
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**«ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΤΟΥ ΙΚΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΥΦΕΣΗΣ»**

ΠΕΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Α. ΧΡΥΣΗ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**«ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΤΟΥ ΙΚΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΥΦΕΣΗΣ»**

ΠΕΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Α. ΧΡΥΣΗ/ Α.Μ.: ΔΥ/1032

Επιβλέπων: Πολλάλης Γιάννης
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

M.Sc. in Health Management

**“MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION IN PUBLIC
SECTOR. A STUDY FOR THE SATISFACTION OF
EMPLOYEES OF IKA-ETAM DURING THE PERIOD OF
GREEK ECONOMIC RECESSION”**

PETRAKOPOULOU A. CHRYSI

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τις μεταπτυχιακές μου σπουδές και με την ευκαιρία της περάτωσης της διπλωματικής μου διατριβής, θα ήθελα να αναφερθώ στα πρόσωπα που συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην πραγματοποίησή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Γιάννη Πολλάλη, ο οποίος με τις συμβουλές, την καθοδήγησή του, αλλά και την ηθική του υποστήριξη συνέβαλε στην ολοκλήρωσή της.

Δε θα μπορούσα να μην αναφερθώ στους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης της Υγείας, για τις σημαντικές γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια των μαθημάτων.

Θα ήθελα ιδιαιτέρως να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την υλική και ηθική στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, την οικογένειά μου, τον αδερφό μου Σωτήρη και ιδιαίτερα το γιο μου Μπάμπη, από τον οποίο στερήσα χρόνο, προκειμένου να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες χρωστάω στην αδελφική μου φίλη και επιστήμονα Στατιστικής Επιστήμης Ειρήνη Σταματοπούλου για την πολύτιμη βοήθειά της στο εμπειρικό μέρος της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους συναδέλφους μου κύριο Νίκο Κεκέ από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ενημέρωσης, κυρία Άννα Τσόλκα από τη Διεύθυνση Παροχών, τους κυρίους Θεόδωρο Χατζηπαυλίδη και Γιάννη Γιαννακλή από τη Διεύθυνση Διοικητικού Προσωπικού αλλά και τους εργαζόμενους στα Υποκαταστήματα του ΙΚΑ που διενεργήθηκε η έρευνα, οι οποίοι συμμετείχαν πρόθυμα και συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Πετρακοπούλου Χρυσή

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΙΚΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ.

Σημαντικοί όροι

Δημόσια διοίκηση

Δημόσιοι υπάλληλοι

Γραφειοκρατία

Νέο δημόσιο μανάτζμεντ

Εργασιακή ικανοποίηση

Θεωρίες κινήτρων

Οικονομική ύφεση

Υπάλληλοι ΙΚΑ-ΕΤΑΜ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η δημόσια διοίκηση σε μια σύγχρονη δημοκρατία πρέπει να αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο για την υλοποίηση των πολιτικών που αποφασίζει η δημοκρατικά συντεταγμένη Πολιτεία και να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, ώστε να βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο των πολιτών, να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής τους και να διασφαλίσει τα ατομικά τους δικαιώματα, να συμβάλει στη δημιουργία ευρύτερης οικονομικής ανάπτυξης και να προάγει τις σχέσεις και τη συνεργασία της χώρας με τις άλλες χώρες και τους διεθνείς οργανισμούς.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μία προσπάθεια επισκόπησης της δημόσιας διοίκησης - κυρίως της ελληνικής -, και των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης σε όλους τους τομείς της. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης και οι σύγχρονες μέθοδοι της διοίκησης του δημοσίου τομέα, όπως καταγράφονται στη βιβλιογραφία και παρουσιάζεται ο ελληνικός δημόσιος τομέας, καθώς και τα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, διενεργήθηκε έρευνα σε 78 υπαλλήλους του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, προκειμένου να διερευνηθούν οι τάσεις για την επαγγελματική τους

