



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ MASTER

**Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στο
Δημόσιο τομέα ως παράγοντες βελτίωσης της αποδοτικότητας.
Μελέτη περίπτωσης: Εργαζόμενοι στις Δημόσιες Οικονομικές
Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ)**

Φοιτήτρια: Ευανθία Σιδηροπούλου

Επιβλέπων καθηγητής: Άγγελος Αντζουλάτος

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ MASTER

**Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στο
Δημόσιο τομέα ως παράγοντες βελτίωσης της αποδοτικότητας.
Μελέτη περίπτωσης: Εργαζόμενοι στις Δημόσιες Οικονομικές
Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ)**

Φοιτήτρια: Ευανθία Σιδηροπούλου

Επιβλέπων καθηγητής: Άγγελος Αντζουλάτος

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract.....	8
Ευχαριστίες.....	9
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1^ο Παρακίνηση.....	12
1.1. Έννοια παρακίνησης.....	12
1.2. Σημασία της παρακίνησης.....	13
1.3. Παράγοντες παρακίνησης.....	14
1.4. Διαδικασία παρακίνησης.....	15
1.5. Κίνητρα.....	16
Κεφάλαιο 2^ο Θεωρίες κινήτρων.....	18
2.1. Θεωρίες περιεχομένου.....	18
Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	19
Η θεωρία ERG του Alderfer	21
Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	22
Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή των επίκτητων αναγκών του McClelland	23
Η θεωρία X και Y του του McGregor.....	23
2.2. Θεωρίες διαδικασίας.....	24
Το πρότυπο των L.W. Porter and E.E Lawler	25
Η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom	26
Η θεωρία της Δικαιοσύνης-Ισότητας του Adams	27
Η θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke	27
Κεφάλαιο 3^ο Εργασιακή Ικανοποίηση.....	28
3.1. Έννοια και σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....	28
3.2. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	29
3.3. Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας.....	30
Κεφάλαιο 4^ο Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα.....	33
4.1. Παρακίνηση εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα.....	33
4.1.1. Η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.....	33
4.1.2. Διεθνείς έρευνες παρακίνησης στο δημόσιο σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.....	34

4.1.3. Έρευνες παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα.....	36
4.2. Η εργασιακή ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα.....	37
Κεφάλαιο 5^ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα.....	39
5.1 Δημόσια Διοίκηση.....	39
5.1.1 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης.....	39
5.1.2 Οι προκλήσεις για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο σύγχρονο περιβάλλον	41
5.2 Ελληνική Φορολογική Διοίκηση.....	43
5.2.1. Χαρακτηριστικά και προοπτικές της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης	43
5.2.2 Αδυναμίες του φορολογικού συστήματος και επιπτώσεις στους εργαζομένους	46
Κεφάλαιο 6^ο Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας	48
6.1. Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	48
6.2. Δειγματοληψία.....	49
6.3. Ανάλυση ερευνητικού εργαλείου	51
6.4. Δοκιμασία οργάνου μέτρησης.....	54
6.5 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	54
Κεφάλαιο 7^ο Αποτελέσματα έρευνας.....	56
7.1. Δημογραφικό προφίλ δείγματος.....	56
7.2 Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης.....	59
7.2.1 Αποτελέσματα έρευνας για επαγγελματική ικανοποίηση	59
7.2.3. Συσχέτιση συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης με δημογραφικά χαρακτηριστικά	65
7.3 Ερωτηματολόγιο παρακίνησης	67
7.3.1. Αποτελέσματα έρευνας για παρακίνηση.....	68
7.3.2 Συσχέτιση παραγόντων παρακίνησης με δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	72
Κεφάλαιο 8^ο Ανάλυση αποτελεσμάτων-Συμπεράσματα.....	75
8.1. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας.....	75
8.2. Συμπεράσματα –Προτάσεις	77
Παράρτημα Α	80
Παράρτημα Β.....	84

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1. 1 Σύστημα Εναρμόνισης Στόχων Ατόμων, Ομάδων και Οργανισμών	13
Σχήμα 1. 2: Διαδικασία παρακίνησης,	16
Σχήμα 1. 3: Διαδικασία παρακίνησης,	16
Σχήμα 2. 1: Πυραμίδα αναγκών του Μάσλοου	20
Σχήμα 2. 2: Η θεωρία ERG Alderfer (1969) σε σχέση με τη θεωρία του Maslow.....	21
Σχήμα 2. 3: Η θεωρία των δύο παραγόντων Herzberg	23
Σχήμα 2. 4: Διαδικασία υποκίνησης L.W.Porter and E.E.Lawler	26
Σχήμα 4. 1: "SWOT Analysis" της Γ.Γ.Δ.Ε.	44
Σχήμα 7. 1 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει του φύλου.....	56
Σχήμα 7. 2 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της εκπαίδευσης	57
Σχήμα 7. 3 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της οικογενειακής κατάστασης.....	57
Σχήμα 7. 4 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της ηλικίας	58
Σχήμα 7. 5 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της εργασιακής εμπειρίας	58
Σχήμα 7. 6 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της συνολικής εργασιακής εμπειρίας	59
Σχήμα 7. 7 Παράγοντες Συνολικής Ικανοποίησης.....	64
Σχήμα 7. 8 Ιστόγραμμα Συνολικής Ικανοποίησης	64
Σχήμα 7. 9 Παράγοντες Παρακίνησης	70
Σχήμα A 1: Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης,.....	81
Σχήμα A 2 Οργανόγραμμα Γ.Γ.Δ.Ε.	82
Σχήμα A 3 Φορολογικές Περιφέρειες και Δ.Ο.Υ.	83

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 6. 1 Πληθυσμού και δείγματος έρευνας ανά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης.....	50
Πίνακας 6. 2 Ποσοστά ανταποκρινόμενων εργαζομένων ανά Δ.Ο.Υ.	51
Πίνακας 6. 3 Οι εννέα διαστάσεις ικανοποίησης με τις αντίστοιχες ερωτήσεις.....	53
Πίνακας 7. 1 Παράγοντας Αμοιβή	60
Πίνακας 7. 2 Παράγοντας Προαγωγή	60
Πίνακας 7. 3 Παράγοντας Επίβλεψη.....	60
Πίνακας 7. 4 Παράγοντας Πρόσθετες Παροχές.....	61
Πίνακας 7. 5 Παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	61
Πίνακας 7. 6 Παράγοντας Λειτουργικές Διαδικασίες.....	61
Πίνακας 7. 7 Παράγοντας Συνάδελφοι - Συνεργάτες.....	62
Πίνακας 7. 8 Παράγοντας Φύση Εργασίας.....	62
Πίνακας 7. 9 Παράγοντας Επικοινωνία.....	62
Πίνακας 7. 10 Παράγοντες συνολικής ικανοποίησης	64
Πίνακας 7. 11 Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για την επίδραση του φύλου στη συνολική ικανοποίηση	66
Πίνακας 7. 12 Αποτελέσματα ελέγχου ομογενοποίησης της διασποράς	66
Πίνακας 7. 13 Αποτελέσματα σύγκρισης μεταξύ των ομάδων Ηλικία, Οικογενειακή Κατάσταση, Εκπαίδευση και Έτη Υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ, one- way ANOVA	67
Πίνακας 7. 14 Αποτελέσματα συγκρίσεων μη παραμετρικής ANOVA, Συνολικά Έτη Υπηρεσίας.....	67
Πίνακας 7. 15 Παράγοντες Παρακίνησης	68
Πίνακας 7. 16 Παράγοντες παρακίνησης κατά φθίνουσα σειρά	69
Πίνακας 7. 17 Μέση τιμή, Τυπική Απόκλιση και Διακύμανση της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης.....	70
Πίνακας 7. 18 Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης	71
Πίνακας 7. 19 Συσχέτιση εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης.....	71
Πίνακας 7. 20 Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για την επίδραση του φύλου στους παράγοντες παρακίνησης.....	72
Πίνακας 7. 21 Περιγραφικοί δείκτες (μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις) της εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης για το φύλο.....	72

Πίνακας 7. 22 Αποτελέσματα ελέγχου ομογενοποίησης της διασποράς των δημογραφικών στοιχείων με τους παράγοντες παρακίνησης	73
Πίνακας 7. 23 Αποτελέσματα σύγκρισης μεταξύ ομάδων, Ηλικία, Οικογενειακή Κατάσταση, Έτη Υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ., Συνολική Προϋπηρεσία, one-way ANOVA	74
Πίνακας 7. 24 Αποτελέσματα συγκρίσεων μη παραμετρικής ANOVA, Εκπαίδευση.....	74

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στη διερεύνηση των ζητημάτων της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, και δη στη φορολογική διοίκηση, ως παραγόντων βελτίωσης της αποδοτικότητας. Επιπρόσθετα, αναζητά τη συσχέτιση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Αρχικά, επιχειρείται κατανόηση του θεωρητικού υποβάθρου, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης γενικά, αλλά και ειδικότερα στο δημόσιο τομέα. Επίσης, αναλύονται οι ιδιαιτερότητες που διέπουν τη δημόσια διοίκηση και, πιο συγκεκριμένα, τη φορολογική διοίκηση.

Ακολουθεί παρουσίαση πρωτογενούς, ποσοτικής έρευνας, που διεξήχθη με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνθηκε σε δείγμα 176 υπαλλήλων από 6 διαφορετικές Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ) στη Θεσσαλονίκη και την Έδεσσα. Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει σε μετάφραση το ερωτηματολόγιο του Paul Spector “Job Satisfaction Survey” (JSS) για την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ το τρίτο μέρος περιλαμβάνει σε μετάφραση ερωτηματολόγιο του Μανωλόπουλου για τους επιθυμητούς παρακινητές στο δημόσιο τομέα.

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 19. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι οι υπάλληλοι των Δ.Ο.Υ δεν είναι ικανοποιημένοι από τις περισσότερες επιμέρους διαστάσεις της εργασίας τους, πλην των σχέσεων τους με τους συναδέλφους και τον Προϊστάμενό τους, ενώ η συνολική ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους είναι χαμηλή. Επίσης, παρόλο που θεωρούν ότι τόσο οι εσωτερικοί, όσο και οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης συντελούν σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσής τους, αξιολογούν ως πιο σημαντικούς τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για μια πιο αποτελεσματική στρατηγική διοίκησης των εργαζομένων στις Δημόσιες Οικονομικές

Υπηρεσίες, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθανθούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και να παρακινήθούν σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων της φορολογικής διοίκησης.

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσιος τομέας, Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ)

Abstract

This thesis aims to explore the issues of motivation and job satisfaction of employees in the public sector, particularly in tax administration, as factors which improve efficiency. Additionally, it searches for the correlation of motivation and job satisfaction with the demographic characteristics of employees.

Initially, an understanding of the theoretical background is attempted, through literature review of motivation and job satisfaction in general, but especially in the public sector. Also, particularities concerning public administration and, more specifically, the tax administration, are analyzed.

Afterwards, a presentation of primary, quantitative research is made. The research was conducted using a structured questionnaire, which was addressed to a sample of 176 employees from 6 different local Tax Offices in Thessaloniki and Edessa. The questionnaire prepared for the purpose of the survey consists of three parts. The first part contains questions related to demographic characteristics, the second part contains a translation of Paul Spector's questionnaire "Job Satisfaction Survey" (JSS) for job satisfaction, while the third part contains a Manolopoulos questionnaire translation for desired motivators in the public sector.

The analysis of survey data was performed using the statistical package SPSS 19. The results show that the Tax Office employees are not satisfied with most of the facets of their work, except for their relationship with colleagues and their supervisor; the overall employee satisfaction is low. Also, although they consider that both internal as well as external motivation factors contribute significantly to the improvement of their performance, they evaluate external motivation factors as the most important.

The results of this research could be used for more effective strategic management of employees in Public Financial Services, so that the employees feel more satisfaction from their work and are encouraged to contribute efficiently to the tax administration objectives.

Keywords: motivation, job satisfaction, public sector, Tax Office

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Άγγελο Αντζουλάτο, για τη συνεχή καθοδήγηση και την άμεση ανταπόκριση καθ'όλη τη διάρκεια συγγραφής της διατριβής,

Επίσης, ευχαριστώ πολύ όλους τους συναδέλφους μου που με προθυμία συμμετείχαν στην έρευνα και, ιδίως, όσες και όσους με βοήθησαν κατά τη διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων.

Ακόμη, ευχαριστώ τους γονείς μου για τη βοήθειά τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, ευχαριστώ το σύζυγό μου, Τάσο, για την υποστήριξή του κατά το χρονικό διάστημα εκπόνησης της διατριβής, αλλά και σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Χωρίς τη συμπαράστασή του, η ολοκλήρωσή τους δε θα ήταν εφικτή.

Στον Τάσο και στα τρία μας παιδιά Γιώργο, Έλενα και Μιχάλη-Λουκά αφιερώνω αυτή την εργασία.

Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή πραγματεύεται τα ζητήματα της παρακίνησης και της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο και συγκεκριμένα στο δημόσιο τομέα. Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν διεθνώς δύο από τα πιο δημοφιλή αντικείμενα έρευνας της Οργανωτικής και Βιομηχανικής Ψυχολογίας. Όμως, η ιδιαιτερότητα της διατριβής αυτής έγκειται στο ότι επικεντρώνεται ειδικότερα στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ), οι οποίες αποτελούν περιφερειακές υπηρεσίες της φορολογικής διοίκησης, μελετώντας τους εφοριακούς υπαλλήλους οι οποίοι ασκούν καθήκοντα απλού υπαλλήλου από τη σκοπιά της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Στην επιλογή του ερευνητικού θέματος συντέλεσε, πέρα από το προσωπικό ενδιαφέρον της συγγραφέως, η πεποίθηση ότι ο ρόλος των υπαλλήλων των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ) στην τρέχουσα οικονομική και πολιτική συγκυρία είναι κρίσιμος για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων του κράτους για οικονομική ανάκαμψη, αλλά και για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επιπρόσθετα, για να έχει ένας οργανισμός θετικά αποτελέσματα δεν αρκεί η συμβολή μόνο των ανώτερων στελεχών της Διοίκησης, αλλά είναι επιβεβλημένη και η ενεργός εμπλοκή των απλών εργαζομένων (Μαρούδας, 2009).

Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης και δη της φορολογικής διοίκησης ήταν ανέκαθεν νευραλγικός για την εύρυθμη λειτουργία του κράτους. Ιδίως, όμως, στη σημερινή εποχή της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, η φορολογική διοίκηση καλείται αφενός να παράσχει ποιοτικές και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τους πολίτες και, αφετέρου, μέσω του φοροεισπρακτικού της μηχανισμού, να επιτελέσει το δύσκολο έργο της συλλογής των εσόδων του κράτους με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό τρόπο. Μονόδρομος για την επιτυχία σε αυτήν την προσπάθεια είναι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και ειδικότερα στους υπαλλήλους οι οποίοι στελεχώνουν τις φορολογικές υπηρεσίες, αφού ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει τον πιο σημαντικό ρόλο για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού.

Συνεπώς, η Διοίκηση, προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της, οφείλει να υιοθετήσει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, ενσκήπτοντας στις ανάγκες των ανθρώπων που εργάζονται γι' αυτήν, ώστε αυτοί

να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους και πρόθυμοι να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Εξάλλου, η ικανότητα των εργαζομένων πρώτης γραμμής να λειτουργούν αποτελεσματικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη που λαμβάνουν από άλλους εργαζομένους και λειτουργίες του οργανισμού (George & Gronroos, 1989), καθώς, όταν η εργασία πραγματοποιείται σε συνθήκες εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης, σεβασμού και καλών εργασιακών σχέσεων, τότε οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό ηθικό και αυξημένο κίνητρο να αποδώσουν.

Κύριος σκοπός, λοιπόν, της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων που στελεχώνουν την ελληνική φορολογική διοίκηση και συγκεκριμένα τις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες, καθώς και των παραμέτρων παρακίνησης τους, εσωτερικών και εξωτερικών, που τους ωθούν σε πιο αποδοτική συμπεριφορά. Περαιτέρω, επιχειρείται συσχέτιση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων Δ.Ο.Υ με τα δημογραφικά και εργασιακά τους χαρακτηριστικά.

Για την επίτευξη των παραπάνω πραγματοποιείται αρχικά ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου και στη συνέχεια ακολουθεί ποσοτική πρωτογενής έρευνα σε περιορισμένο δείγμα 176 υπαλλήλων από 6 διαφορετικές Δ.Ο.Υ στη Θεσσαλονίκη και στην Έδεσσα με τη μέθοδο της μη τυχαίας-συμπτωματικής δειγματοληψίας. Παρά τους περιορισμούς της έρευνας, που σχετίζονται κυρίως με το μέγεθος του δείγματος και τη μέθοδο δειγματοληψίας, τα αποτελέσματα της θα μπορούσαν να δώσουν κατευθύνσεις για μια πιο αποτελεσματική στρατηγική διοίκησης των εργαζομένων στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες και στο δημόσιο τομέα γενικότερα, αλλά και να αποτελέσουν εφαλτήριο για πιο εκτεταμένες έρευνες.

Στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια της εργασίας επιχειρείται βιβλιογραφική ανασκόπηση της θεωρίας της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης, τόσο για το σύνολο των εργαζομένων, όσο και συγκεκριμένα για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα. Στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα και ειδικά της φορολογικής διοίκησης. Έπονται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας στο έκτο και έβδομο κεφάλαιο. Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο της εργασίας αναλύονται στατιστικά τα αποτελέσματα αυτά, εξάγονται συμπεράσματα και γίνονται οι ανάλογες προτάσεις.

1.1. Έννοια παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση αποτελεί μετάφραση στα ελληνικά του αγγλικού όρου *motivation*, που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* (κινώ) (Κάντας, 1998). Εναλλακτικά του όρου παρακίνηση χρησιμοποιείται και ο όρος υποκίνηση, η χρήση του οποίου κατά τον Μάρκοβιτς (2002) είναι προτιμότερο να αποφεύγεται, καθώς μπορεί να εμπεριέχει και αρνητική σημασία και να συσχετισθεί με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους (Μάρκοβιτς, 2002).

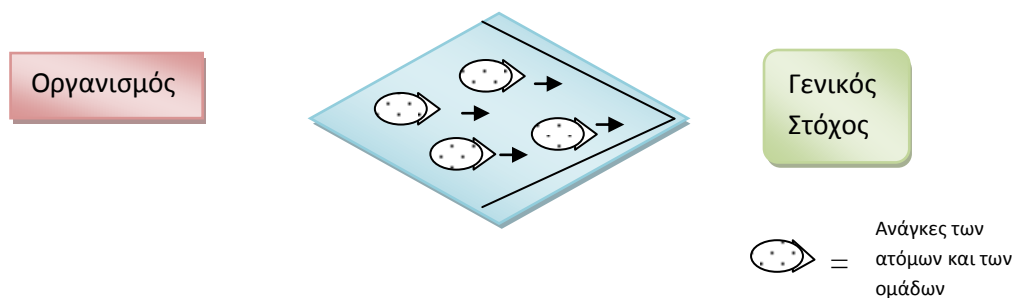
Η παρακίνηση, αναντίρρητα, αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Με τον όρο παρακίνηση (ή κατά τον Κάντα κίνητρα της συμπεριφοράς) αναφερόμαστε στην εσωτερική δύναμη που οδηγεί ένα άτομο σε κάποια μορφή δράσης (Κάντας, 1998). Πρόκειται για «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο» (Κουφίδου, 2001). Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του.

Στον εργασιακό χώρο ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο (Χυτήρης, 2006). Θεωρείται ταυτόσημη των εννοιών «θέληση», «επιθυμία», «κίνητρο», αφού η επιχείρηση δεν μπορεί να αναγκάσει τον εργαζόμενο να φτάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοση, αν ο ίδιος δεν το επιθυμεί (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Έργο της διοικήσεως είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενους της, προσφέροντας τους τα κατάλληλα ερεθίσματα, δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή τους στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων (Κουφίδου, 2001). Θα πρέπει, λοιπόν, η επιχείρηση ή ο οργανισμός να διαμορφώσει έτσι τις εργασιακές συνθήκες, ώστε ο εργαζόμενος να επιθυμεί και να μπορεί να αποδώσει (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Σε ένα υποκινητικό εργασιακό περιβάλλον επιτυγχάνεται σύμπτωση των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης, με συνέπεια οι εργαζόμενοι να ικανοποιούν τους στόχους τους και ταυτόχρονα να ικανοποιούνται και οι στόχοι της επιχείρησης ή του

οργανισμού, όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 1.1. Άλλωστε, αντίληψη του σύγχρονου μάνατζμεντ αποτελεί ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού (π.χ. επιχείρησης, οργανισμού, υπουργείου) θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών του (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996).

Συνεπώς, η δημιουργία κινήτρων που να προκαλούν την επιθυμία να εκπληρώνει κανείς κάτι, είναι μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σημερινή επιχείρηση καθώς αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της.



Σχήμα 1. 1 Σύστημα Εναρμόνισης Στόχων Ατόμων, Ομάδων και Οργανισμών (Πηγή: Φαναριώτης Π., 1996, σελ 37)

1.2.Σημασία της παρακίνησης

Σύμφωνα με τον Maier (1955), η απόδοση ενός ατόμου από την εργασία του προκύπτει από τις ικανότητες του ατόμου πολλαπλασιασμένες με τον βαθμό παρακίνησης του. Συνεπώς, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας, καθοριστικής σημασίας, πέραν του να διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτεί η φύση και οι ανάγκες της κάθε εργασίας, είναι ο ρόλος της παρακίνησης. Όπως μάλιστα υποστηρίζει και ο Χυτήρης (2006), μόνο όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και δεξιοτήτων, η έλλειψη παρακίνησης ή η ύπαρξή της δημιουργεί διαφορές στην απόδοση.

Ο ρόλος της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι αναμφίβολα ιδιαίτερα σημαντικός, τόσο για την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων, όσο και για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Κάποιες από τις πιο κρίσιμες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως η δέσμευση και η αφοσίωση στην επιχείρηση ή η ικανοποίηση από την εργασία προσδιορίζονται από την παρακίνηση (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Κι αυτό συμβαίνει διότι, προκειμένου να αποδώσουν στην εργασία τους

οι εργαζόμενοι και να είναι αποτελεσματικοί, δεν αρκούν τα προσόντα, ούτε ο χρόνος που διαθέτουν για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, αλλά θα πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα στην επιχείρηση, καθώς και τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία. Δεν μπορεί η επιχείρηση να έχει το μέγιστο την απόδοσης ενός εργαζομένου όταν οι διαθέσεις του είναι αρνητικές για την εργασία που του έχει ανατεθεί. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996).

Στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, στην οποία το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό διαθέτει πληθώρα προσόντων και είναι κατά κοινή ομολογία αξιόλογο, είναι σημαντικό να προσφέρονται τα κατάλληλα κίνητρα για εργασία, ώστε να μη μένει αναξιοποίητο και να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Ζητούμενο είναι, λοιπόν, να βρεθούν εκείνοι οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που θα ενεργοποιήσουν αυτό το ανθρώπινο δυναμικό (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996).

Παράλληλα, θα πρέπει να δίνεται προσοχή ώστε να μην πληγωθεί η αξιοπρέπεια του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο και να μην ελαττωθεί ο ενθουσιασμός του, διότι χωρίς να υπάρχει αξιοπρέπεια και ενθουσιασμός δεν μπορεί να περιμένει ένας οργανισμός αποτελέσματα από ενέργειες παρακίνησης (Θεοδωράτος, 1993).

1.3. Παράγοντες παρακίνησης

Τι όμως παρακινεί τα άτομα να εργαστούν αποδοτικά και να διοχετεύσουν όλες τους τις δυνάμεις για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού; Η απάντηση δεν είναι εύκολη, καθώς οι δυνάμεις (ανάγκες) που παρακινούν διαφέρουν σημαντικά τόσο από άτομο σε άτομο όσο και διαχρονικά στο ίδιο άτομο (Χυτήρης, 2006). Αυτό συμβαίνει διότι κάθε εργαζόμενος αποτελεί μια διαφορετική οντότητα με τις δικές του ιδιαιτερότητες, που αντιδρά διαφορετικά, ενώ διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους.

Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί προκύπτει ότι οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι η επιχείρηση για την οποία εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, το χρήμα, η ικανοποίηση για το ρόλο που παίζει στην επιχείρηση, η αναγνώριση, η δύναμη η οποία πηγάζει από τη θέση την οποία κατέχει, η κοινωνική θέση την οποία του δίνει η εργασία, οι συνάδελφοι, οι προκλήσεις-προοπτικές και το πρόγραμμα εργασίας. Καθένας απ'αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα για τον κάθε

εργαζόμενο (πολυωνυμικό μοντέλο), η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται (Premoli, 2003).

