιτικής, με κύριους στόχους:

- τη βελτίωση των υποδομών
- την οικονομική ανάπτυξη
- την ανάπτυξη του αγροτικού τομέα
- την ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- την ενίσχυση της έρευνας
- την προστασία του περιβάλλοντος
- την ορθολογική ανάπτυξη του τουρισμού
- τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και της κοινωνικής υποδομής
- την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Ο όρος «Περιφέρεια» έχει δύο σημασίες, μια οργανωτική και μια εδαφική. Κατά την πρώτη, ο όρος αναφέρεται σε μια διοικητική μονάδα του Κράτους, ενώ κατά τη δεύτερη σημαίνει το τμήμα της επικράτειας, εντός του οποίου ασκούνται οι αρμοδιότητες οργάνων του Κράτους ή άλλων δημοσίων νομικών προσώπων.



1.5 Ιστορική αναδρομή των προσλήψεων στον Δημόσιο Τομέα

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα είναι σχεδόν πάντα σημείο αναφοράς αρνητικών διαπιστώσεων τόσο ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο και ως προς τον τρόπο που γίνονταν ή γίνονται οι προσλήψεις και ποιους σκοπούς εξυπηρετούν. Ωστόσο, γίνονται προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυσή της με τον απαιτούμενο αριθμό υπαλλήλων, με τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις στις σωστές θέσεις εργασίας. (Σούκου, 2004)

Η πολιτική των προσλήψεων στην Ελλάδα ξεκίνησε πριν από το 1911 όπου μέχρι και την μεταπολεμική περίοδο χαρακτηρίζεται από οικονομικά προβλήματα λόγω της ανάγκης ανασυγκρότησης της χώρας. Το κράτος είχε αναπτύξει το σύστημα των πελατειακών σχέσεων εξαιτίας των «ρουσφετιών» που έκαναν οι πολιτικοί, οι οποίοι εκμεταλλεύονταν το γεγονός ότι η απασχόληση στο δημόσιο ήταν ένας τρόπος εξασφάλισης καλού μισθού και μονιμότητας, τοποθετούσαν άτομα αναρμόδια σε θέσεις του δημοσίου ανατρέποντας έτσι οποιοδήποτε εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Η αρχή της μονιμότητας καθιερώθηκε το 1911 για να εξασφαλισθεί η ουδετερότητα στην δημόσια διοίκηση δεν έφερε και σημαντικές αλλαγές ως προς τον τρόπο πρόσληψης στο δημόσιο. (Σούκου, 2004)

Από το 1950 και έπειτα, υποστηρίχτηκε από τους εμπειρογνώμονες η άποψη ότι για την ανασυγκρότηση της Δημόσιας Διοίκησης έπρεπε να δημιουργηθεί ένα ειδικό όργανο το οποίο θα είναι αρμόδιο για τη πλήρωση των κενών θέσεων. Αποτέλεσμα αυτής της διαπίστωσης ήταν η καθιέρωση (το 1951) του πρώτου Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα, έκτοτε το σύστημα των προσλήψεων γνώρισε πολλές μεταρρυθμίσεις. Μετά την πτώση της δικτατορίας επισημάνθηκε πάλι η ανάγκη ενός αξιόπιστου συστήματος επιλογής και πρόσληψης προσωπικού και επανήλθε το σύστημα των διαγωνισμών κατά κλάδους ειδικοτήτων, υπό την ευθύνη της Γενικής Διεύθυνσης Δημόσιας Διοίκησης. (Μαραγκόπουλος, 1950)

Με τον νόμο 1320/1983 συνεχίστηκαν οι προσπάθειες για την βελτίωση του συστήματος προσλήψεων, ο οποίος καθιέρωσε το σύστημα των μορίων με σύγχρονη κατάργηση των διαγωνισμών. Η μεγάλη βαρύτητα που δόθηκε στα κοινωνικά κριτήρια χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα, έχει ως αποτέλεσμα την κάλυψη των θέσεων από άτομα τα οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων. Μετά τον νόμο 1320/1983 ακολούθησε ο νόμος 1735/1987, ο οποίος επέφερε μικρές τροποποιήσεις στο σύστημα των μορίων ώστε να λαμβάνονται υπόψη τα προσόντα, όπως για παράδειγμα τίτλοι σπουδών και η βαθμολογία. (Τσέκος, 1993)

Η αναθεώρηση της διαδικασίας των προσλήψεων έγινε το 1991 με το νόμο 1943, ο οποίος επανακαθιέρωσε το σύστημα του διαγωνισμού. Ο διαγωνισμός ισχύει μέχρι και σήμερα με τον μεταγενέστερο νόμο 2190/ 1994 και τις τροποποιήσεις του, αρμόδιο όργανο είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.).

Παρά τις προσπάθειες που γίνονται για την πάταξη της πολιτικής πελατείας ακόμη και σήμερα πολλές φορές η πολιτική ηγεσία κάνουν προσλήψεις στο δημόσιο ανεξάρτητα από το διαγωνισμό του Α.Σ.Ε.Π.. Πέρα από αυτό το πρόβλημα όμως, εντοπίζεται ότι συνεχής εναλλαγή των συστημάτων προσλήψεων που υιοθετούνται κατά καιρούς οφείλονται στην έλλειψη σταθερής στρατηγικής, η οποία να υπηρετεί συγκεκριμένους στόχους. (Πρεβεζάνου, 1992)



1.5.1. Επιλογή προσωπικού – Αξιολόγηση – Αμοιβές στον Δημόσιο Τομέα

Με τον όρο προσλήψεις εννοούμε την επιλογή των ικανών και κατάλληλων υποψηφίων για την συγκρότηση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Δημόσιος υπάλληλος ωστόσο καλείται το φυσικό πρόσωπο το οποίο παρέχει τις υπηρεσίες του στο δημόσιο νομικό πρόσωπο του Κράτους και συνδέεται με αυτό εντός του πλαισίου μίας έννομης σχέσης που διέπεται από κανόνες του διοικητικού δικαίου. (Χρυσανθάκης, 1992)

Στις επόμενες παραγράφους θα αναφερθώ στα ειδικά θέματα που αφορούν το προσωπικό και ειδικότερα: *την επιλογή του, την αξιολόγηση και τις προαγωγές του και την αμοιβή του.*

Το σύστημα επιλογής του προσωπικού διαφέρει από χώρα σε χώρα και είναι στενά συνδεδεμένη με το εκπαιδευτικό σύστημα μίας χώρας την παράδοση και την πολιτική αντίληψη που κυριαρχεί για τη θέση και τον ρόλο των οργάνων της δημόσιας διοίκησης. Οι διαφορές αυτές μπορούν να αφορούν είτε την οργάνωση της επιλογής είτε την μεθοδολογία.

Η οργάνωση της επιλογής διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες α) την οργάνωση από συγκεκριμένο φορέα β) την οργάνωση της επιλογής από κεντρικό φορέα, για το ποίο από τα δύο όργανα επιλογής θα επιλέξω συνδέεται με τη γενικότερη οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. (Κόντης, 2001)

Η διαδικασία επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων περιγράφεται σε τέσσερα στάδια, τα οποία τηρούνται από το κεντρικό όργανο το οποίο είναι υπεύθυνο για την διεξαγωγή των προσλήψεων. Τα στάδια είναι τα εξής:

1. Δημοσιοποιούνται οι κενές θέσεις οι όποιες κρίνεται απαραίτητο να καλυφθούν. Η δημοσιοποίηση κρίνεται απαραίτητη για να εξασφαλίζεται η αρχή της ισότητας αλλά και η στελέχωση της δημόσιας διοίκησης με το καλύτερο δυνατό προσωπικό.

2. Σχεδιασμός των αιτήσεων πρόσληψης. Η αίτηση συμβάλλει στην καλύτερη ανάδειξη των προσόντων των υποψηφίων ώστε να διαπιστώνεται η καταλληλότητά του για την κάλυψη της προκηρυγμένης θέσης. Με τον τρόπο αυτό αποκλείονται εξ αρχής οι ανεπαρκείς υποψήφιοι εξοικονομώντας έτσι χρόνο και χρήμα

3. Μέθοδοι επιλογής. Η επιλογή γίνεται με την χρησιμοποίηση εκείνων των μέσων τα οποία αποσκοπούν στην εξακρίβωση των ικανοτήτων των υποψηφίων. Τα κυριότερα μέσα είναι τα εξής:

I. Ειδικές δοκιμασίες (tests) γραπτές ή προφορικές. Οι δοκιμασίες γίνονται για να διαπιστωθεί η ικανότητα, η ευφυΐα, τα συναισθηματικά προσόντα και οι γνώσεις του υποψηφίου.

II. Γραπτός διαγωνισμός

III. Συνέντευξη από εξειδικευμένο όργανο. Η συνέντευξη αποσκοπεί στο να επιτρέψει στον υποψήφιο να αναδείξει τις ικανότητες του, τα κίνητρά του και την προσωπικότητά του. Επίσης, επιτρέπει στο όργανο επιλογής να διαπιστώσει αν ο υποψήφιος μπορεί να είναι αποδοτικός στην εργασία του.



IV. Συστάσεις: Οι συστάσεις έχουν περιορισμένη εγκυρότητα, γιατί αντανακλούν τις υποκειμενικές κρίσεις αυτών που τις συντάσσουν.

V. Βραχύχρονη ανάθεση εργασίας του είδους και της μορφής που θα εκτελεί ο υποψήφιος, αν προσληφθεί.

VI. Ιατρικές εξετάσεις προκειμένου να διαπιστωθεί η ψυχική και σωματική υγεία του υποψηφίου.

4. Λήψη των αποφάσεων. Η απόφαση για τον επικρατέστερο υποψήφιο μπορεί να γίνει είτε αθροίζοντας τους επιμέρους βαθμούς, είτε κατόπιν εκτίμησης του συνόλου των πληροφοριών που εξελέγησαν. (Παρθενόπουλος, 1997)

Όσο αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού στον δημόσιο τομέα η ανάγκη της συστηματικής εκτίμησης του προσωπικού και η εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, έχει επισημανθεί σ' όλες τις οργανωμένες προσπάθειες για την βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης σε όλες της χώρες. Η οργάνωση, σε ενιαία, βάση ενός σχεδίου εκτίμησης της εργασίας του προσωπικού στις ΗΠΑ, στηρίχθηκε σε ένα οδηγό χαρακτηριστικών που συντάχθηκε από την επιτροπή δημόσιων υπηρεσιών που πρέπει να εξετάζονται για την επιλογή και την εκτίμηση του προσωπικού. Ο οδηγός αυτός περιέχει τα παρακάτω στοιχεία: (Κόντη, 2001)

Αποδοτικότητα στη σχέση με τους άλλους και το κοινό

1. Ικανότητα αντιπροσώπευσης της υπηρεσίας σ' όλα τα επίπεδα
2. Ικανότητα να κερδίσει την εμπιστοσύνη των ανωτέρων
3. Ικανότητα να αντιμετωπίσει ανθρώπινα προβλήματα, ώστε να βελτιωθεί το ηθικό και η παραγωγικότητα
4. Ικανότητα τοποθέτησης στην κατάλληλη θέση του προσωπικού
5. Δυνατότητα αποδοχής των υφισταμένων που δεν λένε πάντα ναι
6. Ικανότητα συνεργασίας με άλλες μονάδες
7. Ικανότητα να συνεργάζεται αποδοτικά με άλλους, που είναι αντίθετοι σ' αυτόν
8. Ικανότητα να πείθει τους ανθρώπους που εργάζονται γι αυτόν να θέλουν να εργάζονται κατά τον καλύτερο τρόπο.

Ικανότητα στην λήψη αποφάσεων

1. Ικανότητα πρόβλεψης των αντιδράσεων στις αποφάσεις και τις προτάσεις
2. Ικανότητα χρησιμοποίησης νέων δεδομένων
3. Αναγνώριση της ανάγκης σύλληψης της πραγματικότητας προς τη λήψη των αποφάσεων
4. Ικανότητα λήψης αποφάσεων πάνω στην οργάνωση της μονάδας, που προωθούν τον συντονισμό και την απόδοση
5. Ικανοποίηση αλλαγής προγράμματος και μεθόδων με στόχο την επαφή με τις τρέχουσες ανάγκες και βελτιώσεις
6. Ικανότητα λήψης αποφάσεων σε τεχνικά προβλήματα
7. Ικανότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων
8. Ικανότητα σύλληψης των κρίσιμων σημείων ενός προβλήματος
9. Δυνατότητα στην αντίληψη των νέων προσεγγίσεων σε ένα πρόβλημα



Γενικά διοικητικά καθήκοντα

1. Ικανότητα εξουσιοδότησης
2. Ικανότητα στον έλεγχο των αποτελεσμάτων
3. Ικανότητα στην διάγνωση των προτεραιοτήτων
4. Ικανότητα σχεδιασμού
5. Ικανότητα στις δημόσιες σχέσεις
6. Ικανότητα επιλογής ικανών υφισταμένων

Προσωπικά χαρακτηριστικά

1. Αντικειμενικότητα στην εξέταση των αντίθετων και των νέων απόψεων
2. Ευελιξία στην αντιμετώπιση των προβλημάτων
3. Αξιοπιστία
4. Επιθυμία αποδοχής ευθυνών
5. Ικανότητα ετοιμότητας
6. Ικανότητα προσαρμογής στις νέες καταστάσεις

Κανένα σύστημα εκτίμησης της εργασίας δεν αποδίδει αν προηγουμένως δεν έχει προσδιοριστεί τι θα αξιολογήσω και ποίο είναι το περιεχόμενο της εργασίας που θα εκτιμηθεί και θα αξιολογηθεί. (L.Allen, 1953)

Προϋπόθεση της οργάνωσης και της σχεδίασης ενός συστήματος εκτίμησης ειδικότερα για προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, είναι η ορθή κατανομή των θέσεων, η διάθρωση της εργασίας, η εξάλειψη της σύγκρουσης των καθηκόντων κλπ. Ακόμη δεν είναι δυνατή η ορθή εκτίμηση όταν τα στοιχεία της εκτέλεσης της εργασίας που θα εκτιμηθούν, είναι ασαφή, αδιευκρίνιστα.

Στην χώρα μας πολλές προσπάθειες έχουν γίνει για να εφαρμοστεί ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης, που κάθε φορά με την αλλαγή των πολιτικών φορέων διαφοροποιείται, και έτσι δεν εξασφαλίζει την συνέχεια στην εφαρμογή και τον εθισμό των υπαλλήλων σε ένα σύστημα εκτίμησης της εργασίας τους.

Με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης εκτιμάται μόνο η επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων και όχι η προσωπικότητά τους, πράγμα το οποίο είναι απαραίτητο, αφού είναι φανερό ότι η προσωπικότητα του υπαλλήλου συνδέεται με την ικανότητά του να επικοινωνεί με τους συναδέλφους τους αλλά και τους πολίτες που κάνουν χρήση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. (Κόντης, 2001)

Ένα ευνοϊκό στοιχείο του συστήματος είναι η κρίση του συμβουλίου, που επισφραγίζει ή αναιρεί τις απόψεις των δύο βαθμών κρίσης των προϊσταμένων όπως προβλέπει. Το πλέον σημαντικό στοιχείο όμως, κατά την άποψη του συγγραφέα, είναι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από το προσωπικό, που του δίνει τη δυνατότητα:

- a) Να εξασφαλίσει την προβολή των κατά την κρίση του επιτυχών πτυχών της εργασίας
- b) Να εξασφαλιστεί από ενδεχόμενες αυθαιρεσίες των προϊσταμένων – κριτών τους
- c) Να δώσει εφαρμογή για έρευνα της εργασίας του και της επαγγελματικής ποιότητάς του.



Το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο από πλευράς υπηρεσίας, κατά την άποψη του συγγραφέα, δίνει τις εξής δυνατότητες:

- a) Να εξακριβωθεί το ηθικό του υπαλλήλου
- b) Να συντελεσθεί η επανατοποθέτησή του σε καταλληλότερη θέση
- c) Να επικοινωνήσει με το προσωπικό κάτω από μία τυπική μορφή επικοινωνίας (Κόντης, 2001)

Από την άλλη πλευρά, η μορφή των ερωτημάτων και η ενυπόγραφη απάντηση σ'αυτά, δεν εξασφαλίζει πάντα την αντικειμενικότητα, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος ο υπάλληλος που αξιολογείτε είτε να υπερβάλει είτε να αποκρύψει την αλήθεια φοβούμενος τον προϊστάμενο του.

Τέλος το μισθολογικό πρόβλημα των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται διεθνώς ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που υπάρχουν για τις κυβερνήσεις. Σε πολλές χώρες οι αμοιβές και γενικά οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζονται και συνδέονται με τη σχέση προσφοράς και ζήτησης εργασίας στην αγορά εργασίας.

Ιστορικά θα λέγαμε ότι στην περίοδο που ακολούθησε την μεταπολίτευση, οι αμοιβές των απασχολούμενων στη Δημόσια Διοίκηση, εκφρασμένο ως ποσοστό του ΑΕΠ, ξεκίνησε το έτος 1974 από το 9% και τα έτη 1982 – 1985 το ποσοστό έφτασε στο 14% και έφτασε το 1997 στο 11%. (Σούκου, 2004)

Σε διεθνή σύγκριση, το επίπεδο αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων δεν είναι από τα ψηλότερα που παρουσιάζονται στην Ευρωζώνη. Το 2002, οι αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων έφτανε στα 2/3 των αντιστοιχών δημοσίων υπαλλήλων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκέντρωσε η Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με σκοπό τα κράτη - μέλη να διαμορφώσουν τους μισθούς των απασχολούμενων υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης. (Ανώνυμος, Μισθοί Δημοσίου: τρίτοι από... το τέλος στην Ε.Ε., Εφημερίδα *Τα Νέα*, 28 Ιουλ. 2003 Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.ta-nei.dolnet.gr, Πρόσβαση στις 20/07/2012)

Από την ισχύ του Υπαλληλικού Κώδικα (1951), ο καταβαλλόμενος μισθός ήταν συνδεδεμένος με το βαθμό του αμειβομένου, σε κάθε βαθμό της υπαλληλικής ιεραρχίας αντιστοιχούσε και ένας βασικός μισθός. Ωστόσο, λόγω της ιεραρχικής πυραμίδας της διοικήσεως, όσο ανώτερος ιεραρχικά ήταν οι θέσεις, τόσο πιο περιορισμένος ήταν και ο αριθμός τους. Το σύνολο της οργανωτικής και μισθολογικής δομής, σε συνάρτηση με το ανύπαρκτο σύστημα προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, έχει ως αποτέλεσμα βαθμολογική καθήλωση των υπαλλήλων λόγω έλλειψης κενών θέσεων ανωτέρου βαθμού, έτσι ολόκληρες ομάδες υπαλλήλων καθελώνονταν βαθμολογικά και μισθολογικά. (Σούκου, 2004)

Για τον λόγο αυτό εκφράστηκε η ανάγκη για την εφαρμογή ενός ενιαίου μισθολογίου, βασική αρχή της οποίας η πλήρης αποσύνδεση του μισθού από τον βαθμό. Η νέα αντίληψη για το «ενιαίο μισθολόγιο» συνοδεύτηκε από ανορθολογισμό και αντιπαραγωγικό μισθολογικό σύστημα, αφού ανεξαρτήτως βαθμού, για ίσο χρόνο προϋπηρεσίας προσφερόταν η ίδια μισθολογική εξέλιξη. Στην πράξη το ενιαίο μισθολόγιο δεν αποτέλεσε κινητήριο παράγοντα για την αύξηση της απόδοσης.

Στην πράξη, εξομοιώθηκαν από μισθολογική άποψη υπάλληλοι που επιτύγχαναν οριακή απόδοση με εκείνους που είχαν άριστη απόδοση. Μάλιστα, για τους περισσότερο παραγωγικούς το μισθολογικό σύστημα λειτουργούσε ως αντικίνητρο παραγωγικότητας



εφόσον πουθενά δεν συνδέεται η αμοιβή με την απόδοση, την προσφορά και την αναγνώριση της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. (Κόντης, 2001)

Στην Ελλάδα το σύστημα των αμοιβών δεν ακολουθεί τις αρχές της αξιολόγησης της εργασίας. Με το νόμο 1505/1984 προβλέφθηκε η αναδιάρθρωση του μισθολογίου του προσωπικού της δημόσια διοίκησης, των υπαλλήλων των ΝΠΔΔ και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Βασικά αρχή του μισθολογίου αυτού είναι η αποσύνδεση του μισθού από το βαθμό και η καθιέρωση ανεμπόδιστου τρόπου μισθολογικής εξέλιξης, σε όλα τα μισθολογικά κλιμάκια.

Για κάθε κλάδο υπαλλήλων καθιερώνονται ξεχωριστά μισθολογικά κλιμάκια. Οι κλάδοι είναι οι εξής:

- ΣΕ – Στοιχειώδης Εκπαίδευση
- ΜΕ – Μέση Εκπαίδευση
- ΑΡ – Ανώτερη Εκπαίδευση
- ΑΤ – Ανώτατη Εκπαίδευση (Κόντης, 2001)

1.5.2 Η δομή της μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων σήμερα

Η μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα εξαρτάται από τον χρόνο υπηρεσίας τους, την κατηγορία στην οποία εντάσσονται οι υπάλληλοι βάσει των τυπικών τους προσόντων, όπως προβλέπεται από τον Υπαλληλικό Κώδικα (Π.Ε., Τ.Ε., Δ.Ε. και Υ.Ε.) και τα μισθολογικά κλιμάκια που αντιστοιχούν σε αυτή. Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί πως εξακολουθεί να παραμένει η αποσύνδεση του μισθού από το βαθμό του υπαλλήλου.

Όλοι ανεξαιρέτως οι υπάλληλοι, όλων των κατηγοριών, που στελεχώνουν τη Δημόσια Διοίκηση εξελίσσονται κατά Μισθολογικά Κλιμάκια (Μ.Κ.) ανεξάρτητα από το βαθμό που έχουν κάθε φορά. Κατά τον τρόπο αυτό γίνεται διαχωρισμός και αποσυσχετίζεται ο βαθμός από το μισθό και για κάθε κατηγορία ορίζεται ως ακολούθως:

1. Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Υ.Ε.) από το 26^ο μέχρι το 16^ο Μ.Κ.
2. Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.) από το 26^ο μέχρι το 8^ο Μ.Κ.
3. Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.) από το 19^ο μέχρι το 2^ο
4. Οι υπάλληλοι της κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε.) από το 16^ο μέχρι το 1^ο Μ.Κ. (Παγκάκης, 2002)

Τα ανωτέρω μισθολογικά κλιμάκια είναι τα εισαγωγικά και καταληκτικά αντίστοιχα της κάθε κατηγορίας. Οι εργαζόμενοι όλων των κατηγοριών εξελίσσονται από κατώτερο σε ανώτερο μισθολογικό κλιμάκιο ανάλογα με το χρόνο υπηρεσίας τους ως εξής:

1. Η απονομή του αμέσως επομένου, μετά το εισαγωγικό κλιμάκιο, απαιτείται υπηρεσία ενός έτους στο εισαγωγικό Μ.Κ.
2. Για την απονομή όλων ανεξαιρέτως των επομένων μισθολογικών κλιμακίων απαιτείται διετής υπηρεσία σε κάθε Μ.Κ.



Το ανώτερο μισθολόγιο χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- a) Αποσύνδεση του μισθολογίου από το βαθμολόγιο
- b) Αναφορικά με το σύστημα αμοιβών, σμίκρυνση της ψαλίδας μεταξύ χαμηλόβαθμων και υψηλόβαθμων.
- c) Διατήρηση και ενίσχυση της επιδοματικής πολιτικής

Ο δημόσιος τομέας τα τελευταία τρία χρόνια έχει βρεθεί πολλές φορές στο επίκεντρο των εξελίξεων και είναι ένας από τους τομείς που έχει πληγεί ανεπανόρθωτα. Το δίλημμα που έχει τεθεί από την τρόικα στην κυβέρνηση είναι, νέες μειώσεις μισθών ή απολύσεις στο δημόσιο, καθώς θεωρούν απαραίτητη τη μείωση της μισθολογικής δαπάνης του δημοσίου που αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα, μίας και το 35% του συνόλου των πρωτογενών δαπανών του προϋπολογισμού. (Φωτίου, Π., 2012. «Σκληρό παζάρι για μισθούς – απολύσεις». Εφημερίδα *Αγγελιοφόρος της Κυριακής*, 8 Ιουλ.. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.agelioforos.gr/default.asp?pid=7&ct=8&artid=144762>. Πρόσβαση στις 25/09/2012)

Σε χρονικό διάστημα 3 ετών (μέχρι το 2015) αντί για 2 έτη (μέχρι το 2013) όπως προσδιοριζόταν αρχικά, θα πραγματοποιηθούν και άλλες σταδιακές μειώσεις των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι θα υποστούν «καθίζηση» της μηνιαίας τους αποζημίωσης μεγαλύτερη από 25% από την εφαρμογή του Ενιαίου Μισθολογίου, όπως προβλέπεται σε νέα ερμηνευτική εγκύκλιο του υπουργείου Οικονομικών.

Με την εφαρμογή του νέου Μισθολογίου προβλεπόταν ότι οι μειώσεις των αποδοχών για το 2012 δεν θα ξεπερνούσαν το 25% για το πρώτο έτος και το υπόλοιπο θα χωριζόταν σε 2 ισόποσες δόσεις για τα επόμενα 2 χρόνια. Με τη νέα ερμηνευτική εγκύκλιο προσδιορίζεται ότι οι επιπλέον μειώσεις (25%) θα πραγματοποιηθούν σε 3 χρόνια, μέχρι και το 2014. Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος με το νέο μισθολόγιο έχει μείωση αποδοχών 40%, από 1-11-2011 του περικόπτεται το 25% και το υπόλοιπο 15% κατανέμεται σε τρεις δόσεις (-5% την 1-11-2012, -5% την 1-11-2013 και -5% την 1-11-2014), με αποτέλεσμα η πλήρης εφαρμογή των νέων αποδοχών στο Δημόσιο να υλοποιηθεί το 2015. (Φωτίου, Π., 2012. «Σκληρό παζάρι για μισθούς – απολύσεις». Εφημερίδα *Αγγελιοφόρος της Κυριακής*, 8 Ιουλ.. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.agelioforos.gr/default.asp?pid=7&ct=8&artid=144762>. Πρόσβαση στις 25/09/2012)





Η τρόικα έχει ζητήσει να μειωθεί η μισθολογική δαπάνη στο δημόσιο κατά τουλάχιστον 1 δισ. ευρώ το χρόνο ή 0,5% του ΑΕΠ. Για να υλοποιηθεί ο στόχος, τα μέτρα που θα ληφθούν είναι τα εξής:

1. Η νέα μείωση των μισθών των δημόσιων υπαλλήλων. Θα αφορά όλους τους υπαλλήλους και θα είναι πέραν των μειώσεων κατά 35% που έχουν υποστεί από το Δεκέμβριο του 2009.
2. Οι μειώσεις -κατά 12%- των αποδοχών των αμειβόμενων με ειδικά μισθολόγια από την 1η Ιουλίου.
3. Οι απολύσεις υπαλλήλων από οργανισμούς που θα συγχωνευτούν.
4. Η έξοδος σε προ-συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα (εφεδρεία) υπαλλήλων που απέχουν από την ηλικία συνταξιοδότησης περισσότερο από δύο χρόνια, που ισχύει σήμερα, με στόχο να επιτευχθεί ο στόχος για τη μείωση των δημοσίων υπαλλήλων κατά 150.000 μέχρι το 2015, όπου οι υπάλληλοι θα λαμβάνουν το 60% των αποδοχών τους για ένα χρόνο. Αν κριθεί ότι δεν επιτυγχάνεται ο στόχος, θα ακολουθήσουν «κανονικές» απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων.
5. Η νέα μείωση των συντάξεων, ώστε να μειωθεί η εξάρτηση των ταμείων από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Επίσης η κυβέρνηση φυσικά έχει υπογράψει, οι μειώσεις στις αποδοχές των δημοσίων υπαλλήλων να μπουν και στα ειδικά μισθολόγια, που μέχρι τώρα έχουν εξαιρεθεί. Τα ειδικά μισθολόγια, αφορούν τις ακόλουθες κατηγορίες υπαλλήλων:

- Των μόνιμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και του Λιμενικού Σώματος.
- Δικαστικών λειτουργών του Συμβουλίου της Επικρατείας, των Πολιτικών και Ποινικών Δικαστηρίων, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, των Τακτικών και Διοικητικών Δικαστηρίων.
- Το κύριο προσωπικό του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, των Ιατροδικαστών.
- Καθηγητές πανεπιστημίων πλήρους απασχόλησης, τα μέλη Ε.Π.-Τ.Ε.Ι., ερευνητές κ.λπ.
- Γιατρούς του Εθνικού Συστήματος Υγείας.
- Διπλωματικούς υπαλλήλους.
- Αρχιερείς της Εκκλησίας της Ελλάδος.
- Μουσικούς της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών, Θεσσαλονίκης και της Λυρικής Σκηνής.
- Το εκπαιδευτικό προσωπικό της Ακαδημίας Εμπορικού Ναυτικού.
- Υπαλλήλους του κλάδου οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων του υπουργείου Εξωτερικών.



Τέλος οι αμοιβές των συμβεβλημένων γιατρών με το ΕΟΠΥΥ θα κυμαίνονται 1.000€ έως 2.800€ και θα αμείβονται ανάλογα με τον αριθμό των ασφαλισμένων οι οποίοι θα τους επιλέξουν ως οικογενειακούς γιατρούς. Οι γιατροί του ΙΚΑ ωστόσο θα παραμείνουν με τους υπάρχοντες μισθολογικούς όρους. (Φωτιου, Π., 2012. «Σκληρό παζάρι για μισθούς – απολύσεις». Εφημερίδα *Αγγελιοφόρος της Κυριακής*, 8 Ιουλ.. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.agelioforos.gr/default.asp?pid=7&ct=8&artid=144762>. Πρόσβαση στις 25/09/2012



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα

2.1 Έννοια & περιεχόμενο παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση

Ο πλέον αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα είναι αυτός που έχει δοθεί από τους Perry και Wise (1990), σύμφωνα με τους οποίους η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα ορίζεται ως: η ατομικά προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Με άλλα λόγια ο προαναφερθέν ορισμός δηλώνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία Δημόσια Υπηρεσία. Οι ερευνητές Perry και Wise διέκριναν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των Δημοσίων υπαλλήλων και είναι οι εξής:

1. **Τα ορθολογικά κίνητρα** (rational public service motives), που συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Αποτέλεσμα αυτού του κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.
2. **Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα** (norm based motives), αυτά τα πρότυπα περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
3. **Τα συναισθηματικά κίνητρα** (effective motives), χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Παραδείγματος χάρη, συχνά αναφέρεται ο όρος «πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» θέλοντας να περιγράψουν τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του Δημοσίου τομέα. (Denhardt, et al. 2002).

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους, όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση.

Επιπλέον, οι παραπάνω ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή «δέσμευση», την παρακίνηση και γενικότερα την συμπεριφορά των Δημοσίων υπαλλήλων. Σε σχετικά έρευνα που έκαναν οι Perry και Wise, αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν περισσότερες πιθανότητες να απασχολήσουν άτομα των οποίων οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού.



Επιπρόσθετα με τα παραπάνω, ο Wright (2003), υποστηρίζει ότι οι Δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου και ότι τα κίνητρά τους είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Τέλος, είναι πρακτικά δύσκολο για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων της Δημόσιας Διοίκησης, να εντοπίζει τις ατομικές ανάγκες σε κάθε χρονική στιγμή για να μπορέσει να τις ικανοποιήσει και ακόμη δυσκολότερο να μετρήσει την παρακίνηση των εργαζομένων, όχι όμως αδύνατο.

2.2 Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Από μελέτες προκύπτει ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα είναι αναγκαία προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα. Η αναγκαιότητα αυτή προκύπτει λόγω του χαμηλού επιπέδου παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τον κ. Ακρίβο (2008), ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα είναι αποτέλεσμα:

- a. Της χαμηλής αυτό-παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.
- b. Του χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσής τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον.
- c. Της αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους
- d. Της αδυναμίας της ανώτατης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.
- e. Της νοοτροπίας και κουλτούρας που επικρατεί στο δημόσιο.
- f. Της έλλειψης των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο.
- g. Της υψηλής γραφειοκρατίας και της διοικητικής αγκύλωσης.

Φυσικά η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζεται αρνητικά από την πολιτική παρέμβαση, είτε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είτε κατά την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους. Η σύνδεση του δημοσίου τομέα με την εκάστοτε πολιτική εξουσία δημιουργεί ένα αίσθημα ασυνέχειας του έργου των δημοσίων υπαλλήλων με αποτέλεσμα αυτοί να αποθαρρύνονται και να στρέψουν το ενδιαφέρον τους σε άσχετα με τα καθήκοντά τους ενδιαφέροντα.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω οι δημόσιοι υπάλληλοι:

- ✗ Δεν αποδίδουν πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων τους
- ✗ Δεν είναι σταθερό το χρονικό διάστημα της υψηλής απόδοσης και
- ✗ Η κατεύθυνση της προσπάθειάς τους δεν ταυτίζεται πάντα με ότι αναφέρεται στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού που απασχολούνται.

Συνεπώς οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημοσίου τομέα οδηγούν σε χαμηλή παρακίνηση. Πρέπει λοιπόν οι προϊστάμενοι να αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της παρακίνησης και να αναπτύσσουν δράσεις και συμπεριφορές που θα αυξήσουν το συνολικό επίπεδο παρακίνησης των υπαλλήλων του δημοσίου. (Καλλιγιά, 2011)



2.3 Έρευνες παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό

Εντοπίζοντας την πολυπλοκότητα του παραπάνω ορισμού και τα στερεότυπα που έχουν επικρατήσει όλα αυτά τα χρόνια για τους δημόσιους υπαλλήλους έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Μερικοί από τους οποίους προσπάθησαν να πραγματοποιήσουν έρευνες είναι οι Naff και Crum (1999), Camilleri (2004) και Moynihan και Pandey (2005).

Ο Naff και Crum (1999), πραγματοποίησαν έρευνα σε 10.000 αμερικανούς δημοσίους υπαλλήλους και εντόπισαν ότι οι γυναίκες παρακινούνται περισσότερο σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Επίσης παρατήρησαν ότι οι γυναίκες που εργάζονται σε δημόσιες υπηρεσίες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για ευγενική συμπεριφορά και κατανόηση. Τέλος, αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, εντόπισαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι υψηλού μορφωτικού επιπέδου έχουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους απόφοιτους λυκείου.

Επίσης σύμφωνα με την έρευνα που έκανε ο Camilleri το 2004 στην Μάλτα, σε 32.000 δημοσίους υπαλλήλους, κατέληξε στο ότι η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους βρίσκονται σε θετική συσχέτιση με την παρακίνηση. Σε αντίθεση, οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον και η ασάφεια των στόχων που θέτονται λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Τέλος η έρευνα που έγινε το 2005 από τους Moynihan και Pandey, υποστηρίζει ότι το γραφειοκρατικό σύστημα που επικρατεί μειώνει την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα. Επίσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας βρέθηκε ότι σχετίζονται αρνητικά, ενώ η ηλικία και το εισόδημα δείχνουν να μην έχουν καμία σχέση, με τις γυναίκες να προσελκύονται από κίνητρα που σχετίζονται με την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση πολιτικών.

2.4 Έρευνες παρακίνησης εργαζομένων στο Δημόσιο & Ιδιωτικό Τομέα

Είναι φανερό ότι ο δημόσιος τομέας σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα αντιμετωπίζει περισσότερα εμπόδια σε ότι αφορά τη χρήση ανταμοιβών προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζομένους προς μία πιο αποδοτική συμπεριφορά. Έρευνες της σύγχρονης βιβλιογραφίας αποκαλύπτουν ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων διαφέρει από αυτή των ιδιωτικών υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας των Buelens M. και Van de Broeck H (2007) που πραγματοποιήθηκε το 2007, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Επίσης διαπίστωσαν ότι πολύ σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα παίζουν οι εξωτερικές ανταμοιβές, ειδικότερα των υψηλόβαθμων εργαζομένων, σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους που δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές προκειμένου να εργαστούν. Από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα για εξέλιξη και οι ευθύνες που εμπεριέχονται σε μία εργασία δεν αποτελούν ισχυρό κίνητρο για τους δημοσίους υπαλλήλους.



Επίσης παρατήρησαν ότι για τους δημόσιους υπαλλήλους έχουν μεγάλη σημασία οι εσωτερικές ανταμοιβές όπως, η αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Παράλληλα, ένα εργασιακό περιβάλλον που να είναι σταθερό, υποστηρικτικό και ασφαλές βελτιώνει την παρακίνηση τους. (Καλλιγά, 2011)

Μία ακόμη σημαντική έρευνα είναι αυτή του Houston (2000), όπου υποστηρίζει ότι ο πρώτος, ιεραρχικά, παράγοντας παρακίνησης για τους ιδιωτικούς αλλά και για τους δημόσιους υπαλλήλους είναι το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας τους. Στην συνέχεια, το δεύτερο στη σειρά κίνητρο για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι η αμοιβή που λαμβάνουν ενώ για τους δημόσιους υπαλλήλους η ευκαιρία για προαγωγή. Τέλος οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ασφάλεια και την μονιμότητα που τους προσφέρει η θέση εργασίας που κατέχουν ενώ την τέταρτη θέση έχουν οι εξωτερικές ανταμοιβές.

Γενικότερα θα λέγαμε ότι οι περισσότερες έρευνες δείχνουν την προτίμηση των δημοσίων υπαλλήλων προς την εσωτερική παρακίνηση, με κίνητρο την ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση μίας εργασίας, η οποία είναι ενδιαφέρουσα και σημαντική για το κοινωνικό σύνολο. Τέλος είναι σημαντικό να τονιστεί, όπως υποστηρίζει ο Houston, ότι πιθανόν οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι ιδιωτικοί δεν παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες αλλά απλώς προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους στην πραγματικότητα που βιώνουν μέσα από την εργασία τους. (Mann, 2006)

2.5 Έρευνες παραγόντων παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στην Ελλάδα οι έρευνες με θέμα την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι περιορισμένες. Μία πρώτη έρευνα με αξιοσημείωτα αποτελέσματα είναι αυτή που διεξήχθη από τον καθηγητή Μπουραντά (1990), το δείγμα της έρευνας ήταν περίπου 1150 εργαζόμενοι Υπουργείων, Δημόσιων Οργανισμών, Δημόσιων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων (Brunstein, 1995). Η ανάλυση των αποτελεσμάτων (Μπουραντάς, 2002) έδειξε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενδιαφέρονται γι αυτήν και παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εργασιακής παρακίνησης σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους. Διαπίστωσαν ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που συμβάλουν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι κυριότεροι παράγοντες είναι οι εξής :

- ❖ Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Ειδικότερα, η έλλειψη της ποικιλίας και σπουδαιότητας των καθηκόντων η έλλειψη της αυτονομίας και ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειας τους, συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων.
- ❖ Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- ❖ Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας – αποτελέσματος – ανταμοιβής.
- ❖ Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης που δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι και τους δίνει λίγες ευκαιρίες να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- ❖ Και τέλος η κακή ποιότητα της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.



Μία δεύτερη έρευνα και πιο πρόσφατη είναι αυτή του Μανωλόπουλου (2008), στην έρευνα αυτή πήραν μέρος 454 υπάλληλοι δημόσιων υπηρεσιών και καταδεικνύεται ότι ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των συγκεκριμένων εργαζομένων. Με άλλα λόγια αν και η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί ισχυρή κινητήριο δύναμη, τα εσωτερικά κίνητρα όπως, η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση και η αυτονομία στην εργασία φαίνεται να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης.

Επίσης, οι ατομικές ικανότητες άλλα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά καθορίζουν την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τα πορίσματα της παραπάνω έρευνας οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακή μόρφωση και με προηγούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να παρακινούνται περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές.

Επιπροσθέτως έρευνα που διεξήχθη στο δήμο Αθηναίων το 2008 από τους C.Akrivos & G. Koutras, (2009), υπογραμμίζει ότι το στυλ της ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων. Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, ο σύγχρονος ηγέτης, προκειμένου να ενισχύσει την παρακίνηση των υφισταμένων του, θα πρέπει να υποστηρίζει την ομαδική εργασία, τη δέσμευση στο όραμα, την εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη και να απαλλαγεί από τον αυστηρό και γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Ικανοποίηση Εργαζομένων

3.1 Έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν, τόσο τα άτομα-εργαζομένους όσο και τους εργοδότες – οργανισμούς, ειδικότερα σε δύσκολες οικονομικές περιόδους όπως αυτή που περνάει η Ελλάδα τα τελευταία τρία χρόνια (2009–2012). Εντούτοις τόσο στον κόσμο των επιχειρήσεων όσο και στους οργανισμούς Δημόσιας Διοίκησης (Ι.Κ.Α, Κ.Ε.Π., Εφορίες κ.τ.λ.) επικρατεί μία σύγχυση για το αν η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί αναγκαιότητα ή πολυτέλεια. (Βάλβη, Φράγκος, 2009. «Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση;», 12 Μαρτίου. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.perceptum.gr/i>. Πρόσβαση στις 06/07/2012)

Η επαγγελματική ικανοποίηση επιβάλλεται για λόγους τόσο οργανωτικούς όσο και ανθρωπιστικούς, καθώς αυτή συνδέεται άμεσα με την καλή σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και βοηθάει στην καλύτερη απόδοση αυτών.

Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράστηκε μέσα από πληθώρα ερευνών της δεκαετίας του 60΄ και κυρίως του 70΄, που δυστυχώς όμως δεν υπάρχουν ευρήματα αλλά κυρίως μελέτες. Οι εν λόγω μελέτες πραγματοποιήθηκαν κυρίως σε εργαζόμενους από τον χώρο των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας. Τα αποτελέσματα των ερευνών δεν συμπίπτουν πάντα μεταξύ τους και ίσως αυτός να είναι ένας από τους λόγους που οι σχετικές μελέτες μειώθηκαν σημαντικά μετά το 70΄, για να ξεκινήσουν πάλι τα τελευταία χρόνια κυρίως από εταιρίες που εξετάζουν συστηματικά το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων τους. (Βάλβη, Φράγκος, 2009. «Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση;», 12 Μαρτίου 2009. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.perceptum.gr/i>. Πρόσβαση στις 06/07/2012)

Από τους διάφορους ερευνητές έχουν αποδοθεί πάρα πολλοί ορισμοί για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Locke το 1969 στο άρθρο του « Τι είναι η επαγγελματική ικανοποίηση; » υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, στην οποία περιέρχεται το άτομο, όταν, έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του, βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα.

Παρόμοιος με τον παραπάνω ορισμό είναι και αυτός των Cranny, Smith και Stone (1992), οι οποίοι υποστηρίζουν πώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του, ή αλλιώς η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του γι' αυτή, η οποία απορρέει από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη τα οποία αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει.

Ο Spector το 1997 υποστηρίζει πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν τη δουλειά τους, ή απλά το πώς αισθάνονται για την εργασία τους και για τις πτυχές της.



Τέλος οι Hackman και Oldham (1976) θεώρησαν ότι η ποικιλία διαθέσιμων ικανοτήτων, η σημαντικότητα των επιτελούμενων εργασιών, η ταύτιση με την εργασία, η αυτονομία και η εργασιακή ανατροφοδότηση είναι οι βασικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

Γενικά, θα λέγαμε πως ο ικανοποιημένος εργαζόμενος έχει αφομοιώσει την κουλτούρα του οργανισμού, έχει υψηλό αίσθημα δέσμευσης στα εταιρικά οράματα, νιώθει δικαιωμένος από τη επιλογή του να εργαστεί στην συγκεκριμένη θέση και καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί. Ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν είναι στατιστικό μέγεθος, αυξομειώνεται με την πάροδο του χρόνου και επηρεάζεται από όλες τις εργασιακές διαστάσεις. (Αλεξόπουλος, 2010)

Στατιστικά, θα λέγαμε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι εξής (Kahn, 1960):

1. Ευκαιρία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν ευκαιρίες στη δουλειά τους. Αυτό περιλαμβάνει ευκαιρίες να συμμετέχουν σε ενδιαφέροντα έργα, δουλειές με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα. Αυτό δεν είναι απλώς «ευκαιρία προαγωγής». Τα άτομα έχουν βρει προκλήσεις μέσα από projects, ομάδες ηγεσίας, ειδικές αποστολές ως επίσης και προαγωγές.

2. Στρες

Όταν το αρνητικό στρες είναι διαρκώς υψηλό, η ικανοποίηση εργασίας είναι χαμηλή. Η εργασία είναι έντονη εάν αυτή αναμειγνύεται με την προσωπική ζωή του εργαζόμενου ή είναι μια διαρκής πηγή ανησυχιών και προβλημάτων.

3. Ηγεσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν οι μάνατζέρ τους είναι καλοί ηγέτες. Αυτό περιλαμβάνει παρακινούμενους εργαζόμενους να κάνουν μια αποδοτική δουλειά, που αγωνίζονται για υπεροχή ή απλώς για ανάληψη δράσης.

4. Πρότυπα εργασίας

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν ολόκληρη η ομάδα εργασίας τους παίρνει έπαινο για την ποιότητα της εργασίας της.

5. Δίκαιες αμοιβές

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι όταν νιώθουν ότι ανταμείβονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν.

6. Επαρκής εξουσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν επαρκή ελευθερία και εξουσία για να κάνουν τη δουλειά τους. (Βάλβη, Φράγκος, 2009. «Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση;», 12 Μαρτίου 2009. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.perceptum.gr/i>. Πρόσβαση στις 06/07/2012)



3.2 Με τι συνδέεται η επαγγελματική ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί στενά με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες της. Αρκετές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτούς τους τρεις άξονες και φαίνεται να επικρατεί η άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως συνολική και ενιαία στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία, που αποτελείται από επιμέρους στοιχεία. Με άλλα λόγια προκειμένου να μετρηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα επιμέρους στοιχεία, μερικά από τα οποία είναι η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του και πόσο επιθυμεί αυτά που αποκομίζει, το σύστημα αξιών του ατόμου, το περιεχόμενο και το πλαίσιο εργασίας. (Αλεξόπουλος, 2010)

Το περιεχόμενο της εργασίας αναφέρεται σε ότι αφορά τη διεκπεραίωση αυτής όπως:

- Η σπουδαιότητα του έργου, κατά πόσο δηλαδή το έργο έχει σημαντική επίπτωση σε άλλους ανθρώπους
- Ο βαθμός υπευθυνότητας που απαιτείται για την εκπλήρωση του έργου
- Οι δυνατότητες προσαρμογής
- Η αναγνώριση ή μη από τους συναδέλφους ή τους συνανθρώπους, που πηγάζει από το αντικείμενο της εργασίας
- Η χρήση δεξιοτήτων και ικανοτήτων
- Η αυτονομία ή μη στην εκτέλεση του έργου
- Η ποικιλία και διαφορετικότητα των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία
- Οι συνθήκες εργασίας
- Το ωράριο εργασίας
- Οι αμοιβές και οι συνακόλουθες αμοιβές
- Η ασφάλεια διατήρησης της εργασίας
- Η εποπτεία και καθοδήγηση των προϊσταμένων

3.3 Η εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα

Υπάρχουν πολλές θεωρίες γύρω από τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, στην ενότητα αυτή θα παρατεθούν οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου στα πλαίσια του εργασιακού χώρου.

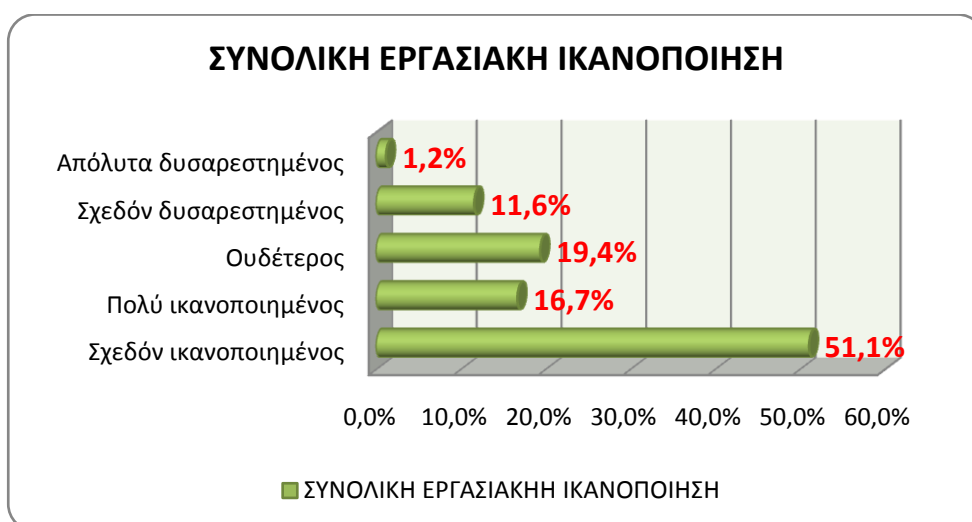
Σύμφωνα με μία έρευνα που διεξήχθη κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 σε δείγμα 300 εργαζομένων από Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο Κρήτης σε κλάδους όπως οι οργανισμοί υγείας, οι υπηρεσίες, το εμπόριο και η βιομηχανία, εμφανίζεται πως η ικανοποίηση των Ελλήνων είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζονται τα αποτελέσματα. (Νικολαΐδου, 2010)

Από το παρακάτω γράφημα παρατηρείται πως η γενικότερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελλάδα είναι αρκετά θετική με ποσοστό 67,8%, σχεδόν έως πολύ ικανοποιητική και μόλις το 12,8% σχεδόν ή απόλυτα δυσαρεστημένο. Οι παράγοντες που συμβάλλουν ιδιαίτερα στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής:



- Άμεσος Προϊστάμενος
- Ομαδικότητα και Συνεργασία
- Εργασιακές συνθήκες
- Εργασιακοί ρόλοι
- Ηγεσία και Σχεδιασμός
- Επικοινωνία
- Εταιρική κουλτούρα
- Εκπαίδευση
- Αναγνώριση και ανταμοιβές
- Ανάπτυξη καριέρας
- Προνόμια

Διάγραμμα 1: Συνολική εργασιακή ικανοποίηση



Πηγή: Νικολαΐδου, 2010

3.4 Θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης

Από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα με πρωτεργάτη την Taylor (1911), γίνονται προσπάθειες της θεωρητικής προσέγγισης του χώρου της εργασίας και ακολούθως μελετάται η επαγγελματική ικανοποίηση. Σκοπός των μελετών ήταν η διαπίστωση των παραγόντων εκείνων που αυξάνουν το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης ώστε να χρησιμοποιηθούν και για την αύξηση της παραγωγικότητας. Η επαγγελματική ικανοποίηση μέσω των μελετών αυτών αποτέλεσε των συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων, στις στάσεις και της αξίες της και εφαρμογής τους στον εργασιακό χώρο. Παρακάτω αναφέρονται κατά χρονολογική σειρά οι σημαντικότερες θεωρίες, αποδεικνύοντας πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η περισσότερο μελετημένη μεταβλητή στον εργασιακό χώρο. (Αλεξόπουλος, 2010)



3.4.1 Η επιστημονική διοίκηση του Frederick W. Taylor (1911)

Ο Taylor (1911), εργάστηκε αρχικά ως μηχανικός σε αμερικανική χαλυβουργική εταιρία τα τέλη του περασμένου αιώνα. Αρχικά ασχολήθηκε με την εξεύρεση πιο αποτελεσματικών μεθόδων επιτέλεσης του έργου του, αργότερα, ο Taylor άρχισε να ενδιαφέρεται για τον τρόπο άσκησης της διοίκησης και για τη δημιουργία κινήτρων στο εργατικό προσωπικό.