ικανοποίηση και να συγκριθούν με τις αντίστοιχες προ οικονομικής ύφεσης. Σύμφωνα με αυτές, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ αποδεικνύεται μέτρια και τις δύο περιόδους, ωστόσο διαφοροποιούνται οι παράγοντες που τη συνθέτουν. Μέσα από την ανάλυση που έχει πραγματοποιηθεί αναδεικνύονται τα αποτελέσματα των δράσεων που επέβαλε η οικονομική ύφεση και οι επιπτώσεις τους στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION IN PUBLIC SECTOR. A STUDY FOR THE SATISFACTION OF EMPLOYEES OF IKA-ETAM DURING THE PERIOD OF GREEK ECONOMIC RECESSION

Keywords

Public administration

Civil servants

Bureaucracy

New Public Management

Job satisfaction

Theories of Motivation

Economic recession

Officials of IKA-ETAM

ABSTRACT

Public administration in a modern democracy should be an appropriate tool for the implementation of the policies adopted by the democratically coordinated state. It must be characterized by efficiency, try to improve the living standards of citizens, to enhance their quality of life and ensure the individual rights, to help create wider economic development and to promote relations and cooperation in the country with other countries and international organizations.

This paper is an attempt to review public management - mainly Greek - and the impact of the economic downturn in all sectors. We analyze the characteristics of public administration and modern methods of management in the public sector, as recorded in the literature and we present the Greek public sector, and the characteristics of the job satisfaction of public officials.

In the context of this study, a sample of 78 employees of IKA-ETAM used to investigate the trends of professional satisfaction and compared with the corresponding prior economic downturns. According to them, the job satisfaction of employees of IKA-ETAM demonstrated moderate in both periods, however, the

factors that make it up differ. Through the analysis conducted, the results of the actions imposed by the economic recession are highlighted as well as their impact on human resources in the public sector.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Ευρετήριο Πινάκων

Ευρετήριο Σχημάτων

Συνομογραφίες

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1	Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση – Ορισμοί	1
1.2	Η σημασία και ο ρόλος του δημοσίου τομέα.....	2
1.3	Θεμελιώδεις αρχές της διοικητικής δράσης.....	2
1.3.1	Αρχή της νομιμότητας	3
1.3.2	Η άσκηση της διακριτικής ευχέρειας.....	3
1.3.3	Η αρχή της χρηστής διοίκησης	3
1.3.4	Η αρχή της καλής πίστης	4
1.3.5	Η αρχή της αναλογικότητας.....	4
1.3.6	Η αρχή της ισότητας	5
1.3.7	Η αρχή της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης	5
1.4	Διαφορές ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1	Δημόσιοι υπάλληλοι – Διάκριση και αριθμός.....	9
2.2	Η δημόσια διοίκηση σε κρίση.....	12
2.3	Η ηγεσία των δημοσίων υπηρεσιών.....	14
2.4	Πώς οι δημόσιες επιχειρήσεις επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό.....	16
2.5	Οι επενδύσεις των δημοσίων υπηρεσιών.....	19
2.6	Έρευνα για την ικανοποίηση των πολιτών από τη δημόσια διοίκηση.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1	Νέο δημόσιο μάνατζμεντ (ΝΔΜ)	25
3.2	Οι δράσεις του Νέου Δημοσίου Management	27
3.3	Το Ν.Δ.Μ. στην Ελλάδα	28
3.4	Νέες μορφές διοίκησης του δημοσίου τομέα.....	31
3.4.1	Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (TQM)	32
3.4.2	Το πρότυπο ποιότητας ISO 9000/2000.....	34
3.4.3	Συγκριτική αξιολόγηση επιχειρήσεων (Benchmarking).....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

4.1	Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	37
4.2	Θεωρίες κινήτρων και μοντέλα επαγγελματικής ικανοποίησης.....	38