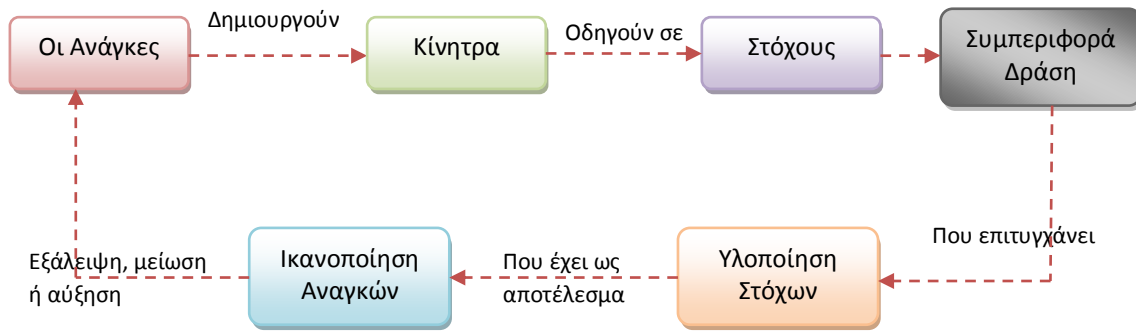
Κατά τους Deci και Ryan (1985), μπορούμε να διακρίνουμε δύο τύπους παρακίνησης, την εσωτερική και την εξωτερική παρακίνηση (Deci & Ryan, 1985). Η εσωτερική παρακίνηση είναι μία εσωτερική ώθηση για εργασία και στην ουσία είναι η παρακίνηση που προέρχεται από την ίδια την εργασία. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις οι οποίες απορρέουν από την εργασία είναι μεταξύ άλλων παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης (Klubnik & Roschelle, 1996). Η εξωτερική παρακίνηση, από την άλλη πλευρά, είναι η παρακίνηση η οποία κατά βάση απορρέει όχι μέσα από την ίδια την εργασία, αλλά από τις ανταμοιβές οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές και οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες είναι κάποιοι από τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης (Aldag & Brief, 1979).

1.4. Διαδικασία παρακίνησης

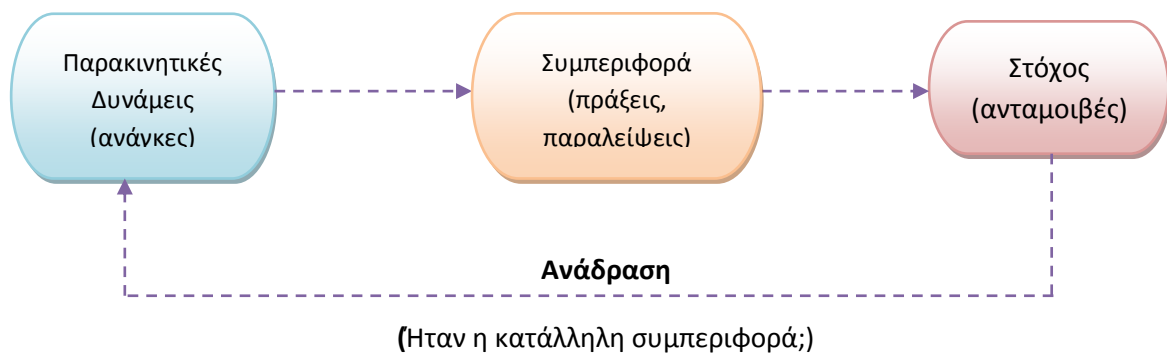
Η παρακίνηση αποτελεί ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο (Μπουραντάς, 2002) και η διαδικασία της είναι δύσκολο να αναλυθεί. Κι αυτό διότι αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία που είναι διαφορετική για κάθε εργαζόμενο (Κουφίδου, 2001), καθώς υπεισέρχονται από τη μία τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και από την άλλη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού χώρου, καθώς και η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών (Κάντας, 1998).

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διαδικασία της παρακίνησης ως το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Ειδικότερα, η ανάγκη παράγει το κίνητρο και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης (πράξεων) για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου (Μπουραντάς, 2002). Η διαδικασία της παρακίνησης παρουσιάζεται στο Σχήμα 1. 2.

Σύμφωνα δε με τον Χυτήρη (2006), οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, επειδή ανταποκρίνονται σε παρακινητικές δυνάμεις (ανάγκες), έτσι ώστε να τις ικανοποιήσουν. Αυτό διαγραμματικά φαίνεται ως ακολούθως (σχήμα 1.3).



Σχήμα 1. 2: Διαδικασία παρακίνησης, (Πηγή: Μπουραντάς, 2002, σελ 251)



Σχήμα 1. 3: Διαδικασία παρακίνησης, (Πηγή: Χυτήρης, 2006, σελ 189)

1.5.Κίνητρα

Απόσα αναφέρθηκαν παραπάνω, κατέστη σαφές ότι το πιο καθοριστικό στοιχείο της παρακίνησης και της διαδικασίας της είναι τα κίνητρα. Η γνώση τους, λοιπόν, αποτελεί προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2002).

Παρά την έλλειψη συμφωνίας των θεωρητικών περί της ταξινόμησης των κινήτρων, στη βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002):

Τα πρωτογενή κίνητρα: Πρόκειται για τα φυσιολογικά ή βιολογικά στοιχειώδη κίνητρα που υπάρχουν έμφυτα στον άνθρωπο, όπως η πείνα, η δίψα, ο ύπνος.

Τα γενικά κίνητρα: Πρόκειται για μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου και είναι έμφυτα περισσότερο παρά επίκτητα, όπως το κίνητρο της ικανότητας, το

κίνητρο της περιέργειας, το κίνητρο της δραστηριότητας και το κίνητρο της στοργής ή της αγάπης.

Τα δευτερογενή κίνητρα: Πρόκειται για κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος μέσα στο περιβάλλον που ζει και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. Η μορφή, η ένταση και η εξέλιξή τους προσδιορίζονται από το χαρακτήρα του ατόμου και την εξέλιξη του κοινωνικού του περιβάλλοντος. Τα κυριότερα είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, το κίνητρο της ασφάλειας, το κίνητρο της επιτυχίας, το κίνητρο του κύρους και το κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας.

Προκειμένου, λοιπόν, να έχουμε μια πληρέστερη εκτίμηση του τι αποτελεί κίνητρα και του πώς θα δοθούν κίνητρα στους ανθρώπους, θα αναφερθούμε στο επόμενο κεφάλαιο σε κάποιες από τις πιο βασικές θεωρίες κινήτρων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996).

Οι θεωρίες κινήτρων ή θεωρίες παρακίνησης έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη διαμόρφωση των ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που τη μεγιστοποιούν (Παπάνης, 2007).

Οι θεωρίες που διατυπώθηκαν σχετικά με την παρακίνηση χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία εστιάζει στη φύση της παρακίνησης, δηλαδή στο περιεχόμενο της παρακίνησης, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά στη διαδικασία της παρακίνησης (Buchanan & Huczynski, 2001).

2.1.Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας προσπαθούν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους και τους παρακινούν να εργαστούν ή να συμπεριφέρονται με τον τρόπο που επιλέγουν. Ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου και οι πιο γνωστές είναι:

- Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow
- Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer
- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
- Η θεωρία των αναγκών του McClelland
- Η θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η θεωρία με βάση το περιεχόμενο που έχει προκαλέσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η θεωρία του Αμερικανού ψυχολόγου Abraham Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 1996), γνωστή ως πυραμίδα ή ιεραρχία αναγκών του Maslow. Κατά τον Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες ξεκινούν από το επίπεδο επιβίωσης και, καθώς το άτομο αναπτύσσεται ως κοινωνική και ψυχοπνευματική οντότητα, οι ανάγκες του αλλάζουν και εμφανίζονται πιο έντονες σε επίπεδο ασφάλειας, κοινωνικό, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης (Χυτήρης, 2006).

Αναλυτικότερα, ο Μάσλοου προσδιόρισε πέντε κατηγορίες αναγκών οι οποίες είναι οι εξής:

Βιολογικές ανάγκες: Συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου, πχ. ανάγκες για τροφή, ύπνο, ξεκούραση. Σύμφωνα με τον Maslow, όταν κάποιος δεν έχει ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες, οι οποίες εξασφαλίζουν την επιβίωσή του, δεν έχει ενδιαφέρον για την ικανοποίηση άλλων αναγκών (Maslow, 1943).

Ανάγκες για ασφάλεια (φυσική και οικονομική ασφάλεια): Αποτελούν παρακινητική δύναμη όταν ικανοποιηθούν οι βιολογικές ανάγκες. Η ανάγκη για φυσική ασφάλεια ωθεί τους ανθρώπους στην εξασφάλιση στέγης και την προστασία από κινδύνους και απειλές, ενώ στον εργασιακό χώρο τα άτομα προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες για ασφάλεια επιζητώντας σταθερή εργασία και γενικά επαγγελματική αποκατάσταση, παροχή περίθαλψης, συνταξιοδοτικά προγράμματα κτλ.

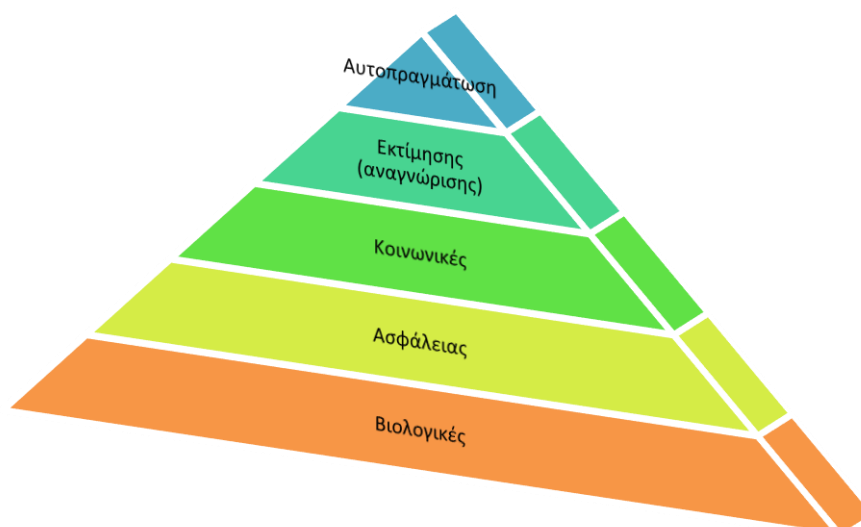
Κοινωνικές ανάγκες: Είναι οι ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις, κοινωνική επαφή, αγάπη, εκτίμηση, αποδοχή.

Ανάγκες για αυτοεκτίμηση: Είναι οι ανάγκες που έχει το άτομο σε αυτό το επίπεδο να αποκτήσει την εκτίμηση των άλλων, φήμη, αναγνώριση, δύναμη.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση: Πρόκειται για ανάγκες καθαρά ψυχολογικής φύσης. Όταν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι παραπάνω ανάγκες του ανθρώπου, τότε αυτός επιδιώκει να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του, δηλαδή τα όνειρα και τις προσδοκίες του. Τέτοιες ανάγκες είναι οι ανάγκες για δημιουργική εργασία, ευκαιρίες εκπαίδευσης, ανάληψη ευθυνών κ.α.

Κατά τον Maslow, οι πέντε κατηγορίες αναγκών κατατάσσονται σε κλίμακα προτεραιότητας, με τις βιολογικές ανάγκες που είναι στη βάση της πυραμίδας να είναι καθοριστικής σπουδαιότητας, ενώ στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που είναι σημαντικές μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι προηγούμενες σε ικανοποιητικό βαθμό. Ο Maslow υποστήριξε ότι, όταν οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν καλυφθεί σε ικανοποιητικό βαθμό, τότε δε λειτουργούν πλέον ως παράγοντες παρακίνησης και οι άνθρωποι επιδιώκουν πλέον να καλύψουν τις ανάγκες του αμέσως επόμενου επιπέδου. Οι μόνες ανάγκες που συνεχίζουν να λειτουργούν παρακινητικά ακόμα και μετά την ικανοποίησή τους είναι οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, καθώς ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησης τους οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν ακόμη μεγαλύτερη ικανοποίηση (Χυτήρης, 2006).

Η θεωρία του Μάσλοου, παρά τη μεγάλη απήχησησή της, έχει δεχτεί κριτική, γιατί η μετέπειτα έρευνα, πρώτον, δεν απέδειξε ότι είναι πέντε τα επίπεδα αναγκών που προτείνει ο Μάσλοου (αλλά θεωρεί ότι είναι δύο με τρία), και, δεύτερον, θεωρεί ότι αφού ικανοποιηθούν οι κατώτερου επιπέδου ανάγκες του ατόμου, οι άνθρωποι δεν ανέρχονται στην ιεραρχία των αναγκών με τον τρόπο που προτείνει ο Μάσλοου (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 1996). Όμως, ήταν η πρώτη θεωρία που διατύπωσε με σαφήνεια για πρώτη φορά την ανάγκη να μην περιορίζονται οι εργοδότες στην ικανοποίηση μόνο των κατώτερων αναγκών των εργαζομένων, αλλά να στραφούν στην ικανοποίηση των αναγκών ανώτερου επιπέδου, όπως της δημιουργικότητας, της αυτονομίας κτλ. (Mitchell & Larson, 1987).

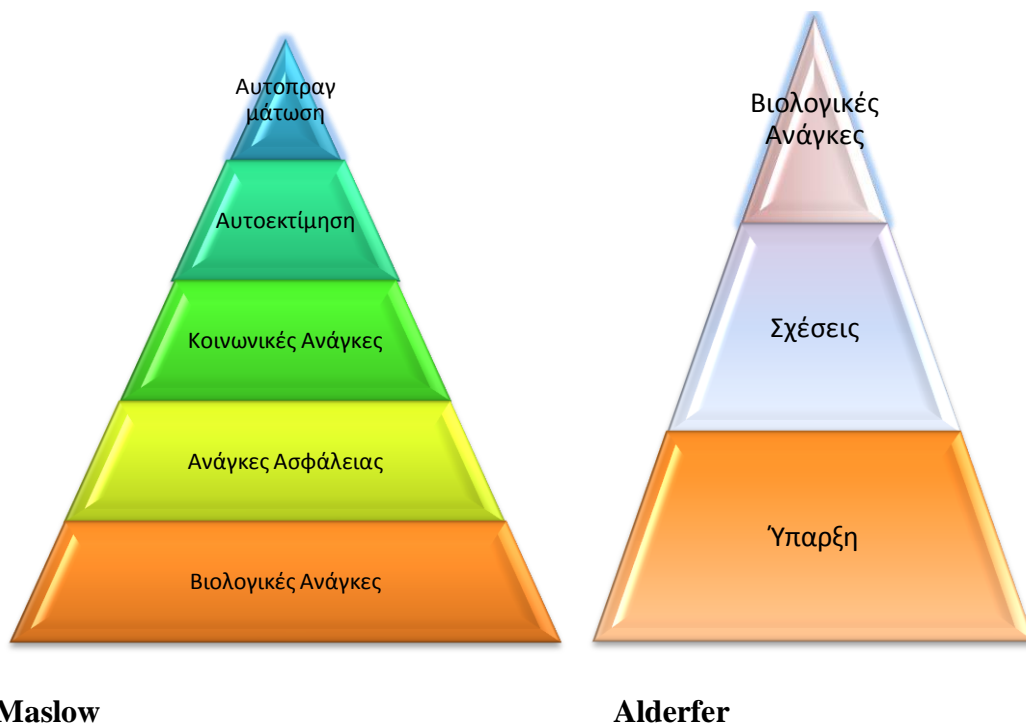


Σχήμα 2. 1: Πυραμίδα αναγκών του Maslow

Η θεωρία ERG του Alderfer

Αυτή η θεωρία παρακίνησης πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά στηρίζεται στην ύπαρξη όχι πέντε αλλά τριών ομάδων αναγκών, των αναγκών ύπαρξης (existence), κοινωνικών σχέσεων (relatedness) και ανάπτυξης (growth), από τα αρχικά των οποίων (existence-relatedness-growth) πήρε και το όνομά της (ERG). Οι ανάγκες επιβίωσης αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow. Οι ανάγκες των σχέσεων αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες για εκτίμηση, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης έχουν το ίδιο περιεχόμενο με αυτό της αυτοπραγμάτωσης κατά Μάσλοου (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Αξιοσημείωτο αυτής της θεωρίας, που τη διαφοροποιεί από τη θεωρία του Μάσλοου, είναι ότι δεν είναι απαραίτητη η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για να λάβει παρακινήτική δύναμη μια ανώτερη κατηγορία, καθώς και ότι είναι δυνατόν περισσότερες από μία ανάγκες να λειτουργούν ταυτόχρονα στο ίδιο άτομο (Χυτήρης, 2006). Επιπλέον, όταν ικανοποιείται μια ανάγκη, δε σημαίνει ότι μειώνεται η έντασή της αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να αυξηθεί (Βακόλα & Νικολάου, 2012).



Maslow

Alderfer

Σχήμα 2. 2: Η θεωρία ERG Alderfer (1969) σε σχέση με τη θεωρία του Maslow, (Πηγή: Βακόλα και Νικολάου, 2012, σελ 130)

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

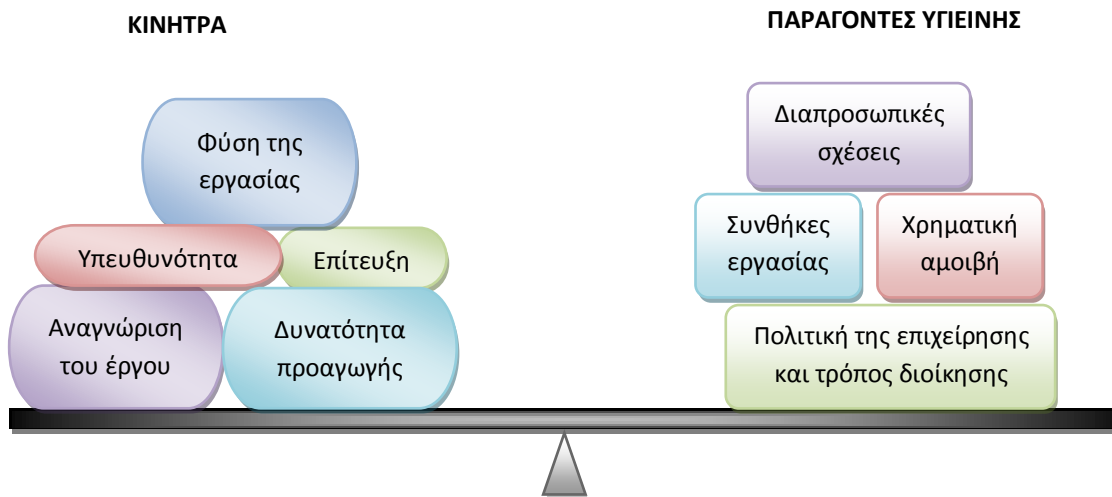
Ο Herzberg παρουσίασε μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που στηρίζεται στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η οποία βασίστηκε στα συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, οι παράγοντες υγιεινής και οι παράγοντες παρακίνησης.

Οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και, όταν πληρούνται σε ικανοποιητικό βαθμό, μπορούν απλά να εξασφαλίσουν ότι δε δημιουργείται στα άτομα δυσαρέσκεια, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων και δε λειτουργούν υποκινητικά (Herzberg, 1966). Σε αυτούς συγκαταλέγονται η αμοιβή, η εργασιακή ασφάλεια, η εποπτεία, οι σχέσεις με υφισταμένους και συναδέλφους και, γενικότερα, οι συνθήκες εργασίας.

Οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με την πραγματική εκτέλεση και φύση της εργασίας και οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση και παρακίνηση για βελτίωση της απόδοσης. Παράγοντες παρακίνησης είναι η επίτευξη, η αναγνώριση, η ανάπτυξη, η ευθύνη, η φύση της εργασίας.

Αυτοί οι δύο παράγοντες θα πρέπει να συνυπάρχουν σε ισορροπία, όπως φαίνεται και από το σχήμα (Βακόλα & Νικολάου, 2012), ενώ σύμφωνα με την αντίληψη Motivation-Hygiene, ο Herzberg προτείνει τον εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment) με στοιχεία που περιλαμβάνουν υποκινησιακούς παράγοντες, ώστε να συμβάλουν σε μια πιο αποδοτική αξιοποίηση των ανθρώπων και να αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία (Φαναριώτης, 1996). Η επίδραση της θεωρίας του Herzberg ως προς το σημείο που υποδείκνυε την ανάγκη για εμπλουτισμό και διεύρυνση της εργασίας υπήρξε καταλυτική στη θεωρία και πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων (Κάντας, 1998).

Συγκρίνοντας αυτή τη θεωρία με την αντίστοιχη του Μάσλοου, παρατηρούμε ότι οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα) στις επόμενες τρεις κατηγορίες αναγκών κατά Μάσλοου (Βακόλα & Νικολάου, 2012).



Σχήμα 2. 3: Η θεωρία των δύο παραγόντων Herzberg (Πηγή: Βακόλα και Νικολάου, 2012, σελ 132)

Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή των επίκτητων αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, τρεις είναι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο: η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους και η ανάγκη για επίτευγμα (Κουφίδου, 2001) και είναι επίκτητες, δηλαδή τις αποκτά ο άνθρωπος καθόλη τη διάρκεια της ζωής του (McClelland, 1962).

Η ανάγκη για δύναμη περιλαμβάνει το κίνητρο να επιθυμεί το άτομο να επηρεάζει τους άλλους και να ελέγχει τη συμπεριφορά τους, η ανάγκη για συνεργασία προκαλεί την επιθυμία στο άτομο να δημιουργεί φιλίες και διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ η ανάγκη για επίτευξη να αναζητά να «πηγαίνει πάντα μπροστά» και να επιτυγχάνει (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Κάθε άνθρωπος, ανάλογα με την προσωπικότητά του, έχει την ανάγκη να καλύψει τις παραπάνω ανάγκες σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

Η θεωρία X και Y του του McGregor

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas Mc Gregor υποστήριξε ότι ο χαρακτήρας των θεωριών που είχαν υποστηριχτεί έως τότε από τους κλασικούς δεν ήταν ρεαλιστικός, καθώς αγνοούσαν τις επιδράσεις τους κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα (Μπουραντάς, 2002). Έτσι, το 1960 στο βιβλίο του *The Human Side*

of Enterprise διατύπωσε τη διπολική θεωρία X και Y, η οποία στηρίζεται σε δύο διαφορετικές υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και την υποκίνηση.

Συγκεκριμένα, αρχικά ο McGregor διατύπωσε τη θεωρία X, η οποία δέχεται ότι οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες, δυσανασχετούν με τις εργασίες και τις ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες, προτιμούν να καθοδηγούνται και πρέπει να εξαναγκάζονται για να αποδώσουν. Αργότερα, όμως, και αφού δέχτηκε σκληρή κριτική γι' αυτήν τη θεωρία του, διατύπωσε τη θεωρία Y, η οποία, στον αντίποδα της θεωρίας X, έχει ως παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι αγαπούν την εργασία τους, είναι δημιουργικοί, θέλουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και διαθέτουν αυτοπαρακίνηση, εφόσον δεσμευθούν στους στόχους. Πρόκειται για δύο εκ διαμέτρου αντίθετες θεωρίες, γιατί βασίζονται σε διαφορετικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις σε σχέση με την προσωπικότητα και τις στάσεις των εργαζομένων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Το έργο του McGregor βασίστηκε στην ιεραρχία των αναγκών του Μάσλοου. Ειδικότερα, ομαδοποίησε την ιεραρχία του Μάσλοου σε ανάγκες κατώτερης τάξης (θεωρία X) και ανώτερης τάξης (θεωρία Y). Οι μάντζερ, ανάλογα ποιας θεωρίας τις υποθέσεις υιοθετούν, εφαρμόζουν στους υφισταμένους τους διαφορετικά συστήματα διοίκησης.