Πίστευε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας θα ήταν τόσο προς όφελος της εργοδοσίας όσο και προς όφελος του εργαζομένου, γιατί θα αξιοποιούνταν καλύτερα ο χρόνος και ενέργεια που είδη καταναλίσκονταν. Επίσης πίστευε ότι οι βελτιωμένες μέθοδοι παραγωγής δεν θα είχαν αποτέλεσμα αν δεν είχαν παράλληλα τα κίνητρα που θα έκαναν τους ανθρώπους να εργαστούν, τα κίνητρα αυτά, κατά κύριο λόγο, είναι οικονομικά.

Γενικότερα, ο Taylor υποστήριξε πως η βελτιωμένη αρχή της διοίκησης των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η διασφάλιση της ευημερίας των εργοδοτών αλλά ταυτόχρονα και των εργαζομένων, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν επιτευχθεί το μέγιστο επίπεδο παραγωγικότητας. Η υψηλή παραγωγικότητα επιτυγχάνεται εάν προσωπικό και διοίκηση είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και για το λόγο αυτό η εκπαίδευση θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα της διοίκησης. Οι βασικές αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης του Taylor είναι:

- Η αντικατάσταση των μέχρι τότε εργασιακών μεθόδων με μεθόδους και πρακτικές που είναι αποτέλεσμα επιστημονικής μελέτης του κάθε επιμέρους έργου.
- Η επιστημονική επιλογή, η διδασκαλία, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων με σκοπό το υψηλότερο επίπεδο εργασιακής απόδοσης.
- Η παροχή σαφών και λεπτομερών οδηγιών καθώς και η επίβλεψη στον κάθε εργαζόμενο χωριστά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Η ισόποση κατανομή της εργασίας μεταξύ διοικητών και εργατών, έτσι ώστε να εφαρμόζεται στην πράξη από τους εργάτες οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης των διοικητικών

Οι βασικές αρχές του Taylor έτυχαν ευρύτατης αποδοχής από τους εργοδότες και εφαρμόστηκαν στις βιομηχανικές επιχειρήσεις της εποχής. Ωστόσο, ενώ υιοθετήθηκε η εντατικοποίηση της εργασίας δεν υπήρξε παράλληλα αύξηση της αμοιβής των εργαζομένων ανάλογα με το παραγωγικό αποτέλεσμα, ούτε διασφαλίστηκε η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και στη λήψη των αποφάσεων, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση και τη μηχανοποίηση του εργάτη. (Καντάς, 1998)

3.4.2. Οι μελέτες Hawthorne (1924-1933)

Οι μελέτες Hawthorne (1924 – 1933) αποτέλεσαν τις πρώτες μελέτες που επιχειρήσαν να συνδέσουν την επαγγελματική ικανοποίηση με την παραγωγικότητα, οι οποίες ερμηνεύθηκαν από τον Elton Mayo, καθηγητή της σχολής διοίκησης Επιχειρήσεων στο Χάρβαρντ. Οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να εφαρμόσουν μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση στις σχέσεις εργοδοσίας - εργαζομένων. Το σκεπτικό ήταν ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας θα έρθει μέσα από τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων.



Τα πειράματα ξεκίνησαν από το εργοστάσιο Χώθορν στο Σικάγο με σκοπό την εξακρίβωση της σχέσης ανάμεσα στα επίπεδα φωτισμού του χώρου εργασίας και της παραγωγικότητας (Mayo, 1977). Αρχικά δημιουργήθηκε μία ομάδα μελέτης με σταθερό φωτισμό και μία με διαρκώς αυξανόμενο φωτισμό. Αντίθετα με ότι αναμενόταν, η παραγωγικότητα βελτιωνόταν τόσο στην ομάδα με τον αυξανόμενο φωτισμό, όσο και στην ομάδα με το σταθερό φωτισμό. Στην συνέχεια άρχισαν να μειώνουν το φωτισμό, αλλά το αποτέλεσμα ήταν πάλι το ίδιο: αύξηση της παραγωγικότητας.

Το επόμενο πείραμα περιλάμβανε την απομόνωση πέντε πεπειραμένων εργατριών και τη μέτρηση της παραγωγικότητάς τους για μια σειρά ετών, μεταβάλλοντας τις αμοιβές, το χρόνο διαλείμματος, τη σίτιση κατά το διάλειμμα, το χρόνο ημερήσιας εργασίας. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η παραγωγικότητα βελτιωνόταν ακόμα και όταν οι εργάτριες επέστρεφαν στις αρχικές συνθήκες εργασίας τους. Το συμπέρασμα ήταν ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας ήταν αποτέλεσμα των ειδικών κοινωνικών συνθηκών που διαμορφώνονταν στον εργασιακό χώρο.

Τα πειράματα αυτά οδήγησαν τον Mayo (1997) σε δύο βασικές διαπιστώσεις:

- ❖ Οι περισσότεροι άνθρωποι παρακινούνται από την ίδια τους τη φύση για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μέσα από την εργασία τους.
- ❖ Συγκεκριμένες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον είναι δυνατών να προκαλέσουν βελτίωση της ψυχικής τους υγείας, προσωπική ικανοποίηση και να οδηγήσουν σε πιο παραγωγική συνεργασία μεταξύ των ίδιων και των συναδέλφων τους. (Αξεζόπουλος, 2010)

3.4.3. Η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow (1943)

Η θεωρία του Maslow (1943), διαφέρει από άλλες θεωρίες διαμόρφωσης κινήτρων διότι δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα, αντίθετα, κάθε ανθρώπινη ανάγκη που περιλαμβάνεται στη θεωρία, εξαρτάται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Οι ανάγκες ταξινομούνται και κατατάσσονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας.

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε επίπεδα ή κατηγορίες αναγκών. Η θεωρία του στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται στο χώρο εργασίας τους από την επιθυμία που έχουν να ικανοποιήσουν μια σειρά από εσωτερικές ανάγκες. Η θεωρία του Maslow βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις υποθέσεις:

- 1) Οι άνθρωποι είναι όντα που έχουν ανάγκες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους. Μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου, ενώ ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν ενεργούν ως κίνητρα.
- 2) Οι ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται σε μία σειρά ιεραρχικής σπουδαιότητας, από τις πιο βασικές (π.χ. τροφή, στέγη) μέχρι τις πιο πολύπλοκες (π.χ. αυτογνωσία, επιτυχία).
- 3) Το άτομο προχωρεί στην επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας ή από τη βασική στην πιο πολύπλοκη ανάγκη της μόνο και όταν σχετικά τουλάχιστον ικανοποιηθεί η



ανάγκη της κατώτερης βαθμίδας. Ο κάθε εργαζόμενος π.χ. θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει πρώτα την ανάγκη για ασφαλείς εργασία, προτού προχωρήσει στην ικανοποίηση της ανάγκης για επιτυχία.

Προχωρώντας από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, η ιεράρχηση του Maslow συνίσταται από τις ακόλουθες κατηγορίες: (Ζαβλανός, 2002)

- a. **Φυσιολογικές ανάγκες:** οι φυσιολογικές ανάγκες αποτελούν τις πρώτες ανάγκες των ατόμων δηλαδή ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη, αποτελούν τις απαραίτητες ανάγκες που προσπαθεί και θέλει να ικανοποιήσει ένα άτομο. Στον χώρο της εργασίας οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν το ημερομίσθιο και τις βασικές συνθήκες εργασίας, όπως π.χ. τη θέρμανση, τον κλιματισμό και τις κτιριακές εγκαταστάσεις.
- b. **Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας:** όταν οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί κατά το ελάχιστο η αμέσως ανώτερη βαθμίδα των αναγκών, δηλαδή η ανάγκη για ασφάλεια και σταθερότητα αποκτά σημασία ως κίνητρο. Επειδή ο υπάλληλος εξαρτάται από την εταιρία του, η ανάγκη που έχει για ασφάλεια είναι γι' αυτόν μεγάλης σπουδαιότητας. Μέσα για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών μπορούν να είναι η επιδίωξη να αποκτήσουν ασφάλεια στις συνθήκες εργασίας, η αύξηση των αποδοχών, η συνεχής εξασφάλιση εργασίας και άλλα οφέλη που σχετίζονται με την υγεία, την προστασία και τις συνταξιοδοτικές ανάγκες τους.
- c. **Κοινωνικές ανάγκες:** Από τη στιγμή που οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας θα έχουν ικανοποιηθεί κατά το ελάχιστο, αρχίζουν να κυριαρχούν οι κοινωνικές ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με τη φιλία, την αφομοίωση και την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα.
- d. **Ανάγκες κοινωνικής θέσης, υπόληψης και αναγνώρισης:** Οι ανάγκες της κοινωνικής θέσης και αναγνώρισης στην επόμενη βαθμίδα ανακύπτουν από την ανάγκη που έχει το άτομο για αυτοσεβασμό και σεβασμό εκ μέρους των άλλων, για αναγνώριση της επιτυχίας και του έργου του, καθώς και από την ανάγκη ανάπτυξης του αισθήματος της αυτοπεποίθησης και του γοήτρου. Παράδειγμα αναγκών στην κατηγορία αυτή είναι η επιτυχημένη εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος, η αναγνώριση από τους άλλους ότι το άτομο αυτό διαθέτει τις δεξιότητες και ικανότητες για να πραγματοποιήσει αποτελεσματικά την εργασία, όπως επίσης και η θέση που θα του δώσει ο οργανισμός στη διοικητική ιεραρχία.
- e. **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** Η αυτοπραγμάτωση περιλαμβάνει την τις ανάγκες για ανάπτυξη και επιτυχία. Η αυτοπραγμάτωση βρίσκεται στην ανώτερη βαθμίδα της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, είναι η ανάγκη της ολοκλήρωσης του ατόμου, η οποία επιτυγχάνεται με την πλήρη αξιοποίηση όλων ικανοτήτων του, των δεξιοτήτων του, ατομικού του δυναμικού. Επομένως η αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος εκείνο που είναι ικανός να γίνει, δηλαδή, να φτάσει εκεί όπου η φύση των προόρισε. (Ζαβλανός, 2002)

Αν και η θεωρία αυτή δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, έχει υιοθετηθεί από πολλούς θεωρητικούς στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Όμως η θεώρηση των αναγκών κατά τον Maslow είναι αρκετά στατική, καθώς δημιούργησε ένα σύστημα άκαμπτο και μη εξελισσόμενο, αφού αγνόησε την δυναμική φύση των αναγκών, την εξέλιξή τους μέσα στο χρόνο και την αλληλένδετη σχέση τους με τον πολιτισμικό περίγυρο. Η κοινή εμπειρία επιβεβαιώνει ότι ο άνθρωπος μπορεί παράλληλα να φροντίζει για την ικανοποίηση



αναγκών από όλα τα επίπεδα, το ποίες ανάγκες θα ικανοποιηθούν πρώτες και σε πιο βαθμό, είναι προσωπική επιλογή του κάθε ατόμου. (Αλεξόπουλος, 2010)

Σχήμα 1: Πυραμίδα αναγκών Maslow



Πηγή: © alan chapman 2001-4, based on Maslow's Hierarchy of Needs

3.4.4 Η θεωρία X και Y του McGregor (1960)

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960) διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Y. Σύμφωνα με τη θεωρία X, τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δε θέλουν υπευθυνότητες και πάνω από όλα θέλουν την ασφάλεια. Οι μάνατζερ που ακολουθούν την φιλοσοφία αυτή πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα, πριμ και με την απειλή της τιμωρίας. Οι μάνατζερ ή διευθυντές που δέχονται τη θεωρία X ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφισταμένους τους. Ο McGregorόμως θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X είναι συχνά εσφαλμένες, γιατί η διοίκηση που ακολουθεί τις υποθέσεις αυτές αποτυγχάνει να παρακινήσει πολλά άτομα στην εργασία.

Γι' αυτό και ο McGregor διατύπωσε μία άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που την ονόμασε θεωρία Y. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αναξιόπιστα. Επίσης υποστηρίζει ότι αν στα άτομα δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικοί στην εργασία τους. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίζει αυτές τις ανάγκες των ατόμων και να προσπαθεί να τις αναπτύξει στα άτομα που εργάζονται μέσα στον οργανισμό. Η ικανοποίηση που δίνει μια καλή εργασία, είναι από μόνη της το ισχυρότερο κίνητρο για περαιτέρω βελτίωση και προσπάθεια.

Ο McGregor συστήνει στους διοικούντες να ενστερνιστούν τη θεωρία Y, ώστε να προσεγγίσουν καλύτερα τους στόχους της εταιρίας ή του οργανισμού και να εξασφαλίσουν τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση στους εργαζομένους. (Ζαβλανός, 2002)



3.4.5. Η ανάγκη επίτευξης του McChelland (1953)

Ο McChelland, ανέπτυξε μία θεωρία παρακίνησης που στηρίζεται στην παραδοχή ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στην περίπτωση που έχουν έντονη την επιθυμία για επιτυχία. Δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να κάνει κάτι πιο αποτελεσματικά απ' ό,τι έκανε πριν, είναι αυτή που το παρακινεί. Τα άτομα που έχουν υψηλό το αίσθημα της επιτυχίας προτιμούν καταστάσεις μέσα από τις οποίες έχουν την ευκαιρία να αντλούν προσωπική υπευθυνότητα.

Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από την ανάγκη για επίτευξη, έχουν υψηλές φιλοδοξίες, θέτουν δύσκολους αλλά εφικτούς στόχους, ενδιαφέρονται για την ανατροφοδότηση της επίδοσής τους και είναι διατεθειμένοι να υπερβούν τις δυσκολίες που προκύπτουν προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Η αποδοχή και η αναγνώριση αποτελούν σημαντικό κίνητρο της ατομικής δράσης, ως ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική επιτυχία που έρχεται μέσα από την εκπλήρωση του τελικού στόχου. (Ζαβλανός, 2002)

Τα άτομα αυτά μπορούν να ασκήσουν συστηματική επιρροή σε συναδέλφους και υφισταμένους, προκειμένου να ολοκληρώσουν το έργο τους. Όταν όμως η επιτυχία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τους ίδιους, μπορεί να γίνουν λιγότερο αποτελεσματικοί, καθώς έχουν την τάση να περιμένουν και από τους άλλους την ίδια συμπεριφορά, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους ατομικά. (Αλεξόπουλος, 2010)

Ο McChelland, ισχυρίζεται ότι από το κίνητρο της επίτευξης του στόχου και γενικότερα της επιτυχίας υπάρχουν και τα κοινωνικά κίνητρα, καθώς επίσης και τα κίνητρα ισχύος. (Ζαβλανός, 2002)

3.4.6. Η θεωρία της ισότητας του Adams (1965)

Η θεωρία της ισότητας είναι μία ευρύτερη κοινωνική – ψυχολογική θεωρία που μπορεί να έχει εφαρμογή και στον χώρο της εργασίας (π.χ. σε θέματα αμοιβών) και σε και θέματα παραγωγικότητας.

Η θεωρία αυτή προσπαθεί να ερμηνεύσει την ικανοποίηση των σχέσεων με τη δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των διαπροσωπικών σχέσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, σε μια κοινωνική σχέση το άτομο συγκρίνει αυτά που βάζει και παίρνει από αυτή τη σχέση ή κάποιο άλλο άτομο που βρίσκεται σε παρόμοια θέση με τη δική του. Στο χώρο της εργασίας, ειδικότερα, το άτομο συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα (input) και εξερχόμενα (output) με τα αντίστοιχα εισερχόμενα και εξερχόμενα κάποιου «άλλου», που μπορεί να είναι κάποιο άλλο μέλος της ίδιας ή παρεμφερούς εργασιακής ομάδας.

Στα εισερχόμενα περιλαμβάνονται εκείνα που το ίδιο το άτομο κρίνει ότι βάζει στην εργασία του, αυτά μπορεί να είναι τα προσόντα του, ο κόπος ή η προσπάθεια που καταβάλει κ.τ.λ. Στα εξερχόμενα περιλαμβάνεται η χρηματική αμοιβή και αργότερα προστέθηκαν και η μεταχείριση που έχει ένας υφιστάμενος από τους προϊσταμένους τους, οι συγκεκριμένες εργασίες που του έχουν ανατεθεί, οι συμπληρωματικές αμοιβές (π.χ. ασφάλιση, αυτοκίνητο, ταξίδια κ.τ.λ.). (Κάντας, 1998)



3.4.7. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964)

Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) εισάγεται ουσιαστικά στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία το 1964. Η θεωρία αυτή προσπαθεί να προσεγγίσει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επιλέγουν συνειδητά κάποιες λύσεις, ενώ απορρίπτουν άλλες, ώστε να έχουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη.

Η θεωρία της προσδοκίας βασίζεται σε τρεις έννοιες:

- ❖ Το «σθένος» (valence): αναφέρεται σε συναισθηματικούς προσανατολισμούς προς κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα. Το σθένος ενός αποτελέσματος, με άλλα λόγια, είναι ο βαθμός προτίμησης που έχει το άτομο για το αποτέλεσμα αυτό.
- ❖ Τη «συντελεστικότητα ή λειτουργικότητα» (instrumentality): με την έννοια αυτή αναφερόμαστε στο βαθμό που το συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται από το άτομο ότι οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων, πάντοτε σύμφωνα με τις υποκειμενικές εκτιμήσεις του.
- ❖ Την «προσδοκία»: αναφέρεται στο ότι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το άτομο δεν εξαρτώνται μόνο από τις επιλογές που κάνει αλλά και από γεγονότα έξω από τον έλεγχό του. Δηλαδή αναφέρεται στις απαιτήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι και τη σιγουριά για το τι μπορούν να καταφέρουν.

Οι θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αν και έχουν διαφορετικούς στόχους, μπορούν να κινητοποιηθούν αν πιστεύουν πώς:

- ✓ Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της καταβαλλομένης προσπάθειας και της απόδοσης
- ✓ Η κατάλληλη προσπάθεια οδηγεί στην επιθυμητή αμοιβή
- ✓ Η αμοιβή θα καλύψει μία ανάγκη, μία φιλοδοξία
- ✓ Η επιθυμία για την κάλυψη της ανάγκης είναι τόσο δυνατή ώστε να κάνει την προσπάθεια να αξίζει (Κάντας, 1998)

Ο Vroom υποστήριξε επίσης ότι το γινόμενο των τριών προαναφερθέντων εννοιών (σθένος, συντελεστικότητα, προσδοκία) αποτελεί την κινητήρια δύναμη που οδηγεί τον εργαζόμενο σε δράση ή όχι. Επίσης υποστήριξε ότι η σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς των ατόμων στην εργασία και των στόχων τους δεν είναι πάντα τόσο απλή, καθώς υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες όπως η προσωπικότητα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία κ.λπ.. (Ratzburg, 2001)

Η θεωρία της προσδοκίας ενδιαφέρεται κυρίως για το κατά πόσο η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι καθοριστική για τον προσδιορισμό των αμοιβών τους. Αυτό ισχύει, όταν η κουλτούρα και το οικονομικό σύστημα μίας κοινωνίας στηρίζουν την αυξημένη παραγωγή και το υψηλό οικονομικό επίπεδο συνεπάγεται μεγάλη κοινωνική επιρροή. Από την άλλη μεριά όμως, υπάρχουν ενδείξεις όταν οι χρηματικές απολαβές συνδέονται άμεσα με την απόδοση, μειώνουν τη φυσική ικανοποίηση των ατόμων (Deci, 1972).



3.4.8. Η θεωρία της υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg (1966)

Μία δεύτερη θεωρία παρακίνησης που συνδέεται στενά με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow προτάθηκε από τον Frederick Herzberg το 1966. Η θεωρία αυτή ονομάζεται «θεωρία των δύο παραγόντων (two factor theory), ή θεωρία παρακίνησης-υγιεινής (motivation-hygiene). Η θεωρία έγινε ευρέως αποδεκτή και εφαρμόστηκε από πολλούς μάνατζερ ή διευθυντές που ήθελαν να δημιουργήσουν κίνητρα στην εργασία για τους υπαλλήλους. Υποστήριξε ότι ο άνθρωπος δεν αρκείται μόνο στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία, όπως για παράδειγμα σιγουριά, σταθερότητα, μισθός, αλλά επιδιώκει να ικανοποιήσει και άλλες ανάγκες που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεράρχησης των αναγκών, όπως για παράδειγμα αυτοεκτίμηση, αναγνώριση, υπευθυνότητα, κ.λπ..

Ο Herzberg (1966) υποστήριξε επίσης ότι η παρουσία ενός συνόλου χαρακτηριστικών εργασίας μπορεί να οδηγεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου, ενώ ταυτόχρονα ένα διαφορετικό σύνολο χαρακτηριστικών μπορεί να οδηγεί στη δυσαρέσκεια του εργαζομένου. Άρα, η επαγγελματική ικανοποίηση και δυσαρέσκεια είναι δύο ανεξάρτητα φαινόμενα, που δεν λειτουργούν απαραίτητα σε αντιδιαστολή, δηλαδή όταν αυξάνεται το ένα να μειώνεται το άλλο.

Ο Herzberg (1966) διαχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονταν με την επαγγελματική ικανοποίηση. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται, κατά βάση πέντε επιμέρους παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής. Οι παράγοντες αυτοί ονομάστηκαν κίνητρα (motivators), επειδή «είναι αποτελεσματικοί ως προς το να παρωθούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια».

Το δεύτερο σύνολο των παραγόντων σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια από την εργασία, επειδή γινόταν αναφορά στους παράγοντες αυτούς πιο συχνά στις αφηγήσεις που συνδέονται με αρνητικά συναισθήματα δυσαρέσκειας, παρά σε θετικά αισθήματα ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης της, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας τους. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονόμασε παράγοντες υγιεινής (hygiene) γιατί στην πραγματικότητα περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων.

Όπως διαπιστώθηκε ανωτέρω, ο Herzberg κατατάσσει την αμοιβή στους παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι αναστέλλουν τη δυσαρέσκεια που μπορεί να προκληθεί από αρνητικά εργασιακά ερεθίσματα. Ο Beer & Gery (1972), σε αντίθεση με τον Herzberg υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το σύστημα των αμοιβών, το οποίο έχει διπλή φύση: πρώτον το αξιακό σύστημα, το οποίο γίνεται αντιληπτός ως ένα όργανο που ικανοποιεί ανώτερες ανάγκες και δεύτερων, το σύστημα που κατοχυρώνει την ασφάλεια ικανοποιώντας χαμηλότερες ανάγκες. Επίσης οι υποστηρικτές της θεωρίας της ισότητας θεωρούν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας θα πρέπει να συνοδεύεται με την αύξηση της αμοιβής, έτσι ώστε να αποφεύγεται το συναίσθημα της αδικίας.



Το 1968 στο άρθρο «*One More Time: How Do You Motivate Employee?*» ο Herzberg αναφέρει ότι μόνο οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να έχουν μόνιμη επίδραση στην συμπεριφορά του εργαζομένου, ενώ παράλληλα προτείνει μία σειρά πρακτικών και αρχών, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε παρακίνηση. Η θεωρία του Herzberg έχει μεγάλη απήχηση στην παρακίνηση της διοίκησης των επιχειρήσεων, δέχτηκε όμως και πολλές κριτικές, κυρίως όσον αφορά τη μεθοδολογία της. (Καντάς, 1998)

3.4.9 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968)

Η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke 1968), στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο συγκεκριμένο στόχο, να έχει σκοπό. Η θεωρία της στοχοθέτησης αποτέλεσε το κύριο αντικείμενο διερεύνησης κατά τη δεκαετία του 1980 και όπως φαίνεται η τάση αυτή συνεχίζεται και στην δεκαετία του 1990. (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της στοχοθέτησης διαφέρει από την θεωρία της προσδοκίας και την θεωρία της ισότητας διότι θεωρεί ότι ο στόχος είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Η θεωρία του καθορισμού, η οποία αναπτύχθηκε αρχικά από τον Locke, υποστηρίζει ότι προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μία αποδοτική συμπεριφοράς θα πρέπει να του τεθούν ελκυστικοί στόχοι. Οι στόχοι οι οποίοι θα κάνουν ένα άτομο να κινητοποιηθεί προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει:

- a. Να είναι καθορισμένοι με σαφήνεια και όχι αόριστοι
- b. Να εμπειρεύουν μία σχετική δυσκολία επίτευξης, αλλά να είναι εφικτός, ώστε να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο
- c. Να είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους
- d. Και τέλος να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. (Καλλιγιά, 2011)

Ο Daft (2009) υποστηρίζει ότι ο καθορισμός των στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων διότι βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν την προσπάθειά τους προς την σωστή κατεύθυνση. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους και έτσι κατευθύνουν τις ενέργειες τους για να πετύχουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί. Ειδικότερα, συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι δίνουν την ευκαιρία και την ώθηση στους εργαζόμενους να προσπαθήσουν σε υψηλότερο επίπεδο, όταν οι εργαζόμενοι πετύχουν τους στόχους τους αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους. Η θεωρία του καθορισμού εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλεία παρακίνησης με τη διοίκηση μέσω στόχων «management by objectives». (Ambrose & Kulik, 1999)

3.4.10 Η θεωρία του Alderfer (1969, 1972)

Η θεωρία αυτή έχει τις βάσεις της, και στην ουσία αποτελεί μία προέκταση, της θεωρίας των αναγκών του Maslow, με βασικές διαφορές ότι η θεωρία αυτή (Alderfer) μιλάει για τρεις κατηγορίες αναγκών και όχι πέντε και ότι οι ανάγκες δεν ακολουθούν την αυστηρή σειρά ακολουθίας που υποστηρίζει ο Maslow. Σύμφωνα με τον Alderfer (1972), η μη ικανοποίηση,



για οποιαδήποτε λόγο, των αναγκών ανώτερου επιπέδου μπορεί να προκαλέσει οπισθοδρόμηση σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, ενώ, αντίθετα, η ικανοποίηση μίας ανάγκης δε σημαίνει ότι αυτή παύει να αποτελεί κίνητρο για το άτομο, όπως υποστηρίζει ο Maslow, αντίθετα μάλιστα, μπορεί να λειτουργήσει αυξητικά για την έντασή της.

Η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την εκπλήρωση τριών ειδών αναγκών: α) των αναγκών ύπαρξης (existence), β) των αναγκών σχέσης (relatedness) και γ) των αναγκών ανάπτυξης (growth). Ένας εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις «ανάγκες ύπαρξης» μέσω του μισθού, των πρόσθετων παροχών και ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, δηλαδή σε αυτή την κατηγορία υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow (αποτελούν τις πρωταρχικές ανάγκες για την ικανοποίηση των βασικών υλικών αγαθών). Οι «ανάγκες σχέσεις» υπάγονται στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών και ικανοποιούνται μέσα από τις διαπροσωπικές επαφές με τους συναδέλφους, όταν αυτές διακρίνονται από συναισθηματική στήριξη, σεβασμού, αναγνώρισης και παρέχουν στους συμμετέχοντες κατά την επαφή την αίσθηση του «ανήκειν». Τέλος, στις «ανάγκες ανάπτυξης» υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, που έχουν να κάνουν με τον αυτοσεβασμό και την αυτοπραγμάτωση. (Κάντας, 1998)

Η θεωρία του Alderfer υποστηρίζει ότι είναι δυνατή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών, δηλαδή δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί μία χαμηλότερη ανάγκη για να επιδιώξει κάποιος να ικανοποιήσει μία υψηλότερη. Επίσης υποστηρίζει πως αν ένα άτομο δεν ικανοποιήσει επαρκώς μία ανώτερη ανάγκη, μπορεί να οπισθοδρομήσει για να αυξήσει την ικανοποίηση από μια χαμηλότερη ανάγκη που ενδεχομένως είναι ευκολότερο να επιτευχθεί. Η συμπεριφορά αυτή έμεινε γνωστή με τον όρο «Ματαίωση ή Οπισθοδρόμηση» και θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα, που αναφέρεται στην επαγγελματική δυσαρέσκεια. (Αλεξόπουλος, 2010)

3.4.11 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας Hackman & Oldham (1976)

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham (1976) βασίστηκε στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και μελετά τον τρόπο που τα χαρακτηριστικά της εργασίας επιδρούν στα αποτελέσματα της εργασίας, συμπεριλαμβανομένης και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: η πολιτική δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και ανατροφοδότηση (feedback). Η αλλαγή στα χαρακτηριστικά αυτά δεν επιδρά άμεσα στην εργασιακή συμπεριφορά, επηρεάζει όμως τον τρόπο που τα άτομα βιώνουν τις αντιδράσεις σε αυτές τις αλλαγές. Αυτά τα ψυχολογικά βιώματα οδηγούν με τη σειρά τους, σε αλλαγές στα κίνητρα εργασίας και στην συμπεριφορά. (Νικολαΐδου, 2011)

Έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι τα άτομα παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό στην ανάγκη ανάπτυξης καθώς και ότι εκείνα που έχουν εντονότερα αυτήν την ανάγκη επηρεάζονται περισσότερο από τις αλλαγές και έχουν πιο ισχυρά κίνητρα για μεγαλύτερη παραγωγικότητα, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση απ'ότι τα άτομα που έχουν αυτή την ανάγκη λιγότερο έντονη.



Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ύπαρξης αυτών των βασικών χαρακτηριστικών τόσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των εργαζομένων και τόσο πιο θετικά είναι τα συναισθήματά τους για την εργασία τους. Πρόκειται για ένα θεωρητικό μοντέλο πολλά υποσχόμενο σε ότι αφορά τις διαστάσεις ή τα θέματα της εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν προκειμένου να βελτιωθούν κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων. (Hackman & Oldham, 1975)

Το μοντέλο των Hackman & Oldham βασίζεται σε τρεις κύριες διαστάσεις:

- 1) Τα «βασικά χαρακτηριστικά», όπου περιλαμβάνονται είναι η ποικιλία των δεξιοτήτων που απαιτείται από τον εργαζόμενο για να εκτελέσει μία εργασία, η ταυτότητα του έργου που αφορά τη δημιουργία ενός ξεχωριστού ή ολοκληρωμένου έργου, η σπουδαιότητα του έργου και πόσο επιδρά στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ο βαθμός αυτονομίας που παρέχεται στον εργαζόμενο για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου και τέλος ο βαθμός ανατροφοδότησης που πληροφορεί τον εργαζόμενο για την πορεία και αποτελεσματικότητα του έργου του.
- 2) Στις «κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις» περιλαμβάνονται η σημασία της εργασίας για τον εργαζόμενο, εάν δηλαδή έχει νόημα και αξία η εργασία του, η υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα και τις συνέπειες που έχει η εργασία του πάνω σε τρίτους και τέλος η γνώση για το πόσο κάνει αποτελεσματικά την εργασία του ή όχι.
- 3) Στα «αποτελέσματα» περιλαμβάνονται τα αυξημένα εσωτερικά κίνητρα για εργασία, η αυξημένη επίδοση στην εργασία, η αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και στον αντίποδα οι μειωμένες απουσίες και αποχωρήσεις από την εργασία.

Στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας έρχεται να προστεθεί μία νέα μεταβλητή που έχει να κάνει με την επιθυμία του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη μέσα από την εργασία του. Για την ικανοποίηση των εργαζομένων δεν είναι αρκετή η βελτίωση των πέντε βασικών χαρακτηριστικών» που είδαμε παραπάνω, αλλά απαιτείται και οι δύο εργαζόμενοι να έχουν υψηλή επιθυμία για ανάπτυξη. Ο βαθμός της επιθυμίας για προσωπική ανάπτυξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις φιλοδοξίες των ατόμων, οι οποίες φυσικά διαφέρουν από άτομα σε άτομο. (Αλεξόπουλος, 2010)

Ο Hackman & Oldham (1975), προχώρησαν στη δημιουργία μιας ειδικής κλίμακας, ενός εργαλείου, γνωστό και ως JDS (Job Diagnostic Survey). Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείτε για να διαγνώσει το κατά πόσο απαιτείται επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα, όπως και για να αξιολογήσει τις επιπτώσεις των εργασιακών αλλαγών στους εργαζομένους.

3.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Ο Spector (το 2009) αναφέρει ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω στο θέμα αυτό, κάποιες από αυτές σχετίζουν το περιβάλλον (environment) με την ικανοποίηση, άλλες έρευνες επικεντρώνονται στην προσωπικότητα, δηλαδή ότι συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση – προδιάθεση να αγαπούν ή όχι την εργασία τους και τέλος έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.



Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση χωρίζονται σε δύο κατηγορίες παραγόντων, οι παράγοντες του περιβάλλοντος και οι προσωπικοί παράγοντες.

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics), η αμοιβή (pay) και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (justice in the workplace). (Paul & Spector, 1997).

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι:

- a) Η απογοήτευση και η αποξένωση (frustration & alienation)
- b) Η τεχνολογία (technology)
- c) Η σημαντικότητα της εργασίας (meaning fullness)
- d) Η εποπτεία – επιτήρηση (supervision)
- e) Η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία (work & psychological wellbeing)
- f) Η ασυμφωνία και σύγκρουση των ρόλων (role in congruence & role conflict).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊσταμένου παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης (Johns, G., 1996 & Scarpello & Campbell, 1983).

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στο περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων. Αυτά τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τους Hackman & Oldham (1976) είναι: a) η ποικιλία των δεξιοτήτων (skill variety) που απαιτούνται για την εκτέλεση μίας εργασίας, b) η ταυτότητα του καθήκοντος (task identity) δηλαδή έχει σημασία αν ο εργαζόμενος κάνει όλη τη δουλειά ή ένα κομμάτι αυτής, c) η σημαντικότητα του καθήκοντος (task significance) δηλαδή η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος με την εργασία του στους άλλους, d) η αυτονομία (autonomy) δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει την εργασία όπως εκείνος νομίζει σωστά και τέλος e) η ανατροφοδότηση (task feedback) δηλαδή ο βαθμός στον οποίο είναι προφανές στους εργαζόμενους ότι κάνουν την εργασία σωστά. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνιστούν την πολυπλοκότητα της εργασίας (scope).

Η υψηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση ενώ η χαμηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε δυσαρέσκεια και ανία. Η θεωρία τους βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από την εσωτερική ικανοποίηση που λαμβάνουν εκτελώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ο συνδυασμός της ποικιλίας των δεξιοτήτων, της ταυτότητας του καθήκοντος οδηγεί στη συνειδητοποίηση της σημασίας, της αξίας που έχει η εργασία. Η αυτονομία οδηγεί σε υπευθυνότητα και η ανατροφοδότηση έχει ως αποτέλεσμα τη γνώση των αποτελεσμάτων ώστε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας μας λέει απλά ότι οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι και υποκινημένοι όταν κάνουν μία εργασία με υψηλή πολυπλοκότητα, που τους προκαλεί το ενδιαφέρον και είναι γεμάτη προκλήσεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Hackman & Oldham (1976) πέντε χαρακτηριστικά καθορίζουν το δυνητικό μέγεθος της παρωθητικής ισχύς μίας εργασίας, δηλαδή το βαθμό που μπορεί να προκαλέσει εσωγενή κίνητρα στον εργαζόμενο. Η παρωθητική ισχύς υπολογίζεται από τον εξής τύπο: Παρωθητική ισχύς = (Ποικιλία Δεξιοτήτων + Ταυτότητα Έργου + Σπουδαιότητα Έργου / 3) × Αυτονομία × Ανατροφοδότηση.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που προτιμούν την πρόκληση και το ενδιαφέρον στην εργασία τους θα είναι πιο χαρούμενοι και ικανοποιημένοι εάν έχουν σύνθετα καθήκοντα. Τέτοιοι άνθρωποι είναι πιθανών να



αποφεύγουν πολύ απλές δουλειές και να προτιμούν διοικητικές ή άλλου είδους εργασίες που περιλαμβάνουν μεγαλύτερο βαθμό πολυπλοκότητας σύμφωνα με τον Spector, (1997).

Είναι αρκετές οι έρευνες στις οποίες έχει βρεθεί ότι, όσο πιο μεγάλο είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Το περιεχόμενο μίας εργασίας αναφέρεται σε ένα πλήθος επιμέρους διαστάσεων οι οποίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, όταν η εργασία παρέχει στον εργαζόμενο ευκαιρίες για ανάπτυξη, επίτευξη, υπευθυνότητα, αυτονομία, αναγνώριση και ανατροφοδότηση ως προς την παραγωγή, του προσφέρει τις προκλήσεις που απαιτούνται ώστε να μη ματαιώνονται οι προσδοκίες του και γενικά συντελεί στην αυτοπραγμάτωση και στην αυτοεκπλήρωσή του (John, G. 1996). Επίσης έχει βρεθεί ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη δυνατότητα να έχουν οι εργαζόμενοι έλεγχο στις ικανότητες και δυνατότητές τους και τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες, με την επαγγελματική ικανοποίηση, αφού υπό αυτές τις συνθήκες τα άτομα βιώνουν την εργασία τους ως κάτι σημαντικό στο οποίο έχουν προσωπική εμπλοκή σύμφωνα με την άποψη του Spector, (1997).

Ακόμη, οι δυνατότητες προαγωγής επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, έχει βρεθεί ότι όταν αυτές είναι αρκετές αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων κι αυτό επειδή οι προαγωγές περιέχουν έναν αριθμό σημαντικών ενδείξεων για την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου τόσο υλικές (όπως π.χ. αύξηση μισθού) όσο και κοινωνικής φύσεως (π.χ. αναγνώριση εντός της επιχείρησης)

Τέλος, μερικές ακόμη διαστάσεις, που έχει διαπιστωθεί ερευνητικά ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση, είναι: οι συνθήκες εργασίας (ζέστη, θόρυβος, καθαριότητα, φωτισμός), το ωράριο εργασίας, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα που παρέχει μία δουλειά. Στα επιδόματα συγκαταλέγονται και οι διακοπές, το δικαίωμα συνταξιοδότησης καθώς και κάποιες άλλες πρόσθετες παροχές όπως αναφέρει ο Johns (1996).

Από την άλλη μεριά έχουμε τους προσωπικούς παράγοντες όπου εκεί εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου όσο και οι προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Οι ευχάριστες εμπειρίες και τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος ακόμη και αν έχει μία εξαιρετική δουλειά (όσον αφορά τον μισθό, τις παροχές, την ασφάλεια) μπορεί να μην έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον δύο άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά, ή ακόμη και το ίδιο άτομο στο πέρασμα του χρόνου μπορεί να βιώνει διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο Horrock (1935) διαπίστωσε ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας και οι ώρες εργασίας επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Διαπιστώνουμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες. (Νικολαΐδου, 2011)

Σε ότι αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης έχει βρεθεί (σύμφωνα με τους υποστηρικτές της θεωρίας της ισότητας) ότι επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Για παράδειγμα, αν δύο άτομα διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου κατέχουν την ίδια θέση εργασίας, με τις ίδιες



αποδοχές, τις ίδιες ευθύνες, τα ίδια καθήκοντα, το άτομο που θα είναι περισσότερο μορφωμένο αναμένεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένο επαγγελματικά διότι θεωρείται ότι συνεισφέρει πολύ περισσότερο στη δουλειά από το συνάδελφό του και παρόλα αυτά αμείβεται το ίδιο με αυτόν. Η συνειδητοποίηση αυτής της ανισότητας φέρνει επαγγελματική δυσαρέσκεια.

Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η εκπαίδευση έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση δεδομένου ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, ο οποίος βιώνει δυσαρέσκεια όταν εκτελεί εργασίες ρουτίνας. Από την άλλη πλευρά το νοητικό επίπεδο, που σχετίζεται με το μορφωτικό, δε φαίνεται να επιδρά αυτό καθαυτό στην επαγγελματική ικανοποίηση ενώ σε συνδυασμό με το είδος της εργασίας φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης. (Johns, 1996). Από την άλλη πλευρά ο P. Spector (1997. P.42), υποστηρίζει ότι το επίπεδο αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργία ενός δίκαιου και συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, ωστόσο οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότητα πρότυπα (Johns, 1996).

Υπάρχουν πέντε τύποι ατόμων τα οποία εκδηλώνουν διαφορετική συμπεριφορά όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί είναι α) ο νευρωτικός, ο οποίος γενικά έχει αρνητικό χαρακτήρα και λόγω αυτού του χαρακτήρα είναι δυνατών να εμπλακεί σε δυσάρεστες καταστάσεις και να βιώσει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου εμφανίζει μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση β) ο εξωστρεφής ο οποίος έχει την προδιάθεση να βιώνει θετικά συναισθήματα, έχει περισσότερους φίλους και κοινωνικές συναναστροφές και κατά συνέπεια είναι πιθανότερο να βιώσει εργασιακή ικανοποίηση γ) ο «ανοικτός» σε εμπειρίες ο οποίος έχει την προδιάθεση να αισθάνεται το καλό και το κακό ωστόσο αυτή η συμπεριφορά – στάση του δεν σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση δ) ο δείκτης ο οποίος έχει μεγαλύτερη υποκίνηση να επιτύχει διαπροσωπική οικειότητα και οδηγεί έτσι σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας, ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μεν θετικά αλλά σε μικρό βαθμό και ε) ο «ευσυνειδητος» η του οποίου σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Η ευσυνειδησία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση γιατί αντιπροσωπεύει γενικότερα μία τάση συμμετοχής – ανάμιξης στην εργασία και αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα ο ευσυνειδητος να έχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως μισθός, προαγωγή, σεβασμός, αυτοεκπλήρωση, αναγνώριση κλπ.. (Νικολαΐδου, 2011)



3.6 Η σημασία της Ικανοποίησης από την εργασία

Ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους δίνουμε τόση σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση; Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ανάλογα με την εστίαση, στον εργαζόμενο ή την επιχείρηση. Αρχικά, η «ανθρωπίνη» προσέγγιση (humanitarian) σύμφωνα με την οποία αξίζει σε όλους τους ανθρώπους να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Με αυτή την έννοια, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά ως ένα βαθμό την καλή μεταχείριση που έχει κάποιος στον εργασιακό χώρο, ακόμη μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη συναισθηματικής ευεξίας ή καλής ψυχικής υγείας και δεύτερων, η «ωφελιμιστική» προσέγγιση (utilitarian) σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία όλης της επιχείρησης (Paul & Spector, 1997).

Ο Paul E. Spector, (1997), αναφέρει ότι υπάρχουν προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης: α) η παγκόσμια προσέγγιση (global approach) που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και β) η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας (facet approach) όπως οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτής καθ' εαυτή.

Η δεύτερη αυτή προσέγγιση δίνει μία πιο πλήρη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης γιατί είναι πιθανόν κάποιος εργαζόμενος να είναι δυσαρεστημένος με κάποια πτυχή της εργασίας του, για παράδειγμα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται όπως του αξίζει αλλά να είναι ικανοποιημένος με κάποια άλλη πτυχή π.χ. την επικοινωνία με τους συνάδελφους και τις εργασιακές συνθήκες. Η ικανοποίηση λοιπόν από την εργασία είναι καθολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία που σχετίζεται με διάφορες διαστάσεις της εργασίας όπως η φύση της εργασίας, οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές το σύστημα προαγωγών, οι εργασιακές συνθήκες, η αναγνώριση, η επικοινωνία, η προσωπική ανάπτυξη, η ασφάλεια, οι συνάδελφοι, η εποπτεία, η εργοδοσία και οι πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης και αντανακλά πως αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία γενικά και ειδικά στην εργασία τους. (Νικολαΐδου, 2011)

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία γιατί σχετίζεται με την οργανωτική δέσμευση, την εργασιακή απόδοση, την συχνή εναλλαγή εργασίας, τις απουσίες, την υγεία και την ευημερία και την ικανοποίηση από τη ζωή (Paul E. Spector, (1997). Οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι δυσκολότερο να αναζητήσουν αλλού εργασία ή να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι με την παρούσα εργασία τους να αναζητήσουν αλλού εργασία.



3.7 Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι Πολυτέλεια ή Αναγκαιότητα;

3.7.1 Η ικανοποίηση από την εργασία ως "πολυτέλεια"

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν, τόσο τα άτομα όσο και τους εργοδότες-οργανισμούς, ειδικά σε αυτές τις δύσκολες οικονομικές περιόδους. Ωστόσο, στον κόσμο των επιχειρήσεων υπάρχει μία σύγχυση για το αν η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί αναγκαιότητα ή πολυτέλεια.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα σε συνθήκες οικονομική ύφεσης και κοινωνικής κρίσης, είναι αναγκασμένες συνεχώς να βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών, να μειώσουν το κόστος και να προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Δυστυχώς όμως, ο βασικός τρόπος επίτευξης των ανωτέρω, είναι τις περισσότερες φορές αρκετά χρονοβόρο και πολύπλοκο. Γι' αυτό και καταφεύγουν στην μείωση των δαπανών μίας και παρουσιάζεται ως "η εύκολη και αποτελεσματικότερη λύση", σε αυτή τη μείωση των δαπανών περιλαμβάνονται και τα έξοδα προσωπικού, αφού θεωρούνται ως μία από τις πλέον σημαντικότερες πηγές λειτουργικού κόστους. (Βάλβη, Φράγκος, 2009. «Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση;», 12 Μαρτίου 2009. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.perceptum.gr/i>. Πρόσβαση στις 06/07/2012)

Το επιστημονικό ενδιαφέρον ωστόσο, για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράστηκε μέσα από πληθώρα ερευνών μέχρι και τη δεκαετία του '70, ακολούθως όμως παρατηρήθηκε μια μείωση του αριθμού των σχετιζόμενων με αυτό το θέμα επιστημονικών άρθρων. Οι λόγοι για τη μείωση του αριθμού των δημοσιευμάτων δεν είναι πλήρως γνωστοί, αλλά γίνονται υποθέσεις που σχετίζονται με το γεγονός ότι εμπειρικές έρευνες δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν (σε υψηλό ποσοστό) τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως η επίδοση. Παρόλα αυτά, αξίζει να αναφερθούν ορισμένες εργασίες που υποστηρίζουν, είτε την αναγκαιότητα, είτε την πολυτέλεια της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Μια μεγάλη έρευνα που διεξήγαγαν οι MacDuffie και Krafcik (1992) σε 70 εργοστάσια σε 17 χώρες κατέληξε, μεταξύ άλλων, στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί, οι οποίοι έκαναν χρήση στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, με στόχο τη δημιουργία ενός «υπέρ-ειδικευμένου» εργατικού δυναμικού ικανού σχεδόν μόνο για μαζική παραγωγή, είχαν μικρότερη παραγωγικότητα (1 προϊόν σε 30 ώρες έναντι 22 ωρών) και ποιότητα (0,8 ελαττωματικά στα 100 έναντι 0,5 στα 100) σε σχέση με επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που είχαν σαν κύριο στόχο, μεταξύ των άλλων, την αύξηση της γενικότερης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Όμως, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την τελική ικανοποίηση του πελάτη, η οποία δεν επιτυγχάνεται μόνο με επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό ή διαφήμιση, αλλά εξαρτάται επίσης και από την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του. (Παρούτης, 2005)

Αυτή η συνιστώσα στην αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, τονίστηκε από μια μελέτη των Bowen και Schneider (1985). Αναφέρουν ότι πρέπει πάνω απ' όλα να υπάρχει ικανό προσωπικό, με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Επομένως, μια τράπεζα, όπως και κάθε επιχείρηση – και ιδιαίτερα εκείνες του τριτογενούς τομέα της οικονομίας – χρειάζεται ικανοποιημένους εργαζόμενους.



Μελέτη από τον τομέα της ιχθυοβιομηχανίας έβγαλε μια ενδιαφέρουσα συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης (ShikdarandDas 2003). Μελετήθηκαν 48 άτομα από ένα εργοστάσιο επεξεργασίας ψαριών, όπου κύριο καθήκον τους ήταν το τεμάχισμα (trimming) ιχθύων – μια γενικώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Η συσχέτιση που παρατηρήθηκε μεταξύ ικανοποίησης του εργαζομένου και παραγωγικότητας ήταν 0.87 ($p < 0.001$) και προτάθηκε ότι σε μια εργασία με επαναλαμβανόμενες ενέργειες είναι αναγκαία η παροχή κινήτρων. Τα κίνητρα αυξάνουν την ικανοποίηση και δη την παραγωγικότητα (Εικόνα 1). (Παρούσης, 2005)

Εικόνα 1. Η ικανοποίηση στον χώρο εργασίας μπορεί να προκαλεί καλύτερη απόδοση



Πηγή: <http://www.perceptum.gr/i>

Από την άλλη πλευρά, συχνά αναφέρεται ότι στη σύγχρονη καταναλωτική κοινωνία ελάχιστο ενδιαφέρον επιδεικνύουν οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές επιχειρήσεων σε ό,τι δεν έχει, έμμεσα ή άμεσα, σχέση με τη μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Μάλιστα, όταν τίθενται ζητήματα ικανοποίησης από την εργασία, αυτά χαρακτηρίζονται ως «περιττή» πολυτέλεια (Εικόνα 2).

Εικόνα 2. Η αντιμετώπιση του φαινομένου εργασιακής ικανοποίησης από τον εργοδότη



Πηγή: <http://www.perceptum.gr/i>

Προς υποστήριξη αυτής της άποψης, ο Kahn (1960) αναφέρει μια μελέτη που αφορούσε 6000 εργαζόμενους σε εταιρείες φορτηγών. Οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση



από την εργασία τους ήταν ανεξάρτητη από την παραγωγικότητά τους και ήταν 4 ειδών: ικανοποίηση από την εργασία αυτή καθ' εαυτή (ιδιοπαθής), ικανοποίηση από την εταιρεία, ικανοποίηση από την επιτήρηση και ικανοποίηση από τις ανταμοιβές και τις ευκαιρίες κινητικότητας.

Μια μετανάλυση πολλών μελετών που εξέταζαν τη συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης, κατέληγε στο συμπέρασμα ότι αυτή η σχέση είναι μόνο πλασματική (Laffaldano and Muchinsky 1985). Παρ' όλες τις παραπάνω αντιγνώμεις, αξίζει να σημειωθεί η μεγάλη μελέτη της Watson Wyatt, η οποία έδειξε ότι η ικανοποίηση εργαζομένων από την εργασία τους δεν ήταν κοστοβόρα.

Επομένως, παίζει σημαντικό ρόλο η διατήρηση ενός υψηλού βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, όχι αποκλειστικά και μόνο για επιχειρηματικούς /κερδοσκοπικούς λόγους αλλά και για κοινωνικούς ή ανθρωπιστικούς. Κατά τη γνώμη μας, λοιπόν, η επίτευξη ευημερίας καθώς και η αύξηση της ικανοποίησής των εργαζομένων της επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των εργοδοτών. (Παρούτης, 2005)

ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αναφέρθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι κατ' ανάγκη κοστοβόρα για μια επιχείρηση, αν και έχει θεωρηθεί μη απαραίτητη σε κάποιο βαθμό. Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον να αναπτυχθούν τρόποι που μπορούν να συνεισφέρουν στην βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους (Εικόνα 3).