4.2.1	Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών (MASLOW A.)	39
4.2.2	Θεωρία X και Y (McGREGOR D.)	42
4.2.3	Θεωρία Υγιεινής-Παρακίνησης (HERZBERG F.)	45
4.2.4	Θεωρία της δικαιοσύνης – (ADAMS J.S.)	46
4.2.5	Θεωρία των προσδοκιών (VROOM V.)	47
4.2.6	Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας - HACKMAN J.R. & OLDHAM G.	48
4.3	Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία	50
4.4	Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα	51
4.5	Η παρακίνηση εν μέσω οικονομικής ύφεσης	53
4.6	Ο Υπαλληλικός Κώδικας και η παρακίνηση προσωπικού	54
4.7	Η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων - Αποτελέσματα ερευνών	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΤΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ

5.1	Παρουσίαση του Οργανισμού	61
5.1.1	Οργάνωση ΙΚΑ	64
5.1.2	Οικονομικά στοιχεία του ΙΚΑ	68
5.2	Αναδιοργάνωση ΙΚΑ	70
5.2.1	Λόγοι αναδιοργάνωσης	71
5.2.2	Νέο οργανωτικό μοντέλο ΙΚΑ	73
5.3	Έρευνα για την σχέση ΙΚΑ - Πολίτη	75
5.4	Συνθήκες εργασίας υπαλλήλων ΙΚΑ κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης	77

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1	Στόχοι της έρευνας	79
6.2	Μεθοδολογία και ερευνητικό εργαλείο	80
6.3	Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	82
6.4	Χρήση στατιστικών μεθόδων	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΙΚΑ

7.1	Περιγραφική στατιστική	85
7.1.1	Ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος	85
7.1.2	Ανάλυση του χρόνου και του τρόπου μετάβασης στην εργασία	89
7.1.3	Ανάλυση του δείγματος με βάση τη θέση εργασίας	91
7.1.4	Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας	94
7.1.5	Σύνοψη	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8.1	Επίδραση δημογραφικών παραγόντων στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης	103
8.1.1	Επίδραση του φύλου	103

8.1.2	Επίδραση της ηλικίας.....	104
8.1.3	Επίδραση του μορφωτικού επιπέδου	105
8.1.4	Επίδραση της συνολικής υπηρεσίας στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ.....	107
8.1.5	Επίδραση της δυνατότητας επιλογής της θέσης εργασίας.....	108
8.2	Συσχέτιση των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....	109
8.2.1	Εργασιακή ικανοποίηση και θέση εργασίας.....	110
8.2.2	Εργασιακή ικανοποίηση και σχέσεις με συναδέλφους.....	113
8.2.3	Εργασιακή ικανοποίηση και σχέσεις με ανωτέρους.....	115
8.2.4	Εργασιακή ικανοποίηση και περιβάλλον εργασίας.....	116
8.2.5	Εργασιακή ικανοποίηση και δυνατότητες επιμόρφωσης.....	120
8.2.6	Εργασιακή ικανοποίηση και σχέσεις με συναλλασσόμενους.....	122
8.2.7	Εργασιακή ικανοποίηση και αμοιβές και εξέλιξη	123
8.2.8	Γενική ικανοποίηση από την εργασία.....	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

9.1	Συμπεράσματα	129
9.2	Σύγκριση εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.....	131
9.3	Προτάσεις	133

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

	Ερωτηματολόγιο για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ	137
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	145