2.2.Θεωρίες διαδικασίας

Οι θεωρίες της δεύτερης κατηγορίας προσπαθούν να προσδιορίσουν το μηχανισμό και τη διαδικασία υποκίνησης (Κουφίδου, 2001). Οι πιο γνωστές θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι:

- Το πρότυπο των L.W.Porter and E.E. Lawler
- Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom
- Η Θεωρία της Δικαιοσύνης-Ισότητας του Adams
- Η Θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke

Το πρότυπο των L.W. Porter and E.E Lawler

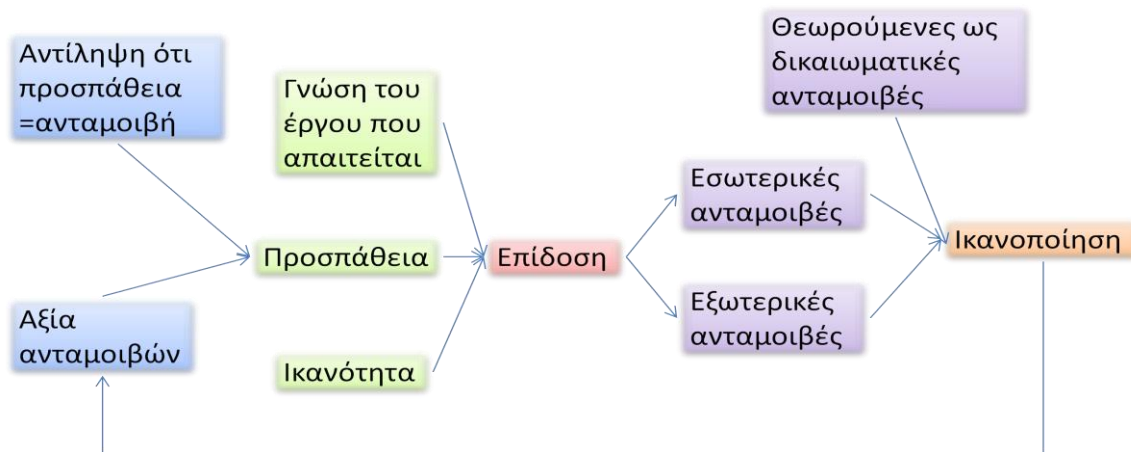
Το υπόδειγμα που πρότειναν οι θεωρητικοί L.W Porter και E.E Lawler αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Vroom, που θα αναπτυχθεί παρακάτω (Χυτήρης, 2006) και δίνει μια αρκετά ολοκληρωμένη εικόνα της υποκινητικής διαδικασίας, όπως περιγράφεται στο σχήμα 2.4. Σύμφωνα με αυτό, η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται (Κουφίδου, 2001):

α) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές,

β) από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος σε αυτές τις ανταμοιβές

Είναι σημαντικό, σύμφωνα με το παραπάνω υπόδειγμα, να διαθέτει ο εργαζόμενος, καταρχήν, την απαιτούμενη ικανότητα και, κατά δεύτερον, σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται απ' αυτόν, ώστε η προσπάθειά του να οδηγήσει στην επιθυμητή επίδοση. Η επιθυμητή επίδοση δημιουργεί ανταμοιβές τόσο εσωτερικές (όπως αναγνώριση και αυτοεκπλήρωση), όσο και εξωτερικές (όπως αύξηση μισθού και εξασφάλιση θέσης). Αν οι ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση και έτσι δημιουργείται ένα συνεχές κύκλωμα, καθώς ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια, ώστε να διατηρεί τις ανταμοιβές που λαμβάνει ή να πετυχαίνει νέες. Αντίθετα, εάν η παραπάνω επίδοση απέτυχε να οδηγήσει στην επιθυμητή ανταμοιβή, τότε είναι πιθανό ο εργαζόμενος να διακόψει την προσπάθειά του, γιατί θα έχει χάσει την εμπιστοσύνη του προς το σύστημα των ανταμοιβών (Steers, et al., 2004).

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω, σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, η διοίκηση πρέπει να εστιάζει ιδιαίτερος στο θέμα των ανταμοιβών, του σαφούς καθορισμού καθηκόντων και της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές (Κουφίδου, 2001).



Σχήμα 2. 4: Διαδικασία υποκίνησης L.W.Porter and E.E.Lawler (Πηγή: Στέλλα Ξηροτόρη- Κουφίδου, 2001, σελ.204)

Η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom

Ο Victor Vroom εισήγαγε τη θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) το 1964 με το κλασικό πλέον βιβλίο του *Work and Motivation* (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, ένας εργαζόμενος ωθείται σε μια αποδοτική συμπεριφορά όταν (Κουφίδου, 2001):

1. υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι προσπάθειες του να οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις.
2. υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η υψηλή αυτή επίδοση να οδηγήσει σε αποτελέσματα.
3. υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Εάν ένας ή περισσότεροι από αυτούς τους όρους δεν τηρούνται, τότε, όπως υποστηρίζει η θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος δε θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.

Συνεπώς, σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει ότι, αν προσπαθήσει, θα αποδώσει περισσότερο και, άρα, ότι πρέπει να έχει τις ικανότητες που απαιτούνται για μεγαλύτερη επίδοση. Αλλά, ακόμα και αν τις έχει, θα βελτιώσει την επίδοσή του, μόνο εφόσον γνωρίζει ότι μια τέτοια ενέργεια θα οδηγήσει σε αποτελέσματα, εσωτερικά (ικανοποίησης) και εξωτερικά (ανταμοιβών) ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της Δικαιοσύνης-Ισότητας του Adams

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας ή της δίκαιης μεταχείρισης, τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή (Adams, 1963), καθώς επιλέγουν ένα επίπεδο προσπάθειας στην εργασία τους που νομίζουν ότι είναι δίκαιο ή ισοδύναμο. Αυτό σημαίνει πως το άτομο υπολογίζει τι επενδύει στην εργασία του και τι παίρνει πίσω ως ανταμοιβή και κάνει συγκρίσεις με φίλους, συναδέλφους, συγγενείς κτλ (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Όταν υπάρχει ανισότητα μεταξύ των αντιλαμβανομένων εισερχομένων και εξερχομένων, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία, με αποτέλεσμα να προσπαθεί να τη μειώσει εξισώνοντας τους δείκτες της.

Τα πιο σπουδαία συμπεράσματα αυτής της έρευνας είναι, πρώτον, ότι τα άτομα πρέπει να αμείβονται σε δίκαιη βάση και, δεύτερον, ότι βλέπουν τις ανταμοιβές σε μια συγκριτική βάση και όχι σε απόλυτη. Δεν είναι τόσο σπουδαίο για παράδειγμα τα πόσα χρήματα παίρνει κανείς αλλά τα πόσα παίρνει σε σύγκριση με άλλους που κάνουν παρόμοια εργασία (Χυτήρης, 2006).

Η θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke

Ενώ η θεωρία της προσδοκίας κυριάρχησε στην έρευνα κατά τη δεκαετία του 1970, η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke αποτέλεσε κύριο αντικείμενο διερεύνησης κατά τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, και στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια πρέπει να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο και να έχει ένα σκοπό (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από τη διαδικασία καθορισμού των στόχων, καθώς την παρακίνηση τη δημιουργεί ο στόχος και όχι η ανταμοιβή (Χυτήρης, 2006). Οι στόχοι είναι σημαντικό να είναι ελκυστικοί και αποδεκτοί από τους εργαζομένους ώστε να έχουν παρακινητική δύναμη. Θα πρέπει, λοιπόν, να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια για σαφή καθορισμό των στόχων, συναίνεση των εργαζομένων σε αυτούς και καθορισμό τους σε ένα επίπεδο, το οποίο να είναι μεν δύσκολο αλλά επιτεύξιμο. Το αποτέλεσμα σύμφωνα με το υπόδειγμα του Locke θα είναι αυξημένη προσπάθεια και απόδοση (Χυτήρης, 2006)

3.1. Έννοια και σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Συνοφασμένη με την έννοια της παρακίνησης, που αναπτύχθηκε παραπάνω, είναι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς η ανάπτυξη ενός παρακινητικού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας συντελεί στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία με τη σειρά της σχετίζεται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την καλύτερη αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί, λοιπόν, ένα από τα κεντρικά θέματα στην οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία, καθώς σχετίζεται, τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα, αλλά και για σταθερό και μόνιμο προσωπικό (Κάντας, 1998). Ειδικά στις μέρες μας, το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης έχει προκαλέσει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον, καθώς αποτελεί τμήμα της συνολικότερης ευημερίας του ατόμου (Clark & Oswald, 1996).

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Locke (1976), επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Κατά τον Spector (2000), η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με τα θετικά συναισθήματα κάποιου για την εργασία του, ενώ η επαγγελματική δυσαρέσκεια υποδηλώνει τα αρνητικά συναισθήματα που έχει κάποιος για την εργασία του. Ο Brief (1998) υποστήριξε ότι αν η δουλειά ενός ανθρώπου είναι ενδιαφέρουσα, έχει δίκαιη αμοιβή, οι ευκαιρίες εξέλιξης είναι καλές, ο Προϊστάμενος είναι συνεργάσιμος και οι συνάδελφοι φιλικοί, τότε οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συνολική και ενιαία στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του, που αποτελείται βέβαια από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία, τα οποία συνιστούν τις διάφορες όψεις της εργασίας (Κάντας, 1998). Μπορεί να θεωρηθεί ως το καθολικό συναίσθημα του ατόμου απέναντι στην εργασία του ή ως μια πλειάδα στάσεων του ατόμου σχετικά με ποικίλες διαστάσεις της εργασίας του (Spector, 1997). Άλλως, ορίζεται ως το θετικό συναίσθημα που βιώνουν τα άτομα από την εργασία τους και είναι το αποτέλεσμα

της αντίληψης του ατόμου αναφορικά με το τι προσδοκίες έχει και του τι λαμβάνει από διάφορες πλευρές της εργασιακής του κατάστασης (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ μεγάλη για τον άνθρωπο, αν αναλογιστεί κανείς πόσο μεγάλο χρόνο από τη ζωή του δαπανά ο εργαζόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται στενά με την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας και οδηγεί στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, καθώς ο ικανοποιημένος εργαζόμενος συντελεί στην επιτυχία ενός οργανισμού (Syrniewska, 2014).

3.2. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης διαμορφώνεται συνδυαστικά τόσο από παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (όπως η φύση της εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι αμοιβές), όσο και από παράγοντες που σχετίζονται με το ίδιο το άτομο, όπως η προσωπικότητα ή προηγούμενες εμπειρίες. Έρευνα των Newton & Keenan (1991) στη Μ.Βρετανία απέδειξε ότι τόσο η προσωπικότητα του ατόμου όσο και οι εργασιακές αλλαγές διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Αναφορικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προκαλέσουν οι αμοιβές, αλλά και παράγοντες που σχετίζονται με μη οικονομικές απολαβές, όπως το αντικείμενο της εργασίας, οι συνάδελφοι, η εποπτεία, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι εργασιακές σχέσεις, η ποιότητα της εργασίας, οι περιβαλλοντικές συνθήκες εργασίας και η εργασιακή ασφάλεια (Ghinetti, 2007).

Πολυάριθμες, γενικότερα, είναι οι διαστάσεις που έχουν συνδεθεί με την εργασιακή ικανοποίηση. Έρευνες του Locke (1976) ταξινόμησαν τις επιμέρους διαστάσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση σε τέσσερα πεδία: αμοιβές, διαπροσωπικές σχέσεις, φύση της εργασίας και οργανωτική δομή. Κατά τους Hulin & Smith (1965) οι πέντε διαστάσεις με τη μεγαλύτερη υποστήριξη είναι ο μισθός, η εργασία, οι ευκαιρίες προαγωγών, ο Προϊστάμενος και οι συνάδελφοι. Τέλος, κατά τον Spector (1997), ο οποίος συνέταξε το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, οι διαστάσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι παρακάτω εννέα: η αμοιβή, οι δυνατότητες προαγωγής, η επίβλεψη, οι πρόσθετες παροχές, οι

ανταμοιβές, οι λειτουργικές διαδικασίες, οι συνάδελφοι, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία (Spector, 1997).

Ένας εργαζόμενος μπορεί να λαμβάνει διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης στην εργασία του από τις επιμέρους διαστάσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1997), αλλά και να αποδίδει διαφορετική βαρύτητα στις επιμέρους αυτές διαστάσεις ανάλογα με την προσωπικότητα ή τα βιώματά του. Επίσης, η συνολική ικανοποίηση από την εργασία συχνά δεν ταυτίζεται με ικανοποίηση από τις επιμέρους διαστάσεις της. Έρευνα των Hucking & Leonard στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1991 σε 16 παραμέτρους εργασιακής ικανοποίησης κατέδειξε ότι, ενώ η πλειονότητα των Αμερικανών που συμμετείχαν στην έρευνα ένιωθαν συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, δεν ήταν εξίσου ικανοποιημένοι απ'όλες τις επιμέρους διαστάσεις της (Spector, 1997).

3.3. Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας

Η διερεύνηση του ζητήματος της εργασιακής ικανοποίησης σε μια εποχή οικονομικής κρίσης, όπως η σημερινή, που χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλά ποσοστά ανεργίας, θα μπορούσε ενδεχομένως να θεωρηθεί πολυτέλεια. Κι αυτό διότι για μεγάλο τμήμα του ενεργού εργατικού δυναμικού κύριο μέλημα είναι καταρχήν να βρει δουλειά για να εξασφαλίσει τα προς το ζην, ενώ επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά και μόνο το γεγονός της ύπαρξης εργασίας.

Εν τούτοις, το ζήτημα της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας, ακόμα και σε αυτή την κρίσιμη χρονική περίοδο, δε θα πρέπει να υποτιμάται, αλλά θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη προσοχή από τους εργοδότες, γιατί, πέραν του ψυχικού οφέλους για τον εργαζόμενο, λειτουργεί τελικά προς όφελος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι αναμφίβολα πολύ σημαντική για τον άνθρωπο, γιατί τον οδηγεί στην αυτάρκεια και του προκαλεί ένα αίσθημα πληρότητας. Ως αποτέλεσμα, προκαλείται βελτίωση των διαθέσεων του προσωπικού και αύξηση της παραγωγικότητάς του (Φαναριώτης, 1996).

Η ικανοποίηση, συνεπώς, αποτελεί βασικό παράγοντα βελτίωσης της αποδοτικότητας και της γενικότερης ανάπτυξης των οργανισμών. Όμως, για να επιτελέσει αυτόν τον ρόλο η ικανοποίηση, πρέπει να συσχετίζεται άμεσα με τα συμφέροντα και τις επιδιώξεις του οργανισμού, διότι ειδάλλως εξελίσσεται σε αρνητικό στοιχείο που οδηγεί σε αντίθετα από τα

επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Άρα, δεν αρκεί τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό να είναι απλώς ικανοποιημένα, αλλά πρέπει να είναι ικανοποιημένα από τη συμμετοχή τους στην εργασία και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Φαναριώτης, 1996).

Επιπρόσθετα, παρόλο που θεωρείται σχεδόν αυτονόητο ότι ένας ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι ένας αποδοτικός εργαζόμενος, αυτή η σχέση δεν έχει αποδειχθεί πλήρως ερευνητικά (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Αντίθετα, η συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται από πραγματοποιηθείσες έρευνες να είναι απρόσμενα μικρή (Spector, 1997). Μάλιστα, ο Κάντας (1998) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δε φαίνεται να έχει άμεσο αντίκρουσμα στην παραγωγικότητα, αλλά είναι πιθανό να είναι η παραγωγικότητα- ήτοι η επιτυχής απόδοση στη δουλειά- αυτή που οδηγεί στην ικανοποίηση, και στη συνέχεια η ικανοποίηση επιδρά έμμεσα στην παραγωγικότητα, καθώς δημιουργείται στο άτομο αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και τον στόχο του. Όπως αναφέρει ο Spector (1997), έρευνα των Jacobs & Solomon (1977) επιβεβαίωσε την υπόθεση ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της καλής εργασιακής απόδοσης, ειδικά στην περίπτωση που η καλή εργασιακή απόδοση συνοδεύεται από αμοιβές.

Ενώ, λοιπόν, παλαιότερες έρευνες είχαν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση συμβαδίζει με την παραγωγικότητα, νεότερες έρευνες απέδειξαν ότι οι δύο έννοιες δε συσχετίζονται πάντοτε και αναγκαστικά. Πάραυτα, αποδείχθηκε ότι η ικανοποίηση έμμεσα συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση ενός οργανισμού, καθώς περιορίζει τους ρυθμούς εργασιακής κινητικότητας, τις αδικαιολόγητες απουσίες, τη συχνή αποχή από την εργασία και όλες τις άλλες αιτίες που αποτελούν παράγοντες αποχώρησης του προσωπικού από την εργασία (Φαναριώτης, 1996). Βέβαια, η κινητικότητα του προσωπικού με πρωτοβουλία των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπως η σημερινή, είναι περιορισμένη, ακόμα και όταν υπάρχει δυσαρέσκεια, καθώς ο εργαζόμενος συνήθως επιλέγει να παραμείνει σε μια εργασία που δεν τον ικανοποιεί γιατί αδυνατεί να βρει εναλλακτική λύση (Κάντας, 1998).

Επίσης, αναφορικά με τις συχνές απουσίες από την εργασία, αυτές σίγουρα αποτελούν ένα φαινόμενο που μειώνει την αποδοτικότητα και επακόλουθα την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Εν τούτοις, το φαινόμενο αυτό αποτελεί μια σύνθετη μεταβλητή που έχει πολλαπλές αιτίες, που συνηθέστερα σχετίζονται με παράγοντες όπως ασθένειες ή οικογενειακές υποχρεώσεις και σπανιότερα με τη δυσαρέσκεια από την εργασία (Spector,

1997). Πράγματι, έρευνα των Goff, Mount & Jamison (1990) κατέδειξε ότι η ανατροφή παιδιών προσχολικής ηλικίας προκαλεί περισσότερες απουσίες από την εργασία από ότι παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική δυσαρέσκεια.

Σε κάθε περίπτωση, ο συνδυασμός υψηλού βαθμού ικανοποίησης και υψηλού βαθμού παραγωγικότητας αποτελεί την πλέον επιθυμητή κατάσταση στα πλαίσια των οργανισμών. Εξάλλου, από σχετικές έρευνες (R.Likert) έχει διαπιστωθεί ότι ο συνδυασμός υψηλού βαθμού παραγωγικότητας και χαμηλού βαθμού ικανοποίησης είναι δύσκολο να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, διότι αυτός ο συνδυασμός αντικατοπτρίζει την ανάλωση και τη φθορά του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού (Π.Φαναριώτης, 1996).

Κεφάλαιο 4^ο Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα

4.1. Παρακίνηση εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα

4.1.1. Η έννοια της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα

Η παρούσα διατριβή εστιάζεται στο αντικείμενο της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Ειδικά η «παρακίνηση στο δημόσιο τομέα» (καθιερωμένη διεθνώς με την ορολογία «public sector motivation») έχει αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, λόγω της θετικής της επίδρασης τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων, όσο και στην εργασιακή τους συμπεριφορά και αποδοτικότητα (Camilleri, 2007). Οι James L.Perry και Lois R.Wise (1990) την έχουν ορίσει ως “την ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς” (Perry & Wise, 1990). Θεωρείται, δε, ότι εδράζεται στο πεδίο των θεωριών περιεχομένου και όχι των θεωριών διαδικασίας, επειδή κατεξοχήν εξηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων από απόψεως εγγενών ψυχολογικών αναγκών (κινήτρων) (Steers, et al., 1996; Camilleri, 2007).

Προκειμένου να γίνει αντιληπτός ο ρόλος της παρακίνησης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, αλλά και να διατυπωθούν προτάσεις σε αυτή την κατεύθυνση, είναι σκόπιμο να σκιαγραφηθεί το προφίλ των εργαζομένων που στελεχώνουν το δημόσιο τομέα. Εξάλλου, κατά τον Wittmer (1991), η κατανόηση των προτιμήσεων των δημοσίων υπαλλήλων είναι απαραίτητη κατά την ανάπτυξη συστημάτων παρακίνησης, ώστε να μπορέσουν να ικανοποιηθούν οι προτιμήσεις τους και επακόλουθα να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού που υπηρετούν.

Σύμφωνα με ερευνητικές μελέτες (Baldwin, 1984; Perry & Wise, 1990; Perry, 1997; Crewson, 1997), οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα προσελκύουν κατά κανόνα άτομα, των οποίων οι αρχές και οι αξίες συμβαδίζουν με την αποστολή της δημόσιας υπηρεσίας. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν ως αποστολή την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας καθώς και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Συνεπώς, η σύνθεση του εργατικού τους δυναμικού αναμένεται να αντανakλά τη φύση της παρεχόμενης εργασίας στον δημόσιο τομέα. Έτσι, κατά τον Wright, τα άτομα που επιλέγουν να εργαστούν

στο δημόσιο τομέα είναι πιο πιθανό να διακατέχονται από αλτρουιστικά κίνητρα και να επιθυμούν να εκπληρώσουν ανώτερου επιπέδου ανάγκες παρέχοντας τις υπηρεσίες τους στο κοινωνικό σύνολο (Camilleri, 2007).

Συνεπώς, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν υποκινούνται από μη χρηματικά κίνητρα λόγω της εργασιακής τους ιδιότητας, αλλά λόγω της ίδιας της προσωπικότητάς τους. Πρόκειται για άτομα που θέλουν να κάνουν εργασία χρήσιμη στο κοινωνικό σύνολο και να εργάζονται για ένα σκοπό, γι' αυτό και επέλεξαν την εργασία στο δημόσιο τομέα (Demke, 2005). Σύμφωνα με την παραπάνω αντίληψη, οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται κυρίως από εσωτερικά κίνητρα, ενώ δείχνουν ιδιαίτερη αφοσίωση προς τον οργανισμό τους και διακατέχονται από υψηλές ηθικές αξίες (Manolopoulos, 2008 a).

4.1.2. Διεθνείς έρευνες παρακίνησης στο δημόσιο σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα

Η συμβολή της παρακίνησης των εργαζομένων στην επιτυχία του δημόσιου τομέα είναι αναμφίβολα αναγνωρισμένη. Εντούτοις, έως πρόσφατα, η σχετική βιβλιογραφία αναφερόταν κυρίως στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα (Perry and Porter, 1982), ενώ η περιορισμένη βιβλιογραφία για την παρακίνηση στον δημόσιο τομέα επικεντρωνόταν στις διαφορές ανάμεσα σε εργαζομένους του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα (eg. Rainey, 1982; Maidani, 1991).

Παρά ταύτα, τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν αρκετές έρευνες για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, οι περισσότερες των οποίων σε ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, όπως ο Καναδάς, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Η.Π.Α (Manolopoulos, 2008 a). Ενδεικτικά, έρευνα των Naff and Crum σε 10.000 δημοσίους υπαλλήλους στην Αμερική το 1999 κατέδειξε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση των υπαλλήλων στο δημόσιο και την εργασιακή τους ικανοποίηση, την απόδοσή τους και την πρόθεση να παραμείνουν στην εργασία τους (Naff & Crum, 1999).

Οι περισσότερες διεθνείς έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι, όπως προαναφέρθηκε, οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται περισσότερο από εσωτερικά κίνητρα, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους που υποκινούνται από εξωτερικούς παράγοντες. Δηλαδή, σε αντιδιαστολή με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται από το περιεχόμενο της εργασίας τους και την πιθανότητα να συμβάλουν με την εργασία τους για το κοινό καλό και να υπηρετήσουν την ιδεολογία τους (Demke, 2005) .

Για παράδειγμα, έρευνα των Buelens & Broeck (2007) σε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται λιγότερο από εξωτερικά κίνητρα σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Αντίθετα, ιδιαίτερη αξία έχουν γι' αυτούς οι εσωτερικές ανταμοιβές, όπως η αίσθηση του καθήκοντος και η αυτοεκπλήρωση.

Επίσης, έρευνα των Jurkiewicz, Massey και Brown (1998) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα έχουν διαφορετικές προσδοκίες από την εργασία τους σε σχέση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι θεωρούν τις υψηλές αποδοχές ως τη σημαντικότερη ανταμοιβή για την εργασία τους. Παρομοίως, έρευνα του Solomon (1986) έδειξε ότι η αμοιβή αποτελεί πιο σημαντικό κίνητρο για τους υπαλλήλους του ιδιωτικού παρά του δημοσίου τομέα. Αντίθετα, σύμφωνα με έρευνες των Gabris and Simo (1995) και Crewson (1997), ο υψηλός μισθός λειτουργεί εξίσου παρακινητικά τόσο σε υπαλλήλους του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα. Το γενικό συμπέρασμα, πάντως, είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται λιγότερο από χρηματικές ανταμοιβές απ' ό,τι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Houston, 2000).

Περαιτέρω, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε ο Houston (2000), οι δημόσιοι υπάλληλοι, συγκρινόμενοι με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, αποδίδουν λιγότερη αξία στο μισθό και περισσότερη στη σημαντική εργασία, ενώ αξιολογούν ως εξίσου σημαντική τη δυνατότητα προαγωγής. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν πιο σημαντικό τον παράγοντα της εργασιακής ασφάλειας σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Αντίθετα, προηγούμενη έρευνα του Wittmer (1991) ανέφερε ότι η εργασιακή ασφάλεια αξιολογείται ως πιο σημαντική για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, ενώ αντίστοιχη έρευνα του Rainey δεν εντόπισε διαφορές στη σημασία που δίνουν στην εργασιακή ασφάλεια οι δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι (Houston, 2000).

Όπως προκύπτει και από πληθώρα ερευνητικών μελετών, πιθανόν οι διαφορές που εντοπίζονται στους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των υπαλλήλων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα να μην οφείλονται μόνο στη διαφορά των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους, αλλά και στο γεγονός ότι έρχονται αντιμέτωποι με διαφορετικού είδους προβλήματα. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν συχνά προβλήματα γραφειοκρατίας, διαδικασιών, πολιτικών παρεμβάσεων και περιορισμών σε αμοιβές και προαγωγές, ενώ οι ιδιωτικοί υπάλληλοι προβλήματα κακής ηγεσίας και έλλειψης επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον (Demke, 2005).