Εικόνα 3:επαγγελματική ικανοποίηση – δυσαρέσκεια



Πηγή: <http://www.perceptum.gr/i>

Οι Shikdar και Das (2003) αναφέρουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων που νιώθουν ικανοποιημένοι είναι οι εξής: α)οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι είχαν μια ευκαιρία κάθε μέρα για να κάνουν αυτό που κάνουν καλύτερα, β)πίστευαν ότι η γνώμη τους μετρούσε, γ)αισθάνονταν ότι η συνεργάτες τους ήταν αφοσιωμένοι στην ποιότητα, δ)υπήρχε μια άμεση σύνδεση της δουλειάς τους με την αποστολή της επιχείρησης. Άρα, προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, καλό θα ήταν να εφαρμοστούν τα ακόλουθα:



Α) Μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού. Μια απλή έρευνα στους εργαζόμενους μπορεί να μας προμηθεύσει μια ανεκτίμητη πληροφορία. Η δομή της έρευνας πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενική.

Β) Εβδομαδιαία ή μηνιαία συνεδρίαση brainstorming. Συχνά, η καλύτερη πηγή για νέες ιδέες έρχεται μέσα από αυτό. Οι εργαζόμενοι βλέπουν κάθε μέρα πράγματα τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν, να αλλάξουν ή να γίνουν διαφορετικά.

Γ) Ενθάρρυνση του προσωπικού να αυξήσει τις δεξιότητές του. Επιχορήγηση για μαθήματα επιμόρφωσης τα οποία αυξάνουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους, τις πωλήσεις, την επικοινωνία, την ηγεσία και τις δεξιότητες διοίκησης.

Δ) Οι έκτακτες χρηματικές βοήθειες αναζωογονούν την οικογένεια, τη φυσική υγεία ή την επιθυμία και θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την ποιότητα της προσωπικής τους ζωής, η οποία με τη σειρά της θα αντανάκλασθεί στην απόδοση της εργασίας τους.

Ε) Εμπλοκή των εργαζομένων σε κάθε ευκαιρία που υπάρχει. Μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι περισσότεροι από 57% των εργαζομένων δεν γνώριζαν τις ετήσιες πωλήσεις της επιχείρησης που εργάζονταν. Περισσότεροι από το 26% αυτών δεν ήξεραν εάν η οικονομική θέση της εταιρίας τους είχε αλλάξει τα τελευταία τρία χρόνια. Παρότρυνση για εμπλοκή στην εξέταση εξόδων του Τμήματός τους.

Ζ) Άμεση αναγνώριση. Μελέτη του Wichita State University πάνω 1.500 εργαζόμενους από μια ποικιλία επιχειρήσεων αποκάλυψε ότι: Ο πιο ισχυρός υποκινητής ήταν εξατομικευμένος, άμεση αναγνώριση από τον κάτοχο ή τον μάνατζερ. Η μελέτη πρότεινε στους εργοδότες: «Μην περιμένετε μέχρι την επόμενη συνάντηση στο γραφείο, την μηνιαία επιχειρησιακή τελετή ή τον απολογισμό των εργαζομένων για να επαινέσετε, αναγνωρίσετε ή να ανταμείψετε έναν εργαζόμενο. Ανταμείψτε αμέσως τους ανθρώπους. Αφήστε τους να μάθουν πόσο σημαντικοί είναι και πόσο τους εκτιμάτε. Ενισχύστε τις θετικές ενέργειες και συμπεριφορές τους.»

Η) Συγκεκριμένες εκτιμήσεις. Αναφορά των σωστών ενεργειών και εξήγηση πώς αυτό βοήθησε την επιχείρηση και τους συναδέλφους τους.

Θ) Δημιουργία «Αίθουσα της Δόξας». Δημιουργία ενός κενού τοίχου ο οποίος να είναι εύκολα ορατός και από τους πελάτες και από τους εργαζόμενους. Δημιουργία μιας αναμνηστικής πλακέτας για τα Άριστα των Αρίστων. Κάθε μήνα να προστίθεται μια αναμνηστική πλακέτα με το όνομα του ατόμου που πρότεινε μια καινοτόμο ιδέα, που είχε την καλύτερη συμπεριφορά, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, το καλύτερο οτιδήποτε. Επίδειξη ευχαριστηρίων σημειώσεων από πελάτες που επαινούν εργαζόμενους. Ανάρτηση αναφορών από τη διοίκηση που επαινούν ανθρώπους για τη συμμετοχή και τη βοήθειά τους στην επιχείρηση.

Ι) Δημιουργία ενός ξεχωριστού ετήσιου επιχειρησιακού γεγονότος για αναγνώριση καθενός από τους ανθρώπους της για τα πράγματα που κάνει, ώστε να βελτιωθεί η αξία της επιχείρησής.

Κ) Προσωποποίηση. Αποστολή ενός μοναδικού δώρου ή κάρτας για ειδικές περιπτώσεις. Γενέθλια ενός εργαζόμενου, επέτειος απασχόλησης, προαγωγή ή άλλο σημαντικό γεγονός είναι η καλύτερη ευκαιρία για αναγνώριση της ξεχωριστής τους μέρας. (Κατσάλης, 2007)



3.7.2 Η ικανοποίηση από την εργασία ως “αναγκαιότητα”

Σύμφωνα με τον Sutermeister (1964), η παραγωγικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από δύο παράγοντες, το επίπεδο της τεχνολογίας και το επίπεδο της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από τις ικανότητες τους και από το βαθμό υποκίνησής τους. Ποία είναι η σχέση όμως μεταξύ της υποκίνησης, του βαθμού ικανοποίησης και την αποδοτικότητα.

Οι Georgopoulos et al (1957), αναφέρουν χαρακτηριστικά: “Αν ο εργαζόμενος θεωρεί την υψηλή (ή χαμηλή) παραγωγικότητα ως μέσο για την επίτευξη ενός ή περισσότερων προσωπικών του στόχων...(ο ίδιος) θα έχει την τάση να εμφανίζει υψηλή (ή χαμηλή) παραγωγικότητα...”.

Οι MacDuffie & Krafcik (1992) διεξήγαν μία έρευνα σε 70 εργοστάσια σε 17 διαφορετικές χώρες και κατέληξαν, μεταξύ άλλων, στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί που είχαν εφαρμόσει στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων με στόχο τη δημιουργία ενός “υπέροχειδευμένου” εργασιακού προσωπικού είχαν μικρότερη αποδοτικότητα (1 προϊόν σε 30 ώρες έναντι 22 ωρών) και ποιότητα (0,8 ελαττωματικά στα 100 έναντι 0,5) σε σχέση με επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που είχαν σαν κύριο στόχο, μεταξύ των άλλων, την αύξηση της γενικότερης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους (μέσω της αποκέντρωσης των ευθυνών, με συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη, με σφαιρική γνώση των περισσότερων λειτουργιών της επιχείρησης, εξασφαλισμένη απασχόλησης κ.α.).

Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Schneider & Bowen (1985), για να δημιουργηθούν οι συνθήκες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών (και επομένως τα έσοδα), πρέπει πάνω απ’ όλα να υπάρχει ικανό προσωπικό, με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Επομένως κάθε επιχείρηση – ιδιαίτερα εκείνες του τριτογενούς τομέα της οικονομίας – χρειάζεται ικανοποιημένους πελάτες.

Είναι λοιπόν, η ικανοποίηση από την εργασία μια αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις; Θεωρείται ότι η απάντηση θα πρέπει να είναι θετική στο πού η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι η βασική συνιστώσα επιτυχίας της. Δύσκολα κανείς θα μπορούσε να παραβλέψει τις αποδείξεις που παρέχουν εκατοντάδες επιστημονικές μελέτες για τη σχέση ικανοποίησης από την εργασία και αποδοτικότητας και επιπλέον ακόμη πιο δύσκολα θα αρνηθεί ότι η αύξηση της αποδοτικότητας αποτελεί αναγκαιότητα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. (Παρούσης, 2005)



3.7.3 Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η οικονομική ανάπτυξη μαζί με την ταυτόχρονη βελτίωση των ατόμων θα έπρεπε να αποτελεί κύρια επιδίωξη κάθε κοινωνίας. Οι επιστήμες της Διοίκησης και της Οικονομίας κατέδειξαν ότι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της ποιότητας ζωής είναι και η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. (Παρούσης 2005)

Η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης συνήθως γίνεται είτε μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης, είτε μέσω ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους. Συνήθως οι περισσότερες έρευνες γίνονται μέσω ερωτηματολογίων, μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει μεγαλύτερο δείγμα με μικρότερο κόστος. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αφήνουν πιο ελεύθερο τον εαυτό τους και απαντούν με μεγαλύτερη ειλικρίνεια στις ερωτήσεις και έτσι τα αποτελέσματα είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικά. (Μπάτιου, 2009)

Στο πέρασμα του χρόνου έχουν δημιουργηθεί διάφορα ερωτηματολόγια μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ένα από τα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι το JDI (Job Descriptive Index) των Smith, Kendal & Hulin. Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί 5 διαστάσεις: την εργασία, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, το μισθό, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις δυνατότητες προαγωγής. Περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις, κάθε μία από τις οποίες αποτελεί μία μικρή φράση περιγραφής της εργασίας (Spector, 1997).

Το 1975, ο Hackman & Oldham, δημιούργησαν το JDS (Job Diagnostic Survey). Το JDS είναι ένα εργαλείο το οποίο δημιουργήθηκε με σκοπό να μελετά τις επιπτώσεις των εργασιακών χαρακτηριστικών στους ανθρώπους. Αποτελείται από 23 ερωτήσεις και περιέχει πέντε διαστάσεις για να μετρά τη σημασία της εργασίας και είναι οι ακόλουθες: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία επανατροφοδότησης.

Ένα επίσης γνωστό ερωτηματολόγιο είναι το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Weiss, Dawis, England & Lofquist, το οποίο ζητά από τους ερωτώμενους να απαντήσουν σε 100 ερωτήσεις (στη μεγάλη του εκδοχή) ή σε 20 ερωτήσεις στην μικρή του εκδοχή. Αυτό το ερωτηματολόγιο μετρά την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια λαμβάνοντας υπόψη 20 διαστάσεις, όπως την αξιοποίηση των ικανοτήτων, την επίτευξη, την εξουσία, τις αμοιβές, τη δημιουργικότητα, την ανεξαρτησία, τις ηθικές αξίες, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα κ.α. (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967).

Το 1985, Paul Spector δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο μέτρησης, το οποίο και δημοσίευσε στο επιστημονικό περιοδικό American Journal of Psychology την ίδια χρονιά. Το ερωτηματολόγιο αυτό ονομάζεται JSS (Job Satisfaction Survey) και έρχεται να καλύψει όπως ισχυρίζεται ο δημιουργός του την ανάγκη για ένα εργαλείο που θα απευθύνεται στις υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον άνθρωπο, σε δημόσιους φορείς ή σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 36 ερωτήσεις και εξετάζει εννέα διαφορετικές διαστάσεις και είναι οι εξής: μισθός, προαγωγή, σχέσεις με προσωπικό, πρόνοια, αναγνώριση – επίτευξη, λειτουργία του οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας και τέλος την επικοινωνία.

Οι O' Connor, Peters & Gordon (1978), πιστεύουν ότι το πρόβλημα έγκειται στην έλλειψη μίας συγκεκριμένης και κοινής μεθόδου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και



καταλήγουν στο συμπέρασμα, μέσα από σχετική τους έρευνα, ότι η ποικιλία των ερευνητικών ευρημάτων δεν παρατηρείται μόνο στον αριθμό των εργαλείων, αλλά και στις ερωτήσεις από τις οποίες απαρτίζεται το κάθε εργαλείο. Θεωρούν ότι αν και αυτή η πληθώρα εργαλείων έχει κάποιες επιπτώσεις στο θέμα της μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως για παράδειγμα την εμφάνιση κάποιων διαστάσεων που δεν περιλαμβάνονται στα ήδη υπάρχοντα εργαλεία, οι αρνητικές επιπτώσεις πρέπει εξίσου να προβληματίσουν τους ερευνητές που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο.

Τέλος τα ζητήματα της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των εργαλείων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης εξετάζουν οι Saane, Sluiter, Verdeek & Frings – Dresen (2003). Οι οποίοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ελάχιστα είναι εκείνα τα ερευνητικά εργαλεία που αποδεικνύεται να πληρούν ταυτόχρονα και τα δύο κριτήρια.

3.8 Επαγγελματική Ικανοποίηση – Παραγωγικότητα, τάση αποφυγής και κινητικότητας προσωπικού

Η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης κατά καιρούς τράβηξε την προσοχή του εργοδοτικού χώρου, καθώς συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το ενδιαφέρον αυτό όμως ατόνησε, όταν έρευνες που έγιναν για αυτό το σκοπό, έδειξαν το αντίθετο. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα επιστημονικών ερευνητών που εξέτασαν τη μεταξύ τους σχέση, δεν φαίνεται να προκύπτει υψηλός βαθμός συνάφειας. Με άλλα λόγια, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν φαίνεται να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα. (Κάντας, 1998)

Οι Katzell, Barrett & Parker (1961), στην άποψη ότι ο ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ο παραγωγικός εργαζόμενος, διατυπώνουν τα δικά τους επιχειρήματα θέλοντας να ανατρέψουν τον μύθο αυτό. Απορρίπτουν την άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση βελτιώνει πάντα την απόδοση και θεωρούν ότι η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα συνδέονται μόνο όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται να παράγουν επειδή η αποδοτικότητά τους οδηγεί στην απόκτηση προνομίων σημαντικών για αυτούς.

Στο ερώτημα αν Οι ικανοποιημένοι εργάτες είναι οι παραγωγικοί ή το αντίστροφο, οι Lawler & Porter (1967), διατυπώνουν την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν προκαλεί την παραγωγικότητα, αλλά ότι η ικανοποίηση προκαλείται από αυτή. Με άλλα λόγια, ο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός, ενώ ο παραγωγικός εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του. Επίσης τονίζει ότι οι οργανισμοί πρέπει να βρίσκουν τρόπους να μεγιστοποιούν τη σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και ικανοποίησης και όχι μεμονωμένα της ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Beer (1964), η άποψη ότι η παραγωγικότητα δεν συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, - άποψη η οποία υποστηρίχθηκε αρχικά από τους Brayfield & Crockett τη δεκαετία του '50- δεν πρέπει να μειώνει τη σημαντικότητα της επαγγελματικής ικανοποίησης ως ένα ζήτημα που οφείλει να ενδιαφέρει το διοικητικό τμήμα της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού.



Σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης, των απουσιών από την εργασία (τάση αποφυγής της εργασίας) και της κινητικότητας του προσωπικού (αποχώρηση από την εργασία), τα αποτελέσματα διαφόρων επιστημονικών ερευνών δείχνουν ένα μικρό μόνο βαθμό συνάφειας. Οι Porter & Steers (1973), παραθέτοντας τα ευρήματα διαφόρων σχετικών ερευνών επισημαίνουν την ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της κινητικότητας του προσωπικού από την μία πλευρά και την αποφυγή της εργασίας από την άλλη, σε μικρότερο βαθμό. Επίσης τονίζουν τη σημασία δύο παραγόντων, του μισθού και των προοπτικών για εξέλιξη, οι οποίοι επιδρούν σημαντικά στην απόφαση του προσωπικού για αποφυγή ή αποχώρηση από την εργασία.

Μία ακόμη ομάδα ερευνητών (Nicholson, Brown & Chadwick – Jones, 1970), διατύπωσαν την άποψη ότι η τάση αποφυγής της εργασίας, βάση των ερευνών τους σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα, συνδέεται με τα κοινωνικά πρότυπα που αναπτύσσονται στο ίδιο το περιβάλλον. Με άλλα λόγια, η νοοτροπία που επικρατεί σε κάθε εργασιακό περιβάλλον είναι εκείνη που ωθεί τον εργαζόμενο να αποφύγει ή όχι την εργασία του.

Ο καθηγητής του πανεπιστημίου της Βοστώνης Max H. Bazerman (1983), υποστήριξε ότι οι έρευνες του Nicholson και των συνεργατών του, όσο και οι έρευνες των Porter & Steers, έχουν ελλείψεις στη μεθοδολογία που χρησιμοποιούν, όπως και στη θεωρία στην οποία βασίζονται.

3.9 Επαγγελματική Ικανοποίηση και αποτελέσματα ερευνών

Από το 1957 και έπειτα από μία εκτεταμένη μελέτη βιβλιογραφικών πηγών σχετικών με την επαγγελματική ικανοποίηση, οι Herzberg, Mausner, Peterson & Cap well δημοσίευσαν το σύγγραμμά τους “Job attitudes: Review of Research and Opinion”. Με θέμα την ικανοποίηση και τη σχέση της με επιμέρους παράγοντες. Ειδικότερα, οι Herzberg et al. (1957), εξέτασαν αποτελέσματα σχετικών ερευνών που διενεργήθηκαν σε διαφορετικά δείγματα Αμερικανών εργαζομένων, καταλήγοντας σε κάποια συμπεράσματα για τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ηλικία, την προϋπηρεσία, τη θέση εργασίας και το μισθό. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η ηλικία του εργαζομένου συνδέεται μέσα από μία U-shaped σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση τείνει να είναι υψηλή όταν το άτομο ξεκινά την πρώτη του εργασία, αλλά στη συνέχεια μειώνεται μέχρι το άτομο αυτό να φτάσει στα τέλη της τρίτης δεκαετίας της ζωής του ή στις αρχές της τέταρτης όπου αρχίζει πάλι να αυξάνεται, όταν τα επίπεδα ικανοποίησης αρχίσουν να αυξάνονται, συνεχίζουν και για το υπόλοιπο της καριέρας του εργαζομένου. Η προϋπηρεσία επίσης βρέθηκε να έχει μία σχέση U-shaped με την επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση πέφτει μέσα στα πρώτα χρόνια της εργασίας του ατόμου παρέχοντας χαμηλή για κάποια χρόνια και στην πορεία αυξάνεται. (Μπάτιου, 2009)

Από την άλλη οι ερμηνείες των Herzberg και των συνεργατών του σχετικά με τη U-shaped σχέση μεταξύ ηλικίας, προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης, αμφισβητήθηκαν από διάφορους μελετητές, κυρίως επειδή βασίστηκαν σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και προέκυψαν από έρευνα δεδομένων παρά από στατιστική ανάλυση. Συγκεκριμένα, οι Hulin & Smith (1965), έπειτα από έρευνα που διενέργησαν σε 185 άνδρες και 75 γυναίκες εργαζομένους σε μεγάλη κατασκευαστική εταιρία ηλεκτρικών στην Νέα Αγγλία, διατύπωσαν την ύπαρξη ενός πιο σύνθετου μοντέλου σχέσης μεταξύ ηλικίας, προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Ειδικότερα οι Hulin & Smith, βρήκαν ότι η



σχέση που συνδέει τις συγκεκριμένες έννοιες είναι ευθύγραμμη και μάλιστα θετική στο σύνολό της. Οι ερευνητές ερμήνευσαν τη θετική αυτή σχέση ως την ικανότητα του κάθε ατόμου να προσαρμόζει τις προσδοκίες του σε αυτό που το εργασιακό περιβάλλον του προσφέρει. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η προϋπηρεσία, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τις απαιτήσεις τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Σε μία πιο λεπτομερή όμως εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης και του φύλου των ερωτώμενων, οι Hulin & Smith διατύπωσαν ότι μεταβλητές όπως η φύση της εργασίας και ο μισθός δίνουν διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, καταλήγοντας έτσι στο συμπέρασμα ότι σε έρευνες που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση η οπτική του φύλου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Το 1970, οι Gibson & Klein μελετώντας τη σχέση ηλικίας, προϋπηρεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης σε δείγμα 2.067 εργαζομένων του μπλε κολάρου¹ κατέληξαν σε διαφορετικά αποτελέσματα από εκείνα των Herzberg et.al. και Hulin & Smith. Οι Gibson & Klein διαπίστωσαν μία θετική και ευθύγραμμη σχέση μεταξύ ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ αντιθέτως η σχέση μεταξύ προϋπηρεσίας και ικανοποίησης βρέθηκε να είναι αρνητική, γεγονός το οποίο αποδίδουν στην αδυναμία εκπλήρωσης των προσδοκιών των εργαζομένων, αξίζοντας να σημειωθεί ότι στην εν λόγω έρευνα, η οπτική του φύλου δεν εξετάζεται. (Μπάτιου, 2009)

Μία άλλη έρευνα που εξετάζει την σχέση του φύλου με την επαγγελματική ικανοποίηση, είναι αυτή των Hunt & Saul (1975). Για την έρευνά τους χρησιμοποίησαν δείγμα 5.800 εργαζομένων του λευκού κολάρου (μάντζερ, μηχανικοί, αρχιτέκτονες, λογιστές και διοικητικοί υπάλληλοι), ενός μεγάλου αυστραλιανού κυβερνητικού οργανισμού.

Οι Hunt & Saul μελέτησαν τη σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης, ηλικίας και προϋπηρεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών, καθώς και τη σχέση των συγκεκριμένων παραμέτρων με μεταβλητές που συνθέτουν την επαγγελματική ικανοποίηση όπως οι σχέσεις των υπαλλήλων με τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τις εργασιακές συνθήκες, τη φύση της εργασίας και τις προοπτικές εξέλιξης. Τα αποτελέσματά της έρευνας έδειξαν μία θετική και ευθύγραμμη σχέση μεταξύ της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και της ηλικίας αλλά και της προϋπηρεσίας των εργαζομένων – ανδρών και γυναικών – του λευκού κολάρου. Ειδικότερα, η συνολική ικανοποίηση βρέθηκε να συνδέεται πιο έντονα με την ηλικία παρά την προϋπηρεσία για τους άνδρες, ενώ το αντίθετο προέκυψε για τις γυναίκες. Για την ακρίβεια, γεν διαπιστώθηκε κάποια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ οποιασδήποτε ηλικίας ομάδας και της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των γυναικών. Οι ερευνητές θεωρούν ότι οι διαφορές στις ανάγκες, στις προσδοκίες και στην επαγγελματική εμπειρία μεταξύ των δύο φύλων μπορεί να ευθύνονται για την διαφορετικότητα των αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά τους άνδρες, διαπιστώθηκε η U-shaped σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από τη σχέση των υπαλλήλων με τον προϊστάμενό τους, τους συναδέλφους τους, τις εργασιακές συνθήκες. Αντίστοιχα για τις γυναίκες, η μονάδα U-shaped σχέση που εντοπίστηκε ήταν εκείνη μεταξύ προϋπηρεσίας και εργασιακών συνθηκών. Οι Hunt & Saul κατά την καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνάς τους τονίζει ότι μία σημαντική παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη πριν τη διεξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων, είναι το γεγονός ότι τα υποκείμενα της έρευνας είναι εργαζόμενοι μίας κυβερνητικής υπηρεσίας.

¹ Ο εργαζόμενος του μπλε κολάρου είναι το μέλος της εργασιακής τάξης που εκτελεί χειρονακτική εργασία και πληρώνεται ως ωρομίσθιος. (http://en.wikipedia.org/wiki/Blue_collar_worker)



Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να διαφέρουν αν επρόκειτο για ένα άλλο τύπο οργανισμού και όχι για ένα κρατικό, αυστηρά γραφειοκρατικό και κατά συνέπεια διαφορετικό σε λειτουργία οργανισμού. Κατά την άποψη των Hunt & Saul, είναι απαραίτητη μια περαιτέρω έρευνα για τη διερεύνηση των ιδιομορφιών ενός οργανισμού αυτής της μορφής.

Αναφορικά με το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, δυο μεταγενέστερες έρευνες, αυτή του Weaver (1978) και των Major & Konar (1984), έρχονται να εξετάσουν κάποιες επιπλέον παραμέτρους. Πιο συγκεκριμένα ο Weaver (1978), εξετάζοντας το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των έγγαμων και άγαμων ανδρών και γυναικών σε δείγμα 1.232 ανδρών και 518 γυναικών, διαπίστωσε την απουσία σημαντικών διαφορών στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, παρ' όλη την ύπαρξη αρνητικών παραγόντων για τις γυναίκες, όπως οι χαμηλότεροι μισθοί και το χαμηλότερο εργασιακό status σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους. Παρόλα αυτά, ο Weaver επισημαίνει ότι σε μία δεδομένη κατάσταση, εάν τα φύλα δεν αντιμετωπίζονται ισότιμα στον εργασιακό χώρο, δηλαδή σε περίπτωση που διαφέρει ο μισθός τους ή το prestige τους και υφίστανται κοινωνικές διακρίσεις, τότε μπορεί να παρατηρηθούν διαφορές στον βαθμό επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

Από την άλλη πλευρά οι Major & Konar (1984), εστιάζουν την προσοχή τους στη διαφορετικότητα των προσδοκιών αναφορικά με τις χρηματικές απολαβές μεταξύ ανδρών και γυναικών, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες ξεκινούν την καριέρα τους με χαμηλότερες μισθολογικές προσδοκίες, αλλά και με λιγότερες προσδοκίες ανέλιξης εν συγκρίσει τους άνδρες.

Όσον αφορά το είδος (λευκό και μπλε κολάρο) και το επίπεδο (status) εργασίας (χαμηλό, μεσαίο, υψηλό) σε σχέση με το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας, η έρευνα του Friedlander (1966a), η οποία διεξήχθη σε 1.468 δημόσιους υπαλλήλους, ανέδειξε σημαντικά ευρήματα. Ανάμεσα στους εργαζομένους του λευκού κολάρου και με χαμηλή απόδοση, διαπιστώθηκε ότι η αύξηση της αποδοτικότητάς τους φαίνεται να προκαλείται ευκολότερα από το εργασιακό περιβάλλον (παράγοντας υγιεινής), παρά μέσα από τη δυνατότητα που τους παρέχει η εργασία τους για αναγνώριση και ανέλιξη (παράγοντες παρακίνησης), ενώ αυτή η διάκριση δεν φαίνεται να ισχύει για τους ιεραρχικά κατώτερους εργαζομένους (εργαζόμενοι του μπλε κολάρου).

Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα των Canters & Bugental (1966), η οποία διενεργήθηκε σε 692 άνδρες και γυναίκες, μάνατζερ, υπαλλήλους και πωλητές, εξειδικευμένους εργάτες του μπλε κολάρου και μη. Η θέση και το επίπεδο εργασίας εξετάστηκαν σε σχέση με τρεις εξωγενείς παράγοντες (παράγοντες υγιεινής) και τρεις εγγενείς (κίνητρα), καταδεικνύοντας την αρνητική αξιολόγηση των πρώτων και τη θετική των δεύτερων από τους εργαζομένους του μπλε κολάρου. Όσον αφορά τους άνδρες και τις γυναίκες, οι γυναίκες βρέθηκαν να αξιολογούν υψηλότερα τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και χαμηλότερα την ανάγκη για αυτο – έκφραση σε σχέση με τους άνδρες.

Σε άλλη έρευνά του ο Friedlander (1966b), εξετάζοντας τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες υγιεινής αξιολογούνται ως σημαντικότεροι για τους εργαζομένους και των τριών εργασιακών επιπέδων (χαμηλό, μεσαίο, υψηλό), όπως και για τους εργαζομένους του λευκού κολάρου που απασχολούνται σε χαμηλές στην ιεραρχία θέσης. Αντιθέτως, οι μεσαίοι και υψηλόβαθμοι εργαζόμενοι του λευκού κολάρου αξιολογούν ως σημαντικότερους για την επαγγελματική τους ικανοποίηση τους παράγοντες παρακίνησης. Παρόμοιες έρευνες για την εξέταση της επίδρασης των παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης



των εργαζομένων σε διάφορους τομείς της παραγωγής, διενεργήθηκαν κατά τη δεκαετία του '60. Ο Hahn (1959), δημοσίευσε την έρευνα που πραγματοποίησε σε δείγμα 800 αξιωματικών της αεροπορίας των Η.Π.Α. Από την έρευνα προέκυψε ως κύρια πηγή της επαγγελματικής ικανοποίησης ο παράγοντας της επίτευξης και της ευθύνης, ενώ η δυσαρέσκεια βρέθηκε να πηγάζει από τις σχέσεις των ερωτώμενων με τους προϊστάμενους τους και από τη φύση της εργασίας, οι οποίοι εν τω μεταξύ δε βρέθηκαν να επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση. (House & Wigdor, 1967).

Ο Burke (1966), σε έρευνες που διενεργεί σε 187 φοιτητές (γυναίκες και άνδρες), που παρακολουθούν μαθήματα βιομηχανικής ψυχολογίας, βασιζόμενος στη θεωρία του Herzberg και χρησιμοποιώντας πέντε παράγοντες υγιεινής και πέντε παρακίνησης, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ούτε οι πρώτοι αλλά ούτε οι δεύτεροι είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους. Ο Ewen (1964), έρχεται να συμπληρώσει, με την έρευνά του σε δείγμα 1.021 εργαζομένων στον τομέα της ασφάλισης, τους οποίους και χωρίζει σε δύο ομάδες – στην εξεταζόμενη ομάδα και στην ομάδα εγκυρότητας - , ότι δύο από τους τρεις παράγοντες υγιεινής λειτουργούν ως παράγοντες υγιεινής ως παράγοντες παρακίνησης και στα δύο γκρουπ, με τον έναν και λειτουργεί ως παράγοντας παρακινήσεις και στα δύο γκρουπ, με τον έναν λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης στο γκρουπ εγκυρότητας και τον δεύτερο να λειτουργεί παράλληλα και ως παράγοντας υγιεινής αλλά και ως παράγοντας κινήτρου, στο εξεταζόμενο γκρουπ. Ανάλογα ήταν και τα αποτελέσματα της έρευνας των Malinovsky & Barry (1965), Οι οποίοι εξετάζοντας τη θεωρία των δύο παραγόντων, διαπίστωσαν ότι από τους δώδεκα παράγοντες που χρησιμοποίησαν, οι έξι βρέθηκαν να αποτελούν τόσο παράγοντες υγιεινής όσο και παράγοντες παρακίνησης. Με τη σειρά του ο Myers (1964), διεξάγοντας έρευνα με ανάλογο θέμα, διαπιστώνει ότι παράγοντες υγιεινής «συμπεριφέρονται» ως παράγοντες παρακίνησης και το αντίθετο. Τέλος, ο Wernimont (1966), έπειτα από έρευνα που διενέργησε σε 50 λογιστές και 82 μηχανικούς, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες υγιεινής όσο και οι παράγοντες παρακίνησης μπορούν να αποτελούν πηγές ικανοποίησης αλλά και δυσαρέσκειας συνάμα.



3.10 Επαγγελματική ικανοποίηση και δημόσιος τομέας

3.10.1 Το δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς

Για να ορίσει κάποιος σωστά την έννοια του δημόσιου υπαλλήλου οφείλει να ανατρέξει στο δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων. Βάση του δημοσιοϋπαλληλικού δικαίου, ως δημόσιος υπάλληλος νοείται, με την ευρεία έννοια του όρου, το άτομο που υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο, δηλ. ασκεί δημόσιο λειτούργημα. Σύμφωνα με τον Υπαλληλικό Κώδικα (άρθρο 1, παρ. 2), δημόσιοι υπάλληλοι είναι όσοι χαρακτηρίζονται από την άμεση σχέση εξάρτησής τους προς το Κράτος. Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται μεταξύ άλλων σε μόνιμους, βάση του Συντάγματος (άρθρο 103, παρ 4) ή μη δηλ. μετακλητούς (άρθρο 103, παρ. 5), σε τακτικούς υπαλλήλους, δηλ. εκείνους που παρέχουν υπηρεσίες με σύμβαση σε πλήρωση κενής οργανικής θέσης (συμβάσεις δημοσίου δικαίου) ή σε έκτακτους οι οποίοι προσλαμβάνονται με σκοπό να καλύψουν μη οργανικές θέσης, με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, καθώς και σε πολιτικούς υπαλλήλους – εδώ συμπεριλαμβάνονται και οι διοικητικοί υπάλληλοι – και στρατιωτικούς. (Τάχος, 1996)

Επίσης, ο δημόσιος υπάλληλος αποτελεί όργανο του Κράτους που τελεί σε ιεραρχική σχέση προς αυτό, παρέχει τις υπηρεσίες του και εκτελεί τα καθήκοντά του με βάση την προσωπική αξία και τις ικανότητές του κατά τρόπο σταθερό και έμμισθο στη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Ως αποστολή του έχει να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και να πραγματοποιεί τη βούληση του Κράτους, όπως αυτή διαμορφώνεται και εκφράζεται από τα αρμόδια όργανα και τις διαδικασίες, με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία στο πλαίσιο των νόμων και των αρχών της χρηστής διοίκησης. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων και την εκτέλεση των καθηκόντων του δεσμεύεται επίσης από τους κανόνες της επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας, μεριμνά συνεχώς και φροντίζει για την έντιμη και αποδοτική διαχείριση του δημόσιου χρήματος, ενώ συμπεριφέρεται προς τους πολίτες με σεβασμό και αντικειμενικότητα, ώστε να εξυπηρετούνται και να μην ταλαιπωρούνται από τη δημόσια διοίκηση και την περιττή γραφειοκρατία. (Μακροδημήτρης, 2008)

Αναφορικά με το ζήτημα της επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων – σύμφωνα με το ισχύον σύστημα προσλήψεων, το οποίο αναφέρεται στο Ν. 2190/1994 – τη διαχείρισή του έχει αναλάβει το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) το οποίο έχει οργανωθεί ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή (Υ.Κ. άρθρο 1 παρ. 3 και Ν. 2190/1994 άρθρα 16 επ.). Συνάμα, η ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου, ως όργανο έκφρασης της βουλής της δημόσιας διοίκησης, συνεπάγεται την καθιέρωση ορισμένων αφενός νομικών περιορισμών κατά την άσκηση των δικαιωμάτων που του αναγνωρίζει ιδίως το Σύνταγμα αλλά και ο νόμος, και αφετέρου καθηκόντων. Τα συνταγματικά δικαιώματα είναι τα ακόλουθα: α) δικαιώματα συνεταιρισμού, β) συνδικαλιστική ελευθερία, γ) ελευθερία έκφρασης, δ) οικονομική ελευθερία, ε) πολιτική ουδετερότητα, στ) μονιμότητα. (Χρυσανθάκης, 2001)

Αντίστοιχα, τα νομοθετικά δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων είναι τα εξής: α) αποδοχές, β) άδειες, γ) υγειονομική περίθαλψη, δ) υγιεινή και ασφάλεια. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι επιφορτισμένοι με τα ακόλουθα καθήκοντα: α) να ενεργούν κατά τρόπο που προδίδει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα (Συντ. άρθρο 103 παρ. 1 και Υ.Κ. άρθρο 24) και β) να εκτελούν τα ανατιθέμενα σε αυτούς καθήκοντα με ευσυνειδησία. Όσον αφορά την ευθύνη του υπαλλήλου, διακρίνεται σε πειθαρχική, ποινική



και αστική, ενώ η λύση της εργασιακής σχέσης του δημοσίου υπαλλήλου γίνεται είτε αυτοδικαίως, είτε ύστερα από δήλωση παραίτησης του υπαλλήλου, είτε ως συνέπεια σχετικής δήλωσης του Δημοσίου. (Χρυσανθάκης, 2001)

3.10.2 Η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων – αποτελέσματα

ερευνών σε Ελλάδα και Εξωτερικό

Το 2001, στην Ολλανδία, πραγματοποιήθηκε μία έρευνα στο Ολλανδικό υπουργείο Εσωτερικών σε δείγμα 14.212 υπαλλήλων. Τα δεδομένα της έρευνας αναλύθηκαν από τον καθηγητή του πανεπιστημίου Erasmus του Ρότερνταμ Bram Steijn και περιγράφονται το 2004 στο άρθρο του "Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector". Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν πέντε μεταβλητές: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα χαρακτηριστικά οργάνωσης της δημόσιας υπηρεσίας, τα χαρακτηριστικά διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τέλος η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή υπό μορφή ερώτησης.

Οι απαντήσεις ήταν διαβαθμισμένες σε πεντάβαθμη κλίμακα και έδειξαν ότι οι Ολλανδοί δημόσιοι υπάλληλοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι (Μ.Ο. 3,56) από την εργασία τους. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δε βρέθηκαν να έχουν ιδιαίτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ θέματα που αφορούσαν την οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας και τη διαχείριση του προσωπικού επιδρούν περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Όσον αφορά την παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η ερώτηση σχετικά με την υποστήριξη των προσδοκιών για επαγγελματική εξέλιξη, φάνηκε να επιδρά περισσότερο. Τέλος η ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές και από τις εργασιακές συνθήκες δεν είχαν σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, αντίθετα από τη φύση της εργασίας, που σημείωσε τη μεγαλύτερη επίδραση. (Μπάτιου, 2009)

Ακόμη μία έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2003 σε 267 Αμερικανούς εργαζόμενους σε δημόσιους φορείς της Νέας Υόρκης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Wright & Davis (καθηγητές στα πανεπιστήμια Charlotte της Νότιας Καρολίνας ο πρώτος και Albany της Νέας Υόρκης ο δεύτερος) και είχε στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Μελετήθηκαν επτά μεταβλητές:

- a. οι αντιφατικοί οργανωτικοί στόχοι
- b. οι καθορισμένοι οργανωτικοί στόχοι
- c. οι διαδικαστικοί περιορισμοί
- d. η εργασιακή ρουτίνα
- e. τα καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα
- f. η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και
- g. οι μηχανισμοί επανατροφοδότησης



Οι πρώτες τρεις μεταβλητές αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ οι τέσσερες επόμενες αφορούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με τη στατιστική εφαρμογή LISREL (Linear Structural Relations) και από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι Αμερικάνοι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι (M.O.=15,32, 8.=12,5) από την εργασία τους. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δε βρέθηκαν να έχουν ιδιαίτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, εκτός από το επίπεδο της εκπαίδευσης που επιδρά αρνητικά, καθώς όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο μειώνεται η επαγγελματική ικανοποίηση.

Από τις επτά μεταβλητές που μελετήθηκαν μόνο τρεις βρέθηκαν να επιδρούν άμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση: η εργασιακή ρουτίνα, τα καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, η εργασιακή ρουτίνα βρέθηκε να επιδρά αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η ρουτίνα των καθηκόντων και υποχρεώσεων των υπαλλήλων, τόσο μικρότερη προσπάθεια καταβάλλεται από μέρους τους για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Οι άλλες δύο μεταβλητές επιδρούν θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση. Έτσι όταν τα εργασιακά καθήκοντα είναι σαφή και καθορισμένα, αυξάνεται η πιθανότητα οι υπάλληλοι να διεκπεραιώσουν επιτυχώς το έργο τους. Ομοίως, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που έχει να κάνει με την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την επαγγελματική ανέλιξη, αυξάνει την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία.

Στα πλαίσια της ανασυγκρότησης και βελτίωσης του δημόσιου τομέα της, η κυβέρνηση της Κορέας πραγματοποιεί μελέτες για να διερευνήσει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των δημόσιων υπαλλήλων της. Οι έρευνες διεξάγονται από το φορέα KLIPS (Korean Laborand Income PanelStudy), εξετάζοντας πάντα το ίδιο δείγμα. Το 2007 δημοσιεύτηκε στο Review of Public Personnel Administration, το άρθρο «Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results from the Korean Laborand Income Panel Data» τωνJung, Moon & Hahm, αξιοποιώντας στοιχεία από το 1998 έως το 2002. Στις έρευνες (πέντε συνολικά) αναλύθηκαν έξι κατηγορίες επαγγελματικής ικανοποίησης:

- a. ο μισθός
- b. το αίσθημα ασφάλειας
- c. η ίδια η φύση της εργασίας
- d. το εργασιακό περιβάλλον
- e. η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και τέλος
- f. η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις ενώ εξετάστηκε και η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή υπό μορφή ερώτησης.

Από τα αποτελέσματα των ερευνών προέκυψε πως οι Κορεάτες δημόσιοι υπάλληλοι είναι λίγο ικανοποιημένοι από το μισθό και την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, ενώ είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Αντίθετα, είναι πολύ ικανοποιημένοι από το αίσθημα ασφάλειας που τους παρέχει ο δημόσιος τομέας.

Επίσης αξιοσημείωτο είναι ότι ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης από το μισθό, βελτιωνόταν χρόνο με το χρόνο που διεξαγόταν οι έρευνες, δηλαδή το διάστημα 1998 - 2002.



Στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε το 2007 μία έρευνα από τους Markovits, Davis & Dick, με σκοπό να εξετάσουν τις σχέσεις μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης με την επαγγελματική ικανοποίηση υπαλλήλων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιεύτηκαν το ίδιο έτος σε άρθρο του International Journal of Cross Cultural Management. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 1.119 ιδιωτικοί και 476 δημόσιοι υπάλληλοι, που απασχολούνται σε κυβερνητικούς οργανισμούς και φορείς της δημόσιας υγείας στη Βόρειο Ελλάδα.

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) μαζί με το ερωτηματολόγιο του Warr, με τις απαντήσεις να είναι διαβαθμισμένες σε επταβάθμια κλίμακα, από πολύ δυσαρεστημένος έως πολύ ικανοποιημένος. Οι μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης χωρίστηκαν σε δύο κύριες κατηγορίες:

- ✓ τις εξωγενείς (μισθός, αίσθημα ασφάλειας, κ.λπ.) και
- ✓ τις εγγενείς (αίσθημα επίτευξης, αξιοποίηση δυνατοτήτων των εργαζομένων, κ.λπ.)

Τα αποτελέσματα της έρευνας για τους δημόσιους υπαλλήλους έδειξαν ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (M.O.=4,76) από τους εγγενείς παράγοντες, απ' ότι με τους εξωγενείς παράγοντες (M.O.=4,62). Επίσης, τα άτομα που εμφανίστηκαν περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης.

Όσον αφορά το ΙΚΑ, πραγματοποιήθηκε μία έρευνα για την εκτίμηση της ποιότητας ζωής στην εργασία των διοικητικών υπαλλήλων, από τους Π. Αλουμανή, Φ. Κόντου και Κ. Αλουμανή, το 2002. Με τη βοήθεια της διεύθυνσης διοικητικού Προσωπικού διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στους διοικητικούς υπαλλήλους του ΙΚΑ όλης της χώρας, ενώ ανταποκρίθηκαν 1.990 υπάλληλοι, ποσοστό 23,9%. Στη μελέτη διερευνήθηκαν δημογραφικά στοιχεία, η μετάβαση στην εργασία, οι σχέσεις με την υπηρεσία, οι οικονομικές απολαβές, η επιμόρφωση, η επικοινωνία με τους ασφαλισμένους, αλλά και μεταξύ των υπηρεσιών. Επίσης, οι συνθήκες του περιβάλλοντος χώρου, η επίδραση της εργασίας στην εκτός εργασίας ζωή των υπαλλήλων και η ικανοποίηση από την προσφερόμενη εργασία. (Αλεξόπουλος, 2010)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, όταν εντοπίζεται δυσκολία μετάβασης στην εργασία, επιδρά αρνητικά στη διαμόρφωση της ποιότητας ζωής, ενώ αντίθετα, η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας επιδρά θετικά στην αποδοτικότητα και την απόδοση. Επίσης, η θετική γνώμη προς τη θέση εργασίας, η συνάφεια με τις σπουδές αλλά και η αναγνώριση της δυνατότητας αξιοκρατικής εξέλιξης του υπαλλήλου, επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι οι οικονομικές απολαβές υπολείπονται της προσφερόμενης εργασίας και των προσόντων τους, ενώ η περαιτέρω επιμόρφωση με σεμινάρια κρίνεται απαραίτητη. Από το περιβάλλον εργασίας δεν είναι ευχαριστημένοι, ενώ εντοπίζουν το κατεχοχόν ενοχλητικό στοιχείο στο θόρυβο. Μόνο ένα μικρό ποσοστό δηλώνει ότι δεν επηρεάζεται η προσωπική του ζωή από τα προβλήματα στην εργασία, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό μεταφέρει τα προσωπικά του προβλήματα στην εργασία. Τέλος, αν και η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι πολύ ικανοποιημένοι μετά το τέλος της εργασίας από το προσφερθέν έργο, παρόλα αυτά μόνο ένα μικρό ποσοστό θεωρεί ότι επαληθεύτηκαν πλήρως οι επαγγελματικές του προσδοκίες. (Markovits, Davis & Dick 2007)



Κεφάλαιο 4^ο: Εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής δυσαρέσκειας

Η έννοια της επαγγελματικής δυσαρέσκειας έχει περιγραφεί από διάφορους ερευνητές, αν και αρκετές φορές ταυτίζεται με άλλους συναφείς όρους όπως, «εργασιακό στρες», «επαγγελματική εξουθένωση» (burnout), «εργασιακή κατάθλιψη». Σύμφωνα με το Locke η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει, όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία προκύπτουν όταν δεν συμπίπτουν αυτά που ζητά κάποιος από την εργασία του με αυτά που τελικά απολαμβάνει.

Ο Alderfer επικαλείται τον όρο «ματαίωση», απογοήτευση που προκύπτει από την αδυναμία ικανοποίησης ορισμένων κατηγοριών από τις ανάγκες «ύπαρξης», «σχέσης», ή «ανάπτυξης». Στην περίπτωση της ματαίωσης παρατηρούνται συμπεριφορές, όπως: « "η επιθετικότητα" που είναι ένας τύπος συμπεριφοράς, ο οποίος προϋποθέτει βία προς ένα πρόσωπο ή ένα αντικείμενο, "προσήλωση – προσκόλληση", δηλαδή η τάση ενός ατόμου να επιμένει σε ένα ορισμένο είδος καθηλωμένης συμπεριφοράς παρότι γνωρίζει τη ματαιότητα της, "παλινδρόμηση" που είναι η τάση ενός ατόμου, σε μία κατάσταση ματαίωσης, να επιστρέφει σε κάποιο τύπο παλαιότερης συμπεριφοράς και τέλος "παραίτηση" που είναι η τάση των ατόμων να εγκαταλείπουν την εργασία». (Χατζατόγλου, 1994)

Σύμφωνα με τους Huseman, Hatfield Miles (1987), όταν η αναλογία που προκύπτει από τη σύγκριση είναι άνιση, τότε το άτομο νιώθει αδικία και διακατέχεται από ψυχολογική ένταση, της οποίας ο βαθμός είναι ανάλογος με το βαθμό της θεωρούμενης ανισότητας. Ψυχολογική ένταση και απόδοση στην εργασία, είναι μεταβλητές με αρνητική επίδραση μεταξύ τους, καθώς όσο αυξάνεται η ψυχολογική ένταση τόσο μειώνεται η απόδοση στην εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία, η άρση των ανισοτήτων επιτυγχάνεται με μείωση της παραγωγικότητας, με παραίτηση, με εκμετάλλευση του χρόνου εργασίας σε ασχολίες ξένες προς τη φύση της εργασίας, με έκφραση συναισθημάτων δυσαρέσκειας, με απευθείας προσβολή της πηγής των ανισοτήτων και σε ακραίες περιπτώσεις με υπονόμευση της επιχείρησης - οργανισμού. Οι συμπεριφορές αυτές υποθάλπουν την ίδια την ύπαρξη και λειτουργία της επιχείρησης- οργανισμού.

4.1 Μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής δυσαρέσκειας

Τα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης της επαγγελματικής δυσαρέσκειας μπορούν να διακριθούν σε δύο επίπεδα: α) στο ατομικό επίπεδο, που αναφέρεται στις προσπάθειες που καταβάλει ο ίδιος ο εργαζόμενος και β) στο οργανωτικό ή διοικητικό επίπεδο, που αναφέρεται στις ενέργειες που καταβάλει η διοίκηση ενός Οργανισμού.

Εάν η διοίκηση ενδιαφέρεται ουσιαστικά γι' αυτούς που εργάζονται σε αυτή, θα πρέπει να επιδιώκει τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών από επαγγελματίες, οι οποίοι αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, όσο απαιτητική και δύσκολη κι αν είναι. (Αλεξόπουλος, 2010)

Οι παρεμβάσεις στο *ατομικό επίπεδο* έχουν να κάνουν:

- a) με την έγκαιρη αναγνώριση και συνειδητοποίηση του προβλήματος, καθώς πολλοί εργαζόμενοι δεν καταφέρνουν ή δεν θέλουν να αναγνωρίσουν ότι έχουν πρόβλημα



- b) την επανεκτίμηση των προσωπικών στόχων και προσδοκιών που έχει ο εργαζόμενος από τον εαυτό του, τους πολίτες που εξυπηρετεί, τους συναδέλφους και προϊστάμενους και από την εργασία του γενικότερα ο την αναγνώριση των στρατηγικών αντιμετώπισης που ενεργοποιεί ο εργαζόμενος για την επίλυση των προβλημάτων, για παράδειγμα ενασχόληση με κάποιο χόμπι, τη σωματική άσκηση, κ.λπ.
- c) τη βελτίωση των ικανοτήτων στην επικοινωνία, τη διαπραγμάτευση, την έκφραση των απόψεων και των συναισθημάτων
- d) την αναζήτηση υποστήριξης από το οικογενειακό, φιλικό ή και εργασιακό περιβάλλον
- e) την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου εντός και εκτός εργασίας
- f) και τέλος την προσωπική επιλογή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας ή την αλλαγή του χώρου εργασίας.

Οι παρεμβάσεις στο οργανωτικό - διοικητικό επίπεδο έχουν να κάνουν με:

- a) τη δημοκρατική διοίκηση του τμήματος, όπου αναπτύσσονται σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και αναγνωρίζεται ο ρόλος του κάθε υπαλλήλου
- b) την ύπαρξη δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης, οι οποίες αποτελούν σημαντικό κίνητρο και πηγή ανανέωσης για τους εργαζόμενους
- c) τη διεξαγωγή ειδικών σεμιναρίων σχετικών με την επικοινωνία ή τη διαχείριση των συναλλασσόμενων
- d) τη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας και τη χρήση των νέων τεχνολογιών για την ευκολότερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση
- e) την αποσαφήνιση του ρόλου και των καθηκόντων και τη δυνατότητα συμμετοχής του επαγγελματία στη λήψη των αποφάσεων
- f) και τέλος τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας μέσω των υποδομών και του φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος. (Νικολαΐδου, 2011)

4.2 Πρότυπο δυσaréσκειας εργαζομένων του Rusbult και Farrell's

Το πρότυπο μοντέλο της δυσaréσκειας των εργαζομένων από την εργασία τους, του Rusbult και Farrell, χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τις συμπεριφορές – αντιδράσεις των εργαζομένων όταν μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία τους. Υπάρχουν κατά τους Rusbult και Farrell 4 γενικές κατηγορίες αντιδράσεων: exit (αποχώρηση), voice(φωνή) loyalty(πίστη- υπακοή) neglect (αμέλεια) που περιγράφονται και διερευνώνται. Τα στοιχεία από το "Federal Employee Attitude Survey, 1979" (Ομοσπονδιακή έρευνα για την στάση των εργαζομένων), εξετάζονται για την αξιολόγηση της ικανότητας πρόβλεψης του μοντέλου του Rusbult και Farrell. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μεγαλύτερος βαθμός επένδυσης ενισχύουν την τάση για «φωνή» και «πίστη» ενώ μειώνουν την τάση για «αποχώρηση» και «αμέλεια».

