



**Π.Μ.Σ.  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ  
ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ**

**Τολίνα Θεοδοσοπούλου**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, Έτος 2018





**Π.Μ.Σ.  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ  
ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ**

**Τολίνα Θεοδοσοπούλου, Α.Μ. 09213**

Επιβλέπων: Στυλιανός Πατσίκας, Τακτικός Καθηγητής, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά  
Τεχνολογικού Τομέα, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, Έτος 2018





**M.Sc. IN  
«PUBLIC ECONOMICS  
AND POLICY»**

**PIRAEUS UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
DEPARTMENT OF  
ACCOUNTING & FINANCE**



**M.Sc. in Public Economics and Policy**

**JOB SATISFACTION IN THE PUBLIC SECTOR.  
CASE STUDY: JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN PUBLIC  
ADMINISTRATION OF THE REGIONAL SERVICES OF THE  
MINISTRY OF EDUCATION, RESEARCH AND RELIGIOUS  
AFFAIRS.**

**TolinaTheodosopoulou, R.N. 09213**

Supervisor: Stylianos Patsikas, Professor, Piraeus  
University of Applied Sciences (T.E.I. of Piraeus), Department of Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the Piraeus  
University of Applied Sciences (T.E.I. of Piraeus) in partial fulfilment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, Year 2018



**Η Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη Περίπτωσης: Η Εργασιακή Ικανοποίηση του Διοικητικού  
Προσωπικού των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας,  
Έρευνας και Θρησκευμάτων**

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Οι δυσκολίες στην καθημερινή λειτουργία της διοίκησης πολλών δημόσιων οργανισμών αποτελούν πραγματικότητα. Ξεκινώντας από το γεγονός πως το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων είναι το πολυπληθέστερο όλων των υπουργείων, θα πιστεύαμε πως είναι και αυτό που εφαρμόζει την πιο αποτελεσματική διοίκηση. Εν τούτοις, λόγοι όπως η επάνδρωση της Διοίκησης με αποσπασμένους ή μεταταγμένους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι δεν έχουν αξιολογηθεί και δεν έχουν εκπαιδευτεί, όσο και η έλλειψη οργανογράμματος στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου, δημιουργούν πολλά εμπόδια που επηρεάζουν εκτός των άλλων και τον βαθμό ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων.

Στόχος της έρευνας είναι η καταγραφή της εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων των περιφερειακών υπηρεσιών εκπαίδευσης, οι παράγοντες παρακίνησης του προσωπικού και η απάντηση στο ερώτημα αν τελικώς οι κυβερνητικές πολιτικές που δόμησαν τη σημερινή κατάσταση στις διοικητικές περιφερειακές υπηρεσίες εκπαίδευσης ήταν αποδοτικές. Τέλος, θα προκύψουν προτάσεις βελτίωσης ικανές να βοηθήσουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για την παρουσίαση του θέματος η εργασία δομήθηκε σε τέσσερα συνολικά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο, αποτελεί την θεωρητική βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η επαγγελματική ικανοποίηση και περιγράφονται οι θεωρίες ικανοποίησης των εργαζομένων, με έμφαση σε αυτές που συνδέονται με την παρακίνηση στον χώρο εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων στην δημόσια διοίκηση. Στην συνέχεια διεξάγεται εμπειρική έρευνα. Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και στο τέταρτο παραθέτονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ανθρώπινο δυναμικό, εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, εργασιακό περιβάλλον, αποδοτικότητα



## **Job Satisfaction in the Public Sector.**

### **CaseStudy: Job Satisfaction of Employees in Public Administration of the Regional Services of the Ministry of Education, Research and Religious Affairs.**

#### **ABSTRACT**

It is a common truth that there are many difficulties to the daily operation of the administration of many public institutions. Considering the fact that the Ministry of Education, Research and Religious Affairs is the ministry with the highest number of employees, we would expect that it should also be the one with the most effective administration. However, many factors, such as the manning of the management with relocated or transferred teachers that have not been evaluated and have not been trained, along with the lack of an organisational chart in the regional offices of the ministry, create many barriers affecting among other things, the degree of job satisfaction of administrative staff.

The aim of this research is to record the job satisfaction levels of the administrative staff of the regional education services as well their motivational factors, and to address the question of whether the government policies that formed the current situation at the regional educational offices have been effective. Finally, there will be suggestions for improvements capable of assisting with the management of human resources.

For the presentation of the theme, this study has structured in four sections in total. The first chapter is the theoretical basis about job satisfaction and describes the theories of employees' satisfaction, with emphasis on those related to motivation in the workplace. The second chapter reviews the Greek and international literature on the motivation factors and satisfaction of employees in public administration. The third section describes the methodology has been used to the empirical research and the fourth lists the survey results.

**KEYWORDS:** Human resources, job satisfaction, motivation, work environment, efficiency

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	3
ΘΕΩΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	3
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	3
1.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	4
1.2.1. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	5
1.2.2. ΘΕΩΡΙΑ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ .....	13
1.2.3. ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΡΡΟΗΣ.....	14
1.2.4. ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	17
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	17
2.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	17
2.2.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	20
2.3. ΕΤΕΡΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	29
2.4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	41
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	41
3.1. ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ.....	41
3.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	42
3.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	43
3.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	45
3.4.1. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΔΕΙΓΜΑ .....	45
3.4.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	46
3.4.3.ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	47
3.4.4. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	48
3.5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	49
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
4.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ.....	50
4.1.1. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	50

4.1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	52
4.1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	65
4.1.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΟΙΧΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	91
4.1.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	92
4.1.6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	103

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντική λειτουργία της διοίκησης ενός οργανισμού, καθώς η επιτυχής διοίκησή του συντελεί αφενός στην ικανοποίηση του προσωπικού και αφετέρου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα των οργανισμών εξαρτάται άμεσα από την εργασιακή συμπεριφορά του προσωπικού. Για αυτόν τον λόγο, η άσκηση της διοίκησης θα πρέπει να είναι ανθρωποκεντρική, να εντοπίζει τις ανάγκες του προσωπικού, να παρέχει κίνητρα, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται τόσο η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όσο και η αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών.

Παράλληλα, η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει στοιχεία όπως είναι οι ικανότητες και οι γνώσεις, οι οποίες είναι αναγκαίες για την απόδοση των εργαζομένων. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν και καθορίζουν τη διάθεσή τους να αποδώσουν. Ένας από τους βασικούς ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να ενεργούν έτσι ώστε οι υφιστάμενοί τους να αποκτούν τη διάθεση για απόδοση. Συνήθως, στις περισσότερες περιπτώσεις, στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας η εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια άμεσα επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα. Ενώ οι οργανισμοί μισθώνουν το χρόνο και τα προσόντα του ατόμου, ωστόσο δεν μπορούν να το κάνουν να φθάσει στη μέγιστη απόδοση, εάν ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν το επιθυμεί. Επομένως οι διοικήσεις των οργανισμών, εκτός από τις κατά νόμο οικονομικές αμοιβές, θα πρέπει να χρησιμοποιούν και άλλες κατάλληλες μεθόδους προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν τη διάθεση για δράση και για απόδοση. Μια από αυτές τις μεθόδους είναι η ικανοποίηση<sup>1</sup>.

Η μελέτη της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας και της παρακίνησης των εργαζομένων έχουν γίνει αντικείμενα έντονου ενδιαφέροντος στην ακαδημαϊκή έρευνα. Οι συνεχείς αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, λόγω της παγκοσμιοποίησης και του όλο και αυξανόμενου έντονου ανταγωνισμού, αλλά και οι προκλήσεις της «Μεγάλης Ύφεσης»,

---

<sup>1</sup>Μπουραντάς, Δ., (2002)

τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε πολλές χώρες του κόσμου, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον και αδιαμφισβήτητα παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση στον χώρο εργασίας.

Στον δημόσιο τομέα, παράγοντες όπως η μείωση των κρατικών εσόδων, η αυξανόμενη πίεση στην κυβέρνηση για να μειωθεί το δημόσιο χρέος, και οι μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση, που έλαβαν χώρα στα πλαίσια των μνημονίων λιτότητας που επιβλήθηκαν στην Ελλάδα από τον Μάιο του 2010, ανάγκασαν τους δημόσιους οργανισμούς να «*κάνουν περισσότερα με λιγότερα*». Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να μεγιστοποιήσουν την αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Η παρακίνηση τους μπορεί να βασιστεί σε διάφορους παράγοντες (χρήματα, καλό περιβάλλον εργασίας, κλπ.), οι οποίοι με την σειρά τους, θα τους κάνουν να παραμείνουν αποτελεσματικοί και να αισθάνονται ικανοποίηση στο χώρο εργασίας τους<sup>2</sup>.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι αφενός η εξέταση και καταγραφή των θεωριών που υπάρχουν στην βιβλιογραφία σχετικά με τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας, με έμφαση στον δημόσιο τομέα, και αφετέρου η καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού που εργάζεται στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, ως παράγοντας παρακίνησης για αποδοτικότερη εργασία. Το θέμα της παρούσας εργασίας, καλύπτεται αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο, μέσα από την ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Τα δευτερογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν, εντοπίστηκαν από την ανασκόπηση κυρίως διεθνών ερευνητικών μελετών, βιβλίων και άρθρων, δημοσιευμένων σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά και δικτυακούς τόπους, αλλά και από ελληνικές πηγές και αποτελούν βασική πηγή γνώσης σχετικά με τις θεωρίες παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Σε εμπειρικό επίπεδο, το θέμα εξετάζεται μέσα από την διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας σε εργαζομένους του ΥΠΕΠΘ προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες που ικανοποιούν τους εργαζόμενους στη διοίκηση των περιφερειακών υπηρεσιών εκπαίδευσης.

---

<sup>2</sup>Batiou V., Valkanos E., (2013)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα πιο μελετημένα θέματα στην ακαδημαϊκή έρευνα, γύρω από την ψυχολογία στο χώρο εργασίας, η οποία έχει συνδεθεί με πληθώρα οργανωτικών παραγόντων, από την ηγεσία μέχρι τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Στην παρούσα παράγραφο θα παραθέσουν κάποιους από τους βασικούς ορισμούς που έχουν αποδοθεί στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και τους παράγοντες που συντελούν σε αυτή. Δεν υπάρχει ένας ενιαίος και μοναδικός ορισμός για την ικανοποίηση από την εργασία, δεδομένου ότι είναι μια πολυδιάστατη έννοια<sup>3</sup>.

Δεδομένης της δημοτικότητας του όρους της εργασιακής ικανοποίησης στον τομέα της επαγγελματικής και της οργανωτικής ψυχολογίας, αρκετοί ερευνητές και συγγραφείς έχουν δώσει το δικό τους ορισμό για την οριοθέτησή της. Ωστόσο, οι δύο πιο κοινοί ορισμοί οι οποίοι περιγράφουν την ικανοποίηση από την εργασία, είναι πρώτον αυτός του Locke (1976), ο οποίος την ορίζει ως *«την ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας του ατόμου με την επίτευξη ή τη διευκόλυνση της επίτευξης των αξιών της εργασίας του»*<sup>4</sup> και δεύτερον αυτός του Spector, ο οποίος πολύ απλά αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι *«ο βαθμός στον οποίο, σε έναν εργαζόμενο, αρέσει ή όχι η εργασία του»*<sup>5</sup>.

Σε γενικές γραμμές, οι περισσότεροι ορισμοί που έχουν αναπτυχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση, περιστρέφονται γύρω από τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Για παράδειγμα, εκτός από τους δύο παραπάνω ορισμούς, οι Koustelios & Kousteliou, αναφέρουν ότι η ικανοποίηση στον χώρο εργασίας ορίζεται ως η θετική ή η αρνητική στάση που ένα άτομο έχει για την εργασία του<sup>6</sup>. Τα συναισθήματα των εργαζομένων στο πλαίσιο αυτό αναφέρονται στην εργασία τους γενικά ή τη στάση τους απέναντι σε συγκεκριμένες πτυχές της, όπως για παράδειγμα την στάση τους απέναντι

<sup>3</sup>Zournatzi, E., Tsiggilis, N., Koystelios, A. & Pintzopoulou, E., (2006)

<sup>4</sup>Locke, E.A., (1976)

<sup>5</sup>Spector, P.E., (1997)

<sup>6</sup>Koustelios, A., Kousteliou, I., (2001)

στους συναδέλφους ή και την ηγεσία, την πληρωμή τους, ή τις συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, ο βαθμός στον οποίο το αποτέλεσμα της εργασίας, πληροί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του εργαζόμενου, είναι και αυτό που μπορεί να καθορίσει το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία<sup>7</sup>.

Ωστόσο, η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι μόνο ο βαθμός στον οποίο, ένας εργαζόμενος απολαμβάνει τη δουλειά του. Ερευνητές στις ΗΠΑ διαπίστωσαν, ότι όταν οι εργαζόμενοι ενός αμερικανικού εκπαιδευτικού ιδρύματος, αξιολογήθηκαν για τον βαθμό στον οποίο απολαμβάνουν τις επιμέρους εργασίες τους, στο πλαίσιο του ρόλου τους, οι επιδόσεις τους συσχετίστηκαν μέτρια με την ικανοποίηση με το ίδιο το έργο, και συσχετίστηκαν επίσης μέτρια με την ολική ικανοποίηση από την εργασία. Οι ίδιοι ερευνητές διαπίστωσαν επίσης ότι και άλλοι παράγοντες, όπως το επίπεδο συγκέντρωσης που απαιτείται για την εργασία, το επίπεδο της εποπτείας, και η σημασία των μεμονωμένων καθηκόντων τους και εργασιών τους, δεν είχαν καμία επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής δείχνουν ότι η «*συσσωρευμένη απόλαυση των εργασιακών καθηκόντων*», προστίθεται στη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, η χαμηλή συσχέτιση, δεν υποδεικνύει ότι άλλοι παράγοντες, εκτός από την απόλαυση, συμβάλλουν στο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία<sup>8</sup>. Παρ' όλα αυτά η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση έχει οδηγήσει κατά το παρελθόν στην θέσπιση θεωριών ικανοποίησης των εργαζομένων, τις οποίες θα δούμε αναλυτικά στην παράγραφο που ακολουθεί.

## **1.2ΘΕΩΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό τη διερεύνηση των ανθρώπινων αναγκών, και τη συσχέτισή τους με την εργασιακή συμπεριφορά. Κίνητρα όπως οι οικονομικές ανταμοιβές και οι καλές συνθήκες εργασίας ή κοινωνικά κίνητρα όπως είναι η αναγνώριση της προσπάθειας, η εμπιστοσύνη κ.α. αποτελούν παράγοντες για αύξηση της ικανοποίησης και κινητοποίηση για απόδοση. Ωστόσο, όταν τα κίνητρα είναι χαμηλής ποιότητας και δεν καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων, τότε είναι δυνατό να προκληθεί, εκτός από τη χαμηλή εργασιακή απόδοση, δυσαρέσκεια, διαταραχή

---

<sup>7</sup>Chatzopoulou, M., Vlachvei A., Monovasilis, T., (2015)

<sup>8</sup>Taber, T.D., Alliger, G.M., (1995)



των ανθρώπινων σχέσεων και προβλήματα στην διάθεση και τη ψυχική υγεία των εργαζομένων<sup>9</sup>.

### 1.2.1 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι θεωρίες της ικανοποίησης από την εργασία, επικαλύπτονται σε μεγάλο βαθμό με τις θεωρίες που εξηγούν τα ανθρώπινα κίνητρα (παρακίνηση)<sup>10</sup>. Διάφοροι συγγραφείς και ερευνητές ορίζουν το κίνητρο ως την προδιάθεση ενός ατόμου να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων, ανικανοποίητων αναγκών<sup>11</sup> ή ως μια διαδικασία που προκαλεί, ενεργοποιεί, κατευθύνει, και συντηρεί τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις των ατόμων<sup>12</sup> ή ως «την εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να ολοκληρώσουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους»<sup>13</sup>.

Οι δύο όροι της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, έχουν μελετηθεί σε συνδυασμό από αρκετούς ερευνητές. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι «η ικανοποίηση από την εργασία είναι η συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην τρέχουσα κατάσταση της εργασίας του, ενώ το κίνητρο είναι η κινητήρια δύναμη για να συνεχίσει να ικανοποιεί τις ανάγκες του ατόμου»<sup>14</sup>. Η σχέση μεταξύ των κινήτρων και της ικανοποίησης από την εργασία έχει επιβεβαιωθεί από πολλές μελέτες<sup>1516</sup>.

Κατά κύριο λόγο, στους τομείς της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και την οργανωτική συμπεριφορά, τα κίνητρα συχνά διαχωρίζονται ως «ενδογενή» ή «εξωγενή» στη φύση. Τα εξωγενή κίνητρα υπάρχουν «... όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα, κυρίως μέσω της χρηματικής αποζημίωσης», ενώ σε αντίθεση, τα ενδογενή κίνητρα είναι εμφανή «... όταν η συμπεριφορά των ατόμων είναι προσανατολισμένη προς την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών και όχι προσανατολισμένα στην απόκτηση υλικών ανταμοιβών»<sup>17</sup>.

---

<sup>9</sup> Demoussis, M., Giannakopoulos, N., (2007)

<sup>10</sup> Chatzopoulou, M., Vlachvei A., Monovasilis, T., (2015)

<sup>11</sup> Buford, J. A., Jr., Bedeian, A. G., & Lindner, J. R., (1995)

<sup>12</sup> Luthans, F., (1998)

<sup>13</sup> Lindner, J. R., (1998)

<sup>14</sup> Wang, X. Lee H., (2013)

<sup>15</sup> Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., Varsanis, K., (2014)

<sup>16</sup> Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijgaard, D., Buitink, J., & Hofman, A., (2012)

<sup>17</sup> Chatzopoulou, M., Vlachvei A., Monovasilis, T., (2015)

Οι πιο κοινές και εμφανείς θεωρίες στον τομέα της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, περιλαμβάνουν: την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (Maslow's needs hierarchy theory), την θεωρία των δύο παραγόντων της παρακίνησης και της υγιεινής ή διατήρησης του Herzberg (Herzberg's motivator-hygiene theory), το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Job Characteristics Model) και τη θεωρία της διάθεσης (dispositional approach).

Η θεωρία του Maslow, είναι γνωστή στη βιβλιογραφία ως η θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων, και ήταν μια από τις πρώτες θεωρίες που χρησιμοποιήθηκε για να εξετάσει τους παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση από την εργασία<sup>18</sup>. Η θεωρία προτείνει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ιεραρχηθούν σε ένα μοντέλο πέντε επιπέδων, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Εικόνα 1.1. Ιεράρχηση Ανθρώπινων Αναγκών, σύμφωνα με την θεωρία του Maslow

Σύμφωνα με το μοντέλο ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών που προτείνει ο Maslow, στο κατώτερο επίπεδο ιεράρχησης υπάρχουν οι φυσιολογικές ανάγκες, και συνεχίζουν προς τα ανώτερα επίπεδα οι ανάγκες σιγουριάς και ασφάλειας, οι κοινωνικές

---

<sup>18</sup> Maslow, A., (1954)

ανάγκες και οι ανάγκες τεκμηρίωσης, ενώ στην κορυφή της ιεραρχίας είναι οι ανάγκες αυτο-πραγμάτωσης/ολοκλήρωσης. Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow αξιώνει ότι υπάρχουν βασικές ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτα (όπως οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες σιγουριάς - ασφάλειας), προτού φτάσουν να ικανοποιηθούν οι πιο σύνθετες ανάγκες (όπως, οι ανάγκες τεκμηρίωσης και οι ανάγκες αυτο-πραγμάτωσης/ολοκλήρωσης)<sup>19</sup>.

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow αναπτύχθηκε πρωτίστως για να εξηγήσει τα ανθρώπινα κίνητρα, ωστόσο αρκετοί ερευνητές την χρησιμοποίησαν μετέπειτα για να εξηγήσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Μέσα σε μια οργάνωση, ο μισθός και η ασφάλεια, αποτελούν τις βασικές φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων. Η ασφάλεια μπορεί να εκδηλωθεί, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται σωματικά ασφαλείς στο περιβάλλον εργασίας τους, αλλά και σε ένα γενικότερο πλαίσιο, όταν αισθάνονται ασφαλείς σε οποιοδήποτε επίπεδο, δεδομένων των πολιτικών της οργάνωσης. Όταν αυτή η ανάγκη ικανοποιείται, ο εργαζόμενος νιώθει ότι αποτελεί ενεργό κομμάτι του χώρου εργασίας του. Αυτό μπορεί να εκδηλωθεί με τη μορφή των θετικών σχέσεων με τους συναδέλφους και τους επόπτες στον χώρο εργασίας, και την αίσθηση ότι ο εργαζόμενος αποτελεί μέρος της ομάδας/οργάνωσης. Η οργάνωση μπορεί να ορισθεί ως η ένωση ενός συνόλου ατόμων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έθεσαν. Βασικά στοιχεία που ορίζουν την οργάνωση είναι: οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία-συστήματα-σχέδια, η χρονική διάρκεια και τα σύνορα<sup>20</sup>. Επίσης, ως οργάνωση ορίζεται η διάρθρωση και διασύνδεση διαφόρων συντελεστών με στόχο την επίτευξη ενός σκοπού καθορισμένου εκ των προτέρων<sup>21</sup>.

Όταν οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες σιγουριάς και ασφάλειας έχουν ικανοποιηθεί, ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ότι αποτιμάται και εκτιμάται από τους συναδέλφους του, την ηγεσία και γενικότερα από το σύνολο της οργάνωσης, όπου το τελικό βήμα σε αυτή την αίσθηση είναι ότι ο εργαζόμενος προσπαθεί να αυτοπραγματοποιηθεί. Προκειμένου να γίνει αυτό, πρέπει να αναπτυχθεί και εξελιχθεί. Η πρόοδος από το ένα στάδιο ιεράρχησης στο επόμενο, συμβάλλει επίσης στη διαδικασία της

---

<sup>19</sup>Pardee, R. L. (1990)

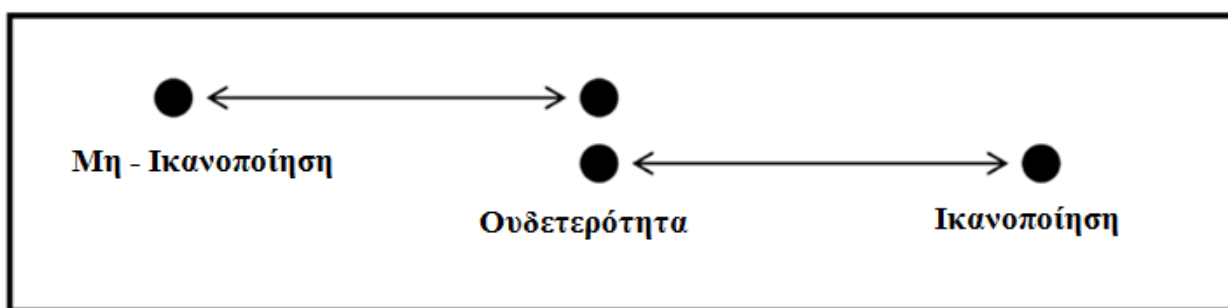
<sup>20</sup>Μπουραντάς, Δ., (2002)

<sup>21</sup>Ανδρέου, Α., Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994)

αυτοπραγμάτωσης-ολοκλήρωσης του εργαζόμενου. Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων θα πρέπει να επιχειρήσουν να καλύψουν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων πριν από την πρόοδο για την αντιμετώπιση των αναγκών στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Ως στόχος μιας επιχείρησης-οργανισμού μπορεί να είναι μια κατάσταση στην οποία επιθυμεί αυτή να φτάσει, όπως η εκτέλεση και εξέλιξη της εργασίας πιο αποδοτικά και ορθά από τους εργαζόμενους αλλά και η εκπλήρωση των σκοπών της<sup>22</sup>.

Ωστόσο, πιο πρόσφατα, αυτή η προσέγγιση γίνεται όλο και λιγότερο δημοφιλής, καθώς δεν λαμβάνει υπόψη της, τη γνωστική διαδικασία του εργαζομένου και, σε γενικές γραμμές, δεν υπάρχουν ικανοποιητικά εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία. Επιπλέον, αρκετοί ερευνητές προτάσσουν ότι στο τελικό στάδιο, αυτό της αυτο-πραγματοποίησης, η απουσία ενός σαφούς ορισμού και της εννοιολογικής κατανόησης του όρου της αυτοπραγμάτωσης, σε συνδυασμό με την δυσκολία μέτρησης της, καθιστά δύσκολο να εκτιμηθεί αν αυτός ο τελικός στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι<sup>23</sup>.

Η θεωρία του Maslow ωστόσο αποτέλεσε την βάση πάνω στην οποία δημιουργήθηκε μια ακόμα θεωρία για την εργασιακή ικανοποίηση, αυτή του Herzberg. Η θεωρία των δύο παραγόντων της παρακίνησης και της υγιεινής ή διατήρησης του Herzberg, προτάσσει ότι η ικανοποίηση και η μη-ικανοποίηση (δυσαρέσκεια) από την εργασία δεν είναι δύο αντίθετες έννοιες, αλλά δύο διαφορετικές έννοιες και πολλές φορές και άσχετες έννοιες, υπό την έννοια ότι οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες<sup>24</sup>.



<sup>22</sup> Maslow, A. H., (2013)

<sup>23</sup> Kaur, A., (2013)

<sup>24</sup> Chatzopoulou M., Vlachvei A., Monovasilis T., (2015)

Εικόνα 1.2. Σχέση ικανοποίησης και δυσαρέσκειας από την εργασία, σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg<sup>25</sup>

Έτσι από την μία υπάρχουν οι παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι αμοιβές και οι παροχές, η αναγνώριση του έργου, η επίτευξη των στόχων, το σύστημα προαγωγών, η ελευθερία ανάληψης ευθυνών, η ευχέρεια πρωτοβουλιών, η φύση της εργασίας, κλπ, ενώ από την άλλη υπάρχουν οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης οι οποίοι δεν παρακινούν τους εργαζόμενους αντίστοιχα και οι οποίοι είναι οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της εταιρείας, η εργασιακή ασφάλεια, η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, η ποιότητα της διαχείρισης, ο τρόπος εποπτείας, το στυλ διοίκησης και η θέση του εργαζομένου. Τα κίνητρα ή οι παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται ως μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να επιτύχουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους. Οι παράγοντες παρακίνησης και διατήρησης θεωρούνται ως ανεξάρτητοι, κάθε ένας από αυτούς ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκει, μπορεί να οδηγήσει είτε στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, είτε στην δυσαρέσκεια (μη-ικανοποίηση) από την εργασία<sup>26</sup>. Αυτός ο διαχωρισμός των παραγόντων μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της πολυπλοκότητας των συναισθημάτων του εργαζομένου, καθώς αυτοί μπορεί να αισθάνονται τόσο ικανοποιημένοι, όσο και δυσαρεστημένοι ταυτόχρονα, ή μπορεί να μην αισθάνονται ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι<sup>27</sup>.

Ενώ η θεωρία του Herzberg ήταν ζωτικής σημασίας για την δημιουργία μιας πρώτης μορφής διάκρισης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της δυσαρέσκειας από την εργασία, και παράλληλα είχε μεγάλη επίδραση στην πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων παρέχοντας νέες ιδέες στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων, έχει λάβει ελάχιστη εμπειρική υποστήριξη και αρκετή κριτική. Η αρχική μελέτη του Herzberg, έχει επικριθεί για την αδύναμη μεθοδολογία της, γεγονός που ενέτεινε την έρευνα πάνω σε αυτή, ώστε να δοκιμαστεί<sup>28</sup>. Ωστόσο τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών είχαν μεικτά αποτελέσματα, άλλοι ερευνητές να την υποστηρίζουν<sup>29</sup> και άλλοι όχι<sup>30</sup>.

---

<sup>25</sup> Herzberg, (1968, 2003)

<sup>26</sup> Dugguh S., Ayaga D., (2014)

<sup>27</sup> Chatzopoulou M., Vlachvei A., Monovasilis T. (2015)

<sup>28</sup> Maher E. (2002)

<sup>29</sup> Schmidt, (1976)

Η ακαδημαϊκή συζήτηση γύρω από τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η οποία διήρκεσε για τουλάχιστον δέκα χρόνια, είναι επίσης γνωστή ως η Διαμάχη του Herzberg (HerzbergControversy)<sup>31</sup>. Οι υποστηρικτές της θεωρίας αναφέρουν ότι ο μεγάλος αριθμός των αντικρουόμενων αποτελεσμάτων στην εμπειρική έρευνα οφείλεται: 1) στις ευρύτερες παρερμηνείες της θεωρίας, 2) στις μυθολογικές αδυναμίες και 3) στην παρερμηνεία των αποτελεσμάτων<sup>32</sup>. Σήμερα, η θεωρία του Herzberg έχει εκ νέου χρησιμοποιηθεί στην έρευνα της θετικής ψυχολογίας, ενώ άλλοι υποστηρικτές της επισημαίνουν το γεγονός ότι η θεωρία έχει πολλές φορές παρερμηνευθεί στην προσπάθεια κατανόησης της. Τέλος αναφέρεται πως θα μπορούσε να γίνει καλύτερα αντιληπτή ως μια μετα-θεωρία ή κοσμοθεωρία της εργασιακής ικανοποίησης<sup>33</sup>.

Στην συνέχεια, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας, αναφέρει ότι η ικανοποίηση από την εργασία υπάρχει, όταν το εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει εγγενώς τους παράγοντες παρακίνησης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας, τα οποία είναι το εύρος των δεξιοτήτων που απαιτεί, η ταυτότητα της, η σημαντικότητα της, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση, και τα οποία έχουν επιρροή σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί<sup>34</sup>.