Επίσης, αποτελέσματα ερευνών καταρρίπτουν το στερεότυπο ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τεμπέληδες και δεν εργάζονται σκληρά (Demke, 2005). Έρευνα του Baldwin το 1984 έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται και είναι εξίσου ικανοποιημένοι με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, μοιράζονται τις ίδιες αξίες, είναι εξίσου αποτελεσματικοί, ενώ έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και αναζητούν περισσότερο την εργασιακή ασφάλεια (Baldwin, 1984). Πιο πρόσφατη έρευνα των Frank and Lewis κατέδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιο διατεθειμένοι από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους να εργαστούν σκληρά, παρά τη χαμηλή αμοιβή και τις περιορισμένες δυνατότητες προαγωγής (Frank & Lewis, 2004). Πάντως, ευρήματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε ανεπτυγμένες κυρίως χώρες συνηγορούν στο γεγονός ότι η διαφορά της αποτελεσματικότητας μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στη διαφορά που υπάρχει στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1993)

4.1.3. Έρευνες παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Περιορισμένες είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Αξιοσημείωτη είναι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή σε 1148 υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Τα πορίσματα αυτή της έρευνας επιβεβαίωσαν την επικρατούσα αντίληψη ότι ο δημόσιος τομέας αδυνατεί να παρακινήσει τους εργαζομένους, όπως ο ιδιωτικός τομέας, καθώς υστερεί έναντι αυτού σε ό, τι αφορά την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό φαίνεται να οφείλεται σε μεγάλο αριθμό παραγόντων που αφορούν (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1993):

- στα χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας, όπως είναι η ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων, η αυτονομία εκτέλεσης, η πληροφόρηση για τα αποτελέσματα, η σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- στη σύνδεση προσπαθειών-απόδοσης-αμοιβών,
- στο κλίμα που επικρατεί στη δημόσια διοίκηση της μη αναγνώρισης, της ετεροπροσδιοριζόμενης αποτελεσματικότητας και της κομματικοποίησης.
- στην ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς των άμεσων προϊσταμένων και κυρίως στη λειτουργία των ανταμοιβών και του προσανατολισμού των ενεργειών στην επίτευξη των στόχων.

Περαιτέρω, έρευνα πραγματοποιήθηκε και από τον Μανωλόπουλο το διάστημα των ετών 2004-2007 σε 1079 υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα (Manolopoulos, 2008 a). Σύμφωνα με τα αποτελέσματά της, οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται σε αποδοτική εργασία από ένα συνδυασμό τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων. Ειδικότερα, η εργασιακή ασφάλεια, τα χρηματικά κίνητρα και οι δυνατότητες προαγωγής αποτελούν τα μείζονα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζομένους και συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης τους. Παράλληλα, όμως, κίνητρα όπως οι ευκαιρίες ανάληψης πρωτοβουλιών και η δημιουργική εργασία επίσης κερδίζουν έδαφος και αλληλεπιδρούν με τις παραδοσιακές παραμέτρους παρακίνησης. Επίσης, η παραπάνω έρευνα ανέδειξε το σημαντικό ρόλο των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στη διαμόρφωση των παραγόντων που τους παρακινούν στην εργασία τους.

Επίσης, σύμφωνα με δεύτερη έρευνα του Μανωλόπουλου σε 454 εργαζομένους του ευρύτερου δημόσιου τομέα (Manolopoulos, 2008 b), οι διοικήσεις των φορέων του ευρύτερου δημοσίου προσπαθούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των οργανισμών τους παρέχοντας κυρίως εξωτερικά κίνητρα στους εργαζομένους, όπως δίκαιους μισθούς και αυξημένη εργασιακή ασφάλεια. Όμως, τόσο η παρακινητική διαδικασία, όσο και οι παράγοντες που προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση είναι πολυδιάστατοι και διαφοροποιούνται ανάλογα με τις ικανότητες και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, συνεπώς απαιτείται ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών παρακινητικών δυνάμεων.

4.2. Η εργασιακή ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα

Σήμερα, πολλοί οργανισμοί του δημοσίου επικεντρώνονται σε στρατηγικές που θα κατορθώσουν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Παρόλο, όμως, που πολλά είναι γνωστά για την ικανοποίηση στον ιδιωτικό τομέα, λιγότερα είναι γνωστά για το πώς τα στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα (Wright & Davis, 2003). Το περιβάλλον εργασίας, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, δημιουργούν τις στάσεις ως προς την εργασία, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Κρατούσα αντίληψη αποτελεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους ή είναι λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Η

αιτία της δυσαρέσκειας τους αποδίδεται κυρίως στις οργανωτικές και λειτουργικές δομές του Δημοσίου, που εμπεριέχουν τη γραφειοκρατία και την τυπολατρία, με αποτέλεσμα να εμποδίζουν την ανάπτυξη ορισμένων χαρακτηριστικών της εργασίας, όπως της αυτονομίας και της ικανοποίησης προσωπικών φιλοδοξιών ανάπτυξης (Χαλάς, n.d.).

Επίσης, η έλλειψη ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται και με την έλλειψη εξωγενών παρακινητικών δυνάμεων. Εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης, όπως οι αμοιβές ή οι προαγωγές, έχουν παρακινητική δύναμη, όταν υπάρχει ισχυρή διασύνδεση προσπάθειας και ανταμοιβής. Η εξέχουσα εργασιακή απόδοση δεν ανταμείβεται άμεσα στο δημόσιο με μπόνους ή άλλη χρηματική αμοιβή, παρά μόνο ίσως με αναφορά στην ετήσια αξιολόγηση. Αντίθετα, τα εσωτερικά κίνητρα όπως η ενδιαφέρουσα εργασία, το αίσθημα περηφάνιας και προσφοράς και η κοινωνική αναγνώριση έχουν πραγματική δυναμική στην παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.(Χαλάς, n.d.) Επομένως, η ικανοποίηση από το δημόσιο τομέα εξαρτάται περισσότερο από τη δυνατότητα άντλησης εσωτερικής ικανοποίησης από την άσκηση της εργασίας ενός υπαλλήλου (Frank & Lewis, 2004).

Πάντως, αξίζει να επισημανθεί ότι παρά τη διαφαινόμενη δυσαρέσκεια των δημοσίων υπαλλήλων για την εργασία τους, η εργασία στον -ελληνικό τουλάχιστον- δημόσιο τομέα θεωρείται τα τελευταία χρόνια μια αρκετά ελκυστική επιλογή για τους εργαζομένους, σε σύγκριση με μια αντίστοιχη εργασία στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό αποδίδεται κυρίως στην εργασιακή ασφάλεια καθώς και στις κοινωνικές παροχές που προσφέρει (Demke, 2005). Ιδίως στη σημερινή περίοδο της έντονης οικονομικής κρίσης, της υψηλής ανεργίας και της αμφίβολης βιωσιμότητας πολλών ιδιωτικών επιχειρήσεων, η εργασία στο δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα, κυρίως σε θέματα σταθερού μισθού και ωραρίου, εργασιακής ασφάλειας και κοινωνικών παροχών.

5.1 Δημόσια Διοίκηση

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα της ελληνικής φορολογικής διοίκησης ώστε να οριοθετηθεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι και δη οι εφοριακοί υπάλληλοι.

5.1.1 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης

Ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Φαναριώτης, 1999). Στο πλαίσιο λειτουργίας του δημοσίου τομέα ασκείται η δημόσια διοίκηση, ή άλλως η διοίκηση των δημοσίων υποθέσεων. Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η άσκηση δημόσιας εξουσίας, ενώ απώτερος σκοπός της είναι η θεραπεία των αναγκών του κοινωνικού συνόλου (Τάχος, 1996β).

Ως Δημόσια Διοίκηση νοείται το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών που συνδέονται με την εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας (Δρούλια & Πολίτης, 2008). Η αποστολή της είναι κατά βάση «εκτελεστική» (Τάχος, 1996β), καθώς, όπως σημειώνει και ο Στασινόπουλος (1957), «η Διοίκησης είναι ό,τι απομένει μετά την αφαίρεση της νομοθετικής και της δικαστικής λειτουργίας». Παρόλο που, όπως προαναφέρθηκε, η δημόσια διοίκηση αποτελεί εκδήλωση της εξουσίας του κράτους, η διοικητική της δράση δεν είναι αυθαίρετη (Τάχος, 1996α). Τα διοικητικά όργανα, ήτοι τα δημόσια όργανα της έννομης τάξης, τα οποία δεν ανήκουν στη νομοθετική ή τη δικαστική εξουσία (Σπηλιωτόπουλος, 1999), τελούν υπό το νόμο και δικαιούνται να λειτουργούν εντός των πλαισίων του (Τάχος, 1996β).

Μοχλός για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι. Κατά το Σύνταγμα (άρθρο 103 παρ.1), οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτελούν τη βούληση του κράτους και υπηρετούν το λαό (Τάχος, 1996α). Πρόκειται για μόνιμα κατά κύριο λόγο διοικητικά όργανα (με εξαίρεση τους μετακλητούς υπαλλήλους), που προσφέρουν κατ' επάγγελμα εργασία προς το κράτος, απολαύουν ειδική διασφάλιση της υπηρεσιακής τους κατάστασης και διατελούν σε προαιρετική, άμεση, υπηρεσιακή και πειθαρχική σχέση προς αυτό. Η υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων διέπεται κατά βάση από το Σύνταγμα (άρθρα 103-104) και τον Υπαλληλικό Κώδικα (Τάχος, 1996β).

Οι διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων συνιστούν, αναντίρρητα, κρίσιμη παράμετρο στελέχωσης του δημοσίου τομέα με ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας, που επηρεάζει αφενός την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η δημόσια διοίκηση και αφετέρου την αξιοπιστία των αποφάσεων της, αλλά και την αποδοχή τους από τους πολίτες (Συνήγορος του Πολίτη, 2006).

Είναι αλήθεια ότι στη συνείδηση της ελληνικής κοινωνίας, μέχρι πρόσφατα, είχε εδραιωθεί μια δυσπιστία ως προς τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες. Γενικευμένη ήταν -και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμα είναι - η καχυποψία ότι στις διαδικασίες αυτές κυριαρχεί η ευνοιοκρατία και η πελατειακού τύπου συναλλαγή. Εν τούτοις, από το 1994 έχουν αναληφθεί συστηματικές πρωτοβουλίες στην κατεύθυνση της βελτίωσης του συστήματος επιλογής προσωπικού, πρωτίστως με τη δημιουργία του ΑΣΕΠ ως θεσμικού εγγυητή της τήρησης των αρχών της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας στις προσλήψεις (Ν.2190/1994). Η ανεξάρτητη αυτή αρχή, που είναι επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων σχετικά με τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα, κατοχυρώθηκε και στο Σύνταγμα κατά τη συνταγματική αναθεώρηση του 2001 (άρθρο 103 παρ.7) (Συνήγορος του Πολίτη, 2006).

Αναφορικά με τις δημόσιες υπηρεσίες, εντός των οποίων κατά κανόνα λαμβάνει χώρα η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, αυτές έχουν ως κύριο σκοπό τη λειτουργία του δημοσίου συμφέροντος (Τάχος, 1996α). Σχετικά με την ύπαρξη και τη λειτουργία τους, διέπονται από ορισμένους κανόνες (Τάχος, 1996β):

- Ιδρύονται ή καταργούνται με νόμο, διότι συνεπάγονται την άσκηση δημόσιας εξουσίας και τη μονοπωλιακή διαχείριση ορισμένων υποθέσεων.

- Προσαρμόζονται ανάλογα με τις αναφερόμενες πραγματικές ανάγκες, ώστε να θεραπευθεί το δημόσιο συμφέρον.
- Ο σκοπός της σύστασης και λειτουργίας τους προσδιορίζει αποφασιστικά τις έννομες συνέπειες από τη λειτουργία τους, κι έτσι, οι πράξεις των διοικητικών αρχών εμπεριέχουν το στοιχείο της εξουσίας.
- Λειτουργούν συνεχώς, διότι ακριβώς θεραπεύουν το γενικό συμφέρον.

5.1.2 Οι προκλήσεις για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο σύγχρονο περιβάλλον

Η Δημόσια Διοίκηση είναι οργανωμένη όχι μόνο κατά το σύστημα της υπαλληλίας, για το οποίο έγινε αναφορά παραπάνω, αλλά και κατά το σύστημα της γραφειοκρατίας. Γραφειοκρατία είναι η ύπαρξη νομοθετημένων διαδικασιών, ώστε η αρμοδιότητα των διοικητικών οργάνων να ασκείται σύννομα. Ασφαλώς και ο θεσμός αυτός καθίσταται συντελεστής ασφάλειας δικαίου. Η αύξηση, όμως, της γραφειοκρατίας σημαίνει ότι το άτομο περιβάλλεται ασφυκτικά από τη διοικητική εξουσία (Τάχος, 1996β). Η γραφειοκρατία θεωρείται υπεύθυνη σε μεγάλο βαθμό για την αρνητική εικόνα των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων στη συνείδηση των πολιτών, αναφορικά με θέματα αποδοτικότητας των υπηρεσιών, αποτελεσματικότητας και εξυπηρέτησης του πολίτη.

Περαιτέρω, διάχυτη είναι η αντίληψη ότι ο δημόσιος τομέας συνδέεται με φτωχά ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα στην παροχή υπηρεσιών, με αναποτελεσματικότητα και με ανικανότητα να προσαρμοστεί σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα στις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Παρ'όλ'αυτά, τις τελευταίες δεκαετίες ο δημόσιος τομέας διεθνώς έχει διέλθει μέσα από μεταρρυθμιστικές διαδικασίες, ώστε να καταστεί ανταγωνιστικός και να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις κοινωνικές απαιτήσεις (Manolopoulos, 2008 a).

Πρόκληση πλέον και για τη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση, σύμφωνα και με τη φιλοσοφία διοίκησης του νέου δημόσιου μάνατζμεντ, αποτελεί η αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών του Δημοσίου και η απαλλαγή τους σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό από τους περιορισμούς της γραφειοκρατίας, ώστε να γίνουν πιο ευέλικτες και πιο παραγωγικές. Στόχος αποτελεί η επίτευξη παροχής ποιοτικών και διαφανών υπηρεσιών προς τους πολίτες, με παράλληλη βελτίωση των ποσοτικών αποτελεσμάτων. Εξάλλου, τα παραπάνω αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιδιωκόμενη οικονομική ανάπτυξη, αλλά και τον εκσυγχρονισμό του σύγχρονου κράτους προς όφελος των πολιτών.

Σε ένα αέναα εξελισσόμενο περιβάλλον, ο δημόσιος τομέας οφείλει να προσαρμοστεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής. Στην προσπάθεια για αποτελεσματικότερη λειτουργία του δημοσίου τομέα, πέρα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας και τη βελτίωση των οργανωτικών δομών, ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα.

Στο πλαίσιο αυτό, το ενδιαφέρον στρέφεται στους χώρους εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων και στις συνθήκες της εργασίας τους, που θα τους διασφαλίσουν την απαιτούμενη ενέργεια για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών(Χαλάς, n.d.) Είναι, λοιπόν, ζήτημα ύψιστης σημασίας η διερεύνηση του ρόλου της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, καθώς και της ικανοποίησης που βιώνουν από την εργασία τους οι δημόσιοι υπάλληλοι. Άλλωστε, θεωρείται ευρέως αποδεκτό ότι τα οφέλη που αποκομίζουν οι υπάλληλοι από την εργασία τους επηρεάζουν τις προσπάθειες που είναι πρόθυμοι να καταβάλουν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού τους(Wright & Davis, 2003).

5.2 Ελληνική Φορολογική Διοίκηση

5.2.1. Χαρακτηριστικά και προοπτικές της Ελληνικής Φορολογικής Διοίκησης

Στην παρούσα διατριβή, η έρευνα επικεντρώνεται στους εργαζομένους που στελεχώνουν ένα νευραλγικό τμήμα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τη Φορολογική Διοίκηση και, ειδικότερα, τις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ). Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε με βάση το κριτήριο ότι η βελτίωση της λειτουργίας της φορολογικής διοίκησης είναι επιτακτική για την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και της φοροαποφυγής, την αύξηση των δημόσιων εσόδων και την παροχή ποιοτικών φορολογικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας του έργου της φορολογικής διοίκησης είναι αναμφίβολα το ανθρώπινο δυναμικό του. Η σύνδεση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού με το ανθρώπινο δυναμικό του επιβεβαιώνεται και από τους Lavigna και Hays, οι οποίοι αναφέρουν ότι «η δυνατότητα της διοίκησης να προσφέρει αποδοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες εξαρτάται από τους δημοσίους υπαλλήλους» (Lavigna & Hays, 2004).

Ως Φορολογική Διοίκηση νοείται σύμφωνα με τον νέο Κώδικα Φορολογικών Διαδικασιών (Ν.4174/2013) η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε), η οποία συστάθηκε με το Ν.4093/2012 και διαδέχτηκε τη Γενική Γραμματεία Φορολογικών και Τελωνειακών θεμάτων. Πρόκειται για μια ανεξάρτητη αρχή υπαγόμενη στο Υπουργείο Οικονομικών, στην οποία παρέχονται εξουσίες ελέγχου των φορολογουμένων. Η σύσταση αυτόνομης φορολογικής διοίκησης κατέστη απαραίτητη για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και την παράλληλη αύξηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας της. Μέσα στη φιλοσοφία της Γ.Γ.Δ.Ε εντάσσεται η επένδυση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού της και η υιοθέτηση της αξίας της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών της (Γ.Γ.Δ.Ε, 2015).

Αποστολή της Γ.Γ.Δ.Ε είναι (Γ.Γ.Δ.Ε , 2014):

- Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους φορολογούμενους
- Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των φορολογικών και τελωνειακών παραβάσεων
- Η επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων είσπραξης εσόδων

Στρατηγικοί στόχοι της Γ.Γ.Δ.Ε αποτελούν(Γ.Γ.Δ.Ε, 2015) :

- Η μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων
- Ο εντοπισμός, η καταπολέμηση και η τιμωρία της φοροδιαφυγής της φοροαποφυγής και του λαθρεμπορίου
- Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ενίσχυση της εκούσιας συμμόρφωσης
- Η αποτελεσματικότερη και πιο αξιόπιστη Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση

Στο πλαίσιο κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Γ.Γ.Δ.Ε για το 2015, πραγματοποιήθηκε ανάλυση SWOT, προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της φορολογικής διοίκησης. Όπως φαίνεται και από το Σχήμα 4.1 που παρατίθεται παρακάτω, μεταξύ άλλων προέκυψε ότι στα δυνατά σημεία της φορολογικής διοίκησης περιλαμβάνεται το υψηλό μορφωτικό επίπεδο προσωπικό, ενώ στα αδύναμα στοιχεία της η υποστελέχωση και ανισοκατανομή του προσωπικού, τα μη ικανοποιητικά κίνητρα απόδοσης των εργαζομένων, η πολυνομία, καθώς και η ανάγκη περαιτέρω επιμόρφωσης του προσωπικού σε εξειδικευμένα αντικείμενα.



Σχήμα 4. 1: "SWOT Analysis" της Γ.Γ.Δ.Ε., (Πηγή: Επιχειρησιακό Σχέδιο 2015 Γ.Γ.Δ.Ε.)

Σε επίπεδο οργανωτικής δομής, η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων είναι μία εκ των έξι Γενικών Γραμματειών του Υπουργείου Οικονομικών και αποτελείται από τέσσερις Γενικές Διευθύνσεις, όπως φαίνεται και στο Οργανόγραμμα της Γ.Γ.Δ.Ε (Παράρτημα Α, Σχήμα Α2). Μεταξύ των Γενικών Διευθύνσεων περιλαμβάνεται και η Γενική Γραμματεία Φορολογικής Διοίκησης, της οποίας το οργανόγραμμα παρατίθεται στο Παράρτημα Α, Σχήμα Α1. Στη Γενική Γραμματεία Φορολογικής Διοίκησης υπάγονται οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ), οι οποίες αποτελούν περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών(Γ.Γ.Δ.Ε, 2015).

Οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες διακρίνονται σε Α΄ Τάξης (επιπέδου Διεύθυνσης, στις οποίες λειτουργούν τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού/Νομικής Υποστήριξης), Α-Β΄ Τάξης (επιπέδου Διεύθυνσης χωρίς τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού/Νομικής Υποστήριξης) και Β΄ Τάξης (επιπέδου τμήματος). Σήμερα, κατόπιν των συγχωνεύσεων μεγάλης κλίμακας που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια, σε επίπεδο τόσο τμημάτων όσο και ολόκληρων υπηρεσιών, οι Δ.Ο.Υ είναι πλέον μόλις 118 σε όλη την Ελλάδα και τελούν υπό τον έλεγχο των νεοσύστατων Φορολογικών Περιφερειών (διάγραμμα των οποίων παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α, Σχήμα Α3). Σκοπός της φορολογικής διοίκησης είναι, μέσα από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών της, οι Δ.Ο.Υ. να λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά και να παρέχονται καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

5.2.2 Αδυναμίες του φορολογικού συστήματος και επιπτώσεις στους εργαζομένους

Παρά τις διαφαινόμενες καλές προθέσεις της Πολιτείας τα τελευταία χρόνια για μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών σε επίπεδο φορολογικής διοίκησης, η πραγματικότητα τόσο για τους φορολογουμένους όσο και για τους υπαλλήλους που στελεχώνουν τις Δ.Ο.Υ παραμένει δύσκολη και αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στις στρεβλώσεις του ίδιου του φορολογικού συστήματος. Τα κυριότερα προβλήματα του φορολογικού μας συστήματος φαίνεται να είναι δομικά και συνδέονται με τις συχνές αλλαγές στους φόρους, την πολυπλοκότητα της νομοθεσίας, την αναποτελεσματικότητα της φορολογικής διοίκησης και τη φοροδιαφυγή (Ράπανος & Καπλάνογλου, 2014).

Η πολυπλοκότητα της φορολογικής νομοθεσίας και η πολυνομία, που αντί να μειώνονται έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, πέραν του ότι δυσχεραίνουν την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων, επιβαρύνουν παράλληλα το έργο των εφοριακών υπαλλήλων. Οι εν λόγω υπάλληλοι έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με νέα, πολύπλοκα και συχνά αλληλοσυγκρουόμενα νομοθετήματα και εγκυκλίους, που καλούνται να μελετήσουν, να αποκωδικοποιήσουν και να εφαρμόσουν.

Επίσης, τεράστιο πρόβλημα για τη φορολογική διοίκηση αποτελεί η εκτεταμένη φοροδιαφυγή σε όλες σχεδόν τις μορφές φορολογίας (Ράπανος & Καπλάνογλου, 2014). Αυτό το φαινόμενο στερεί σημαντικά έσοδα από το Δημόσιο και αποτελεί τροχοπέδη στην προσπάθεια για ανάπτυξη της χώρας και οικονομική ανάκαμψη. Παρόλο που ο κύριος στόχος κάθε κυβέρνησης συνίσταται, κατά τις εξαγγελίες της, στην καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, το πρόβλημα είναι πολυδιάστατο και δεν έχει ακόμη αντιμετωπιστεί με επιτυχία. Πρόκληση για τους εφοριακούς υπαλλήλους σε καθημερινή βάση είναι η μάχη κατά της φοροδιαφυγής και η αποτελεσματική επίτευξη του απαιτητικού έργου της βεβαίωσης και της είσπραξης των φόρων.

Αναφορικά με το ζήτημα της αποτελεσματικότητας της φορολογικής διοίκησης, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποιες αξιόλογες προσπάθειες που αποβλέπουν στον εξορθολογισμό της λειτουργίας και την αύξηση της απόδοσης της φορολογικής διοίκησης. Μερικές τέτοιες ενέργειες είναι η υπαγωγή των Δ.Ο.Υ, όπως προαναφέρθηκε, στη σχετικά νεοσύστατη ανεξάρτητη Γενική Γραμματεία Δημοσίων εσόδων, η δραστική μείωση του αριθμού των εφοριών μέσω της συγχώνευσης των υπηρεσιών, η σύσταση νέων υπηρεσιών όπως οι εφορίες μεγάλου πλούτου κ.α.

Δυστυχώς οι αλλαγές στις παραπάνω δομές έως σήμερα δεν έχουν συνοδευθεί από ενέργειες στην κατεύθυνση της αξιοκρατικότερης διαχείρισης του προσωπικού αναφορικά με τις δυνατότητες προαγωγής, εξέλιξης, αλλά και ανταμοιβής για την καλή επίδοση. Επίσης, αυτές οι αλλαγές έχουν επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό και την καθημερινότητα των υπαλλήλων, καθώς σε πολλές περιπτώσεις συνοδεύτηκαν από μεταβολές στις εργασιακές συνθήκες και στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι πλέον βιώνουν μεγαλύτερη αβεβαιότητα ως προς το εργασιακό τους μέλλον σε σχέση με το παρελθόν.

Εν κατακλείδι, πρέπει να επισημανθεί ότι μέχρι στιγμής οι ανωτέρω μεταρρυθμίσεις δεν έχουν επιφέρει την προσδοκώμενη βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών αναφορικά με τα δημόσια έσοδα. Αυτό το γεγονός, όμως, μπορεί ενδεχομένως να αποδοθεί σε σημαντικό βαθμό και στη δραστική μείωση της φοροδοτικής ικανότητας των πολιτών.