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 : Η εξέλιξη της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα από 31/12/2009-31/12/2012	12
Πίνακας 2.2 : Λογαριασμοί δημοσίων επιχειρήσεων	17
Πίνακας 2.3: Δημόσιες επενδύσεις (2001, 2009, 2011)	22
Πίνακας 5.1 : Κατανομή υπαλλήλων ΙΚΑ-ΕΤΑΜ ανά φύλο και κατηγορία.....	63
Πίνακας 5.2 : Συντάξεις ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, Απριλίου 2014	64
Πίνακας 5.3 : Προϋπολογισμός ΙΚΑ 2013	68
Πίνακας 6.1 : Σύνολο απαντημένων ερωτηματολογίων ανά Υποκατάστημα	82
Πίνακας 7.1 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το φύλο.....	86
Πίνακας 7.2 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο την ηλικιακή ομάδα.....	86
Πίνακας 7.3 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το μισθό.....	87
Πίνακας 7.4 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το μορφωτικό επίπεδο	88
Πίνακας 7.5 : Κυριότεροι τίτλοι σπουδών	88
Πίνακας 7.6 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο τον απαιτούμενο χρόνο μετάβασης προς & αποχώρησης από την εργασία	89
Πίνακας 7.7 : Συσχέτιση χρόνου μετάβασης & συναισθημάτων άγχους	90
Πίνακας 7.8 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το μέσο προσέλευσης.....	91
Πίνακας 7.9 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το χρόνο συνολικής υπηρεσίας.....	92
Πίνακας 7.10 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το χρόνο υπηρεσίας στην ίδια μονάδα.....	92
Πίνακας 7.11 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το χρόνο παραμονής στο ίδιο αντικείμενο εργασίας	93
Πίνακας 7.12 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το πλήθος των αλλαγών στο αντικείμενο εργασίας	94
Πίνακας 7.13 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο τη διοικητική βαθμίδα.....	94
Πίνακας 7.14 : Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων.....	95
Πίνακας 8.1 : Επίδραση του φύλου στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης	104
Πίνακας 8.2 : Επίδραση της ηλικίας στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	105
Πίνακας 8.3 : Επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (α)	106
Πίνακας 8.4 : Επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (β)	107
Πίνακας 8.5 : Επίδραση της συνολικής υπηρεσίας στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	108
Πίνακας 8.6 : Επίδραση της δυνατότητας επιλογής της θέσης εργασίας στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης	109
Πίνακας 8.7 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και γενικής ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας	111
Πίνακας 8.8 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και πλήθους αλλαγών στο αντικείμενο εργασίας	112
Πίνακας 8.9 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και δυνατότητας λήψη αποφάσεων.....	113
Πίνακας 8.10 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων	114

Πίνακες 8.11 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων	115
Πίνακες 8.12 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και περιβάλλον εργασίας.....	117
Πίνακες 8.13 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και γενικής ικανοποίησης από χώρο εργασίας.....	118
Πίνακες 8.14 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και ύπαρξης υλικοτεχνικής υποδομής.....	119
Πίνακες 8.15 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και ύπαρξης δυνατότητας επιμόρφωσης.....	121
Πίνακας 8.16 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και βελτίωσης γνώσεων για προσωπικό όφελος	122
Πίνακες 8.17 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους.....	123
Πίνακες 8.18 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης από αμοιβές	124
Πίνακες 8.19 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και ασφάλειας εργασιακού περιβάλλοντος.....	126
Πίνακες 8.20 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και επιθυμίας αλλαγής περιβάλλοντος εργασίας	127
Πίνακες 8.21 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και επιθυμίας εργασίας σε άλλη δημόσια υπηρεσία.....	128

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 4.1 : Πυραμίδα Αναγκών κατά Maslow	42
Σχήμα 4.2 : Λόγος Συνεισφοράς/Ανταμοιβής (Θεωρία της δικαιοσύνης)	47
Σχήμα 4.3 : Έλλογη διαδικασία εκτίμησης κόστους – οφέλους.....	48
Σχήμα 4.4 : Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας.....	49
Σχήμα 5.1 : Οργανωτική Δομή Κεντρικής Διοίκησης ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	66
Σχήμα 5.2 : Γενικό Οργανόγραμμα Υπηρεσιών ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	67