---

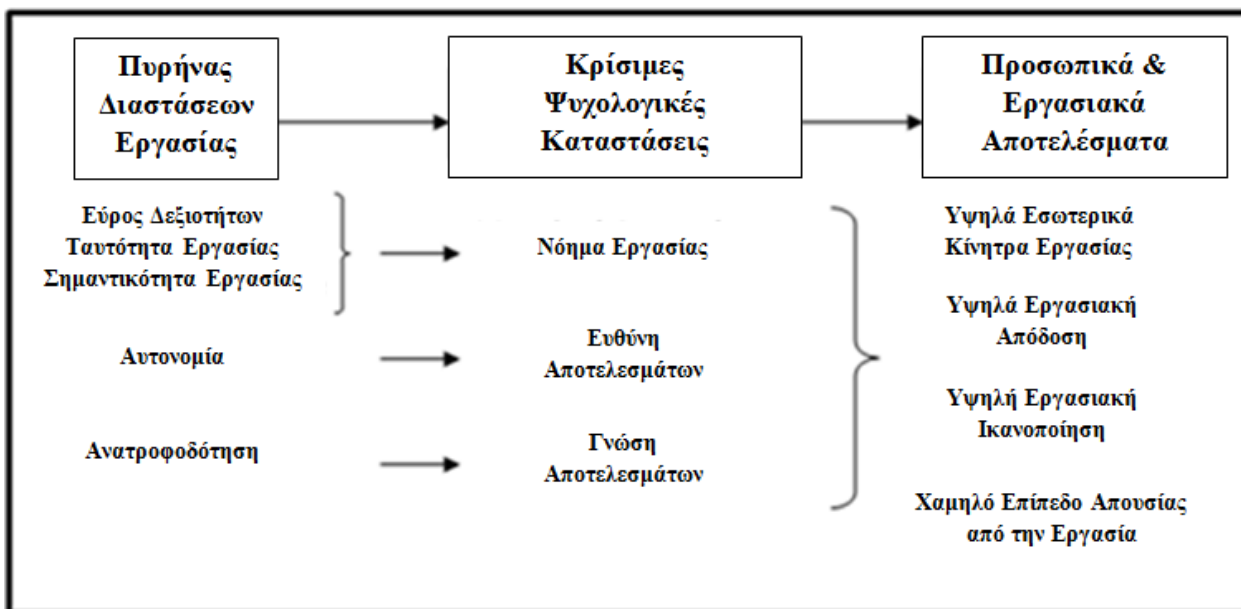
<sup>30</sup> Ewen, (1964)

<sup>31</sup> Bockman, 1971

<sup>32</sup> Sachau, (2007)

<sup>33</sup> Batiou B., Valkanos E., (2013)

<sup>34</sup> Ali, S. A. M., Said, N. A., Kader, S. F. A., Ab Latif, D. S., Munap, R. (2014)



Εικόνα 1.3. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας

Στη συνέχεια, οι τρεις ψυχολογικές καταστάσεις οδηγούν σε μια σειρά πιθανών αποτελεσμάτων, ένα εκ των οποίων είναι και η ικανοποίηση από την εργασία<sup>35</sup>. Ως εκ τούτου από οργανωτικής άποψης, θεωρείται ότι η βελτίωση των πέντε βασικών διαστάσεων, θα οδηγήσει σε ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας και την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία<sup>36</sup>.

Σε αντίθεση με τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας έχει λάβει περισσότερη εμπειρική υποστήριξη, αν και έχει επίσης αποτελέσει αντικείμενο κριτικής, όπως και τα προηγούμενα δύο. Πολλές μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας για να διερευνήσουν την άμεση επίδραση που έχει ο πυρήνας των διαστάσεων της εργασίας, στα αποτελέσματα της εργασίας, αγνοώντας πλήρως τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις<sup>37</sup>. Παρ' όλα αυτά, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας και οι επιπτώσεις του, στην ικανοποίηση από την εργασία αποτέλεσε αντικείμενο κάποιων ερευνών, κυρίως στην δεκαετία του 80 και του 90, οι οποίες το υποστήριζαν<sup>38,39</sup>. Μέσα από αυτές τις λίγες έρευνες προτάθηκε ότι

<sup>35</sup> Renn, R. W., Vandenberg, R. J. (1995)

<sup>36</sup> De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., De Witte, H. (2013)

<sup>37</sup> Pardee, R. L. (1990).

<sup>38</sup> Fried, Y., Ferris, G.R., (1987)

οι ψυχολογικές καταστάσεις διαδραματίζουν κρίσιμο πρακτικό και θεωρητικό ρόλο στο πλαίσιο του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας.

Συνεχίζοντας, σύμφωνα με την θεωρία της διάθεσης, προτείνεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με την προσωπικότητα. Η θεωρία αυτή προϋποθέτει ότι κάθε άτομο έχει μια ισχυρή προδιάθεση προς ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης, και ότι αυτή παραμένει σχετικά σταθερή στο πέρασμα του χρόνου. Η προσέγγιση αυτή έχει μελετηθεί επίσης σε επιστημονικές έρευνες, είτε με άμεσο, είτε με έμμεσο τρόπο<sup>40</sup>. Στοιχεία από εθνικές μακροχρόνιες μελέτες στις ΗΠΑ, υποδεικνύουν ότι τα μέτρα της ικανοποίησης από την εργασία έχουν την τάση να παραμένουν σχετικά σταθερά για πάνω από 2, 3 και 5 περιόδους. Στις περιόδους αυτές υπήρχαν και σημαντικές αλλαγές στην απασχόληση, όπως αλλαγές στον εργοδότη ή το επάγγελμα. Ωστόσο οι έμμεσες μελέτες, όπως η παραπάνω είναι ευάλωτες σε μια σειρά σημαντικών επικρίσεων, όπως ότι αγνοούν άλλους παράγοντες που μπορεί επίσης να συμβάλλουν στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία<sup>41</sup>.

Το γεγονός αυτό με την σειρά του υπογραμμίζει την αντίστοιχη σημασία των μελετών που αξιολογούν άμεσα το ρόλο της προσωπικότητας στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι έρευνες αυτές έχουν υποδείξει ότι η αυτοεκτίμηση, η αυτο-αποτελεσματικότητα, η συναισθηματική σταθερότητα και η πηγή ελέγχου, είναι παράγοντες που στηρίζουν την δομή της ανθρώπινης προσωπικότητας, η οποία συμβάλλει στον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο βλέπει τον εαυτό του. Μια ανασκόπηση 169 συσχετίσεων μεταξύ καθεμίας από τις τέσσερις συναισθηματικές δομές (δηλαδή, την αυτοεκτίμηση, την αυτο-αποτελεσματικότητα, τη συναισθηματική σταθερότητα και την πηγή ελέγχου) και της ικανοποίησης από την εργασία, διαπίστωσε ότι τα αυτο-αναφερόμενα επίπεδα αυτοεκτίμησης, αυτο-αποτελεσματικότητας, συναισθηματικής σταθερότητας και πηγής ελέγχου αυξήθηκαν παράλληλα με την ικανοποίηση από την εργασία<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> Champoux, J. E. (1991)

<sup>40</sup> Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. (1997)

<sup>41</sup> Staw, B. M., Bell, N. E., Clausen, J. A. (1986)

<sup>42</sup> Judge, T.A., Bono J.E., (2001)



## 1.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Εκτός από τις παραπάνω θεωρίες ικανοποίησης της εργασίας, οι οποίες στην ουσία όπως αναφέραμε και προηγουμένως, συνδέονται με τις θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων, υπάρχουν και άλλες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί ανεξάρτητα. Η θεωρία της εκδήλωσης των συναισθημάτων (Affective Event Theory), είναι για παράδειγμα μια από αυτές. Η θεωρία αυτή προτάθηκε από τους ψυχολόγους Howard M. Weiss & Russell Cropanzano, προκειμένου να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα και η διάθεση, επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία<sup>43</sup>. Η θεωρία εξηγεί τις διασυνδέσεις μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων που ασκούν επιρροή στους εργαζομένους - γνωστικές λειτουργίες, συναισθήματα, νοητικές καταστάσεις κλπ. και των αντιδράσεων τους, σε περιστατικά που συμβαίνουν στο περιβάλλον εργασίας τους, τα οποία επηρεάζουν την απόδοσή τους, την οργανωτική δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία<sup>44</sup>. Η θεωρία προτείνει, επίσης, ότι οι συναισθηματικές συμπεριφορές στην εργασία, εξηγούνται από τη διάθεση των εργαζομένων και των συναισθημάτων τους, ενώ οι γνωστικές συμπεριφορές είναι οι καλύτεροι προγνωστικοί δείκτες ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, η θεωρία της εκδήλωσης των συναισθημάτων τόνισε ότι η δημιουργία θετικών και αρνητικών συναισθημάτων στο χώρο εργασίας είναι διακριτή και πως κάθε ένα από αυτά έχουν σημαντικό ψυχολογικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Μεταγενέστερες έρευνες σχετικά με την προσωπικότητα στην υποστήριξη της εκδήλωσης των συναισθημάτων, έδειξαν ότι υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν τη θεωρία. Αυτοί ήταν η συνείδηση, η τερπνότητα, ο νευρωτισμός, το άνοιγμα προς την εμπειρία, και η εξωστρέφεια. Επίσης σύμφωνα με την ίδια θεωρία, η ανατροφοδότηση της απόδοσης έχει σημαντική επίδραση στους εργαζομένους και συγκεκριμένα προτάσσει ότι ο τύπος της ανατροφοδότησης σχετικά με τις επιδόσεις που προκύπτουν από τους διαχειριστές μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996)

<sup>44</sup> Ashkanasy, N., Dorris, A. (2017).

<sup>45</sup> Dugguh S., Ayaga D., (2014)

### 1.2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Στενά συνδεδεμένη με την παραπάνω θεωρία, είναι και η θεωρία επιρροής (Range of Affect Theory) του Locke<sup>46</sup>. Η κύρια προϋπόθεση αυτής της θεωρίας είναι ότι η ικανοποίηση καθορίζεται από την διαφορά ανάμεσα σε αυτό που θέλει ένας εργαζόμενος σε μια δουλειά και σε αυτό που προσφέρει τελικά η δουλειά. Επιπλέον η θεωρία αναφέρει ότι η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, εξαρτάται από την αξία που δίνει ένας εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο πεδίο της δουλειάς του (π.χ. ο βαθμός αυτονομίας στην εργασία), και αν αυτή δεν απαντάται στην δουλειά του, τότε είναι δυσαρεστημένος<sup>47</sup>. Έτσι όταν έναν άτομο αξιολογεί ιδιαίτερα μια συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας του, τότε ανάλογα με το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα ευτυχής ή δυστυχής, σε σχέση με έναν άλλο εργαζόμενο που δεν τον απασχολεί σοβαρά αυτή η πτυχή της εργασίας<sup>48</sup>.

### 1.2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Ακόμα μια θεωρία για την ικανοποίηση στον χώρο εργασίας, είναι αυτή της δικαιοσύνης (Equity Theory), η οποία αναπτύχθηκε από τους Walster, Berscheid & Walster, το 1973. Η θεωρία αυτή δείχνει, πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη σε σχέση με τις κοινωνικές σχέσεις<sup>49</sup>. Η θεωρία προϋποθέτει ότι κατά τη διάρκεια μιας κοινωνικής ανταλλαγής, ένα πρόσωπο προσδιορίζει την ποσότητα των εισροών (είσοδος) που έχει λάβει από μια σχέση (στην περίπτωση μας την εργασιακή σχέση), σε σύγκριση με την εκροή (έξοδος). Βασιζόμενοι σε αυτή την θεωρία, μετέπειτα ερευνητές, δείχνουν ότι αν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχει ανισότητα μεταξύ δύο κοινωνικών ομάδων ή ατόμων, ο εργαζόμενος είναι πιθανό να είναι προβληματισμένος ή δυσαρεστημένος επειδή η είσοδος και η έξοδος δεν είναι ίσες. Οι εισοδοί περιλαμβάνουν την ποιότητα και την ποσότητα της εισφοράς του εργαζομένου στην εργασία του. Παραδείγματα εισροών είναι ο χρόνος, η προσπάθεια, η σκληρή δουλειά, η αφοσίωση, η ικανότητα, η

---

<sup>46</sup> Locke, E. A., Henne, D. (1986)

<sup>47</sup> Wu, C. H., Yao, G. (2006)

<sup>48</sup> Χατζηπαντελής Ε., Σιγάλας Ι., (2010)

<sup>49</sup> Huseman, R. C., Hatfield, J. D., Miles, E. W. (1987)

προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η αντοχή, η αποφασιστικότητα, ο ενθουσιασμός, η προσωπική θυσία, η εμπιστοσύνη στους ανωτέρους, η υποστήριξη από κοινού - από τους εργαζομένους και τους συνεργάτες του και οι δεξιότητες. Οι έξοδοι (αποτελέσματα) από την άλλη πλευρά είναι οι θετικές και αρνητικές συνέπειες που ένα άτομο (εργαζόμενος) αντιλαμβάνεται ότι παράγονται ως συνέπεια της σχέσης του με ένα άλλο άτομο. Παραδείγματα εξόδων αποτελούν η εργασιακή ασφάλεια, η αυτοεκτίμηση, ο μισθός, τα επιδόματα των εργαζομένων, τα έξοδα, η αναγνώριση, η φήμη, οι αρμοδιότητες, η αίσθηση της επιτυχίας, ο έπαινος, και ούτω καθεξής. Το μείζον πρόβλημα στην θεωρία της δικαιοσύνης είναι η πληρωμή, η οποία αποτελεί την αιτία της ανησυχίας της δικαιοσύνης ή της ανισότητας στις οργανώσεις. Σε οποιαδήποτε θέση μέσα σε μια οργάνωση, ένας εργαζόμενος θέλει να αισθάνεται ότι η εισφορά του και η απόδοση του στην εργασία, ανταμείβεται μέσω του μισθού και γενικότερα μέσω της αμοιβής. Αν ένας εργαζόμενος λοιπόν δεν αισθανθεί ότι αμείβεται σε σχέση με αυτά που προσφέρει, θα είναι δυσαρεστημένος και ως εκ τούτου θα γίνει εχθρικός προς την οργάνωση και τους λοιπούς εργαζόμενους και ηγέτες, κάτι που μπορεί τελικά να οδηγήσει σε έλλειψη κινήτρων και σε χαμηλές επιδόσεις<sup>50</sup>.

Η θεωρία της δικαιοσύνης προσδιορίζει περαιτέρω τέσσερις μηχανισμούς για την ικανοποίηση από την εργασία (ή την δυσαρέσκεια) ως εξής<sup>51</sup>:

- 1) Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματά τους (ανταμοιβές μείον αποτελέσματα).
- 2) Οι ομάδες μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα συλλογικά οφέλη από την ανάπτυξη αποδεκτών συστημάτων για δίκαιη κατανομή ανταμοιβών και εξόδων μεταξύ των μελών τους. Αυτό σημαίνει ότι τα συστήματα δικαιοσύνης θα εξελιχθούν μέσα σε ομάδες, και τα μέλη τους θα προσπαθήσουν να προκαλέσουν άλλα μέλη να αποδεχθούν και να συμμορφώνονται με αυτά τα συστήματα.
- 3) Όταν οι εργαζόμενοι εντοπίζονται να συμμετέχουν σε άδικες σχέσεις, είναι δυσαρεστημένοι ή στενοχωρημένοι. Η θεωρία της δικαιοσύνης εξηγεί ότι σε αυτή την κατάσταση, τόσο το πρόσωπο που παίρνει «το πολύ», όσο και το πρόσωπο που

---

<sup>50</sup>Grund, C., Rubin, M., (2017)

<sup>51</sup>Dugguh, S., Ayaga D., (2014)

παίρνει «το λίγο» αισθάνονται δυσαρεστημένοι. Ο εργαζόμενος που παίρνει «το πολύ» μπορεί να αισθάνεται ντροπή ή ενοχή, ενώ αυτός που παίρνει «το λίγο» μπορεί να αισθάνεται θυμό ή ταπείνωση.

- 4) Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι βρίσκονται σε μια άνιση σχέση, προσπαθούν να εξαλείψουν τη δυσαρέσκειά τους με την αποκατάσταση της δικαιοσύνης. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με την παραποίηση των εισόδων - εξόδων, είτε με την αποχώρηση τους από την οργάνωση.

Έτσι, η θεωρία της δικαιοσύνης έχει ευρείες - εκτεταμένες συνέπειες στο ηθικό των εργαζομένων, την αποδοτικότητα, την απόδοση, την παραγωγικότητα και τον κύκλο εργασιών. Επίσης δείχνει πως οι εργαζόμενοι βλέπουν τους εαυτούς τους, μέσα από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται από την άποψη του περιβάλλοντος χώρου τους, των ομάδων, του συστήματος, κλπ, συλλογικά και όχι μεμονωμένα και έτσι θα πρέπει να διαχειρίζονται και να αντιμετωπίζονται ανάλογα. Επιπλέον, τα σύνολα των εισόδων και εξόδων των εργαζομένων, πρέπει να μετρώνται συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών τους αξιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### 2.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Οι παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούν αναμφίβολα ένα από τα πιο ευρέως μελετημένα θέματα στον τομέα της βιομηχανικής ψυχολογίας. Ήδη κατά την δεκαετία του 70, ένας σημαντικός ερευνητής στον κλάδο αυτό είχε αναφέρει ότι οι μελέτες αυτές αριθμούνται σε χιλιάδες<sup>52</sup>. Σήμερα ο αριθμός των μελετών αυτών είναι ακόμα μεγαλύτερος, δεδομένου ότι το τοπίο των εργασιακών συνθηκών έχει μεταβληθεί σημαντικά τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, λόγω των μεταβολών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος από την επίδραση της παγκοσμιοποίησης, του έντονου ανταγωνισμού, αλλά και της πρόσφατης ύφεσης σε πολλές χώρες του κόσμου και ιδίως της Ευρώπης. Η μελέτη στον κλάδο αυτό εντείνεται συνεχώς, αφού οι ερευνητές προσπαθούν να βρουν κατά πόσο τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν μεταβληθεί λόγω των νέων συνθηκών, αλλά και την μεταβολή στους παράγοντες παρακίνησης - ικανοποίησης.

Μεγάλο μέρος αυτής της έρευνας έχει γίνει σε υπαλλήλους στον δημόσιο τομέα, αλλά και σε συνδυασμό υπάλληλων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Έρευνα στις ΗΠΑ η οποία έγινε σε 101 εργαζομένους του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, έδειξε ότι η φύση της εργασίας (ο χαρακτηρισμός της εργασίας ως ουσιαστική), οι δυνατότητες προώθησης, η ασφάλεια της εργασίας και το υψηλό εισόδημα ήταν κατά σειρά οι παράγοντες, οι οποίοι ήταν πιο σημαντικοί στην ικανοποίηση από την εργασία για τους δημόσιους υπαλλήλους<sup>53</sup>.

Στην ίδια χώρα άλλοι ερευνητές, μελέτησαν του παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης σε κρατικούς υπαλλήλους στην κυβέρνηση και σε υπαλλήλους στο αντίστοιχο Υπουργείο Υγείας και διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ισχυρά και θετικά συνδεδεμένη με το επίπεδο της εκπαίδευσης και την συμμετοχή σε

---

<sup>52</sup> Locke, E.A., (1976)

<sup>53</sup> Houston, D. J. (2000)

επαγγελματικές οργανώσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής υπογραμμίζουν επίσης τη σημαντική επιρροή των οργανωτικών ιδρυμάτων, υποδεικνύοντας ότι η γραφειοκρατία σχετίζεται αρνητικά με την παρακίνηση στον χώρο εργασίας, ενώ οι ιεραρχικές δομές και οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες σχετίζονται θετικά με την παρακίνηση στον χώρο εργασίας<sup>54</sup>.

Σε έρευνα που έγινε σε 3.400 δημόσιους υπαλλήλους υπουργείων στην Μάλτα, διαπιστώθηκε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό, οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας ήταν οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης<sup>55</sup>. Άλλη έρευνα στην Αυστραλία σε δημόσιους υπαλλήλους, διαπίστωσε ότι τα προγράμματα επιβράβευσης και αναγνώρισης μπορεί να επηρεάσουν θετικά τα κίνητρα, τις επιδόσεις και το ενδιαφέρον των εργαζομένων, στο πλαίσιο ενός οργανισμού<sup>56</sup>.

Σε άλλη έρευνα η οποία έγινε σε δημόσιους υπάλληλους στις χώρες της Ευρώπης και την Αμερική (Μεγάλη Βρετανία, ΗΠΑ, Καναδάς, Γαλλία, Δανία, Νορβηγία και Γερμανία), διαπιστώθηκε ότι οι υψηλά παρακινούμενοι εργαζόμενοι, παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα ενδογενών χαρακτηριστικών του χώρου εργασίας, ιδιαίτερα στην ενδιαφέρουσα και αυτόνομη εργασία, αλλά και εξωγενή χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας, όπως η αύξηση των μισθών, οι περισσότερες προοπτικές προώθησης και βελτίωσης της ασφάλειας της απασχόλησης, οι καλύτερες σχέσεις εργασίας με τους διευθυντές και τα υψηλότερα επίπεδα συνεργασίας με τους συναδέλφους. Σε γενικές γραμμές, αυτοί οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, σε σύγκριση με τους ομολόγους τους, με χαμηλότερα επίπεδα παρακίνησης, λιγότερες ενδογενείς και εξωγενείς ιδιότητες του χώρου εργασίας και κακές σχέσεις εργασίας με τους διευθυντές και τους συναδέλφους<sup>57</sup>.

Ερευνητής στην Ευρώπη, ο οποίος μελέτησε τους παράγοντες παρακίνησης στον χώρο εργασίας, σε δημόσιους υπαλλήλους, με βάση την θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μεταξύ των παραγόντων υγιεινής του μοντέλου, ο

---

<sup>54</sup> Moynihan, D. P., Pandey, S. K., (2007)

<sup>55</sup> Camilleri, E., (2007)

<sup>56</sup> Milne, P., (2007)

<sup>57</sup> Taylor, J., Westover, J., (2011)

μισθός, η ασφάλεια της απασχόλησης, οι εποπτικές πρακτικές της διαχείρισης και η σχέση με την ηγεσία, ήταν οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα του προσωπικού, με τον μισθό να παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο. Από την άλλη πλευρά οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι εργασιακές συνθήκες και η προσωπική ζωή, ήταν οι παράγοντες που είχαν τις λιγότερες επιπτώσεις στην παρακίνηση του προσωπικού<sup>58</sup>.

Παρόμοια έρευνα σε πάνω από 200 εργαζόμενους, από 45 δημόσιες επιχειρήσεις στην Ιρλανδία, η οποία διεξήχθη κατά την χρονική περίοδο της ύφεσης στην χώρα, αναφέρει ότι η ποικιλία δεξιοτήτων, σχετιζόταν με μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία για τα άτομα με ισχυρή οργανωτική κινητικότητα, ενώ τα άτομα με εξειδίκευση στο αντικείμενο εργασίας σημείωσαν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία<sup>59</sup>.

Η οικονομική κρίση είναι μια δύσκολη κατάσταση, η οποία μπορεί να επηρεάσει τις προσεγγίσεις των ατόμων, για την αξιολόγηση της κατάστασης εργασίας τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των οργανισμών, είτε αυτοί είναι δημόσιοι είτε ιδιωτικοί, υπό την απειλή της οικονομικής κρίσης. Το ενδιαφέρον αυτό εστιάζεται στην προσπάθεια κατανόησης της σημασίας των ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό και κατ' επέκταση στην ανάγκη για παροχή κινήτρων με σκοπό την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων<sup>60</sup>.

Όσο αφορά την δημόσια διοίκηση είδαμε ότι πολλά σύγχρονα προβλήματα και ευπάθειες, προϋπήρχαν της ύφεσης, και με την έλευσή της, κάποια από αυτά εντάθηκαν και άλλα διορθώθηκαν σε κάποιο βαθμό, μέσω των μεταρρυθμίσεων που έγιναν. Ωστόσο οι μειώσεις των μισθών, οι περικοπές των επιδομάτων, η έλλειψη προσωπικού και η ελλιπής οργάνωση της δημόσιας διοίκησης αποτελούν μια σύγχρονη πραγματικότητα. Η νέα αυτή πραγματικότητα καθιστά τη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων προβληματική και τις τοποθετεί αντιμέτωπες με προκλήσεις, οι οποίες επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Συνεπώς θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό στους δημόσιους οργανισμούς.

---

<sup>58</sup> Barzoki, A., Attafar, A., & Jannati, A., (2012)

<sup>59</sup> O'Shea, D., Monaghan, S., & D. Ritchie, T. (2014)

<sup>60</sup> Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014)

## 2.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η κακή κατάσταση της δημόσιας διοίκησης και η δυσλειτουργία του διοικητικού συστήματος της χώρας έχει αποτελέσει αντικείμενο μελετών στην επιστημονική έρευνα, εδώ και πολλά χρόνια. Η κατάσταση αυτή επηρεάζει αναμφίβολα την ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, αν και η σύνδεση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων, είναι ένα θέμα ιδιαίτερα παραμελημένο στην βιβλιογραφία στην Ελλάδα. Η ελληνική δημόσια διοίκηση παρουσιάζει σημαντικές ευπάθειες, οι οποίες μεταξύ άλλων, έχουν σχέση με το προσωπικό της, αλλά και με άλλους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού και την ικανοποίησή του. Οι ευπάθειες αυτές δεν είναι πρωτόγνωρες τα τελευταία χρόνια, αλλά θεωρείται πως υπάρχουν εδώ και αρκετά χρόνια<sup>61</sup>.

Πρώτος ο Βαρβαρέσσος το 1952, στην έρευνα του για την Παγκόσμια Τράπεζα με τίτλο «*Report on the economic problem*», έκανε λόγο για την αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης ως ανασταλτικό παράγοντα στην προσπάθεια της χώρας για ανοικοδόμηση και οικονομική ανάπτυξη στον απόηχο του πολέμου και την περίοδο της κρίσης της δεκαετίας του 1940. Ο ερευνητής θεωρούσε ότι οι πιο σημαντικές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης ήταν μεταξύ άλλων η άνιση κατανομή του προσωπικού στις διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες και ιδρύματα, με αποτέλεσμα τη συγκέντρωση του, στις κεντρικές υπηρεσίες στην πρωτεύουσα και την πολύ χαμηλή στελέχωση των περιφερειακών και των αποκεντρωμένων μονάδων, ο μεγάλος βαθμός ανάπτυξης πελατειακών σχέσεων και ευνοιοκρατίας (φαβοριτισμός), η έλλειψη αξιοκρατίας και η ύπαρξη εκτεταμένης διαφθοράς, καθώς και η δωροδοκία και το χαμηλό ηθικό, στις διαδικασίες διορισμού υπαλλήλων στο δημόσιο και η επικράτηση νομικισμού, φορμαλισμού και της επίμονης γραφειοκρατίας στη λειτουργία και την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών<sup>62</sup>.

Οι ευπάθειες αυτές έχουν επίσης τονιστεί και πιο πρόσφατα στην βιβλιογραφία. Ερευνητής στην Ελλάδα, αναφέρει ότι οι θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν στις υπάρχουσες δομές της δημόσιας διοίκησης με το πέρασμα των ετών, ήταν πολύ περισσότερες, από όσες απαιτούνταν, κάνοντας μεγάλο το οργανωτικό της μέγεθος. Αυτό

---

<sup>61</sup> Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., Pravita, M. E., (2016)

<sup>62</sup> Μακρυδημήτρης, Α., (2013)



με την σειρά του δυσχεραίνει το συντονισμό και την καθοδήγηση των δράσεων προς την κατεύθυνση της συνεπούς εφαρμογής των στόχων της δημόσιας διοίκησης<sup>63</sup>. Σε άλλη πηγή τονίζεται επίσης, ότι μέχρι πρόσφατα οι δημόσιοι οργανισμοί ήταν κακώς οργανωμένοι και οι ενέργειες τους είχαν αναπτυχθεί με έναν μη δομημένο τρόπο, χωρίς σοβαρό στρατηγικό σχέδιο. Αυτό είχε ως επακόλουθο την αναποτελεσματικότητα και την μη – αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, η οποία τελικά έχει οδηγήσει σε πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και αυξημένη δυσαρέσκεια όλων των ενδιαφερομένων μερών. Η συγγραφέας κάνει λόγο για την έντονη κριτική που έχει δεχθεί η ελληνική δημόσια διοίκηση από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις μη – κυβερνητικές οργανώσεις και από οικονομικούς και διεθνείς οργανισμούς, για την αναποτελεσματικότητα και την κακή απόδοση της, η οποία μεταξύ άλλων οφείλεται στην άνιση κατανομή των καθηκόντων του προσωπικού, την αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων του, τις κακές οργανωτικές δομές που δυσχεραίνουν το έργο των δημοσίων υπαλλήλων, το πολύπλοκο νομικό πλαίσιο, την έλλειψη διαφάνειας και την απουσία σύγχρονων μεθόδων, αρχών και τεχνικών διαχείρισης<sup>64</sup>.

Παρά τις προσπάθειες μεταρρύθμισης που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, κάποιες από τις ως άνω ευπάθειες της δημόσιας διοίκησης δεν έχουν καταφέρει μέχρι σήμερα να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Οι εν λόγω μεταρρυθμίσεις ήταν το επακόλουθο των συμφωνιών διάσωσης, που η Ελλάδα έκλεισε με τους δανειστές της, στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης που ξέσπασε στην χώρα το 2009. Η χώρα αιτήθηκε προς τις αρχές της Ευρώπης, την λήψη άμεσης οικονομικής βοήθειας, η οποία και παρασχέθηκε από τους οικονομικούς μηχανισμούς στήριξης της Ευρώπης, και συγκεκριμένα από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ). Η παροχή βοήθειας συνοδεύτηκε από την υπογραφή Μνημονίων, τα οποία μεταξύ άλλων, απαιτούσαν μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα<sup>65</sup>.

Η ύφεση στην Ελλάδα, δημιούργησε γενικά σημαντικές προκλήσεις στον εργασιακό τομέα. Οι συμφωνίες της Ελλάδας με τους δανειστές της (μνημόνια), από τον Μάιο του 2010 μέχρι και τα πιο πρόσφατα που ψηφίστηκαν το καλοκαίρι του 2015, είχαν

---

<sup>63</sup> Μανιτάκης, Α., (2012)

<sup>64</sup> Lampropoulou, E. (2012)

<sup>65</sup> Τριαντόπουλος, Χ., (2016)

σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις σε θέματα εργασίας. Συγκεκριμένα, τον Απρίλιο του 2014, η ανεργία ανέβηκε στο 27,1%, καθώς χιλιάδες άνθρωποι έχασαν τις δουλειές τους, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, ενώ παράλληλα σημειώθηκε σημαντική μείωση των μισθών. Η μείωση των κρατικών εσόδων, αλλά και η αυξανόμενη πίεση στην κυβέρνηση για να μειωθεί το δημόσιο χρέος, ήταν ένα γεγονός που ανάγκασε πολλές υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης να «*κάνουν περισσότερα με λιγότερα*». Για να γίνει αυτό οι δημόσιοι οργανισμοί, έπρεπε να αξιοποιήσουν στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τις δεξιότητες των εργαζομένων τους<sup>66</sup>.