Επίσης υψηλότερες ποιοτικές εναλλακτικές εργασίας προωθούν συμπεριφορές – αντιδράσεις exit και voice αναστέλλοντας την τάση για συμπεριφορά neglect. Παρακάτω αναλύονται οι 4 κατηγορίες συμπεριφορών – αντιδράσεων όταν η ικανοποίηση των εργαζομένων μειώνεται (δυσaréσκεια). (C. Rusbult and D. Farrell 2006)



- **EXIT:** συμπεριφορά κλίνουσα προς την αποχώρηση από τον οργανισμό, ο εργαζόμενος ψάχνει για άλλη θέση εργασίας και σκέφτεται να παραιτηθεί.
- **VOICE:** συμπεριφορά ενεργητική, επιδιώκει οι συνθήκες να βελτιωθούν, προτείνει βελτιώσεις, συζητάει για τα προβλήματα με τους εργοδότες, πιστεύει στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία των συναδέλφων του, ζητά βοήθεια από έναν άλλον εξωτερικό οργανισμό και συμμετέχει σε δραστηριότητες
- **LOYALTY:** παθητική συμπεριφορά, περιμένει να βελτιωθούν οι συνθήκες, συμφωνεί με τη δημόσια και ιδιωτική ύπαρξη υποστήριξης από έναν εξωτερικό οργανισμό, υποστηρίζει την εταιρία στην εξωτερική κριτική, εμπιστεύεται την εταιρία και τους εργαζομένους της στο “do the right thing”, ενισχύει το κύρος της επιχείρησης.
- **NEGLECT:** παθητική συμπεριφορά, αφήνει τις συνθήκες να χειροτερέψουν, περιγράφει μία συμπεριφορά χρόνιας απουσίας και καθυστέρησης, δημιουργεί αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, μειώνεται η προσπάθεια, κάνει αυξημένο ποσοστό σφαλμάτων κα τέλος είναι αργόσχολος. (C. RusbultandD. Farrell, 2006)

Αυτές οι 4 κατηγορίες διαφέρουν η μία με την άλλη μεταξύ των δύο κατευθυντήριων όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (σχ. 1): constructiveness/ destructiveness και activity/passivity.

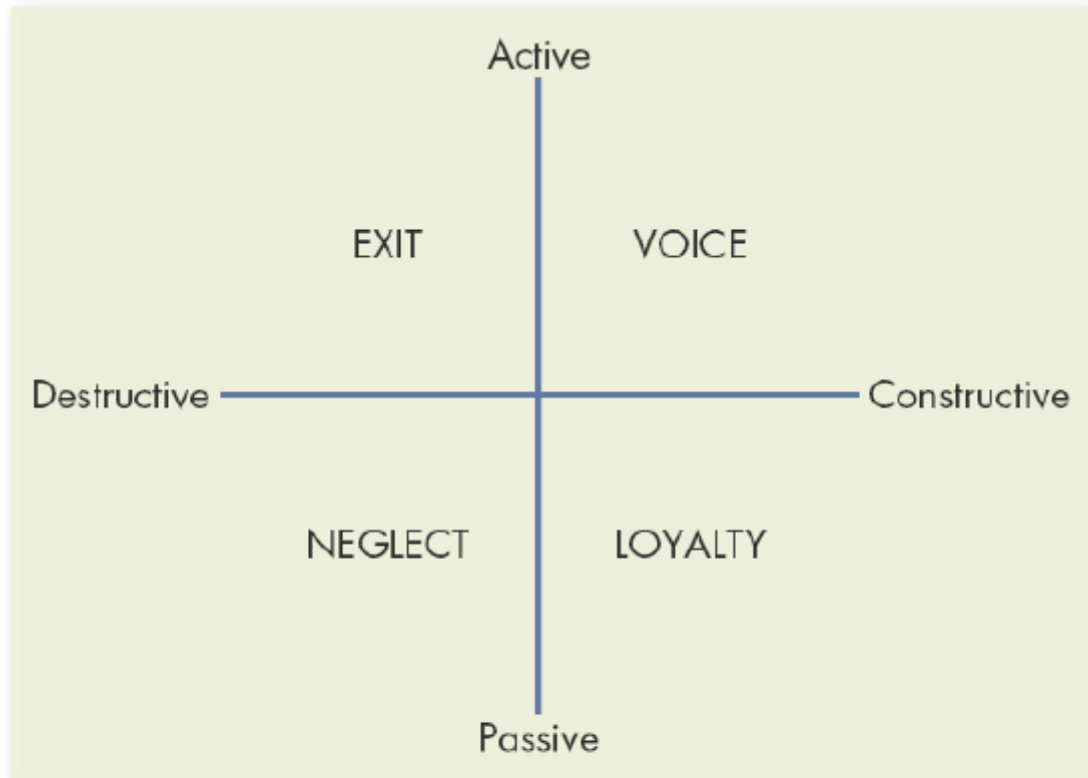
Οι κατηγορίες Exit and Voice είναι διακριτές, ενώ οι κατηγορίες loyalty και neglect δεν είναι. Παρόλο που οι αντιδράσεις loyalty και neglect είναι πιο παθητικές συμπεριφορές και διακρίνονται μεταξύ τους ως εξής: η συμπεριφορά loyalty ενός εργαζομένου αποφεύγει παθητικά την αντιμετώπιση προβλημάτων καθώς συνεχίζει να κάνει την δουλειά που έκανε, προωθεί τους στόχους της εταιρίας παρόλο την δυσαρέσκεια από την εργασία του. Σε αντίθεση με την συμπεριφορά ενός εργαζομένου που ανήκει στην κατηγορία neglect, όπου ενώ προσπαθεί παθητικά να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα αποτυγχάνει να προωθήσει τους στόχους της εταιρίας, μειώνει την προσπάθεια και είναι εμφανής η απουσία του και καθυστερεί σημαντικά. (C. RusbultandD. Farrell, 2006)

Οι συμπεριφορές Voice and loyalty, αναφέρονται σε χαρακτηρίστηκα συμπεριφορών constructive- δημιουργικοί εργαζόμενοι, οι οποίοι προσφέρουν και διατηρούν ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, ενώ οι συμπεριφορές exit και voice είναι ενεργητικές (οι εργαζόμενοι ενεργούν για το εργασιακό τους περιβάλλον), οι συμπεριφορές loyalty και neglect είναι πιο παθητικές συμπεριφορές με την διαχείριση προβλημάτων

Οι κατηγορίες exit, loyalty, neglect είναι πιο χρήσιμες για τον χαρακτηρισμό συμπεριφορών εργαζομένων που δουλεύουν στον ιδιωτικό τομέα και αποτελούν αξιόλογα χαρακτηριστικά συμπεριφορών για την εφαρμογή από τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα. (C. RusbultandD. Farrell 2006)



Σχήμα 2. Γενικές κατηγορίες αντιδράσεων (Rusbult και Farrell)



© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved

Εικόνα 2 : Πηγή: C. Rusbult and D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues," *Journal of Applied Social Psychology*. 15, no. 1, 1985:83. Reprinted with permission.



Κεφάλαιο 5^ο: Η έννοια της κοινωνικής ασφάλειας στην Ελλάδα

Η έννοια της κοινωνικής ασφάλειας στην Ελλάδα αντιστοιχεί στον κύριο στόχο του εθνικού μοντέλου κοινωνικής προστασίας, ο οποίος εξυπηρετείται μέσω τριών συστημάτων: α) του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για την προστασία των εργαζομένων, β) του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας για την φροντίδα των ατόμων που βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης και γ) του εθνικού συστήματος υγείας για την κάλυψη όλων των ατόμων που διαμένουν στην Ελληνική επικράτεια. Από διοικητική άποψη, το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης συντονίζεται και εποπτεύεται κατά κύριο λόγο από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ενώ τα συστήματα υγείας και πρόνοιας συντονίζονται από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας. (Γενική Γραμματεία Κοινωνικής Ασφάλισης, «Η έννοια και η εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.gqka.gr/asfalistikokefl.htm#_Toc26957678. Πρόσβαση στις 10/09/1012)

Το Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης αποτελεί τον κύριο άξονα του Ελληνικού μοντέλου κοινωνικής προστασίας. Η λειτουργία του, όπως έχει διαμορφωθεί ιστορικά από τη δεκαετία του 1950 μέχρι σήμερα, επιδιώκει την κάλυψη των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, χορηγώντας παροχές και υπηρεσίες που αναπληρώνουν τη μείωση ή την απώλεια εισοδήματος από απασχόληση τους. Πρόκειται για ένα σύστημα κύριας και επικουρικής δημόσιας ασφάλισης, το οποίο λειτουργεί με βάση αυτόνομους ασφαλιστικούς φορείς. Οι φορείς αυτοί συγκροτούν τον πρώτο πυλώνα ασφάλισης στην Ελλάδα.

Ο δεύτερος και ο τρίτος πυλώνες ασφάλισης δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένοι σε σχέση με την εφαρμογή τους σε άλλα Κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πρόσφατα όμως η Ελληνική Κυβέρνηση προχώρησε στη θεσμική κατοχύρωση των επαγγελματικών ταμείων, τα οποία αναμένεται να συμβάλουν στη διεύρυνση του επιπέδου προστασίας του ασφαλιστικού συστήματος και στη βελτίωση των ασφαλιστικών παροχών, αποτελώντας ουσιαστικά το δεύτερο πυλώνα ασφάλισης. (Γενική Γραμματεία Κοινωνικής Ασφάλισης, «Η έννοια και η εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.gqka.gr/asfalistikokefl.htm#_Toc26957678. Πρόσβαση στις 10/09/1012)

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας θεσμοθετήθηκε μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1980, αποβλέποντας στην ιατροφαρμακευτική και νοσηλευτική κάλυψη των αναγκών του ελληνικού πληθυσμού μέσω της παροχής δωρεάν υπηρεσιών. Η λειτουργία του εξυπηρετεί όλα τα άτομα που διαμένουν στην Ελληνική επικράτεια. Ειδικά όμως για τους ασφαλισμένους σε φορείς δημόσιας ασφάλισης προβλέπεται η παροχή υπηρεσιών υγείας και από τους κλάδους υγείας των ταμείων τους. Η Κυβέρνηση προωθεί την περίοδο αυτή συγκεκριμένα μέτρα εκσυγχρονισμού των δημόσιων πολιτικών υγείας.

Οι εκσυγχρονιστικές παρεμβάσεις στον τομέα της υγείας εγκαινιάστηκαν ουσιαστικά με την υιοθέτηση του Ν. 2519/1997 για την «Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό του Εθνικού Συστήματος Υγείας, οργάνωση των υγειονομικών υπηρεσιών, ρυθμίσεις για το φάρμακο και άλλες διατάξεις» και συνεχίζονται κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 με την υιοθέτηση του Ν. 2889/2001 «Βελτίωση και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας και άλλες διατάξεις» και του Ν. 2955/2001 «Προμήθειες Νοσοκομείων και λοιπών μονάδων υγείας των ΠεΣΥ και άλλες διατάξεις». Ο Ν.2889/01 εισήγαγε σημαντικές τροποποιήσεις στην οργανωτική διάρθρωση του συστήματος υγείας, καθώς προχώρησε στην ίδρυση των



Περιφερειακών Συστημάτων Υγείας (ΠεΣΥ), τα οποία αποτελούν αποκεντρωμένα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που εποπτεύουν όλα τα νοσηλευτικά ιδρύματα του ΕΣΥ. Τα ΠεΣΥ διέπονται από ένα ιδιαίτερο θεσμικό πλαίσιο το οποίο αποτυπώνεται στις ρυθμίσεις του Π.Δ. 357/2001 «*Οργανισμός Κεντρικής Υπηρεσίας των Περιφερειακών Συστημάτων Υγείας (ΠεΣΥ)*». (Γενική Γραμματεία Κοινωνικής Ασφάλισης, «*Η έννοια και η εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα*». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.ggka.gr/asfalistikokefl.htm#_Toc26957678. Πρόσβαση στις 10/09/1012)

Το Σύστημα Κοινωνικής Πρόνοιας συνθέτει το τελικό δίκτυο ασφάλειας για τα άτομα εκτός αγοράς εργασίας που βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης. Λειτουργεί με βάση κατηγορικά προγράμματα προστασίας για συγκεκριμένες ομάδες του πληθυσμού, τα οποία εγκαινιάστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1960 και επεκτάθηκαν ουσιαστικά καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980. Το σύστημα χορηγεί χρηματικά επιδόματα, παροχές σε είδος και κοινωνικές υπηρεσίες φροντίδας μέσω αποκεντρωμένων νομικών προσώπων που εποπτεύονται από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας. Κοινωνικές υπηρεσίες σε μικρότερη έκταση παρέχονται επίσης από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και από ένα πλέγμα εθελοντικών οργανισμών και μη κυβερνητικών οργανώσεων που δραστηριοποιούνται έντονα ιδίως στο πεδίο προστασίας των παιδιών, των προσφύγων και των ατόμων με ειδικές ανάγκες. (Γενική Γραμματεία Κοινωνικής Ασφάλισης, «*Η έννοια και η εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα*». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.ggka.gr/asfalistikokefl.htm#_Toc26957678. Πρόσβαση στις 10/09/1012)

5.1 Η ιστορική εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στο πλαίσιο

Λειτουργίας του Ελληνικού μοντέλου κοινωνικής ασφάλειας

Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα πρωτοεμφανίζεται ως θεσμός με το διάταγμα της 15^{ης} Δεκεμβρίου 1836, με το οποίο συστήθηκε το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), που όμως άρχισε να λειτουργεί από το 1861. Η νομοθετική κατοχύρωση του θεσμού εξασφαλίστηκε το 1922 με την ψήφιση του Ν. 2868/1922 «*Περί υποχρεωτικής ασφαλίσεως των εργατών και ιδιωτικών υπαλλήλων*». Ο νόμος αυτός αποτέλεσε τη βάση για την ίδρυση κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου κλαδικών ασφαλιστικών ταμείων. (Γενική Γραμματεία Κοινωνικής Ασφάλισης, «*Η έννοια και η εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα*». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.ggka.gr/asfalistikokefl.htm#_Toc26957678. Πρόσβαση στις 10/09/1012)

Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) ιδρύθηκε το 1934 με το νόμο 6298/34 «*Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων*» με πρώτο διοικητή τον κ. Παναγιώτη Κανελλόπουλου 1934 – 1935. Το 1935 καθιερώθηκε η υποχρεωτική ασφάλιση όλων των μισθωτών στο ΙΚΑ, που αποτέλεσε το γενικό φορέα κοινωνικής ασφάλισης των μισθωτών. Η λειτουργία του ΙΚΑ άρχισε ουσιαστικά την 01/01/1937, αλλά η χορήγηση παροχών ρυθμίστηκε το 1951 με τον Αναγκαστικό Νόμο 1846/51, ο οποίος με τις διαδοχικές του τροποποιήσας συνθέτει και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο του φορέα. Την ίδια περίοδο (1934) προωθήθηκαν επίσης νομοθετικά μέτρα για την ίδρυση φορέων κύριας ασφάλισης, όπως του Ταμείου Ασφαλίσεως Εμπόρων (ΤΑΕ) και του Ταμείου Επαγγελματιών και Βιοτεχνών (ΤΕΒΕ), που άρχισαν να λειτουργούν το 1940. (Αλεξόπουλος, 2010)



Η επέκταση της ασφαλιστικής προστασίας του πληθυσμού εξασφαλίστηκε το 1961 με την ίδρυση του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), ο οποίος κάλυψε σχεδόν το σύνολο του αγροτικού πληθυσμού.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 προωθήθηκαν σημαντικές παρεμβάσεις για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, οι οποίες ουσιαστικά ολοκληρώθηκαν το 2002 με την έκδοση του Ν. 3029/2002 για τη μεταρρύθμιση του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Οι παρεμβάσεις αυτές επικεντρώθηκαν σε ζητήματα οργάνωσης, χρηματοδότησης και χορήγησης των ασφαλιστικών παροχών με έμφαση στις συνταξιοδοτικές παροχές. (Γενική Γραμματεία Κοινωνικής Ασφάλισης, «Η έννοια και η εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.ggka.gr/asfalistikokefl.htm#_Toc26957678. Πρόσβαση στις 10/09/1012)

Το ΙΚΑ αποτελούσε το μεγαλύτερος και σημαντικότερος ασφαλιστικός οργανισμός στη χώρα, που γίνεται ακόμα μεγαλύτερος με την ψήφιση του ασφαλιστικού νόμου 3655/3.4.2008 περί ενοποίησης των ασφαλιστικών ταμείων. Ο ρόλος του λοιπόν είναι κεντρικός στην εφαρμογή της κοινωνικής πολιτικής της χώρας, ιδιαίτερα για τις αδύναμες και οικονομικά ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού και καθοριστικός για το επίπεδο ευημερίας του μισού και πλέον Ελληνικού πληθυσμού. Ο ασφαλισμένος είναι στο κέντρο της πολιτικής του ΙΚΑ και οι ανάγκες του πρέπει να ικανοποιηθούν με σεβασμό στην αξιοπρέπειά του. Καλή πορεία του ΙΚΑ, σημαίνει καλή πορεία για το ασφαλιστικό σύστημα της χώρας και διασφάλιση των προσδοκιών και των συμφερόντων των ασφαλισμένων. (Αλεξόπουλο, 2010)

Στη μακρόχρονη πορεία του το ΙΚΑ, από την ημέρα της ίδρυσής του, μέχρι σήμερα, πέρασε από διάφορες φάσεις ανάπτυξης και προσπάθειας εκσυγχρονισμού. Ο σκοπός όμως δημιουργίας του ΙΚΑ δεν άλλαξε. Το μόνο που άλλαξε είναι τα ασφαλιστικά μεγέθη, όπως το πλήθος των εργοδοτών, των ασφαλισμένων, των συνταξιούχων καθώς και οι διάφορες κατηγορίες και ειδικότητες των ασφαλισμένων. Μέχρι πρότινος και πριν τη δημιουργία του ΕΟΠΥΥ, το ΙΚΑ αποτελούσε το μεγαλύτερο ασφαλιστικός οργανισμός της χώρας, διαθέτοντας 331 Μονάδες Ασφάλισης και 364 Μονάδες Υγείας. Παρέχει περίθαλψη σε περίπου 6 εκατομμύρια άμεσα και έμμεσα ασφαλισμένους και καταβάλλει συντάξεις σε περίπου 1 εκατομμύριο δικαιούχους. Το ΙΚΑ, μέσω του τομέα Υγείας, στις δικές του Μονάδες Υγείας (νοσοκομεία, νομαρχιακές, τοπικές κλπ μονάδες υγείας) παρέχει, πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια περίθαλψη στους ασφαλισμένους του. (Αλεξόπουλος, 2010)



5.2 Το οργανόγραμμα του ΙΚΑ

Ανώτατο όργανο διοίκησης του Ι.Κ.Α. είναι το διοικητικό Συμβούλιο, που μαζί με το διοικητή και τους 3 Υποδιοικητές έχουν την κύρια ευθύνη οργάνωσης και λειτουργίας του Οργανισμού. Το Ι.Κ.Α. διαθέτει 4 Γενικές Διευθύνσεις: Τη Γενική_Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, τη Γενική Διεύθυνση Ασφαλιστικών Υπηρεσιών, τη Γενική Διεύθυνση Οικονομοτεχνικών Υπηρεσιών και τη Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής.

Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Ασφάλισης διακρίνονται σε πέντε (5) κατηγορίες: Περιφερειακό Υποκατάστημα, Τοπικό Υποκατάστημα, Παράρτημα, Ταμείο Είσπραξης Εσόδων και Ειδική Υπηρεσία Ελέγχου Ασφάλισης (Ε.ΥΠ.Ε.Α.).

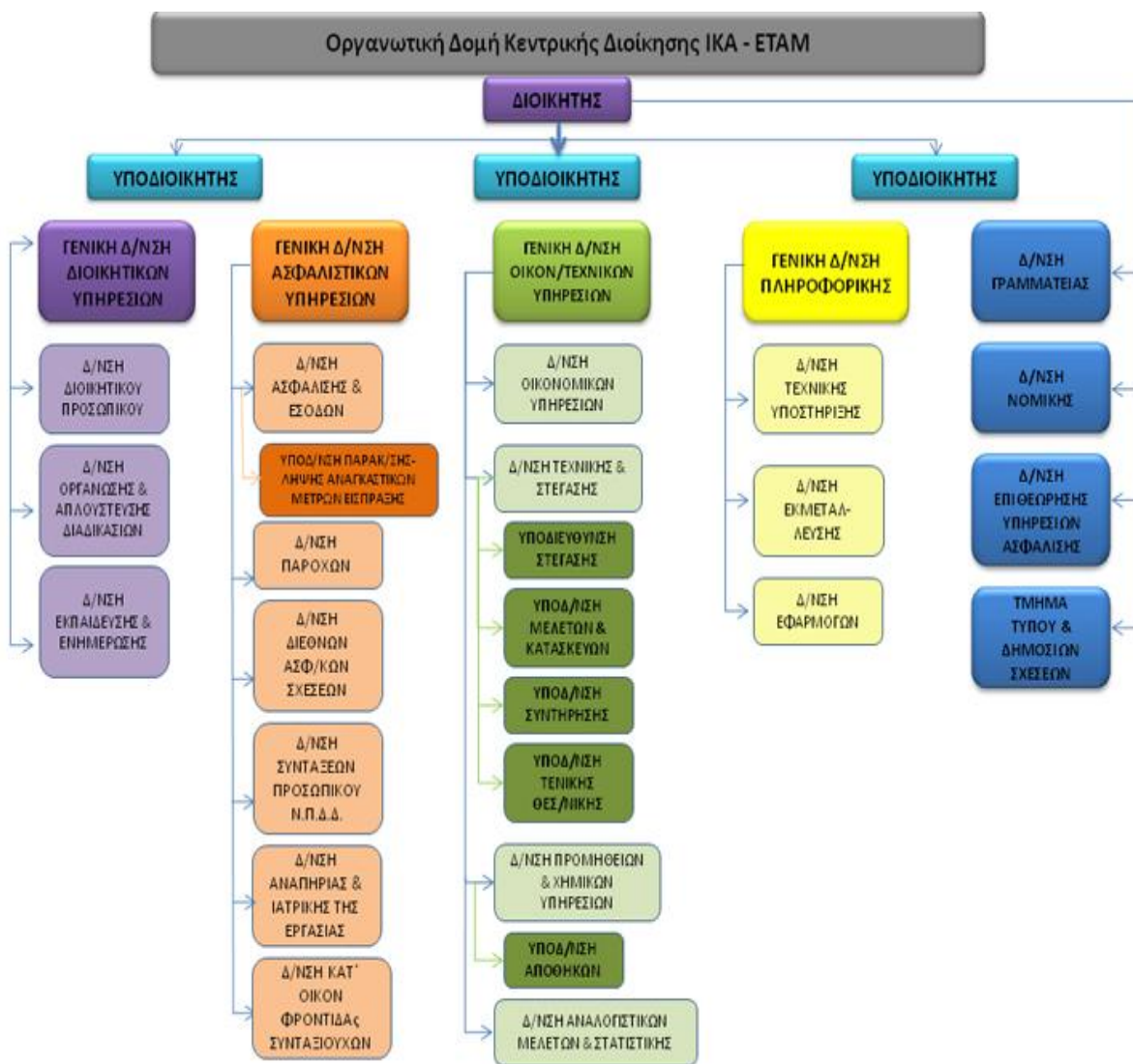
Τα Υποκαταστήματα είναι μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης. Οι κύριες λειτουργίες τους κατανέμονται σε επτά (7) τομείς: Τομέας Εσόδων, Τομέας Παροχών Σύνταξης, Τομέας Παροχών Ασθενείας, Τομέας Μητρώου, Τομέας Οικονομικού, Τομέας Διοικητικού, Τομέας Πληροφορικής.

Κάθε τομέας διαρθρώνεται σε (1) ή περισσότερα τμήματα (για μεγάλες μονάδες) ή δύο τομείς διαρθρώνονται σε (1) τμήμα (για μικρές μονάδες) με πλήρη συγκρότηση τομέων. Τα Παραρτήματα είναι μονάδες χωρίς διάρθρωση, επιπέδου Τμήματος των Υποκαταστημάτων στα οποία και υπάγονται. (Αλεξόπουλος, 2010)

Η διάρθρωση της οργανωτικής δομής των υπηρεσιών του Οργανισμού αποτυπώνεται στα παρακάτω οργανογράμματα:



Γράφημα 1: Οργανόγραμμα Κεντρικής Διοίκησης ΙΚΑ – ΕΤΑΜ

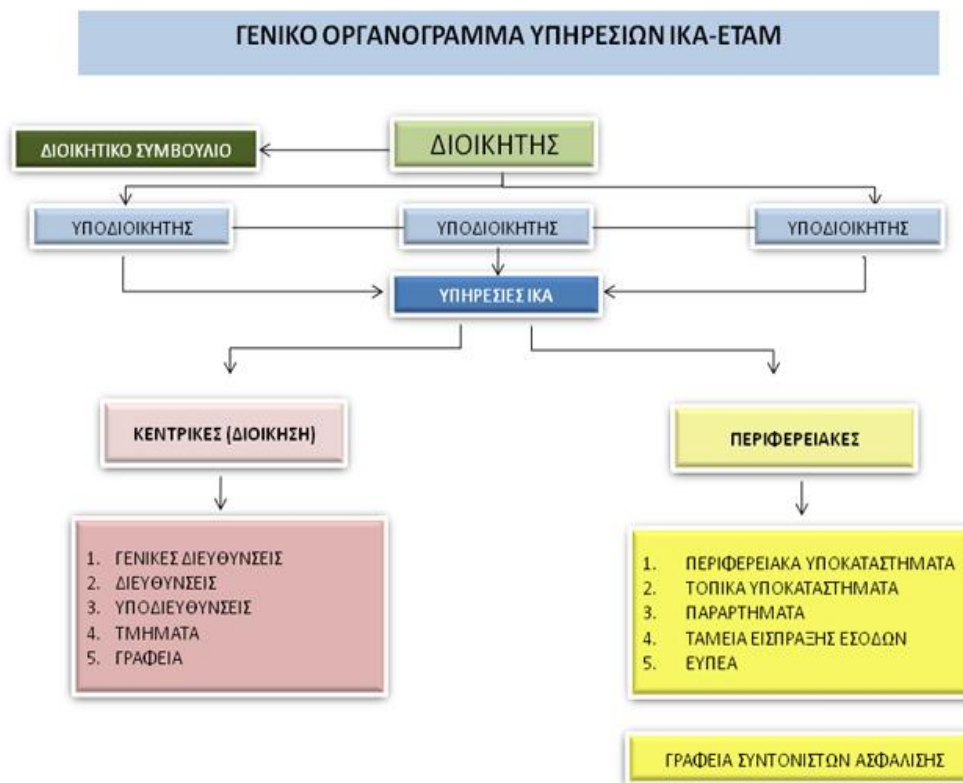


Πηγή: <http://www.ika.gr/gr/infopages/general>

Οι Υπηρεσίες του ΙΚΑ διακρίνονται σε Κεντρικές (Διοίκηση) και Περιφερειακές (Μονάδες Ασφάλισης και Μονάδες Υγείας). Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Ασφάλισης (από τις οποίες προέρχεται και το δείγμα της έρευνάς μας) διακρίνονται σε 5 κατηγορίες: Περιφερειακό Υποκατάστημα, Τοπικό Υποκατάστημα, Παράρτημα, Ταμείο Είσπραξης Εσόδων και Ειδική Υπηρεσία Ελέγχου Ασφάλισης (Ε.ΥΠ.Ε.Α.). Τα Υποκαταστήματα είναι μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης. Οι κύριες λειτουργίες τους κατανέμονται σε 8 τομείς: Τομέας Εσόδων, Τομέας Παροχών Σύνταξης, Τομέας Παροχών Ασθενείας, Τομέας Μητρώου, Τομέας Οικονομικού, Τομέας Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, Τομέας Διοικητικού και Τομέας Πληροφορικής. Κάθε Τομέας διαρθρώνεται σε ένα ή περισσότερα τμήματα (μεγάλες μονάδες) ή δύο Τομείς διαρθρώνονται σε ένα τμήμα (μικρές μονάδες) με πλήρη συγκρότηση τομέων. Τα Παραρτήματα είναι μονάδες χωρίς διάρθρωση, επιπέδου Τμήματος των Υποκαταστημάτων στα οποία και υπάγονται. Το ακόλουθο οργανόγραμμα απεικονίζει το σύνολο των Υπηρεσιών του ΙΚΑ. (Αλεξόπουλος, 2010)



Γράφημα 2: Γενικό Οργανόγραμμα Υπηρεσιών ΙΚΑ – ΕΤΑΜ



Πηγή: <http://www.ika.gr/gr/infopages/general>

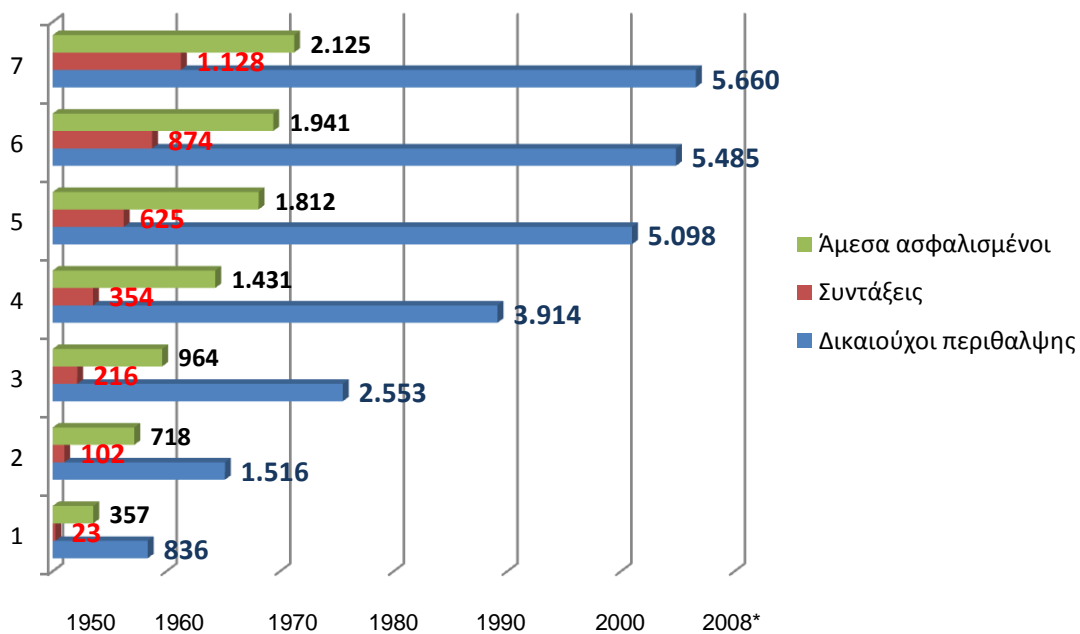


5.3 Οι ασφαλισμένοι του ΙΚΑ

Ως δικαιούχοι περίθαλψης υπηρεσιών υγείας από το ΙΚΑ – ΕΤΑΜ θεωρούνται όσοι παρέχουν εξαρτημένη εργασία (άμεσα ασφαλισμένοι), ανεξάρτητα από την ιδιότητα του εργοδότη, καθώς και τα μέλη των οικογενειών τους (έμμεσα ασφαλισμένοι), οι συνταξιούχοι του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ, καθώς και τα εξαρτημένα εξ αυτών μέλη και κατά περίπτωση οι ασφαλισμένοι ή συνταξιούχοι άλλων ταμείων (ΟΑΕ, ΤΑΕ, ΤΣΑ κλπ), οι οποίοι συνολικά προσεγγίζουν τα 6 εκατομμύρια, δηλαδή πάνω από το μισό πληθυσμό της χώρας. (Αλεξόπουλος, 2010)

Αναλυτικά, οι συνταξιούχοι του ΙΚΑ από 23 χιλ. το 1950 έφτασαν τους 1.128 χιλ. το 2008, οι άμεσα ασφαλισμένοι από 357 χιλ. σε 2.125 χιλ. και συνολικά οι δικαιούχοι περίθαλψης από 836 χιλ. σε 5.660 χιλ. την ίδια χρονική περίοδο. Στο ακόλουθο(λογαριθμικό) Γράφημα 1 παρουσιάζεται η εξέλιξη του αριθμού των άμεσα ασφαλισμένων, των συντάξεων και συνολικά των δικαιούχων περίθαλψης, από το 1950 έως το 2008. Το 2008, οι άμεσα ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ Ηρακλείου ήταν 56.908 άτομα και οι δικαιούχοι περίθαλψης 138.218 άτομα. (http://www.ika.gr/grinforpagesstatsstat_report.cfm)

ΓΡΑΦΗΜΑ 1
ΕΞ΄ΕΛΙΞΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΩΝ – ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ & ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ (έτος 2008)



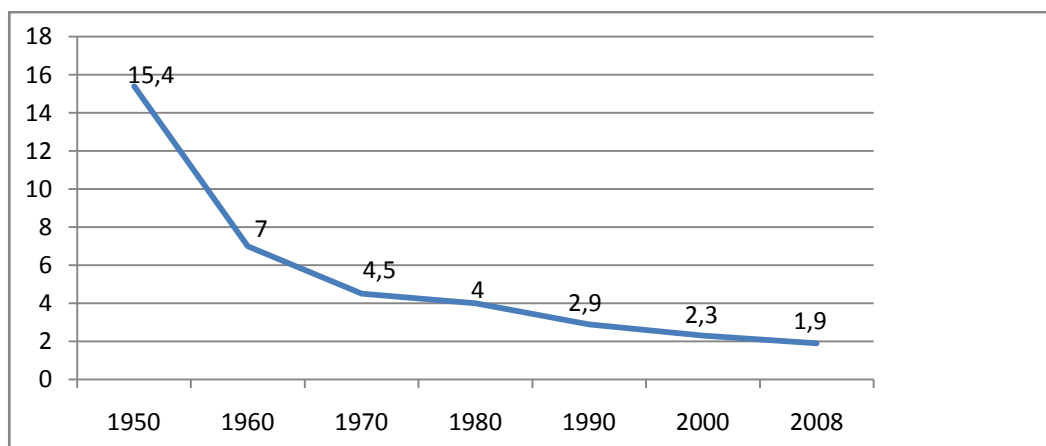
Πηγή: Αλεξόπουλος, 2010



Από το ανωτέρω γράφημα διαπιστώνουμε πως ο αριθμός των συντάξεων αυξάνεται με μεγαλύτερο ρυθμό από τον αριθμό των άμεσα ασφαλισμένων. Αυτό έχει σαν επακόλουθο να μειώνεται διαρκώς ο αριθμός των άμεσα ασφαλισμένων ανά σύνταξη, με επακόλουθο τη μείωση των ασφαλιστικών εσόδων με ταυτόχρονη αύξηση των εξόδων για συντάξεις. Το 2008 μάλιστα η σχέση αυτή αναμένεται να πέσει στο 1,9 (κάτω από το 2) όπως φαίνεται στο ακόλουθο Γράφημα 2, που σημαίνει πως οι ασφαλιστικές εισφορές ενός εργαζόμενου δεν φτάνουν να καλύψουν τις εισφορές ενός συνταξιούχου, με μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα τη μη βιωσιμότητα του συστήματος.

(http://www.ika.gr/grinfopagesstatsstat_report.cfm)

ΓΡΑΦΗΜΑ 2:
ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΑΜΕΣΑ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΣΥΝΤΑΞΗ



Πηγή: Αλεξόπουλος, 2010

Με την υποχρεωτική ασφάλιση στο ΙΚΑ – ΕΤΑΜ, ο κάθε ασφαλισμένος αποκτά άμεσα δικαιώματα, όπως η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η νοσοκομειακή περίθαλψη, διάφορα επιδόματα και φυσικά σύνταξη μετά την συμπλήρωση των νομίμων χρόνων υποχρεωτικής απασχόλησής του. Οι υπηρεσίες που του παρέχονται είναι δωρεάν, εκτός από τη φαρμακευτική περίθαλψη, όπου οι ασφαλισμένοι συμμετέχουν στο κόστος, αν και σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν κατηγορίες ασφαλισμένων όπου εξαιρούνται αυτής της επιπρόσθετης δαπάνης. Παράλληλα, είναι υποχρεωμένος να καταβάλει εισφορές στο Ίδρυμα, το ποσοστό των οποίων εξαρτάται από την κατηγορία ασφάλισης στην οποία ανήκει. (Αλεξόπουλος, 2010)

Τις υπηρεσίες του ΙΚΑ στη χώρα επισκέπτονται καθημερινά περίπου 200 χιλιάδες άνθρωποι, 100 χιλιάδες στις υγειονομικές και άλλοι τόσοι στις διοικητικές υπηρεσίες. Αυτός ο τεράστιος αριθμός δεν συγκρίνεται εύκολα με οποιαδήποτε άλλη κινητικότητα στην εξυπηρέτηση των κοινωνικών αναγκών της χώρας. Είναι λοιπόν φανερό ότι από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται η καθημερινότητα του Έλληνα πολίτη. Κλειδί για την επιτυχία του ΙΚΑ είναι αναμφίβολα το προσωπικό του. Όμως, κανένας Οργανισμός και καμία διοίκηση δεν είναι σε θέση να φέρει σε πέρας την αποστολή της αν δεν στηρίζεται στο δυναμικό, στο έμπυχο υλικό των ανθρώπων που το απαρτίζουν, πόσο



μάλλον όταν η υπηρεσιακή προσφορά, η επάρκεια και ο επαγγελματισμός του προσωπικού κρίνονται καθημερινά από τους πολίτες. (Αλεξόπουλος, 2010)

5.4 Οικονομική Κατάσταση Ι.Κ.Α.

Το 2005 ήταν η τρίτη συνεχόμενη χρονιά, όπου το Ι.Κ.Α., εξαιτίας της χαμηλής κρατικής χρηματοδότησης, αποδεικνύεται ελλειμματικό, ενώ την ίδια στιγμή οι συντάξεις πέφτουν σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Σύμφωνα με τα στοιχεία του προϋπολογισμού του ΙΚΑ για το έτος 2005, το έλλειμμα το 2006 θα ανέλθει στα 117.835.000 ευρώ, αντίστοιχα, το έλλειμμα το 2004 ήταν 55.000.000 ευρώ και το 2003 στα 37.000.000 ευρώ. Όπως αποδεικνύεται από τα παραπάνω στοιχεία, τα χρήματα που αποδίδουν στο Ι.Κ.Α. δε δημιουργούν απόθεμα, αντίθετα, δημιουργούν πρόσθετα ελλείμματα και δυσκολεύουν την οικονομική κατάσταση του ιδρύματος. (. Στραγγαλίζουν οικονομικά το Ι.Κ.Α.. «Ελλείμματα για Τρίτη συνεχή χρονιά θα έχει το Ι.Κ.Α., σύμφωνα με τον προϋπολογισμό του 2005». Εφημερίδα *Ριζοσπάστης*, 21 Οκτ. 2004. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www1.rizospastis.gr/wwwengine/story.do?id=2547125&publDate>. Πρόσβαση στις 28/09/2012)

Εικόνα 1: Λογότυπο του ΙΚΑ



Πηγή: www.google.gr

Σύμφωνα με την ΠΟΣΕ – Ι.Κ.Α. (η οποία παρουσίασε τα σχετικά οικονομικά στοιχεία Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2012, σε συνέδριό της), ο οργανισμός θα χρειαστεί ακόμη 1,4 δις. ευρώ μέχρι το τέλος του έτους, προκειμένου να συνεχίσει να δίνει κανονικά τις συντάξεις το τρέχον έτος. Τα έσοδα του Ι.Κ.Α. μέχρι το μήνα Σεπτέμβριο ήταν μειωμένα πάνω από 20%, σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο (2011) και ανερχόταν μόλις στα 3.036.000.000 ευρώ, ενώ η Ομοσπονδία εκτιμά ότι συνολικά για το έτος θα φτάσουν τα 6,240 δις ευρώ. Ενδεικτικό της κρίσιμης κατάστασης που διαμορφώνεται είναι πως ακόμη και αν τα έσοδα εισπραχθούν, υπολείπονται κατά 2,4 (περίπου) δις ευρώ από αυτά που προέβλεπε ο προϋπολογισμός του 2012, ο οποίος εκτιμούσε τα έσοδα του Ι.Κ.Α. (χωρίς τα άλλα ταμεία που έχουν ενταχθεί) στα 8,6 δις ευρώ.

Συνολικά, μαζί με την κρατική επιχορήγηση τα έσοδά του, σύμφωνα με την ΠΟΣΕ, θα περιοριστούν στα 10,3 δις ευρώ, ενώ η δαπάνη για τις συντάξεις θα ανέλθει στα 11,08 δις ευρώ. Προκύπτει ένα έλλειμμα 780 εκατομμύρια ευρώ, που αν σε αυτό προστεθεί και το



ποσό των 650 εκατ. ευρώ της επιχορήγησης, η οποία καταβλήθηκε για να καλυφθούν οι συντάξεις του έτους 2011, τότε το συνολικό έλλειμμα για το έτος 2012 διαμορφώνεται στο 1,4 δις ευρώ. (Στραγγαλίζουν οικονομικά το Ι.Κ.Α.. «Ελλείμματα για Τρίτη συνεχή χρονιά θα έχει το Ι.Κ.Α., σύμφωνα με τον προϋπολογισμό του 2005». Εφημερίδα *Ριζοσπάστης*, 21 Οκτ. 2004 Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www1.rizospastis.gr/wwwengine/story.do?id=2547125&publDate>. Πρόσβαση στις 28/09/2012)

Με βάση τα επίσημα στοιχεία του ΙΚΑ, (Μάιος 2012), η οικονομική κατάσταση του ΙΚΑ έχει ως εξής:

1. Τα έσοδα του ΙΚΑ το α' τετράμηνο του 2012 ήταν 2.158.801.948 ευρώ, μειωμένα κατά 946.177.344 ευρώ, σε σύγκριση με το αντίστοιχο τετράμηνο του 2011. Εκτιμάται ότι για όλο το 2012 το σύνολο των εσόδων του ΙΚΑ θα ανέλθει στα 6.135.242.383 ευρώ.

Παράλληλα η κρατική επιχορήγηση το 2012 κινείται στα 4.192.000.000 ευρώ από τα οποία τα 650 εκατ. δόθηκαν για προκαταβολή το 2011. Έως τον Μάιο του 2012 απορροφήθηκε ποσό ύψους 2.700.000.000. ευρώ. Συνολικά η κρατική επιχορήγηση μαζί με τα έσοδα είναι 9,677 δις., συμπεριλαμβανομένων των 650 εκατ. ευρώ της προκαταβολής του 2011 από την επιχορήγηση του 2012. Για καταβολή συντάξεων το 2012 απαιτούνται συνολικά 11,080 δις ευρώ. Έτσι το ποσό που απαιτείται για ολόκληρο το 2012 είναι 1,403 δις ευρώ με την προϋπόθεση ότι θα δοθεί και το υπόλοιπο ποσό της κρατικής επιχορήγησης που είναι 1,492 δις ευρώ.

2. Αυξάνονται οι οφειλές του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ προς τρίτους (ΟΑΕΔ, ΟΕΚ, Εργ. Εστία, ΕΤΕΑΜ, ΤΕΑΠΟΚΑ). Έως τις 30/4/2012 το σύνολο των οφειλών ανέρχονταν στα 7.578.997.786 ευρώ.

3. Αυξάνεται, λόγω των συνταξιοδοτήσεων, η δαπάνη για πληρωμές συντάξεων. Το 2012 θα πρέπει να πληρωθούν 11,08 δις. ευρώ σε 1.205.000 συνταξιούχους ενώ το 2011 είχαν χρειαστεί 10,850 δις ευρώ για την καταβολή συντάξεων σε 1.168.730 συνταξιούχους.

4. Το έλλειμμα του κλάδου ασθένειας σε είδος ήταν στις 31/12/2011 στα 13.394.867.479 ευρώ. (Τα οικονομικά στοιχεία για το Ι.Κ.Α. και ειδικότερα για τις συντάξεις. Εφημερίδα *News voice*. 5 Ιουνίου 2 012. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.newsvoice.gr/ta-οικονομικa-stoixeia-gia-to-ika-kai-eidikotera-kai-tis-suntakseis/> Πρόσβαση στις 20/09/2912)



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Μεθοδολογία της έρευνας

6.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης, είναι η μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων του Ι.Κ.Α (Διοικητικοί Υπάλληλοι και Υγειονομικού Διοικητικού Υπάλληλοι).

6.2 Επιμέρους Στόχοι

Πρώτος στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων αυτής των Διοικητικών Υπαλλήλων και των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων που απασχολούνται στον δημόσιο φορέα Ι.Κ.Α. στην περιοχή του Εσταυρωμένου στο Ηράκλειο Κρήτης.

Ως δεύτερος στόχος ορίζεται η συγκριτική ανάλυση των 2 ομάδων-στόχων σχετικά με τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης άλλα και στο σύνολό της.

6.3 Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται συνολικά από 74 άτομα, το δείγμα χωρίζεται σε Διοικητικούς Υπαλλήλους (Δ.Υ) του Ι.Κ.Α. (42 άτομα) και Διοικητικούς Υγειονομικούς Υπαλλήλους του Ι.Κ.Α. (32 άτομα), οι οποίοι απασχολούνται σε φορέα Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.). Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία και αρχικά αποτελείτο από 75 υπαλλήλους στους οποίους και μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια. Από τα 75 ερωτηματολόγια επεστράφησαν 74 συμπληρωμένα.

6.4 Ερευνητικό Εργαλείο

Στο πρώτο μέρος της έρευνας δόθηκε προς συμπλήρωση ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικιακή κατανομή, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό/ εκπαιδευτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας, το είδος της εργασιακής σχέσης και η οικονομική κατάσταση των συμμετεχόντων.

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας, για τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης του Paul E. Spector, καθηγητή Βιομηχανίας / Οργανωτικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Νότιας Φλόριντας. Το ερωτηματολόγιο "Job Satisfaction Survey" (JSS), το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα – χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο και μεταφράστηκε από την ερευνήτρια. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου και διερευνά την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε εννέα διαφορετικές διαστάσεις της



εργασίας τους, όπως είναι ο μισθός, η προαγωγή, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι παροχές (χρηματικές ή / και μη), η επίτευξη / αναγνώριση, οι διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία. Η κάθε μία τις παραπάνω διαστάσεις αξιολογείται με τέσσερις από τις τριάντα έξη (36) συνολικά προτάσεις. Οι ερωτώμενοι καλούνται να κυκλώσουν έναν αριθμό από το ένα (1) έως το έξη (6), ο οποίος να αντιστοιχεί στο βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με κάθε μία από τις προτάσεις του ερωτηματολόγιο. Οι διαβαθμισμένες σε κλίμακα απαντήσεις ξεκινούν από το ένα (1= «Διαφωνώ Πολύ» και καταλήγουν στο 6 (6= «Συμφωνώ Πολύ»). Κάθε μία από τις εννέα (9) διαστάσεις μπορεί να παράγει μία ξεχωριστή τιμή, ενώ ένα προστεθούν οι τιμές αυτές μεταξύ τους, το άθροισμά τους αντιστοιχεί στην συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. Πρέπει να σημειωθεί ότι στο σύνολο των προτάσεων του ερωτηματολόγιο υπάρχουν και 19 προτάσεις αρνητικά διατυπωμένες. Προκειμένου να μετρηθεί μία πρόταση αυτής της μορφής στην τελική τιμή, θα πρέπει ο αριθμός που της αντιστοιχεί να αντιστραφεί (π.χ. το 1 σε 6 ή το 5 σε 2 κ.τ.λ.) για να βγει σωστό το αποτέλεσμα.

6.5. Διαδικασία Έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα 15 έως 18 Ιανουαρίου 2013. Αφού διασφαλίστηκε η σαφήνεια των ερωτώμενων του ερωτηματολογίου και διαπιστώθηκε ότι για την συμπλήρωσή του δεν απαιτείται πάνω από 15 λεπτά (μέσος χρόνος), τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από την ερευνήτρια στους υπαλλήλους του Δημόσιου Φορέα που έλαβαν μέρος στη έρευνα, δόθηκαν σε κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά και ήταν ανώνυμα. Επίσης, στην πρώτη σελίδα του κάθε ερωτηματολογίου γινόταν αναφορά στο σκοπό της έρευνας και υπήρχαν σαφείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή του. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με απόλυτη εμπιστευτικότητα, δόθηκαν σε κάθε εργαζόμενο χωριστά και διασφαλίστηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

6.6 Στατιστική Ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (PASW Statistics) version 19.0.0 (SPSS Inc, Chicago, IL, USA.). Οι συνεχείς μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέση τιμή (Mean) μαζί με την τυπική απόκλιση (St. Deviation), ενώ οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως ολικές συχνότητες εκφρασμένες σε ποσοστά (%). Για τα αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση η οποία παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους.