6.1. Σκοπός έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παραπάνω κατέστη φανερό ότι οι υπάλληλοι Δ.Ο.Υ, οι οποίοι εργάζονται στο πολυσύνθετο περιβάλλον της φορολογικής διοίκησης, έρχονται αντιμέτωποι με πολύπλοκα προβλήματα, αλλά και καλούνται επιτακτικά να είναι κατά το δυνατόν αποδοτικοί, ώστε να συμβάλουν στην εξυπηρέτηση των φορολογουμένων και την αύξηση των δημοσίων εσόδων. Επιχειρήθηκε, λοιπόν, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής, πέραν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ερευνητική μελέτη με την πραγματοποίηση ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας, προκειμένου να διερευνηθούν τα ζητήματα της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες, ως παραγόντων βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους.

Ειδικότερα, αναφορικά με το ζήτημα της παρακίνησης ερευνήθηκε η συμβολή έξι εξωτερικών και έξι εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, σε σχέση και με τα δημογραφικά τους στοιχεία. Όσον δε αφορά το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης, διερευνήθηκε η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι στις Δ.Ο.Υ από την εργασία τους συνολικά αλλά και στις επιμέρους διαστάσεις της. Ακόμη, διενεργήθηκε συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Ειδικότερα, τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα τα οποία απασχόλησαν τη διατριβή και καλούνται να απαντηθούν με την παρούσα έρευνα είναι:

- 1) Ποια είναι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ;
- 2) Ποιες είναι οι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής τους ικανοποίησης και σε τι βαθμό αντλούν ικανοποίηση από καθεμία απ' αυτές;
- 3) Ποιοι είναι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ και από ποιους εξ αυτών παρακινούνται περισσότερο;
- 4) Κατά πόσο η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση συντελούν στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους;
- 5) Ποια είναι η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην παρακίνηση και την εργασιακή τους ικανοποίηση;

6.2. Δειγματοληψία

Η έρευνα διεξήχθη κατά το διάστημα 1-20 Φεβρουαρίου 2015 στις πόλεις της Θεσσαλονίκης και της Έδεσσας. Ως πληθυσμός της παρούσας έρευνας προσδιορίστηκε το σύνολο των εφοριακών υπαλλήλων που εργάζονται σε Δ.Ο.Υ και ανέρχονται σήμερα σε 10.162 άτομα, σύμφωνα με τα στοιχεία που αναφέρονται στην ιστοσελίδα της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων (www.gsis.gr). Όμως, καθώς αυτός ο πληθυσμός είναι μεγάλος και γεωγραφικά διασπαρμένος, ο πληθυσμός της δειγματοληψίας περιορίστηκε σε εφοριακούς με καθήκοντα απλού υπαλλήλου που εργάζονται σε 6 Δ.Ο.Υ της Κεντρικής Μακεδονίας (5 στη Θεσσαλονίκη και 1 στην Έδεσσα) και ειδικότερα στις Δ.Ο.Υ Δ', Ε', ΣΤ', Ζ', ΦΑΕ Θεσσαλονίκης και Έδεσσας.

Από το αντικείμενο της έρευνας αποκλείστηκαν οι υπάλληλοι Δ.Ο.Υ που κατέχουν θέση ευθύνης, όπως Προϊστάμενοι Δ.Ο.Υ και Τμηματάρχες, αφού στόχος της έρευνας εξαρχής ήταν να εστιαστεί στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των απλών υπαλλήλων. Όσο για την επιλογή των εργαζομένων στις συγκεκριμένες έξι Δ.Ο.Υ ως πληθυσμού δειγματοληψίας, αυτή έγινε με κριτήριο την εξασφάλιση της κατά το δυνατόν αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος, καθώς οι ανωτέρω έξι Υπηρεσίες έχουν μεταξύ τους αρκετά διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, τόσο ως προς το μέγεθος όσο και ως προς την κατά τόπο και την καθ' ύλη αρμοδιότητα.

Το σύνολο των εργαζόμενων εφοριακών υπαλλήλων στις έξι παραπάνω Δ.Ο.Υ που αποτελούν τον πληθυσμό δειγματοληψίας είναι 621 άτομα, σύμφωνα με στοιχεία που μας χορηγήθηκαν από τις Γραμματείες των ως άνω Υπηρεσιών. Μεταξύ αυτών των υπαλλήλων διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια κλειστού τύπου προς συμπλήρωση με τη μέθοδο της μη τυχαίας-συμπτωματικής δειγματοληψίας, η οποία κρίθηκε αναπόφευκτη λόγω του στενού χρονικού περιθωρίου για την ολοκλήρωση της διατριβής, αλλά και της έλλειψης επαρκών διαθέσιμων στοιχείων που αφορούν τους υπαλλήλους. Παρ'όλ'αυτά, έγιναν σημαντικές προσπάθειες για την κατά το δυνατό τυχειότητα και αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (δειγματοληψία από έξι διαφορετικές Δ.Ο.Υ, απ'όλα σχεδόν τα τμήματα, ικανοποιητικό δείγμα).

Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος σε σχέση με τον πληθυσμό της δειγματοληψίας αποτυπώνεται ως προς το φύλο και τη μορφωτική κατάσταση των υπαλλήλων στον πίνακα 6.1. Στον πίνακα αυτό, στις κατηγορίες ΠΕ (Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης) και ΤΕ

(Τεχνολογικής Εκπαίδευσης) περιελήφθησαν όλοι οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων αυτών που έχουν πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ στην κατηγορία ΔΕ (Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης) οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο κατέστη εφικτή η σύγκριση πληθυσμού-δείγματος, καθώς η υπηρεσία κατατάσσει τους υπαλλήλους της με κριτήριο το επίπεδο εκπαίδευσης στις τρεις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ.

Πληθυσμός	Δείγμα						
	Άντρες	Γυναίκες	Σύνολο				
ΠΕ	116	265	381	ΠΕ- ΤΕ	46	104	150
ΤΕ	44	98	142				
ΔΕ	26	62	88	ΔΕ	10	16	26
Σύνολο	186	425	611	Σύνολο	56	120	176

Πίνακας 6. 1 Πληθυσμού και δείγματος έρευνας ανά φύλο και επίπεδο εκπαίδευσης

Συγκεκριμένα, όπως συνάγεται και από τον παραπάνω πίνακα, στην έρευνα συμμετείχε το 29% των εργαζομένων των έξι Δ.Ο.Υ και, ειδικότερα, το 30% των ανδρών και το 28% των γυναικών. Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν κατά 31,8% από άνδρες και κατά 68,18% από γυναίκες. Αντίστοιχα, το 30,44% του πληθυσμού της δειγματοληψίας αποτελείται από άνδρες ενώ το 69,55% από γυναίκες. Ως προς το μορφωτικό επίπεδο, το 85% των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν απόφοιτοι τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το ποσοστό αυτό είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού της δειγματοληψίας αφού το 85% των υπαλλήλων των έξι Δ.Ο.Υ ανήκουν στις κατηγορίες ΠΕ και ΤΕ και μόνο το 15% ανήκει στην κατηγορία ΔΕ.

Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, πραγματοποιήθηκε στα καταστήματα των έξι Δ.Ο.Υ διανομή 220 ερωτηματολογίων, τα 196 των οποίων επεστράφησαν συμπληρωμένα (ποσοστό 89%) μέχρι το τέλος του μηνός Φεβρουαρίου 2015. Τα έγκυρα ερωτηματολόγια που τελικά χρησιμοποιήθηκαν στις στατιστικές αναλύσεις ανήλθαν σε 176 (ποσοστό 80% των αρχικά διανεμηθέντων). Σημειώνεται ότι ερωτηματολόγια στα οποία δεν είχε συμπληρωθεί έστω ένα στοιχείο κρίθηκαν ως άκυρα και δε χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Στον πίνακα 6.2 που ακολουθεί απεικονίζονται ο αριθμός των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν, ο αριθμός και τα ποσοστά των εργαζομένων που ανταποκρίθηκαν, καθώς επίσης και ο αριθμός και το ποσοστό των ερωτηματολογίων που τελικά χρησιμοποιήθηκαν, ανά Δ.Ο.Υ.

Δ.Ο.Υ	Αριθμός Εργαζομένων	Διανεμήθηκαν	Ανταποκρίθηκαν		Χρησιμοποιήθηκαν	
				%		%
Δ.Ο.Υ ΦΑΕ Θεσ/νίκης	121	35	33	94%	30	86%
Δ.Ο.Υ Ε'Θεσ/νίκης	145	35	28	80%	23	66%
Δ.Ο.Υ ΣΤ'Θεσ/νίκης	52	35	30	86%	27	77%
Δ.Ο.Υ Ζ'Θεσ/νίκης	134	50	50	100%	50	100%
Δ.Ο.Υ Έδεσσας	64	30	24	80%	20	67%
Δ.Ο.Υ ΦΑΕ Θεσ/νίκης	105	35	31	89%	26	74%
Σύνολο	621	220	196	89%	176	80%

Πίνακας 6. Ποσοστά ανταποκρινόμενων εργαζομένων ανά Δ.Ο.Υ.

6.3. Ανάλυση ερευνητικού εργαλείου

Τα πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν μέσω ειδικά διαμορφωμένου για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο παρουσιάζεται αυτούσιο στο Παράρτημα Β.

Στην πρώτη σελίδα του περιλαμβανόταν ένα σύντομο κείμενο, στο οποίο η ερευνήτρια εξηγούσε τους σκοπούς της έρευνας και παρότρυνε τους ερωτώμενους για την ειλικρινή συμπλήρωσή του, επισημαίνοντας την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων.

Ακολουθούσε ένα ερωτηματολόγιο, η συμπλήρωση του οποίου υπολογίστηκε ότι απαιτεί περίπου δέκα λεπτά της ώρας. Το ερωτηματολόγιο περιείχε 56 ερωτήσεις (όλες κλειστού τύπου πλην δύο ερωτήσεων όπου έπρεπε να αναγράψουν με αριθμό τα έτη εργασίας τους σε Δ.Ο.Υ και συνολικά) κατανεμημένες σε τρεις νοηματικές ενότητες.

Η πρώτη νοηματική ενότητα περιείχε 6 ερωτήσεις, που προσδιόριζαν το φύλο του δείγματος, την ηλικία του, την εκπαίδευση, την οικογενειακή του κατάσταση και τα έτη εργασιακής προϋπηρεσίας του συνολικά αλλά και ειδικότερα σε Δ.Ο.Υ.

Η δεύτερη νοηματική ενότητα, που είχε σκοπό τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ, περιλάμβανε, σε αυτούσια μετάφραση από την ερευνήτρια, την κλίμακα μέτρησης του Paul Spector “Job Satisfaction Survey” (JSS) για την εργασιακή ικανοποίηση. Η συγκεκριμένη κλίμακα περιέχει 36 ερωτήσεις-δηλώσεις, κατανεμημένες σε 9 διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Η κλίμακα είναι δοκιμασμένη σε διεθνές επίπεδο

με αποδεκτά αποτελέσματα τόσο ως προς την εγκυρότητα όσο και ως προς την αξιοπιστία της. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις-δηλώσεις της συγκεκριμένης ενότητας του ερωτηματολογίου δίνονταν πάνω σε μια 6/βάθμια κλίμακα τύπου Likert, το σημείο 1 της οποίας αντιπροσώπευε το «διαφωνώ απόλυτα», ενώ το σημείο 6 το «συμφωνώ απόλυτα». Όσο πιο ψηλά στην κλίμακα ήταν η απάντηση του ερωτώμενου, τόσο μεγαλύτερη αποτυπωνόταν η ικανοποίησή του, εκτός από τις αντίστροφα διατυπωμένες προτάσεις, που έπρεπε να αναστραφούν κατά την επεξεργασία των απαντήσεων για τον ορθό προσδιορισμό των αποτελεσμάτων.

Με τις 36 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου του Spector υπολογίζονται τόσο εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (και συγκεκριμένα η αμοιβή, η προαγωγή, η επίβλεψη, οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, οι ανταμοιβές, οι λειτουργικές διαδικασίες, οι συνάδελφοι, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία), όσο και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Ειδικότερα, τέσσερα ερωτήματα διάσπαρτα στο ερωτηματολόγιο διατυπώνονται για καθεμία από τις παραπάνω εννέα διαστάσεις. Από το συνδυασμό των απαντήσεων που αφορούν τα ερωτήματα για κάθε διάσταση εξάγεται συμπέρασμα για την ικανοποίηση απ' αυτήν τη διάσταση, ενώ από το συνδυασμό των απαντήσεων που αφορούν όλες τις διαστάσεις της ικανοποίησης μπορεί να συναχθεί συμπέρασμα και για τη συνολική ικανοποίηση (Spector, 1997).

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας 6.3 με τις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και τις ερωτήσεις που ανταποκρίνονται σε καθεμία από τις παρακάτω διαστάσεις. Το r δίπλα στις 19 από τις 35 ερωτήσεις σημαίνει ότι η ερώτηση είναι αντίστροφα διατυπωμένη.

Διαστάσεις ικανοποίησης	Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην κάθε διάσταση
Αμοιβή (μισθός, αυξήσεις)	1, 10r, 19r, 28
Προαγωγή	2r, 11, 20, 33
Επίβλεψη (Προϊστάμενος)	3, 12r, 21r, 30
Πρόσθετες απολαβές	4r, 13, 22, 29r
Ενδεχόμενες ανταμοιβές (χρηματικές ή ηθικές για καλή απόδοση)	5, 14r, 23r, 32r
Λειτουργικές διαδικασίες	6r, 15, 24r, 31r
Συνάδελφοι-συνεργάτες	7, 16r, 25, 34r
Φύση της εργασίας	8r, 17, 27, 35
Επικοινωνία	9, 18r, 26r, 36r

Πίνακας 6. 3 Οι εννέα διαστάσεις ικανοποίησης με τις αντίστοιχες ερωτήσεις (Πηγή: Spector 1997)

Η τρίτη νοηματική ενότητα περιλάμβανε, σε μετάφραση από την ερευνήτρια, κλίμακα μέτρησης που αναπτύχθηκε από τον Δημήτρη Μανωλόπουλο στο πλαίσιο έρευνας του αναφορικά με τους επιθυμητούς παρακινήτες στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Ελλάδας (Manolopoulos, 2008 a). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρούσε έξι εσωτερικούς και έξι εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων και ζητούσε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν την επίδραση που κατά την κρίση τους αυτοί ασκούν στη βελτίωση της απόδοσής τους με 12 δηλώσεις. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις-δηλώσεις δίνονταν πάνω σε 4/βάθμια κλίμακα τύπου Likert, το σημείο 1 της οποίας αντιπροσώπευε το «ασήμαντη» και το σημείο 4 το «πολύ σημαντική». Όσο πιο ψηλά στην κλίμακα ήταν η απάντηση του ερωτώμενου, τόσο πιο ψηλά αξιολογούσε ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας παρακίνησης συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας του.

Οι εξωτερικοί παράγοντες που διερευνήθηκαν ήταν οι παράγοντες μισθός, χρηματικά κίνητρα πέραν του μισθού, επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, εργασιακή ασφάλεια και συνθήκες εργασίας. Οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης που μελετήθηκαν ήταν η ανάπτυξη στον τομέα εργασίας, η ανάγκη για δημιουργική εργασία, η ανάγκη για εκτίμηση και φήμη, οι κοινωνικές ανάγκες, η ανάγκη για επάρκεια και οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών.

6.4. Δοκιμασία οργάνου μέτρησης

Για την καταγραφή των δεδομένων που συλλέχθηκαν, την επεξεργασία και τη στατιστική τους ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 19. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν μέσω του συντελεστή εσωτερικής συνάφειας Cronbach alpha. Ο συντελεστής εσωτερικής συνάφειας για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε $\alpha=0,818$ ενώ για τους παράγοντες παρακίνησης $\alpha=0,896$ (και ειδικότερα $\alpha=0,827$ για την εξωτερική παρακίνηση και $\alpha=0,841$ για την εσωτερική παρακίνηση). Το αποτέλεσμα του ελέγχου κρίνεται ικανοποιητικό, καθώς το όριο για τον χαρακτηρισμό μιας κλίμακας ως αξιόπιστης είναι ένας συντελεστής $\alpha>0,7$. Ο Nunally (1979), ωστόσο, υποστηρίζει ότι ένας συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha μεταξύ 0,5 και 0,6 είναι αρκετός στα αρχικά στάδια της μελέτης (Ραφτόπουλος & Θεοδοσοπούλου, 2002).

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν διαδικασίες περιγραφικής στατιστικής για την απεικόνιση των δεδομένων με πίνακες κατανομής συχνοτήτων, υπολογισμό του μέσου όρου, της διασποράς και της τυπικής απόκλισης των μεταβλητών. Επίσης, κατά τη συσχέτιση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης με τα δημογραφικά στοιχεία, εφαρμόστηκε για διχοτομικές μεταβλητές το κριτήριο t-test και για μεταβλητές πέραν των δύο κατηγοριών η ανάλυση διασποράς (ANOVA ή το αντίστοιχο μη παραμετρικό της ισοδύναμο), αφού προηγήθηκε έλεγχος με το κριτήριο Levene. Σε όλες τις περιπτώσεις στατιστικών ελέγχων χρησιμοποιήθηκε ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας το $\alpha=0,05$.

6.5 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες, έτσι και η παρούσα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Ο πρώτος περιορισμός αφορά στην επιλογή του δείγματος με τη μέθοδο της μη τυχαίας-συμπτωματικής δειγματοληψίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε καθώς ήταν επιτακτική η ανάγκη εύρεσης εθελοντών κυρίως λόγω του στενού χρονικού περιθωρίου για την ολοκλήρωση της διατριβής, αλλά και περιορισμών ως προς τα διαθέσιμα στοιχεία του πληθυσμού στόχου.

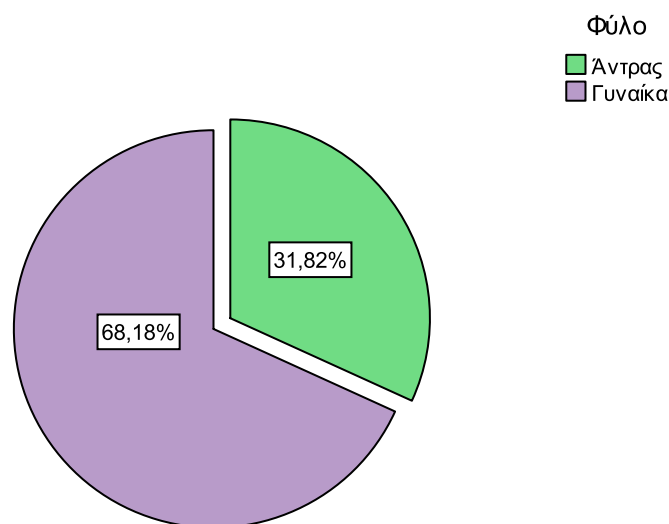
Επίσης, η διεξαγωγή της έρευνας σε δύο μόνο πόλεις της Κ. Μακεδονίας (Θεσσαλονίκη, Έδεσσα) και σε δείγμα 176 υπαλλήλων περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Ωστόσο, η επιλογή υπαλλήλων από έξι διαφορετικές Δ.Ο.Υ και σε δείγμα αρκετά ικανοποιητικό συμβάλλει στην κατά το δυνατόν αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Οπωσδήποτε, η γενίκευση των ευρημάτων καθίσταται επισφαλής χωρίς προηγούμενο έλεγχο τους και σε υπαλλήλους άλλων φορολογικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, μία έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα εφοριακών υπαλλήλων που εργάζονται σε Δ.Ο.Υ περισσότερων πόλεων της ελληνικής επικράτειας αναμφισβήτητα θα προσέφερε ευρήματα με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα των στατιστικών αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διατριβής. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και τους παράγοντες παρακίνησης τους που συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

7.1. Δημογραφικό προφίλ δείγματος

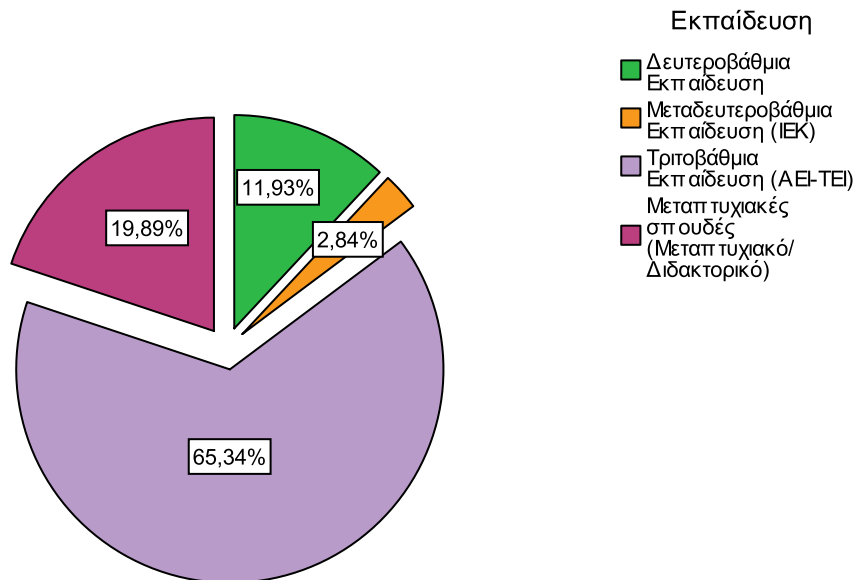
Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που αφορούν στα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος. Αναφορικά με το φύλο, όπως φαίνεται και στο σχήμα 7.1, οι γυναίκες υπερέχουν αριθμητικά σε ποσοστό 68,18% έναντι 31,82% των ανδρών.



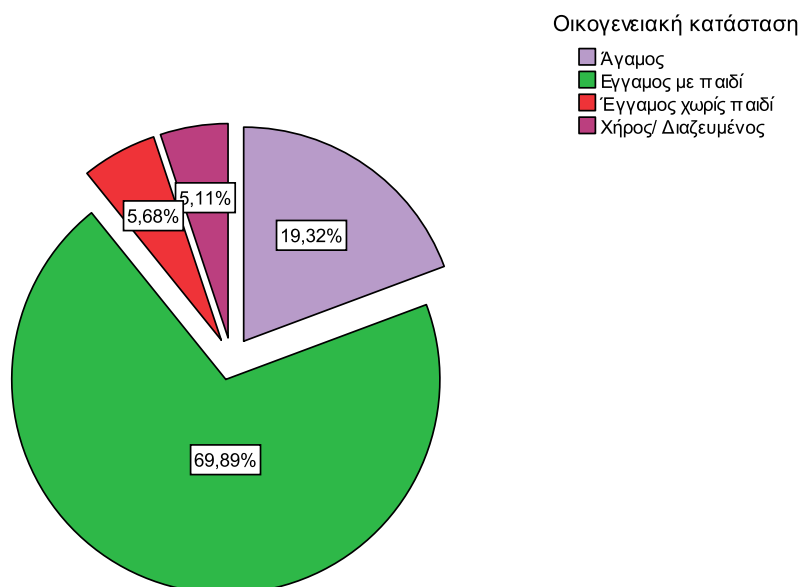
Σχήμα 7. 1 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει του φύλου

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι είναι στη συντριπτική τους πλειοψηφία απόφοιτοι τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (85%), με το 20% εξ αυτών να είναι και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (Σχήμα 7.2). Όσον δε αφορά στην οικογενειακή κατάσταση

του δείγματος, όπως παρατηρούμε στο σχήμα 7.3, περίπου το 70% είναι έγγαμοι με παιδιά, το 20% είναι άγαμοι, ενώ μόλις το 10% περίπου είναι χήροι, διαζευγμένοι ή έγγαμοι χωρίς παιδιά.