Παράλληλα οι μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση οδήγησαν μεταξύ άλλων σε μείωση των θέσεων εργασίας στον δημόσιο τομέα, είτε λόγω της εξόδου των υπάλληλων σε πρόωρη συνταξιοδότηση, είτε μέσω των ιδιωτικοποιήσεων της δημόσιας περιουσίας, αλλά και σε μεγάλη κινητικότητα των υπαλλήλων μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών, μέσω αποσπάσεων και μετατάξεων. Έτσι ο πρώην υπεράριθμος, από άποψη μεγέθους προσωπικού, δημόσιος τομέας είναι πλέον αντιμέτωπος με την έλλειψη προσωπικού. Ωστόσο οι μεταρρυθμίσεις αυτές οδήγησαν παράλληλα σε βελτίωση της κατανομής του προσωπικού, μεταξύ των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Παράλληλα η εισαγωγή των ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών) στην δημόσια διοίκηση, απαίτησε υψηλά ή/και ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό<sup>67</sup>.

Υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, η μεγάλη πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων είναι σήμερα βαθιά απογοητευμένοι και αποθαρρυσμένοι, αφού περαιτέρω εφαρμόστηκαν μέτρα περικοπών, τα οποία επικεντρώθηκαν κυρίως στους μισθούς των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και στα επιδόματα τους, δεδομένου του μεγάλου αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων και τις επιπτώσεις του στο δημόσιο έλλειμμα<sup>68</sup>.

Οι εξελίξεις αυτές είναι πολύ πιθανό να έχουν επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης. Παρ' όλα αυτά στην ακαδημαϊκή

---

<sup>66</sup> Chatzopoulou, M., VlachveiA., Monovasilis, T., (2015)

<sup>67</sup> Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., & Pravita, M. E. (2016)

<sup>68</sup> Ιωαννίδης, Π., (2014)

έρευνα, λίγες αναφορές εντοπίστηκαν σχετικά με συναφή θέματα, και συγκεκριμένα με το πως οι μεταρρυθμίσεις λόγω της οικονομικής ύφεσης στην χώρα, έχουν επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης ή σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι μελέτες των οποίων τα ευρήματα θα παρατεθούν στην συνέχεια, επιβεβαιώνουν την πολυπλοκότητα της παρακίνησης (των κινήτρων) και της ικανοποίησης από την εργασία και την αλληλεπίδρασή τους με πολλούς παράγοντες.

Ξεκινώντας με αυτές που έγιναν πριν το ξεκίνημα της κρίσης στην Ελλάδα, μια ομάδα ερευνητών βρήκε ότι οι τεχνικές παρακίνησης, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιους οργανισμούς, διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, οι διευθυντές θεωρούν ότι η προοπτική της προώθησης μετά την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι το καλύτερο μέσο παρακίνησης για τους εργαζομένους, ενώ με βάση την σημαντικότητά τους, ακολούθησαν οι παράγοντες των ευθυνών της εργασίας, η ασφάλεια της απασχόλησης και η οικονομική ανταμοιβή<sup>69</sup>.

Σε μεταγενέστερο χρόνο άλλη έρευνα, εξέτασε την παρακίνηση στον χώρο εργασίας στο διευρυμένο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, σε τρεις μεγάλες κρατικές επιχειρήσεις, οι οποίες ήταν η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), η Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης στην πρωτεύουσα (ΕΥΔΑΠ) και η Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία (ΕΑΒ). Το τελικό δείγμα αποτελούνταν από 454 εργαζόμενους και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε στις αρχές του 2005. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι στο διευρυμένο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα οι δημόσιοι φορείς προσπαθούν να παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, δίνοντας έμφαση στις εξωγενείς ανταμοιβές και πιο συγκεκριμένα στην παροχή δίκαιων μισθών και την αύξηση της ασφάλειας της απασχόλησης<sup>70</sup>.

Παρόμοια έρευνα η οποία διεξήχθη σε εργαζομένους στον Δήμο Αθηνών, το 2008 υπογραμμίζει την επίπτωση της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση. Τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι η

---

<sup>69</sup> Dimitriadis, E., Chatzoglou, P., Theriou, N., Madytinis, D., (2003)

<sup>70</sup> Manolopoulos, D. (2007)

οικοδόμηση της ομάδας, η θετική πειθαρχία, η προσήλωση στο όραμα, ο παράγοντας της αλλαγής, η εμπιστοσύνη και η δικαιοσύνη είναι οι παράγοντες, που οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν στους εργαζομένους τους, προκειμένου να τους εμπνέουν και να τους παρακινούν στο γραφειοκρατικό περιβάλλον εργασίας του δημοσίου τομέα. Με αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία θα αυξήσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητας δημοσίων υπαλλήλων<sup>71</sup>.

Περνώντας σε έρευνες που έγιναν μετά το ξεκίνημα της ύφεσης στην Ελλάδα, ερευνητές διεξήγαγαν μια έρευνα σε 67 μόνιμους και συμβασιούχους υπαλλήλους του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων, προκειμένου α) να μετρήσουν τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης τους και να διερευνήσουν τις διάφορες πτυχές της και β) να εξετάσουν τους παράγοντες που έχουν επίδραση στην εργασιακή ικανοποίησή τους, με έμφαση στα δημογραφικά στοιχεία. Για την κάλυψη του σκοπού της έρευνας, ως μεθοδολογικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Στο πλαίσιο αυτό οι παράγοντες οι οποίοι διερευνήθηκαν ως προς τον βαθμό στον οποίο επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, χωρίστηκαν σε ενδογενείς και εξωγενείς. Οι εξωγενείς παράγοντες που μελετήθηκαν ήταν οι αμοιβές και αποδοχές, τα νομισματικά και μη-νομισματικά περιθώρια (πρόσθετες παροχές), ο άμεσα προϊστάμενος (επιτήρηση), οι λειτουργικές πολιτικές και διαδικασίες, ενώ οι ενδογενείς παράγοντες περιλάμβαναν τις ευκαιρίες προώθησης, την εκτίμηση - αναγνώριση και ανταμοιβή για την καλή δουλειά και τα καθήκοντα εργασίας (φύση της εργασίας). Τέλος ως παράγοντας μελετήθηκε και η επικοινωνία, χωρίς όμως να ταξινομηθεί σε κάποια από τις δύο παραπάνω κατηγορίες παραγόντων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των συμμετεχόντων. Η ηλικία βρέθηκε να είναι η μόνη δημογραφική μεταβλητή που επηρέαζε σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ τρεις πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία, μία εγγενής (φύση της εργασίας) και δύο εξωγενείς (επιτήρηση) και (συνάδελφοι), φάνηκε να είναι παράγοντες που επηρεάζουν τις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> Akrivos, C., Koutras, G., (2009)

<sup>72</sup> Batiou, V., Valkanos, E., (2013)

Έρευνα που διεξήχθη το ίδιο έτος, είχε ως σκοπό την αξιολόγηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων σε δημόσιους αθλητικούς φορείς, με έμφαση στην μελέτη της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων, όπως η ηλικία και το φύλο. Άλλοι παράγοντες που εξετάστηκαν ήταν οι εργασιακές συνθήκες, ο μισθός, ο οργανισμός ως ολότητα, η φύση της εργασίας, η εποπτεία και η προαγωγή. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 102 άτομα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους, σε ότι αφορούσε τις εργασιακές συνθήκες, τον μισθό τους, τον οργανισμό ως ολότητα, τη φύση της εργασίας και την εποπτεία. Επιπλέον καταγράφηκε μικρός βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με τον παράγοντα της προαγωγή. Όσο αφορά την συσχέτιση της ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ομάδες εργαζομένων οι οποίες ήταν διαφορετικής ηλικίας, δεν σημείωσαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τις απόψεις τους για την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ το ίδιο συνέβη και για τους εργαζόμενους διαφορετικών φύλων <sup>73</sup>.

Μια ακόμα έρευνα η οποία εντοπίστηκε, είχε ως σκοπό την διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων από τον δημόσιο αλλά και τον ιδιωτικό τομέα. Συγκεκριμένα, μελετήθηκε ο βαθμός στον οποίο επηρεάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από παράγοντες, όπως τα έτη συνεργασίας στην υπηρεσία/οργανισμό, η συνάφεια του πτυχίου που κατέχει ο εργαζόμενος και της εργασίας που εκτελεί μέσα στην υπηρεσία/οργανισμό σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων, ο τρόπος εργασίας των συναδέλφων στο χώρο εργασίας, το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους και το κλίμα συνεργασίας στο τμήμα δραστηριοποίησης του εργαζομένου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία με τους παράγοντες της συνάφειας του πτυχίου του εργαζομένου και με τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων. Ωστόσο στην έρευνα αυτή δεν γίνεται κάποιος διαχωρισμός των αποτελεσμάτων σχετικά με τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, με επακόλουθο τα αποτελέσματα αυτά να μην μπορούν να γενικευθούν για τον δημόσιο τομέα, αφού οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν, διαφέρει μεταξύ του περιβάλλοντος εργασίας των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων <sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> Κορμικιάρη, Σ., Καραστάθης, Δ., Ζουρνατζή, Ε., Κουστέλιος, Α., (2013)

<sup>74</sup> Δημοπούλου, Ε., Καζούκα, Ε., Αργυράκη, Α., (2010)

Παρόμοια έρευνα εξέτασε επίσης την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των οργανωτικών προφίλ δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία στην Ελλάδα, αλλά και μεταξύ των ενδογενών και εξωγενών παραγόντων παρακίνησης από την θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg. Και η έρευνα αυτή έγινε σε υπαλλήλους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Στο δείγμα αυτό, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αποτελούσαν σχεδόν το 1/3 του συνόλου του δείγματος. Η συναισθηματική οργανωτική δέσμευση βρέθηκε να έχει μεγαλύτερη επιρροή σε σχέση με τους ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης από την εργασία. Τα ευρήματα αυτά αν και συμφωνούν με τα ευρήματα και της διεθνούς βιβλιογραφίας, εντούτοις, όπως και στην προηγούμενη έρευνα δεν μπορούν να γενικευθούν για τους υπαλλήλους στον δημόσιο τομέα<sup>75</sup>.

Γενικότερα, από τις έρευνες παρατηρείται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται από έναν συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων. Επίσης πιστεύουν ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης τα κίνητρα δεν χρειάζεται να είναι απαραίτητως οικονομικά. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι η δημόσια διοίκηση δεν εφαρμόζει μεθόδους αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα. Για παράδειγμα, στον ιδιωτικό τομέα μπορεί ο εργοδότης ή ο προϊστάμενος να απολύσει το προσωπικό του ανά πάσα στιγμή εάν κρίνει ότι είναι ακατάλληλο για την εργασία του. Ή από την άλλη πλευρά να δώσει μπόνους στο προσωπικό το οποίο θεωρεί ότι ανταποκρίνεται αποδοτικότερα στα αντικείμενα του<sup>76</sup>. Όλες αυτές οι πρακτικές του μανάτζμεντ όμως δεν εφαρμόζονται στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Προφανώς υπάρχουν και αντικειμενικοί λόγοι δυσκολίας εφαρμογής.

Στην Ελλάδα, γενικά οι ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί διαφέρουν σημαντικά σε θέματα που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις, την εργασιακή κατάσταση, τους μισθούς, τις παροχές και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ασφαλή απασχόληση, μια σταθερή κλίμακα σταδιοδρομίας, εξέλιξη μισθών και εγγυημένα πρόσθετες παροχές. Η εγγενής ανταμοιβή και τα προσωπικά κίνητρα σπάνια θεωρούνται στην εργασιακή σχέση. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την αστάθεια στην απασχόληση, μεγάλες διαφορές στους μισθούς και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και παρακίνησης, καθορίζονται από τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του

---

<sup>75</sup>Markovits, Y., Rolf Van Dick, D., (2007)

<sup>76</sup>Markovits, Y., Davis, A., Fay, D., van Dick R. (2006)

συγκεκριμένου εργοδότη. Έρευνα που έγινε σε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα, έδειξε ότι σε γενικές γραμμές, οι εξωγενείς ανταμοιβές καθορίζουν τις διαφορές στο μέγεθος της οργανωτικής δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, όταν υπάρχει οικονομική ευημερία και ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο ελκυστική από αυτή στο δημόσιο τομέα και δημιουργεί μεγαλύτερη αίσθηση οργανωτικής δέσμευσης. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα ζητούν περισσότερο εξωγενή ικανοποίηση από την εργασία τους από τους δημοσίους υπαλλήλους και ταυτόχρονα είναι περισσότερο προσηλωμένοι στους οργανισμούς τους. Επιπλέον, οι εσωτερικές ανταμοιβές, έχουν την ικανότητα να κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται ικανοποιημένοι εγγενώς στη δουλειά τους και έτσι να είναι προσηλωμένοι στις οργανώσεις τους, ανεξάρτητα από το πού εργάζονται <sup>77</sup>.

Επίσης, σύμφωνα με άλλη μελέτη οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα παρουσιάζουν συστηματικά χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους υπόλοιπους ευρωπαίους, ενώ υπάρχουν διαφορές στο επίπεδο ικανοποίησης ανάμεσα στους εργαζόμενους μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχει διαπιστωθεί ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε ζητήματα όπως είναι η ασφάλεια, το ωράριο εργασίας και οι οικονομικές απολαβές<sup>78</sup>. Παρ' όλα αυτά ο δημόσιος τομέας υποβάλλεται σε συνεχείς μεταρρυθμίσεις προκειμένου να επιτευχθεί η οικονομική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο οι συνεχόμενες αλλαγές στο δημόσιο δύναται να επηρεάσουν την ικανοποίηση, την απόδοση και την υγεία των εργαζομένων.

Σε έρευνα που έγινε σε αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας, διερευνήθηκαν τα κίνητρα που εξασφαλίζουν ικανοποίηση στους εργαζομένους και τους παρακινούν. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότιπέντε παράγοντες παρακίνησης συντελούσαν αποτελεσματικά στην ικανοποίηση και στη οργανωτική δέσμευση. Οι παράγοντες αυτοί ήταν οι

---

<sup>77</sup> Markovits, Y., Davis, A., Fay, D., van Dick R. (2006)

<sup>78</sup> Demoussis, M., Giannakopoulos, N., (2007),

διαχειριστικές ικανότητες των εποπτικών αρχών, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η σαφήνεια των ρόλων, οι συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες προαγωγής<sup>79</sup>.

Μια άλλη σειρά ερευνών μεταξύ εργαζομένων των ελληνικών τραπεζών και πιστωτικών ιδρυμάτων, διεξήχθη προκειμένου να αξιολογηθούν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, η σύγκρουση των ρόλων τους και η αυτονομία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι παράγοντες που συνεισέφεραν περισσότερο στην ικανοποίηση, ήταν η οργάνωση στο σύνολό της, οι ευκαιρίες προαγωγής και η φύση της εργασίας. Στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα οι συνθήκες εργασίας και ο μισθός ήταν παράγοντες που συνεισέφεραν λιγότερο στην ικανοποίηση από την εργασία. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει προηγούμενες μελέτες που έχουν διεξαχθεί μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα, η πλειοψηφία των οποίων δείχνει ότι τα επίπεδα της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων είναι αρκετά υψηλά σήμερα. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μεταξύ των εγγενών παραγόντων, το περιεχόμενο της εργασίας φαίνεται να είναι σε υψηλότερο επίπεδο και έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην παρακίνηση και την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι τείνουν επίσης να δίνουν μεγάλη σημασία στα εξωγενή κίνητρα, όπως ο μισθός<sup>80,81,82</sup>.

Σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα, πολύ πρόσφατη έρευνα μελέτησε το ρόλο των κινήτρων και της ικανοποίησης στην εργασία κατά τη διάρκεια της ύφεσης, με σκοπό να εντοπίσει τους πιο σημαντικούς παράγοντες κινήτρων - ικανοποίησης που θα μπορούσαν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά, κάτω από τις συνθήκες της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Επίσης, εξετάστηκε αν οι παράγοντες αυτοί διαφοροποιούνται σε σχέση με τις κοινωνικά και δημογραφικά στοιχεία, ή ανάλογα με την φύση της εργασίας. Η έρευνα έγινε σε 85 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών. Τα αποτελέσματα της αποκάλυψαν ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες-κίνητρα για τους υπαλλήλους που εξετάστηκαν, ήταν το

---

<sup>79</sup> Στεφανίδης, Δ., (2012)

<sup>80</sup> Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., Varsanis, K., (2014)

<sup>81</sup> Belias, D., Koustelios, A., Koutiva, M., Sdrolias, L., Kakkos, N., & Varsanis, K., (2013)

<sup>82</sup> Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., Aspridis, G. (2015)



ενδιαφέρον της εργασίας, η ίση και δίκαιη μεταχείριση, οι καλές εργασιακές σχέσεις με τους επόπτες και τους συναδέλφους, η αντικειμενική αξιολόγηση και ο καλός μισθός<sup>83</sup>.

### **2.3 ΕΤΕΡΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Σε έναν ιδανικό κόσμο, η ανώτατη εκπαίδευση πρέπει να βρίσκεται σε ισορροπία με την αγορά εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι κάθε απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι σε θέση να βρει εύκολα εργασία που να σχετίζεται με το ακαδημαϊκό υπόβαθρο του και αυτό, πάλι σε ένα ιδανικό πλαίσιο, θα πρέπει να συμβεί σχεδόν αυτόματα, αμέσως μετά την αποφοίτησή του. Ωστόσο, η κατάσταση στον πραγματικό κόσμο δεν είναι τόσο αισιόδοξη. Μια μελέτη η οποία έγινε με σκοπό την διερεύνηση της φύσης της σχέσης μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, αναφέρει ότι δεν φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ της αύξησης των επαγγελματιών, του επιπέδου γνώσεων και των αλλαγών στην αγορά εργασίας<sup>84</sup>. Παρά το γεγονός ότι η αγορά εργασίας απαιτεί αναμφίβολα βασικές δεξιότητες και γνώσεις, πολλά νέα τμήματα σπουδών ή ειδικότητες ουσιαστικά καθοδηγούνται από τις απαιτήσεις των ηγετών της αγοράς εργασίας.

Επιπλέον, η σχέση μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της απασχόλησης των αποφοίτων, έχει κοινά χαρακτηριστικά στις περισσότερες από τις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες. Οι διαφορές μεταξύ των χωρών, ωστόσο, είναι σημαντικές σε ορισμένα σημεία. Στο Βέλγιο και τη Σουηδία, δύο από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) με τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας, οι εργοδότες θεωρούν ότι, ενώ οι απόφοιτοι πανεπιστημίου είναι εργατικοί και έχουν άριστη γνώση της ειδικότητάς τους, εντούτοις δεν είναι καλά προετοιμασμένοι για τις πραγματικές συνθήκες στην αγορά εργασίας και δείχνουν λίγα σημάδια δημιουργικότητας, προσαρμοστικότητας και ευελιξίας. Η άποψη αυτή εκφράζεται επίσης σε ορισμένες άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Γερμανίας, της Ιαπωνίας, της Νέας Ζηλανδίας, της Νορβηγίας και του Ηνωμένου Βασιλείου<sup>85</sup>.

Επιπλέον, η τρέχουσα κατάσταση στην αγορά εργασίας, μερικές φορές αναγκάζει τους νέους αποφοίτους να αναζητούν για μια δουλειά που δεν είναι επαγγελματικά σχετική με το αντικείμενο των σπουδών τους. Αυτό αποτελεί και το λεγόμενο φαινόμενο της

---

<sup>83</sup> Chatzopoulou, M., Vlachvei A., Monovasilis, T., (2015)

<sup>84</sup> Escotet, M. A., (1998).

<sup>85</sup> Kostoglou, V., & Paloukis, S. (2007)

ετεροαπασχόλησης. Μετά από τέσσερα ή πέντε έτη σπουδών, οι απόφοιτοι παραμένουν άνεργοι ή κάνουν δουλειές, οι οποίες δεν έχουν σχέση με τον τομέα των σπουδών τους. Το γεγονός αυτό προκαλεί αρνητικά συναισθήματα και μειώνει τις προσδοκίες για την επιτυχή συμμετοχή τους στην αγορά εργασίας. Έρευνα που έγινε πριν κάποια χρόνια, με στόχο να εξετάσει το καθεστώς απασχόλησης των αποφοίτων πανεπιστημίου στην ΕΕ, παραθέτοντας και συγκρίνοντας δεδομένα μεταξύ 11 χωρών μελών (Αυστρία, Κύπρος, Φινλανδία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία, Πολωνία, Πορτογαλία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πολλοί απόφοιτοι τελικά επιλέγουν θέσεις εργασίας που δεν έχουν συνάφεια με το πτυχίο τους και γενικά με το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο. Συγκεκριμένα ο ευρωπαϊκός μέσος όρος της ετεροαπασχόλησης βρέθηκε να είναι 6,2%, ενώ σε ορισμένες χώρες ξεπερνούσε το 50%. Τα ποσοστά της ετεροαπασχόλησης ήταν μεγαλύτερα στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία και Ελλάδα), με τα ποσοστά να είναι μικρότερα στις σκανδιναβικές χώρες. Το ποσοστό ετεροαπασχόλησης στην Ελλάδα ήταν 40%. Ως εκ τούτου, η αγορά εργασίας λειτουργεί συχνά ως ένας «απαγορευμένος καρπός» για ένα μεγάλο αριθμό αποφοίτων πανεπιστημίου. Συνήθως, οι εργοδότες προτιμούν να προσλαμβάνουν έμπειρους υπαλλήλους και όχι νέους απόφοιτους χωρίς σημαντική εργασιακή εμπειρία<sup>86</sup>.

Άλλη έρευνα επίσης αναφέρει ότι η ετεροαπασχόληση, είναι ένα κυρίαρχο φαινόμενο μεταξύ των αποφοίτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, και το ποσοστό αυτό για την Ελλάδα είναι τέσσερις στους δέκα. Μάλιστα στον τομέα της ετεροαπασχόλησης η Ελλάδα κατέχει τη δεύτερη θέση σε πανευρωπαϊκό επίπεδο<sup>87</sup>.

Τα ευρήματα για την Ελλάδα, επιβεβαιώθηκαν και από πιο πρόσφατη έρευνα που έγινε, της οποίας σκοπός ήταν να διερευνήσει τις υφιστάμενες διαφοροποιήσεις στις στάσεις πτυχιούχων απέναντι στην απασχόληση και να μελετήσει τις επιπτώσεις των προσωπικών και εκπαιδευτικών χαρακτηριστικών των αποφοίτων στην απασχολησιμότητά τους. Η έρευνα έγινε σε 1.541 απόφοιτους του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, και τα αποτελέσματα έδειξαν ένα υψηλό ποσοστό ετεροαπασχόλησης για τους αποφοίτους ορισμένων μόνο τμημάτων. Συγκεκριμένα ένας στους τέσσερις απόφοιτους είχε στραφεί

---

<sup>86</sup> Kostoglou, V., Paloukis, S., (2007)

<sup>87</sup> Κάτσικας, Χ., (2008)

στην ετεροαπασχόληση. Πιο αναλυτικά τα ποσοστά ετεροαπασχόλησης βρέθηκε να είναι μεγαλύτερα σε αποφοίτους των Τμημάτων Αγροτικής Ανάπτυξης και Διοίκησης Αγροτικών Επιχειρήσεων και Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας και μικρότερα σε αποφοίτους των Τμημάτων της Σχολής Επαγγελματιών Υγείας και της σχολής Τεχνολογικών Εφαρμογών<sup>88</sup>.

Η ετεροαπασχόληση είναι ένα φαινόμενο το οποίο είναι ιδιαίτερα έντονο στους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, καθότι στον δημόσιο τομέα, στις προκηρυχθείσες θέσεις εργασίας τίθενται αυστηρά κριτήρια σχετικά με την συνάφεια του πτυχίου και το αντικείμενο απασχόλησης της προκηρυχθείσας θέσης. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι φαινόμενα ετεροαπασχόλησης δεν καταγράφονται και στον δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα από την στιγμή που κάποιες δημόσιες υπηρεσίες καταργούνται και οι υπάλληλοι τους πρέπει να μεταταχθούν σε άλλες υπηρεσίες, όπως έγινε πρόσφατα μετά την έναρξη της οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα. Πόλυ πρόσφατα παραδείγματα υπηρεσιών που καταργήθηκαν στην Ελλάδα, ήταν Ανώνυμη η Εταιρεία Εκμετάλλευσης και Διαχείρισης Ελληνικών Αυτοκινητοδρόμων (ΤΕΟ Α.Ε.), το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΕΑΔ), κ.α. Παράλληλα το γεγονός ότι κάποιες προκηρυχθείσες θέσεις εργασίας δεν καλύπτονται από εργαζομένους με τα απαραίτητα βασικά προσόντα, επειδή αυτοί μπορεί να μην έχουν αιτηθεί για αυτές, είτε για άλλους λόγους, είναι κάτι που οδηγεί στην πρόσληψη εργαζομένων με επικουρικά προσόντα.

Επιπρόσθετα στο σύγχρονο σκηνικό της ύφεσης στην Ελλάδα, η ετεροαπασχόληση στον δημόσιο τομέα μπορεί να προκύψει από το γεγονός ότι η ανεργία, η οικονομική δυσπραγία και οι λιγιστές ευκαιρίες απασχόλησης, αλλά και άλλοι παράγοντες όπως η πληθώρα επιστημόνων, έχουν εξαναγκάσει τους νέους πτυχιούχους να αναζητούν θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα, με προσόντα χαμηλότερα από αυτά που έχουν, αλλά και θέσεις εργασίας μη -συναφείς με το αντικείμενο σπουδών τους. Για παράδειγμα κάποιος πτυχιούχος, ενώ έχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μπορεί να αιτηθεί ή και να προσληφθεί σε μια θέση στη δημόσια διοίκηση σε κατώτερη εκπαιδευτική κλίμακα (όπως ως απόφοιτος δευτεροβάθμιας ή υποχρεωτικής εκπαίδευσης), επειδή η θέση αυτή είναι στον δημόσιο τομέα, και μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες σιγουριάς και ασφάλειας των

---

<sup>88</sup>Kostoglou, V., &Adamidis, P., (2010)

εργαζομένων. Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα φαίνεται πλέον να αποτελεί μια ιδανική διέξοδο για τις νέες γενιές πτυχιούχων, οι οποίοι επιδιώκουν να εργαστούν σε αυτές, ακόμα και όταν το αντικείμενο εργασίας και η φύση της εργασίας είναι διαφορετικές από το αντικείμενο εκπαίδευσης τους<sup>89</sup>.

Το φαινόμενο λοιπόν της ετεροαπασχόλησης ενδέχεται να εντείνεται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, αν και υπάρχουν ανεπαρκή εμπειρικά στοιχεία για να το υποστηρίξουμε. Επίσης η ακαδημαϊκή έρευνα γύρω από την σύνδεση της ετεροαπασχόλησης με την ικανοποίηση από την εργασία είναι ελλιπής. Στην Ελλάδα μια μόνο έρευνα έχει μελετήσει την ύπαρξη σύνδεσης μεταξύ της ετεροαπασχόλησης και της εργασιακής ικανοποίησης στην δημόσια διοίκηση. Η έρευνα αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι όταν ένας εργαζόμενος δεν απασχολείται σε θέση συναφή με το αντικείμενο των σπουδών του, τότε αυτό επηρεάζει την ικανοποίηση του από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων του. Σχεδόν το 1/3 των εργαζομένων στην έρευνα αυτή ανέφεραν ότι το αντικείμενο εργασίας τους δεν είχε καμία συνάφεια με το αντικείμενο σπουδών τους<sup>90</sup>.

#### **2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΈΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ**

Το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, είναι ένα από τα παλαιότερα υπουργεία, που ιδρύθηκε το 1833, και είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας και για την εποπτεία των θρησκευτών στην Ελλάδα. Ο τρέχων υπουργός είναι ο Κώστας Γαβρόγλου<sup>91</sup>.