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΣΕΠ:	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΔΕΚΟ:	Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί
ΔΟΥ:	Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες
ΕΕ:	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΔΔΑ:	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΟΠΥΥ:	Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας
ΕΣΠΑ:	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΤΕΑ:	Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης
ΕΤΕπ:	Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων
ΙΚΑ-ΕΤΑΜ:	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων-Ενιαίο Ταμείο Μισθωτών
ΙΝΕΠ:	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΙΟΒΕ:	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
ΚΕΠ:	Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΚΕΠΑ:	Κέντρα Πιστοποίησης Αναπηρίας
ΚΕΠΥΟ:	Κέντρο Πληροφορικής Υπουργείου Οικονομικών
ΚΠΣ:	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
ΜΜΜ:	Μέσα Μαζικής Μεταφοράς
ΜΟ:	Μέσος όρος
ΜΠΔΠ:	Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Πολιτικής 2013-2016
ΝΔΜ:	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΝΠΔΔ:	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΝΕ:	Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση
ΟΟΣΑ:	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΠΣ-ΙΚΑ:	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ΙΚΑ
ΠΔΕ:	Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων
ΠΟΣΕ-ΙΚΑ:	Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Εργαζομένων ΙΚΑ
ΥΚ:	Υπαλληλικός Κώδικας
ΥΠΕΣ:	Υπουργείο Εσωτερικών

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

APQC:	American Productivity and Quality Center
ECU:	European Currency Unit
ISO:	International Organization for Standardization
TQM:	Total Quality Management
URENIO:	Urban and Regional Innovation

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Α' ΜΕΡΟΣ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση – Ορισμοί

Στο δοκίμιο του «Η εξέλιξη της πολιτικής» ο συγγραφέας Max Weber διαχώρισε τις δημόσιες λειτουργίες σε δύο κατηγορίες: πολιτικές και διοικητικές. Πολιτικές είναι οι υπηρεσίες που λαμβάνουν τις αποφάσεις και διοικητικές αυτές που τις εφαρμόζουν. Η κυβέρνηση και η δημόσια διοίκηση είναι τα δύο βασικά μέρη της εκτελεστικής εξουσίας. Η κυβέρνηση αποφασίζει μέσω της Βουλής, εκφράζοντας τη λαϊκή κυριαρχία και η δημόσια διοίκηση εκτελεί τις αποφάσεις, μέσω των οργάνων της (Μακρυδημήτρης, 2010).

Κατά την ιστορική εξέλιξη της διοικητικής σκέψης ο όρος *management* έχει προκαλέσει ποικίλες ερμηνείες. Σπάνια στην ιστορία του κόσμου έχει παρουσιαστεί ένας θεσμός, ο οποίος σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα έχει καταστεί τόσο σημαντικός, σύμφωνα με τον Chandler (1997).

Υπάρχουν πολλές ερμηνείες που αφορούν τη δημόσια διοίκηση, οι οποίες διαφέρουν συχνά ως προς την οπτική προσέγγιση, τις διαστάσεις και το περιεχόμενό τους. Η δημόσια διοίκηση μεταβάλλεται ανάλογα με τις εξελίξεις του κράτους και του κρατικού φαινομένου εν γένει. Οι έννοιες κράτος, κρατικός μηχανισμός και δημόσια διοίκηση συσχετίζονται συχνά σε μεγάλο βαθμό.

Μία ευρύτερη ερμηνεία της δημόσιας διοίκησης, η οποία έχει επιχειρηθεί, αναφέρεται στο σύνολο των λειτουργιών του κρατικού μηχανισμού με σκοπό την πραγμάτωση των σκοπών του κράτους και την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος, με ζητούμενο την απλούστερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη σύμφωνα με το Σύνταγμα και τους νόμους (Δρούλια, Πολίτης, 2008).

Ο όρος δημόσια διοίκηση, από την άλλη αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών ενός κράτους που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους στο κεντρικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο, ενώ είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία (Μακρυδημήτρης, 2010).

Επίσης, οι δημόσιες επιχειρήσεις ασκούν την κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα, διαθέτοντας αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες με σκοπό να καλύψουν τις ανάγκες τους (Κέφης, 1998).

Η έννοια του δημοσίου τομέα είναι σχεδόν ταυτόσημη με αυτή της γενικής κυβέρνησης, αφού περιλαμβάνει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, την κεντρική διοίκηση, τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Τάτσος, 1994).