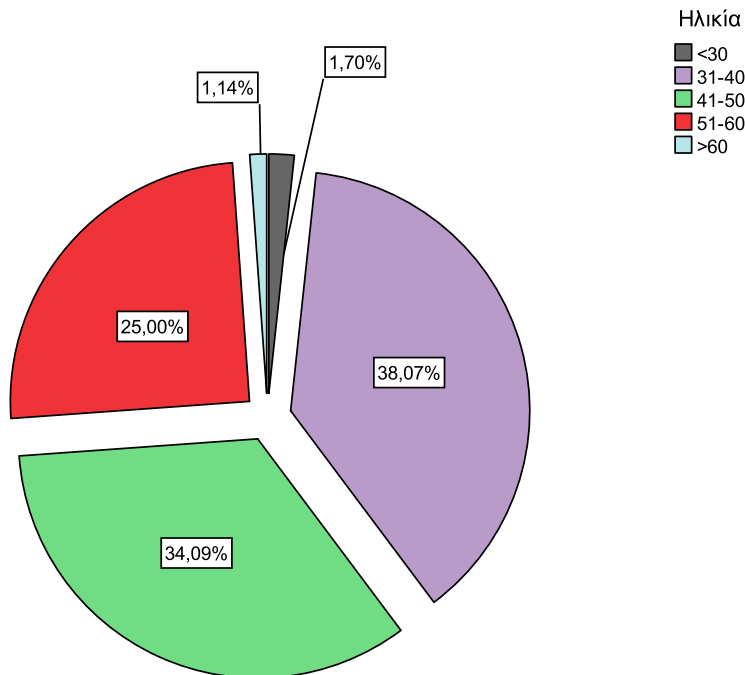
Σχήμα 7. 2 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της εκπαίδευσης



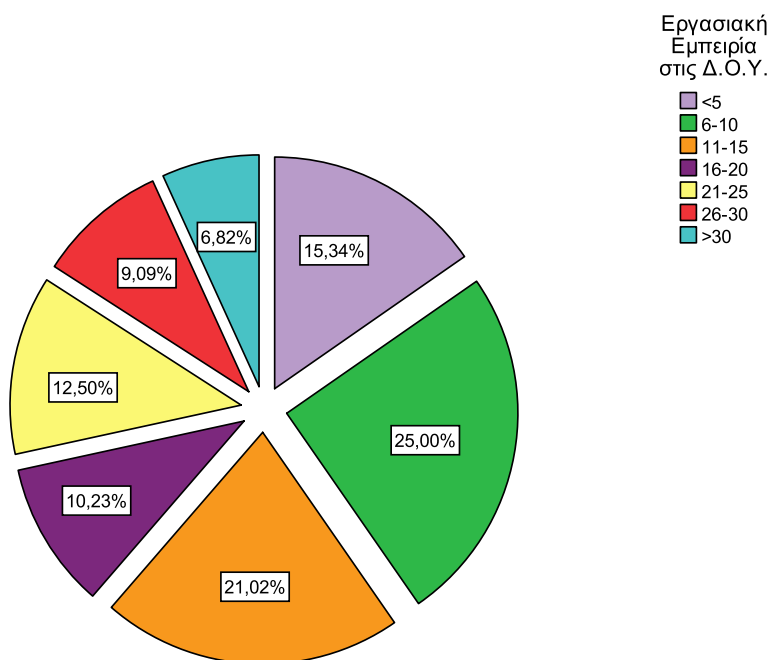
Σχήμα 7. 3 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της οικογενειακής κατάστασης

Σχετικά με την ηλικία του δείγματος, όπως προκύπτει από το Σχήμα 7.4, η πλειοψηφία του δείγματος (περίπου το 70% των ερωτηθέντων) είναι μεταξύ 31 και 50 ετών, το 26% είναι άνω των 50 ετών, ενώ μόλις το 1,7% είναι κάτω των 30 ετών.

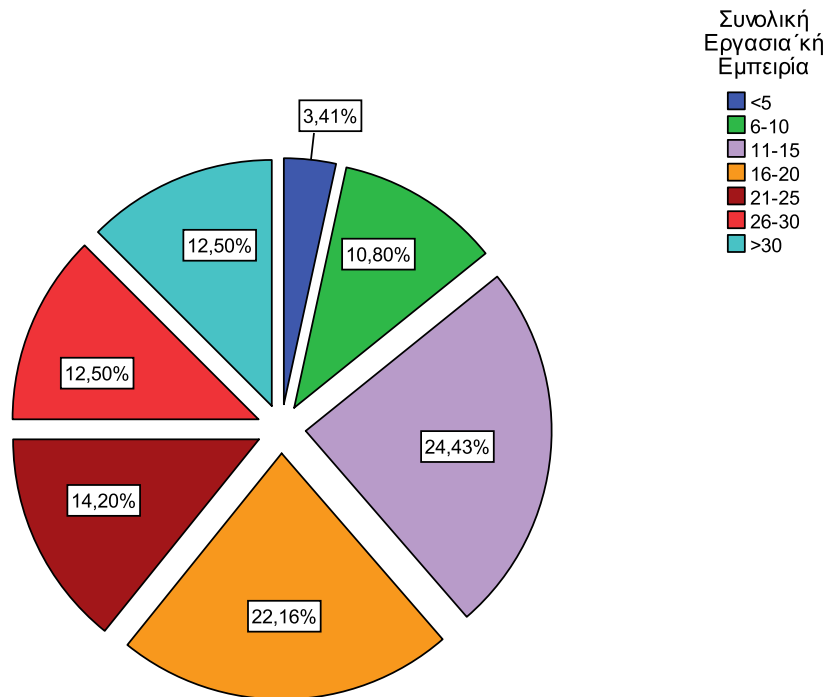
Τέλος, στα Σχήματα 7.5 και 7.6 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος συναρτήσει των στοιχείων που σχετίζονται με την εργασιακή τους εμπειρία, τόσο σε Δ.Ο.Υ όσο και συνολικά. Παρατηρούμε ότι το 61,36% του δείγματος έχει προϋπηρεσία στις Δ.Ο.Υ μέχρι 15 έτη, ενώ πάνω από 25 έτη προϋπηρεσίας έχει μόνο το 16% των ερωτηθέντων. Επίσης παρατηρείται ότι η συνολική εργασιακή εμπειρία του 14% των ερωτηθέντων είναι μέχρι 10 έτη, του 46% των ερωτηθέντων 11-20 έτη και το 40% των ερωτηθέντων πάνω από 20 έτη.



Σχήμα 7. 4 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της ηλικίας



Σχήμα 7. 5 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της εργασιακής εμπειρίας



Σχήμα 7. 6 Κατανομή του δείγματος συναρτήσει της συνολικής εργασιακής εμπειρίας

7.2 Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης

Μέσω του ερωτηματολογίου του Spector για την εργασιακή ικανοποίηση, αναζητήθηκε η ικανοποίηση που αντλούν οι υπάλληλοι των Δ.Ο.Υ τόσο από τις επιμέρους εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης όσο και συνολικά από την εργασία τους.

7.2.1 Αποτελέσματα έρευνας για επαγγελματική ικανοποίηση

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες 7.1 έως και 7.9, καθένας των οποίων εμπεριέχει τα τέσσερα ερωτήματα που αφορούν σε καθεμία από τις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, με τη μέση βαθμολογία επί των απαντήσεων στα τεθέντα ερωτήματα, καθώς επίσης τη διασπορά και την τυπική απόκλιση.

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Αμοιβή	Αισθάνομαι ότι λαμβάνω δίκαια αμοιβή για τη δουλειά που κάνω.	3,17	1,675	2,805
	Οι αυξήσεις αποδοχών είναι πολύ μικρές και γίνονται σπάνια.(αντίστροφη)	1,56	1,125	1,265
	Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου όταν αναλογίζομαι την αμοιβή μου.(αντίστροφη)	2,43	1,217	1,481
	Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που έχω για μισθολογική αύξηση.	2,15	1,210	1,464

Πίνακας 7. 1 Παράγοντας Αμοιβή

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Προαγωγή	Οι δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου είναι πραγματικά πολύ λίγες. (αντίστροφη)	2,33	1,249	1,559
	Οι υπάλληλοι που είναι καλοί στη δουλειά τους έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής.	2,60	1,439	2,071
	Οι εργαζόμενοι εδώ ανελίσσονται εξίσου γρήγορα με εργαζομένους σε άλλες δουλειές.	2,53	1,287	1,656
	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή.	2,48	1,352	1,828

Πίνακας 7. 2 Παράγοντας Προαγωγή

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Επίβλεψη	Ο/Η Προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/ή στη δουλειά του/της.	4,52	1,402	1,965
	Ο/Η Προϊστάμενός/η μου είναι άδικος/η μαζί μου.(αντίστροφη)	4,72	1,368	1,871
	Ο/Η Προϊστάμενός/η μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.(αντίστροφη)	3,98	1,619	2,623
	Συμπαθώ τον/την Προϊστάμενό/η μου.	4,89	1,098	1,205

Πίνακας 7. 3 Παράγοντας Επίβλεψη

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Πρόσθετες Παροχές	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές (πέραν του μισθού) που μου προσφέρει η δουλειά μου.(αντίστροφη)	2,09	1,419	2,015
	Οι παροχές (πέραν του μισθού) που λαμβάνω από την εργασία μου είναι εξίσου καλές με αυτές άλλων οργανισμών.	2,37	1,392	1,937
	Λαμβάνουμε ένα δίκαιο πακέτο παροχών.	2,38	1,330	1,769
	Δεν έχουμε στη δουλειά μου τις παροχές (πέραν του μισθού) που θα έπρεπε να έχουμε.(αντίστροφη)	1,99	1,260	1,588

Πίνακας 7. 4 Παράγοντας Πρόσθετες Παροχές

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την ανάλογη αναγνώριση.	2,94	1,417	2,008
	Δεν αισθάνομαι ότι εκτιμάται η εργασία μου.(αντίστροφη)	3,01	1,390	1,931
	Οι ανταμοιβές (υλικές ή ηθικές) που λαμβάνουν όσοι/ες εργάζονται εδώ είναι πολύ μικρές.(αντίστροφη)	2,60	1,365	1,864
	Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται έτσι όπως θα έπρεπε.(αντίστροφη)	2,28	1,094	1,196

Πίνακας 7. 5 Παράγοντας Ενδεχόμενες Ανταμοιβές

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Λειτουργικές Διαδικασίες	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες στην Υπηρεσία μου δυσκολεύουν τους εργαζομένους να κάνουν καλά τη δουλειά τους.(αντίστροφη)	1,93	1,164	1,355
	Οι προσπάθειες που καταβάλλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια μπλοκάρονται από τη γραφειοκρατία.	2,73	1,626	2,643
	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου.(αντίστροφη)	1,92	1,077	1,159
	Έχω πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασία στη δουλειά μου.(αντίστροφη)	2,16	1,292	1,670

Πίνακας 7. 6 Παράγοντας Λειτουργικές Διαδικασίες

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Συναδέλφοι – Συνεργάτες	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	5,11	0,813	0,661
	Πιστεύω ότι χρειάζεται να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων συναδέλφων μου.(αντίστροφη)	3,01	1,521	2,314
	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	5,01	0,807	0,651
	Στη δουλειά μου συμβαίνουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις.(αντίστροφη)	3,37	1,551	2,406

Πίνακας 7. 7 Παράγοντας Συναδέλφοι - Συνεργάτες

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Φύση της Εργασίας	Κάποιες φορές νιώθω ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.(αντίστροφη)	2,59	1,391	1,935
	Νιώθω ευχαρίστηση με τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	3,49	1,381	1,908
	Νιώθω υπερήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά.	3,61	1,422	2,022
	Η δουλειά μου μού είναι ευχάριστη.	3,17	1,495	2,234

Πίνακας 7. 8 Παράγοντας Φύση Εργασίας

	Mean	Std. Deviation	Variance	
Επικοινωνία	Υπάρχει καλή επικοινωνία στη Υπηρεσία που εργάζομαι.	4,04	1,371	1,878
	Οι στόχοι της Υπηρεσίας μου δε μου είναι ξεκάθαροι.(αντίστροφη)	2,81	1,282	1,642
	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει μέσα στην Υπηρεσία που εργάζομαι.(αντίστροφη)	2,84	1,330	1,769
	Τα καθήκοντα που μου ανατίθενται δε μου εξηγούνται πλήρως.(αντίστροφη)	3,12	1,435	2,060

Πίνακας 7. 9 Παράγοντας Επικοινωνία

Οι παραπάνω πίνακες περιλαμβάνουν το σύνολο των 36 ερωτημάτων της κλίμακας του Spector, τα οποία είναι κατανοημένα ανά διάσταση εργασιακής ικανοποίησης. Από τα δεδομένα των ανωτέρω πινάκων προκύπτει ότι η μέση βαθμολογία στα 28 από τα 36 ερωτήματα είναι κάτω από το νοητό μέσο όρο (3,5), υποδηλώνοντας τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων από τις περισσότερες εκφάνσεις της εργασίας τους.

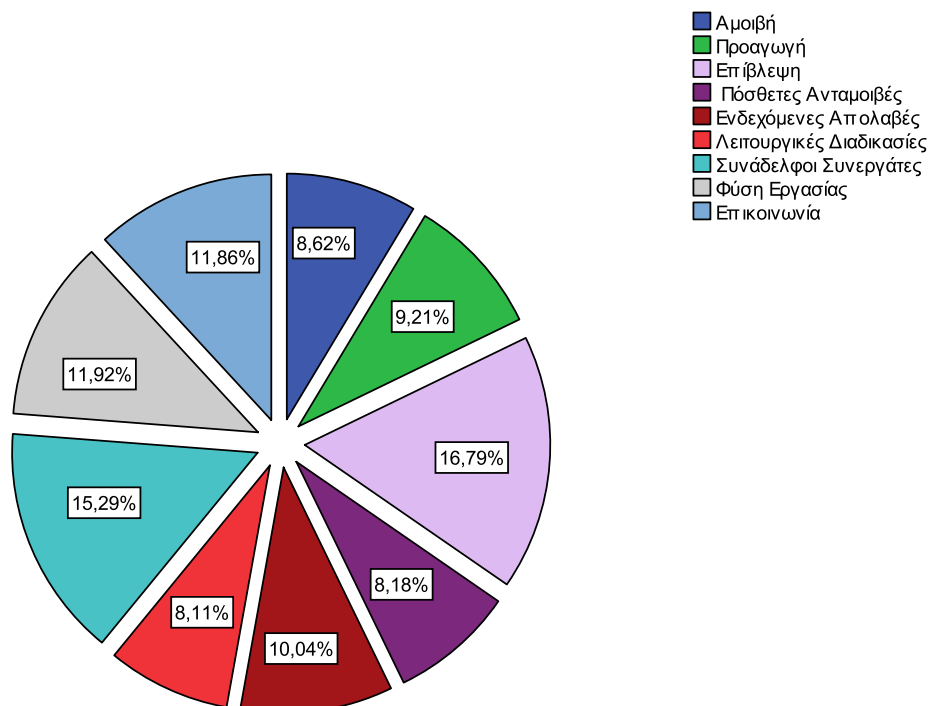
Τη χαμηλότερη βαθμολογία (1,56) συγκεντρώνει το αντίστροφα διατυπωμένο ερώτημα 10 («Οι αυξήσεις αποδοχών είναι πολύ μικρές και γίνονται σπάνια») που αναφέρεται στη μεταβλητή «αμοιβή». Επίσης, πολύ χαμηλές βαθμολογίες (1,92 και 1,93) συγκεντρώνουν τα - επίσης αντίστροφα διατυπωμένα- ερωτήματα 6 («Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες στην Υπηρεσία μου δυσκολεύουν τους εργαζομένους να κάνουν καλά τη δουλειά τους») και 24 («Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου»). Την υψηλότερη βαθμολογία (5,11) τη συγκεντρώνει το ερώτημα 7 («Συμπαθώ τους συναδέλφους μου») και τη δεύτερη υψηλότερη (5,01) το συναφές ερώτημα 25 («Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου»).

Γενικότερα, από τις απαντήσεις συνάγεται ότι οι υπάλληλοι εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους και την επίβλεψή τους, ενώ είναι πολύ δυσαρεστημένοι από το μισθό τους, τις πρόσθετες παροχές, τις δυνατότητες προαγωγής, τις ανταμοιβές και τις λειτουργικές διαδικασίες. Η ως άνω διαπίστωση αποτυπώνεται ξεκάθαρα στον πίνακα 7.10, στον οποίο φαίνεται κατά φθίνουσα σειρά η ικανοποίηση που αντλούν οι υπάλληλοι από τις επιμέρους εκφάνσεις της εργασίας τους. Επίσης, όπως προκύπτει από τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, η βαθμολογία επί της συνολικής ικανοποίησης διαμορφώνεται στο 3 (που είναι κάτω της νοητής μέσης τιμής της κλίμακας), αποτυπώνοντας την έλλειψη συνολικής ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους.

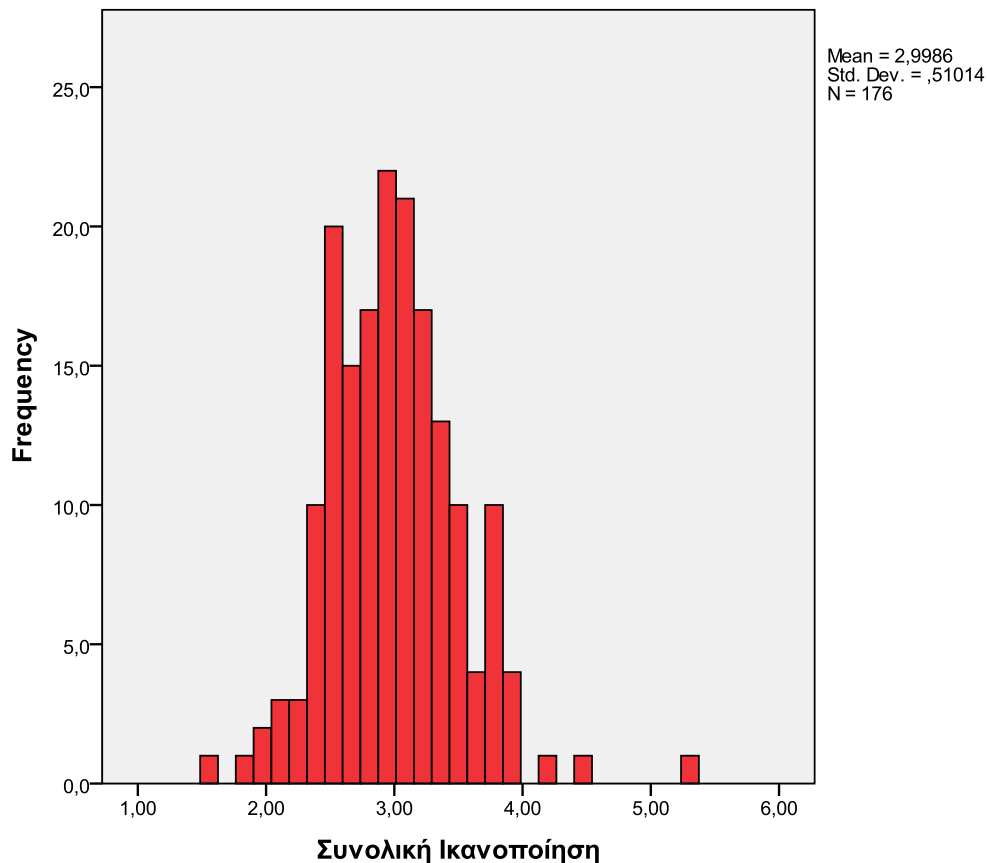
Οι ίδιες διαπιστώσεις προκύπτουν και από τα Σχήματα 7.7 και 7.8 που εμφανίζονται παρακάτω. Το πρώτο εξ αυτών δείχνει σε τι ποσοστό αντλούν οι υπάλληλοι την – περιορισμένη έστω- ικανοποίηση από καθεμία από τις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας τους και το δεύτερο αποτυπώνει σε ιστόγραμμα τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων.

	Mean	Std. Deviation	Variance
Επίβλεψη (Προϊστάμενος)	4,53	1,078	1,162
Συνάδελφοι – Συνεργάτες	4,13	,722	,521
Φύση της Εργασίας	3,22	1,064	1,133
Επικοινωνία	3,20	,891	,793
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές (χρηματικές ή ηθικές για καλή απόδοση)	2,71	,917	,842
Προαγωγή	2,48	,842	,709
Αμοιβή (μισθός, αυξήσεις)	2,33	,853	,727
Πρόσθετες Απολαβές	2,21	,917	,841
Λειτουργικές Διαδικασίες	2,19	,770	,593
Συνολική Ικανοποίηση	3,00	,5101	,260

Πίνακας 7. 10 Παράγοντες συνολικής ικανοποίησης



Σχήμα 7. 7 Παράγοντες συνολικής ικανοποίησης



7.2.3. Συσχέτιση συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ και των δημογραφικών και εργασιακών τους χαρακτηριστικών.

Αναφορικά με το φύλο, πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος t-test, με σκοπό να μελετηθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο επίπεδο συνολικής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ο στατιστικός έλεγχος διασπορών με το κριτήριο Levene έδωσε την τιμή $p = 0,352 > 0,05$, συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη διασπορά των δύο φύλων. Από τα αποτελέσματα του t-test, όπως αυτά παρατίθενται και στον πίνακα 7.11, προέκυψε $t(174) = 1.208$ και $p = 0,229 > 0,05$, που δείχνει ότι η διαφορά των μέσων όρων της συνολικής ικανοποίησης των ανδρών και γυναικών είναι στατιστικά μη σημαντική.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
Συνολική Ικανοποίηση	Equal variances assumed	,872	,352	1,208	174	,229
	Equal variances not assumed			1,300	129,709	,196

Πίνακας 7. 11 Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για την επίδραση του φύλου στην συνολική ικανοποίηση

Για τις λοιπές μεταβλητές διερευνήθηκε αρχικά αν μπορεί να εφαρμοστεί η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One Way ANOVA), καθώς συγκρίνουμε μετρήσεις που προέρχονται από περισσότερες από δύο ομάδες ως προς μία εξαρτημένη μεταβλητή. Για να εφαρμοστεί η ως άνω μέθοδος θα πρέπει τα δείγματα να ακολουθούν την κανονική κατανομή και να μην υπάρχει ομοιογένεια της διασποράς (δηλαδή στατιστικά μη σημαντικές διαφορές στις διασπορές των δειγμάτων) (Τσαγρής, 2011). Από το στατιστικό έλεγχο διασποράς με το κριτήριο Levene, όπως φαίνεται στον πίνακα 7.12, παρατηρήθηκαν τιμές p μεγαλύτερες του 0,05 για τις μεταβλητές ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση και έτη υπηρεσίας σε Δ.Ο.Υ. Ακολούθως, σε αυτές τις μεταβλητές εφαρμόστηκε η one-way Anova (πίνακας 7.13), με αποτέλεσμα $p\text{-value} > 0,05$ της ANOVA σε όλες τις περιπτώσεις. Συνεπώς, σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$, δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της συνολικής ικανοποίησης με τις αντίστοιχες μεταβλητές.

Αναφορικά με τη μεταβλητή «συνολικά έτη προϋπηρεσίας», η τιμή p του κριτηρίου Levene βρέθηκε $p = 0,042 < 0,05$, συνεπώς θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί το μη παραμετρικό ισοδύναμο της one-way ANOVA Test Kruskal-Wallis. Από το παραπάνω τεστ προέκυψε $p\text{-value} = 0,243 > 0,05$, όπως φαίνεται στον πίνακα 7.14. Άρα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στη συνολική ικανοποίηση και στα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

Test of Homogeneity of Variances

Συνολική Ικανοποίηση

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ηλικία	,775	4	171	,543
Οικογενειακή κατάσταση	,864	3	172	,461
Εκπαίδευση	,801	3	172	,495
Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ.	1,255	6	169	,281
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας	2,237	6	169	,042

Πίνακας 7. 12 Αποτελέσματα ελέγχου ομογενοποίησης της διασποράς

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ηλικία	Between Groups	,704	4	,176	,671	,613
	Within Groups	44,838	171	,262		
	Total	45,542	175			
Οικογενειακή κατάσταση	Between Groups	,353	3	,118	,447	,719
	Within Groups	45,189	172	,263		
	Total	45,542	175			
Εκπαίδευση	Between Groups	,406	3	,135	,516	,672
	Within Groups	45,136	172	,262		
	Total	45,542	175			
Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ.	Between Groups	1,365	6	,227	,870	,518
	Within Groups	44,177	169	,261		
	Total	45,542	175			

Πίνακας 7. 13 Αποτελέσματα σύγκρισης μεταξύ των ομάδων Ηλικία, Οικογενειακή Κατάσταση, Εκπαίδευση και Έτη Υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ, one- way ANOVA

Test Statistics Kruskal Wallis Test, . Grouping Variable: Συνολικά έτη προϋπηρεσίας

	Συνολική_Ικανοποίηση
Chi-Square	7,931
Df	6
Asymp. Sig.	,243

Πίνακας 7. 14 Αποτελέσματα συγκρίσεων μη παραμετρικής ANOVA, Συνολικά Έτη Υπηρεσίας

7.3 Ερωτηματολόγιο παρακίνησης

Με την κλίμακα του Μανωλόπουλου, που εμπεριέχεται στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας, αναζητήθηκε η επίδραση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων στις Δ.Ο.Υ. και έγινε συσχέτιση με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.

7.3.1. Αποτελέσματα έρευνας για παρακίνηση

Στον πίνακα 7.15 φαίνεται, με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση και η διασπορά επί των παραγόντων τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής παρακίνησης. Όπως είναι εμφανές από τις τιμές του πίνακα, μεγάλη είναι η σημασία των παραγόντων παρακίνησης που μελετήθηκαν για τους υπαλλήλους των Δ.Ο.Υ, καθώς και η θετική επίδραση που ασκούν στην αποδοτικότητα τους.

Μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης, ο παράγοντας που κατά τη γνώμη των ερωτηθέντων συντελεί στο να έχουν καλύτερη απόδοση είναι η καλή επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον (3,69) και ακολουθούν οι καλές συνθήκες εργασίας (3,63) και ο δίκαιος μισθός (3,58). Έπεται η εργασιακή ασφάλεια (3,56) και η παροχή ισχυρών χρηματικών κινήτρων (3,40), ενώ στην τελευταία θέση βρίσκονται οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (3,19).