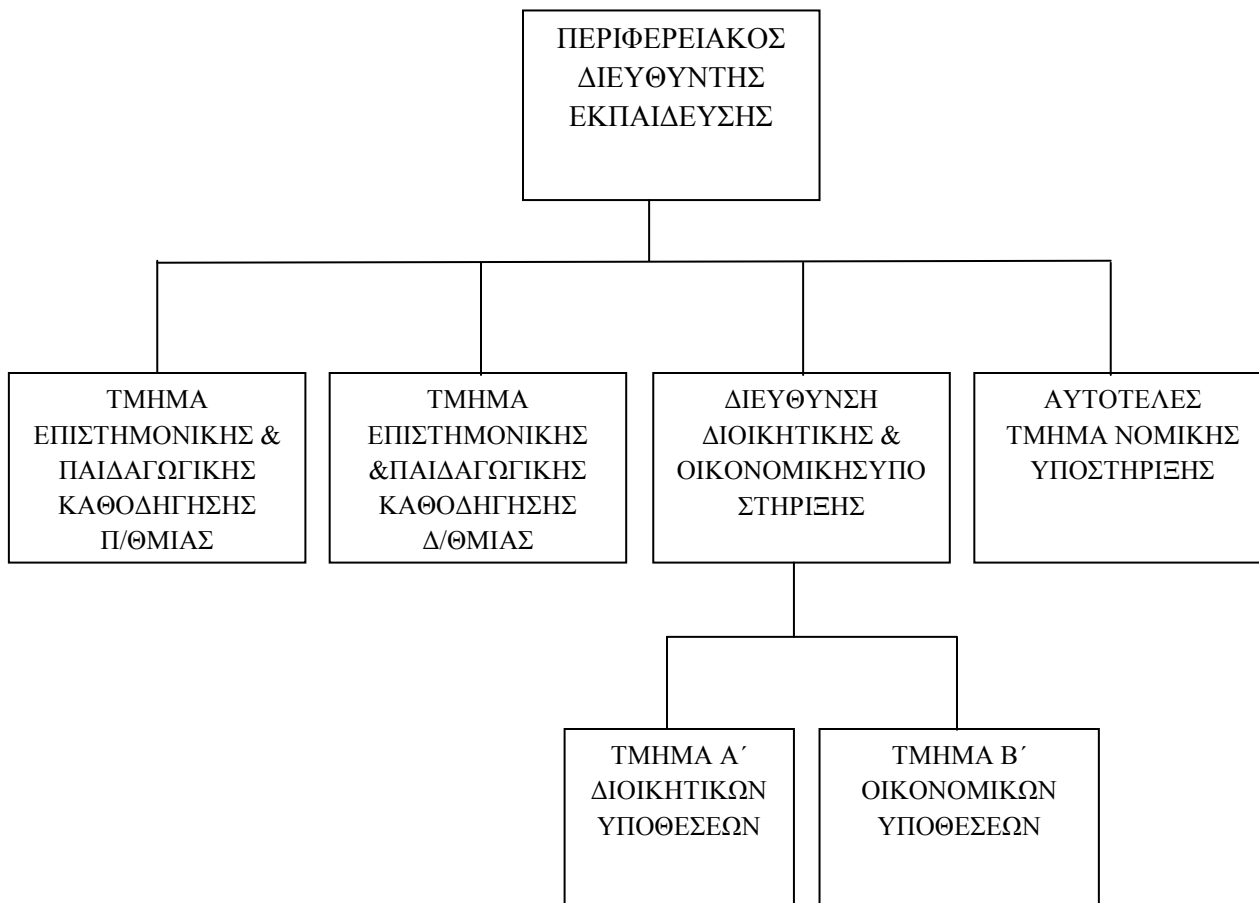
Οι κυριότερες περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, είναι οι 13 Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην έδρα κάθε περιφέρειας της χώρας, οι 58 Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και οι 58 Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην έδρα κάθε περιφερειακής ενότητας της χώρας, με εξαίρεση τις περιφερειακές ενότητες Αττικής και Θεσσαλονίκης που διαθέτουν περισσότερες από μια Διεύθυνση Εκπαίδευσης και τα 58 ΚΕΔΔΥ. Οι Περιφερειακές

<sup>89</sup> Δημοπούλου, Ε., Καζούκα, Ε., Αργυράκη, Α., (2010)

<sup>90</sup> Δημοπούλου, Ε., Καζούκα, Ε., Αργυράκη, Α., (2010)

<sup>91</sup> Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων, (2017)

Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ιδρύθηκαν με το Ν. 2817/2000 (ΦΕΚ 78/Α΄)ως αποκεντρωμένες υπηρεσίες και υπάγονται απευθείας στον Υπουργό Παιδείας. Οργανώθηκαν και δομήθηκαν αρχικά, σύμφωνα με το Ν. 2986/2002 (ΦΕΚ 24/Α΄).Έπειτα με το Ν. 3467/2006 (ΦΕΚ 128/Α΄)θεσμοθετήθηκε η Υπηρεσία Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης σε επίπεδο διεύθυνσης με δυο τμήματα, το Τμήμα Διοικητικών Υποθέσεων και το Τμήμα Οικονομικών Υποθέσεων.



Διάγραμμα 2.1. Οργανόγραμμα Περιφερειακών Διευθύνσεων Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων

Πηγή: Υπουργείο Παιδείας

Οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης λειτουργούν με την παρακάτω μορφή.



Διάγραμμα 2.2. Οργανόγραμμα Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων

Πηγή: Υπουργείο Παιδείας

Οι δυνατότητες εξέλιξης των υπαλλήλων, όπως προκύπτει από τα ανωτέρω οργανογράμματα, είναι πολύ μικρές αφού στις Δ.Π.Ε. και Δ.Δ.Ε. υπάρχει μόνο ένα Τμήμα Διοικητικών Θεμάτων στο οποίο τοποθετείται προϊστάμενος διοικητικός υπάλληλος. Ενώ στις ΠΔΕ σε επίπεδο περιφέρειας λειτουργεί μια Διεύθυνση Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης με δυο τμήματα όπου και εκεί τοποθετούνται ένας Προϊστάμενος Διεύθυνσης και δυο Τμηματάρχες.

Το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων είναι το πολυπληθέστερο υπουργείο σε υπαλλήλους σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 2015, του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου<sup>92</sup>. Συνεπώς το διοικητικό προσωπικό εξυπηρετεί και τους περισσότερους στον αριθμό δημοσίους υπαλλήλους, τους εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της χώρας. Συγκεκριμένα στο υπουργείο (κεντρική υπηρεσία και περιφερειακές υπηρεσίες) εργάζονται συνολικά 2.698 υπάλληλοι κλάδου ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, εκ των οποίων 2.212 μόνιμοι και 486 με

<sup>92</sup>Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, (2015)

σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου, που απασχολούνται στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου. Η κατάταξη των υπαλλήλων ανάλογα με τον κλάδο εκπαίδευσης, το είδος της σύμβασης εργασίας και την θέση απασχόλησης, φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 2.1. Κατανομή Υπαλλήλων Υπουργείου Παιδείας με βάση τον κλάδο εκπαίδευσης, το είδος της σύμβασης εργασίας και την θέση απασχόλησης

	<b>Κεντρική Υπηρεσία</b>	<b>Περιφερειακές Υπηρεσίες</b>
<b>Μόνιμοι Υπάλληλοι</b>		
Κλάδου ΠΕ	400	986
Κλάδου ΤΕ	59	158
Κλάδου ΔΕ	90	332
Κλάδου ΥΕ	13	174
<b>Σύνολο Μόνιμων Υπαλλήλων</b>	<b>562</b>	<b>1.650</b>
<b>Υπάλληλοι Ι.Δ.Α.Χ.</b>		
Κλάδου ΠΕ	35	40
Κλάδου ΤΕ	10	27
Κλάδου ΔΕ	5	300
Κλάδου ΥΕ	2	67
<b>Σύνολο Υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ.</b>	<b>52</b>	<b>434</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΜΟΝΙΜΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΙΔΑΧ</b>	<b>614</b>	<b>2.084</b>
Αποσπασμένοι Εκπαιδευτικοί	371	1.038

Πηγή: Υπουργείο Παιδείας

Η διοίκηση του ΥΠ.Π.Ε.Θ. παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αυτό συμβαίνει διότι οι μέχρι τώρα κυβερνητικές πολιτικές οδηγούν στη χρησιμοποίηση των θέσεων της διοίκησης με ρουσφετολογικό χαρακτήρα. Προσλήψεις σε διοικητικούς υπαλλήλους δεν πραγματοποιούνταν για περίπου τριάντα έτη. Είναι αξιοσημείωτο ότι προσλήφθηκε



προσωπικό κλάδου ΔΕ Διοικητικού με γραπτό διαγωνισμό το 1977 και έπειτα προσλήφθηκε με γραπτό διαγωνισμό του 2004 προσωπικό κλάδου ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ Διοικητικού, ελάχιστο σε αριθμό σε σχέση με τις κενές οργανικές θέσεις που υπήρχαν. Όποιοι λιγостоί διοικητικοί υπάλληλοι προσλήφθηκαν μεταξύ αυτής της χρονικής περιόδου ήταν όλοι μεταταγμένοι από άλλες υπηρεσίες, καταργημένες ή μη π.χ. ΝΕΛΕ, ΜΟΜΑ ή με μεμονωμένες προσλήψεις.

Η στοχευμένη μη επάνδρωση της Διοίκησης με το εξειδικευμένο προσωπικό στις κενές οργανικές θέσεις, εξυπηρετούσε την απόσπαση των εκπαιδευτικών οι οποίοι είχαν οργανικές θέσεις σε μακρινές αποστάσεις και δεν επιθυμούσαν τη μετακίνηση τους ή επιθυμούσαν την εξαίρεση τους από τα εκπαιδευτικά καθήκοντα για προσωπικούς τους λόγους. Επίσης υπήρχε πάντα πλεονάζον εκπαιδευτικό προσωπικό το οποίο έπρεπε κάπου να απασχοληθεί. Είναι αξιοσημείωτο ότι το Υπουργείο διόρισε 2.000 εκπαιδευτικούς κλάδου ΠΕ11 (γυμναστές) από το 2004 μέχρι το 2009 σταδιακά, τους οποίους δεν χρειαζόταν διότι δεν υπήρχαν κενές οργανικές θέσεις στον κλάδο τους. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν μεταταχθεί ή είναι αποσπασμένοι τα τελευταία έτη στη διοίκηση των περιφερειακών υπηρεσιών και της κεντρικής υπηρεσίας του υπουργείου ως υπάλληλοι κλάδου ΠΕ Διοικητικού.

Με το κλείσιμο της Ολυμπιακής Αεροπορίας Α.Ε. και των Ολυμπιακών Αερογραμμών Α.Ε. μεταφέρθηκε σε προσωποπαγείς θέσεις της διοίκησης των περιφερειακών υπηρεσιών ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων ΙΔΑΧ το 2010. Επίσης, 450 εκπαιδευτικοί των τεχνικών ειδικοτήτων που εξαιρέθηκαν από τη διαθεσιμότητα με το Ν.4172/2013 (ΦΕΚ 167/Α΄) μεταφέρθηκαν ως διοικητικοί υπάλληλοι στις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όπου ανήκαν ως εκπαιδευτικοί και 350 εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης μετατάχθηκαν υποχρεωτικά σε θέσεις διοικητικού προσωπικού των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Έπειτα από αίτηση τους μετατάχθηκαν ακόμη 600 εκπαιδευτικοί που ήταν αποσπασμένοι σε διοικητικές υπηρεσίες και τους δόθηκε η δυνατότητα μετάταξης στον φορέα που ήταν αποσπασμένοι το 2013 ή είχαν υποβάλλει αίτηση μετάταξης για δικούς τους λόγους. Όπως είναι αντιληπτό από τους 2.084 υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών η συντριπτική πλειοψηφία είναι μεταταγμένοι, εκπαιδευτικοί κυρίως.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε όλο αυτό το προσωπικό που έχει μεταταχθεί δεν έχει πραγματοποιηθεί καμία αξιολόγηση από το Υπουργείο Παιδείας πριν τη μετάταξη, σε σχέση με τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα, που να αποδεικνύει την καταλληλότητά του. Επιπρόσθετα, το προσωπικό δεν έχει δεχθεί καμία επιμόρφωση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων όσον αφορά στην άσκηση δημόσιας διοίκησης. Το βάρος της ενημέρωσης - επιμόρφωσής τους κατά καιρούς έχει αναληφθεί από το ήδη υπηρετούν προσωπικό ή από τους ίδιους, οι οποίοι προσπαθούν ψάχνοντας να ενημερωθούν και να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους. Αυτό καθιστά δύσκολη την καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών διότι τις περισσότερες φορές πολλοί μεταταγμένοι υπάλληλοι, κυρίως οι πρώην εκπαιδευτικοί άσχετου κλάδου και έλλειψη γνώσης της βασικής διοικητικής και οικονομικής εκπαίδευσης, αδυνατούν να υπεισέλθουν στη λογική της Δημόσιας Διοίκησης.

Σε ότι αφορά το τακτικό προσωπικό του Υπουργείου Παιδείας, οι μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση που επήλθαν υπό το πρίσμα της οικονομικής ύφεσης στην χώρα, οδήγησαν σε μείωση του προσωπικού του κατά την τριετία 2012-2015 κατά 9% και αριθμητικά ο αριθμός των υπαλλήλων μειώθηκε κατά 17.803, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, σύμφωνα με τα στοιχεία με τα στοιχεία της απογραφής του 2015, του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου<sup>93</sup>.

Πίνακας 2.2. Αριθμός Υπαλλήλων Υπουργείου Παιδείας, 2012-2015

<b>Σύνολο Τακτικού Προσωπικού</b>	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
<b>Αριθμός Προσωπικού</b>	188.323	177.547	171.685	170.520

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου

Επίσης στον πίνακα που ακολουθεί μπορούμε να δούμε τον αριθμό του προσωπικού που συνταξιοδοτήθηκε/αποχώρησε και προσλήφθηκε ή μετατάχθηκε στο Υπουργείο Παιδείας<sup>94</sup>. Τα στοιχεία αυτά είναι διαθέσιμα από το 2015 μέχρι και το πρώτο δίμηνο του 2017.

<sup>93</sup> Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, (2015)

<sup>94</sup> Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, (2015)

Πίνακας 2.3. Αριθμός Υπαλλήλων που συνταξιοδοτήθηκε/αποχώρησε και προσλήφθηκε ή μετατάχθηκε στο Υπουργείο Παιδείας, 2015- 1<sup>ο</sup> δίμηνο 2017

Έτος	2015	2016	1 <sup>ο</sup> δίμηνο 2017
<b>Τακτικό Προσωπικό- Συνταξιοδοτήσεις/Αποχωρήσεις</b>	770	2.462	195
<b>Τακτικό Προσωπικό-Προσλήψεις &amp; Μετατάξεις</b>	130	467	245

Πηγή: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου

Επίσης σημαντικό πρόβλημα των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων είναι η έλλειψη οργανογράμματος και η περιγραφή των καθηκόντων θέσης εργασίας. Είναι αξιοσημείωτο ότι μόλις τον Αύγουστο του 2014 (Π.Δ. 114/2014 ΦΕΚ 181/Α') συστάθηκε οργανισμός της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου. Αυτό δημιουργεί τεράστιο πρόβλημα διότι οι περιφερειακές υπηρεσίες έρχονται αντιμέτωπες με τις απαιτήσεις της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης εφαρμόζοντας όμως αναχρονιστικά ή ακόμη και ανύπαρκτα μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης.

Πολλά από τα παραπάνω προβλήματα ενδέχεται να επιδρούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων στο Υπουργείο Παιδείας, ωστόσο μέχρι σήμερα δεν έχει διεξαχθεί καμία έρευνα στην εν λόγω δημόσια δομή σχετικά με το θέμα. Το κενό αυτό θα προσπαθήσουμε να καλύψουμε με την εμπειρική έρευνα που θα διεξάγουμε στην συνέχεια.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΙ

Από τα μέσα του 20ου αιώνα, που δημοσιεύθηκαν οι πρώτες θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης βασισμένες στις θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων στον χώρο εργασίας και μέχρι σήμερα, έχουν δημοσιευθεί πολλά επιστημονικά συγγράμματα και μελέτες σχετικά με τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο το θέμα δεν έχει μελετηθεί ευρέως, υπό το πρίσμα της ύφεσης ή σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Το φαινόμενο αυτό είναι ακόμα πιο έντονο, αν εστιάσουμε στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στους εργαζομένους στα Υπουργεία και γενικά στον δημόσιο τομέα. Τα στοιχεία που υπάρχουν μέχρι τώρα σχετικά με συναφή θέματα μετά την έναρξη της ύφεσης και της κρίσης του ελληνικού χρέους είναι περιορισμένα.

Η παρούσα εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε προκειμένου να καλυφθεί το κενό αυτό. Βασικός σκοπός της είναι να διερευνήσει τον βαθμό ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, θα μελετηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων που απασχολούνται στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Ο παραπάνω σκοπός δύναται να επιτευχθεί, με την διερεύνηση ενδιάμεσων στόχων που τέθηκαν και οι οποίοι είναι η μελέτη των παραγόντων που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση και η διερεύνηση των κινήτρων του διοικητικού προσωπικού, ώστε να εντοπιστούν ποιά από αυτά δρουν ενθαρρυντικά ή αποθαρρυντικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας, θα μας παράσχουν γνώση σχετικά με τους παράγοντες που προσφέρουν χαμηλή ικανοποίηση στους εργαζομένους που απασχολούνται στη διοίκηση των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων στην Ελλάδα. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθούν οι συνθήκες, έτσι ώστε να γίνουν προτάσεις βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της παρακίνησης των υπαλλήλων.

### 3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Μετά τον καθορισμό του σκοπού της εμπειρικής έρευνας και των ενδιάμεσων στόχων που τέθηκαν, επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία τέθηκαν ως εξής:

- 1) Η διερεύνηση των παραγόντων που υποκινούν ή όχι τους διοικητικούς υπαλλήλους των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και συγκεκριμένα:
  - i. Η διερεύνηση του παράγοντα της ηγεσίας και της επικοινωνίας του εργαζομένου με την ανώτερη διοίκηση
  - ii. Η διερεύνηση του παράγοντα των συνθηκών εργασίας (ασφάλεια, υγιεινή)
  - iii. Η διερεύνηση του παράγοντα των συναδέλφων
  - iv. Η διερεύνηση του παράγοντα της φύσης των καθηκόντων των εργαζομένων
  - v. Η διερεύνηση των παραγόντων της ομαδικής εργασίας, της συνεργασίας και της επικοινωνίας
  - vi. Η διερεύνηση του παράγοντα της εκτίμησης - αναγνώρισης από την ηγεσία και του παρεχόμενου έργου των εργαζομένων
  - vii. Η διερεύνηση του παράγοντα της αμοιβής και των αποδοχών γενικότερα
  - viii. Η διερεύνηση του παράγοντα των πρόσθετων παροχών (παροχές, επιδόματα, άδειες, ασφάλεια για υγειονομική περίθαλψη)
  - ix. Η διερεύνηση των πολιτικών λειτουργίας και των διαδικασιών (εργασιακό καθεστώς, συνταξιοδοτικό, καθορισμός καθηκόντων, διαδικασίες εκπαίδευσης)
  - x. Η διερεύνηση του παράγοντα της επιτήρησης

- 2) Η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων
- 3) Η διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ της συνάφειας των αντικειμένων σπουδών των διοικητικών υπαλλήλων των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία (ετεροαπασχόληση).

Προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα προαναφερόμενα ερωτήματα θα χρησιμοποιηθούν οι θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης καθώς και ένα κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο, το οποίο θα εντοπίσει την υφιστάμενη εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και τους παράγοντες που προσφέρουν χαμηλή ικανοποίηση. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθούν οι συνθήκες, έτσι ώστε να γίνουν προτάσεις βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της παρακίνησης των υπαλλήλων.

### **3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων, ο σκοπός και οι ενδιάμεσοι στόχοι της έρευνας, αλλά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας εμπειρικής έρευνας, είναι τα στοιχεία τα οποία καθορίζουν την μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί, αλλά και τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την διεξαγωγή της. Από την στιγμή που η μεθοδολογία και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την διεξαγωγή της επιλεχθούν κατάλληλα, διασφαλίζεται και η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της έρευνας<sup>95</sup>.

Στην παρούσα εργασία αρχικά πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα. Η δευτερογενής έρευνα αναφέρεται την περίληψη, την ταξινόμηση ή/και τη σύνθεση των υφιστάμενων ερευνητικών δεδομένων, δηλαδή των δεδομένων που έχουν δημιουργηθεί από τρίτους ερευνητές<sup>96</sup>. Η δευτερογενής έρευνα ορίζεται ως η ανάλυση και ερμηνεία της πρωτογενούς έρευνας. Η μέθοδος διεξαγωγής της δευτερογενούς έρευνας, είναι να συλλέγει πρωτογενή δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί από τρίτους ερευνητές, τα οποία

---

<sup>95</sup> Σταθακόπουλος, Β., (2005).

<sup>96</sup> Kothari, C. R., (2004)

είναι σχετικά με το υπό μελέτη θέμα, και να τα αξιολογεί/συγκρίνει<sup>97</sup>. Στην παρούσα εργασία η ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας συντέλεσε στην καταγραφή των κυριότερων σημείων του θέματος σε θεωρητικό επίπεδο. Τα δευτερογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν, εντοπίστηκαν από την ανασκόπηση κυρίως διεθνών ερευνητικών μελετών, βιβλίων και άρθρων, δημοσιευμένων σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά και δικτυακούς τόπους, αλλά και από ελληνικές πηγές και αποτελούν βασική πηγή γνώσης σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και συγκεκριμένα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης και σχετικά με τους παράγοντες που παρακινούν ή όχι τους εν λόγω υπαλλήλους στον χώρο εργασίας.

Η δευτερογενής έρευνα για την συλλογή στοιχείων και πληροφοριών είναι χρήσιμη, γρήγορη και λιγότερο δαπανηρή, ωστόσο έχει κάποια μειονεκτήματα, όπως είναι η ακρίβεια, η διαθεσιμότητα, η καταλληλότητα και η επάρκεια των δεδομένων αυτών<sup>98</sup>. Στην συγκεκριμένη έρευνα δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και βαρύτητα στην απόκτηση δευτερευόντων στοιχείων, ταυτόχρονα όμως, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι εφόσον τα δευτερογενή στοιχεία δεν επαρκούσαν, το οποίο φάνηκε από την παράθεση των κενών στην ελληνική βιβλιογραφία πρωτίστως, και ως εκ τούτου κρίθηκε αναγκαία η υλοποίηση πρωτογενούς έρευνας.

Στην πρωτογενή έρευνα τα δεδομένα συλλέγονται από τον ίδιο τον ερευνητή και για τους ειδικούς σκοπούς της έρευνας του. Στην πρωτογενή έρευνα λαμβάνονται τα ανεπεξέργαστα δεδομένα, όπως οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω ομάδων εστίασης ή ερευνών, και στην συνέχεια αναλύονται για διάφορους ιδιαίτερους σκοπούς<sup>99</sup>. Η πρωτογενής έρευνα είναι αυτή που γίνεται για πρώτη φορά με σκοπό την διερεύνηση των στάσεων και των απόψεων του πληθυσμού που μας ενδιαφέρει να μελετήσουμε<sup>100</sup>, δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων. Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων, μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους που βασίζονται σε παραμέτρους όπως: α) ο βαθμός δόμησης, όπου

---

<sup>97</sup> Πετράκης, Μ., (2011)

<sup>98</sup> Πετράκης, Μ., (2011)

<sup>99</sup> Kumar, S., Phrommathed, P. (2005)

<sup>100</sup> Πετράκης, Μ., (2011)



ερωτήσεις - απαντήσεις είναι απόλυτα προκαθορισμένες και τυποποιημένες και χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό δόμησης και β) ο βαθμός αμεσότητας - συγκάλυψης, όπου ο ερωτώμενος γνωρίζει το αντικείμενο και τον σκοπό της έρευνας<sup>101</sup>.

Στην πρωτογενή έρευνα υπάρχουν δύο τύποι έρευνας, η ποιοτική και η ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα, από την άλλη, ασχολείται με ένα ποιοτικό φαινόμενο και στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων. Από την άλλη η ποσοτική έρευνα βασίζεται στις ποσοτικές μετρήσεις κάποιων χαρακτηριστικών και έχει εφαρμογή σε φαινόμενα που μπορεί να εκφραστούν σε όρους ποσοτήτων<sup>102</sup>. Ως εκ τούτου, στην παρούσα εργασία θα πραγματοποιηθεί ποσοτική έρευνα.

### **3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Ο σχεδιασμός της ερευνητικής διαδικασίας έγκειται στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, στον καθορισμό του πληθυσμού και του δείγματος της έρευνας, στην διαδικασία συλλογής των δεδομένων και στις μεθόδους ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

#### **3.4.1 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ - ΔΕΙΓΜΑ**

Με τον όρο πληθυσμός στην επιστημονική έρευνα, νοείται μια κατηγορία ανθρώπων, τους οποίους ενώνει κάποιο κοινό χαρακτηριστικό. Σε μια εμπειρική έρευνα απαιτείται αρχικά ο καθορισμός του πληθυσμού<sup>103</sup>. Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός μας αποτελείται από τους διοικητικούς υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης. Καθότι μια έρευνα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στο σύνολο του πληθυσμού, λόγω έλλειψης χρόνου, αδυναμίας μετακίνησης και αυξημένου κόστους, επιλέγεται ένα δείγμα, το οποίο αποτελεί υποσύνολο του πληθυσμού. Στην έρευνα μας λοιπόν το δείγμα αποτελείται από τους 78 διοικητικούς υπαλλήλους (μόνιμοι και αορίστου Χρόνου), που υπηρετούν στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων.

---

<sup>101</sup> Σταθακόπουλος, Β., (2005)

<sup>102</sup> Δημητρόπουλος, Ε., (2004)

<sup>103</sup> Πετράκης, Μ., (2011)

### 3.4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, είναι αναγκαία η αποτίμηση των συστατικών στοιχείων της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού. Η καταλληλότερη μέθοδος κοινωνικής έρευνας για την απάντηση του προαναφερόμενου ερωτήματος είναι η καταμέτρηση, η οποία ενδείκνυται για την καταγραφή της υποκειμενικής αντίληψης μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Η καταμέτρηση είναι μια ευρέως διαδεδομένη και έγκυρη μέθοδος συλλογής δεδομένων, η οποία βασίζεται στη συστηματική και δομημένη ερώτηση, είτε με τη μορφή συνέντευξης είτε με τη μορφή απάντησης ερωτηματολογίων από μεγάλο αριθμό ατόμων<sup>104</sup>. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια.

Τα σημαντικότερα εργαλεία συλλογής δεδομένων της ποσοτικής έρευνας είναι οι τηλεφωνικές έρευνες, οι διαδικτυακές έρευνες, οι διαπροσωπικές έρευνες και άλλες αναλυτικές τεχνικές. Η παρούσα έρευνα διεξήχθη διαδικτυακά, αφού δημιουργήθηκε ένα on-line ερωτηματολόγιο για την διανομή, συμπλήρωση και συλλογή των στοιχείων ενδιαφέροντος. Οι κύριοι λόγοι της επιλογής του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ήταν το γεγονός ότι έχει μηδαμινό οικονομικό και εργασιακό κόστος, τόσο για την ερευνήτρια όσο και για τους υπαλλήλους που θα συμμετέχουν στην έρευνα (χρήματα, αναλώσιμα, εμπλεκόμενο στη διαδικασία ανθρώπινο δυναμικό). Παράλληλα προσφέρει εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου για την ερευνήτρια, καθώς δεν υπάρχει η δυνατότητα άμεσης προσέγγισης μεγάλου αριθμού ατόμων σε όλη την ελληνική επικράτεια. Η γεωγραφική τοποθεσία που βρίσκεται το δείγμα διάσπαρτο δεν θα επηρεάσει καθόλου την αποδοτικότητα και την ποιότητα των δεδομένων<sup>105</sup>. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει την ποιότητα των αποτελεσμάτων, καθώς η άμεση καταχώρηση των απαντήσεων στη βάση δεδομένων δεν θα επέτρεπε λάθη.

Επιπλέον, επιλέχθηκε το on-line ερωτηματολόγιο διότι αποτελεί μια σύγχρονη και φιλική μέθοδο συλλογής δεδομένων, η οποία προκαλεί το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων και εξασφαλίζει τη διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων, καθώς δεν υπάρχει εμπλοκή τρίτων προσώπων στη διαδικασία. Αποτελεί μια ευέλικτη μέθοδο συλλογής δεδομένων,

---

<sup>104</sup>Πετράκης, Μ., (2011)

<sup>105</sup>Βικτωράτος, Ι., (2011)

καθώς οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλέξουν τον τόπο και τον χρόνο συμπλήρωσής του<sup>106</sup>, ενώ παράλληλα η εισαγωγή των ΤΠΕ στην δημόσια διοίκηση τα τελευταία χρόνια, έχει κάνει τους υπαλλήλους της, εξοικειωμένους με αυτές τις εφαρμογές.

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο ανέβηκε σε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα και ελέγχθηκε ως προς τον τρόπο λειτουργίας του. Στην συνέχεια στάλθηκε από το προσωπικό e-mail της ερευνήτριας στους Προϊσταμένους των Τμημάτων Διοικητικών Θεμάτων των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και στους Προϊσταμένους των Διευθύνσεων Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης των Περιφερειακών Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των Υπηρεσιών που ανήκουν οι διοικητικοί υπάλληλοι, με την παράκληση να αποσταλεί στα προσωπικά e-mail των υπαλλήλων της αρμοδιότητάς τους, οι οποίοι κλήθηκαν να το συμπληρώσουν.

### **3.4.3 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Για την κάλυψη των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας, χρησιμοποιήθηκε ένα καλά δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε έπειτα από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και αποτελείται συνολικά από 37 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες, εκ των οποίων η πρώτη ενότητα στοχεύει στην συλλογή των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων και περιλαμβάνει 13 ερωτήσεις. Η δεύτερη ενότητα στοχεύει στην συλλογή στοιχείων με τις συνθήκες εργασίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων και αποτελείται από 23 ερωτήσεις και η τρίτη ενότητα δίνει τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να υποβάλλουν τις προτάσεις τους, σε μορφή κειμένου, για τη βελτίωση της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο στο πρώτο μέρος είναι πολλαπλής επιλογής και κλειστού τύπου, στο δεύτερο μέρος έχει χρησιμοποιηθεί η πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert και στο τρίτο μέρος δίνεται η δυνατότητα στους διοικητικούς υπαλλήλους να αναφέρουν προτάσεις βελτίωσης της εργασιακής τους ικανοποίησης σε κείμενο μακροσκελούς απάντησης. Η κλίμακα Likert θεωρείται μια πρόσφορη τεχνική για τέτοιου είδους μετρήσεις, καθώς επιτρέπει τη δημιουργία μιας

---

<sup>106</sup>Καραμανώλης, Κ., (2008)

ομοιόμορφης δομής, η οποία είναι εύκολο να ακολουθηθεί από τον ερευνητή αλλά ταυτόχρονα είναι κατανοητή από τον ερωτώμενο, αφού έχει όμοιες ενδεχόμενες απαντήσεις<sup>107</sup>. Επιπρόσθετα, οι κλειστού τύπου ερωτήσεις απαντώνται εύκολα, παρέχουν εντονότερη συγκέντρωση στο αντικείμενο της ερώτησης, αυξάνουν την επιθυμία της συμμετοχής, ενισχύουν την αντικειμενικότητα και παρουσιάζουν ευκολία κωδικοποίησης και ποσοτικοποιημένης ανάλυσης<sup>108</sup>. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα Ι της παρούσας.

#### **3.4.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Οι απαντήσεις, οι οποίες συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, καταχωρήθηκαν σε φύλλο επεξεργασίας (Excel), όπου καταγράφηκαν οι απόλυτες τιμές τους. Η ανάλυση των δεδομένων, έγινε με τις κλασσικές μεθόδους Στατιστικής Επεξεργασίας (Περιγραφική Στατιστική) και η επεξεργασία των στοιχείων έγινε με το στατιστικό λογισμικό SPSS V.22.