Κεφάλαιο 7^ο Αποτελέσματα

Πίνακας 7.1 Δημογραφικές Μεταβλητές Συνολικού Δείγματος

Δημογραφικοί Παράγοντες	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Φύλο		
Άνδρες	35	48%
Γυναίκες	39	52%
Ηλικιακές Κατανομές		
Μέχρι 24 ετών	2	2,7%
25-29	1	1,3%
30-34	7	9,3%
35-39	6	8%
40-49	37	49,3%
50 και άνω	22	29,3%
Οικογενειακή Κατάσταση		
Έγγαμος	57	76%
Άγαμος	11	14,7%
Διαζευγμένος	6	8%
Χήρος	1	1,3%
Μορφωτικό Επίπεδο		
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	2	2,7%
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	36	48%
Ιδιωτική Εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ.)	8	10,7%
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	25	33,3%
Μεταπτυχιακό	3	4%
Διδακτορικό	1	1,3%
Έτη Προϋπηρεσίας		
Μέχρι 2 έτη	7	9,5%
3 -5 έτη	4	5,4%
6 – 10 έτη	3	4,1%
11 και άνω έτη	60	81,1%



Δημογραφικοί Παράγοντες	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Διοικητική Βαθμίδα		
Υπάλληλος	66	88%
Προϊστάμενος	9	12%
Εργάζεστε ως		
Μόνιμος Υπάλληλος	64	85,3%
Συμβασιούχος	8	10,7%
Άλλο	2	1,3%
Εισόδημα Μηνιαίο		
Μικρότερο από 500 €	0	0,0%
Από 501 – 700€	2	2,9%
Από 701 - 1000€	28	40,6%
Από 1001 – 1.500€	28	40,6%
Από 1.501 – 2.000€	11	15,9%
Από 2000 και άνω €	0	0,0%

Πίνακας 7.2 Δημογραφικές Μεταβλητές ανά ειδικότητα

Δημογραφικοί Παράγοντες	Συχνότητα	ΔΥ	Συχνότητα	ΔΥΥ
		Ποσοστό (%)		Ποσοστό (%)
Φύλο				
Άνδρες	21	50%	14	43,8%
Γυναίκες	21	50%	18	56,3%
Ηλικιακές Κατανομές				
Μέχρι 24 ετών	2	4,8%	0	0,0%
25-29	1	2,4%	0	0,0%
30-34	4	9,5%	2	6,3%
35-39	3	7,1%	3	9,4%
40-49	21	50%	16	50%
50 και άνω	11	26,2%	11	34,4%
Οικογενειακή Κατάσταση				
Έγγαμος	32	76,2%	25	78,10%
Άγαμος	6	14,3%	4	12,5%
Διαζευγμένος	4	9,5%	2	6,3%
Χήρος	0	0,0%	1	3,1%

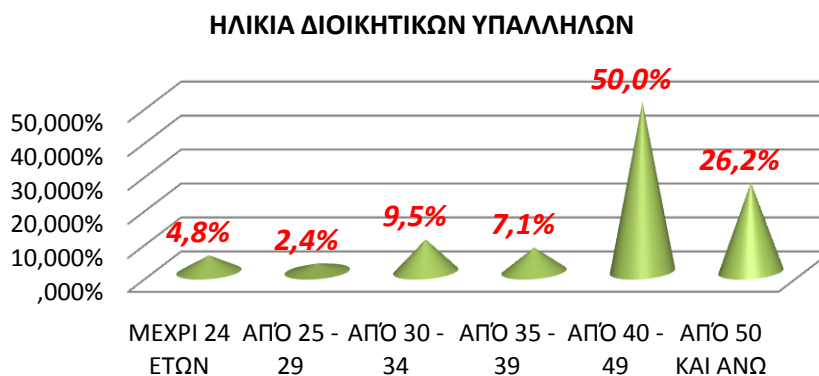


Δημογραφικοί Παράγοντες	ΔΥ		ΔΥΥ	
	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Μορφωτικό Επίπεδο				
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	2	4,8%	0	0,0%
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	19	45,2%	17	53,10%
Ιδιωτική Εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ.)	4	9,5%	4	12,5%
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	15	35,7%	10	31,3%
Μεταπτυχιακό	1	2,4%	1	3,1%
Διδακτορικό	1	2,4%	0	0,0%
Διοικητικοί Βαθμίδα				
Υπάλληλος	38	90,5%	27	84,4%
Προϊστάμενος	4	9,5%	5	15,6%
Εργάζεστε ως				
Μόνιμος Υπάλληλος	33	78,65%	30	93,8%
Συμβασιούχος	6	14,3%	2	6,3%
Άλλο	2	4,8%	0	0,0%
Εισόδημα Μηνιαίο				
Μικρότερο από 500 €	0	0,0%	0	0,0%
Από 501 – 700€	1	2,6%	1	3,4%
Από 701 - 1000€	18	46,2%	9	31%
Από 1001 – 1.500€	19	48,7%	9	31%
Από 1.501 – 2.000€	1	2,6%	10	34,5%
Από 2000 και άνω €	0	0,0%	0	0,0%

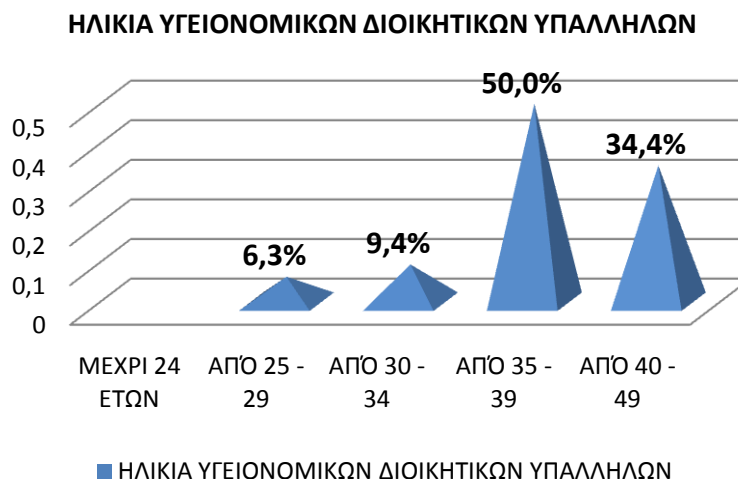


7.3 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων ανά Ιδιότητα

Όσο αφορά την ηλικία του δείγματος στους Διοικητικούς Υπαλλήλους του οργανισμού το 50% (21 άτομα) έχουν ηλικία από 40 – 49 ετών, ενώ το 26,20% (11 άτομα) έχει ηλικία πάνω από 50 ετών, 3 άτομα (7,10%) έχουν ηλικία από 35 – 39 ετών ενώ το 9,50% (4 άτομα) έχει ηλικία από 30 – 34 ετών, δύο άτομα (4,8%) έχουν ηλικία μέχρι 24 ετών ενώ μόλις το 2,4% έχει ηλικία από 25 – 29 ετών (1 άτομο).



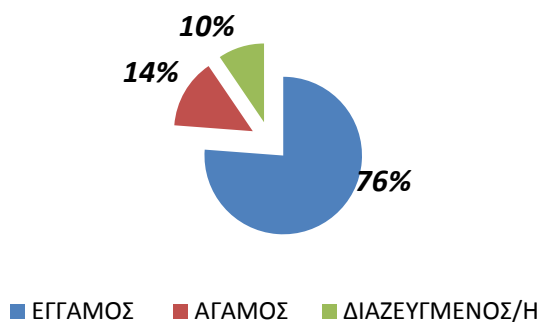
Η ηλικία των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων κυμαίνεται ως εξής: οι 16 από τους 32 ερωτώμενους δηλαδή το 50% έχει ηλικία από 40 – 49 ετών, το 34,4% (11) έχει ηλικία από 50 ετών και πάνω, τα 3 άτομα (9,4%) έχουν ηλικία από 35 – 39 ενώ 2 ερωτώμενοι έχουν ηλικία από 30 – 34 ετών. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι στην ηλικία μέχρι 24 ετών δεν δόθηκε καμία απάντηση.



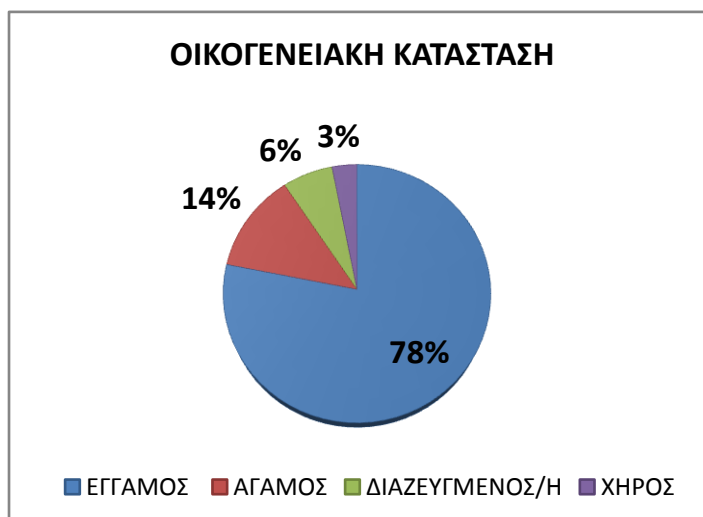


Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση στους Διοικητικούς Υπαλλήλους : οι 32 (76,2%) είναι έγγαμοι, οι 6 (14,3%) είναι άγαμοι, οι 4 (9,5%) είναι διαζευγμένοι, ενώ δεν υπάρχει κανείς ερωτώμενος ο οποίος να είναι χήρος.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (Δ. Υ.)



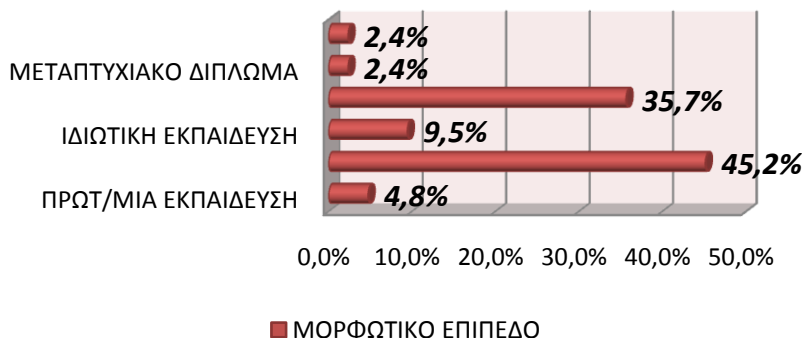
Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση στους Υγειονομικούς Διοικητικούς Υπαλλήλους : οι 25 (78,1%) είναι έγγαμοι, οι 4 (12,5%) είναι άγαμοι, οι 2 (6,3%) είναι διαζευγμένοι, ενώ μόλις 1 άτομο (3,1%) είναι χήρος.





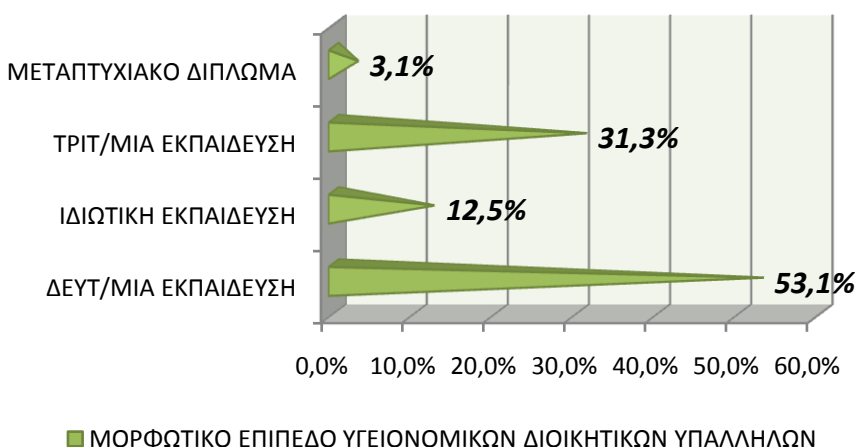
Ως προς το επίπεδο των σπουδών των ΔΥ: οι 2 (4,8%) είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι 19 (45,2%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι 15 (35,7%) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μόλις το 2,4% δηλαδή 1 άτομα έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα και 1 (2,4%) έχει διδακτορικό δίπλωμα και τέλος 4 άτομα (9,5%) έχουν δίπλωμα ιδιωτικής εκπαίδευσης

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (Δ.Υ.)



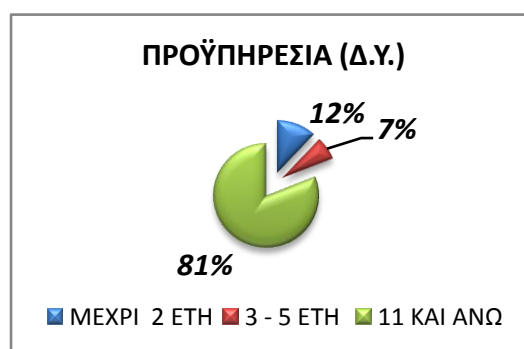
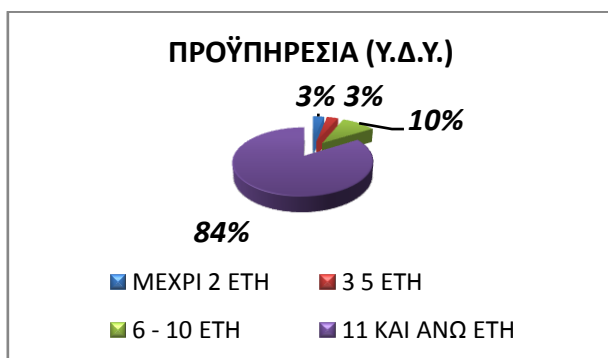
Ως προς το επίπεδο των σπουδών των ΥΔΥ: οι 17 (54,1%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι 10 (31,3%) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μόλις το 3,1% δηλαδή 1 άτομα έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα και τέλος 4 άτομα (12,5%) έχουν δίπλωμα ιδιωτικής εκπαίδευσης.

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (Υ.Δ.Υ.)

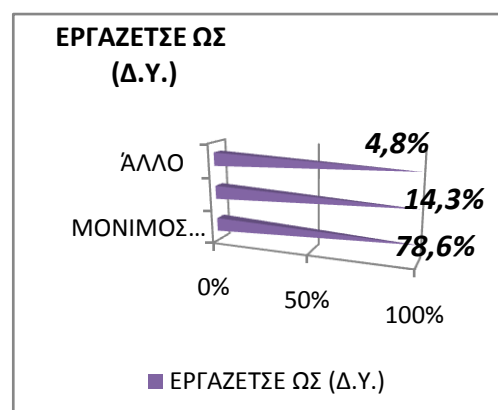
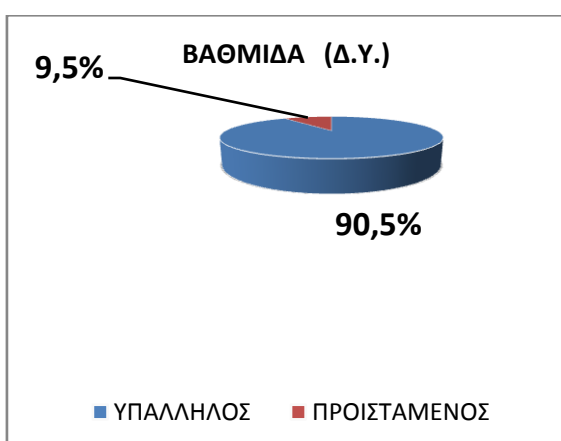




Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας στους Διοικητικούς Υπαλλήλους: στην παρούσα εργασιακή κατάσταση οι πλειοψηφία των ερωτηθέντων 81% (34 άτομα) έχουν 11 και άνω χρόνια προϋπηρεσία, το 11,9% (5 άτομα) έχουν προϋπηρεσία μέχρι 2 έτη, οι 3 από τους ερωτηθέντες (7,1%) έχουν προϋπηρεσία από 3-5 χρόνια, ενώ κανείς από τους ερωτώμενους δεν ζέχει πάνω από 6 έως 10 χρόνια προϋπηρεσία στην παρούσα εργασιακή κατάσταση. Όσον αφορά τους Διοικητικούς Υγειονομικούς Υπαλλήλους οι 26 από τους 32 ερωτηθέντες έχουν προϋπηρεσία από 11 και χρόνια και άνω στο συγκεκριμένο Ι.Κ.Α., το 9,4% (3 άτομα) έχουν προϋπηρεσία από 6 – 10 έτη , ενώ ίσο ποσοστό έχουν οι απαντήσεις 3 – 5 έτη και μέχρι 2 έτη με ποσοστό 3,1% αντίστοιχα που αντιστοιχεί σε ένα μόλις άτομο έκαστος.

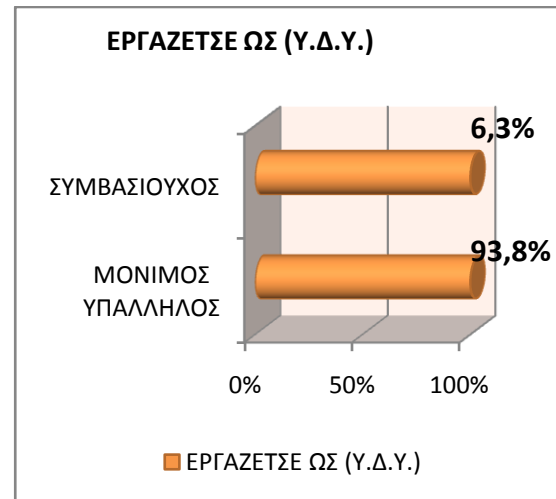
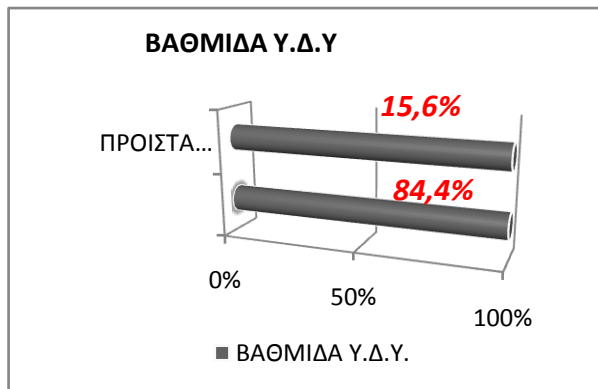


Όσον αφορά τώρα το εργασιακό καθεστώς των ερωτηθέντων στους Διοικητικούς Υπαλλήλους, οι 38 από τους 42 (90,5%) εργάζονται ως υπάλληλοι, ενώ οι 4 (9,5%) εργάζονται ως προϊστάμενοι. Από τα 42 άτομα που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα το 78,6% (33 άτομα) εργάζονται ως μόνιμοι υπάλληλοι, το 14,3% δηλαδή 6 άτομα εργάζονται ως συμβασιούχοι, ενώ ένας από τους ερωτώμενους (2,4%) απάντησε πως εργάζονται ως κάτι άλλο (δεν προσδιόρισαν ως τι εργάζονται).

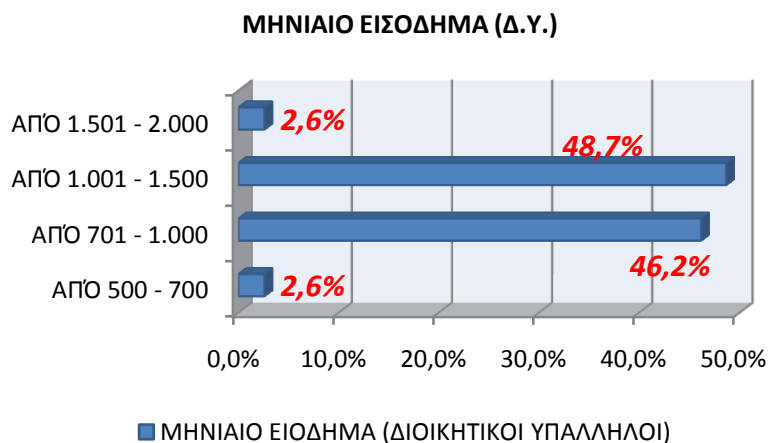




Οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι στην ίδια ερώτηση είναι οι εξής: οι 27 (84,4%) από τους 32 ερωτώμενους εργάζονται ως υπάλληλοι ενώ οι 5 (15,6%) εργάζονται ως προϊστάμενοι. Από τα 32 άτομα οι 30 (93,8%) εργάζονται ως μόνιμοι υπάλληλοι ενώ μόλις δύο άτομα (6,3%) εργάζονται ως συμβασιούχοι.

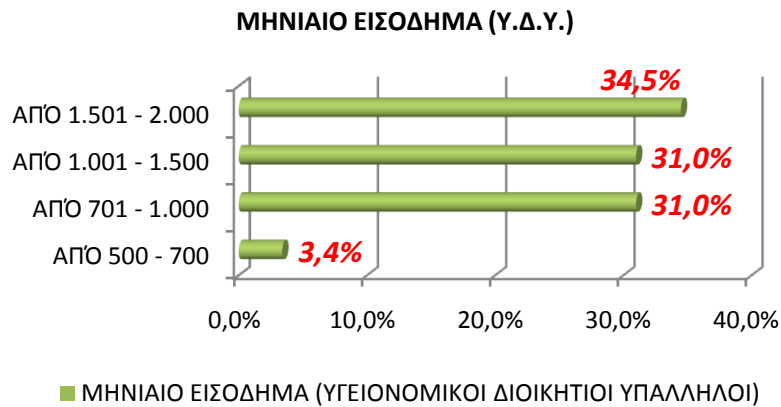


Στην ερώτηση για το μηνιαίο εισόδημα που λαμβάνουν από την εργασία τους στο συγκεκριμένο κοινωνικό ίδρυμα, οι απαντήσεις που έδωσαν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι του Ι.Κ.Α. είναι οι παρακάτω: το 48,7% (19 άτομα) των υπαλλήλων παίρνει μισθό από 1.001€ - 1.500€, 18 από τους 42 ερωτώμενους απάντησε πως αμείβεται με μισθό από 701€ - 1.000€, ενώ μόλις 1 άτομο απάντησε πως παίρνει από 501€ - 700€.





Οι απαντήσεις που έδωσαν, για την ίδια ερώτηση οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι είναι οι εξής: το 34,5% των ερωτηθέντων απάντησε πως αμείβετε από 1.501€ - 2.000€ (10 από τα 32 άτομα), μόλις ένα άτομο (3,1%) απάντησε πως παίρνει μισθό από 501€ - 700€, ενώ ίσο ποσοστό έχουν οι απαντήσεις από 701€ - 1.000€ και από 1.001€ - 1.500€ με ποσοστό 31% (9 άτομα έκαστος).





7.4 Πίνακες Ικανοποίησης Εργαζομένων (JSS)

Ο βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων του ΙΚΑ και των επιμέρους διαστάσεων αυτής. Για την επίτευξη αυτού του στόχου υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι και των εννιά διαστάσεων που εξετάζει το ερωτηματολόγιο (JSS).

Η πρώτη διαπίστωση που προκύπτει από τους μέσους όρους του πίνακα 7.4.1 είναι ότι συνολικά όλοι οι εργαζόμενοι που πήραν μέρος στην έρευνα δήλωσαν μέτριο βαθμό συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης (Μ.Ο.= 3,34, Τ.Α.=1,44, με κλίμακα από το 1 – 6). Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις που ελέγχθηκαν βρέθηκε ότι, εκείνες που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου σημείωσαν αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα η διάσταση που αφορά τις σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/νη συγκεντρώνει αρκετά ως πολύ υψηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.=4,51, Τ.Α.=1,48), ενώ ακολουθεί εκείνη που αντιστοιχεί στις σχέσεις με συναδέλφους, σημειώνοντας αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.=4,29, Τ.Α.=1,21). Σχετικά με τις διαστάσεις που αφορούν στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας χαρακτηρίζεται από θετικό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.= 4,05, Τ.Α.=1,35)

Αντιθέτως, βάση των αποτελεσμάτων του Πίνακα 7.4.1, διαπιστώθηκε μέτριος βαθμός ικανοποίησης από τις διαστάσεις που αντιστοιχούν στην προαγωγή (Μ.Ο.=3,08, Τ.Α.=1,53), τις διαστάσεις που αφορούν την επίτευξη – αναγνώριση (Μ.Ο.=3,11 Α.Τ.= 1,41) και τις διαστάσεις που αφορούν την επικοινωνία (Μ.Ο.=3,26, Τ.Α.=1,35). Τέλος οι διαστάσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλές τιμές επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι παροχές (Μ.Ο.=2,87, Τ.Α.=1,48), οι μισθοί (Μ.Ο.=2,53, Τ.Α.=1,60) και οι συνθήκες οργάνωσης – λειτουργίας του οργανισμού (Μ.Ο.=2,33, Τ.Α.=1,29).

Πίνακας 7.4.1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις επαγγελματικής ικανοποίησης του δείγματος

Διαστάσεις Επαγγελματικής Ικανοποίησης & Συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μ.Ο.	Τ.Α.
Μισθός	2,53	1,60
Προαγωγή	3,08	1,53
Σχέσεις με Προϊστάμενο	4,51	1,48
Παροχές	2,87	1,41
Επίτευξη- Αναγνώριση	3,11	1,42
Συνθήκες Λειτουργίας/Οργάνωση	2,33	1,29
Σχέσεις με συναδέλφους	4,29	1,21
Φύση της εργασίας	4,05	1,41
Επικοινωνία	3,26	1,35
Συνολική Ικανοποίηση	3,34	1,44



Εξετάζοντας την επαγγελματική ικανοποίηση στους δύο πληθυσμούς στόχους διαπιστώνεται ότι από την ανάλυση των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων του πίνακα 1.7.2. οι Διοικητικοί Υπάλληλοι φαίνεται να είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Μ.Ο.=3,37, Τ.Α.= 1,44 , με κλίμακα από το (1 – 6). Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις βρέθηκε ότι η διάσταση που αφορά τις σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/νη συγκεντρώνει αρκετά ως πολύ υψηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.=4,32, Τ.Α.=1,57), ακολουθεί εκείνη που αντιστοιχεί στις σχέσεις με συναδέλφους, σημειώνοντας επίσης ένα αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.=4,26, Τ.Α.=1,35). Σχετικά με τις διαστάσεις που αφορούν στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας χαρακτηρίζεται από κάπως θετικό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο.=3,98, Τ.Α.=1,38).

Αντιθέτως, βάση των αποτελεσμάτων του Πίνακα 7.4.2 διαπιστώθηκε μέτριος βαθμός ικανοποίησης από τις διαστάσεις που αντιστοιχούν στην προαγωγή (Μ.Ο.=3,12, Τ.Α.=1,55), τις διαστάσεις που αφορούν την επίτευξη – αναγνώριση (Μ.Ο.=3,22, Α.Τ.= 1,467) και τις διαστάσεις που αφορούν την επικοινωνία (Μ.Ο.=3,21, Τ.Α.=1,35). Τέλος οι διαστάσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλές τιμές επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι παροχές (Μ.Ο.=3,00, Τ.Α.=1,43), οι μισθοί (Μ.Ο.=2,77, Τ.Α.=1,69) και οι συνθήκες οργάνωσης – λειτουργίας του οργανισμού (Μ.Ο.=2,38, Τ.Α.=1,35).

Από την ανάλυση των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων του Πίνακα 7.4.2 για τους Υγειονομικούς Διοικητικούς Υπαλλήλους προκύπτει και εδώ μέτριος βαθμός συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης (Μ.Ο.=3,29, Τ.Α.=1,38). Ειδικότερα, παρατηρήθηκε ότι οι διαστάσεις που έχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης είναι οι σχέσεις με προϊστάμενο/η (Μ.Ο.=4,63, Τ.Α.=1,35) και οι σχέσεις με συναδέλφους (Μ.Ο.= 4,29, Τ.Α.=1,31) και τέλος αυτή της φύσης της εργασίας (Μ.Ο.=4,12, Τ.Α.=1,45). Ωστόσο μέτριο βαθμό ικανοποίησης παρουσίασαν οι διαστάσεις που αντιστοιχούν, στην προαγωγή (Μ.Ο.=3,02, Τ.Α.=1,53), την επικοινωνία (Μ.Ο.=3,33, Τ.Α.=1,34), ενώ χαμηλό βαθμό ικανοποίησης σημείωσαν οι δείκτες που αφορούν τον μισθό (Μ.Ο.= 2,2725, Τ.Α.=1,43025), οι παροχές (Μ.Ο.=2,72, Τ.Α.=1,32), ακολουθεί ο παράγοντας αναγνώριση – επίτευξη (Μ.Ο.= 2,97, Τ.Α.=1,38) και τέλος η λειτουργία – οργάνωση του οργανισμού (Μ.Ο.=2,29 Τ.Α.=1,20).

Στις επόμενες παραγράφους ακολουθεί η περιγραφική στατιστική ανάλυση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (JSS). Επίσης παρατίθενται οι πίνακες ικανοποίησης των εργαζομένων ανά διάσταση (μισθός, προαγωγή, σχέση με προϊστάμενο, παροχές, επίτευξη αναγνώριση, οργάνωση – λειτουργία του οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους , φύση της εργασίας και τέλος την επικοινωνία).



Πίνακας 7.4.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων αυτής ανά ειδικότητα

Διαστάσεις Επαγγελματικής Ικανοποίησης & Συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση	Δ.Υ.		Υ.Δ.Υ.	
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.
Μισθός	2,77	1,69	2,27	1,43
Προαγωγή	3,12	1,55	3,03	1,53
Σχέσεις με Προϊστάμενο	4,39	1,57	4,63	1,35
Παροχές	3,00	1,43	2,72	1,32
Επίτευξη- Αναγνώριση	3,22	1,46	2,97	1,38
Συνθήκες Λειτουργίας/Οργάνωση	2,38	1,35	2,29	1,20
Σχέσεις με συναδέλφους	4,26	1,35	4,29	1,31
Φύση της εργασίας	3,98	1,38	4,12	1,45
Επικοινωνία	3,21	1,35	3,33	1,34
Συνολική Ικανοποίηση	3,37	1,44	3,29	1,38



7.5 Πίνακες Ικανοποίησης Εργαζομένων από Δείκτες Μισθού

Δείκτες Μισθού		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Δίκαιη αμοιβή για την δουλειά που προσφέρω							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	14	6	5	11	5	4
	%	33,3%	14,3%	11,9%	26,2%	11,9%	2,4%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	8	8	4	8	3	0
	%	25,8%	25,8%	12,9%	25,8%	9,7%	0,0%
Οι αυξήσεις μικρές και δεν είναι πολλές							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	7	2	1	3	7	21
	%	17,1%	4,9%	2,4%	7,3%	17,1%	51,2%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	5	0	0	0	6	23
	%	19,4%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	71,9%
Δεν εκτιμούν ιδιαίτερα την δουλειά μου όταν σκέπτομαι τον μισθό που παίρνω							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	7	2	5	15	8	5
	%	16,7%	4,8%	11,9%	35,7%	19%	11,9%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	5	8	4	4	10
	%	3,1%	15,6%	25%	12,5%	12,5%	31,3%
Ικανοποιημένος από προοπτικές για μισθολογικές αυξήσεις							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	9	10	10	10	0	3
	%	21,4%	23,8%	23,8%	23,8%	0,0%	7,1%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	10	4	7	9	0	2
	%	31,3%	12,5%	21,9%	28,1%	0,0%	6,3%



7.6 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες Προαγωγής

Δείκτες Προαγωγής		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Λίγες πιθανότητες για προαγωγή							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	3	7	9	9	11
	%	7,1%	7,1%	16,7%	21,4%	21,4%	26,2%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	3	9	3	8	7
	%	3,1%	9,4%	29%	9,7%	25,8%	22,6%
Αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή όταν διεκπεραιώνω καλά τα καθήκοντά μου							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	11	2	4	14	5	6
	%	26,2%	4,8%	9,5%	33,3%	11,9%	14,3%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	6	3	5	8	7	2
	%	19,4%	9,4%	16,1%	25,8%	22,6%	6,5%
Εργαζόμενοι εξελίσσονται τόσο γρήγορα όσο και αλλού							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	9	10	10	10	0	3
	%	21,4%	23,8%	23,8%	23,8%	0,0%	7,1%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	10	4	7	9	0	2
	%	31,3%	12,5%	21,9%	28,1%	0,0%	6,3%
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	8	2	10	14	5	2
	%	19,5%	4,9%	24,4%	34,1%	12,2%	4,9%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	8	5	5	7	6	1
	%	25%	15,6%	15,6%	21,9%	18,8%	3,1%



7.7 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

Σχέσεις με προϊστάμενο		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Αρκετά ικανός προϊστάμενος							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	4	4	4	7	14	9
	%	9,5%	9,5%	9,5%	16,7%	33,3%	21,4%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	4	3	3	12	9
	%	3,1%	12,5%	9,4%	9,4%	37,5%	28,1%
Άδικος προϊστάμενος							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	14	11	4	8	2	1
	%	35%	27,5%	10%	20%	5%	2,5%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	11	11	8	1	0	1
	%	31,3%	18,8%	18,8%	25%	0,0%	6,3%
Ελάχιστο ενδιαφέρον από προϊστάμενο για συναισθήματά							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	15	10	2	6	4	5
	%	35,7%	23,8%	4,8%	14,3%	9,5%	11,9%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	8	10	3	3	7	0
	%	25,8%	32,3%	9,7%	9,7%	22,6%	0,0%
Συμπαθώ προϊστάμενο μου							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	4	1	3	5	19	20
	%	9,5%	2,4%	7,1%	11,9%	45,2%	23,8%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	2	1	3	0	17	8
	%	6,5%	3,2%	9,7%	0,0%	54,8%	25,8%



7.8 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες που αφορούν τις Παροχές

Παροχές		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Δεν είμαι ικανοποιημένος από οφέλη							
	v	4	5	9	11	5	7
	%	9,8%	12,2%	22%	26,8%	12,2%	17,1%
Διοικητικοί Υπάλληλοι							
Υγειονομικοί	v	4	9	0	6	9	4
Διοικητικοί Υπάλληλοι	%	12,5%	28,1%	0,0%	18,8%	28,1%	12,5%
Ίδια προνόμια εργασίας σε σχέση με αντίστοιχων υπηρεσιών							
	v	14	5	7	10	3	2
	%	34,1%	12,2%	17,1%	24,4%	7,3%	4,9%
Διοικητικοί Υπάλληλοι							
Υγειονομικοί	v	10	6	6	8	0	2
Διοικητικοί Υπάλληλοι	%	31,3%	18,8%	18,8%	25%	0,0%	6,3%
Ικανοποιητικά προνόμια εργασίας							
	v	8	5	12	13	2	2
	%	19%	11,9%	28,6%	31%	4,8%	4,8%
Διοικητικοί Υπάλληλοι							
Υγειονομικοί	v	1	2	4	8	6	11
Διοικητικοί Υπάλληλοι	%	3,1%	6,3%	12,5%	25%	18,8%	34,4%
Οι προσπάθειές μου δεν αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε							
	v	2	3	13	9	7	8
	%	4,8%	7,1%	31%	21,4%	16,7%	19%
Διοικητικοί Υπάλληλοι							
Υγειονομικοί	v	0	2	9	5	10	6
Διοικητικοί Υπάλληλοι	%	0,0%	6,3%	28,1%	15,6%	31,3%	18,8%



7.9 Πίνακες Ικανοποίησης από δείκτες που αφορούν Επίτευξη – Αναγνώριση

Επίτευξη – Αναγνώριση		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Όταν κάνω την δουλειά μου σωστά αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	7	4	9	9	11	2
	%	16,7%	9,5%	21,4%	21,4%	26,2%	4,8%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	2	6	12	5	2
	%	10%	6,7%	20%	40%	16,7%	6,7%
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	2	6	10	11	7	4
	%	5%	15%	25%	27,5%	17,5%	10%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	6	7	4	8	5
	%	3,2%	19,4%	22,6%	12,9%	25,8%	16,1%
Οι πιθανότητες για ανταμειφτεί κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	4	3	12	7	6	10
	%	9,5%	7,1%	28,6%	16,7%	14,3%	23,8%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	2	4	8	6	11
	%	3,1%	6,3%	12,5%	25%	18,8%	34,4%
Δεν νομίζω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	2	3	13	9	7	8
	%	4,8%	7,1%	31%	21,4%	16,7%	19%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	0	2	9	5	10	6
	%	0	6,3%	28,1%	15,6%	31,3%	18,8%



7.10 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες που αφορούν Οργάνωση – Λειτουργία Οργανισμού

Οργάνωση – Λειτουργία Οργανισμού		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Πολλοί από τους κανόνες κάνουν την δουλειά μου δύσκολη							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	4	3	14	7	13
	%	2,4%	9,5%	7,1%	33,3%	16,7%	31%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	4	1	2	10	6	9
	%	12,5%	3,1%	6,3%	31,3%	18,8%	28,1%
Προσπάθειες για σωστή δουλειά σπάνια εμποδίζεται από γραφειοκρατία							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	10	7	7	9	7	2
	%	23,8%	16,7%	16,7%	21,4%	16,7%	4,8%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	10	4	11	2	3	1
	%	32,3%	12,9%	35,5%	6,5%	9,7%	3,2%
Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	3	0	3	12	22
	%	2,4%	7,1%	0,0%	7,1%	29,3%	53,7%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	0	1	2	3	16	10
	%	0,0%	3,1%	6,3%	9,4%	50%	31,3%
Στην δουλειά μου έχω μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	0	2	5	3	16	15
	%	0	4,9%	12,2%	7,3%	39%	36,6%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	0	0	1	4	16	11
	%	0,0%	0,0%	3,1%	12,5%	50%	34,4%



7.11 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες που αφορούν τις Σχέσεις με τους Συναδέλφους

Σχέσεις με συναδέλφους		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Συμπαθώ σε γενικές γραμμές τους συναδέλφους							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	0	2	0	5	19	15
	%	0,0%	4,9%	0,0%	12,2%	46,3%	36,6%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	0	0	3	12	16
	%	3,1%	0,0%	0,0%	9,4%	37,5%	50%
Πρέπει να εργάζομαι περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας συναδέλφων							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	4	7	2	12	13	3
	%	9,8%	17,1%	4,9%	29,3%	31,7%	7,3%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	5	2	9	9	4
	%	9,4%	15,6%	6,3%	28,1%	28,1%	12,5%
Περνάω καλά με συναδέλφους							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	0	1	6	14	10
	%	3,1%	0,0%	3,1%	18,8%	43,8%	31,3%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	0	0	1	7	23	10
	%	0,0%	0,0%	2,4%	17,1%	56,1%	24,4%
Αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	6	11	15	3	2
	%	7,5%	15%	27,5%	37,5%	7,5%	5%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	8	2	5	6	9	2
	%	25%	6,3%	15,6%	18,8%	28,1%	6,3%



7.12 Πίνακες Ικανοποίησης από δείκτες που αφορούν την Φύση της εργασίας

Φύση της εργασίας		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Αισθάνομαι μερικές φορές ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	7	1	3	22	5	4
	%	16,7%	2,4%	7,1%	52,4%	11,9%	9,5%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	5	2	8	5	7	3
	%	16,7%	6,7%	26,7%	16,7%	23,3%	10%
Μου αρέσουν αυτά που πρέπει να κάνω στην δουλειά μου							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	0	4	2	12	14	9
	%	0,0%	9,8%	4,9%	29,3%	34,1%	22%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	1	3	8	10	9
	%	3,1%	3,1%	9,4%	25%	31,3%	28,1%
Νιώθω μια αίσθηση περηφάνιας για την δουλειά μου							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	1	8	5	14	9
	%	7,5%	2,5%	20%	12,5%	35%	22,5%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	4	4	3	10	8
	%	9,4%	12,5%	12,5%	9,4%	31,3%	25%
Η δουλειά μου είναι ευχάριστη							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	4	2	9	14	6	5
	%	10%	5%	22,5%	35%	15%	12,5%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	2	6	8	10	5
	%	3,1%	6,3%	18,8%	25%	31,3%	15,6%



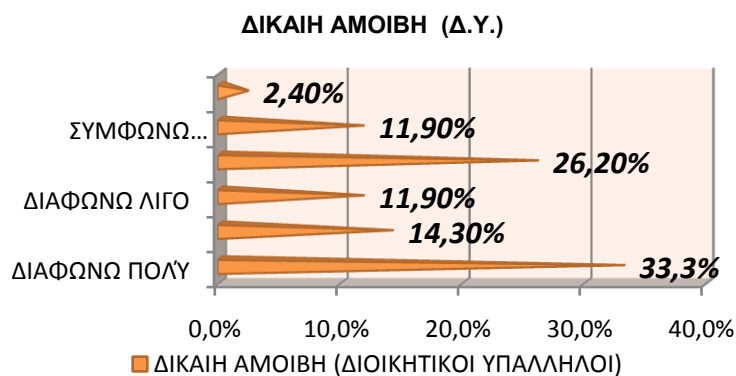
7.13 Πίνακες Ικανοποίησης από Δείκτες που αφορούν την Επικοινωνία

Επικοινωνία		Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πολύ
Επικοινωνία στον οργανισμό σε κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	5	7	19	4	4
	%	7,1%	11,9%	16,7%	45,2%	9,5%	9,5%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	2	13	9	3	2
	%	9,4%	6,3%	40,6%	28,1%	9,4%	6,3%
Στόχοι δεν είναι σαφής							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	1	4	5	14	13	4
	%	2,4%	9,8%	12,2%	34,1%	31,7%	9,8%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	2	6	8	9	4
	%	9,4%	6,3%	18,8%	25%	28%	12,5%
Δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην εργασία μου							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	3	8	10	11	6
	%	7,3%	7,3%	19,5%	24,4%	26,8%	14,6%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	2	1	10	8	7	3
	%	6,5%	3,2%	32,3%	25,8%	22,6%	9,7%
Δεν μου εξηγούν πλήρως τις δουλειές που μου αναθέτουν							
Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	6	4	7	14	6	4
	%	14,6%	9,8%	17,1%	34,1%	14,6%	9,8%
Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι	v	3	4	10	9	3	3
	%	9,4%	12,5%	31,3%	28,1%	9,4%	9,4%

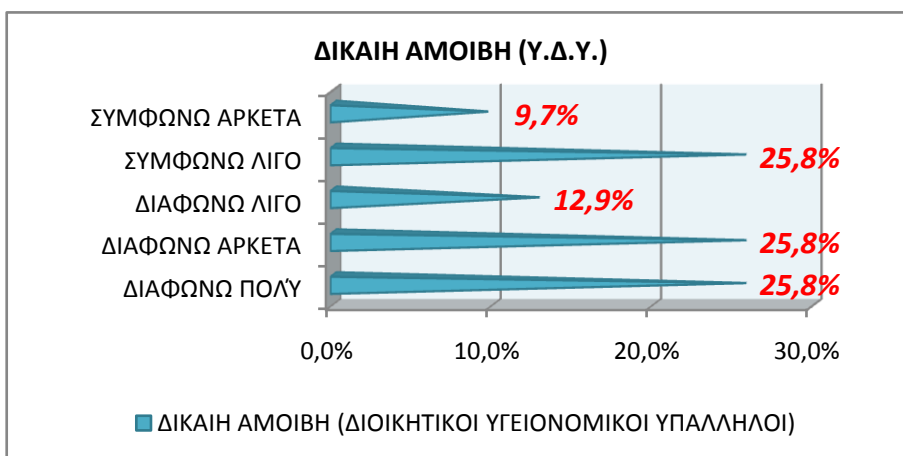


7.15 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Ικανοποίησης Εργαζομένων (JSS)

Η πρώτη ερώτηση του Β΄ μέρους του ερωτηματολογίου ασχολείται με το αν αισθάνονται πως η αμοιβή τους είναι δίκαιη σε σχέση με την δουλειά που προσφέρουν, οι απαντήσεις που έδωσαν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι του Ι.Κ.Α είναι οι παρακάτω: το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (33,3%) δηλαδή, 14 άτομα διαφωνεί πολύ, ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό 26,2% (11 άτομα) συμφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση, το 14,3% διαφωνεί αρκετά (6 άτομα), ίδιο ποσοστό απαντήσεων ωστόσο έχουν οι απαντήσεις διαφωνώ λίγο και συμφωνώ αρκετά με ποσοστό 11,9% (5 άτομα έκαστος), ενώ μόλις το 2,4% (1 άτομο) έδωσε την απάντηση συμφωνώ πολύ.



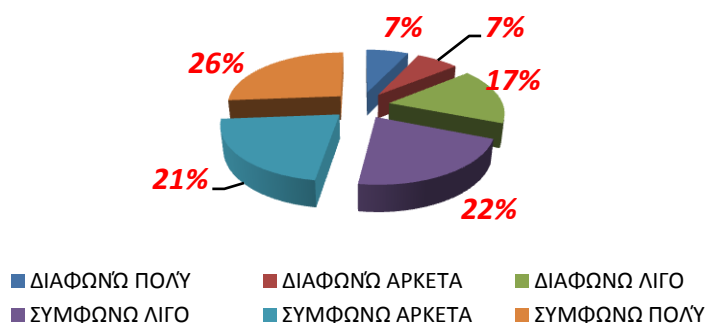
Οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι για την ίδια ερώτηση είναι οι εξής: οι απαντήσεις "διαφωνώ πολύ", "διαφωνώ αρκετά" και "συμφωνώ λίγο" έχουν ίδιο ποσοστό απαντήσεων της τάξης του 25,8% (8 άτομα έκαστος), το 12,9% έδωσε την απάντηση διαφωνώ λίγο (4 άτομα) και τέλος μόλις 3 άτομα (9,7%) έδωσαν την απάντηση συμφωνώ αρκετά.





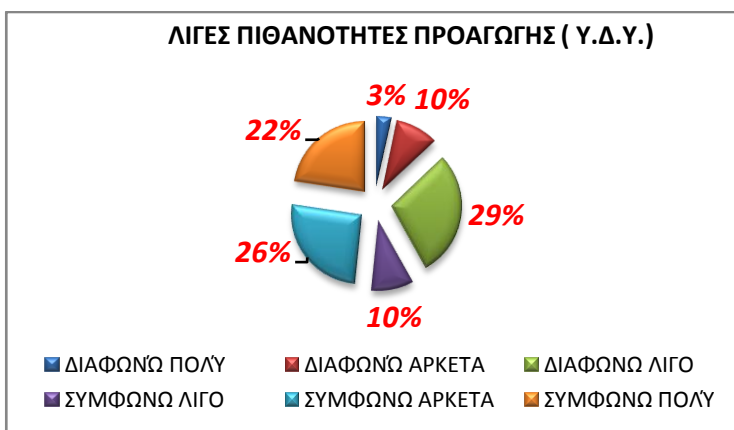
Η δεύτερη πρόταση που έπρεπε να απαντήσουν οι ερωτώμενοι (Διοικητικοί Υπάλληλοι) ήταν η εξής «Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου», οι απαντήσεις “διαφωνώ πολύ” και διαφωνώ αρκετά έχουν το ίδιο ποσοστό απαντήσεων 7,1% (3 άτομα) αντιστοίχως επίσης ίδιο ποσοστό απαντήσεων έχουν οι απαντήσεις “συμφωνώ λίγο” και “συμφωνώ αρκετά” με ποσοστό 21,4% αντίστοιχα (9 άτομα έκαστος) το 26,2% απάντησε “συμφωνώ πολύ” και τέλος το 16,7% (7 άτομα) απάντησαν διαφωνώ λίγο.

ΛΙΓΕΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ (Δ.Υ.)



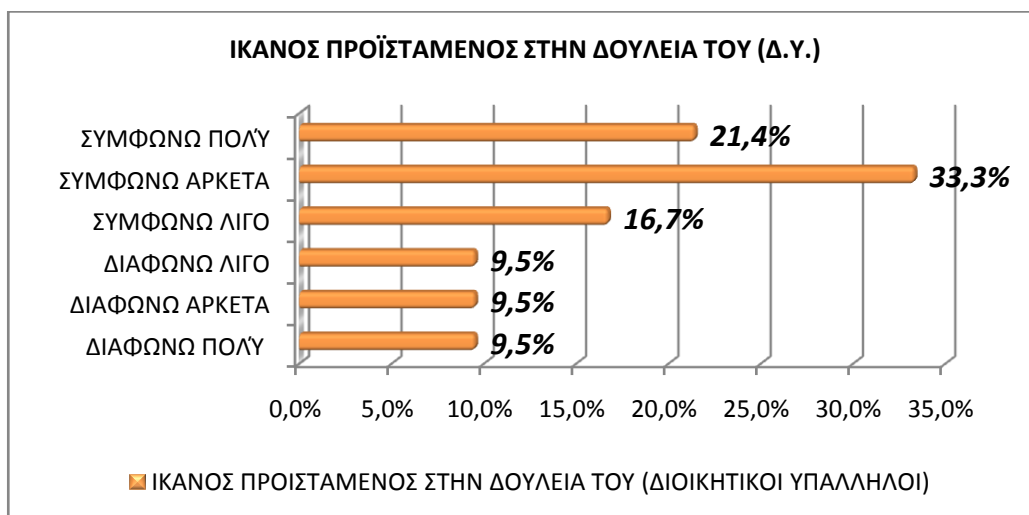
Οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι του οργανισμού έχουν ως εξής: το 29% (9 άτομα) απάντησαν πως διαφωνούν λίγο με την παραπάνω πρόταση ενώ ίδιο ποσοστό απαντήσεων (9,7%) έχουν οι απαντήσεις “διαφωνώ αρκετά” και “συμφωνώ λίγο” , πολύ μικρό ποσοστό απαντήσεων ωστόσο έχει η απάντηση διαφωνώ πολύ με ποσοστό 3,1% (1 άτομο), ενώ αρκετά μεγάλο ποσοστό είχαν οι απαντήσεις “συμφωνώ αρκετά” με ποσοστό 25,8% (8 άτομα) και η απάντηση “συμφωνώ πολύ” με ποσοστό 22,6% (7 άτομα).

ΛΙΓΕΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ (Υ.Δ.Υ.)

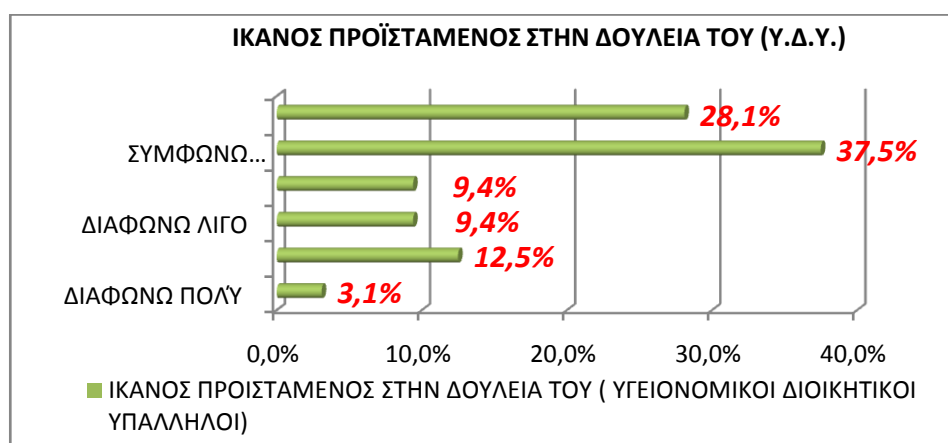




Η τρίτη πρόταση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ήταν η εξής: «Ο προϊστάμενος/νή μου είναι αρκετά ικανός/νή στην δουλειά του/της» το 33,3% (14 άτομα) των Διοικητικών Υπαλλήλων του Ι.Κ.Α. συμφωνεί αρκετά, το 21,4% (9 άτομα) συμφωνεί πολύ και το 16,7% (7 άτομα) συμφωνεί λίγο, ωστόσο παρατηρήθηκε ότι οι απαντήσεις "διαφωνώ πολύ", "διαφωνώ αρκετά" και "διαφωνώ λίγο" είχαν ίσο ποσοστό απαντήσεων 9,5% (4 άτομα αντιστοίχως).

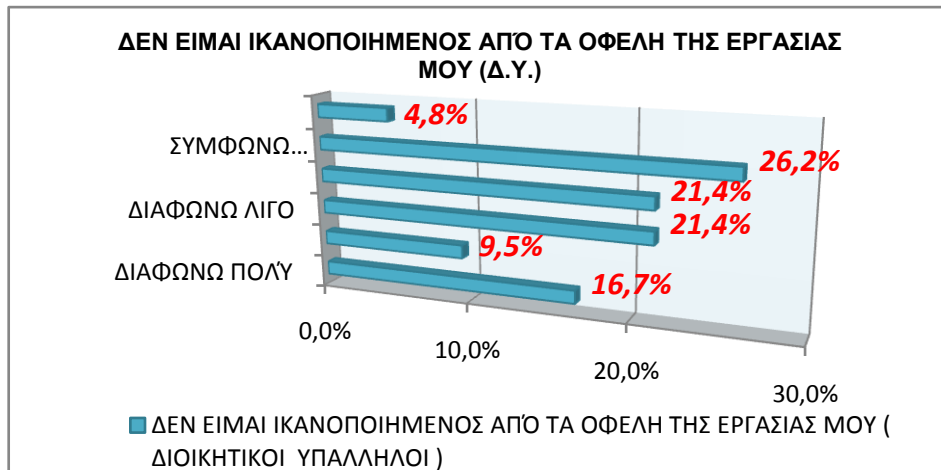


Οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι έχουν ως εξής: το 37,5% (12 άτομα από τα 32) απάντησαν "συμφωνούν πολύ με την παραπάνω πρόταση, το 28,1% (9 άτομα) απάντησε πως "συμφωνεί πολύ", ακόμη 4 άτομα (12,5%) απάντησαν πως διαφωνούν αρκετά, ενώ ίσο ποσοστό απαντήσεων 9,4% είχαν οι απαντήσεις "διαφωνώ αρκετά" και συμφωνώ λίγο και τέλος μόλις ένα άτομο (3,1%) απάντησε πως διαφωνεί πολύ.