		Mean	Std. Deviation	Variance
Εξωτερική Παρακίνηση	Δίκαιος μισθός	3,58	,721	,519
	Παροχή ισχυρών χρηματικών κινήτρων (π.χ. bonus, έξτρα παροχές)	3,40	,801	,642
	Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	3,69	,542	,294
	Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	3,19	,831	,690
	Εργασιακή ασφάλεια	3,56	,715	,511
	Καλές συνθήκες εργασίας	3,63	,656	,430
Εσωτερική Παρακίνηση	Ευκαιρίες για ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας	3,23	,845	,714
	Δημιουργική εργασία	3,45	,739	,546
	Εκτίμηση και φήμη στο εργασιακό περιβάλλον	3,15	,831	,691
	Κοινωνικές ανάγκες	3,02	,845	,714
	Ανάγκη για επαγγελματική επάρκεια (π.χ. μέσω συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα κ.α)	3,59	,695	,483
	Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών	3,07	,839	,704

Πίνακας 7. 15 Παράγοντες Παρακίνησης

Οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης προκύπτει ότι επίσης έχουν σημασία για τους υπαλλήλους και συμβάλλουν θετικά στη βελτίωση της απόδοσής τους. Μεταξύ αυτών, ο σημαντικότερος παράγοντας εμφανίζεται να είναι η ανάγκη για επαγγελματική επάρκεια (3,59), ενώ ακολουθεί η ανάγκη για δημιουργική εργασία (3,45). Ο τρίτος παράγοντας εσωτερικής παρακίνησης που έχει θετική επίδραση στο αποτέλεσμα της εργασίας των υπαλλήλων είναι οι ευκαιρίες για ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας (3,23) και ο τέταρτος παράγοντας η εκτίμηση και φήμη στο εργασιακό περιβάλλον (3,15). Οι παράγοντες παρακίνησης που κατά τη γνώμη των υπαλλήλων έχουν τη μικρότερη συμβολή στην επίτευξη ενός θετικού αποτελέσματος είναι οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών (3,07) και οι κοινωνικές ανάγκες (3,02).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες παρακίνησης, εσωτερικοί και εξωτερικοί, κατά φθίνουσα σειρά, σύμφωνα με την αξιολόγηση των ερωτώμενων (Πίνακας 7.16). Από τους παράγοντες παρακίνησης, αυτοί που αξιολογούνται ως πιο σημαντικοί, με μέση βαθμολογία άνω του 3,5, είναι, από τους εξωτερικούς παράγοντες η επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον (κατέχοντας την πρώτη θέση συνολικά), οι καλές συνθήκες εργασίας (στη δεύτερη θέση), ο δίκαιος μισθός (τέταρτη θέση) και η εργασιακή ασφάλεια (πέμπτη θέση), και από τους εσωτερικούς παράγοντες η ανάγκη για επαγγελματική επάρκεια, η οποία κατέχει την τρίτη θέση στη συνολική κατάταξη.

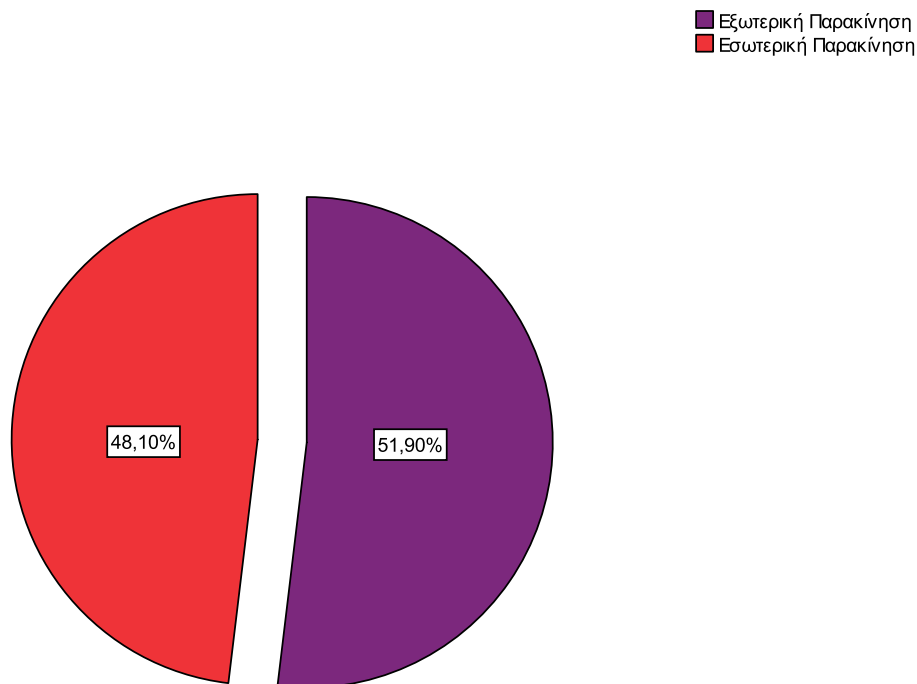
	Mean	Std. Deviation	Variance
Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	3,69	,542	,294
Καλές συνθήκες εργασίας	3,63	,656	,430
Ανάγκη για επαγγελματική επάρκεια (π.χ. μέσω συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα κ.α)	3,59	,695	,483
Δίκαιος μισθός	3,58	,721	,519
Εργασιακή ασφάλεια	3,56	,715	,511
Δημιουργική εργασία	3,45	,739	,546
Παροχή ισχυρών χρηματικών κινήτρων (π.χ. bonus, έξτρα παροχές)	3,40	,801	,642
Ευκαιρίες για ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας	3,23	,845	,714
Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	3,19	,831	,690
Εκτίμηση και φήμη στο εργασιακό περιβάλλον	3,15	,831	,691
Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών	3,07	,839	,704
Κοινωνικές ανάγκες	3,02	,845	,714

Πίνακας 7. 16 Παράγοντες παρακίνησης κατά φθίνουσα σειρά

Παρόλο που οι βαθμολογίες σε όλα τα ερωτήματα είναι πάνω από το νοητό μέσο όρο (2,5), γεγονός που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι όλοι οι ανωτέρω παράγοντες λειτουργούν θετικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους, διαφαίνεται ότι οι υπάλληλοι αξιολογούν ως πιο σημαντικούς τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης και θεωρούν ότι αυτοί συμβάλλουν περισσότερο από τους εσωτερικούς στη βελτίωση της απόδοσης τους. Αυτό το συμπέρασμα ανακύπτει και από τον πίνακα 7.17, απ' όπου φαίνεται ότι η μέση βαθμολογία για τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης είναι 3,5076, ενώ για τους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης είναι 3,2509. Η υπεροχή της εξωτερικής έναντι της εσωτερικής παρακίνησης αποτυπώνεται και στο Σχήμα 7.9 που ακολουθεί.

	Εξωτερική Παρακίνηση	Εσωτερική Παρακίνηση
Mean	3,5076	3,2509
Std. Deviation	,52548	,59841
Variance	,276	,358

Πίνακας 7. 17 Μέση τιμή, Τυπική Απόκλιση και Διακύμανσης στις Εσωτερικής και Εξωτερικής Παρακίνησης



Σχήμα 7. 9 Παράγοντες Παρακίνησης

Επίσης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση t-test για εξαρτημένα δείγματα ώστε να εξετάσουμε αν είναι στατιστικά σημαντική η διαφορά των μέσων όρων εσωτερικής και εξωτερικής

παρακίνησης. Όπως φαίνεται στον πίνακα 7.18, $t=7.789$ και $p\text{-value}=0.000<0.05$. Συνεπώς, η διαφορά των μέσων όρων των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Paired Samples Test								
	Paired Differences					t	Df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Εξωτερική Παρακίνηση Εσωτερική Παρακίνηση	,2566	,43711	,03295	,19160	,32166	7,789	175	,000

Πίνακας 7. 18 Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης

Ταυτόχρονα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.19, οι συγκεκριμένες μεταβλητές έχουν ισχυρή συνάφεια μεταξύ τους, διότι $R=0.705$, που είναι κοντά στη μονάδα. Επίσης, βλέπουμε ότι $\text{sig}=0.000<0.05$, επομένως η συσχέτιση των δύο μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Paired Samples Correlations			
	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Εξωτερική_Παρακίνηση & Εσωτερική_Παρακίνηση	176	,705	,000

Πίνακας 7. 19 Συσχέτιση εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης

7.3.2 Συσχέτιση παραγόντων παρακίνησης με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στη συνέχεια, διερευνάται η συσχέτιση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης με τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων και την εργασιακή τους εμπειρία.

Αναφορικά με το φύλο, πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος t-test, με σκοπό να μελετηθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ως επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε $\alpha=0,05$. Ο στατιστικός έλεγχος διασποράς με το κριτήριο Levene έδωσε την τιμή $p=0,133 > 0,05$ για την εξωτερική παρακίνηση και $p=0,371 > 0,05$ για την εσωτερική παρακίνηση, συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη διασπορά των δύο φύλων. Από τα αποτελέσματα του t-test, όπως αυτά παρατίθενται και στον πίνακα 7.20, προέκυψε για την εξωτερική παρακίνηση $t(174)=-1,995$ και $p=0,048 < 0,05$, ενώ για την εσωτερική παρακίνηση $t(174)=-2,202$ και $p=0,029 < 0,05$. Τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι η διαφορά των μέσων όρων της εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης των ανδρών και γυναικών είναι στατιστικά σημαντική. Στον πίνακα 7.21 φαίνονται οι περιγραφικοί δείκτες της εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης για το φύλο.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Εξωτερική Παρακίνηση	Equal variances assumed	2,277	,133	-1,995	174	,048
	Equal variances not assumed			-1,910	96,825	,059
Εσωτερική Παρακίνηση	Equal variances assumed	,804	,371	-2,202	174	,029
	Equal variances not assumed			-2,115	97,523	,037

Πίνακας 7. 20 Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου για την επίδραση του φύλου στους παράγοντες παρακίνησης

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εξωτερική_Παρακίνηση	Άντρας	56	3,3929	,56356	,07531
	Γυναίκα	120	3,5611	,50020	,04566
Εσωτερική_Παρακίνηση	Άντρας	56	3,1071	,63678	,08509
	Γυναίκα	120	3,3181	,57002	,05204

Πίνακας 7. 21 Περιγραφικοί δείκτες (μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις) της Εξωτερικής και Εσωτερικής Παρακίνησης για το φύλο

Για τις λοιπές μεταβλητές διερευνήθηκε αρχικά αν μπορεί να εφαρμοστεί η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (One Way ANOVA). Πραγματοποιήθηκε, όπως και στην περίπτωση της συνολικής ικανοποίησης, στατιστικός έλεγχος διασποράς με το κριτήριο Levene (Πίνακας 7.22) και παρατηρήθηκαν τιμές p μεγαλύτερες του 0,05 για τις μεταβλητές ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη υπηρεσίας σε Δ.Ο.Υ και έτη συνολικής προϋπηρεσίας, τόσο για την εξωτερική όσο και για την εσωτερική παρακίνηση. Ακολούθως, σε αυτές τις μεταβλητές εφαρμόστηκε η one-way Anova, με αποτέλεσμα $p\text{-value}>0,05$ της ANOVA σε όλες τις περιπτώσεις (Πίνακας 7.23). Συνεπώς, σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=005$, δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής παρακίνησης με τις αντίστοιχες μεταβλητές.

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ηλικία	Εξωτερική Παρακίνηση	2,314	4	171	,059
	Εσωτερική Παρακίνηση	2,217	4	171	,069
Οικογενειακή κατάσταση	Εξωτερική Παρακίνηση	,309	3	172	,819
	Εσωτερική Παρακίνηση	1,061	3	172	,367
Εκπαίδευση	Εξωτερική Παρακίνηση	6,097	3	172	,001
	Εσωτερική Παρακίνηση	2,756	3	172	,044
Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	Εξωτερική Παρακίνηση	2,057	6	169	,061
	Εσωτερική Παρακίνηση	1,919	6	169	,080
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας	Εξωτερική Παρακίνηση	1,619	6	169	,145
	Εσωτερική Παρακίνηση	1,426	6	169	,207

Πίνακας 7. 22 Αποτελέσματα ελέγχου ομογενοποίησης της διασποράς των δημογραφικών στοιχείων με τους παράγοντες παρακίνησης

Αναφορικά με τη μεταβλητή «εκπαίδευση», η τιμή p του κριτηρίου Levene βρέθηκε $p=0,01<0,05$ για την εξωτερική παρακίνηση και $p=0,044<0,05$ για την εσωτερική παρακίνηση (Πίνακας 7.22), συνεπώς θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί το μη παραμετρικό ισοδύναμο της one-way ANOVA Test Kruskal-Wallis. Από το παραπάνω τεστ προέκυψε $p\text{-value}=0,066>0,05$ για την εξωτερική παρακίνηση και $p\text{-value}=0,089>0,05$ για την εσωτερική παρακίνηση (Πίνακας 7.24). Άρα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ούτε μεταξύ

εξωτερικής παρακίνησης και εκπαίδευσης ούτε μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και εκπαίδευσης.

ANOVA			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ηλικία	Εξωτερική Παρακίνηση	Between Groups	1,750	4	,438	1,606	,175
		Within Groups	46,573	171	,272		
		Total	48,323	175			
	Εσωτερική Παρακίνηση	Between Groups	1,349	4	,337	,941	,442
		Within Groups	61,318	171	,359		
		Total	62,667	175			
Οικογενειακή κατάσταση	Εξωτερική Παρακίνηση	Between Groups	,158	3	,053	,188	,904
		Within Groups	48,165	172	,280		
		Total	48,323	175			
	Εσωτερική Παρακίνηση	Between Groups	,237	3	,079	,218	,884
		Within Groups	62,429	172	,363		
		Total	62,667	175			
Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	Εξωτερική Παρακίνηση	Between Groups	1,969	6	,328	1,196	,311
		Within Groups	46,354	169	,274		
		Total	48,323	175			
	Εσωτερική Παρακίνηση	Between Groups	1,013	6	,169	,463	,835
		Within Groups	61,654	169	,365		
		Total	62,667	175			
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας	Εξωτερική Παρακίνηση	Between Groups	1,185	6	,197	,708	,644
		Within Groups	47,138	169	,279		
		Total	48,323	175			
	Εσωτερική Παρακίνηση	Between Groups	1,252	6	,209	,574	,750
		Within Groups	61,414	169	,363		
		Total	62,667	175			

Πίνακας 7. 23 Αποτελέσματα σύγκρισης μεταξύ ομάδων , Ηλικία, Οικογενειακή Κατάσταση, Έτη Υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ., Συνολική Προϋπηρεσία, one-way ANOVA

Test Statistics Kruskal Wallis Test, Grouping Variable: Εκπαίδευση

	Εξωτερική_Παρακίνηση	Εσωτερική_Παρακίνηση
Chi-Square	7,196	6,518
Df	3	3
Asymp. Sig.	,066	,089

Πίνακας 7. 24 Αποτελέσματα συγκρίσεων μη παραμετρικής ANOVA, Εκπαίδευση

8.1. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

Αναλύοντας τα ευρήματα της παρούσας εμπειρικής μελέτης, το κύριο συμπέρασμα που ανακύπτει είναι ότι όλοι οι εφοριακοί υπάλληλοι ανεξαιρέτως, ανεξάρτητα των δημογραφικών ή εργασιακών τους χαρακτηριστικών, έχουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους.

Βέβαια, οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται την ίδια δυσαρέσκεια απ'όλες τις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας τους. Ειδικότερα, δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, καθώς θεωρούν ότι είναι δυσανάλογη της υπευθυνότητας που απαιτεί η εργασία τους. Κυρίως, όμως, τους προβληματίζει το γεγονός ότι, δεδομένων και των δυσμενών οικονομικών συνθηκών, όχι μόνο δεν έχουν προοπτικές μισθολογικής αύξησης, αλλά διατρέχουν σοβαρό κίνδυνο για περαιτέρω μείωση αποδοχών. Επίσης, είναι δυσαρεστημένοι και από το σύστημα πρόσθετων παροχών, καθώς, πλην της βασικής ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, δεν έχουν καμία άλλη πρόσθετη κοινωνική ή οικονομική παροχή.

Περαιτέρω, αρκετά δυσαρεστημένοι εμφανίζονται οι εφοριακοί υπάλληλοι και από τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή, καθώς δεν έχει ακόμα θεσπιστεί ένα αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών στο δημόσιο τομέα. Άλλωστε, διάχυτη είναι η πεποίθησή τους ότι οι δυνατότητες εξέλιξής τους συνδέονται με την κομματικοποίηση και την ευνοιοκρατία.

Από την άλλη, όπως είναι αναμενόμενο, είναι ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι από τη γραφειοκρατία, το φόρτο εργασίας, την πολυνομία, αλλά και την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και των νόμων που καλούνται να εφαρμόσουν. Ταυτόχρονα, θεωρούν ότι οι ανταμοιβές (χρηματικές ή ηθικές) που λαμβάνουν για την προσπάθειά τους είναι πολύ μικρές.

Παρ'όλ'αυτά, οι εργαζόμενοι των Δ.Ο.Υ εμφανίζονται αρκετά ευχαριστημένοι από τον Προϊστάμενό τους, ενώ φαίνεται να αντλούν ικανοποίηση και από τη σχέση τους με τους συναδέλφους τους. Τέλος, μέτρια ικανοποίηση (ελαφρώς κάτω του νοητού μέσου όρου 3,5) αντλούν οι υπάλληλοι από τη φύση της εργασίας τους και την επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον.

Αναμφισβήτητα, η γνώση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς μπορεί να οδηγήσει στη λήψη μέτρων για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Όμως, κατά τη διαμόρφωση συστημάτων παρακίνησης, είναι απαραίτητη και η κατανόηση των προτιμήσεων των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε μέσω της ικανοποίησης αυτών των προτιμήσεων να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους (Wittmer, 1991). Έτσι, στην πραγματοποιηθείσα έρευνα αναζητήθηκαν οι παράγοντες παρακίνησης εκείνοι (εσωτερικοί και εξωτερικοί) που κατά την κρίση των εφοριακών υπαλλήλων συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοσή τους.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, που ταυτίζονται με αντίστοιχα ευρήματα έρευνας του Μανωλόπουλου (Manolopoulos, 2008 a), κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από ένα συγκεκριμένο εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, με τους εξωτερικούς παράγοντες όμως να ενεργοποιούν περισσότερο τους εργαζόμενους σε αποδοτικότερη συμπεριφορά. Αυτά τα ευρήματα αντανakλούν και απόψεις που αναπτύχθηκαν και από άλλους ερευνητές (π.χ. Kahn, Silva and Zilak 2001) ότι τα οικονομικά κίνητρα και άλλες εξωτερικές ανταμοιβές φαίνεται να βελτιώνουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και επακόλουθα την απόδοση του δημοσίου τομέα (Kahn, et al., 2001).

Σύμφωνα δε με τους Sherman & Smith (1984), τα χαμηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης αποδίδονται σε δομικά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος. Πράγματι, τα υψηλά επίπεδα συγκεντρωτισμού και τυποποίησης που χαρακτηρίζουν τον ελληνικό δημόσιο τομέα συντελούν στη μειωμένη επίδραση των εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης στην απόδοση των υπαλλήλων (Manolopoulos, 2008 a).

Πάντως, τα αποτελέσματα της έρευνας διαφοροποιούνται σημαντικά από πορίσματα διεθνών ερευνών σε δημοσίους υπαλλήλους, τα οποία αναλύθηκαν παραπάνω στο κεφάλαιο 4, σύμφωνα με τα οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από εσωτερικές παρά από εξωτερικές ανταμοιβές, καθώς διακατέχονται από αλτρουιστικά κίνητρα και ανάγκη προσφοράς προς το κοινωνικό σύνολο.

Αναλυτικότερα, στην παρούσα έρευνα ως πιο σημαντικός αναδείχθηκε ο παράγοντας «επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον», σε αντίθεση με την έρευνα του Μανωλόπουλου που τον κατέταξε στις χαμηλότερες θέσεις μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων. Ακολούθησαν οι παράγοντες «καλές συνθήκες εργασίας» και «ανάγκη για επαγγελματική επάρκεια». Εντοπίζεται, λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ως πιο

σημαντικό να εργάζονται σε ένα καλό περιβάλλον, όπου επικρατεί κλίμα συνεργασίας και να είναι σωστά καταρτισμένοι και εκπαιδευμένοι ώστε να κάνουν καλά τη δουλειά τους.

Οι παράγοντες «δίκαιος μισθός» και «εργασιακή ασφάλεια», παρά την υψηλότερη βαθμολογία που συγκέντρωσαν, καταλαμβάνουν την τέταρτη και πέμπτη θέση ως παράγοντες που συντελούν στη βελτίωση της απόδοσης, ενώ στην έρευνα του Μανωλόπουλου κατέχουν τις πρώτες δύο θέσεις. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι στην έκτη θέση συνολικής κατάταξης με πολύ υψηλή βαθμολογία κατατάσσονται οι εργαζόμενοι τον παράγοντα «δημιουργική εργασία». Άλλωστε, σύμφωνα με τον Alpert (1992) «δεν υπάρχει μεγαλύτερη ανταμοιβή για τους εργαζομένους από την ίδια την εργασία».

Λιγότερο παρακινούνται οι εργαζόμενοι τόσο από «κοινωνικές ανάγκες» όσο και από τις «ευκαιρίες ανάληψης πρωτοβουλιών». Το τελευταίο μπορεί να αποδοθεί στην πολυπλοκότητα των δομών του δημοσίου, αλλά και σε οργανωσιακά προβλήματα, που αποτρέπουν τους υπαλλήλους από το να θέλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Αναφορικά δε με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην παρακίνηση των εργαζομένων, βρέθηκε ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων δεν επηρεάζεται από κανέναν άλλο παράγοντα πλην του φύλου. Ειδικότερα, όπως προκύπτει από τη σύγκριση των μέσων όρων, οι γυναίκες παρακινούνται περισσότερο από τους άνδρες τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης. Από την άλλη, η έρευνα του Μανωλόπουλου κατέδειξε ότι, παρά τις προηγούμενες αντίθετες μελέτες, οι άνδρες αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία από τις γυναίκες στους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (Manolopoulos, 2008 a).

8.2. Συμπεράσματα –Προτάσεις

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σκοπός της διατριβής αποτέλεσε η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των Δ.Ο.Υ, αλλά και των παραγόντων παρακίνησής τους, εσωτερικών και εξωτερικών, που συμβάλλουν σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά. Η εμπειρική διερεύνηση της διατριβής κατευθύνθηκε από θεωρίες της σχετικής βιβλιογραφίας που αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του ρόλου της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στη μεγαλύτερη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο υπηρετούν.

Μέσω της παρούσας μελέτης αναδείχθηκαν τα στοιχεία που προσδιορίζουν και διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων στο ιδιαίτερα πολύπλοκο και απαιτητικό περιβάλλον της ελληνικής φορολογικής διοίκησης. Ασφαλώς, τα αποτελέσματα μιας μεμονωμένης μελέτης πρέπει πάντα να αντιμετωπίζονται με κάποια επιφύλαξη (Wright, 2004). Εν τούτοις, η αξιοποίησή τους κατά τον σχεδιασμό ενός προγράμματος βελτίωσης της οργανωτικής δομής και λειτουργίας των Δ.Ο.Υ θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει στη λήψη μέτρων που θα επέφεραν βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων προς επίτευξη των στόχων της φορολογικής διοίκησης.