#### **3.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Τον σημαντικότερο περιορισμό της έρευνας αποτέλεσε η έμμεση προσέγγιση του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη πρωτίστως ηλεκτρονικά στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Εκπαίδευσης, όπως αναφέρεται παραπάνω, με την παράκληση προς τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης και τους Προϊσταμένους Τμημάτων Διοικητικών Θεμάτων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης να διανεμηθεί στα προσωπικά e-mails των υπαλλήλων των εν λόγω υπηρεσιών. Αυτή η διαδικασία προφανώς δημιούργησε δυσκολία στην παραλαβή του ερωτηματολογίου, διότι δεν δύναται να αποτιμηθεί πόσοι υπάλληλοι έλαβαν το ερωτηματολόγιο.

---

<sup>107</sup> Αλετράς, Β., Ζαχαράκη, Φ., Νιάκας, Δ., (2007)

<sup>108</sup> Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V., Niakas, D., (2006)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το κεφάλαιο των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει την περιγραφική στατιστική καθώς και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Για την ευκολότερη και πιο ξεκούραστη ανάγνωση και κατανόηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, έχουν δημιουργηθεί πίνακες και διαγράμματα όπου απεικονίζονται τα αποτελέσματα κάθε ερώτησης. Η παράλληλη ανάγνωση του ερωτηματολογίου των ερωτηθέντων (διαθέσιμο στο Παράρτημα) κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη για την πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων και των αντίστοιχων απαντήσεων.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από την ίδια τη νερευνήτρια χρησιμοποιώντας στατιστικά και ερευνητικά εργαλεία που θα συζητηθούν στη συνέχεια. Σημειώνεται πως η στατιστική ανάλυση ακολουθεί τους αρχικούς ερευνητικούς στόχους της μελέτης, προσπαθώντας να διερευνήσει και να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει τις ερευνητικές υποθέσεις που προκρίνονται από τους παραπάνω στόχους.

Επιπλέον, στόχος μας είναι να συζητηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, να γίνει μια προσπάθεια ερμηνείας των αποτελεσμάτων και παράλληλα μια αναζήτηση των πιθανών παραγόντων που συνέβαλαν στη διαμόρφωσή τους καθώς και προτάσεις βελτίωσης των συνθηκών που προκύπτουν από αυτά.

## 4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

### 4.1.1 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ξεκινά με μια πλήρη εικόνα των ατομικών στοιχείων των ερωτηθέντων, ώστε να γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά του δείγματος προχωρώντας στα αποτελέσματα κάθε κατηγορίας. Πριν από την ανάλυση όμως των δημογραφικών στοιχείων, έγινε διερεύνηση περί της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου με τη χρήση του ελέγχου Cronbach's Alpha στις ερωτήσεις που αφορούν στη δεύτερη ενότητα που σχετίζεται με τις συνθήκες και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Το Cronbach's Alpha θεωρείται το πλέον κοινό μέτρο εσωτερικής συνέπειας (αξιοπιστίας). Χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχουν πολλαπλές ερωτήσεις κλίμακας Likert και είναι αναγκαίο να διαπιστωθεί κατά πόσο η κλίμακα είναι αξιόπιστη. Από τα 78 ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν, όλα ήταν πλήρως συμπληρωμένα, επομένως ο έλεγχος συμπεριλαμβάνει και τα 78 πλήρως απαντημένα σύνολα. Τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.935	.936	23

Πίνακας 1: Cronbach's Alpha σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων

Item-Total Statistics if item deleted

	Scale Mean	Scale Variance	Total Correlation	Mult. Correlation	Cronbach's Alpha
1. Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία στην υπηρεσία	71,18	250,747	,697	,681	,931
2. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση γιατί εκπληρώνει τους στόχους της υπηρεσίας	71,60	249,178	,728	,764	,931
3. Έχω ικανοποιητική ενημέρωση όσον αφορά την πορεία της υπηρεσίας και τους στόχους της	71,60	244,528	,817	,778	,929
4. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) είναι καλές	71,65	248,307	,544	,576	,934
5. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που εργάζεται με κοινούς στόχους	71,47	242,928	,739	,763	,930
6. Τα καθήκοντα της εργασίας που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου	71,32	247,675	,678	,767	,931
7. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας	70,68	252,065	,561	,690	,933
8. Η δουλειά μου όταν είναι καλή αναγνωρίζεται από τον Προϊστάμενο μου	70,83	245,232	,676	,738	,931
9. Αισθάνομαι ότι προσφέρω αποτελεσματικό έργο και χρήσιμο στην υπηρεσία μου	70,46	259,706	,513	,560	,934
10. Εμπιστεύομαι τους Προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις	71,42	245,442	,799	,802	,930
11. Οι Προϊστάμενοι μου, μου επισημαίνουν τότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και τότε την κάνω σωστά	71,55	251,549	,523	,646	,934
12. Οι Προϊστάμενοι μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό	70,41	250,635	,660	,692	,932
13. Οι Προϊστάμενοι μου υπολογίζουν την γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων	71,14	247,266	,683	,732	,931
14. Θεωρώ ότι έχω λάβει ικανοποιητική και επαρκή εκπαίδευση / κατάρτιση από την υπηρεσία μου	71,97	247,454	,729	,679	,931
15. Θεωρώ ότι προτεραιότητα της εργασίας μου είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	70,41	259,440	,452	,618	,935
16. Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα, τις αρμοδιότητες και την ποιότητα της εργασίας μου	72,12	253,948	,516	,517	,934
17. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές	71,09	246,420	,707	,634	,931
18. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει η εργασία μου με καλύπτει σε μεγάλο βαθμό	72,24	258,914	,309	,666	,938
19. Θεωρώ ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς που ισχύει σήμερα είναι ικανοποιητικό	72,74	259,024	,421	,675	,935
20. Θεωρώ ότι το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα) μου δημιουργεί ασφάλεια	71,09	253,407	,472	,534	,935
21. Με ενδιαφέρουν κυρίως τα αποτελέσματα της εργασίας μου και δευτερευόντως η τυπολατρία	70,37	261,405	,415	,574	,935
22. Θεωρώ ότι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα της υπηρεσίας μου συνεργάζονται μεταξύ τους ικανοποιητικά	71,37	243,405	,742	,720	,930
23. Η αποτελεσματικότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται από την Διοίκηση (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή)	72,23	253,479	,522	,531	,934

Πίνακας 2: Επίδραση της αφαίρεσης ερωτήσεων σχετικά με την γενική ικανοποίηση

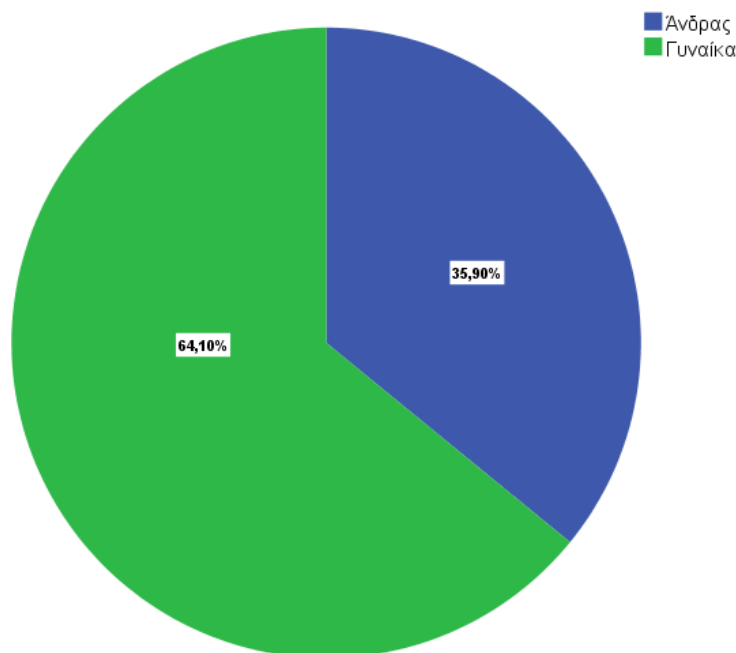
Από τους πίνακες προκύπτει ότι το συνολικό ερωτηματολόγιο που αφορά την γενική ικανο-ποίηση έχει πολύ καλή αξιοπιστία καθώς βρέθηκε ότι ο Cronbach's Alpha= 0,935. Από το δεύτερο πίνακα προκύπτει ότι το ερωτηματολόγιο δε χρήζει ανάγκης να του αφαιρεθεί κάποια ερώτηση καθώς στην περίπτωση αυτή ο δείκτης Cronbach's Alpha θα βελτιωθεί στο 0,936, κάτι που είναι πρακτικά ασήμαντο.

#### 4.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Το δείγμα αποτέλεσαν 78 διοικητικοί υπάλληλοι (μόνιμοι και Αορίστου Χρόνου), που υπηρετούν στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας & Θρησκευμάτων.

- **Φύλο:** Από τα 78 άτομα που απάντησαν στο συγκεκριμένο ερώτημα τα 50 ήταν γυναίκες και τα 28 ήταν άνδρες, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα. Στο γράφημα παρατηρούμε τα ποσοστά των ερωτηθέντων, ήτοι 64,1% γυναίκες και 35,9% άνδρες.

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	28	35,9	35,9	35,9
	Γυναίκα	50	64,1	64,1	100,0
	Σύνολο	78	100,0	100,0	



Γράφημα 1: Απαντήσεις ανά φύλο

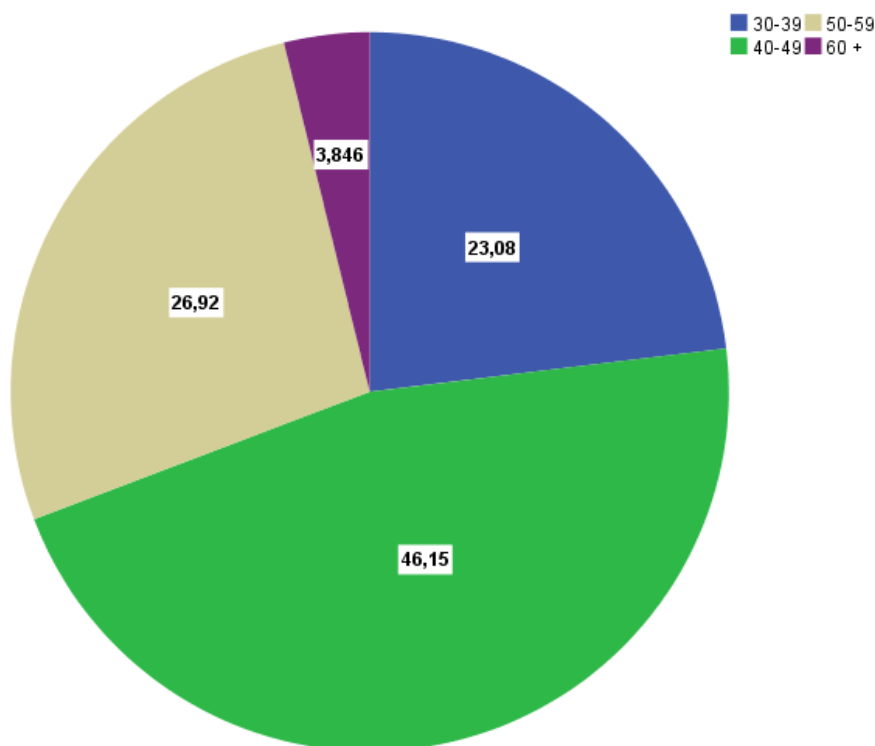


- **Ηλικία:** Στην ερώτηση για την ηλικία απάντησαν όλοι οι ερωτηθέντες. Στον επόμενο πίνακα φαίνεται η κατανομή των απαντήσεων κατά ηλικιακή ομάδα και φύλο.

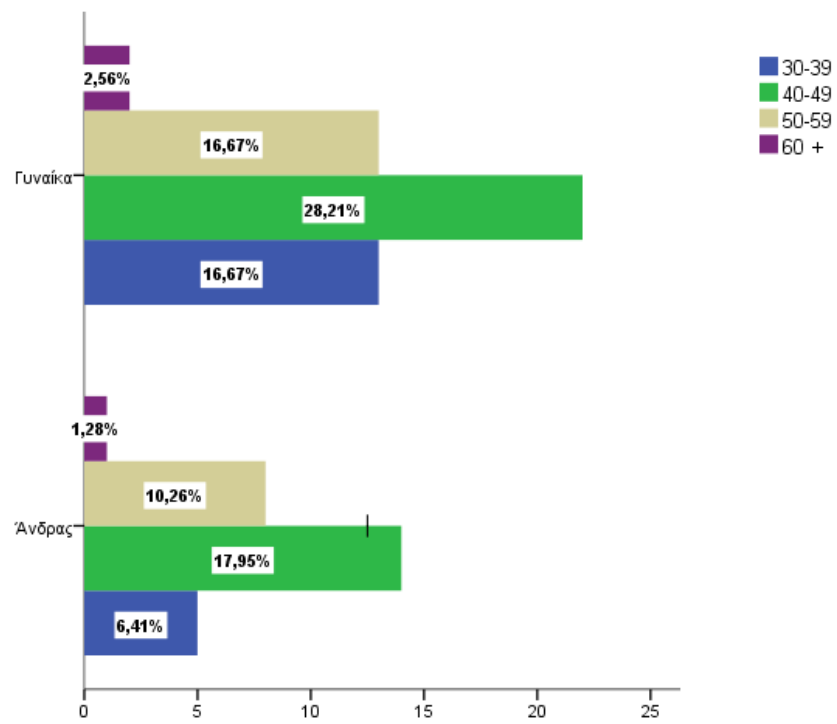
	Ηλικιακές Ομάδες				Total
	30-39	40-49	50-59	60 +	
Άνδρας	5	14	8	1	28
Γυναίκα	13	22	13	2	50
<b>Σύνολο</b>	18	36	21	3	78

Πίνακας 3: Κατανομή των απαντήσεων κατά ηλικιακή ομάδα και φύλο

Στο επόμενο γράφημα φαίνεται η κατανομή των ηλικιών σε ποσοστά επί των απαντήσεων. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ( 46,15%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 40-49.



Γράφημα 2: Κατανομή ηλικιών



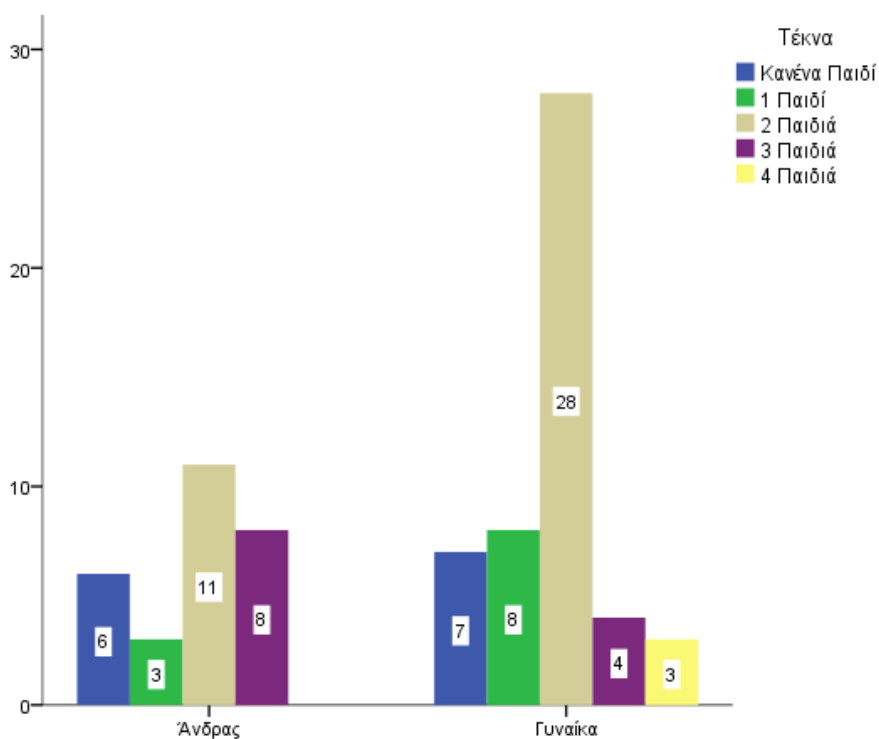
Γράφημα 3: Κατανομή Ηλικιών ως προς το φύλο

- Πλήθος τέκνων:** Στην ερώτηση γιατί πιθανό πλήθος τέκνων των υπαλλήλων δόθηκαν 78 απαντήσεις, η κατανομή των οποίων φαίνεται στον επόμενο πίνακα. Όπως παρατηρούμε το πλήθος των ερωτηθέντων έχει δύο παιδιά (39), κάτι που υπερτερεί ομοίως από τις υπόλοιπες κατηγορίες, αν εξετάσουμε ανεξάρτητα τους άνδρες (11) και τις γυναίκες (28) οι οποίες υπερτερούν ως προς το πλήθος τέκνων έναντι των ανδρών.

	Κατανομή Πλήθους Τέκνων					Total
	Κανένα Παιδί	1 Παιδί	2 Παιδιά	3 Παιδιά	4 Παιδιά	
Άνδρας	6	3	11	8	0	28
Γυναίκα	7	8	28	4	3	50
Σύνολο	13	11	39	12	3	78

Πίνακας 4: Κατανομή των απαντήσεων κατά πλήθος τέκνων και φύλο

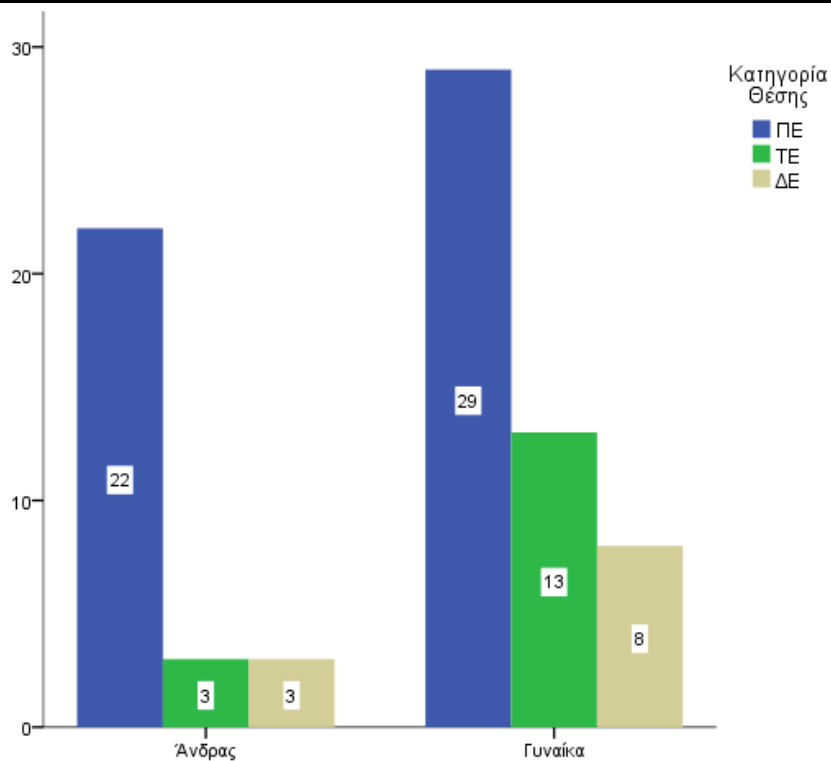
Το ίδιο συμπέρασμα διαπιστώνεται και παρατηρώντας το παρακάτω γράφημα:



Γράφημα 4: Κατανομή πλήθους τέκνων ανάλογα με το φύλο

- Κατηγορία Θέσης:** Στην ερώτηση για την κατηγορία θέσης που κατέχουν οι ερωτηθέντες, των υπαλλήλων δόθηκαν 78 απαντήσεις, η κατανομή των οποίων φαίνεται στον επόμενο πίνακα. Όπως παρατηρούμε το πλήθος των ερωτηθέντων ανήκει στην ΠΕ κατηγορία (51), κάτι που υπερτερεί ομοίως από τις υπόλοιπες κατηγορίες, αν εξετάσουμε ανεξάρτητα τους άνδρες (22) και τις γυναίκες (29).

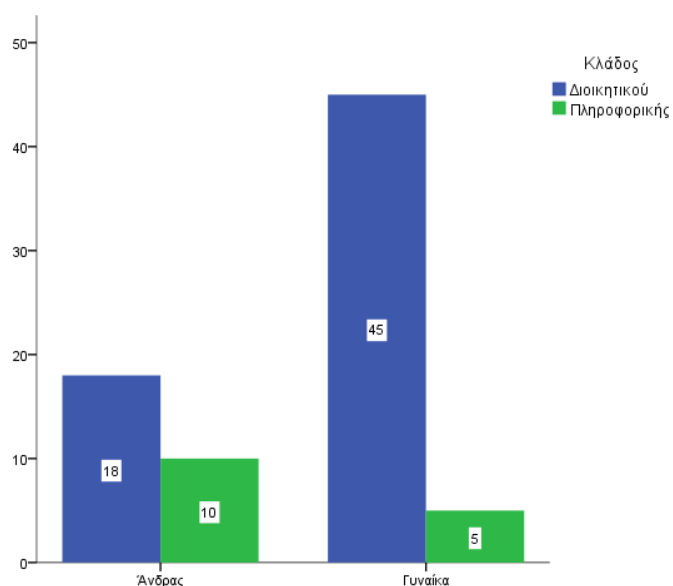
	Κατηγορία Θέσης			Total
	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	
<b>Άνδρας</b>	22 43,1%	3 18,8%	3 27,3%	28 35,9%
<b>Γυναίκα</b>	29 56,9%	13 81,3%	8 72,7%	50 64,1%
<b>Σύνολο</b>	51 100,0%	16 100,0%	11 100,0%	78 100,0%



Γράφημα 5: Κατανομή κατηγορίας Θέσης ανάλογα με το φύλο

- Κλάδος:** Από όσους απάντησαν, αξίζει να σημειωθεί ότι κανείς δεν ανήκει στον κλάδο των Χειριστών Η/Υ. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκουν στον κλάδο του Διοικητικού σε ποσοστό 80,8% και στον κλάδο της Πληροφορικής σε ποσοστό 19,2%. Ως προς το φύλο, οι γυναίκες κατείχαν σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό θέση Διοικητικού (71,4%) έναντι 28,6% των ανδρών, εν αντιθέσει των ανδρών που υπερτερούν ως προς τις γυναίκες στο διπλάσιο στον κλάδο της Πληροφορικής.

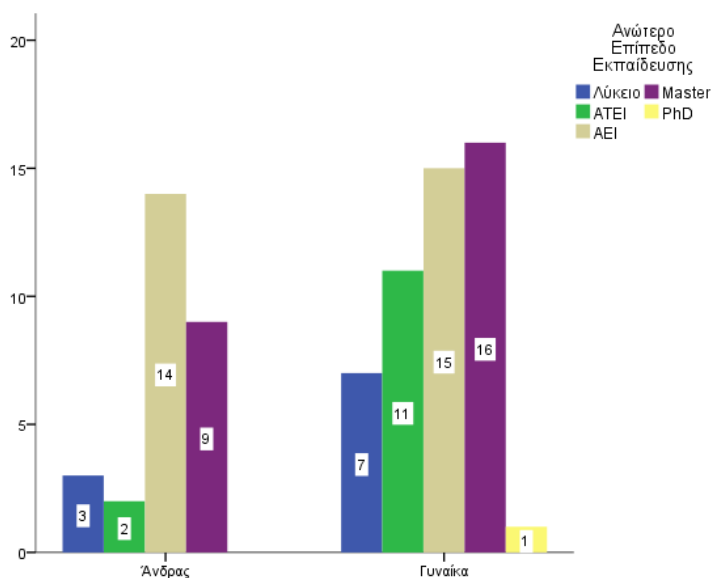
		Κλάδος			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διοικητικού	63	80,8	80,8	80,8
	Πληροφορικής	15	19,2	19,2	100,0
	Σύνολο	78	100,0	100,0	
		Κλάδος			Σύνολο
		Διοικητικού	Πληροφορικής		
Ανδρας	Πλήθος	18	10	28	
	% ως προς Κλάδο	28,6%	66,7%	35,9%	
Γυναίκα	Πλήθος	45	5	50	
	% ως προς Κλάδο	71,4%	33,3%	64,1%	
Σύνολο	Πλήθος	63	15	78	
	% ως προς Κλάδο	100,0%	100,0%	100,0%	



Γράφημα 6: Κατανομή Κλάδων ως προς Φύλο

- Επίπεδο σπουδών:** Η συντριπτική πλειοψηφία όσων απάντησαν έχει φοιτήσει στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (66,7%) ενώ το 32,1% κατέχει τουλάχιστον ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης περιορίζονται στο 12,8%. Αυτό που φαίνεται από τους αριθμούς είναι ότι είναι σημαντική η πιθανότητα στο δημόσιο να υπερισχύουν σε βαθμό υπερβολής οι πτυχιούχοι, κάτι που είναι βέβαιο επόμενο, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα είναι προσανατολισμένο στην συνεχή παραγωγή τους. Άλλο ένα συμπέρασμα που προκύπτει από τους παρακάτω πίνακες είναι ότι οι γυναίκες υπερτερούν έναντι των ανδρών στην κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου (64%).

		Ανώτερο Επίπεδο Εκπαίδευσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		
Valid	Λύκειο	10	12,8	12,8	12,8		
	ATEI	13	16,7	16,7	29,5		
	AEI	29	37,2	37,2	66,7		
	Master	25	32,1	32,1	98,7		
	PhD	1	1,3	1,3	100,0		
	Σύνολο	78	100,0	100,0			
		Ανώτερο Επίπεδο Εκπαίδευσης					Σύνολο
		Λύκειο	ATEI	AEI	Master	PhD	
Ανδρας	Count	3	2	14	9	0	28
	%	30,0%	15,4%	48,3%	36,0%	0,0%	35,9%
Γυναίκα	Count	7	11	15	16	1	50
	%	70,0%	84,6%	51,7%	64,0%	100,0%	64,1%
Σύνολο	Count	10	13	29	25	1	78



Γράφημα 7: Κατανομή Επιπέδου Εκπαίδευσης ως προς Φύλο

- Θέση:** Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, παρατηρούμε ότι η συντριπτική τους πλειοψηφία έχουν τη θέση του υπαλλήλου (67,9%) ενώ ικανοποιητικό είναι και το ποσοστό των Προϊστάμενων τμήματος (30,8%). Μόλις όμως, το 1,3% των ερωτηθέντων κατέχει τη θέση του Προϊστάμενου Διεύθυνσης. Άλλο ένα συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί είναι ότι οι γυναίκες έναντι των ανδρών υπερτερούν στη θέση του υπαλλήλου (66%) και αντίστοιχα στη θέση του Προϊστάμενου τμήματος (62,5%) όχι όμως και στη θέση του Προϊστάμενου Διεύθυνσης όπου το ποσοστό τους είναι μηδενικό.

Θέση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	53	67,9	67,9	67,9
	Προϊστάμενος Τμήματος	24	30,8	30,8	98,7
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	1	1,3	1,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

		Θέση			Σύνολο	
		Υπάλληλος	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Διεύθυνσης		
	Ανδρας	Count	18	9	1	28
		% within 7. Thesi pou katexete	34,0%	37,5%	100,0%	35,9%
	Γυναίκα	Count	35	15	0	50
		% within 7. Thesi pou katexete	66,0%	62,5%	0,0%	64,1%
Total		Count	53	24	1	78
		% within 7. Thesi pou katexete	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- **Σχέση Εργασίας:** Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων στο σύνολο αλλά και επιμέρους ως προς άνδρες και γυναίκες είναι μόνιμοι διοικητικοί υπάλληλοι (91%) έναντι των υπαλλήλων που είναι υπό το καθεστώς αορίστου χρόνου και αγγίζει μόλις το 9%.

			Σχέση Εργασίας		Σύνολο
			Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου – ΙΔΑΧ	
2.Sex	Άνδρας	Count	28	0	28
		%	39,4%	0,0%	35,9%
	Γυναίκα	Count	43	7	50
		%	60,6%	100,0%	64,1%
Total		Count	71	7	78
		%	100,0%	100,0%	100,0%



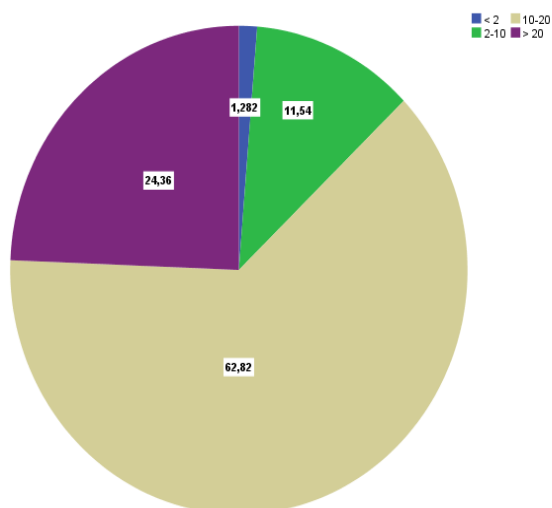
- **Χρόνος υπηρεσίας:** Περισσότεροι από τους μισούς (62,8%) είχαν περισσότερα από 10 χρόνια υπηρεσίας με το 24,4% να έχει περισσότερα από 20 έτη, εν γένει στο δημόσιο. Επιπλέον, οι περισσότεροι (46,2%) είναι σε σημερινή τους θέση λιγότερα από 10 χρόνια ή έως 20 το πολύ χρόνια (37,2%).