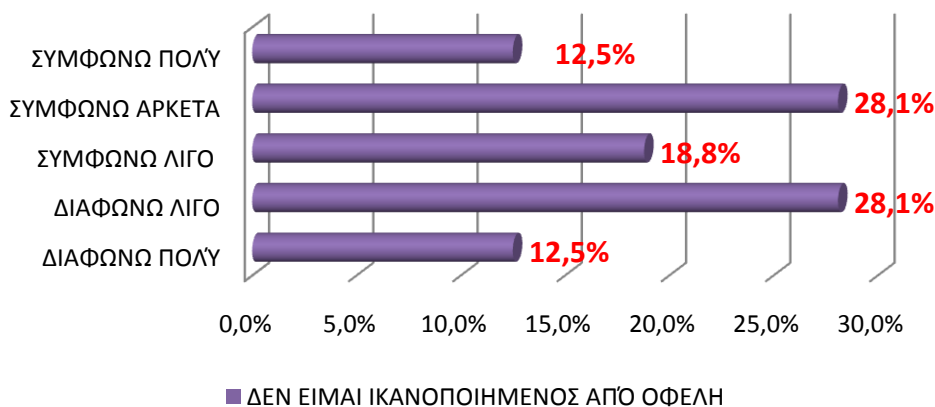


Η επόμενη ερώτηση έχει να κάνει με το κατά πόσο δεν είναι ικανοποιημένοι από τα οφέλη που τους προσφέρει η δουλειά τους. Παρατηρείται ότι σε αυτή την ερώτηση οι Διοικητικοί Υπάλληλοι του οργανισμού έδωσαν τις εξής απαντήσεις: το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (26,8%) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά με αυτή την πρόταση, το 22% (δηλ. 9 άτομα) απάντησε πως διαφωνούν λίγο, το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό το έχει η απάντηση συμφωνώ πολύ με ποσοστό 17,1% (7 άτομα), ενώ το 12,2% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά με την παραπάνω πρόταση και τέλος το μικρότερο ποσοστό απαντήσεων το είχε η απάντηση διαφωνώ πολύ με ποσοστό μόλις 9,8%.



Όσον αφορά τις απόψεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (9 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω πρόταση με ποσοστό 28,1%, επίσης το ίδιο ποσοστό ατόμων έδωσε την απάντηση "συμφωνώ αρκετά" (28,1%), το 18,8% απάντησε πως συμφωνεί λίγο, τέλος παρατηρείται πως οι απαντήσεις συμφωνώ πολύ και διαφωνώ πολύ έχουν ίδιο ποσοστό απαντήσεων (12,5% έκαστος), ωστόσο στην απάντηση διαφωνώ αρκετά δεν υπήρξε καμία απάντηση.

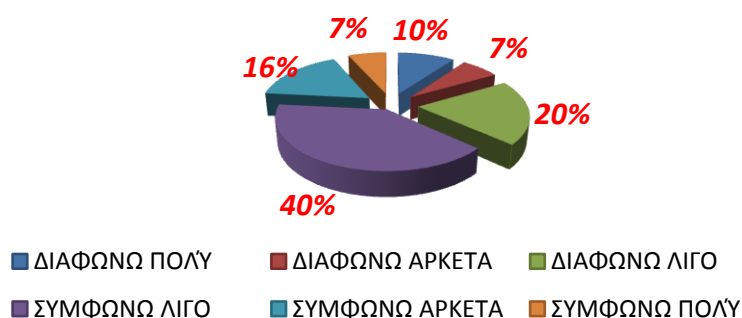
ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΟΥ (Υ.Δ.Υ.)



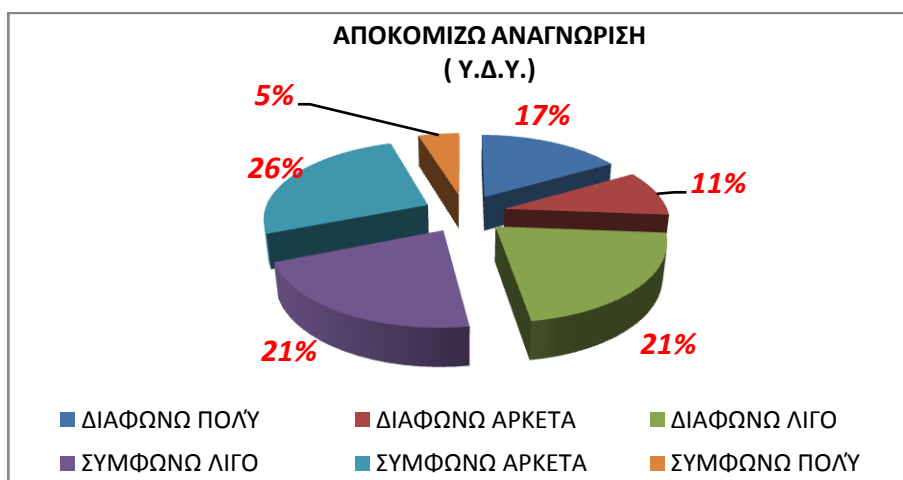


Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κλίθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Όταν κάνω την δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε», η πλειοψηφία των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων (40%) απάντησε πως συμφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση, το 20% (6 άτομα) απάντησαν πως "διαφωνεί λίγο", το 16,7% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά ενώ το 10% απάντησε πως διαφωνεί πολύ, τέλος το ίδιο ποσοστό ατόμων (2 άτομα) 6,7% έδωσαν τις απαντήσεις διαφωνώ αρκετά και συμφωνώ πολύ.

**ΑΠΟΚΟΜΙΖΩ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
(Δ.Υ.)**



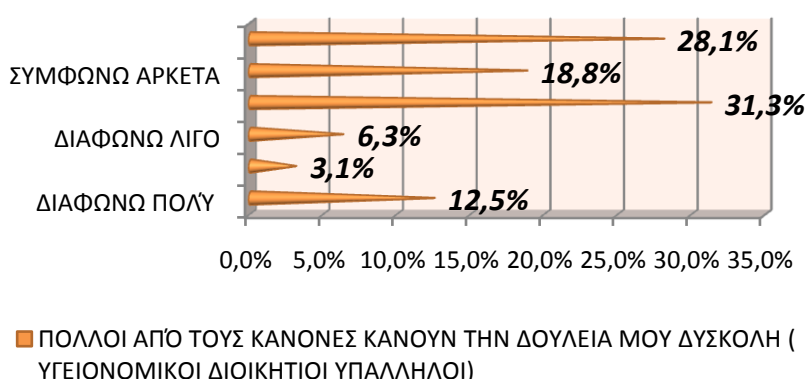
Οι αντίστοιχες απαντήσεις στην συγκεκριμένα ερώτηση των Διοικητικών Υπαλλήλων είναι οι εξής: το 26,2% (11 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι απαντήσεις "διαφωνώ λίγο" και "συμφωνώ λίγο" είχαν ακριβώς το ίδιο ποσοστό απαντήσεων της τάξεως των 21,4% έκαστος, το 16,7% απάντησε πως "διαφωνεί πολύ" ενώ το 9,5% των ερωτώμενων (4 άτομα) απάντησε πως "διαφωνεί αρκετά" και τέλος το μικρότερο ποσοστό απαντήσεων είχε η απάντηση συμφωνώ πολύ με ποσοστό 4,8% (2 άτομα).





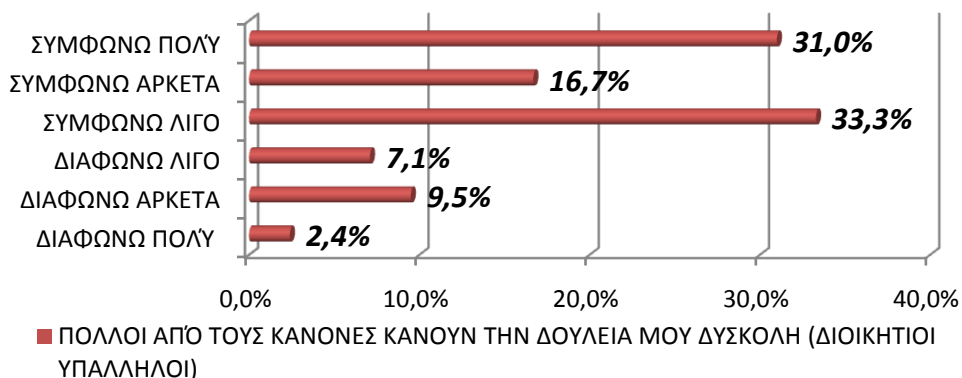
Στην πρόταση «Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμε έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν την δουλειά μου πιο δύσκολη» οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι του οργανισμού έδωσαν τις εξής απαντήσεις: το 31,3% απάντησε πως συμφωνεί λίγο ενώ με μικρή διαφορά το 28,1% απάντησε πως συμφωνεί πολύ και το 18,8% έδωσε την απάντηση συμφωνώ αρκετά, το 12,5% απάντησε πως "διαφωνεί πολύ", το 6,3% απάντησε πως "διαφωνεί λίγο" και τέλος το 3,1% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά

ΠΟΛΛΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΔΥΣΚΟΛΗ (Υ.Δ.Υ.)



Οι αντίστοιχες απαντήσεις που έδωσαν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι είναι οι παρακάτω: το 33,3% απάντησε πως "συμφωνεί πολύ" με την παραπάνω πρόταση, με μικρή διαφορά ακολουθεί η απάντηση "συμφωνώ πολύ" με ποσοστό 31%, ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ αρκετά με ποσοστό 16,7%, πολύ μικρά ποσοστά είχαν ωστόσο οι απαντήσεις διαφωνώ λίγο με ποσοστό 7,1%, διαφωνώ αρκετά με ποσοστό 9,5% και τέλος το μικρότερο ποσοστό (2,4%) έχει η απάντηση διαφωνώ πολύ.

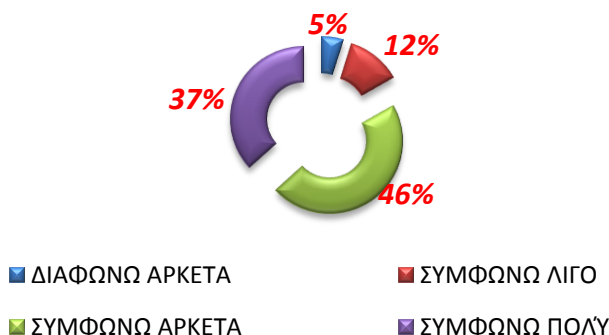
ΠΟΛΛΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΔΥΣΚΟΛΗ (Δ.Υ.)





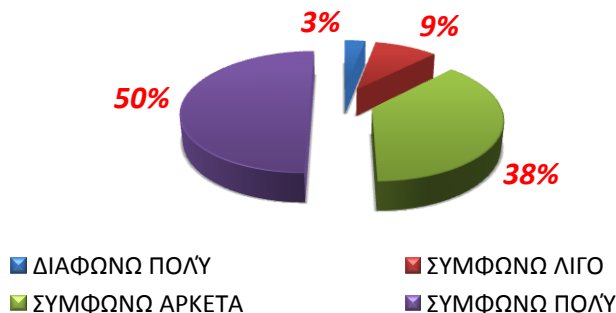
Η επόμενη πρόταση είναι η εξής: «Συμπαθώ σε γενικές γραμμές τους συναδέλφους μου» το 46,3% (19 άτομα) των Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησαν πως "συμφωνούν αρκετά" με την παραπάνω πρόταση ενώ το 36,6% απάντησε πως "συμφωνεί πολύ", το 12,2% απάντησε πως "συμφωνεί λίγο" ενώ πολύ μικρό ποσοστό είχε η απάντηση διαφωνώ αρκετά με ποσοστό 4,9% (2 άτομα), τέλος οι απαντήσεις "διαφωνώ λίγο", "διαφωνώ πολύ" και η απάντηση "συμφωνώ λίγο" δεν είχαν καμία απάντηση.

ΣΥΜΠΑΘΩ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ (Δ.Υ.)



Οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι είναι οι παρακάτω, οι μισοί από τους ερωτώμενους (16 άτομα, 50%) απάντησαν πως "συμφωνούν πολύ" με την παραπάνω πρόταση και το 37,5% (12 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά μικρό ποσοστό έχει η απάντηση συμφωνώ λίγο και μόνο 1 άτομο (3,1%) απάντησε πως διαφωνεί πολύ, τέλος οι απαντήσεις διαφωνώ λίγο, διαφωνώ αρκετά και συμφωνώ λίγο δεν είχαν καμία απάντηση.

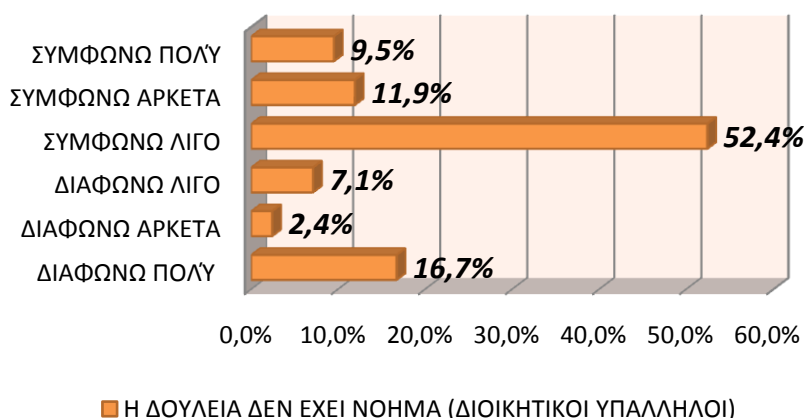
ΣΥΜΠΑΘΩ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ (Υ.Δ.Υ.)





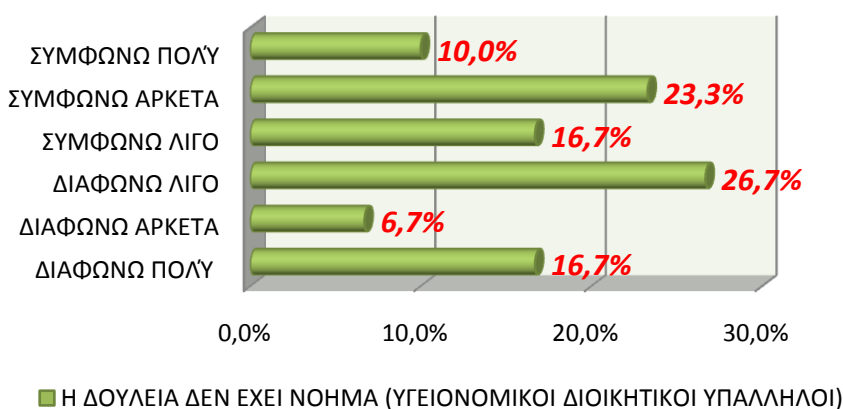
Στην πρόταση «Αισθάνομαι μερικές φορές ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα» οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους Διοικητικούς Υπαλλήλους του Ι.Κ.Α. ήταν οι εξής: το 52,4% απάντησε πως συμφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση, το 16,7% συμφωνεί πολύ ενώ το 11,9% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά, το 9,5% συμφωνεί πολύ, το 7,1% έδωσε την απάντηση “διαφωνώ λίγο” ενώ μόλις το 2,4% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά.

Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΝΟΗΜΑ (Δ.Υ.)



Οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικού Υπάλληλοι για την ίδια ερώτηση διαμορφώνονται ως εξής: το 26,7% απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 23,3% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά, το 10% απάντησε πως συμφωνεί πολύ, το 6,7% των ερωτώμενων απάντησε πως διαφωνεί αρκετά και τέλος ίδιο ποσοστό απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις “διαφωνώ πολύ” και “συμφωνώ λίγο” με ποσοστό 16,7% έκαστος.

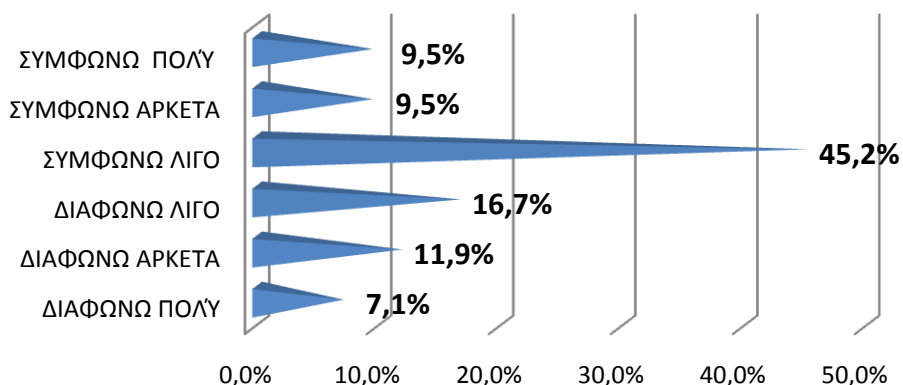
Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΝΟΗΜΑ (Υ.Δ.Υ.)





Στην ένατη πρόταση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι πόσο πιστεύουν πως η επικοινωνία στον οργανισμό φαίνεται να κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Το 45,2% απάντησε πως συμφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση ενώ ίδιο ποσοστό απαντήσεων (9,5%) είχαν οι απαντήσεις "συμφωνώ αρκετά" και "συμφωνώ πολύ", το 16,7% απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 11,9% απάντησε πως διαφωνώ αρκετά και τέλος το 7,1% απάντησε πως διαφωνεί πολύ.

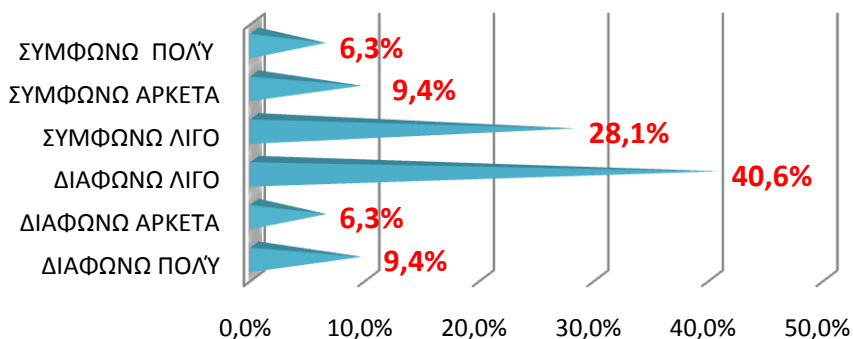
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (Δ.Υ.)



■ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ)

Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων σε αυτή την ερώτηση διαμορφώνονται ως εξής: το 40,6% διαφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση ενώ το 28,1% απάντησε πως "συμφωνεί λίγο", ωστόσο οι απαντήσεις "διαφωνώ πολύ" και "συμφωνώ αρκετά" έχουν ακριβώς το ίδιο ποσοστό απαντήσεων (9,4%), επίσης οι απαντήσεις "διαφωνώ αρκετά" και "διαφωνώ πολύ" είχαν ίδιο ποσοστό απαντήσεων με ποσοστό 6,3% έκαστος.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (Υ.Δ.Υ.)

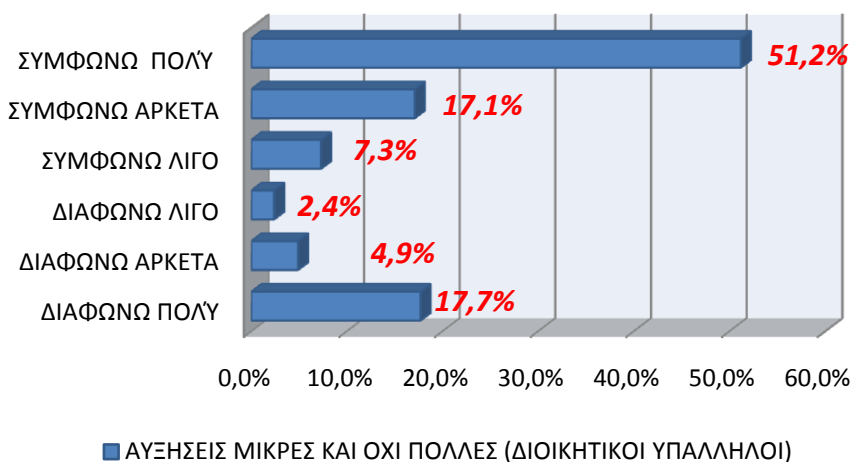


■ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ)



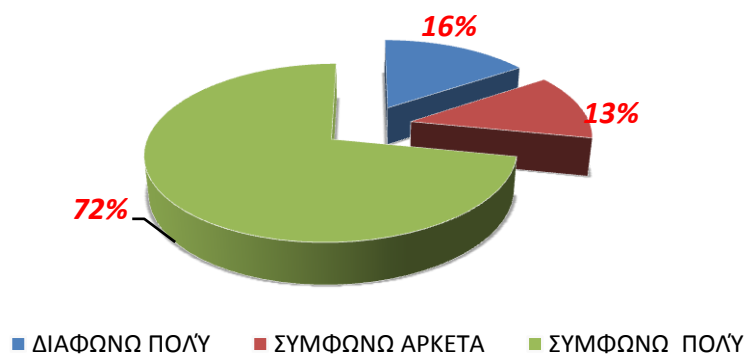
Όσο αφορά την πρόταση «Οι αυξήσεις είναι μικρές και δεν είναι πολλές» οι μισοί από τους Διοικητικούς Υπαλλήλους που πήραν μέρος στην έρευνα (51,2%) απάντησαν πως συμφωνούν πολύ με την παραπάνω πρόταση, οι απαντήσεις “διαφωνώ πολύ” και “συμφωνώ αρκετά” είχαν ακριβώς το ίδιο ποσοστό απαντήσεων (17,1% έκαστος), το 4,9% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά ενώ μόλις το 2,4% απάντησε πως διαφωνεί λίγο.

ΑΥΞΗΣΕΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΟΧΙ ΠΟΛΛΕΣ (Δ.Υ.)



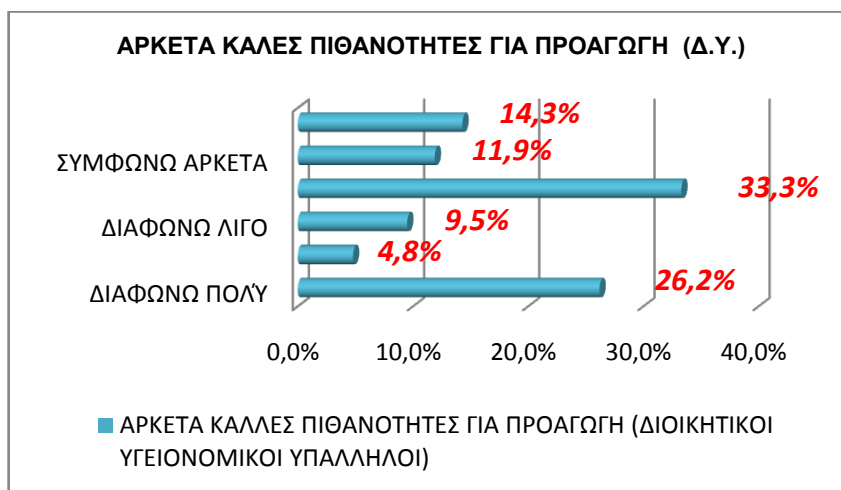
Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων έχουν ως εξής: το 71,95 των ερωτηθέντων απάντησαν πως συμφωνούν πολύ με την παραπάνω πρόταση, το 15,6% απάντησε πως διαφωνεί πολύ και τέλος το 12,5% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά, οι άλλες επιλογές ωστόσο δεν είχαν καμία απάντηση.

ΑΥΞΗΣΕΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΟΧΙ ΠΟΛΛΕΣ (Δ.Υ.Υ.)



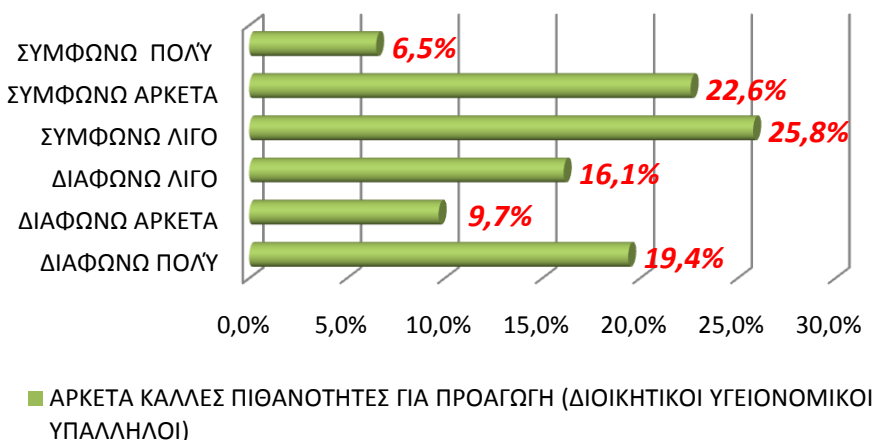


Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην πρόταση «Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντα τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή» από τους Διοικητικούς Υπάλληλους του Ι.Κ.Α. ήταν οι εξής: το 33,3% απάντησε πως συμφωνεί λίγο, το 11,9% πως συμφωνεί αρκετά και το 14,3% πως συμφωνεί πολύ, το 26,2% απάντησε πως διαφωνεί πολύ με την παραπάνω πρόταση, το 9,5% πως διαφωνεί λίγο ενώ μόλις το 4,8% έδωσε την απάντηση διαφωνώ αρκετά.



Στην ίδια ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν και οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι Ι.Κ.Α. οι απαντήσεις τους διαμορφώθηκαν ως εξής: το 25,8 των ερωτώμενων απάντησε πως "συμφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση ενώ το 22,6% απάντησε πως "συμφωνεί αρκετά, ενώ μόνο το 6,5% έδωσε την απάντηση "συμφωνώ πολύ", το 19,4% απάντησε πως διαφωνεί πολύ, το 9,7% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά και τέλος το 16,1% απάντησε πως διαφωνεί λίγο.

ΑΡΚΕΤΑ ΚΑΛΕΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ (Δ.Υ.Υ.)

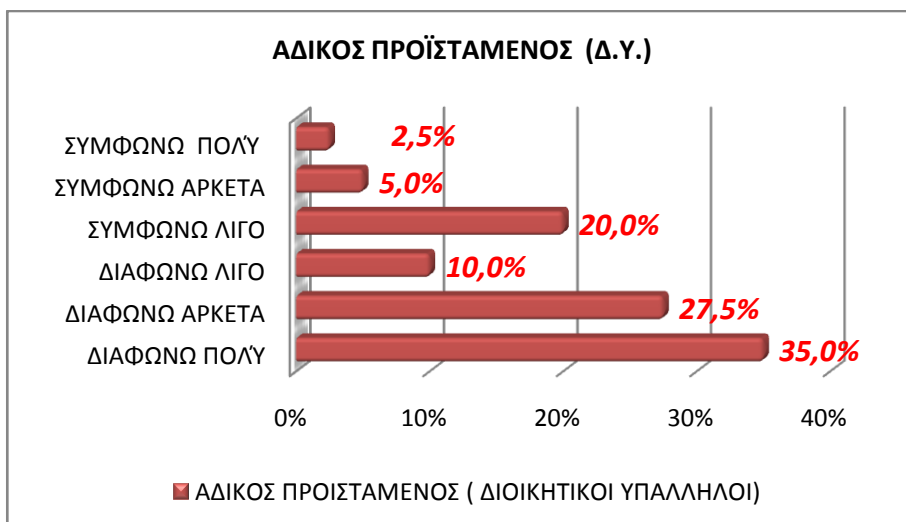




Στην δωδέκατη πρόταση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο πόσο συμφωνούν στο ότι ο προϊστάμενος τους είναι άδικος μαζί τους, οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι είχαν ως εξής: ίσο ποσοστό απαντήσεων έχουν οι απαντήσεις "διαφωνώ πολύ" και "διαφωνώ αρκετά" με ποσοστό απαντήσεων 34,4% έκαστος (11 άτομα έκαστος), το 25% (8 άτομα) έδωσε την απάντηση διαφωνώ λίγο" και τέλος ίσο ποσοστό απαντήσεων είχαν και οι απαντήσεις "συμφωνώ πολύ" και "συμφωνώ λίγο" με ποσοστό 3,1% αντίστοιχα (1 άτομο έκαστος).



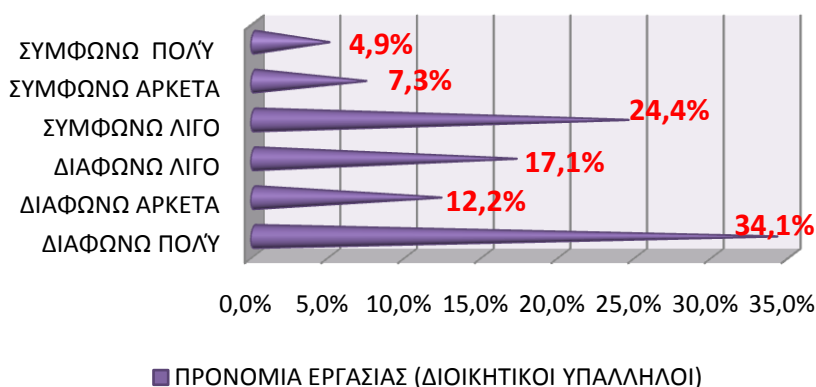
Οι αντίστοιχες απαντήσεις, για την ίδια ερώτηση, που έδωσαν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι έχουν ως εξής: το 35% (14 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί πολύ με την παραπάνω πρόταση, το 27,5% (11 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά, ενώ μόλις 4 άτομα (10%) απάντησαν πως διαφωνούν λίγο, το 20% των ερωτηθέντων (8 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν λίγο, το 5% έδωσε την απάντηση συμφωνώ αρκετά και τέλος μόλις 1 άτομο (2,5%) έδωσε την απάντηση συμφωνώ πολύ.





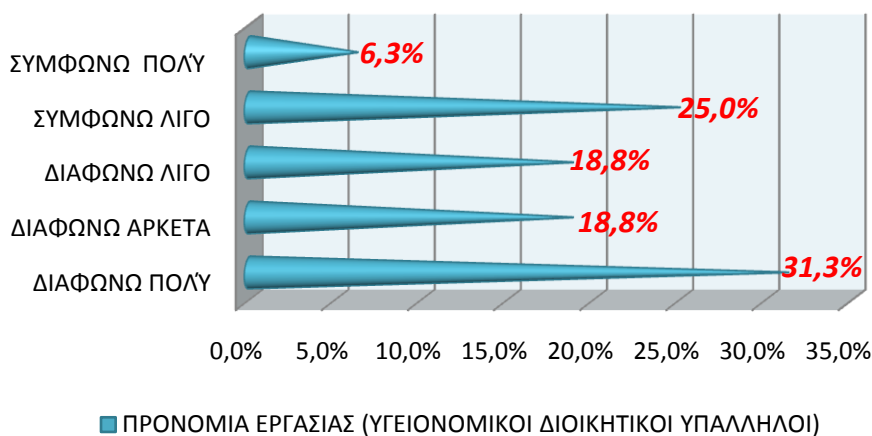
Στη πρόταση «Τα προνόμια που λαμβάνω από την εργασία μου είναι το ίδιο καλά με αυτά που αποκομίζουν άλλοι υπάλληλοι αντίστοιχων υπηρεσιών», το 34,1% των Διοικητικών Υπαλλήλων (14 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί πολύ με την παραπάνω πρόταση, το 12,2% (5 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά και το 17,1% (7 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 24,4% (10 άτομα) έδωσε την απάντηση πως συμφωνώ λίγο ενώ το 7,3% (3 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά, τέλος 4,9% (2 άτομα) του δείγματος απάντησε πως συμφωνεί πολύ.

ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δ.Υ.)



Στην ίδια ερώτηση κλήθηκαν να απαντήσουν και οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι οι απαντήσεις των οποίων έχουν ως εξής: το 31,3% του δείγματος (10 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί πολύ, το 18,8% (6 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά, ενώ το ίδιο ποσοστό (18,8%) έχε και η απάντηση διαφωνώ λίγο (6 άτομα), το 25% απάντησε πως συμφωνεί λίγο (8 άτομα) και τέλος μόνο 2 άτομα με ποσοστό 6,3% απάντησαν πως συμφωνούν πολύ.

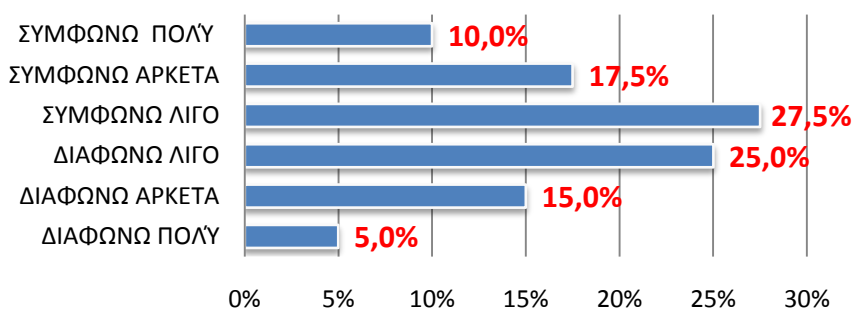
ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Υ.Δ.Υ.)





Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην πρόταση «Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει», το 25% (10 άτομα) του δείγματος των Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 27,5% (11 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο, το 17,5% (7 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά, ενώ το 10% απάντησε πως συμφωνεί πολύ, το 15% (6 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά, τέλος μόνο δύο άτομα (5%) απάντησαν πως διαφωνούν πολύ.

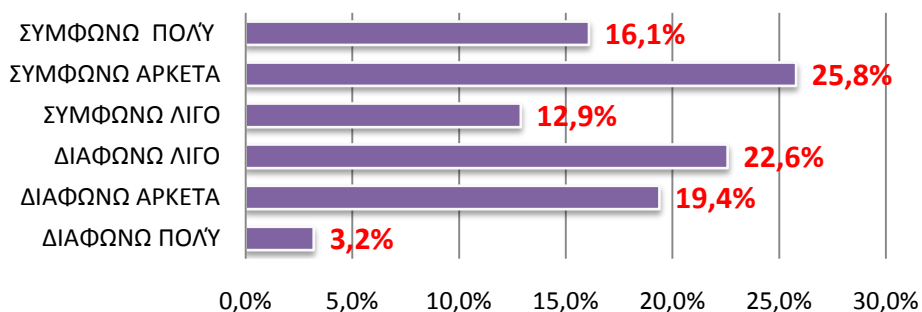
ΔΕΝ ΕΚΤΙΜΑΤΑΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ (Δ.Υ.)



■ ΔΕΝ ΕΚΤΙΜΑΤΑΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ)

Το 25,8% (8 άτομα) των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησε πως συμφωνεί αρκετά με την παραπάνω πρόταση, το 16,1% (5 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν πολύ και το 12,9% (4 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο, το 22,6% (7 άτομα) έδωσε την απάντησή διαφωνώ λίγο, το 19,4% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά ενώ μόνο ένα άτομο (3,2%) απάντησε πως διαφωνεί πολύ.

ΔΕΝ ΕΚΤΙΜΑΤΑΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ (Υ.Δ.Υ.)

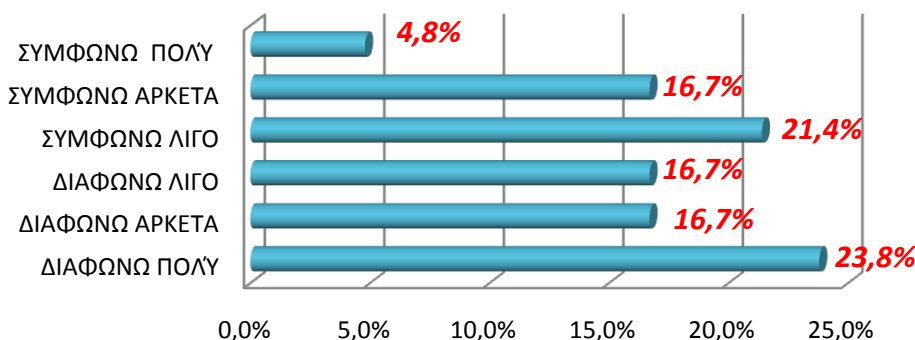


■ ΔΕΝ ΕΚΤΙΜΑΤΑΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ (ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ)



Η επόμενη πρόταση που έπρεπε να απαντήσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι η εξής: «Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά την δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από την γραφειοκρατία». Το 23,8% των Διοικητικών Υπαλλήλων (10 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί πολύ με την παραπάνω πρόταση, το 16,7% (7 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά ενώ αντίστοιχο ποσοστό (25,7%) είχε και η απάντηση "διαφωνώ λίγο" απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 21,4% (9 άτομα) έδωσε την απάντηση συμφωνώ λίγο, το 16,7% (7 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά ενώ μόλις το 4,8% (2 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ.

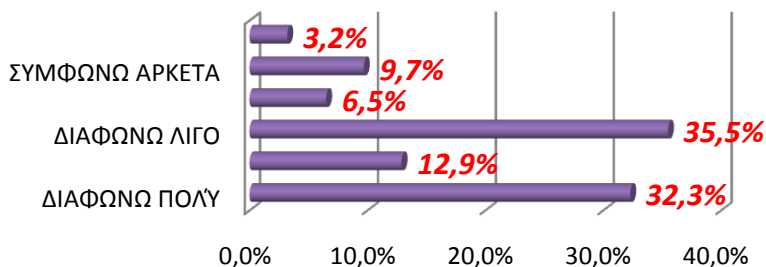
ΟΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΠΑΝΙΑ ΕΜΠΟΔΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (Δ.Υ.)



■ ΟΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΠΑΝΙΑ ΕΜΠΟΔΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ (Δ.Υ.)

Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων είναι οι εξής: η πλειοψηφία των ερωτώμενων (35,5%) απάντησε πως διαφωνεί λίγο (11 άτομα), το 32,3% απάντησε πως διαφωνεί πολύ (10 άτομα) ενώ το 12,9% (4 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά, μικρότερα ποσοστά απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις "συμφωνώ αρκετά" με ποσοστό 9,7% (3 άτομα), "συμφωνώ λίγο" με ποσοστό 6,5% (2 άτομα) και τέλος μόλις ένα άτομο έδωσε την απάντηση συμφωνώ πολύ (3,2%).

ΟΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΠΑΝΙΑ ΕΜΠΟΔΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ (Υ.Δ.Υ.)

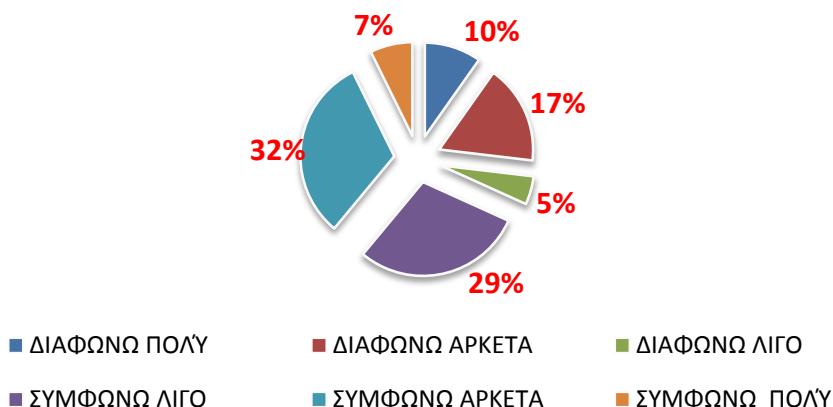


■ ΟΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΠΑΝΙΑ ΕΜΠΟΔΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑ (Υ.Δ.Υ.)



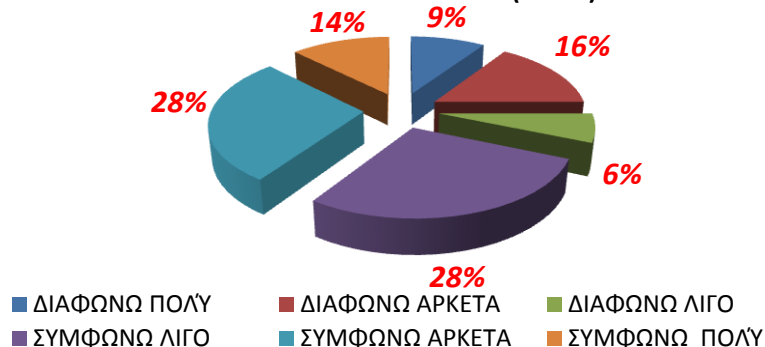
Στην πρόταση «Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στην δουλειά μου, εξαιτίας τις ανικανότητας των συναδέλφων μου», το 31,7% των Διοικητικών Υπαλλήλων του οργανισμού απάντησε πως συμφωνεί αρκετά με την παραπάνω πρόταση, το 29,3% απάντησε πως συμφωνεί λίγο ενώ μόλις το 7,3% έδωσε την απάντηση συμφωνώ πολύ. Από την άλλη μεριά όμως το 17,1% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά, το 9,8% απάντησε πως διαφωνεί πολύ ενώ μόλις το 4,9% έδωσε την απάντηση διαφωνώ λίγο.

ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΜΟΥ (Δ.Υ.)



Οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι στην ίδια ερώτηση έχουν ως εξής: το 28,1% (9 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση επίσης το ίδιο ποσοστό απαντήσεων (28,1%) έχει και απάντηση συμφωνώ αρκετά, ενώ το 12,5% (4 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, 15,6% (5 άτομα), απάντησε πως διαφωνεί αρκετά ενώ το 9,4% (3 άτομα) απάντησαν πως διαφωνούν πολύ και τέλος το 6,3% (2 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί λίγο.

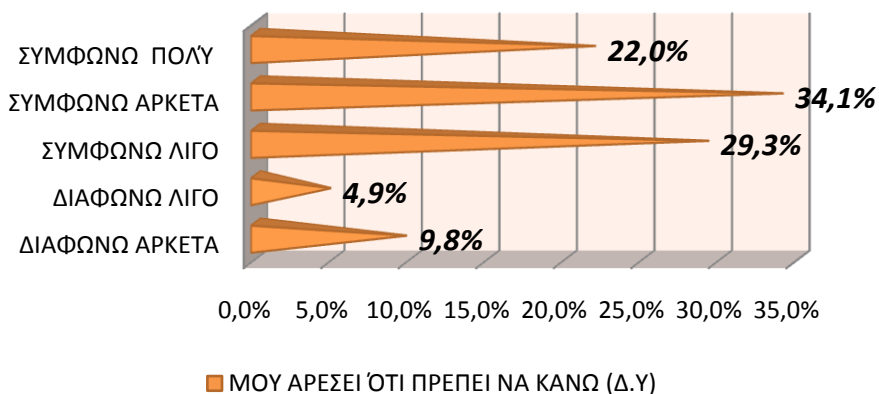
ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΞΑΙΤΙΑΣ ΤΗΣ ΑΝΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΜΟΥ (Υ.Δ.Υ.)





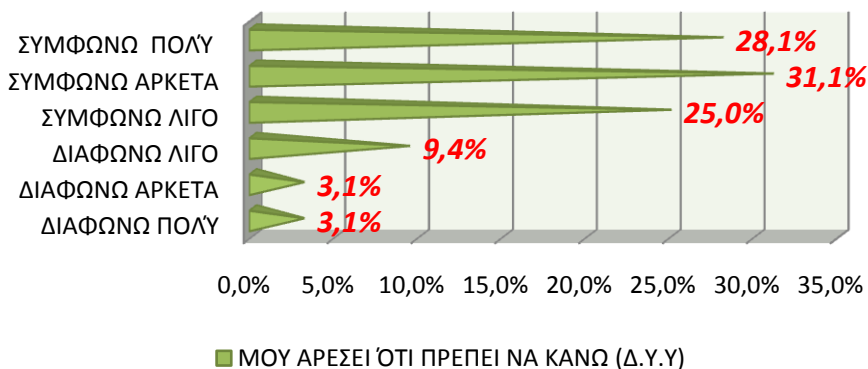
Η επόμενη πρόταση που έπρεπε να απαντήσουν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι έχει να κάνει με το κατά πόσο τους αρέσουν αυτά που πρέπει να κάνουν στη δουλειά τους. Το 34,1% (14 άτομα) απάντησε πως συμφωνούν αρκετά, το 29,3% (12 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο και το 22% (9 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ, το 9,8% (4 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά και τέλος το 4,9% (2 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί λίγο, ενώ η απάντηση διαφωνώ πολύ δεν είχε καμία απάντηση.

ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΉΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΩ (Δ.Υ)



Στην ίδια ερώτηση κλήθηκαν να απαντήσουν και οι Υγειονομική Διοικητικοί Υπάλληλοι οι απαντήσεις των οποίων έχουν ως εξής: το 31,3% (10 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά με την παραπάνω πρόταση, το 28,1% (9 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ και το 25% απάντησε πως συμφωνεί λίγο, 3 άτομα απάντησαν διαφωνούν λίγο με ποσοστό 9,4% και τέλος ίσο ποσοστό απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις διαφωνώ πολύ και διαφωνώ αρκετά με ποσοστό 3,1% (1 άτομο έκαστος).

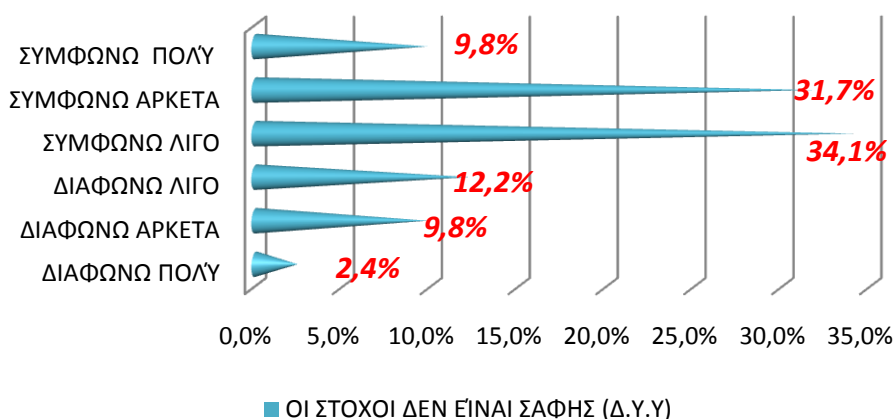
ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΉΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΩ (Δ.Υ.Υ)





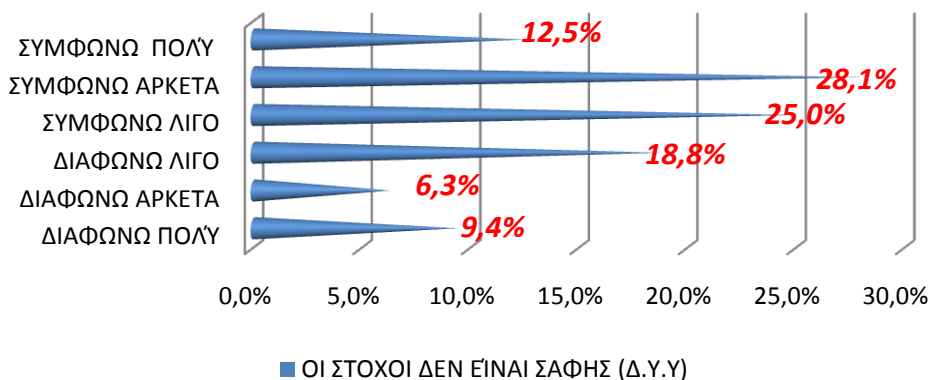
Στη συνέχεια, στην πρόταση «Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δεν είναι σαφείς», το 34,1% (14 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο, το 31,7% (13 άτομα) έδωσε την απάντηση συμφωνώ αρκετά ενώ μόλις το 9.8% (4 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ. Το 12,2% (5 άτομα) τώρα απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 9,8% (4 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά και τέλος μόλις ένα άτομο (2,4%) απάντησε πως διαφωνεί πολύ.

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΑΦΗΣ (Δ.Υ.)



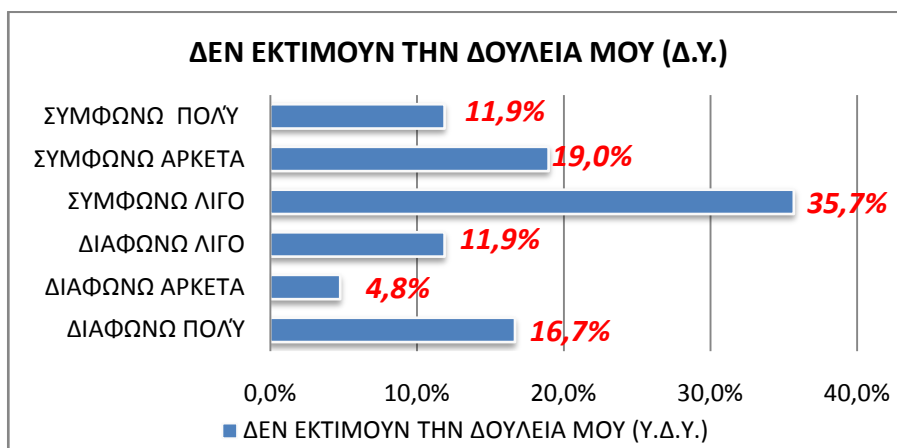
Στην ίδια ερώτηση κλήθηκαν να απαντήσουν και οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι οι απαντήσεις των οποίων διαμορφώνονται ως εξής: το 28,1% (9 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά με την παραπάνω πρόταση, το 25% απάντησε πως συμφωνεί λίγο (8 άτομα) και το 12,5% έδωσε την απάντηση συμφωνώ πολύ (4 άτομα), το 18,8% απάντησε πως διαφωνεί λίγο (6 άτομα), τρία άτομα απάντησαν πως διαφωνούν πολύ με ποσοστό 9,4% και τέλος μόνο δύο άτομα απάντησαν πως διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 6,3%.

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΑΦΗΣ (Δ.Υ.Υ)

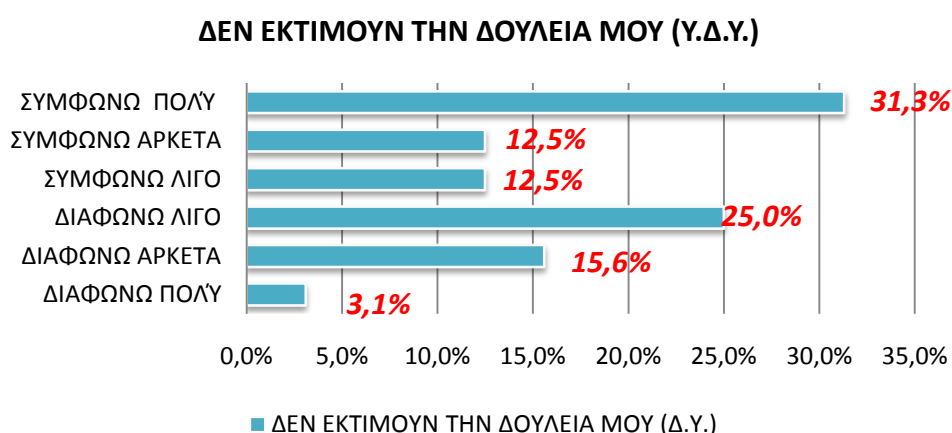




Η επόμενη πρόταση που έπρεπε να απαντήσουν οι συμμετέχοντες ήταν: «Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα την δουλειά μου όταν σκέπτομαι τον μισθό που μου δίνουν», το 16,7% συμφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση, το 11,9% συμφωνεί πολύ ενώ το 19% συμφωνεί αρκετά, το 35,7% διαφωνεί λίγο, το 16,7% διαφωνεί πολύ ενώ το 4,8% διαφωνεί αρκετά.