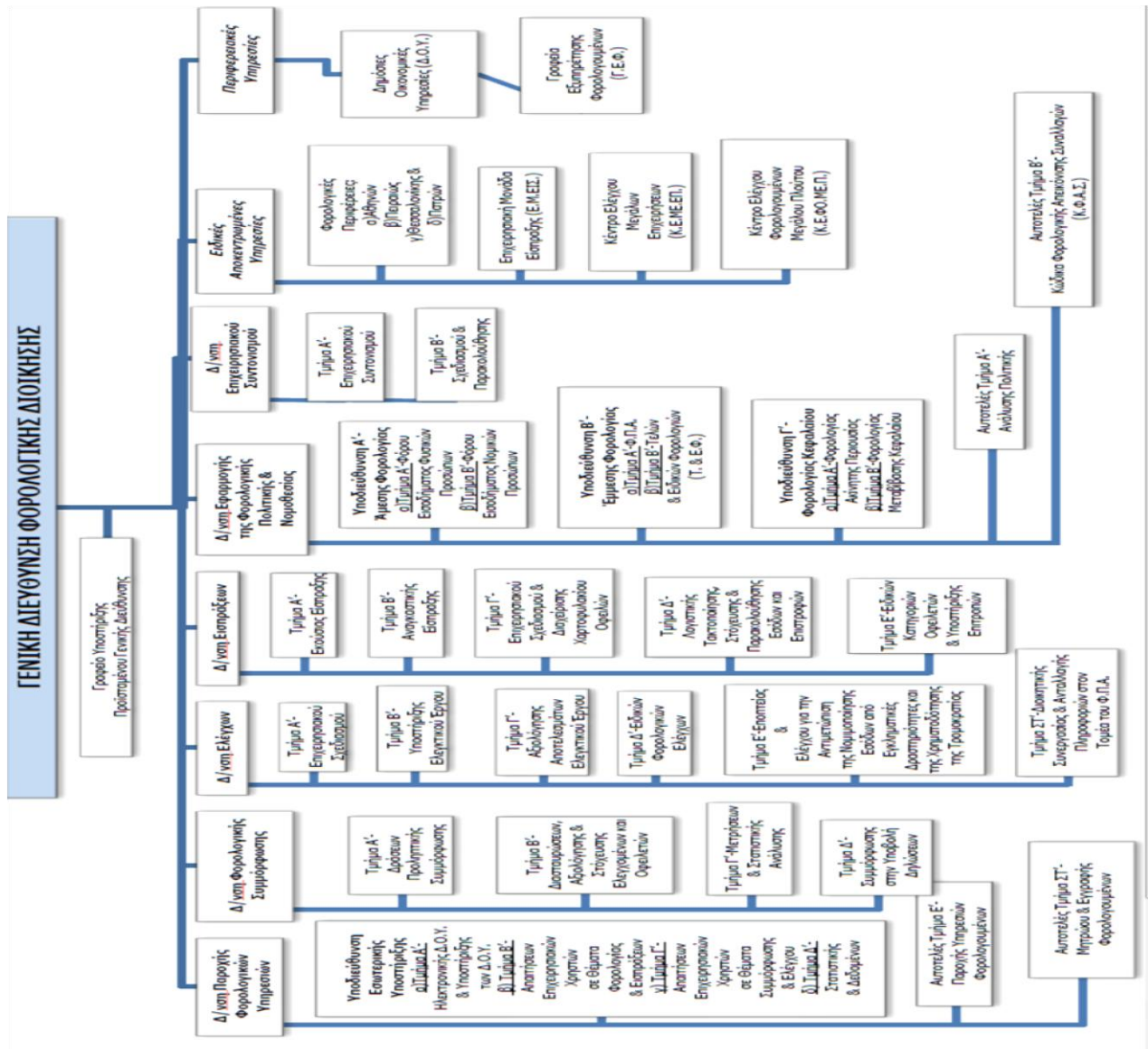
Το γενικό συμπέρασμα από την έρευνα είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις Δ.Ο.Υ δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένο από την εργασία του, ενώ αξιολογεί ως πολύ σημαντική τη συμβολή εσωτερικών αλλά κυρίως εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης στη βελτίωση της απόδοσής του. Σε αυτό το πλαίσιο, κάποια μέτρα που θα μπορούσαν να ληφθούν, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθανθούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και να παρακινηθούν σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά είναι:

- Η διαμόρφωση και διάδοση ενός εμπνευσμένου οράματος, στην υλοποίηση του οποίου οι εργαζόμενοι θα έχουν ενεργό συμμετοχή.
- Η θέσπιση σαφών, αντικειμενικών και επιτεύξιμων στόχων.
- Η παροχή συνεχούς εκπαίδευσης που θα εστιάζει στη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- Η εμπέδωση ενός συστήματος αξιοκρατίας, διαφάνειας και ισότητας και η εφαρμογή του κατά τις διαδικασίες προαγωγών, μεταθέσεων, αξιολόγησης και αξιοποίησης του προσωπικού.
- Η δημιουργία κλίματος συνεργασίας, υποστήριξης, δικαιοσύνης, αλλά και αποτελεσματικότητας από τους προϊσταμένους.
- Η κάθε είδους ανταμοιβή (οικονομική ή μη) για την προσπάθεια και την καλή απόδοση.
- Ο περιορισμός της γραφειοκρατίας και της πολυνομίας μέσω της απλοποίησης της φορολογικής νομοθεσίας και των φορολογικών διαδικασιών.
- Η βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών των υπηρεσιών και των συνθηκών εργασίας γενικότερα.

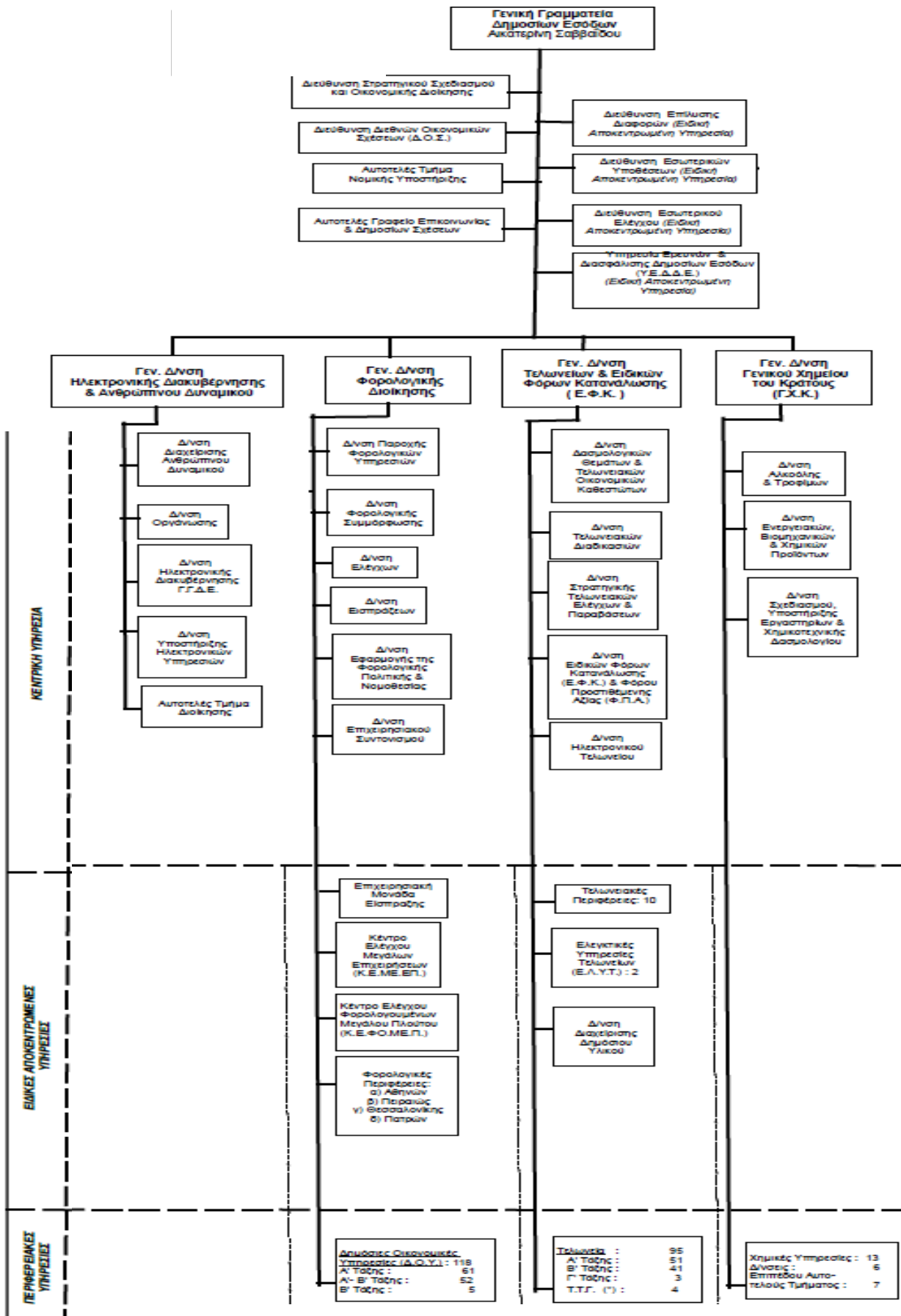
Η υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων εκτιμάται ότι θα μπορούσε να συντελέσει στη δημιουργία θετικού κλίματος, που θα αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων

των Δ.Ο.Υ και θα τους ωθήσει σε αποδοτικότερη συμπεριφορά, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων των Δ.Ο.Υ και ευρύτερα στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Παράρτημα Α

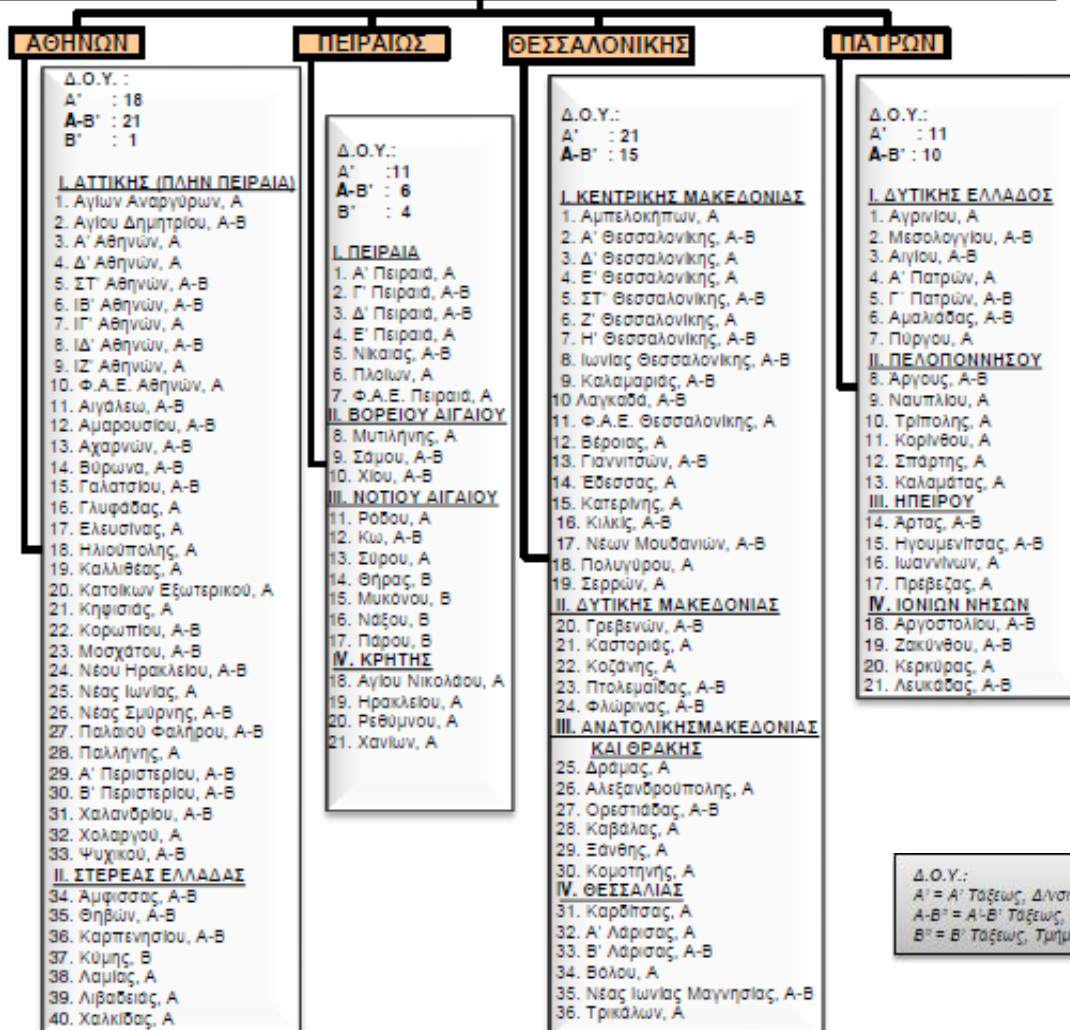


Σχήμα Α 1: Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης, (Πηγή: Γ.Γ.Δ.Ε., 2015)



Σχήμα Α 2 Οργανόγραμμα Γ.Γ.Δ.Ε. (Πηγή: Γ.Γ.Δ.Ε., 2015)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ Δ.Ο.Υ. ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΥΤΕΣ



Σχήμα Α 3 Φορολογικές Περιφέρειες και Δ.Ο.Υ., (Πηγή : Γ.Γ.Δ.Ε., 2015)

Παράρτημα Β



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» ΚΑΙ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί τμήμα μιας έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου με τίτλο: «Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα ως παράγοντες βελτίωσης της αποδοτικότητας. Μελέτη περίπτωσης: Εργαζόμενοι στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ)» και απευθύνεται σε μόνιμους υπαλλήλους Δ.Ο.Υ που ασκούν καθήκοντα απλού υπαλλήλου.

Απαραίτητη για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας είναι η δική σας συμβολή, που συνίσταται στην ειλικρινή συμπλήρωση του παρακάτω **ανώνυμου** ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν είναι **απολύτως εμπιστευτικά** και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την εκπόνηση της διπλωματικής αυτής διατριβής.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθεια και τη συνεργασία.

Με εκτίμηση,

Εύα Σιδηροπούλου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: Άντρας Γυναίκα

Ηλικία: κάτω των 30 31-40 41-50 51-60 άνω των 60

Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος Έγγαμος με παιδιά Έγγαμος χωρίς παιδιά

Χήρος/Διαζευγμένος

Εκπαίδευση:

Υποχρεωτική Εκπαίδευση Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
 Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΙΕΚ) Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ – ΑΕΙ)
 Μεταπτυχιακές σπουδές (Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό)

Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ:.....

Έτη συνολικής επαγγελματικής υπηρεσίας:.....

2. Σε κλίμακα από το 1 έως το 6, για καθεμία από τις παρακάτω ερωτήσεις κυκλώστε την απάντηση που αντανακλά περισσότερο την άποψή σας.

	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πλήρως
	1	2	3	4	5	6
1. Αισθάνομαι ότι λαμβάνω δίκαια αμοιβή για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2. Οι δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου είναι πραγματικά πολύ λίγες.	1	2	3	4	5	6
3. Ο/Η Προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/ή στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές (πέραν του μισθού) που μου προσφέρει η δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την ανάλογη αναγνώριση.	1	2	3	4	5	6
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες στην Υπηρεσία μου δυσκολεύουν τους εργαζομένους να κάνουν καλά τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5	6
7. Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
8. Κάποιες φορές νιώθω ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6
9. Υπάρχει καλή επικοινωνία στη Υπηρεσία που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
10. Οι αυξήσεις αποδοχών είναι πολύ μικρές και γίνονται σπάνια.	1	2	3	4	5	6
11. Οι υπάλληλοι που είναι καλοί στη δουλειά τους έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
12. Ο/Η Προϊστάμενός/η μου είναι άδικος/η μαζί μου.	1	2	3	4	5	6
13. Οι παροχές (πέραν του μισθού) που λαμβάνω από την εργασία μου είναι εξίσου καλές με αυτές άλλων οργανισμών.	1	2	3	4	5	6
14. Δεν αισθάνομαι ότι εκτιμάται η εργασία μου.	1	2	3	4	5	6
15. Οι προσπάθειες που καταβάλλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια μπλοκάρονται από τη γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16. Πιστεύω ότι χρειάζεται να δουλεύω πιο σκληρά εξαιτίας της ανεπάρκειας κάποιων συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5	6

17.	Νιώθω ευχαρίστηση με τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
18.	Οι στόχοι της Υπηρεσίας μου δε μου είναι ξεκάθαροι.	1	2	3	4	5	6
19.	Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου όταν αναλογίζομαι την αμοιβή μου.	1	2	3	4	5	6
20.	Οι εργαζόμενοι εδώ ανελίσσονται εξίσου γρήγορα με εργαζομένους σε άλλες δουλειές.	1	2	3	4	5	6
21.	Ο/Η Προϊστάμενός/η μου δείχνει πολύ μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.	1	2	3	4	5	6
22.	Λαμβάνουμε ένα δίκαιο πακέτο παροχών.	1	2	3	4	5	6
23.	Οι ανταμοιβές (υλικές ή ηθικές) που λαμβάνουν όσοι/ες εργάζονται εδώ είναι πολύ μικρές.	1	2	3	4	5	6
24.	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
25.	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26.	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι συμβαίνει μέσα στην Υπηρεσία που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
27.	Νιώθω υπερήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
28.	Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που έχω για μισθολογική αύξηση.	1	2	3	4	5	6
29.	Δεν έχουμε στη δουλειά μου τις παροχές (πέραν του μισθού) που θα έπρεπε να έχουμε.	1	2	3	4	5	6
30.	Συμπαθώ τον/την Προϊστάμενό/η μου.	1	2	3	4	5	6
31.	Έχω πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασία στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
32.	Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται έτσι όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή.	1	2	3	4	5	6
34.	Στη δουλειά μου συμβαίνουν πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις.	1	2	3	4	5	6
35.	Η δουλειά μου μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6
36.	Τα καθήκοντα που μου ανατίθενται δε μου εξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

3. Παρακαλώ αξιολογήστε, σε κλίμακα από το 1 έως το 4, την επίδραση των παρακάτω παραγόντων παρακίνησης στη βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες.

	Ασήμαντη	Όχι τόσο σημαντική	Σημαντική	Πολύ σημαντική
	1	2	3	4
1. Δίκαιος μισθός				1 2 3 4
2. Παροχή ισχυρών χρηματικών κινήτρων (π.χ. bonus, έξτρα παροχές)				1 2 3 4
3. Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον				1 2 3 4
4. Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης				1 2 3 4
5. Εργασιακή ασφάλεια				1 2 3 4
6. Καλές συνθήκες εργασίας				1 2 3 4
7. Ευκαιρίες για ανάπτυξη στον τομέα ειδικότητας				1 2 3 4
8. Δημιουργική εργασία				1 2 3 4
9. Εκτίμηση και φήμη στο εργασιακό περιβάλλον				1 2 3 4
10. Κοινωνικές ανάγκες				1 2 3 4
11. Ανάγκη για επαγγελματική επάρκεια (π.χ. μέσω συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα κ.α)				1 2 3 4
12. Ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών				1 2 3 4

Βιβλιογραφία

- Adams, J. S.**, 1963. Toward an understanding of equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422-436.
- Aldag, R. & Brief, A.**, 1979. Task design and employee motivation. *Ggenview,IL:Scot, Foresman and Company*.
- Alpert, M.**, 1992. The care and feeding of Engineers. *Fortune*, September, pp. 87-95.
- Baldwin, J.**, 1984. Are we really lazy?. *Review of Public Personnel Administration, Vol.4 No.2*, pp. 80-9.
- Buchanan, D. & Huzynski, A.**, 2001. *Organizational Behaviour:An introductory Text*. s.l.:Prentice Hall.
- Buelens, M. & Broeck, H. V. d.**, 2007. An analysis of differences in work motivation between Public and Private Sector Organizations. Τόμος 67, pp. 65-74.
- Camilleri, E.**, 2007. Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review, Vol.36, Iss 3*, pp. 356-377.
- Clark, A. & Oswald, A.**, 1996. Satisfaction and Comparison Income. *Journal of Public Economics*, Τόμος 61(3), pp. 359-381.
- Cooper, C. & Cartwright, S.**, 1994. Healthy mind;healthy organization:A proactive approach ti occupational stress. *Human Relations*, pp. 455-471.
- Crewson, P. E.**, 1997. Public Service Motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.7 No.4*, pp. 499-518.
- Deci, E. & Ryan, M.**, 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Demke, C.**, 2005. *Are civil servants different because they are civil servants?*, Luxembourg: European Institute of Public Administration.
- Frank, S. & Lewis, G.**, 2004. Government Employees:Working Hard or Hardly Working?. *The American Review of Public Administration, Vol.34, No1*, pp. 36-51.
- George, W. & Gronroos, C.**, 1989. "Developing customer conscious employees at every level- internal marketing" in CongramC.A and Friedman ML. (Eds), *Handbook of Services Marketing, AMACOM*. New York: s.n.
- Ghinetti, P.**, 2007. *The Public-Private Job Satisfaction Differential in Italy*. Italy: Blackwell Publishing Ltd..
- Herzberg, F.**, 1966. *Work and nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.

- Houston, D. J.**, 2000. Public Service Motivation: A Multivariable Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.10, No4, pp. 713-724.
- Iaffaldano, M. & Muchinsky, P.**, 1985. Job Satisfaction and Job Performance: A meta-Analysis.. *Psychological Bulletin*, 97(2), pp. 251-273.
- Kahn, C., Silva, E. & Ziliak, J.**, 2001. Performance-based Wages in Tax Collection: The Brazilian Tax Reform and its Effects. *The Economic Journal*, 111(468), pp. 188-205.
- Klubnik, J. & Roschelle, M.**, 1996. Improving organizational effectiveness through transformational Leadership. *Thousand Oaks, CA: SAGE Publication*.
- Lavigna, R. & Hays, S.**, 2004. Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. 33(3), pp. 237-253..
- Manolopoulos, D.**, 2008 a. Work motivation in the Hellenic extended public sector: An empirical investigation. *The international journal of Human Resource Management*, 19(9), pp. 1738-1762.
- Manolopoulos, D.**, 2008 b. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece.. *Employee Relations*, 30(1), pp. 63-85.
- Maslow, A.**, 1943. A theory of motivation.. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.
- McClelland, D.**, 1962. Business drive and national achievement. 40(4), pp. 99-112.
- Mitchell, T. & Larson, J.**, 1987. *People in organisations. An introduction to organizational behavior*. (3rd edition) επιμ. New York: Mc Graw-Hill.
- Naff, K. C. & Crum, J.**, 1999. Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?. *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4) pp. 5-16.
- Perry, J. L.**, 1997. Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.7 No.2, pp. 181-97.
- Perry, J. L. & Wise, L. R.**, 1990. The motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Vol.50, No3, pp. 367-373.
- Premoli, M.**, 2003. *Motivation: The Polynomial Theory*. s.l.: Star Tribune Sales and Marketing.
- Sherman, D. & Smith, H.**, 1984. The Influence of Organizational Structure on Intrinsic Versus Extrinsic Motivation. *Academy of Management Journal*, 27(4), pp. 877-885.
- Spector, P. E.**, 1997. *Job Satisfaction, Application Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publications.
- Steers, R., Mowday, R. & Shapiro, D.**, 2004. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, Τόμος 29(3), pp. 379-387.

- Sypniewska, B. A.**, 2014. Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, Vol.0, Issue 1, pp. 55-71.
- Wittmer, D.**, 1991. Serving the People or Serving for Pay? A Comparative Study of Values and Reward Preferences Among Managers in Government, Business and Hybrid Organizations. 11(4), pp. 369-383.
- Wright, B.**, 2004. The role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), pp. 59-78.
- Wright, B. & Davis, B.**, 2003. Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, Vol.33, No1, pp. 79-90.
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι.**, 2012. *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Α' επιμ. s.l.:Rosili.
- Γ.Γ.Δ.Ε.**, 2014. *Επιχειρησιακό Σχέδιο 2014-2015*, Αθήνα: Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικής Διοίκησης.
- Γ.Γ.Δ.Ε.**, 2015. www.publicrevenue.gr. [Ηλεκτρονικό].
- Γ.Γ.Δ.Ε.**, 2015. *Επιχειρησιακό σχέδιο 2015*, Αθήνα: Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικής Διοίκησης.
- Δρούλια, Θ. & Πολίτης, Φ.**, 2008. *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Θεοδωράτος, Ε.**, 1993. *Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία*. Πάτρα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Κάντας, Α.**, 1995. *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος τρίτο: Διεργασίες ομάδας-Σύγκρουση-Ανάπτυξη και αλλαγή-Κουλτούρα-Επαγγελματικό άγχος*. 1^η έκδοση επιμ. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Κάντας, Α.**, 1998. *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουφίδου, Ξ.**, 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Μάρκοβιτς, Γ.**, 2002. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση-Εξουσία*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Μαρούδας, Θ.**, 2009. *Ανθρώπινος Παράγοντας και Ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα*. Διδακτορική επιμ. Θεσσαλονίκη: Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ματράκη, Γ.**, 2013. *Εργασιακό στρες και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία. Η περίπτωση του Ιπποκρατείου Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Μπουραντάς, Δ.**, 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.

- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν.**, 1993. Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. *ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΕΤΗΡΙΔΑ*,σελ.543-569,*ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ*.
- Παπάνης, Ε.**, 2007. Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας. *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα*.
- Ράπανος, Β. Θ. & Καπλάνογλου, Γ.**, 2014. *Φορολογία και Οικονομική Ανάπτυξη: Η περίπτωση της Ελλάδας*, Αθήνα: s.n.
- Ραφτόπουλος, Β. & Θεοδοσοπούλου, Θ.**, 2002. Μεθοδολογία στάθμισης μιας κλίμακας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, pp. 577-589.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. Π.**, 1999. *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*. Ένατη Έκδοση επιμ. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Στασινόπουλος, Μ.**, 1957. *Μαθήματα Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: s.n.
- Συνήγορος του Πολίτη,** 2006. *Προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα- Οι εκτός ελέγχου του ΑΣΕΠ διαδικασίες*, Αθήνα: s.n.
- Τάχος, Α.**, 1996α. *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*. Τέταρτη επιμ. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Τάχος, Α. Ι.**, 1996β. *Ελληνικό διοικητικό δίκαιο*. Πέμπτη επιμ. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α.**, 1996. *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili.
- Τσαγρής, Μ.**, 2011. *Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBM SPSS 19*. Αθήνα και Nottingham: s.n.
- Φαναριώτης, Π.**, 1996. *Ανθρώπινες Σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, Εισαγωγή στη Σύγχρονη Επιχειρησιακή Ψυχολογία*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Φαναριώτης, Π.**, 1999. *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ου αιώνα*. Αθήνα: s.n.
- Χαλάς, Γ.**, n.d. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα. *Διοικητική ενημέρωση*.
- Χυτήρης, Λ.**, 2006. *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: INTERBOOKS.