Έτη Εργασίας Συνολικά Στο Δημόσιο

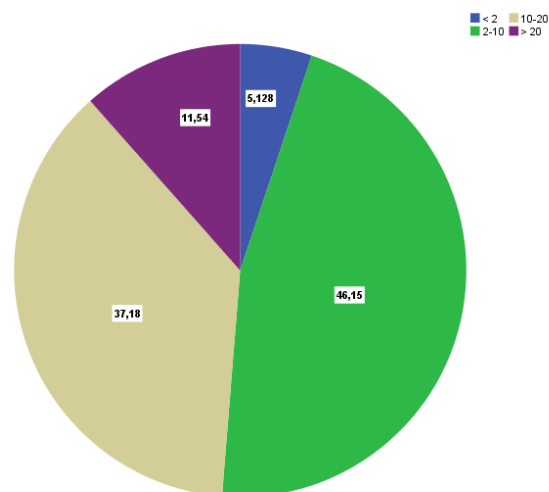
Έτη	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 2	1	1,3	1,3	1,3
2-10	9	11,5	11,5	12,8
10-20	49	62,8	62,8	75,6
> 20	19	24,4	24,4	100,0
Σύνολο	78	100,0	100,0	

Έτη Εργασίας Συνολικά στο ΥΠΕΠΘ

Έτη	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 2	4	5,1	5,1	5,1
2-10	36	46,2	46,2	51,3
10-20	29	37,2	37,2	88,5
> 20	9	11,5	11,5	100,0
Σύνολο	78	100,0	100,0	



Γράφημα 8: Έτη Εργασίας στο Δημόσιο



Γράφημα 9: Έτη Εργασίας στο ΥΠΕΠΘ

- **Η θέση στην Υπηρεσία έχει προκύψει από:** Από τις απαντήσεις που ελήφθησαν από τους ερωτηθέντες, συμπεραίνουμε ότι το 41% είναι από Μετάταξη άλλου κλάδου του ίδιου υπουργείου, ενώ στο 21,8% κυμαίνονται ταυτόχρονα οι υπάλληλοι που ανήκουν στη θέση τους μέσω του ΑΣΕΠ και όσοι έχουν πάρει μετάταξη από ίδιο κλάδο άλλου φορέα. Μόλις το 3,8% είναι από μεταφορά θέσης ενώ αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό άλλων τρόπων που προέκυψε η θέση των ερωτηθέντων στο Υπουργείο (11,5%).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΑΣΕΠ	17	21,8	21,8	21,8
Μετάταξη ίδιου κλάδου από άλλο φορέα ή υπουργείο (πχ. Διοικητικός)	17	21,8	21,8	43,6
Μετάταξη άλλου κλάδου του ίδιου υπουργείου (π.χ. Εκπαιδευτικός)	32	41,0	41,0	84,6
Μεταφορά Θέσης	3	3,8	3,8	88,5
Άλλο*	9	11,5	11,5	100,0
Σύνολο	78	100,0	100,0	

Πιο συγκεκριμένα, οι διαφορετικές απαντήσεις που δόθηκαν στην κατηγορία «Άλλο» με το αντίστοιχο πλήθος απαντήσεων είναι οι εξής:

#	Απαντήσεις στην κατηγορία «Άλλο»	Πλήθος Απαντήσεων	%
1	Διαδικασία επιλογής	1	11,1%
2	Από προσληψη ως διακεκριμένος αθλητής	2	22,2%
3	Διορισμός	1	11,1%
4	Από μετάταξη σε ανώτερο κλάδο του ίδιου υπουργείου, διαφορετικό φορέα.	1	11,1%
5	Από μετάταξη από κατώτερο σε ανώτερο κλάδο (από ΥΕ σε ΠΕ)	1	11,1%
6	Από διαθεσιμότητα – κινητικότητα	1	11,1%
7	Απόφοιτος ΕΣΔΔ	1	11,1%
8	Από μετάταξη από άλλο κλάδο και άλλο Υπουργείο	1	11,1%

- **Συνάφεια:** Στην ερώτηση εάν υπάρχει συνάφεια των αντικειμένων εργασίας με τον τίτλο σπουδών, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ήταν μοιρασμένες. Πιο συγκεκριμένα, από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι όσοι απάντησαν αρνητικά, υπερτερούν ελαφρά κατά 55,1% σε σχέση με αυτούς που απάντησαν καταφατικά στην ερώτηση περί συνάφειας.

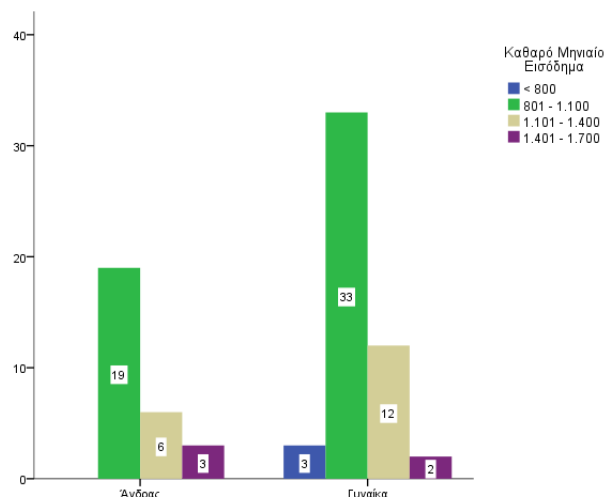
**Υπάρχει συνάφεια των αντικειμένων εργασίας με τον τίτλο σπουδών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	35	44,9	44,9	44,9
	Όχι	43	55,1	55,1	100,0
	Σύνολο	78	100,0	100,0	

- Καθαρό Μηνιαίο εισόδημα:** Λαμβάνοντας υπόψη των πρώτο πίνακα, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων αμείβονται με λιγότερα από 1.100€ (66,7% ποσοστό που ανήκει στην κατηγορία 801,00 € - 1.100 €) τον μήνα ενώ πάνω από 1.401,00€ απάντησε ότι αμείβεται μόλις το 6,4%. Συνοπτικά παρατηρούμε ότι το 93,6% αμείβεται με λιγότερα από 1.400 €. Επιπλέον, οι γυναίκες στο δείγμα μας, εμφανίζονται να αμείβονται γενικά καλύτερα από τους άνδρες. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι ενώ οι άνδρες είναι περισσότεροι που αμείβονται με μισθό έως 1.100 ευρώ (66,67% έναντι 66%), το ποσοστό των γυναικών που λαμβάνουν μισθό από 1.100 έως 1.400 αγγίζει το 24% (έναντι 21,43%) κάτι που αιτιολογείται αν θυμηθούμε ότι οι περισσότερες γυναίκες κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο και λάμβαναν θέση προϊστάμενου τμήματος, ώστε να ανεβαίνουν μισθολογικό κλιμάκιο.

**Καθαρό Μηνιαίο Εισόδημα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	< 800 €	3	3,8	3,8	3,8	
	801 - 1.100 €	52	66,7	66,7	70,5	
	1.101 - 1.400 €	18	23,1	23,1	93,6	
	1.401 - 1.700 €	5	6,4	6,4	100,0	
	<b>Total</b>	78	100,0	100,0		
<b>13.Katharo Miniaio Eisodima</b>						
		<b>&lt; 800</b>	<b>801 - 1.100</b>	<b>1.101 - 1.400</b>	<b>1.401 - 1.700</b>	<b>Total</b>
2.Sex	Ανδρας	0	19 (67,86%)	6 (21,43%)	3 (10,71%)	28
	Γυναίκα	3 (6%)	33 (66,0%)	12 (24,0%)	2 (4,00%)	50
	<b>Total</b>	3	52	18	5	78



Γράφημα 10: Κατανομή Καθαρού Μηνιαίου Εισοδήματος ως προς Φύλο

#### 4.1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι επόμενες 23 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ακολουθούν την κλίμακα Likert βάσει της οποίας οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Για να γίνει αυτό κλήθηκαν να απαντήσουν αξιολογώντας τους παράγοντες που τους τέθηκαν επιλέγοντας ανάμεσα στις απαντήσεις: 1. “Διαφωνώ απολύτως”, 2. “Διαφωνώ”, 3. “Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ”, 4. “Συμφωνώ” και 5. “Συμφωνώ απολύτως”.

Με μία πρώτη ματιά και βλέποντας τους μέσους για την κάθε ερώτηση παρατηρούμε ότι στις συγκεκριμένες ερωτήσεις απάντησαν όλοι οι ερωτηθέντες. Επιπλέον παρατηρούμε ότι οι μέσοι κυμαίνονται χαμηλά, πράγμα που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι στις συγκεκριμένες ερωτήσεις έχουν απαντήσει με χαμηλά σκόρ. Με τον υψηλότερο μέσο έχει σκοράρει η ερώτηση «Με ενδιαφέρουν κυρίως τα αποτελέσματα της εργασίας μου και δευτερευόντως η τυπολατρία» (4,22) ενώ με τον χαμηλότερο (1,85) η ερώτηση «Θεωρώ ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς που ισχύει σήμερα είναι ικανοποιητικό».

### Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
1. Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία στην υπηρεσία	78	1	5	3,41	,986
2. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση γιατί εκπληρώνει τους στόχους της υπηρεσίας	78	1	5	2,99	1,013
3. Έχω ικανοποιητική ενημέρωση όσον αφορά την πορεία της υπηρεσίας και τους στόχους της	78	1	5	2,99	1,087
4. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) είναι καλές	78	1	5	2,94	1,361
5. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που εργάζεται με κοινούς στόχους	78	1	5	3,12	1,259
6. Τα καθήκοντα της εργασίας που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου	78	1	5	3,27	1,147
7. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας	78	1	5	3,91	1,130
8. Η δουλειά μου όταν είναι καλή αναγνωρίζεται από τον Προϊστάμενο μου	78	1	5	3,76	1,261
9. Αισθάνομαι ότι προσφέρω αποτελεσματικό έργο και χρήσιμο στην υπηρεσία μου	78	1	5	4,13	,795
10. Εμπιστεύομαι τους Προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις	78	1	5	3,17	1,074
11. Οι Προϊστάμενοι μου, μου επισημαίνουν τότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και τότε την κάνω σωστά	78	1	5	3,04	1,232
12. Οι Προϊστάμενοι μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό	78	1	5	4,18	1,041
13. Οι Προϊστάμενοι μου υπολογίζουν την γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων	78	1	5	3,45	1,158
14. Θεωρώ ότι έχω λάβει ικανοποιητική και επαρκή εκπαίδευση / κατάρτιση από την υπηρεσία μου	78	1	5	2,62	1,084
15. Θεωρώ ότι προτεραιότητα της εργασίας μου είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	78	1	5	4,18	,908
16. Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα, τις αρμοδιότητες και την ποιότητα της εργασίας μου	78	1	5	2,47	1,113
17. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές	78	1	5	3,50	1,159
18. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει η εργασία μου με καλύπτει σε μεγάλο βαθμό	78	1	5	2,35	1,298
19. Θεωρώ ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς που ισχύει σήμερα είναι ικανοποιητικό	78	1	5	1,85	,994
20. Θεωρώ ότι το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα) μου δημιουργεί ασφάλεια	78	1	5	3,50	1,235
21. Με ενδιαφέρουν κυρίως τα αποτελέσματα της εργασίας μου και δευτερευόντως η τυπολατρία	78	1	5	4,22	,847
22. Θεωρώ ότι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα της υπηρεσίας μου συνεργάζονται μεταξύ τους ικανοποιητικά	78	1	5	3,22	1,234
23. Η αποτελεσματικότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται από την Διοίκηση (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή)	78	1	5	2,36	1,128
Valid N (listwise)	78				

Πιο συγκεκριμένα και προσπαθώντας να αποσαφηνίσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα, έχουμε τα εξής αποτελέσματα ανά παράγοντα:

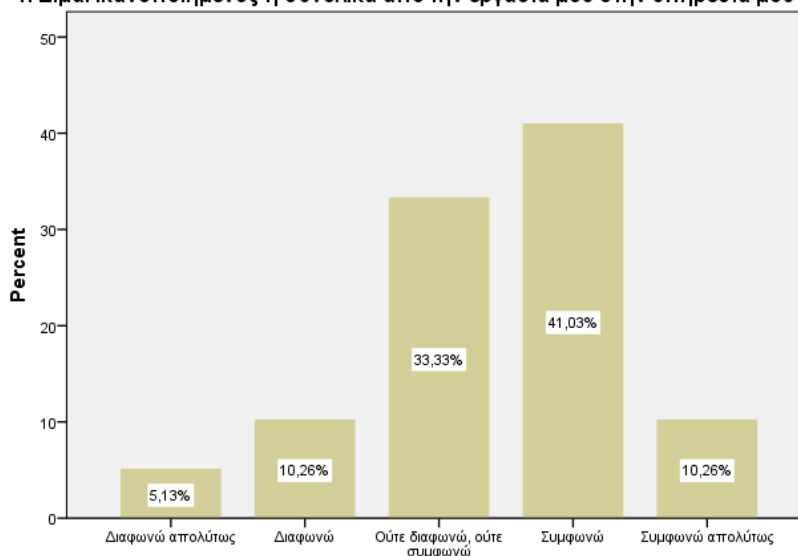
### 1. Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στην υπηρεσία μου

Η πρώτη ερώτηση αφορά στη **συνολική ικανοποίηση** των ερωτηθέντων από την υπηρεσία στην οποία εργάζονται. Η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε **θετικά**, επιλέγοντας την απάντηση «Συμφωνώ» με 41% ενώ ακολουθεί η ουδέτερη στάση με την απάντηση «Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» με ποσοστό 33,3%. Εξίσου απάντησαν τις «Διαφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα» με 10,3%.

1. Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στην υπηρεσία μου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτως	4	5,1	5,1	5,1
Διαφωνώ	8	10,3	10,3	15,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	33,3	33,3	48,7
Συμφωνώ	32	41,0	41,0	89,7
Συμφωνώ απόλυτως	8	10,3	10,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

1. Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στην υπηρεσία μου



1. Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στην υπηρεσία μου

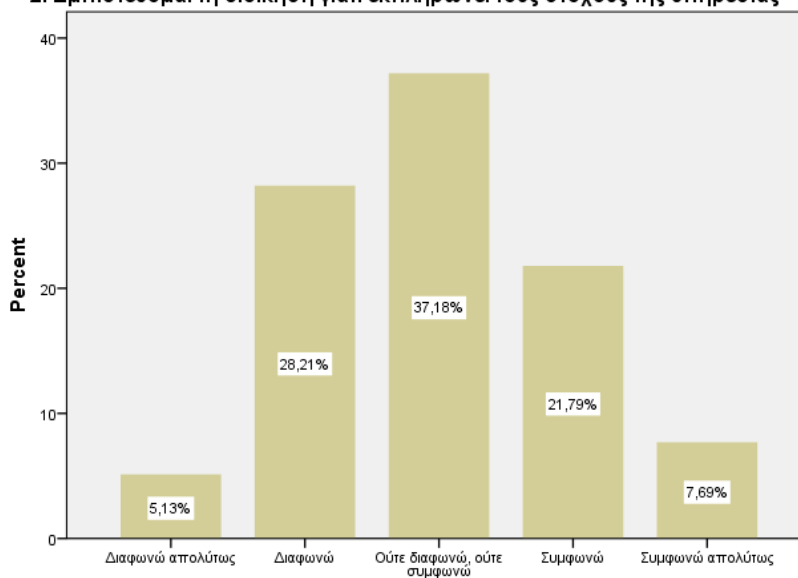
## 2. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση γιατί εκπληρώνει τους στόχους της υπηρεσίας

Στην επόμενη ερώτηση που αφορά στην εμπιστοσύνη απέναντι στη διοίκηση, η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ουδέτερα, (37,18%). Οι υπόλοιπες απαντήσεις ισοκατανέμονται μεταξύ της αρνητικής απάντησης (Διαφωνώ & Διαφωνώ πλήρως στο 33,3%) και στη θετική απάντηση (Συμφωνώ & Συμφωνώ πλήρως στο 29,5%).

### 2. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση γιατί εκπληρώνει τους στόχους της υπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	4	5,1	5,1	5,1
Διαφωνώ	22	28,2	28,2	33,3
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	29	37,2	37,2	70,5
Συμφωνώ	17	21,8	21,8	92,3
Συμφωνώ απολύτως	6	7,7	7,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

### 2. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση γιατί εκπληρώνει τους στόχους της υπηρεσίας



### 2. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση γιατί εκπληρώνει τους στόχους της υπηρεσίας



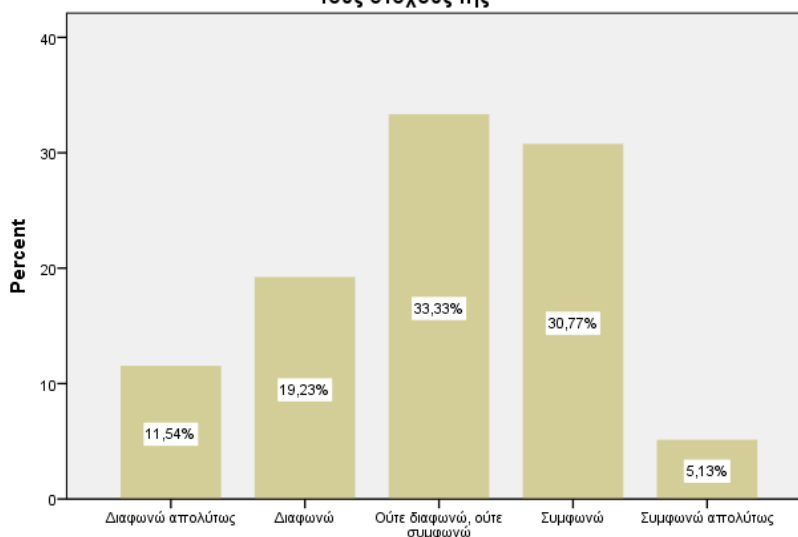
### 3. Έχω ικανοποιητική ενημέρωση όσον αφορά την πορεία της υπηρεσίας και τους στόχους της

Στην ερώτηση που αφορά στην ενημέρωση για την πορεία της υπηρεσίας, η πλειοψηφία ακολούθησε ουδέτερη στάση (33,3%) ενώ θετική στάση (Συμφωνώ και Συμφωνώ απόλυτα) κράτησε το 35,9%. Αρνητικά απάντησε, το 30,8% (Διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα).

#### 3. Έχω ικανοποιητική ενημέρωση όσον αφορά την πορεία της υπηρεσίας και τους στόχους της

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτως	9	11,5	11,5	11,5
Διαφωνώ	15	19,2	19,2	30,8
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	26	33,3	33,3	64,1
Συμφωνώ	24	30,8	30,8	94,9
Συμφωνώ απόλυτως	4	5,1	5,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

#### 3. Έχω ικανοποιητική ενημέρωση όσον αφορά την πορεία της υπηρεσίας και τους στόχους της



#### 3. Έχω ικανοποιητική ενημέρωση όσον αφορά την πορεία της υπηρεσίας και τους στόχους της

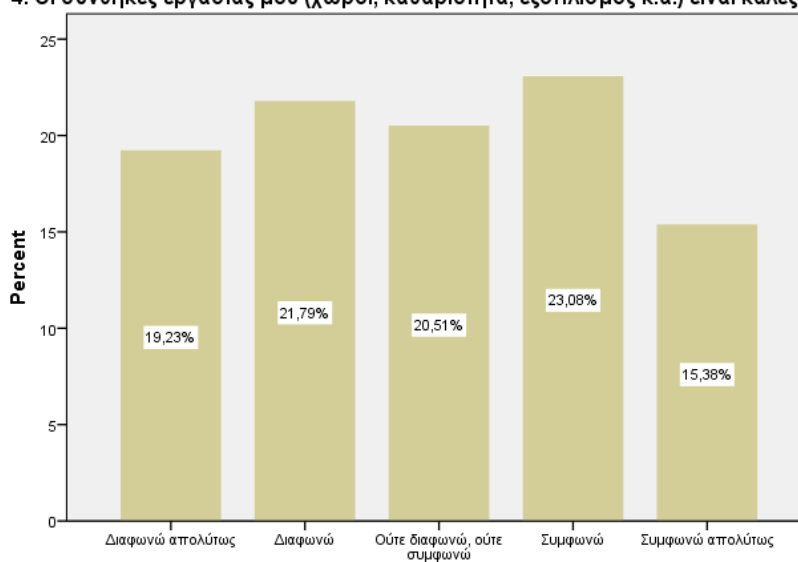
#### 4. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) είναι καλές

Στη βασική ερώτηση περί καλών συνθηκών εργασίας, απάντησε αρνητικά το 41,0% και θετικά το 38,5%. Παρόλα αυτά, η ουδέτερη στάση παραμένει σε εξίσου υψηλά επίπεδα με 20,5%.

#### 4. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) είναι καλές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	15	19,2	19,2	19,2
Διαφωνώ	17	21,8	21,8	41,0
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	20,5	20,5	61,5
Συμφωνώ	18	23,1	23,1	84,6
Συμφωνώ απολύτως	12	15,4	15,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

#### 4. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) είναι καλές



#### 4. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) είναι καλές

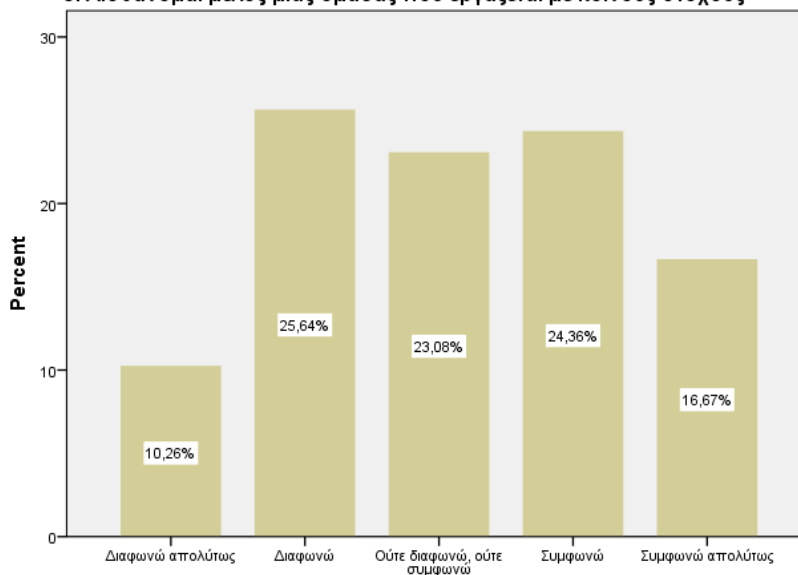
### 5. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που εργάζεται με κοινούς στόχους

Στην ερώτηση ως προς την ομαδικότητα και τον κοινό της προσανατολισμό, η γνώμη των ερωτηθέντων ήταν μοιρασμένη. Αρνητικά απάντησε το 35,9%, ουδέτερα το 23,1% ενώ η πλειοψηφία απάντησε θετικά με 47,5%.

#### 5. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που εργάζεται με κοινούς στόχους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	8	10,3	10,3	10,3
Διαφωνώ	20	25,6	25,6	35,9
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	18	23,1	23,1	59,0
Συμφωνώ	19	24,4	24,4	83,3
Συμφωνώ απολύτως	13	16,7	16,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

#### 5. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που εργάζεται με κοινούς στόχους



#### 5. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που εργάζεται με κοινούς στόχους

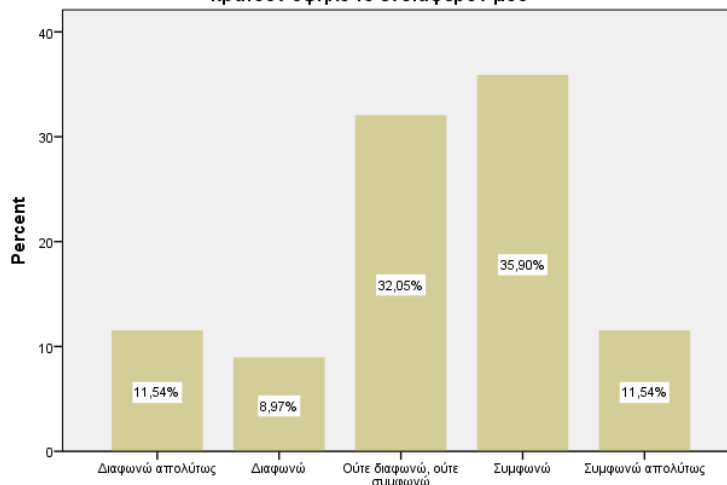
**6. Τα καθήκοντα της εργασίας που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου**

Όσον αφορά στο υψηλό ενδιαφέρον σχετικά με το αντικείμενο εργασίας, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι συμφωνούν στο 47,4% πλειοψηφικά. Και πάλι η ουδέτερη στάση ήταν αρκετά υψηλή με 32,1% ενώ χωρίς ενδιαφέρον για τα καθήκοντά του εμφανίζεται το 20,5%.

**6. Τα καθήκοντα της εργασίας που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	9	11,5	11,5	11,5
Διαφωνώ	7	9,0	9,0	20,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	25	32,1	32,1	52,6
Συμφωνώ	28	35,9	35,9	88,5
Συμφωνώ απολύτως	9	11,5	11,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**6. Τα καθήκοντα της εργασίας που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου**



**6. Τα καθήκοντα της εργασίας που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου**

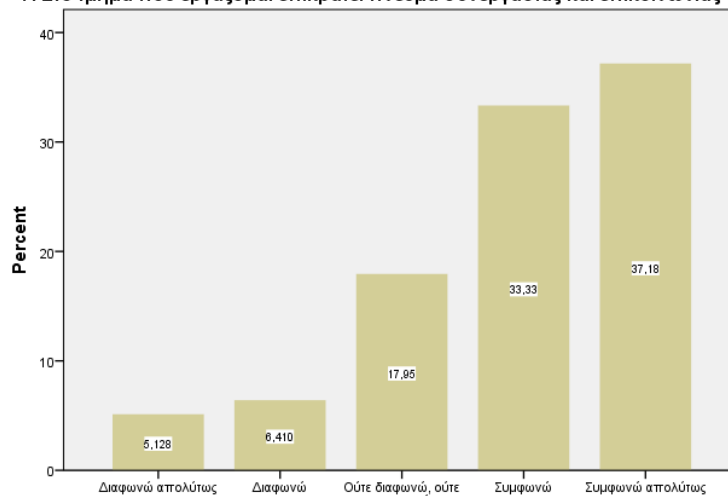
### 7. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας

Μέσα από το ερωτηματολόγιο οι ερωτώμενοι, μοιράστηκαν τις απόψεις τους για το κλίμα συνεργασίας μέσα στην ομάδα στην οποία λειτουργούν. Είναι αξιοσημείωτο ότι το 70,5%, συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, συμφωνεί ότι λειτουργεί σε ένα πνεύμα συνεργασίας και μόλις το 11,5% διαφωνεί. Ουδέτερη στάση κράτησε το 17,9%.

#### 7. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	4	5,1	5,1	5,1
Διαφωνώ	5	6,4	6,4	11,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	17,9	17,9	29,5
Συμφωνώ	26	33,3	33,3	62,8
Συμφωνώ απολύτως	29	37,2	37,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

#### 7. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας



#### 7. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας

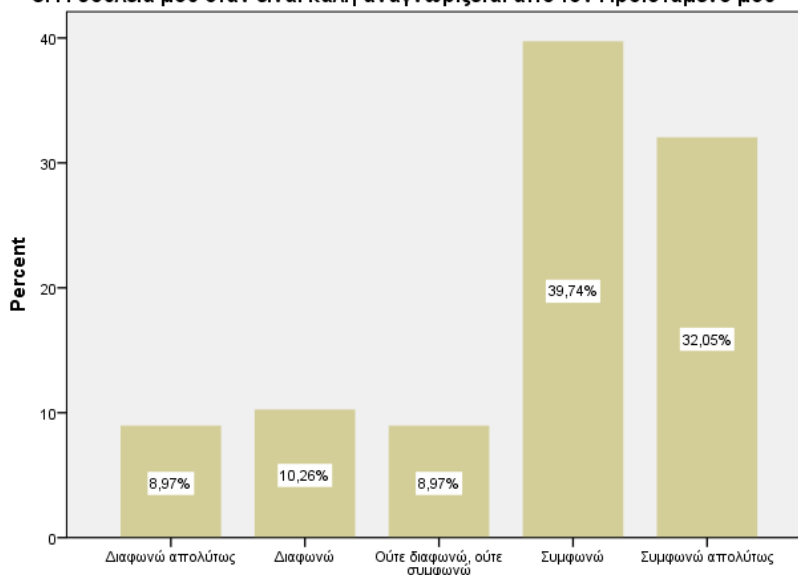
### 8. Η δουλειά μου όταν είναι καλή αναγνωρίζεται από τον Προϊστάμενο μου

Ομοίως, συγκριτικά υψηλά θετική στάση κράτησαν οι υπάλληλοι για τη αναγνώριση που λαμβάνουν από τον Προϊστάμενό τους όταν η δουλειά τους είναι καλή. Πιο συγκεκριμένα, το 71,8% απάντησε θετικά, και μόλις το 9% ουδέτερα και το 19,2% αρνητικά.

#### 8. Η δουλειά μου όταν είναι καλή αναγνωρίζεται από τον Προϊστάμενο μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	7	9,0	9,0	9,0
	Διαφωνώ	8	10,3	10,3	19,2
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	7	9,0	9,0	28,2
	Συμφωνώ	31	39,7	39,7	67,9
	Συμφωνώ απολύτως	25	32,1	32,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

#### 8. Η δουλειά μου όταν είναι καλή αναγνωρίζεται από τον Προϊστάμενο μου



#### 8. Η δουλειά μου όταν είναι καλή αναγνωρίζεται από τον Προϊστάμενο μου

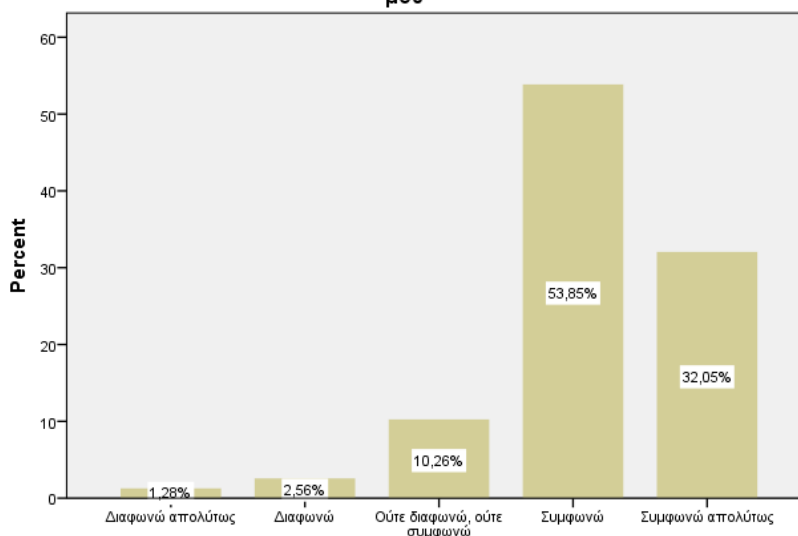
### 9. Αισθάνομαι ότι προσφέρω αποτελεσματικό έργο και χρήσιμο στην υπηρεσία μου

Με την ίδια λογική, συγκριτικά υψηλά θετική στάση κράτησαν οι υπάλληλοι για τη αίσθησή τους ότι προσφέρουν αποτελεσματικό και χρήσιμο έργο. Πιο συγκεκριμένα, το 85,9% απάντησε θετικά, μόλις το 10,3% ουδέτερα και με το ελάχιστο ποσοστό του 3,8% αρνητικά.