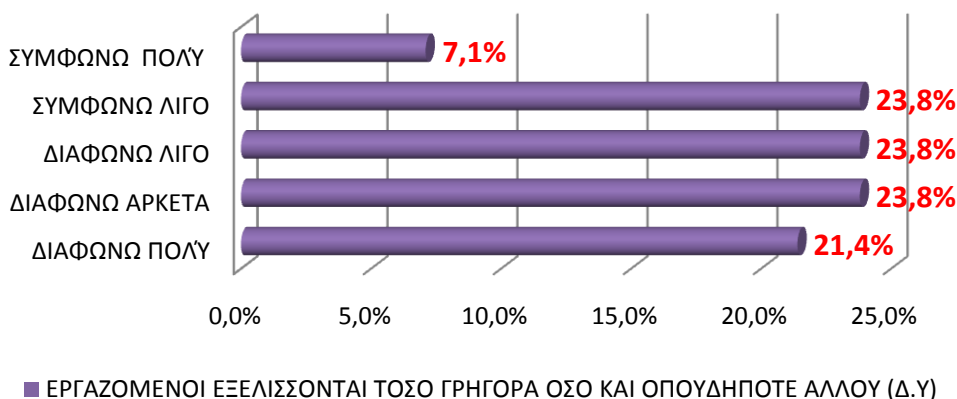
Το 31,3% των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων συμφωνούν πολύ με την πρόταση «αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα την δουλειά μου όταν σκέπτονται το μισθό που μου δίνουν», παρατηρείται ότι ίδιο ποσοστό απαντήσεων (12,5%) έχουν οι απαντήσεις συμφωνώ λίγο και συμφωνώ αρκετά (4 άτομα έκαστος), το 25% (8 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά και τέλος μόλις ένα άτομο απάντησε πως διαφωνεί πολύ (3,1%).





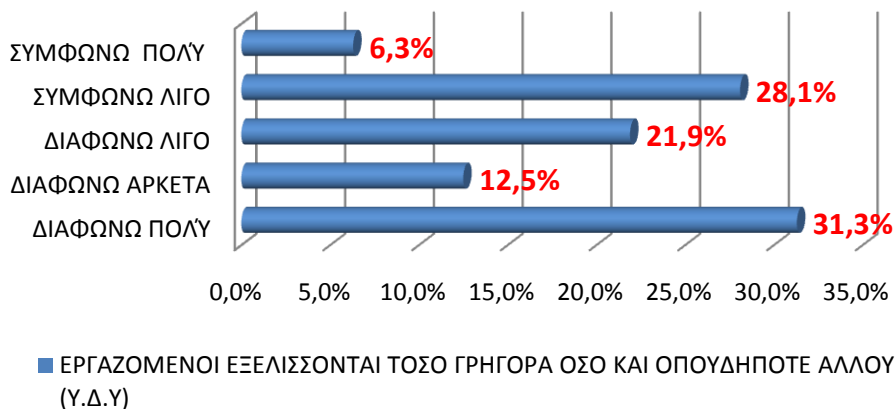
Η επόμενη ερώτηση που έπρεπε να απαντήσουν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι του Ι.Κ.Α. ήταν η εξής: «οι εργαζόμενοι εδώ μπορούν να εξελιχθούν τόσο γρήγορα όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού», εντύπωση κάνει το γεγονός ότι οι απαντήσεις “διαφωνώ αρκετά”, “διαφωνώ λίγο” και “συμφωνώ πολύ” είχαν ακριβώς το ίδιο ποσοστό απαντήσεων (23,8%, 10 άτομα έκαστος), το 21,4% έδωσε την απάντηση “διαφωνώ πολύ” (9 άτομα) και τέλος μόλις 3 άτομα (7,1%) απάντησαν πως “συμφωνούν πολύ”.

ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΞΕΛΙΣΣΟΝΤΑΙ ΤΟΣΟ ΓΡΗΓΟΡΑ ΟΣΟ ΚΑΙ ΟΠΟΥΔΗΠΟΤΕ ΑΛΛΟΥ (Δ.Υ)



Οι απαντήσεις που έδωσαν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι του οργανισμού έχουν ως εξής: το 31,3% (10 άτομα) απάντησαν πως διαφωνούν πολύ με την παραπάνω πρόταση, το 28,1% (9 άτομα) απάντησαν πως “συμφωνούν λίγο”, το 21,9% (7 άτομα) απάντησε πως “διαφωνεί λίγο”, το 12,5% (4 άτομα) απάντησαν πως διαφωνούν αρκετά ενώ μόλις 3 άτομα (6,3%) απάντησαν συμφωνούν πολύ.

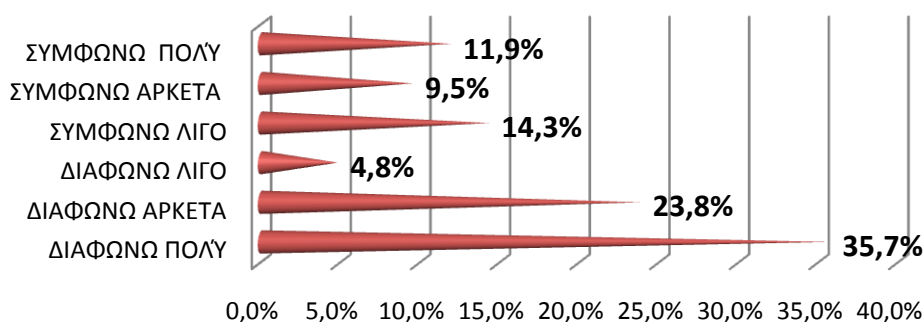
ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΞΕΛΙΣΣΟΝΤΑΙ ΤΟΣΟ ΓΡΗΓΟΡΑ ΟΣΟ ΚΑΙ ΟΠΟΥΔΗΠΟΤΕ ΑΛΛΟΥ (Υ.Δ.Υ)





Στην πρόταση 21 οι Διοικητικοί Υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο πόσο συμφωνούν ότι «ο προϊστάμενος τους δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά στα συναισθήματα των υφισταμένων τους», το 35,7% (15 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί από πολύ, το 23,8% (10 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά ενώ το μόλις το 4,8% (2 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 14,3% (6 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο, το 11,9% (5 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ ενώ μόλις το 4 άτομα (9,5%) απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά.

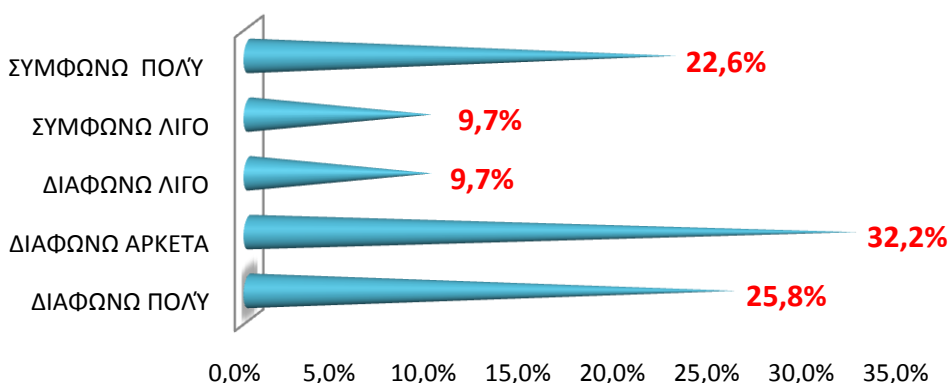
ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΓΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ (Δ.Υ.)



■ ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΓΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ

Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων έχουν ως εξής: το 32,3% (10 άτομα) απάντησαν πως διαφωνούν πολύ, το 25,8% (8 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί πολύ, ίδιο ποσοστό απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις "διαφωνώ λίγο" και "συμφωνώ λίγο" με ποσοστό 9,7% αντίστοιχα (3 άτομα) και τέλος το 22,6% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά.

ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΓΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ (Υ.Δ.Υ.)

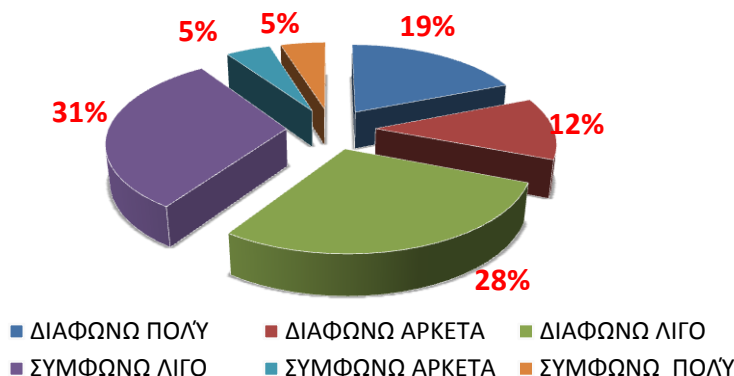


■ ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΓΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ (Υ.Δ.Υ.)



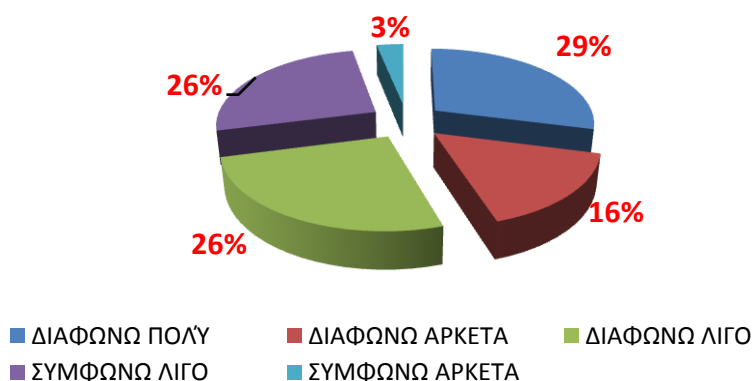
Η επόμενη ερώτηση που έπρεπε να απαντήσουν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι ήταν κατά πόσο συμφωνούν ότι τα προνόμια που τους προσφέρει η εργασία τους είναι ικανοποιητικά, τα δύο μεγαλύτερα ποσοστά σημειώθηκαν στις απαντήσεις συμφωνώ λίγο και διαφωνώ λίγο με ποσοστό 31% (13 άτομα) και 28,6% (12 άτομα) αντίστοιχα, το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό το είχε η απάντηση διαφωνώ πολύ με ποσοστό απαντήσεων 19% (8 άτομα), το 11,9% (5 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί αρκετά ενώ το ίδιο ποσοστό απαντήσεων (4,8%) είχαν οι απαντήσεις "συμφωνώ αρκετά" και "συμφωνώ πολύ" (2 άτομα έκαστος).

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δ.Υ.)



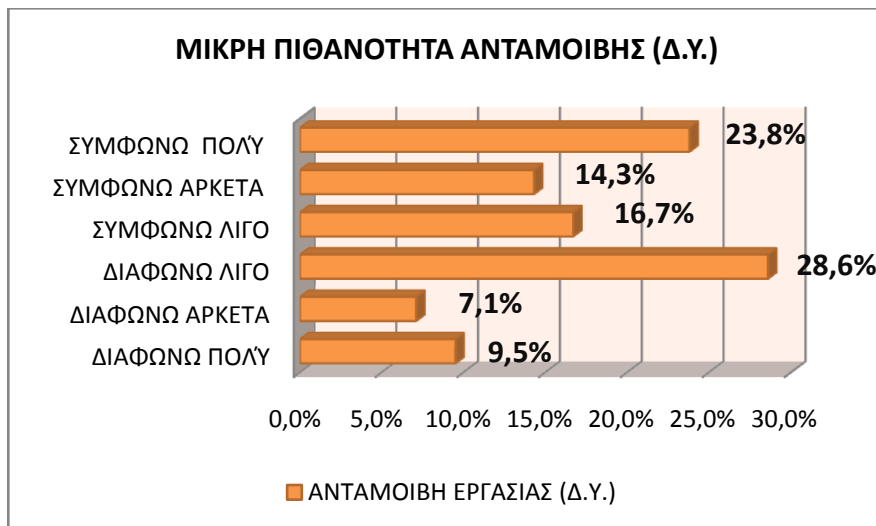
Στην ίδια ερώτηση κλήθηκαν να απαντήσουν και οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι οι απαντήσεις των οποίων έχουν ως εξής: το 29% (9 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί πολύ, ενώ ίδιο ποσοστό απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις "διαφωνώ λίγο" και "συμφωνώ λίγο" με ποσοστό 25,8% αντίστοιχα (8 άτομα) έκαστος, ενώ μόλις 1 άτομο απάντησε πως συμφωνεί αρκετά με ποσοστό 3,2%.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Υ.Δ.Υ.)

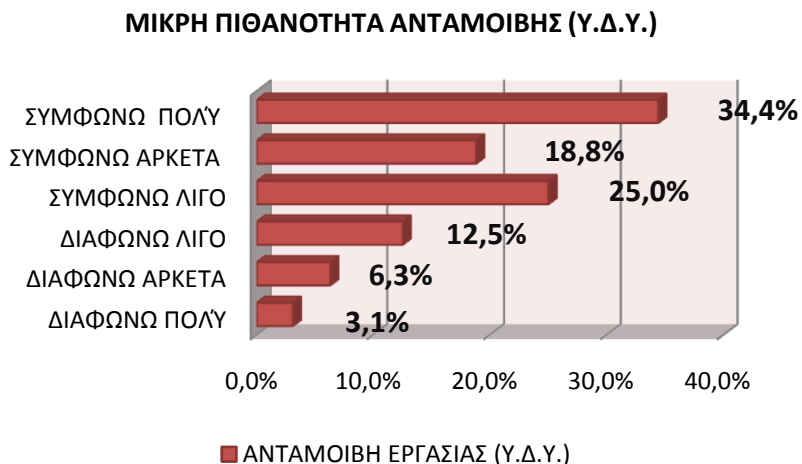




Στη συνέχεια ακολουθεί η πρόταση «Οι πιθανότητες να ανταμειφτεί κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες», το 28,6% (12 άτομα) των Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 23,8% απάντησε πως συμφωνεί πολύ με την παραπάνω πρόταση, το 16,7% (7 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο, το 14,3% (6 άτομα) έδωσε την απάντηση συμφωνά αρκετά, το 7,1% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (3 άτομα) ενώ το 9,5% (4 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί πολύ.



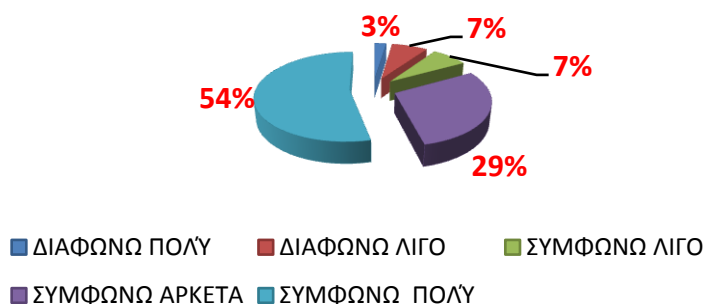
Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων είναι οι παρακάτω: το 34,4% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (11 άτομα), το 25% (8 άτομα) των ερωτώμενων απάντησε πως συμφωνεί λίγο, το 18,8% (6 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά, το 12,5% (4 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί λίγο, 2 άτομα απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά με ποσοστό 6,3% και τέλος ένα μόλις άτομο απάντησε πως διαφωνεί πολύ με ποσοστό 3,1%.





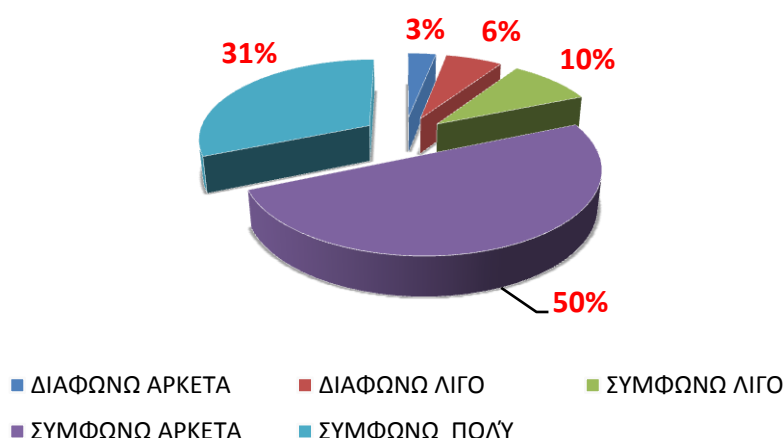
Η 24^η πρόταση που έπρεπε να απαντήσουν οι Υγειονομικοί Διοικητικοί αφορούσε το μεγάλο φόρτο εργασίας που έχουν και κατά πόσο συμφωνούν με αυτό, το 53,7% (22 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ με την παραπάνω πρόταση και το 29,3% (12 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά, με μικρότερο ποσοστό (7,3%) ακολουθούν οι απαντήσεις διαφωνώ λίγο και συμφωνώ πολύ (3 άτομα αντίστοιχα), και τέλος μόλις ένα άτομο απάντησε πως διαφωνεί πολύ με ποσοστό 2,4%.

ΜΕΓΑΛΟ ΦΟΡΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δ.Υ.)



Οι απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων για την πιο πάνω ερώτηση είναι οι ακόλουθες: το 50% των ερωτώμενων (16 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά, το 31,3% (10 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν πολύ, το 9,4% (3 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν λίγο, το 6,3% (2 άτομα) απάντησαν πως διαφωνούν λίγο ενώ μόλις ένα άτομο απάντησε πως διαφωνεί αρκετά με ποσοστό 3,1%.

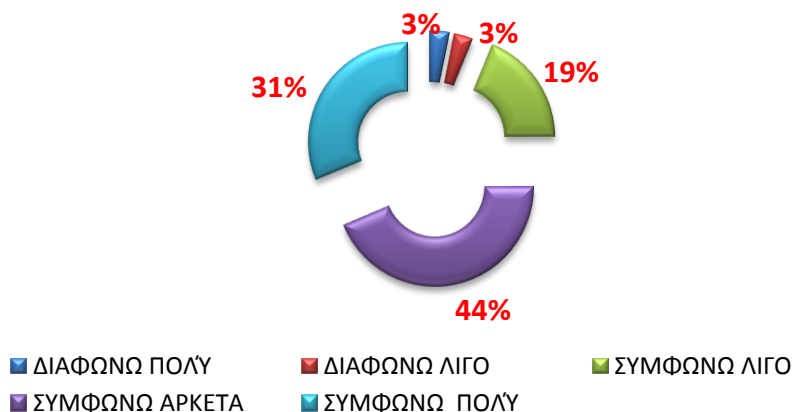
ΜΕΓΑΛΟ ΦΟΡΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Υ.Δ.Υ.)





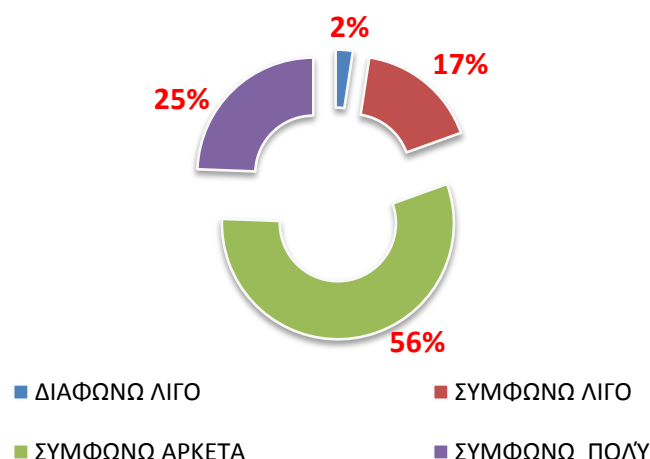
Στην 25^η ερώτηση η οποία έλεγε «περνάω καλά με τους συναδέλφους μου» το 43,8% των Υγειονομικοί Διοικητικών Υπαλλήλων του Ι.Κ.Α. απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (14 άτομα), το 31,3% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (10 άτομα), το 18,8% απάντησε πως συμφωνεί λίγο, ίδιο ποσοστό ατόμων (3,1%) είχαν οι απαντήσεις “διαφωνώ πολύ” και “διαφωνώ λίγο” (1 άτομο έκαστος).

ΠΕΡΝΑΩ ΚΑΛΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ (Υ.Δ.Υ.)



Οι απαντήσεις που έδωσαν στην ίδια ερώτηση οι Διοικητικοί Υπάλληλοι του οργανισμού έχουν ως εξής: το 56,1% (23 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά το 24,4% (10 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ, το 17,1% (7 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο ενώ μόλις 1 άτομο με ποσοστό 2,4% απάντησε πως διαφωνεί λίγο.

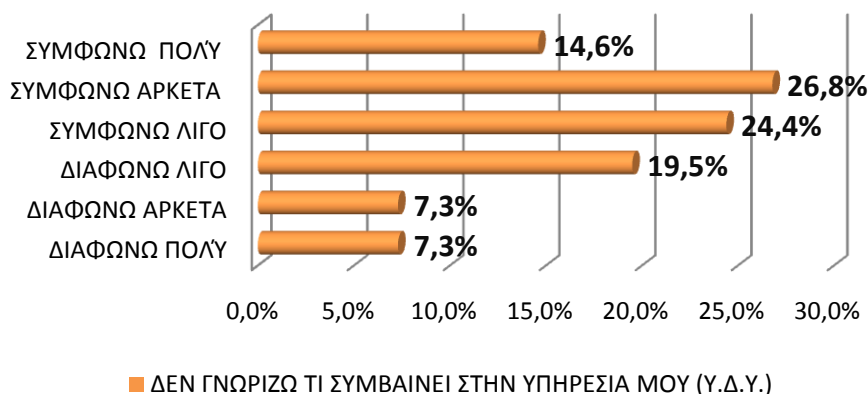
ΠΕΡΝΑΩ ΚΑΛΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ (Δ.Υ.)





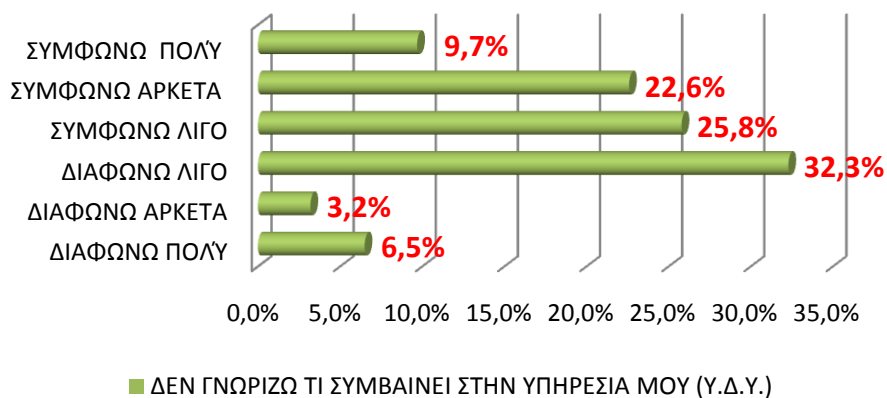
Στην πρόταση «Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου» το 26,8% των Διοικητικών Υπαλλήλων του οργανισμού (11 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά, το 24,4% (10 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν λίγο, το 14,6% έδωσε την απάντηση πως συμφωνεί πολύ (6 άτομα), το 19,5% απάντησε πως διαφωνεί λίγο (8 άτομα), ενώ ίδιο ποσοστό απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις “διαφωνώ πολύ” και “διαφωνώ αρκετά” με ποσοστό 7,3% (3 άτομα αντίστοιχα).

ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΟΥ (Δ.Υ.)



Οι αντίστοιχες απαντήσεις των *Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων* για την ίδια ερώτηση έχουν ως εξής: το 32,3% απάντησε πως διαφωνεί λίγο (10 άτομα), πολύ μικρά ποσοστά είχαν οι απαντήσεις “διαφωνώ πολύ” με ποσοστό 6,5% (2 άτομα) και “διαφωνώ αρκετά” με ποσοστό 3,2% (1 άτομο), το 25,8% των ερωτώμενων (8 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν λίγο, το 22,6% απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά, ενώ το 9,7% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (3 άτομα).

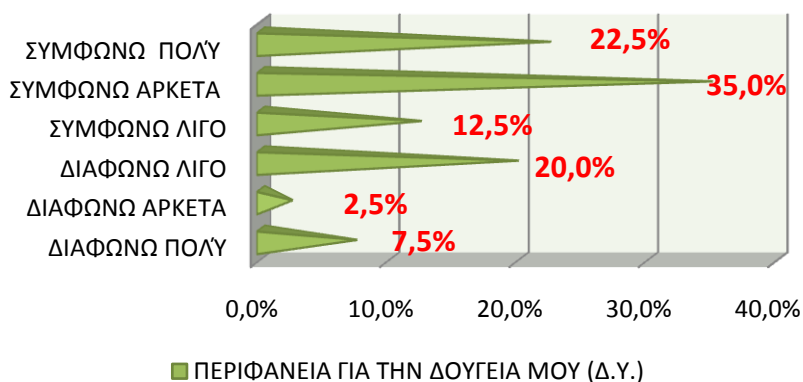
ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΟΥ (Υ.Δ.Υ.)





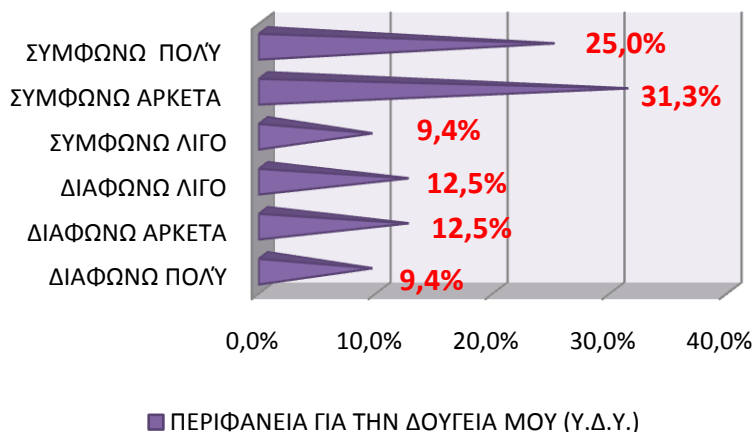
Στη συνέχεια κλήθηκαν να απαντήσουν στο κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν στο ότι αισθάνονται περηφάνια για την δουλειά τους, το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) των Διοικητικών Υπαλλήλων (14 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά και το 22,5% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (9 άτομα), με μικρότερο ποσοστό (12,5%) ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ λίγο (5 άτομα), το 20% απάντησε πως διαφωνεί λίγο (8 άτομα), το 7,5% (3 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί πολύ ενώ μόλις ένα άτομο απάντησε πως διαφωνεί αρκετά με ποσοστό (2,5%).

ΠΕΡΙΦΑΝΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ (Δ.Υ.)



Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων στην ίδια ερώτηση έχουν ως εξής: το 31,3% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (10 άτομα), το 25% έδωσε την απάντηση συμφωνώ πολύ (8 άτομα), ενώ μόλις το 9,4% απάντησε πως συμφωνεί λίγο (3 άτομα) ενώ ίδιο ποσοστό απαντήσεων είχε και η απάντηση διαφωνώ πολύ, επίσης ίσο ποσοστό απαντήσεων (12,5%) είχαν και οι απαντήσεις "διαφωνώ αρκετά" και "διαφωνώ λίγο" (4 άτομα αντίστοιχα).

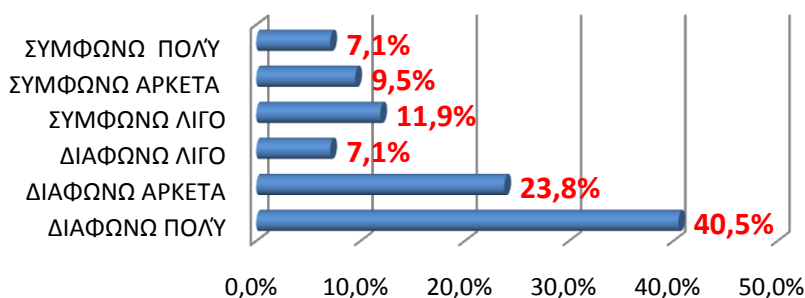
ΠΕΡΙΦΑΝΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ (Υ.Δ.Υ.)





Στην πρόταση «Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές που υπάρχουν για μισθολογικές αυξήσεις» η πλειοψηφία των Διοικητικών Υπαλλήλων (40,5%) απάντησαν πως διαφωνούν πολύ με την παραπάνω πρόταση (17 άτομα) ενώ με ποσοστό 23,8% ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ αρκετά (10 άτομα) ενώ το 7,1% απάντησε πως διαφωνεί λίγο (3 άτομα), το 11,9% απάντησαν πως συμφωνεί λίγο (5 άτομα), το 9,5% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (4 άτομα) ενώ το 7,1% έδωσε την απάντηση “συμφωνώ πολύ” (3 άτομα).

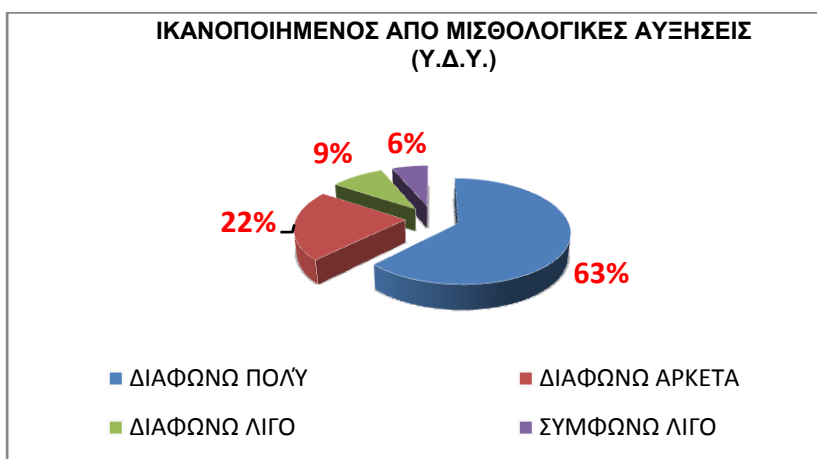
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΕΙΣ (Δ.Υ.)



■ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΕΙΣ (Υ.Δ.Υ.)

Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων έχουν ως εξής: 20 από τε 32 άτομα του δείγματος απάντησαν πως διαφωνούν πολύ με ποσοστό (62,5%), το 21,9% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (7 άτομα), 3 άτομα απάντησαν πως διαφωνούν λίγο ενώ μόλις 2 άτομα με ποσοστό 6,3% απάντησαν πως συμφωνούν λίγο.

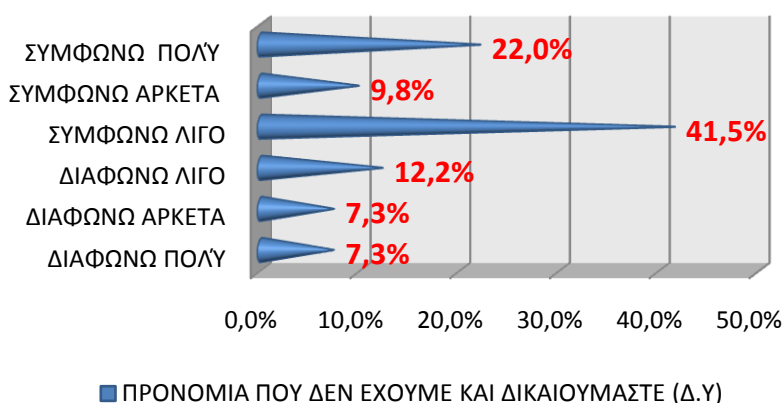
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΕΙΣ (Υ.Δ.Υ.)





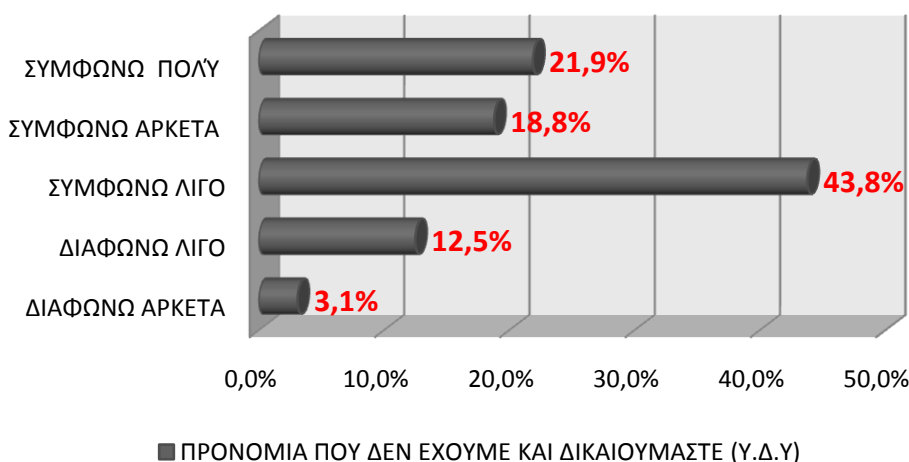
Η επόμενη πρόταση τους ρωτούσε κατά πόσο συμφωνούν με το ότι υπάρχουν προνόμια που δεν έχουν και όμως δικαιούνται οι Διοικητικοί Υπάλληλοι, το 41,5% (17 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο με την παραπάνω πρόταση, το 22% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (9 άτομα) ενώ 9,8% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (4 άτομα), το 12,2% απάντησε πως διαφωνεί λίγο (5 άτομα) ενώ πολύ μικρό ποσοστό απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις διαφωνώ πολύ και διαφωνώ αρκετά με 7,3% έκαστος, (3 άτομα αντίστοιχα).

ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΧΟΥΜΕ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΥΜΑΣΤΕ (Δ.Υ)



Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων είναι οι εξής: το 43,8% των συμμετεχόντων (14 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν λίγο, το 21,9% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (7 άτομα) ενώ το 18,8% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (6 άτομα), το 12,5% έδωσε την απάντηση διαφωνώ λίγο (4 άτομα) ενώ μόλις ένα άτομο με ποσοστό 3,1% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά.

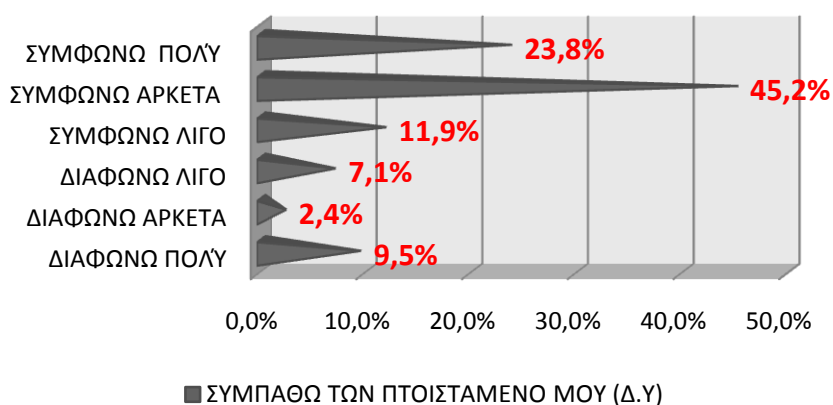
ΠΡΟΝΟΜΙΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΧΟΥΜΕ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΥΜΑΣΤΕ (Υ.Δ.Υ)





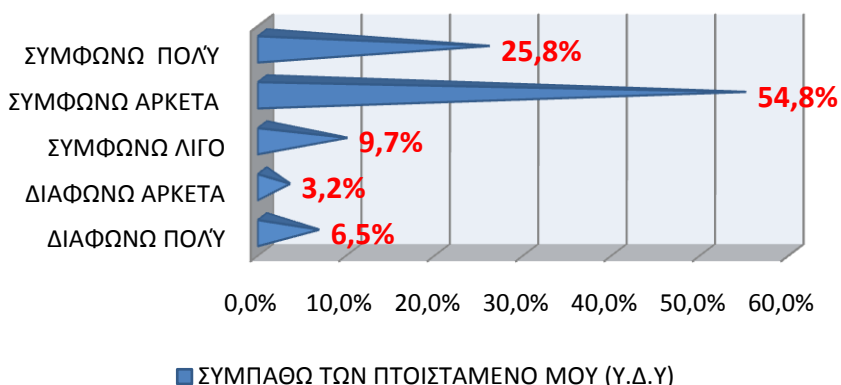
Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν ότι συμπαθούν τον προϊστάμενο τους, το 45,2% των Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (19 άτομα), το 23,8% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (10 άτομα) και το 11,9% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (5 άτομα), μικρότερα ποσοστά απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις διαφωνώ πολύ με ποσοστό 9,5% (4 άτομα), η απάντηση διαφωνώ λίγο με ποσοστό 7,1% (3 άτομα) και τέλος μόλις ένα άτομο έδωσε την απάντηση διαφωνώ αρκετά με ποσοστό 2,4%.

ΣΥΜΠΑΘΩ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΜΟΥ (Δ.Υ.)



Οι απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων στην πρόταση κατά πόσο συμφωνούν ότι συμπαθούν τον προϊστάμενο τους, το 54,8% των Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησε πως συμφωνεί αρκετά, το 25,8% απάντησε πως συμφωνεί πολύ και το 9,7% απάντησε πως συμφωνεί λίγο, μικρότερα ποσοστά απαντήσεων είχαν οι απαντήσεις διαφωνώ πολύ με ποσοστό 6,5%, η απάντηση διαφωνώ λίγο με ποσοστό 3,2%.

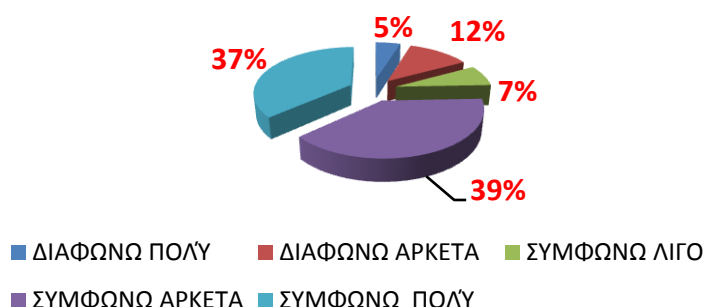
ΣΥΜΠΑΘΩ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΜΟΥ (Υ.Δ.Υ)





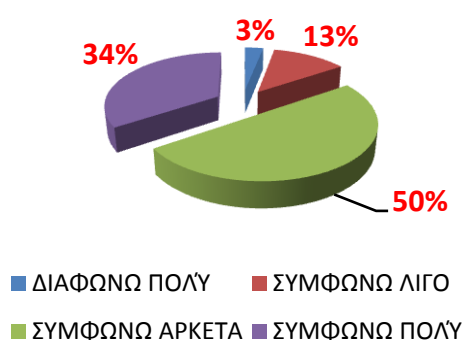
Επόμενη ερώτηση που έπρεπε να απαντήσουν οι Διοικητικοί Υπάλληλοι είναι η εξής: «Στην δουλειά μου έχω μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας» το 39% των ερωτώμενων απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω πρόταση (16 άτομα), το 36,6% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (15 άτομα) ενώ το 7,3% απάντησε πως συμφωνεί λίγο (3 άτομα), το 12,2% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (5 άτομα) ενώ το 4,9% (2 άτομα) έδωσαν την απάντηση διαφωνώ πολύ.

ΜΕΓΑΛΟ ΟΓΚΟ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δ.Υ.)



Οι απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων για την ίδια ερώτηση έχουν ως εξής: το 50% (16 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά με την παραπάνω πρόταση, το 34,4% (11 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ, ενώ το 12,5% έδωσε την απάντηση συμφωνώ λίγο (4 άτομα), πολύ μικρό ποσοστό είχε η απάντηση διαφωνώ πολύ με ποσοστό 3,1% (1 άτομο).

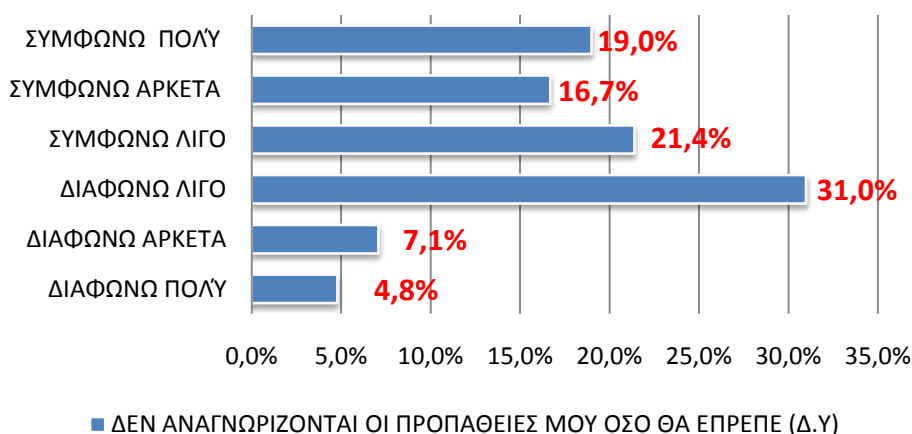
ΜΕΓΑΛΟ ΟΓΚΟ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Υ.Δ.Υ.)





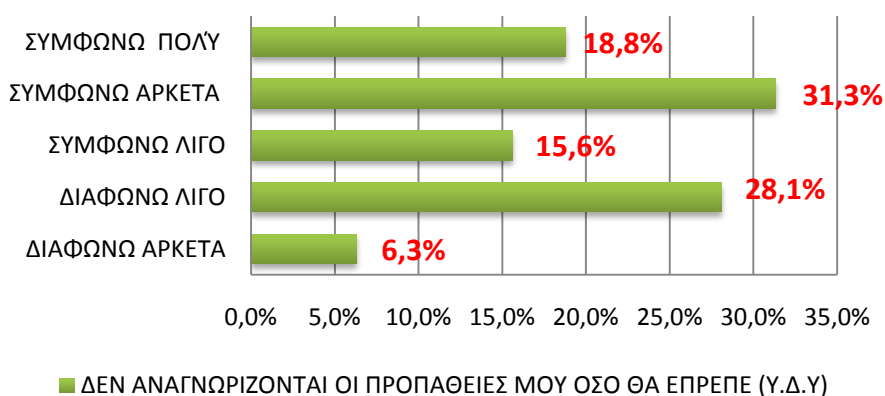
Στην πρόταση « Δεν νομίζω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε» το 31% των Διοικητικών Υπαλλήλων του Ι.Κ.Α. απάντησε πως διαφωνεί λίγο (13 άτομα) ενώ το 7,1% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (3 άτομα) και μόλις το 4,8% απάντησε πως διαφωνεί πολύ (2 άτομα), το 21,4% απάντησε συμφωνεί λίγο (9 άτομα), το 16,7% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (7 άτομα) ενώ το 19% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (8 άτομα).

ΔΕΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΡΟΠΑΘΕΙΕΣ ΜΟΥ ΟΣΟ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ (Δ.Υ)



Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων έχουν ως εξής: το 31,3% των ερωτώμενων απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά (10 άτομα), το 18,8% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (6 άτομα), το 15,6% έδωσε την απάντηση "συμφωνώ λίγο" (5 άτομα), το 28,1% απάντησε πως διαφωνεί λίγο (9 άτομα) και τέλος μόλις το 6,3% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (2 άτομα).

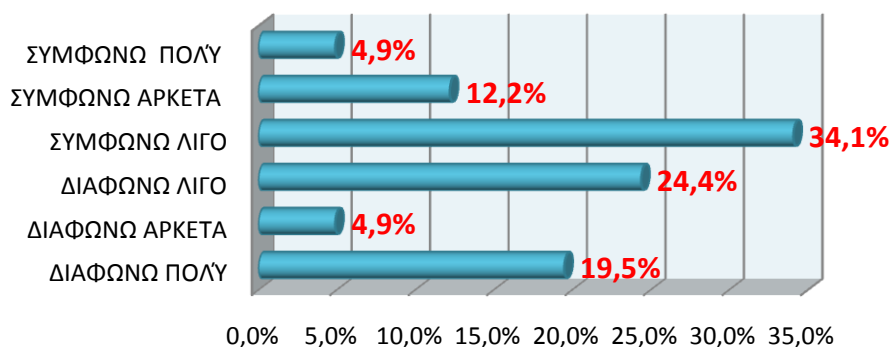
ΔΕΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΠΡΟΠΑΘΕΙΕΣ ΜΟΥ ΟΣΟ ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ (Υ.Δ.Υ)





Στη συνέχεια το 34,4% των Διοικητικών Υπαλλήλων (14 άτομα) δηλώνει πως συμφωνεί λίγο με το ότι είναι ικανοποιημένοι από τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή, το 12,2% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (5 άτομα) ενώ μόλις το 4,9% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (2 άτομα), το 21,4% απάντησε πως διαφωνεί πολύ (10 άτομα), το 19,5% απάντησε πως διαφωνεί πολύ (8 άτομα) ενώ μόλις το 4,9% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (2 άτομα).

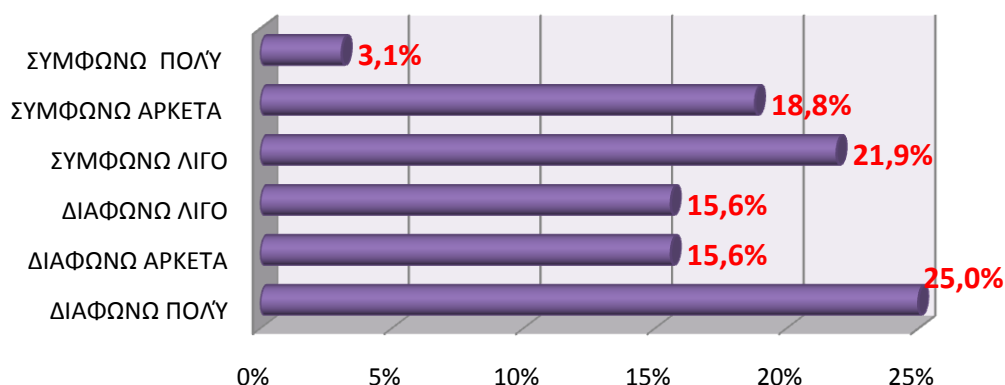
ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ (Δ.Υ.)



■ ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ (Δ.Υ.)

Το 25% των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων (8 άτομα) έδωσαν την απάντηση "διαφωνώ πολύ", ενώ ίδιο ποσοστό απαντήσεων έχουν οι απαντήσεις "διαφωνώ αρκετά" και "διαφωνώ λίγο" με ποσοστό 15,6% αντίστοιχα (5 άτομα έκαστος), το 21,9% απάντησε πως συμφωνεί λίγο (7 άτομα), το 18,8% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (6 άτομα) ενώ μόλις ένα άτομο έδωσε την απάντηση συμφωνώ πολύ με ποσοστό (3,1%).

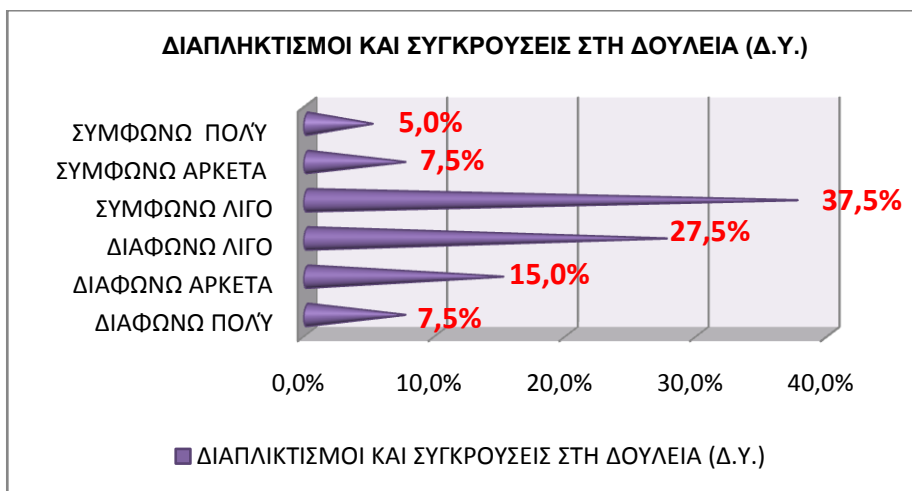
ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ (Υ.Δ.Υ.)



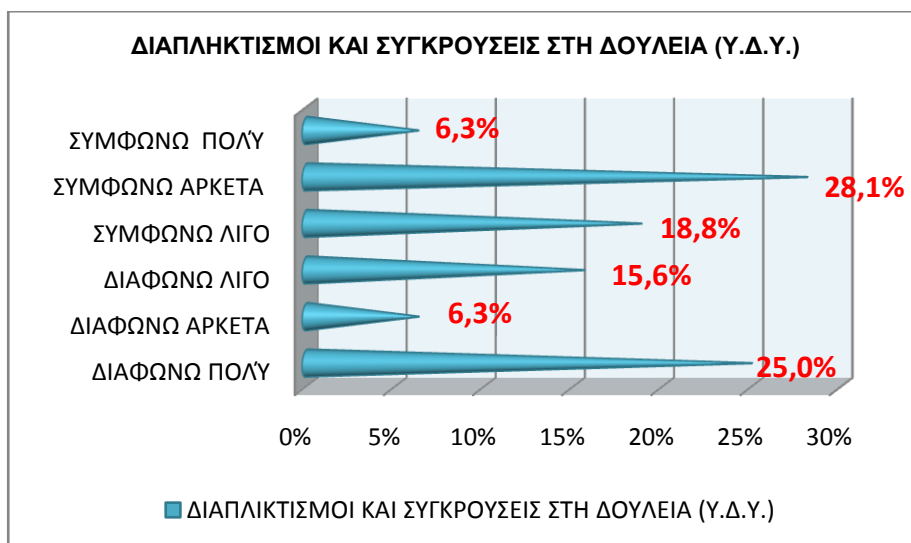
■ ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ (Υ.Δ.Υ.)



Η επόμενη πρόταση που έπρεπε να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ήταν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με την πρόταση «Υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην δουλειά μου», το 37,5% Διοικητικών Υπαλλήλων (15 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο, το 7,5% (5 άτομα) του δείγματος απάντησε πως συμφωνεί αρκετά ενώ μόλις το 5% του δείγματος έδωσε την απάντηση συμφωνώ πολύ (2 άτομα), ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (27,5%) απάντησε πως διαφωνεί λίγο (11 άτομα), το 15,% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (6 άτομα) ενώ το 7,5% απάντησε πως διαφωνεί πολύ (3 άτομα).

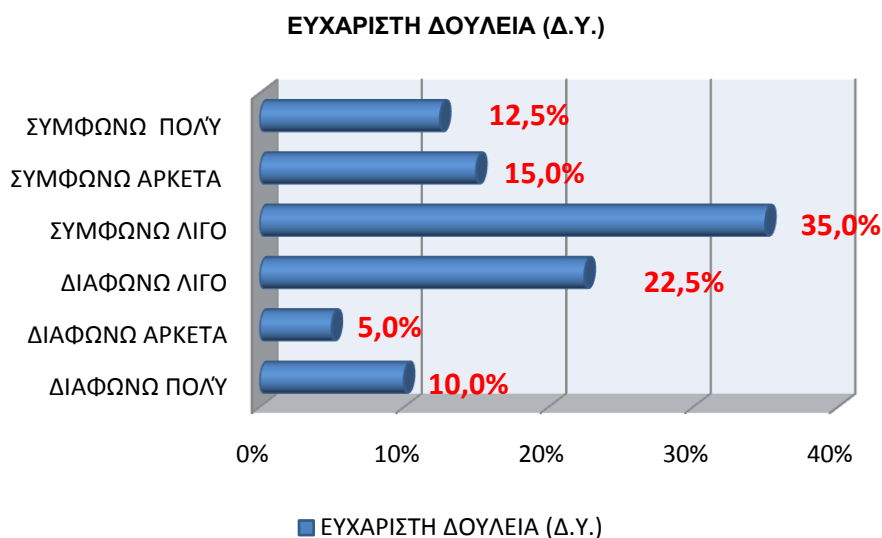


Το 28,1% των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (9 άτομα), το 18,8% έδωσε την απάντηση συμφωνώ λίγο (6 άτομα), ενώ μόλις 2 άτομα απάντησαν πως συμφωνούν πολύ με ποσοστό 6,3%, το 25% των συμμετεχόντων στην έρευνα έδωσαν την απάντηση διαφωνώ πολύ (8 άτομα), το 15,6% απάντησε διαφωνώ λίγο (5 άτομα) και τέλος μόλις 2 άτομα απάντησαν πως διαφωνούν αρκετά με ποσοστό 6,3%.