#### 9. Αισθάνομαι ότι προσφέρω αποτελεσματικό έργο και χρήσιμο στην υπηρεσία μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	2	2,6	2,6	3,8
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	8	10,3	10,3	14,1
	Συμφωνώ	42	53,8	53,8	67,9
	Συμφωνώ απολύτως	25	32,1	32,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

#### 9. Αισθάνομαι ότι προσφέρω αποτελεσματικό έργο και χρήσιμο στην υπηρεσία μου



#### 9. Αισθάνομαι ότι προσφέρω αποτελεσματικό έργο και χρήσιμο στην υπηρεσία μου

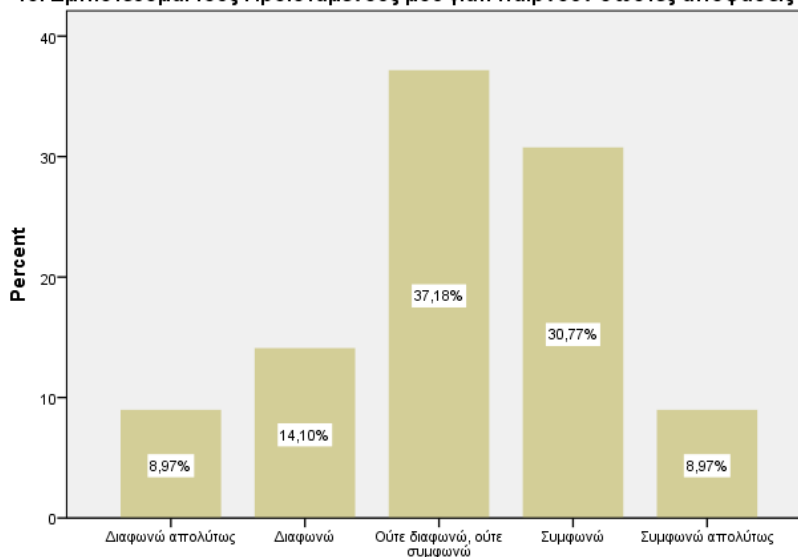
### 10. Εμπιστεύομαι τους Προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις

Στηνερώτηση σχετικά με την εμπιστοσύνη για τους προϊσταμένους, η πλειοψηφία απάντησε θετικά, με 39,8%, εξίσου υψηλή ήταν όμως και η ουδέτερη στάση που κρατήθηκε με 37,2%. Έλλειψη εμπιστοσύνης παρουσίασε το 23,1%.

10. Εμπιστεύομαι τους Προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	7	9,0	9,0	9,0
Διαφωνώ	11	14,1	14,1	23,1
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	29	37,2	37,2	60,3
Συμφωνώ	24	30,8	30,8	91,0
Συμφωνώ απολύτως	7	9,0	9,0	100,0
Total	78	100,0	100,0	

10. Εμπιστεύομαι τους Προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις



10. Εμπιστεύομαι τους Προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις



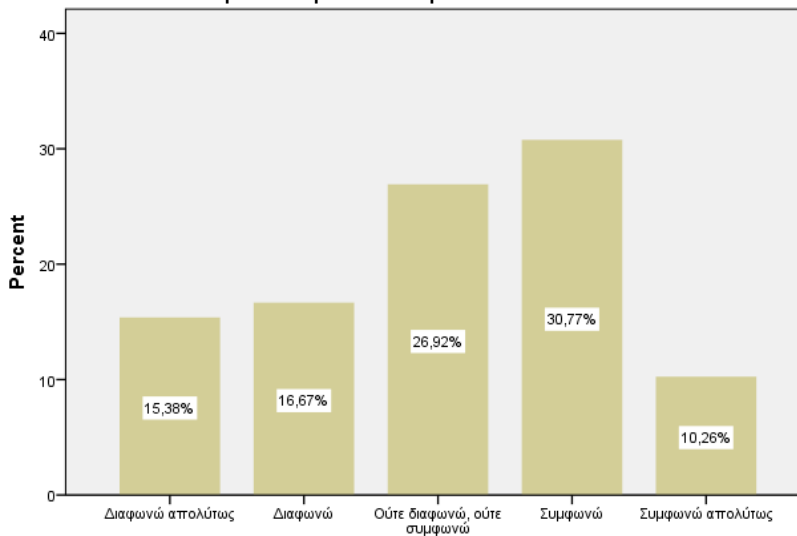
**11. Οι Προϊστάμενοι μου, μου επισημαίνουν πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά**

Στην ερώτηση σχετικά με τις επισημάνσεις για βελτίωση της εργασίας από τους προϊσταμένους, η πλειοψηφία απάντησε θετικά με 41,1%, ουδέτερη στάση κράτησε το 26,9% και αρνητική απάντηση έδωσε το 32,1%.

**11. Οι Προϊστάμενοι μου, μου επισημαίνουν πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	12	15,4	15,4	15,4
	Διαφωνώ	13	16,7	16,7	32,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	21	26,9	26,9	59,0
	Συμφωνώ	24	30,8	30,8	89,7
	Συμφωνώ απολύτως	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

**11. Οι Προϊστάμενοι μου, μου επισημαίνουν πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά**



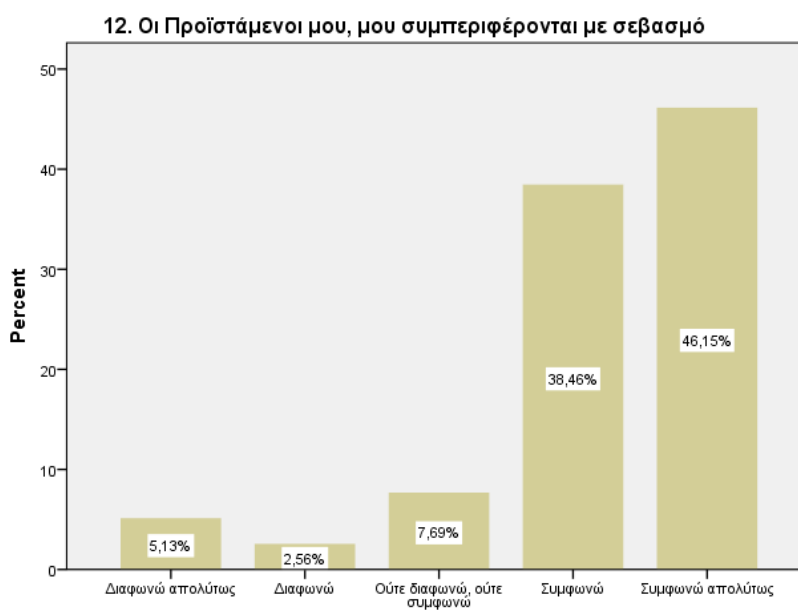
**11. Οι Προϊστάμενοι μου, μου επισημαίνουν πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά**

## 12. Οι Προϊστάμενοι μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό

Στο ερώτημα που σχετίζεται με το σεβασμό από τους προϊσταμένους, η συντριπτική πλειοψηφία, απάντησε θετικά, με 84,7%, ενώ ελάχιστοι κράτησαν τόσο ουδέτερη στάση όσο και αρνητική στάση με εξίσου 7,7% .

12. Οι Προϊστάμενοι μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	4	5,1	5,1	5,1
Διαφωνώ	2	2,6	2,6	7,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	6	7,7	7,7	15,4
Συμφωνώ	30	38,5	38,5	53,8
Συμφωνώ απολύτως	36	46,2	46,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	



12. Οι Προϊστάμενοι μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό

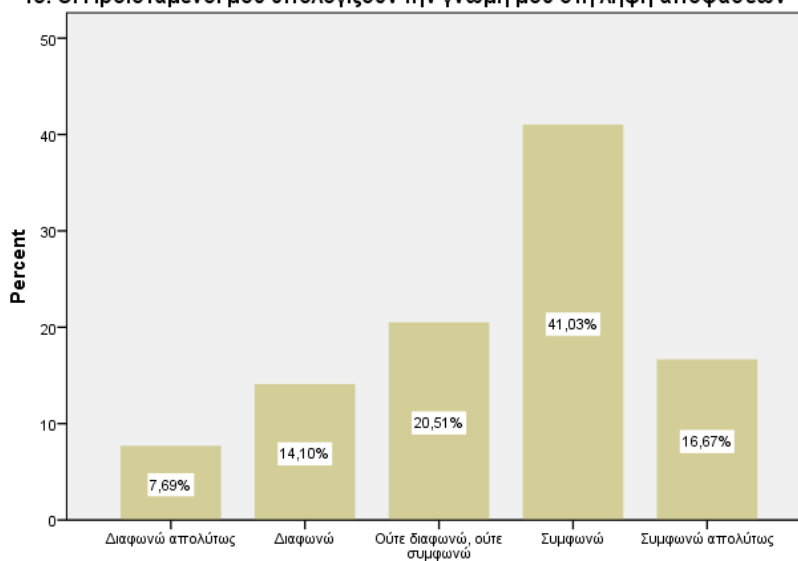
### 13. Οι Προϊστάμενοι μου υπολογίζουν την γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων

Ομοίως, όσον αφορά στην συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων από τους προϊστάμενους, η πλειοψηφία απάντησε θετικά, με 57,7%, ουδέτερα απάντησε το 20,5% και αρνητικά το 21,8%.

#### 13. Οι Προϊστάμενοι μου υπολογίζουν την γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	7,7	7,7	7,7
	Διαφωνώ	11	14,1	14,1	21,8
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	16	20,5	20,5	42,3
	Συμφωνώ	32	41,0	41,0	83,3
	Συμφωνώ απολύτως	13	16,7	16,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

#### 13. Οι Προϊστάμενοι μου υπολογίζουν την γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων



#### 13. Οι Προϊστάμενοι μου υπολογίζουν την γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων

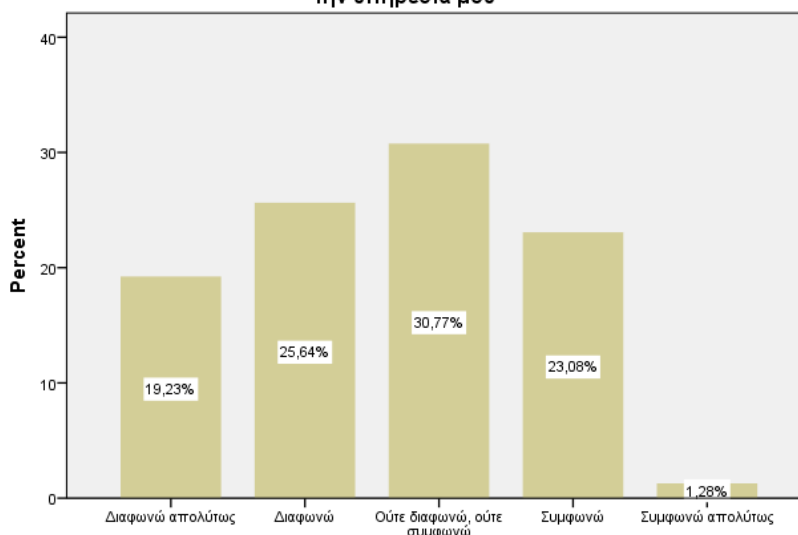
**14. Θεωρώ ότι έχω λάβει ικανοποιητική και επαρκή εκπαίδευση / κατάρτιση από την υπηρεσία μου**

Διαφορετική παρατηρείται η στάση των ερωτηθέντων στο συγκεκριμένο ερώτημα περί επαρκούς εκπαίδευσης καθώς το 44,9% απάντησε αρνητικά, το 30,8% απάντησαν ουδέτερα και μόλις το 24,4% συμφωνεί ότι έχει καταρτισθεί επαρκώς από την υπηρεσία του.

**14. Θεωρώ ότι έχω λάβει ικανοποιητική και επαρκή εκπαίδευση / κατάρτιση από την υπηρεσία μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	15	19,2	19,2	19,2
Διαφωνώ	20	25,6	25,6	44,9
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	24	30,8	30,8	75,6
Συμφωνώ	18	23,1	23,1	98,7
Συμφωνώ απολύτως	1	1,3	1,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**14. Θεωρώ ότι έχω λάβει ικανοποιητική και επαρκή εκπαίδευση / κατάρτιση από την υπηρεσία μου**



**14. Θεωρώ ότι έχω λάβει ικανοποιητική και επαρκή εκπαίδευση / κατάρτιση από την υπηρεσία μου**

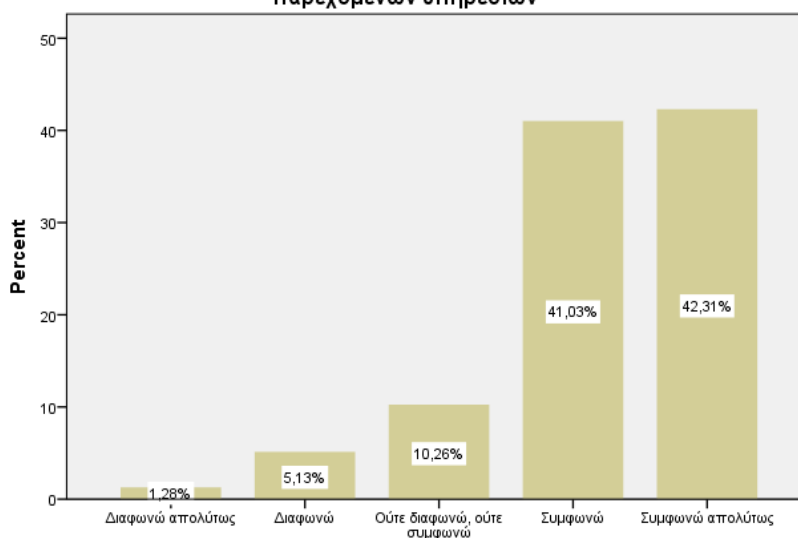
**15. Θεωρώ ότι προτεραιότητα της εργασίας μου είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών**

Αντίθετα, ως βασική προτεραιότητα κρίνεται από τη μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων η ποιότητα με 83,3%. Στην ίδια ερώτηση, το 10,3% απάντησε ουδέτερα και μόλις το 6,4% αρνητικά.

**15. Θεωρώ ότι προτεραιότητα της εργασίας μου είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	1	1,3	1,3	1,3
Διαφωνώ	4	5,1	5,1	6,4
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	8	10,3	10,3	16,7
Συμφωνώ	32	41,0	41,0	57,7
Συμφωνώ απολύτως	33	42,3	42,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**15. Θεωρώ ότι προτεραιότητα της εργασίας μου είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών**



**15. Θεωρώ ότι προτεραιότητα της εργασίας μου είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών**

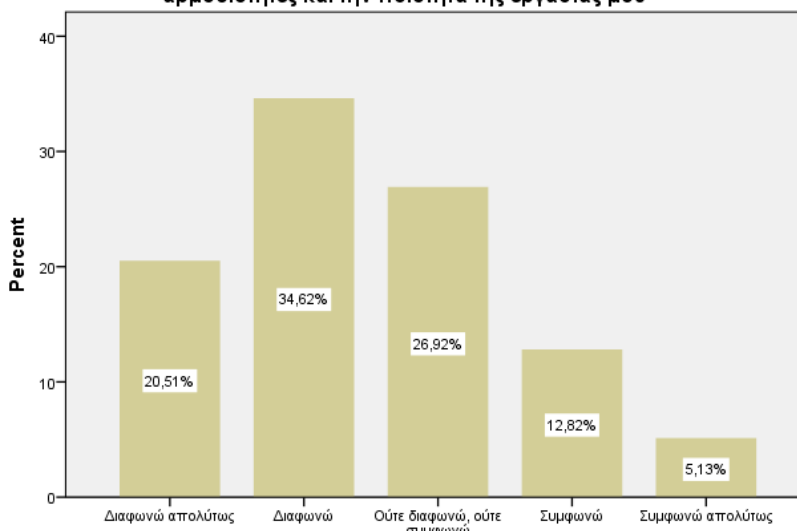
**16. Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα, τις αρμοδιότητες και την ποιότητα της εργασίας μου**

Ως προς την ικανοποίηση σε σχέση με τις αμοιβές τα πράγματα διαφοροποιούνται ιδιαίτερα. Η συντριπτική πλειοψηφία, θεωρεί ότι δεν αμοιβεται ικανοποιητικά σε σχέση με τα προσόντα του (55,1%), το 26,9% κρατάει ουδέτερη στάση, ενώ μόλις το 17,9% αποδέχεται την αμοιβή του ως ικανοποιητική.

**16. Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα, τις αρμοδιότητες και την ποιότητα της εργασίας μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	16	20,5	20,5	20,5
Διαφωνώ	27	34,6	34,6	55,1
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	21	26,9	26,9	82,1
Συμφωνώ	10	12,8	12,8	94,9
Συμφωνώ απολύτως	4	5,1	5,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**16. Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα, τις αρμοδιότητες και την ποιότητα της εργασίας μου**



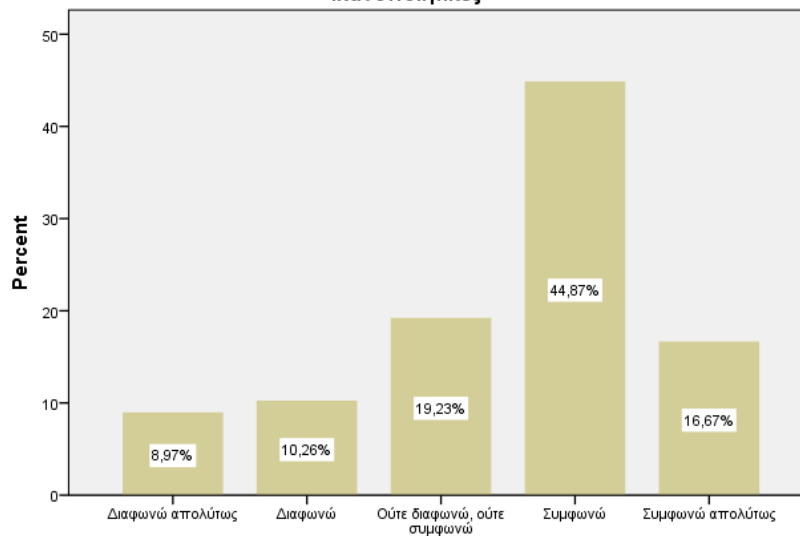
**16. Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα, τις αρμοδιότητες και την ποιότητα της εργασίας μου**

**17. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές**  
 Από το ερώτημα αυτό, βλέπουμε ότι το 61,6% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στο δείγμα, είναι ικανοποιημένοι από τις χορηγούμενες άδειες. Ουδέτερη στάση κράτησε το 19,2% ενώ δυσαρεστημένο με το καθεστώς των αδειών είναι εξίσου το 19,2%.

**17. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	7	9,0	9,0	9,0
Διαφωνώ	8	10,3	10,3	19,2
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	15	19,2	19,2	38,5
Συμφωνώ	35	44,9	44,9	83,3
Συμφωνώ απολύτως	13	16,7	16,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**17. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές**



**17. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές**

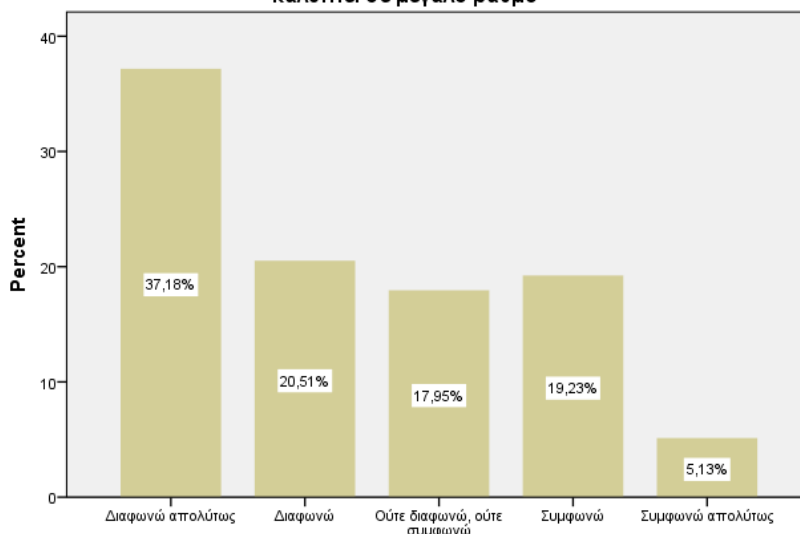
**18. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει η εργασία μου με καλύπτει σε μεγάλο βαθμό**

Όσον αφορά, στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δηλώνει δυσαρέσκεια κατά 57,7%. Το 17,9% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ μόλις το 24,3% είναι ευχαριστημένο.

**18. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει η εργασία μου με καλύπτει σε μεγάλο βαθμό**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	29	37,2	37,2	37,2
Διαφωνώ	16	20,5	20,5	57,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	14	17,9	17,9	75,6
Συμφωνώ	15	19,2	19,2	94,9
Συμφωνώ απολύτως	4	5,1	5,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**18. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει η εργασία μου με καλύπτει σε μεγάλο βαθμό**



**18. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει η εργασία μου με καλύπτει σε μεγάλο βαθμό**



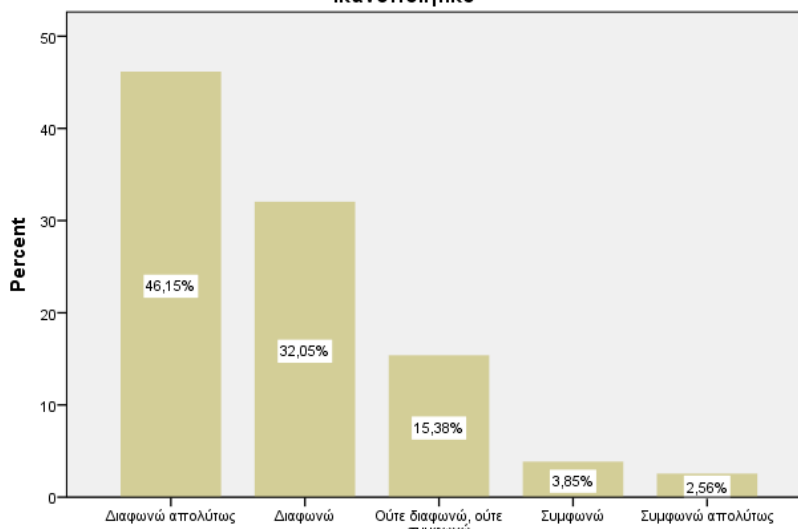
### 19. Θεωρώ ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς που ισχύει σήμερα είναι ικανοποιητικό

Όπως και στο προηγούμενο ερώτημα, στο σχετικό με το συνταξιοδοτικό καθεστώς, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων δηλώνει δυσαρέσκεια κατά 78,2%. Το 15,4% κρατάει ουδέτερη στάση ενώ μόλις το 6,4% είναι ευχαριστημένο.

#### 19. Θεωρώ ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς που ισχύει σήμερα είναι ικανοποιητικό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	36	46,2	46,2	46,2
Διαφωνώ	25	32,1	32,1	78,2
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	12	15,4	15,4	93,6
Συμφωνώ	3	3,8	3,8	97,4
Συμφωνώ απολύτως	2	2,6	2,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

#### 19. Θεωρώ ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς που ισχύει σήμερα είναι ικανοποιητικό



#### 19. Θεωρώ ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς που ισχύει σήμερα είναι ικανοποιητικό

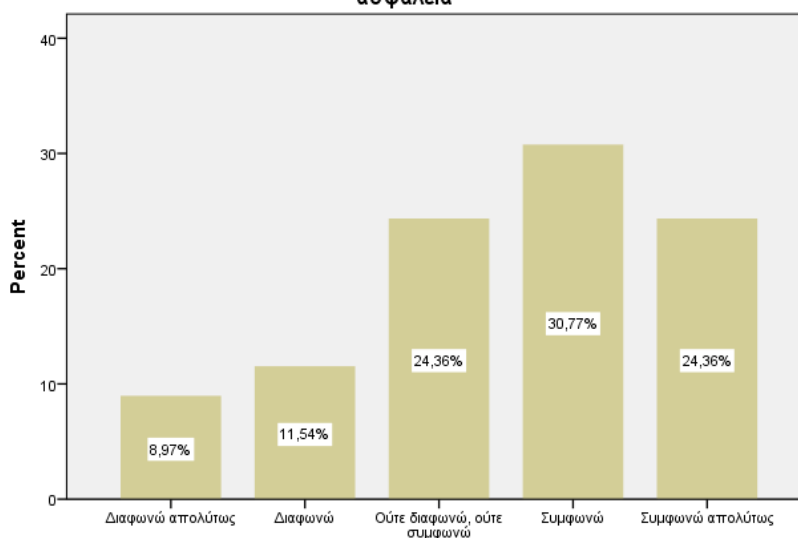
**20. Θεωρώ ότι το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα) μου δημιουργεί ασφάλεια**

Αντίθετα, σχετικά με την ασφάλεια που προσδίδει η μονιμότητα ως εργασιακό καθεστώς, οι περισσότεροι ερωτηθέντες νοιώθουν ασφαλείς (55,2%), ενώ λιγότεροι από τους μισούς δεν νοιώθουν ασφαλείς όντας σε καθεστώς μονιμότητας.

**20. Θεωρώ ότι το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα) μου δημιουργεί ασφάλεια**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	7	9,0	9,0	9,0
Διαφωνώ	9	11,5	11,5	20,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	19	24,4	24,4	44,9
Συμφωνώ	24	30,8	30,8	75,6
Συμφωνώ απολύτως	19	24,4	24,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**20. Θεωρώ ότι το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα) μου δημιουργεί ασφάλεια**



**20. Θεωρώ ότι το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα) μου δημιουργεί ασφάλεια**

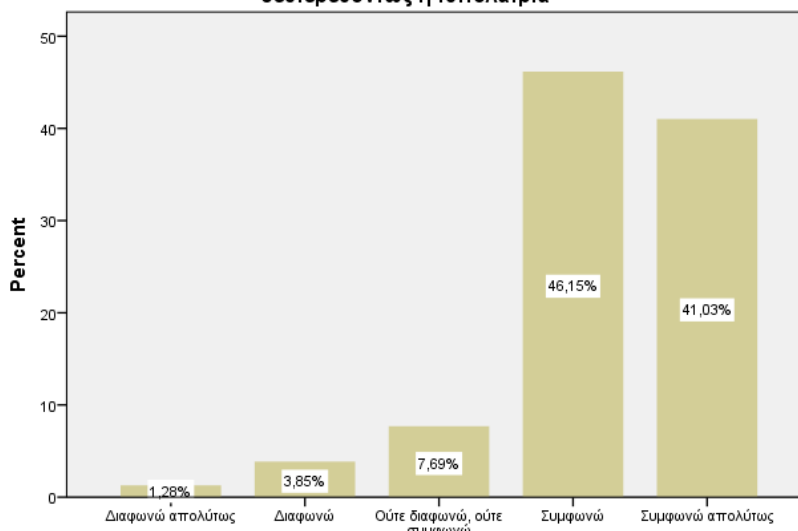
**21. Με ενδιαφέρουν κυρίως τα αποτελέσματα της εργασίας μου και δευτερευόντως η τυπολατρία**

Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων που ενεπλάκησαν στο δείγμα μας, ενδιαφέρεται κυρίως για τα αποτελέσματα της εργασίας του παρά για την τυπολατρία (87,2%), ενώ μόλις το 5,1% έχει αντίθετη άποψη.

**21. Με ενδιαφέρουν κυρίως τα αποτελέσματα της εργασίας μου και δευτερευόντως η τυπολατρία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	3	3,8	3,8	5,1
	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	6	7,7	7,7	12,8
	Συμφωνώ	36	46,2	46,2	59,0
	Συμφωνώ απολύτως	32	41,0	41,0	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

**21. Με ενδιαφέρουν κυρίως τα αποτελέσματα της εργασίας μου και δευτερευόντως η τυπολατρία**



**21. Με ενδιαφέρουν κυρίως τα αποτελέσματα της εργασίας μου και δευτερευόντως η τυπολατρία**

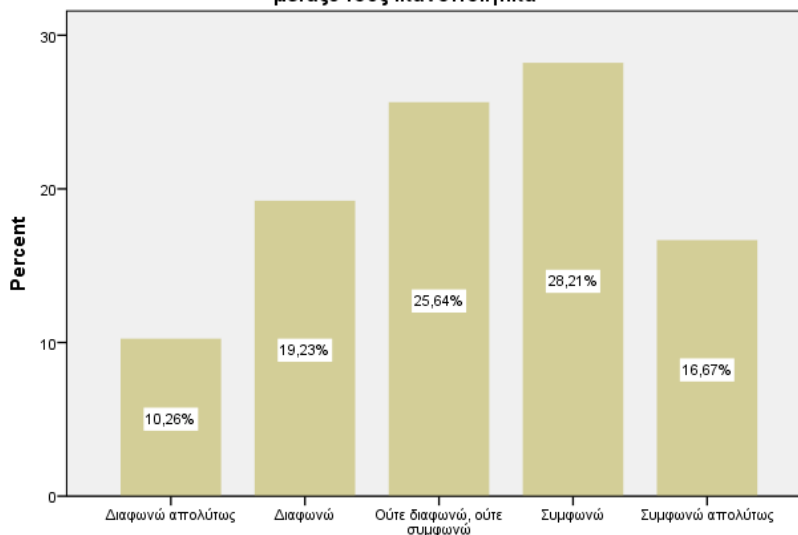
**22. Θεωρώ ότι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα της υπηρεσίας μου συνεργάζονται μεταξύ τους ικανοποιητικά**

Οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα, ισοκατανέμονται μεταξύ των τριών στάσεων. Το 29,5% θεωρεί ότι δεν υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των διευθύνσεων, το 25,6% κρατάει ουδέτερη στάση, και πλειοψηφία παρουσιάζει το 44,9% πιστεύοντας ότι τα συνεργαζόμενα τμήματα έχουν καλή συνεργασία.