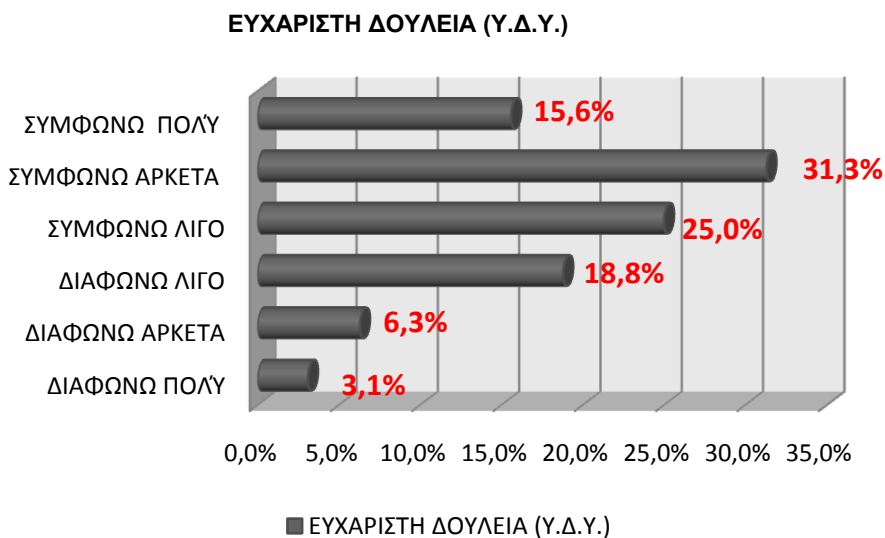




Στην πρόταση η δουλειά μου είναι ευχάριστη το 35% των Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησε πως συμφωνεί λίγο (14 άτομα), το 15% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά (6 άτομα) ενώ το 12,5% απάντησε πως συμφωνεί πολύ (5 άτομα), από την άλλη μεριά το 22,5% (9 άτομα) έδωσε την απάντηση διαφωνώ λίγο, το 10% απάντησε πως διαφωνεί πολύ (4 άτομα) ενώ μόλις το 5% (2 άτομα) έδωσαν την απάντηση διαφωνώ αρκετά.



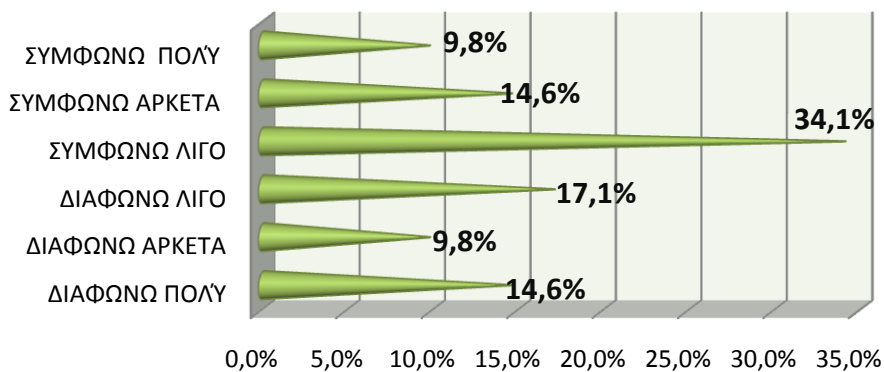
Το 31,3% των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων (10 άτομα) έδωσαν την απάντηση συμφωνώ αρκετά, το 25% (8 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί λίγο ενώ το 15,6% (5 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ, το 18,8% (6 άτομα) έδωσε την απάντηση διαφωνώ λίγο, το 6,3% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (2 άτομα) ενώ μόλις ένα άτομο απάντησε πως διαφωνεί πολύ με ποσοστό 3,1%.





Η τελευταία πρόταση του ερωτηματολογίου JSS αναφέρεται στο πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν στο ότι τις δουλειές που τους αναθέτουν δεν τις εξηγούν πλήρως, το 34,1% των Διοικητικών Υπαλλήλων απάντησε πως συμφωνεί λίγο ενώ το 12,6% (6 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί αρκετά ενώ μόλις το 9,8% (4 άτομα) απάντησε πως συμφωνεί πολύ, το 17,1% του δείγματος (7 άτομα) απάντησε πως διαφωνεί λίγο, το 9,8% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά και τέλος το 14,6% απάντησε πως διαφωνεί πολύ (6 άτομα).

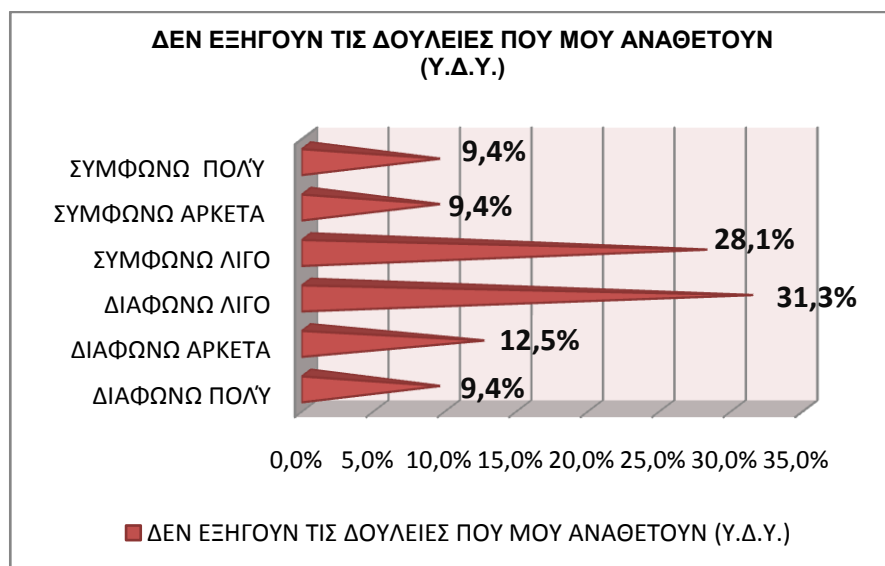
ΔΕΝ ΕΞΗΓΟΥΝ ΤΙΣ ΔΟΥΛΕΙΕΣ ΠΟΥ ΜΟΥ ΑΝΑΘΕΤΟΥΝ (Δ.Υ.)



■ ΔΕΝ ΕΞΗΓΟΥΝ ΤΙΣ ΔΟΥΛΕΙΕΣ ΠΟΥ ΜΟΥ ΑΝΑΘΕΤΟΥΝ (Υ.Δ.Υ.)

Το 31,3% των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων (10 άτομα) έδωσαν την απάντηση διαφωνώ λίγο ενώ το 28,1% (9 άτομα) απάντησαν πως συμφωνούν λίγο, το 12,5% απάντησε πως διαφωνεί αρκετά (4 άτομα), ενώ ίδιο ποσοστό απαντήσεων (9,4%) έχουν οι απαντήσεις "διαφωνώ πολύ", "συμφωνώ αρκετά" και "συμφωνώ πολύ" (3 άτομα).

ΔΕΝ ΕΞΗΓΟΥΝ ΤΙΣ ΔΟΥΛΕΙΕΣ ΠΟΥ ΜΟΥ ΑΝΑΘΕΤΟΥΝ (Υ.Δ.Υ.)



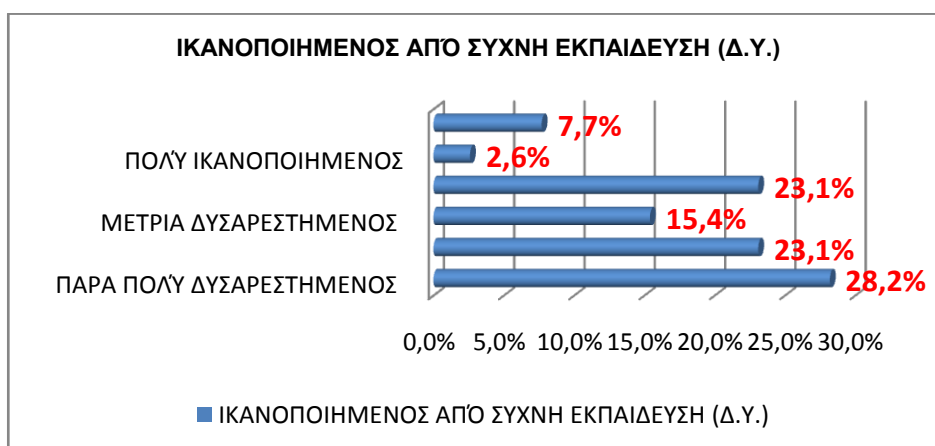
■ ΔΕΝ ΕΞΗΓΟΥΝ ΤΙΣ ΔΟΥΛΕΙΕΣ ΠΟΥ ΜΟΥ ΑΝΑΘΕΤΟΥΝ (Υ.Δ.Υ.)



ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Εκτός από τις δημογραφικές ερωτήσεις και τις 36 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου JSS οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΙΚΑ κλίθηκαν να απαντήσουν και σε τρεις γενικές ερωτήσεις.

Στην πρώτη ερώτηση έπρεπε οι Διοικητικοί Υπάλληλοι να απαντήσουν πόσο ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι είναι από τη συχνή εκπαίδευση που τους προσφέρει ο οργανισμός στον οποίο δουλεύουν μέσα από τα συχνά σεμινάρια, το 28,2% απάντησε πως είναι μέτρια δυσαρεστημένος (11 άτομα), ίδιο ποσοστό απαντήσεων (23,1%) έχουν οι απαντήσεις "πολύ δυσαρεστημένος", "μέτρια ικανοποιημένος" (9 άτομα έκαστος), το 15,4% (6 άτομα) απάντησαν πως είναι μέτρια δυσαρεστημένοι, το 7,7% (3 άτομα) απάντησαν πως είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ μόλις ένα άτομο απάντησε πως είναι πολύ ικανοποιημένος.



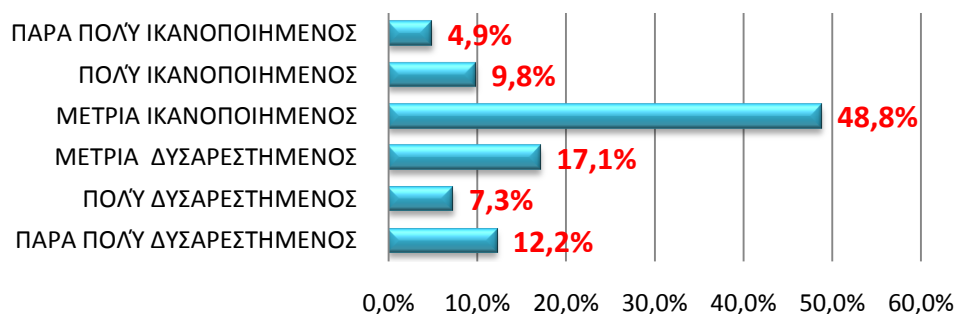
Οι αντίστοιχες απαντήσεις των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων για την ίδια ερώτηση έχουν ως εξής: το 40,6% των ερωτώμενων απάντησαν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι (13 άτομα), το 28,1% απάντησε πως είναι μέτρια δυσαρεστημένοι (9 άτομα), το 18,8% απάντησε πως είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι (6 άτομα) ενώ το 12,5% απάντησε πως είναι πολύ δυσαρεστημένοι (4 άτομα).





Η δεύτερη ερώτηση αφορούσε το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, σχεδόν οι μισοί από τους Διοικητικούς Υπαλλήλους του οργανισμού (48,8%) απάντησαν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι (20 άτομα), ενώ το 17,1% των ερωτώμενων είναι μέτρια δυσαρεστημένοι (7 άτομα), το 12,2% (5 άτομα) απάντησαν πως είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένοι, το 9,8% απάντησε πως είναι πολύ ικανοποιημένοι (4 άτομα), το 7,3% των ερωτώμενων απάντησαν πως είναι πολύ δυσαρεστημένοι (3 άτομα) ενώ μόλις δύο άτομα απάντησαν πως είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

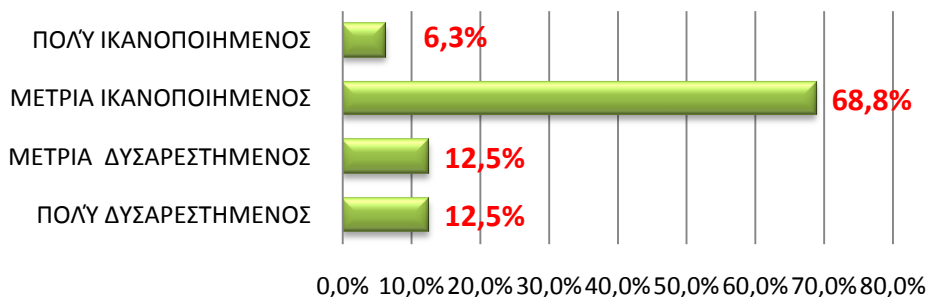
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δ.Υ.)



■ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δ.Υ.)

Οι απαντήσεις των Διοικητικών Υγειονομικών Υπαλλήλων για την ίδια απάντηση έχουν ως εξής: η πλειοψηφία των ερωτώμενων (68,8%) απάντησαν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι (22 άτομα) ενώ ίδιο ποσοστό απαντήσεων (12,5%) είχαν οι απαντήσεις "πολύ δυσαρεστημένος" και μέτρια δυσαρεστημένος" (4 άτομα αντίστοιχα), ενώ μόλις δύο άτομα απάντησαν πως είναι πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 6,3%.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δ.Υ.)

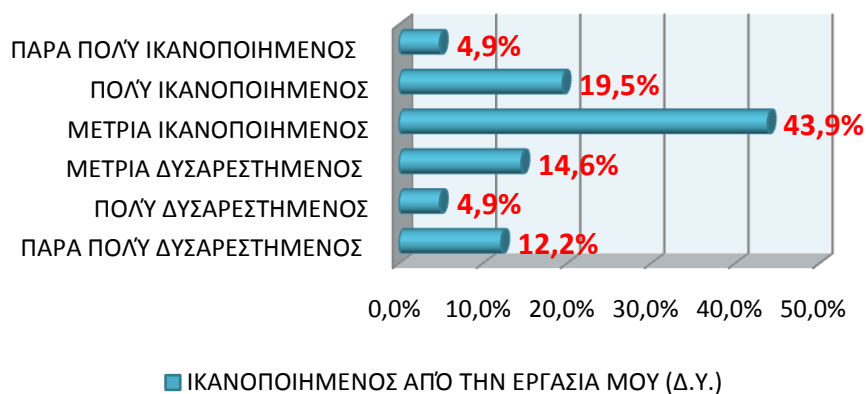


■ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Δ.Υ.)



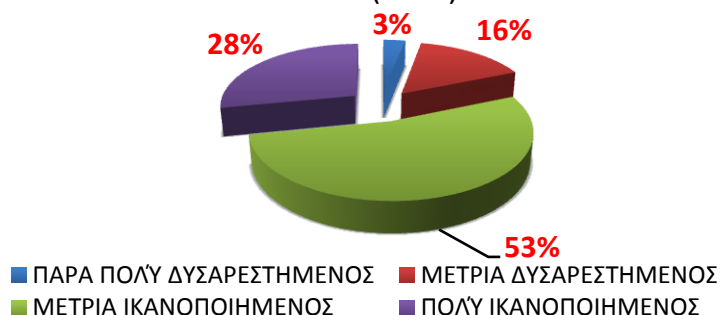
Στην τρίτη και τελευταία ερώτηση έπρεπε να απαντήσουν Διοικητικοί Υπάλληλοι πόσο ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι είναι γενικά από την εργασία τους στο ΙΚΑ, το 43,9% (18 άτομα) δηλώνει ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι, το 19,5% δηλώνει πολύ ικανοποιημένοι (8 άτομα) ενώ μόλις το 4,9% δηλώνει πάρα πολύ ικανοποιημένος (2 άτομα), το 14,6% δηλώνει μέτρια δυσαρεστημένος (6 άτομα), το 4,9% είναι πολύ δυσαρεστημένοι (2 άτομα) και τέλος το 12,2% πάρα πολύ δυσαρεστημένοι (5 άτομα).

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ (Δ.Υ.)



Το 53,6% των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων δηλώνει πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι (17 άτομα), το 28,1% απάντησε πως είναι πολύ ικανοποιημένοι (9 άτομα), το 15,6% των ερωτώμενων απάντησαν πως είναι μέτρια ικανοποιημένοι (5 άτομα) 1νώ μόλις ένα άτομο (3,1%) έδωσε την απάντηση πάρα πολύ δυσαρεστημένος.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ ΣΤΟ Ι.Κ.Α. (Υ.Δ.Υ.)





ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Συμπεράσματα

Η μελέτη των δεδομένων του δείγματος που αφορά τους Διοικητικούς Υπαλλήλους του οργανισμού (Ι.Κ.Α.) ανέδειξε ισοκατανομή των εργαζομένων ανά φύλο, η πλειοψηφία των οποίων είναι ηλικίας από 40 ετών και άνω, έγγαμοι, δευτεροβάθμιας (45,2%) και τριτοβάθμιας (35,7%) εκπαίδευσης. Η πλειοψηφία των Διοικητικών Υπαλλήλων έχουν πάνω από 11 χρόνια προϋπηρεσία στην παρούσα εργασιακή κατάσταση και εργάζονται ως μόνιμοι υπάλληλοι με το μηνιαίο εισόδημά τους να κυμαίνεται σε υψηλότερο ποσοστό από 700 – 1.500€.

Όσο αφορά το γενικότερο προφίλ των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων παρουσιάζεται και εδώ ισοκατανομή του ποσοστού ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα 56,3% γυναίκες (18) και το 43,8% άνδρες (14), ηλικίας από 40 ετών και άνω, έγγαμοι, δευτεροβάθμιας (53,1%) και τριτοβάθμιας (31,1%) εκπαίδευσης. Και εδώ επίσης παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχουν πάνω από 11 χρόνια προϋπηρεσία στην παρούσα εργασιακή κατάσταση και οι 30 από τους 32 υπαλλήλους που πήραν μέρος στην έρευνα εργάζονται ως μόνιμοι με ποσοστό 93,8%. Στην ερώτηση που αφορά το μηνιαίο εισόδημά τους οι 18 από τους 32 ερωτώμενους δηλώνουν πως έχουν εισόδημα από 700 - 1000€ ενώ 10 άτομα από τα 32 έχουν εισόδημα από 1.500 – 2.000€.

Ο βαθμός ικανοποίησης τόσο των Διοικητικών Υπαλλήλων όσο και των Υγειονομικών Διοικητικών Υπαλλήλων κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης (Μ.Ο.=3,37) και (Μ.Ο.=3,29) αντίστοιχα.

Αναφορικά με τις επιμέρους διαστάσεις – παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, οι Διοικητικοί Υπάλληλοι και οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι σημείωσαν υψηλό βαθμό ικανοποίησης στους παράγοντες που αφορούν τις σχέσεις με τους προϊστάμενους και τις σχέσεις με τους συναδέλφους, με τους δεύτερους να εμφανίζουν υψηλή ικανοποίηση και στη διάσταση της φύσης της εργασίας.

Μέτρια ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι Διοικητικοί Υπάλληλοι σε ότι αφορά τους δείκτες προαγωγής, την επίτευξη – αναγνώριση, την επικοινωνία άλλα και την φύση της εργασίας τους. Οι Υγειονομικοί Διοικητικοί Υπάλληλοι παρουσιάζονται μέτρια ικανοποιημένοι από τους δείκτες προαγωγής και επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.

Τέλος, χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης είχαν οι ΔΥ στις διαστάσεις των συνθηκών της οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού, του μισθό και των παροχών. Οι απαντήσεις των ΥΔΥ δεν απέιχαν πολύ από αυτές των διοικητικών υπαλλήλων, με διαφορά ότι χαμηλή ικανοποίηση εμφάνισαν και στη διάσταση της επίτευξης-αναγνώρισης.

Στη συγκριτική ανάλυση των δύο ομάδων, οι διοικητικοί υπάλληλοι εμφανίζουν λίγο υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τους υγειονομικούς διοικητικούς υπαλλήλους, στις διαστάσεις μισθού (ΜΟ=2,77 έναντι ΜΟ=2,27), προαγωγής (ΜΟ=3,12 έναντι ΜΟ=3,03), παροχών (ΜΟ=3,00 έναντι ΜΟ=2,72), και επίτευξης-αναγνώρισης (ΜΟ=3,22 έναντι ΜΟ=2,97). Ωστόσο και οι δύο ομάδες παρουσιάζουν μέτρια συνολική επαγγελματική ικανοποίηση (ΜΟ=3,375, ΤΑ=1,44 και ΜΟ=3,295, ΤΑ=1,38 αντίστοιχα).



8.2 Προτάσεις

Η ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων των στελεχών αποτελεί έναν από τους βασικούς τομείς των μεταρρυθμίσεων της τελευταίας δεκαπενταετίας. Ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτέλεσαν αντικείμενο έντονης κριτικής και αμφισβήτησης, οι ανθρωπίνι πόροι θεωρούνται το κλειδί κάθε επιχειρούμενης βελτίωσης στο χώρο της δημόσιας διοίκησης – και του ιδιωτικού τομέα. (Σπανού, 1996)

Το δείγμα της έρευνας είναι μικρό σε σχέση με το σύνολο των Διοικητικών Υπαλλήλων του Ι.Κ.Α. – ΕΤΑΜ και τα αποτελέσματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά του συνόλου των εργαζομένων. Μια έρευνα με αντιπροσωπευτικότερο δείγμα, θα βοηθούσε να αναδείξει ακόμα καλύτερα την εικόνα της επαγγελματικής ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των υπαλλήλων.

Οι μετρήσεις της ικανοποίησης αν όχι του συνόλου αλλά της πλειοψηφίας των υπαλλήλων ενός οργανισμού, αποτυπώνουν τη γενική εικόνα που επικρατεί στον οργανισμό και βοηθούν τους διοικούντες να πάρουν εκείνα τα μέτρα που θα βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας τους.

Το αποτέλεσμα του μετρίου επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα έρχεται να συμφωνήσει με τα αποτελέσματα πολλών αναλόγων ερευνών σχετικών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Όμως, πέρα από τη γενική αυτή διαπίστωση, αυτό που είναι σημαντικό μέσα από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εντοπίσει κανείς τους παράγοντες εκείνους που ευθύνονται για τα μέτρια και χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και να τους αλλάξει. Παράγοντες όπως η μισθολογική πολιτική, το σύστημα προαγωγών, η απουσία θετικών ενισχύσεων και ανταμοιβών, η σύγκρουση εργασιακών ρόλων, οι μη σαφείς καθορισμένοι οργανωσιακοί στόχοι και το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης, αποτελούν κάποια από τα μειονεκτήματα της Δημόσιας Διοίκησης που εντοπίστηκαν.

Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον της Δημόσιας Διοίκησης φαίνεται να έχει επικεντρωθεί στην αναδιάρθρωση της γραφειοκρατικής διοίκησης και τη μετάβασή της σε ένα μοντέλο διοικητικού ορθολογισμού. Το δημόσιο management, το νέο αυτό μοντέλο διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2003), βασίστηκε σε αρχές και μεθόδους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, η σύνδεση του μισθού με την παραγωγικότητα της εργασίας, η ύπαρξη εσωτερικών κινήτρων τα οποία μπορούν να παρακινήσουν για υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα, αλλά και εξωτερικών κινήτρων με το σύστημα των εξαιρετικών αμοιβών (πριμ παραγωγικότητας) αποτελούν κάποιες από τις πολιτικές της διοικητικής μεταρρύθμισης που προωθήθηκαν στη δημόσια διοίκηση την προηγούμενη δεκαετία. Ωστόσο οι τωρινές εργασιακές συνθήκες στη Δημόσια Διοίκηση δεδομένης της οικονομικής ύφεσης δεν παρουσιάζονται ενθαρρυντικές.

Ο ορθολογικός σχεδιασμός, η επακριβής και λεπτομερής περιγραφή των αρμοδιοτήτων, η κατανομή ευθυνών, η άμεση και συστηματική εγκαθίδρυση και λειτουργία σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών προγραμματισμού και τοποθεσίας (διοίκηση με στόχους) και η προσπάθεια για την εφαρμογή ενός όχι και τόσο γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης θα ενίσχυε την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αν και αποτελέσματα ερευνών ανά καιρούς δεν έχουν καταφέρει να αποδείξουν την ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ παραγωγικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης,



εντούτοις πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι οι δύο αυτές έννοιες δεν είναι άσχετες μεταξύ τους. Οι Lawler & Porter (1967), διατύπωσαν την άποψη ότι «η επαγγελματική ικανοποίηση δεν προκαλεί την παραγωγικότητα, αλλά ότι η ικανοποίηση προκαλείται από αυτή». Με άλλα λόγια θεωρούν ότι είναι πιο πιθανό η παραγωγικότητα να επηρεάσει την ικανοποίηση παρά η ικανοποίηση την παραγωγικότητα. Από την άλλη πλευρά οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (1999), εξετάζοντας το ιδιαίτερο προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο χαμηλός βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνονται οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί σε κάποιο βαθμό, τουλάχιστον, να εξηγήσει τη χαμηλή παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που παρατηρείται στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσια διοίκησης και ο προσανατολισμός της προς το αποτέλεσμα συνεπάγεται την ανάγκη της ριζικής αλλαγής της κουλτούρας των δημοσίων υπαλλήλων. Ενώ παραδοσιακά η έμφαση δινόταν στην τήρηση των κανόνων, το αυξημένο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα θέτει τους τυπικούς κανόνες σε δεύτερη μοίρα και τονίζει το βαθμό πραγματικής ανταπόκρισης στις προσδοκίες του χρήστη.

Επόμενη πρόταση αφορά στον τομέα της επιμόρφωσης του προσωπικού όπου θα πρέπει να λειτουργούν προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης εντός και εκτός του Οργανισμού. Επίσης, σεμινάρια από ειδικούς (κοινωνιολόγους – ψυχολόγους) σε θέματα διαχείρισης άγχους και πίεσης ή συμπεριφοράς απέναντι σε κοινό, θα μπορούσαν να βελτιώσουν σημαντικά την καθημερινή συναλλαγή με τους ασφαλισμένους.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι η αναπροσαρμογή των διοικητικών λειτουργιών και μεθόδων, να εφαρμοστεί δηλαδή όχι μόνο έλεγχος των πόρων αλλά και των παραγόμενων αποτελεσμάτων, να γίνει προώθηση της "κουλτούρας της απόδοσης" (performance), με βάση τους στόχους, τα κίνητρα, τις συμβάσεις και τα αποτελέσματα. Να ενισχυθεί η αποδοτικότητα σε ατομικό επίπεδο, ιδιαίτερα για τις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας (εξατομικευμένες συμβάσεις και σύνδεση αμοιβής – αποδοτικότητας). Τέλος η ενίσχυση της χρήσης των νέων τεχνολογιών θα βοηθούσε να μειωθεί το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης που επικρατεί σε όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Η χρήση νέων τεχνολογιών θα κάνει πιο εύκολη τη δουλειά των υπαλλήλων και φυσικά πιο γρήγορη και την εξυπηρέτηση των πολιτών. (Σπανού, 1996)

Παρά την έντονη κριτική που έχει ασκηθεί στη δημόσια διοίκηση, το μεταρρυθμιστικό κύμα των τελευταίων χρόνων κατέληξε στην αναγνώριση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων ως κλειδιού για την επιτυχία κάθε προσπάθειας. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι η εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής έχει ανάγκη από τη στήριξη και τη συμβολή του προσωπικού προκειμένου να μεταφραστεί σε πράξη.

Τέλος, αυτό που θα βοηθούσε πολύ στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού και φυσικά στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η εφαρμογή της συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Μία από τις βασικότερες δραστηριότητες του manager είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων (Ζαβλανός, 2002). Η αξιολόγηση της επίδοσης χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του ατόμου, των ομάδων και του οργανισμού, ώστε να παρθούν αποφάσεις σχετικά με τις αμοιβές των υπαλλήλων, με την εκπαίδευσή τους, με τις προαγωγές αυτών, με την μετακίνησή τους σε άλλο τμήμα του οργανισμού και τέλος χρησιμοποιείται για να δώσει ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους σχετικά με την επίδοσή τους. Το σύστημα της αξιολόγησης εφαρμόσιμο ορθά οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων καθώς και σε αποτελεσματικότητα της επιχείρησης/οργανισμού..



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Αλουμανής, Π., Κόντου, Φ., Αλουμανής, Κ., «Ποιότητα ζωής στην εργασία των εργαζομένων στις διοικητικές υπηρεσίες του Ι.Κ.Α.», Μελέτη, 2002. σελ. 137 – 149.

Ζάβλανος Μ. 2002. *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 168 – 170.

Ζευγαρίδης Σ., (1979). «*Η οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης*». Εκτυπώσεις: ΓΡΑΦΙΚΑΙ ΤΕΧΝΑΙ ΑΦΩΝ ΡΟΗ, Αθήνα.

Κόντης Θ. (2001), «*Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*» Εκδόσεις: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα.

Καντάς Αριστοτέλης (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Ηγεσία (Μέρος 1^ο)*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Μακρυδημήτρης, Α. (2008). «*Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης (Γ' έκδοση)*». Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μανωλόπουλος Δημήτρης, (2008), *An evaluation of employee in the extended public sector in Greece, Employee Relations*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press.

Μαραγκόπουλος Γ., (1950) «*Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού της δημόσιας διοικήσεως*» Έκθεση ΣτΕ Αθήνα, σελ 4 -5)

Μπουραντάς Δ., 1992, Μάνατζμεντ: *Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Γ. Μπένου

Μπουραντάς Δ, (2002). Μάνατζμεντ: «*Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*». Αθήνα: Γ. Μπένου.

Παγκάκης Γρ. (2002), Μελέτη – Έρευνα: *Αξιολόγηση Προσωπικού*, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

Παναγιωτοπούλου Ρ., (1997). «*Η επικοινωνία στις οργανώσεις*» Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Παρούτης Σ. (2005), «*Ικανοποίηση από την εργασία: Αναγκαιότητα ή Πολυτέλεια;*» Πρακτικά 1^{ου} Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, 6-7 Οκτωβρίου 2005, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: http://paroutsas.jmc.gr/org_adm/org_diik4.htm

Τάχος, Α. (1996). *Ειδικό διοικητικό Δίκαιο: Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο* (Δ' έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Χατζατόγλου Γ., (1994), *Ψυχολογία σχέσεων εργασίας*. Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα.



Χρυσανθάκη, Χ. (2001). «Το σώμα των δημόσιων υπαλλήλων στο Ε. Π.»

Χρυσανθάκης Χ. (1992). «Τα συστήματα προσλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων». Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.

Σπηλιωτόπουλος & Μακρυδημήτρης, Α. (Επιμ.), «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα» (σελ. 87 – 101). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Φαναριώτης Π., (1999). *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Τσέκος Θ., (1993). «Διοικητικός Εκσυγχρονισμός». Εκδόσεις ΕΚΔΔ, ΙΔΕ, Αθήνα.

Παρθενόπουλος Κ.Ν., (1997). «Ελληνική Δημόσια Διοίκηση». Εκδόσεις Ζήτα, Θεσσαλονίκη



ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ, ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ, ΠΤΥΧΙΑΚΕΣ

«Ανώνυμος, Μισθοί Δημοσίου: τρίτοι από... το τέλος στην Ε.Ε.» *Εφημερίδα Τα Νέα*, 28 Ιουλ. 2003. Διαθέσιμα στην ιστοσελίδα: <http://www.ta-nea.dolnet.gr> (Πρόσβαση στις 20/07/2012)

«Στραγγαλίζουν οικονομικά το Ι.Κ.Α.. Ελλείμματα για Τρίτη συνεχή χρονιά θα έχει το Ι.Κ.Α., σύμφωνα με τον προϋπολογισμό του 2005» 21 Οκτωβρ. 2004. Διαθέσιμο στο: <http://www.rizospastis.gr/story.do?id=2547125&textCriteriaClause> (πρόσβαση στις 28/09/2012)

«Τα οικονομικά στοιχεία για το Ι.Κ.Α », *Εφημερίδα news voice*, 05 Ιουνίου 2012. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.newsvoice.gr/ta-oikonomika-stoixeia-gia-to-ika-kai-eidikotera-kai-tis-suntakseis/> Πρόσβαση στις 05/09/2012

Αλεξόπουλος Ηλ. 2010. «Μελέτη για την επαγγελματική ικανοποίηση των μόνιμων διοικητικών υπαλλήλων του Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ.» Τ.Ε.Ι. Πειραιά. (Πρόσβαση στις 01/07/29012)

Βάλβη Αικ., Φράγκος Κ., 2009. «*Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση;*» 12 Μαρτ. . Διαθέσιμο στο: http://www.perceptum.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=25 Πρόσβαση στις 06/07/2012)

Γενικές πληροφορίες, ιστορική αναδρομή του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.ika.gr/gr/infopages/general/history.cfm>. Πρόσβαση στις 10/09/2012

Γενικές πληροφορίες, Οργανόγραμμα ΙΚΑ – ΕΤΑΜ. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.ika.gr/gr/infopages/general/home.cfm>. Πρόσβαση στις 10/09/2012.

Γενική Γραμματεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων: «*Η έννοια της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα*» http://www.ggka.gr/asfalistiko_main.htm Πρόσβαση στις 10/09/2012

Γκουλούση Ιωάννα, 2007. «*Μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις Δημόσιες Υπηρεσίες – Η περίπτωση των Κ.Ε.Π.*» Διπλωματική Εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα. (Πρόσβαση στις 14/02/2012)

Γραμματικού Κ., 2010. «*Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες*» Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://estia.hua.gr:8080/dspace/bitstream/.../1/grammatikou_kallioph.pdf? Πρόσβαση στις 13/07/2013

Καλλιγά Α., 2011. «*Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)*».

Μπάτιου Β, 2009. *Η επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του*



Δημόσιου Τομέα – Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο
στο: <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/ΜρτσιουMsc2009.pdf>
(Πρόσβαση στις 14/02/2012)

Νικολαΐδου Α., 2011. «Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας». ΓΕΩΠΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/.../Nikolaidou_A.pdf? Πρόσβαση
στις 06/07/2012

Πρεβεζάνου Κ., «Η δημόσια διοίκηση και ο φαύλος κύκλος της πελατειακής πρακτικής», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 1, Ιανουάριος 1995, σελ. 121 – 124.

Σακελλαρόπουλος Α., 2006. «Εργασιακό στρες και ικανοποίηση εργαζομένων νοσηλευτικής υπηρεσίας δημόσιων νοσοκομείων περιφέρειας Δυτικής Αττικής». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://ebookbrowse.com/d04-sakellaropoulos-hou-pdf-d315217870> (Πρόσβαση στις 12/09/2012)

Σούκου Σ., 2004. « Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον στην δημόσια διοίκηση». Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο
στο: <http://estia.hua.gr:8080/dspace/handle/123456789/647?mode=full> (Πρόσβαση
στις 06/07/2012)

Σπανού Καλ.,. Οικονομικά Θέματα, «Ίδρυμα οικονομικών και βιομηχανικών ερευνών. Το πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης Μια Πρώτη Προσέγγιση», 4, Οκτώβριος 1996. (Διαθέσιμο στην κεντρική βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι Ηρακλείου)

Φωτίου Π., 2012., «Σκληρό παζάρι για μισθούς – απολύσεις» Εφημερίδα *Αγγελιοφόρος της Κυριακής*, 8 Ιουλίου, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
(<http://www.agelioforos.gr/default.asp?pid=7&ct=8&artid=144762>, Πρόσβαση στις
25/09/2012)



ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, J. S., (1965). "Inequity in social exchange", *Adv. Exp. Soc. Psychology*, 62, 335 – 343

Akrivos C., Koutras G., (2009), *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality*, Athens: TEI of Athens

Alderfer, C. P., (1969), «An empirical test of a new theory of human needs», *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142 - 175.

Alderfer, Clayton P (1969), «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs» New York: *Organizational Behavior and Human Performance*, 142–175

Alderfer, Clayton P (1969), «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs» New York: *Organizational Behaviour and Human Performance*, 142–175

Allen I. "Management and organization Mc Graw Hill 195

Ambrose M.L, Kulik C.T. (1999), «Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s», *Journal of Management*, 25, 231-292

Applied Psychology, 41(6), σσ. 353

Bazanman, M. H. (1983, July). Book Review: Social Psychology of Absenteeism. *Contemporary Sociology*, 12 (4), 452

Beer, M., Gery, G. J., (1972), "Individual and organizational correlates of pay system preferences", See Ref. 97, 325 – 349.

Brunstein I. (1995), *Human Resource Management in Western Europe*, Berlin: Walter Co.

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

Burke, R (1966). Are Herzberg' s Motivators and Hygienes Unidimensional? *Journal of Applied Psychology*, L, 317 – 321.

Cranny, C. J., Smith P.C., & Stone E. F., (1992), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, New York, Russell Sage Foundation.

Chapman Brian 1963. "The profession of Government London"

Centers, R. & Bugental, D.E. (1966). Intrinsic and Extrinsic Job Motivations among Different Segments of the Working Population. *Journal of Applied Psychology*, L, 193 – 197.

Daft R.L. (2009), *Management*, U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter



Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P. (2002), *Managing Human Behavior in* Georgopoulos, B., Mahoney, G. & Jones, N. (1957), A Path-Goal Approach to Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 41, 353.

Ewen, R. B. (1964). Some Determinants of Satisfaction: A Study of the Generality of Herzberg's Theory. *Journal of Applied Psychology*, XLVIII, 161 – 163.

Friedlander, F. (1966). Importance of Work Versus Nonwork among Socially and Occupationally Stratified Groups. *Journal of Applied Psychology*, L, 437 – 441 (b)

Friedlander, F. (1966). Motivation of Work and Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, L, 143 – 152. (a)

Gibson, J. L. & Klein, S. M. (1970). Employee as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization. *Academy of Management Journal*, 13, 411 – 425

Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1976), "Motivation through the design of work: test of a theory" *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250 – 279.

Hackman, J. R., (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250 – 279.

Herzberg (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell D. F. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Option*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

Hoppock, R. (1975). *Occupational Information*. New York: Mc Grow – Hill

Houston, D.J. (2000), «Public-service motivation: a multivariate test», *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 4, 713-727

Hulin, C. L., & Smith, P.C. (1965). A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49 (3), 209 – 216.

Hunt, J. W. & Saul, P. N. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *Academy of Management Journal*, 18 (4), 690 – 702

Huseman, R.C., Hatfield, J.D. & Miles, E.W, (1987), A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct, *Academy of management Review*, 12, 222 - 234.

Iaffaldano, M. & Muchinsky, P. (1985), "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 97, σσ. 251-273

Johns, G., 1996 & Scarpello & Campbell, 1983

Jung, K., Moon, M. J. & Hahm, S. D. (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results from the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Personal Administration*, 27 (2), 125 – 146.

Kahn RL. (1960). Productivity and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 13, 275-287



Katzell, R., Barrett, R., & Parker, T. (1961). Job Satisfaction, Job Performance and Situational Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 45 (2), 65-72.

Lawler, E.E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20 – 28

Locke, E. A., (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3:2: 157 – 189.

Locke, E.A., (1969), "What is job satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 309 – 336.

MacDuffie, J. & Krafcik, F. (1992), "Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry" στ_ Kochan, I. & Useem, M. (eds.), *Transforming Organizations*, Oxford University Press, New York

MacDuffie, J. & Krafcik, F. (1992), "Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry" στ_ Kochan, I. & Useem, M. (eds.), *Transforming Organizations*, Oxford University Press, New York

Major, B. & Konar, E. (1984). An Investigation of Sex Difference in Pay Expectation and Their Possible Causes. *Academy of Management Journal*, 27 (4), 777 – 792.

Malinovsky, M. R. & Barry, J. R. (1965). Determinants of Work Attitude. *Journal of Applied Psychology*, XLIX, 446 – 451

Mann G.A. (2006), «A motive to serve: Public Service motivation in human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit Sector», *Public Personnel Management*, Vol.35, No.1, .33-48.

Markovits, Y., Davis, A. J. & Dick, R. (2007). Organization Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (1) 77 – 99.

Markovits, Y., Davis, A.J. & Dick, R., (2007), Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77 - 99.

Maslow, A.H. (1943), «A Theory of human motivation», *Psychological Review*, 50, 370-396

Mayo, E., (1977), *The Social Problems of an Industrial Civilization (Work, Its Rewards and Discontents)*, New York: Arno Press, 5th edition.

McClelland, D. C. (1975), *Power: The inner experience*. New York: Irvington

McGregor, D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw – Hill
Moynihan and Pandey (2005) «The role of organizations in fostering public service motivation»

Naff, K.C. and Crum, J. (1999), «Working for America: does public service motivation make a difference?», *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 No. 4, 5-16



Nicholson, N., Brown, C.A., & Chadwick – Jones, J.K. (1976). Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61, 728-737.

O' Connor, E.J., Peters, L.H. & Gordon, S. M. (1978). The Measurement of Job Satisfaction: Current Practices and Future Considerations. *Journal of Management*, 4 (2), 17-26.

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

Porter, L. W. & M. (1973). Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.

Saane, N.v. S., Sluiter, J. K., Verbeek, J.H.A.M., & Frings – Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and Validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review. *Occupational Medicine*, 53, 191-200

Schneider, B. & Bowen, E. (1985), “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension”, *Journal of Applied Psychology*, 70, σσ. 423-433

Schneider, B. & Bowen, E. (1985), “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension”, *Journal of Applied Psychology*, 70, σσ. 423-433

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

Spector Paul E. (2000). *Industrial and organizational Psychology: Research and Practice* (Second edition). New York: John Wiley and Sons, Inc, pg. 200 – 203.

Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*. N.Y.: John Wiley and Sons Inc

Weaver, C.N. (1976). Sex Differences in Determinants of Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(2), 265 – 274.

Weiss, D. J., Dawis R. V., England G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. Minneapolis: University of Minnesota, Vocational Psychology Research.

Wernimont, P. F. (1966). Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, L, 41 – 50.

Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33 (1), 70 – 90.

Wright, B. E. & Davis, B. S., (2003), Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Administration*, 33 (1), 70 – 90.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αυτή η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια πραγματοποίησης πτυχιακής εργασίας και διερευνά την μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης των Διοικητικών Υπαλλήλων του Ιδρύματος Κοινωνικής Ασφάλισης (Ι.Κ.Α.). Συμμετέχοντας σε αυτή τη μελέτη, μας βοηθάτε στο να ερευνήσουμε σε τι βαθμό ικανοποίησης βρίσκονται τα άτομα που εργάζονται στην υπηρεσία από τις διάφορες συγκυρίες που υπάρχουν μέσα σε αυτήν. Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα κρατηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας

Υπεύθυνη Φοιτήτρια:
Μαλαμόρη Γεωργία Α.Μ. 3857

Υπεύθυνη Καθηγήτρια
Μπορμπουδάκη Λένα

Οικονομολόγος Υγείας, Υποψήφια Διδάκτωρ
Δημόσιας Υγείας & Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας,
Τομέας Κοινωνικής Ιατρικής, Τμήμα Ιατρικής, Παν/μιο Κρήτης



ΜΕΡΟΣ Α' : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

☞ Συμπληρώστε τα τετραγωνάκια με ένα ✓ .

1. ΦΥΛΟ:

Άνδρας Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ:

Μέχρι 24 ετών Από 35-39
Από 25-29 Από 40-49
Από 30-34 Από 50 και άνω

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Έγγαμος/η
Άγαμος/η
Διαζευγμένος/η
Χήρος /α
Άλλο.....

4. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
Ιδιωτικές σπουδές (Ι.Ε.Κ.)
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πτυχίο Α.Ε.Ι.- Τ.Ε.Ι.)
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών
Διδακτορικό Δίπλωμα Σπουδών
Άλλο.....



5. ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

- Μέχρι 2 έτη
3-5 έτη
6-10 έτη
11 και άνω

6. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΑΔΑ:

- Υπάλληλος
Προϊστάμενος
Διευθυντής
Άλλο.....

7. ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΩΣ:

- Μόνιμος Υπάλληλος
Συμβασιούχος
Άλλο.....

8. ΜΗΝΙΑΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ:

- Μικρότερη από 500€
Από 501-700€
Από 701-1.000€
Από 1.001-1.500€
Από 1.501-2.000€
Από 2001€ και άνω



ΜΕΡΟΣ Β' ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

	<i>I. ☞ Κυκλώστε ή Υπογραμμίστε ένα αριθμό (1-6) στον οποίο η καθεμιά από παρακάτω δηλώσεις σας αντιπροσωπεύει ή ισχύει για σας.</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
1	Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για την δουλειά που προσφέρω.	1 2 3 4 5 6
2	Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου.	1 2 3 4 5 6
3	Ο προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός/νη στην δουλειά του/της.	1 2 3 4 5 6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα οφέλη που μου προσφέρει η εργασία μου.	1 2 3 4 5 6
5	Όταν κάνω την δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1 2 3 4 5 6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμε έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν την δουλειά μου πιο δύσκολη .	1 2 3 4 5 6
7	Συμπαθώ σε γενικές γραμμές τους συναδέλφους μου.	1 2 3 4 5 6
8	Αισθάνομαι μερικές φορές ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	1 2 3 4 5 6
9	Η επικοινωνία στον οργανισμό φαίνεται να κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.	1 2 3 4 5 6
10	Οι αυξήσεις είναι μικρές και δεν είναι πολλές.	1 2 3 4 5 6
11	Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντα τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή.	1 2 3 4 5 6
12	Ο προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.	1 2 3 4 5 6
13	Τα προνόμια που λαμβάνω από την εργασία μου είναι το ίδιο καλά με αυτά που αποκομίζουν άλλοι υπάλληλοι αντίστοιχων υπηρεσιών.	1 2 3 4 5 6
14	Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει.	1 2 3 4 5 6
15	Οι προσπάθειές μου να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζετε από τη γραφειοκρατία.	1 2 3 4 5 6
16	Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στην δουλειά μου, εξαιτίας τις ανικανότητας των συναδέλφων μου.	1 2 3 4 5 6
17	Μου αρέσει αυτά που πρέπει να κάνω στην δουλειά μου.	1 2 3 4 5 6
18	Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.	1 2 3 4 5 6



	<i>✗ Κυκλώστε ή Υπογραμμίστε ένα αριθμό (1-6) στον οποίο η καθεμιά από παρακάτω δηλώσεις σας αντιπροσωπεύει ή ισχύει για σας.</i>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
19	Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα την δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν.	1	2	3	4	5	6
20	Οι εργαζόμενοι εδώ μπορούν να εξελιχτούν τόσο γρήγορα. Όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού.	1	2	3	4	5	6
21	Ο προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά στα συναισθήματα των υφιστάμενων του/της (υπαλλήλων του/της).	1	2	3	4	5	6
22	Τα προνόμια που μας προσφέρει η εργασία μας είναι ικανοποιητικά.	1	2	3	4	5	6
23	Οι πιθανότητες για να ανταμειφτεί κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.	1	2	3	4	5	6
24	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	1	2	3	4	5	6
25	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου.	1	2	3	4	5	6
27	Νιώθω μια αίσθηση περηφάνιας για την δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για μισθολογικές αυξήσεις.	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε και όμως δικαιούμαστε.	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον προϊστάμενο/η μου.	1	2	3	4	5	6
31	Στην δουλειά μου έχω μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.	1	2	3	4	5	6
32	Δεν νομίζω ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36	Τις δουλειές που μου αναθέτουν δεν μου τις εξηγούν πλήρως.	1	2	3	4	5	6



II. ✎ Κυκλώστε ένα αριθμό (1-6) στον οποίο η καθεμιά από παρακάτω δηλώσεις σας αντιπροσωπεύει ή ισχύει για σας.

ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η:

- 1) Από την συχνή εκπαίδευση που μου προσφέρει ο οργανισμός στον οποίο δουλεύω μέσα από συχνά σεμινάρια:

1	2	3	4	5	6
Πάρα πολύ Δυσανεστημένος/η	Πολύ Δυσανεστημένος/η	Μέτρια Δυσανεστημένος/η	Μέτρια Ικανοποιημένος/η	Πολύ Ικανοποιημένος/η	Πάρα πολύ Ικανοποιημένος/η

- 2) Από τις συνθήκες εργασίας:

1	2	3	4	5	6
Πάρα πολύ Δυσανεστημένος/η	Πολύ Δυσανεστημένος/η	Μέτρια Δυσανεστημένος/η	Μέτρια Ικανοποιημένος/η	Πολύ Ικανοποιημένος/η	Πάρα πολύ Ικανοποιημένος/η

- 3) Γενικά από την εργασία μου στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων:

1	2	3	4	5	6
Πάρα πολύ Δυσανεστημένος/η	Πολύ Δυσανεστημένος/η	Μέτρια Δυσανεστημένος/η	Μέτρια Ικανοποιημένος/η	Πολύ Ικανοποιημένος/η	Πάρα πολύ Ικανοποιημένος/η

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ!!



Technological Educational Institute of Crete
School of Management & Economics
Department of Business Administration

DISSERTATION

SUBJECT: «*The Job Satisfaction of Public Employees, the Case I.K.A.*»



Student:

MALAMORI GEORGIA
A.M. 3857

Supervisor:

Borboudaki Lena

Heraklion, May 2013



ABSTRACT

The purpose of this study is to measure the job satisfaction of Administrators of the Social Insurance Institution.

The sample consists of 74 workers employed as Administrators and Health Administrative Employees in the Social Insurance Institute (IKA) in the region of Estavromenos in Heraklion Crete. The sample was selected by the method of simple random sampling. A total of 75 questionnaires were given of which 74 were returned completed. The collection of data was done in the period of 15 to 18 January 2013.

The present study is a quantitative, primary research in which a structured questionnaire was used consisting of two parts. The first part included questions about the demographic profile of the target- population and the second part of the questionnaire investigates the job satisfaction of workers using a questionnaire which measures job satisfaction of Paul E. Spector, the "Job Satisfaction Survey" (JSS).

According to the results of the research the average overall job satisfaction of all participants is at a moderate level (Mean = 3.34, Standard Deviation = 1.44). Other dimensions that were tested showed the relatively high satisfaction with interpersonal relations between colleagues (M = 4.29, SD = 1.21) with their supervisors (M = 4.51, SD = 1.48) and with the nature of their work (M = 4.05, SD = 1.44).

On the other hand, employees seem to be moderately satisfied in the whole, as it is shown by indicators related to promotion (M = 3.088, SD = 1.53), achievement - recognition (M = 3.11, SD = 1.42) and communication (M = 3.26, SD = 1.35). Low level of satisfaction was found by the dimensions related to salary (M = 2.53, SD = 1.60), benefits (M = 2.87, SD = 1.41) and the conditions of management and functioning of the organization (M = 2.33, SD=1, 29).

In the comparative analysis of the two groups, administrators exhibit slightly higher levels of satisfaction compared with health administrators, in the dimensions of salary (M = 2.77 versus M = 2.27), promotion (M = 3.12 versus M = 3.03), benefits (MO=3.00 versus M = 2.72), and achievement-recognition (M = 3.22 versus M = 2.97). However, both groups show moderate overall job satisfaction (M = 3.375, SD = 1.44 and M = 3.295, SD = 1.38, respectively).

According to the international scientific community it is essential to ensure the job satisfaction of people mainly in the public sector because it leads to increasing productivity and therefore to the efficiency and effectiveness of public organizations.

Keywords

Job Satisfaction, Public Administration, Administrators, Human Resource Management