**22. Θεωρώ ότι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα της υπηρεσίας μου συνεργάζονται μεταξύ τους ικανοποιητικά**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	8	10,3	10,3	10,3
Διαφωνώ	15	19,2	19,2	29,5
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	25,6	25,6	55,1
Συμφωνώ	22	28,2	28,2	83,3
Συμφωνώ απολύτως	13	16,7	16,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**22. Θεωρώ ότι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα της υπηρεσίας μου συνεργάζονται μεταξύ τους ικανοποιητικά**



**22. Θεωρώ ότι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα της υπηρεσίας μου συνεργάζονται μεταξύ τους ικανοποιητικά**

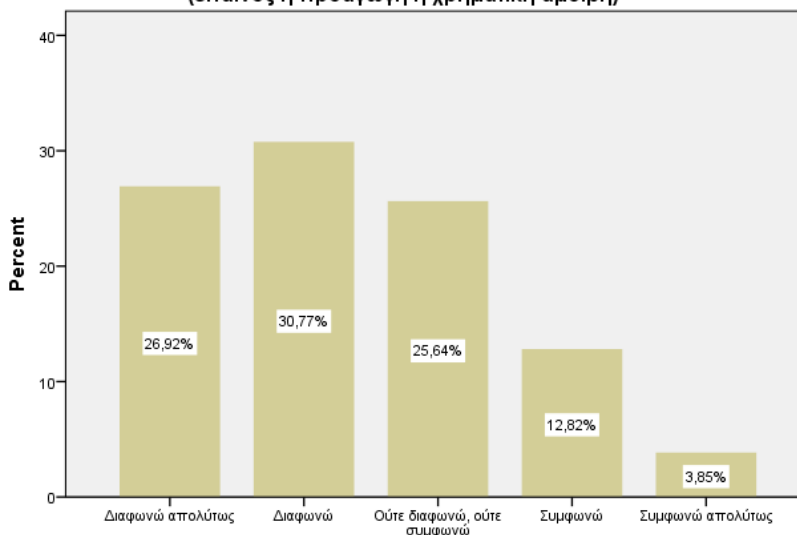
**23. Η αποτελεσματικότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται από την Διοίκηση (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή)**

Τέλος, αρνητική στάση της τάξης του 57,7%, παρουσιάζουν οι ερωτηθέντες στην άποψή τους περί επιβράβευσης της αποτελεσματικότητας της εργασίας τους είτε με ηθικές είτε με υλικές ανταμοιβές. Ικανοποιημένοι με τα ανταποδοτικά οφέλη επιβράβευσης της εργασίας τους δηλώνει το 16,6% και ουδέτερη στάση κρατάει το 25,6%.

**23. Η αποτελεσματικότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται από την Διοίκηση (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απολύτως	21	26,9	26,9	26,9
Διαφωνώ	24	30,8	30,8	57,7
Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	20	25,6	25,6	83,3
Συμφωνώ	10	12,8	12,8	96,2
Συμφωνώ απολύτως	3	3,8	3,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

**23. Η αποτελεσματικότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται από την Διοίκηση (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή)**



**23. Η αποτελεσματικότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται από την Διοίκηση (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή)**

Συγκεντρωτικά, βάσει των παραπάνω και εντάσσοντάς τα στα ερευνητικά ερωτήματα έχουμε τον εξής πίνακα:

	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Συνολική Ικανοποίηση από την Εργασία (ερωτ. 1)	1	5	3,41	,986
Επικοινωνία με Ηγεσία και Ανώτερη Διοίκηση (ερωτ. 2, 3)	1	5	2,99	1,05
Συνθήκες Εργασίας (ερωτ. 4)	1	5	2,94	1,361
Συνάδελφικότητα – Πνεύμα Συνεργασίας (ερωτ. 5, 7, 22)	1	5	3,42	1,21
Φύση καθηκόντων (ερωτ. 6, 9)	1	5	2,45	1,00
Αναγνώριση Παρεχόμενου έργου των εργαζομένων (ερωτ. 23)	1	5	2,36	1,128
Αμοιβές και Αποδοχές & Συντάξεις (ερωτ. 16, 19)	1	5	2,16	1,05
Πρόσθετες Παροχές (επιδόματα, άδειες, περίθαλψη) (ερωτ. 17, 18)	1	5	2,93	1,23
Επιτήρηση (ερωτ. 8, 10, 11, 12, 13)	1	5	3,52	1,55
Πολιτικές Λειτουργίας και Διαδικασιών (ερωτ. 14, 15, 21)	1	5	3,67	0,95
Μονιμότητα (ερωτ. 20)	1	5	3,50	1,235

Βάσει των ανωτέρω αποτελεσμάτων, εκτιμήθηκε η συνολική ικανοποίηση μέσω των προαναφερόμενων παραμέτρων εργασιακής ικανοποίησης με αξιολόγηση από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ Απόλυτα). Επίσης, όλες οι ερωτήσεις είναι θετικά διατυπωμένες. Ως εκ τούτου, το υψηλό σκόρ στις διατυπωμένες ερωτήσεις εκπροσωπεί την ικανοποίηση, ενώ το χαμηλό σκόρ αντιπροσωπεύει τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Συγκεκριμένα, όταν ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι μεγαλύτερος του τέσσερα (>4) τότε υπάρχει ικανοποίηση του δείγματος, ενώ όταν ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι χαμηλότερος του δύο (<2) τότε υπάρχει δυσαρέσκεια του δείγματος. Στις περιπτώσεις που ο μέσος όρος κυμαίνεται μεταξύ δύο και τέσσερα (2 – 4) τότε υπάρχει αβεβαιότητα για την ικανοποίηση ή όχι του δείγματος.

Συγκεκριμένα στο δείγμα μας και από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι όλοι οι παράγοντες παρουσιάζουν μέσο όρο από 2,16 έως 3,67 γενικό που υποδικνύει ότι οι ερωτηθέντες κρατούν ουδέτερη στάση τόσο ως προς τους επιμέρους παράγοντες όσο και ως προς τη γενική τους ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας τους.

#### 4.1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΟΙΧΤΗΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Προκειμένου να έχουν οι ερωτηθέντες τη δυνατότητα να διατυπώσουν ελεύθερα την άποψή τους, τους ζητήθηκε να προτείνουν λύσεις με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων παραγόντων που θα οδηγούσε στην επαγγελματική ικανοποίηση. Οι προτάσεις αναλύθηκαν και κωδικοποιήθηκαν ώστε να δημιουργηθούν οι κάτωθι ομαδοποιημένες προτάσεις:

<b>Προτάσεις για βελτίωση εργασιακής ικανοποίησης</b>	<b>Πλήθος</b>	<b>% Συχνότητα</b>
Ισοκατανομή αντικειμένων και όγκου εργασίας στους υπαλλήλους	9	10.00%
Στελέχωση / Πρόσληψη μονίμων με κατάρτιση	8	8.89%
Επιμόρφωση και Εξειδίκευση στα αντικείμενα	7	7.78%
Παροχή κινήτρων (οικονομικών και μη) ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης	6	6.67%
Αξιοκρατία	6	6.67%
Αναβάθμιση δικτύων και Εξοπλισμού	5	5.56%
Εφαρμογή Αξιολόγησης / Ελεγκτικοί Μηχανισμοί κατά του εκφοβισμού	5	5.56%
Διακρατικό μοντέλο διοίκησης	4	4.44%
Τήρηση οργανογράμματος	4	4.44%
Καθαριότητα / Συνθήκες υγιεινής	4	4.44%
Αναγνώριση εργασίας και ευκαιρίες εξέλιξης	4	4.44%
Καλύτερη Συνεργασία	4	4.44%
Πρωτοβουλίες στους ικανούς υπαλλήλους	3	3.33%
Αποθέματα γραφικής ύλης	3	3.33%
Σεβασμός από Προϊστάμενους	3	3.33%
Μοριοδότηση & Επιλογή Προϊσταμένων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια	3	3.33%
Μείωση γραφειοκρατίας χρήση Η/Υ	3	3.33%
Rotation Αντικειμένων Εργασίας για την πλήρη γνώση τους	2	2.22%
Δημοκρατική λειτουργία των υπηρεσιών προς όφελος του πολίτη	2	2.22%
Καλύτερες υποδομές εργασίας	1	1.11%
Κατάργηση περιττών καθηκόντων	1	1.11%
Ασφάλεια ως προς το εργασιακό καθεστώς	1	1.11%
Εύκολη μετακίνηση υπαλλήλων	1	1.11%
Μείωση ωραρίου (σκανδιναβικό μοντέλο)	1	1.11%
<b>Σύνολο</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι προτάσεις συνάδουν με τους υποπαράγοντες του ερωτηματολογίου που χαρακτηρίζονται από χαμηλά σκορ. Πιο συγκεκριμένα ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων πρότεινε την ισοκατανομή του όγκου και των αντικειμένων εργασίας (10%), τη στελέχωση της υπηρεσίας μονίμων υπαλλήλων με εξειδικευμένη κατάρτιση (8,89%) και την Επιμόρφωση με Σεμινάρια (7,78%). Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, με χαμηλότερο πλήθος εμφάνισης ακολουθούν και άλλες

προτάσεις, όπως εφαρμογή ελεγκτικών μηχανισμών, αναβάθμιση δικτύων, ευκαιρίες εξέλιξης κτλ.

#### **4.1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Η εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων αξιολογήθηκε μέσω του δομημένου ερωτηματολογίου, όπως συμπληρώθηκε από τυχαίο δείγμα 78 ατόμων. Η μελέτη της ικανοποίησης καταδεικνύει ότι οι υπάλληλοι δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την εργασία τους (μ.ο. 3,41) γεγονός που εκφράστηκε κυρίως από την έλλειψη επαρκών μέτρων ως προς το συνταξιοδοτικό (μ.ο. 1,85), την υγειονομική περίθαλψη (μ.ο. 2,35), τα ανταποδοτικά οφέλη (ηθικά και υλικά κίνητρα) (μ.ο. 2,36), καθώς και τις αμοιβές (μ.ο. 2,47). Επομένως, τα προνόμια και λοιπά οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση καθώς το δείγμα εμφανίζεται δυσαρεστημένο.

Επιπλέον, εντοπίστηκε δυσαρέσκεια από τις δυνατότητες κατάρτισης και συνεχούς εκπαίδευσης (2,62) καθώς και τις συνθήκες καθαριότητας των υποδομών (2,94).

Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι που ερωτήθηκαν, είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το σεβασμό που καταδικνύεται από τους προϊσταμένους τους (4,18) και φαίνεται να τους ενδιαφέρει σε μεγάλο ποσοστό η ποιότητα της εργασίας τους (4,18) και η αποτελεσματικότητα έναντι της τυπολατρίας (4,22).

Η συναδελφικότητα και το πνεύμα συνεργασίας μέσα στην ομάδα, η επιτήρηση από τους προϊστάμενους και οι διαδικασίες δeneπηρεάζουν ούτε θετικά, ούτε αρνητικά την ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα του δείγματος συμπαθεί τους συναδέλφους του, ενώ αναγνωρίζει ότι περνάει ευχάριστα στον εργασιακό χώρο με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Επιπλέον, η φύση της εργασίας δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση καθώς η πλειονότητα των εργαζομένων αισθάνεται περηφάνια για τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που εμπεριέχονται στη θέση εργασίας που κατέχει.



Η συνολική ικανοποίηση του δείγματος δεν είναι σαφής καθώς διαμορφώνεται μέσος όρος 3,41 και κατά συνέπεια γίνεται σαφές ότι η βελτίωση της ικανοποίησης των υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης του επιπέδου μισθών και αμοιβών. Συγκεκριμένα, πρέπει να αισθάνονται ότι λαμβάνουν μισθό που είναι δίκαιος ως προς τις υπηρεσίες που παρέχουν. Στο ίδιο πλαίσιο πρέπει να δίνονται διάφορες ανταμοιβές και λοιπά οφέλη που να συνδέονται με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, ώστε να αναπτυχθεί η ικανοποίηση από την εργασία.

Επιπλέον, η διαμόρφωση διαδικασιών ανέλιξης των εργαζομένων σε ανώτερα κλιμάκια εργασίας (ή/και διοίκησης) θα λειτουργήσει θετικά ως προς την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθανθούν ότι η σωστή εκτέλεση των εργασιών της θέσης που κατέχουν θα συμβάλλει στην ανέλιξή τους και στην επαγγελματική τους ενδυνάμωση στο πλαίσιο του οργανισμού.

Παράλληλα, προτείνεται η βελτίωση των υφιστάμενων συνθηκών λειτουργίας καθώς απαιτούνται σαφείς διαδικασίες και σαφής οργάνωση των εργασιών ώστε να ενισχυθεί η ικανοποίηση.

Τέλος, οι Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων πρέπει να διαμορφώσουν ένα ξεκάθαρο και κατανοητό μήνυμα που με κατάλληλους διαύλους επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, θα συμβάλλει στη διατύπωση ξεκάθαρων στόχων που θα συμβάλλουν στη βελτίωση της επικοινωνίας και ως εκ τούτου της ικανοποίησης που απορρέει από το συγκεκριμένο παράγοντα. Συνεπώς, η αναδιοργάνωση των ανωτέρω και η λήψη μέτρων βελτίωσης των ανωτέρω παραγόντων θα συμβάλλει καθοριστικά στην ενίσχυση της συνολικής ικανοποίησης των υπαλλήλων.

#### **4.1.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Η παρούσα έρευνα διαθέτει και ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, το δείγμα που αξιοποιήθηκε για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα ήταν μικρό (78 άτομα), με αποτέλεσμα να υπάρχει κίνδυνος το δείγμα να

μην είναι πολύ αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Παράλληλα, οι ερωτήσεις που ανήκαν στην ίδια κατηγορία του ερωτηματολογίου και τοποθετήθηκαν σε διαφορετικά σημεία του τελευταίου, ήταν εμφανώς παρόμοιες, και ως εκ τούτου, ενδέχεται η πρώτη απάντηση να επηρέαζε αυτομάτως και όλες τις υπόλοιπες.

Αναφορικά με τη μελλοντική έρευνα, προτείνεται η εκτενέστερη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, με τη χρήση μεγαλύτερων δειγμάτων, καθώς και η συγκριτική μελέτη της ικανοποίησης μεταξύ δειγμάτων του ίδιου κλάδου διαφορετικών περιοχών της Ελλάδας. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η παράλληλη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, ώστε ναδειχθεί εάν η έλλειψη της επαγγελματικής ικανοποίησης που εντοπίζεται σε γενικό πλαίσιο βρίσκεται ήδη σε προχωρημένο στάδιο, φτάνοντας στην εξουθένωση ή υπάρχει ακόμη περιθώριο μείωσής της με απλή εφαρμογή καλύτερων συνθηκών εργασίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Αλετράς, Β., Ζαχαράκη, Φ., Νιάκας, Δ., (2007), "Ερωτηματολόγιο μέτρησης της ικανοποίησης των επισκεπτών των εξωτερικών ιατρείων οφθαλμολογικής κλινικής Ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου", *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 24, (1), 89-96.

Ανδρέου, Α., Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994), "Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος", Αθήνα: Εκδόσεις Νέα Σύνορα.

Βικτωράτος, Ι., (2011), "Ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια. Η περίπτωση της αξιολόγησης των Ελληνικών πανεπιστημίων", Διπλωματική Εργασία, ΔΜΠΣ, Τμήμα Πληροφορικής και Οικονομικών Επιστημών: ΑΠΘ.

Δημητρόπουλος Ε., (2004), *Εισαγωγή στην Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*, Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα

Δημοπούλου Ε., Καζούκα Ε., Αργυράκη Α., (2010). Η διάρθρωση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις. *Εθνικό Συνέδριο Διοίκησης Οικονομίας (ΕΣΔΟ)*. Λάρισα

Δήμου, Ν. (2003), Διοίκηση προσωπικού. Εκδόσεις «Ελλην»

Ιωαννίδης Π. (2014), *Η επίδραση των θεσμικών μεταρρυθμίσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης, στην οργάνωση και στην ανάπτυξη του οικονομικού χώρου: Από τον Καποδίστρια τον Καλλικράτη*, Διδακτορική διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Καραμανώλης, Κ., (2008), "Σχεδιασμός, εφαρμογή και διαχείριση των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων της μελέτης μητέρας - παιδιού 'Ρέα'. Μεθοδολογική προσέγγιση", Διπλωματική Εργασία, ΜΠΣ, Τμήμα Ιατρικής, Πανεπιστήμιο Κρήτης.

Κάτσικας Χ . (2008) Έρευνα με βάση σύνθεση στοιχείων ΕΣΥΕ , Ερευνών Γραφείων Διασύνδεσης ΑΕΙ , Παρατηρητηρίου Απασχόλησης ΟΑΕΔ , Επαγγελματικών Δικηγορικού Συλλόγου , Ιατρικού Συλλόγου , Οδοντιατρικού Συλλόγου , Φαρμακευτικού Συλλόγου

Κορμικιάρη, Σ., Καραστάθης, Δ., Ζουρνατζή, Ε., Κουστέλιος, Α., (2013). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Δημόσιους Αθλητικούς Φορείς. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*. Τόμος 10, (1), 31–43

Μακρυδημήτρης Α., (2010), Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Σάκκουλα Α.Ε.

Μακρυδημήτρης Α., (2013), *Υφαίνοντας τον Ιστό της Πηνελόπης, Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης*, Αθήνα: Σάκκουλα Α.Ε.

Μπουραντάς, Δ., (2002), “Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες πρακτικές”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Πετράκης Μ. (2011). *Έρευνα Μάρκετινγκ*. 3<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Σταμούλη

Σταθακόπουλος Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλη

Χατζηπαντελής Ε., Σιγάλας Ι. (2010). “Η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στο Εθνικό Σύστημα Υγείας”. *Περιοδικό Ιατρικά Θέματα*, τεύχος 51. Τριμηνιαία έκδοση του ιατρικού συλλόγου της Θεσσαλονίκης.

## Ξένη

Akrivos, C., & Koutras, G. (2009). Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. In *Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences* (p. 14). Christos Frangos.

Ali, S. A. M., Said, N. A., Kader, S. F. A., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). “Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52.

Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017) “Emotions in the Workplace”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1).

Barzoki, A., Attafar, A., & Jannati, A. (2012). An analysis of factors affecting the employees motivation based on Herzberg's hygiene factors theory. *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 6(8), 115-123.

Batiou V., B., & Valkanos E. (2013). "Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. A. R. I. A. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., Varsanis, K., (2014). Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees, *Prime*, Vol 7, 71 - 87

Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.

Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, 36(3), 356-377.

Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijgaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European journal of psychology of education*, 27(1), 115-132.

Champoux, J. E. (1991). A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 431-446.

Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). "Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece". *Procedia Economics and Finance*, 24, 136-145.

Collins, C. (1990). "Job satisfaction of CNMs: Luxury or necessity? ". *Journal of nurse-midwifery*, 35(4), 237-244.

De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). "How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort". *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342-1352.

- Demoussis, M., Giannakopoulos, N., (2007), “Exploring job satisfaction in private and public employment: Empirical evidence from Greece”, *Labour: Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 21(2), 333-359
- Dimitriadis, E., Chatzoglou, P., Theriou, N.,Madytinis, D. (2003). Motivation in the Workplace as a Competitive Advantage. Empirical research in industrial units of Northern Greece
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014).“Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations”. *Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18.
- Herzberg, F. (1968).“*Work and the nature of man*”. St. Albans: Staples Press.
- Herzberg, F. (2003).“*One more time: how do you motivate employee?* ”, Harvard Business Review, 81, 56 - 96
- Escotet, M. A. (1998). Wanted: A new deal for the universities.*UNESCO COURIER*, 51, 24-25.
- Ewen, R.B., (1964). “Some determinants of job satisfaction: A study of the generalisability of Herzberg’s theory”, *Journal of Applied Psychology*, 48, 1964, pp. 161.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987).“The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis”. *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
- Grund, C., & Rubin, M. (2017).“Social comparisons of wage increases and job satisfaction”.*Applied Economics*, 49(14), 1345-1350
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 713-727
- 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(2), 222-234.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). “Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis”. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). "The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach". *ResearchInOrganizationalBehavior*, VOL 19, 1997, 19, 151-188.

Kaur, A. (2013). "Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms". *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.

Kostoglou, V., & Paloukis, S. (2007). Graduates' Employment in European Union. In *Proceedings of the 5th International Conference "New Horizons in Industry, Business and Education" (NHIBE 2007)* (pp. 103-107).

Kostoglou, V., & Paloukis, S. (2007). Investigating graduates' employability in European Union: Review, analysis and comparison. In *Proceedings of the International Conference "Global Integration of Graduate Programmes" (GIGP 2007)* (pp. 20-29).

Kostoglou, V., & Adamidis, P. (2010). Analyzing the employability of higher education graduates and detecting the effecting factors. *The Cyprus Journal of Sciences*, 8, 73.

Koustelios, A. & Kousteliou, I. (2001) "Jobsatisfactionandjobburnoutintheeducation", *Psychology*, 8 (1), 30 - 39.

Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age Inter

Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005). *Research methodology* (pp. 43-50). Springer US.

Lambropoulou, E. (2012). *Myths and Realities About Corruption in Public Administration and its Discourse in Greece*. Amsterdam LF, 4, 77

Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.

Locke, E.A (1976). "The nature and causes of job satisfaction" in Dunette, M D. (ed) *Handbook of Industrial and organisation psychology*. Chicago: RanMc Nall

Locke, E. A., & Henne, D. (1986). "Work motivation theories". *International review of industrial and organizational psychology*, 1, 1-35.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8th ed., Irwin McGraw - Hill.

Maher, E. (2002). "Overcoming controllable and uncontrollable work difficulties: change environment or self?". DeakinUniversity, Victoria.

Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., & Pravita, M. E. (2016). Reform of public administration in Greece: evaluating structural reform of central government departments in Greece: application of the DEA methodology.

Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.

Markovits, Y., Davis, A., Fay, D., van Dick R. (2006). Organizational commitment and Job Satisfaction in two Sectors in Greece: A comparative study. 18th International Congress of IACCP, At Isle of Spetses

Markovits, Y., Davis, A. J., & Van 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.

Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422.

Maslow, A., (1954). "*Motivation and Personality*", New York: McGrawHill.

Maslow, A. H. (2013). "*A theory of human motivation*". SimonandSchuster.

Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of knowledge management*, 11(6), 28-38.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Publi cadministration review*, 67(1), 40-53.

O'Shea, D., Monaghan, S., & D. Ritchie, T. (2014). Early career attitudes and satisfaction during recession. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 226-245.

Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V., Niakas, D., (2006), "*Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector*", BMC Health Services Research, 6(118), 1-10

Pardee, R. L. (1990). "*Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*".



- Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). "The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research". *Journal of Management*, 21(2), 279-303.
- Sachau, D.A. (2007), "Resurrecting the Motivation – Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement", *Human Resource Development Review*, Vol. 6 No. 4, pp. 377 - 393.
- Schmidt, G.L., (1976). "Job satisfaction among secondary school administrators", *Educational Administration Quarterly*, 12, 1976, pp. 68.
- Sdrolias, L., Belias, D., Koustelios, A., Gkolia, A., Koutiva, M., Thomos, A., & Varsanis, K. (2014). "Job Satisfaction and Motivation in the Greek Banking Sector". In *9th Annual MIBES International Conference, Perrotis College, Thessaloniki 30th May 1st June*.
- Spector, P. E. (1997). "Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test". *Administrative Science Quarterly*, 56-77.
- Taber, T. D., & Alliger, G. M. (1995). "A task-level assessment of job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 101-121.
- Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review*, 13(5), 731-751.
- Wang X., Lee H., (2013). The Role of Job Satisfaction and Motivation in Professional Development International, *Journal of Advanced Research In Business and Management*, Vol. 1.No. 1. 34 - 40
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work".
- Wu, C. H., & Yao, G. (2006). "Do we need to weight item satisfaction by item importance? A perspective from Locke's range-of-affect hypothesis". *Social Indicators Research*, 79(3), 485-502.

Zournatzi ,E.,Tsiggilis,N.,Koystelios,A.&Pintzopoulou,E.,( 2006 ), “Job satisfaction of physical education teachers of primaryand secondary education”.*Management of Sportand Leisure*,3 ( 2), 18 - 28.

### **Διαδικτυακές Πηγές**

ΣτεφανίδηςΔ., (2012). Παρακίνηση, Κίνητρα, Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση των Αξιωματικών της Πολεμικής Αεροπορίας. Διαθέσιμο στην δ/ση <http://www.geetha.mil.gr/media/1.vima-ell-strat-skepsis/2013/meleth-gia-strathgikh-skepsh.pdf>

Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου, (2015). Στατιστικά Στοιχεία Απογραφής Υπαλλήλων Δημοσίου, Διαθέσιμο στην δ/ση [http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2015/Flows\\_2015.htm](http://apografi.yap.gov.gr/apografi/2015/Flows_2015.htm)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι πληροφορίες που ζητούνται στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία στα πλαίσια του ερευνητικού μέρους της διπλωματικής εργασίας "Εργασιακή ικανοποίηση υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων" και για κανένα άλλο σκοπό.

#### Μέρος Ι: Δημογραφικά Στοιχεία

	1	2	3	4	5
1. Ποια είναι η ηλικία σας:	Έως 29 ετών	30-39 ετών	40-49 ετών	50-59 ετών	60 και πάνω

	1	2
2. Ποιο είναι το φύλο σας:	Άντρας	Γυναίκα

	1	2	3	4	5	6
3. Αριθμός παιδιών:	Κανένα Παιδί	1 παιδί	2 παιδιά	3 παιδιά	4 παιδιά	5 παιδιά και πάνω

	1	2	3
4. Κατηγορία Θέσης:	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
5. Κλάδος:	Διοικητικού	Πληροφορικής	Χειριστών Η/Υ

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής σας:	Λύκειο	Α.Τ.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
7. Θέση που κατέχετε:	Υπάλληλος	Προϊστάμενος-η τμήματος (αναπληρωτής-τρια)	Προϊστάμενος-η Διεύθυνσης (αναπληρωτής-τρια)

	<b>1</b>	<b>2</b>
8. Ποια σχέση εργασίας έχετε:	Μόνιμος-η	Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9. Πόσα έτη εργάζεστε συνολικά στο δημόσιο τομέα:	Μέχρι 2 έτη	Από 2 έως 10 έτη	Από 10 έως 20 έτη	Από 20 έτη και πάνω

	1	2	3	4	5
10. Πόσα έτη εργάζεστε ως μόνιμος ή Ι.Δ.Α.Χ. υπάλληλος σε Περιφερειακή Υπηρεσία του ΥΠ.Π.Ε.Θ.:	Μέχρι 2 έτη	Από 2 έως 10 έτη	Από 10 έως 20 έτη	Από 20 έτη και πάνω	Μέχρι 2 έτη

	1	2	3	4	5
11. Η θέση σας στην υπηρεσία που υπηρετείτε έχει προκύψει από:	πρόσληψη με προκήρυξη θέσης μέσω ΑΣΕΠ (γραπτός διαγωνισμός ή κατά σειρά προτεραιότητας)	από μετάταξη προσωπικού ιδίου κλάδου από άλλο φορέα ή υπουργείο (πχ. Διοικητικός)	Από μετάταξη άλλου κλάδου του ιδίου υπουργείου (π.χ. Εκπαιδευτικός)	Από μεταφορά θέσης (πχ. Ολυμπιακή Αεροπορία, ΟΣΕ)	Άλλο

	1	2
12. Υπάρχει συνάφεια των αντικειμένων εργασίας σας με τον τίτλο σπουδών σας:	Ναι	Όχι

	1	2	3	4	5
13. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από την υπηρεσία:	έως 800,00 ευρώ	από 801,00 έως 1.100,00 ευρώ	από 1.101,00 έως 1.400,00 ευρώ	από 1.401,00 έως 1.700,00 ευρώ	1.701,00 ευρώ και άνω

## Μέρος II. Στοιχεία σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση από τις παρακάτω, σημειώνοντας X στο αντίστοιχο κενό της απάντησης που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1= Διαφωνώ απολύτως, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απολύτως

	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
	1	2	3	4	5
1. Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στην υπηρεσία μου					
2. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση γιατί εκπληρώνει τους στόχους της υπηρεσίας					
3. Έχω ικανοποιητική ενημέρωση όσον αφορά την πορεία της υπηρεσίας και τους στόχους της					
4. Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) είναι καλές					
5. Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που εργάζεται με κοινούς στόχους					
6. Τα καθήκοντα της εργασίας που μου έχουν ανατεθεί με					

ικανοποιούν και κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου					
7. Στο τμήμα που εργάζομαι επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας					
8. Η δουλειά μου όταν είναι καλή αναγνωρίζεται από τον Προϊστάμενο μου					
9. Αισθάνομαι ότι προσφέρω αποτελεσματικό έργο και χρήσιμο στην υπηρεσία μου					
10. Εμπιστεύομαι τους Προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις					
11. Οι Προϊστάμενοι μου, μου επισημαίνουν τότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και τότε την κάνω σωστά					
12. Οι Προϊστάμενοι μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό					
13. Οι Προϊστάμενοι μου υπολογίζουν την γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων					
14. Θεωρώ ότι έχω λάβει ικανοποιητική και επαρκή εκπαίδευση / κατάρτιση από την υπηρεσία μου					
15. Θεωρώ ότι προτεραιότητα της					

εργασίας μου είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών					
16. Θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα, τις αρμοδιότητες και την ποιότητα της εργασίας μου					
17. Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές					
18. Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει η εργασία μου με καλύπτει σε μεγάλο βαθμό					
19. Θεωρώ ότι το συνταξιοδοτικό καθεστώς που ισχύει σήμερα είναι ικανοποιητικό					
20. Θεωρώ ότι το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα) μου δημιουργεί ασφάλεια					
21. Με ενδιαφέρουν κυρίως τα αποτελέσματα της εργασίας μου και δευτερευόντως η τυπολατρία					
22. Θεωρώ ότι οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα της υπηρεσίας μου συνεργάζονται μεταξύ τους ικανοποιητικά					
23. Η αποτελεσματικότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται από					



την Διοίκηση (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή)					
---	--	--	--	--	--

### **Μέρος III. Προτάσεις**

Αναφέρετε προτάσεις οι οποίες θεωρείτε ότι θα βελτίωναν την εργασιακή σας ικανοποίηση.