1.2 Η σημασία και ο ρόλος του δημοσίου τομέα

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ουσιώδες μέρος της διαδικασίας διακυβέρνησης μιας κοινωνίας. Δεν καταλαμβάνει την κορυφαία ιεραρχική θέση, συμβάλλει όμως στην προετοιμασία, κατάρτιση, εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων δράσης και δημόσιας πολιτικής περιλαμβανομένης και της σχετικής νομοθεσίας (Μακρυδημήτρης, 2010).

Πρωταρχικός ρόλος του δημοσίου τομέα σε κάθε κοινωνία είναι να ορίσει τις αρχές λειτουργίας της κοινωνίας. Επιπλέον, η κυβέρνηση παρέχει εκείνες τις δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες είναι σημαντικές για το δημόσιο ενδιαφέρον. Οι εθνικές κυβερνήσεις και σε κάποιες περιπτώσεις και οι τοπικές κυβερνήσεις είναι αρμόδιες για τη διαχείριση των υπηρεσιών που αφορούν στην αστυνόμευση, τον έλεγχο πυρκαγιών, τα πάρκα, τις βιβλιοθήκες, την ενέργεια, την υγεία, τις οδικές κατασκευές, την εκπαίδευση και τις εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης.

Από την άλλη πλευρά, ο ρόλος του δημοσίου τομέα είναι να παρέχει τις υπηρεσίες που απαιτούνται αλλά δεν μπορεί να παρέχει ούτε ο ιδιωτικός ούτε ο μη κερδοσκοπικός τομέας, είτε επειδή αδυνατούν ελλείψει πόρων, είτε επειδή δεν το επιτρέπει η νομοθεσία.

1.3 Θεμελιώδεις αρχές της διοικητικής δράσης

Σύμφωνα με τον Οδηγό ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, που εξέδωσε το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης σε συνεργασία με το Συνήγορο του Πολίτη (2012), οι θεμελιώδεις αρχές της διοικητικής δράσης έχουν ως εξής:

1.3.1 Αρχή της νομιμότητας

Η αρχή της νομιμότητας περιλαμβάνει δύο διαφορετικές έννοιες:

α) οι ενέργειες των οργάνων του Κράτους πρέπει να μην είναι αντίθετες προς τους κανόνες του Συντάγματος, του Ευρωπαϊκού δικαίου και των νομοθετικών πράξεων και

β) οι ενέργειες της διοίκησης να είναι σύμφωνες ή να βρίσκονται σε αρμονία με τους κανόνες αυτούς.

Η παράβαση της αρχής της νομιμότητας εκφράζεται συνήθως είτε με την έκδοση πράξεων κατά παρέκκλιση των κειμένων διατάξεων, είτε με παράλειψη οφειλόμενης νόμιμης ενέργειας, είτε με τη μη συμμόρφωση σε δικαστικές αποφάσεις.

1.3.2 Η άσκηση της διακριτικής ευχέρειας

Διακριτική ευχέρεια ή εξουσία υπάρχει όταν οι κανόνες που καθορίζουν την αρμοδιότητα, δεν προκαθορίζουν ακριβώς την ενέργεια του διοικητικού οργάνου, αλλά του παρέχουν τη διακριτική ευχέρεια να δράσει κατά περίπτωση. Η αρμοδιότητα έχει το χαρακτήρα της διακριτικής ευχέρειας, όταν το διοικητικό όργανο: α) μπορεί αλλά δεν έχει υποχρέωση να εκδώσει τη διοικητική πράξη, ή β) πρέπει να εκδώσει την πράξη, μπορεί όμως να καθορίζει κατά την κρίση του το χρονικό σημείο της έκδοσής της ή γ) μπορεί να επιλέξει μεταξύ περισσότερων λύσεων.

Παρόλο που η δέσμευση της διοίκησης προέρχεται από τον νόμο, ο νομοθέτης αδυνατεί να προβλέψει εξαντλητικά όλες τις περιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον. Για το λόγο αυτό ο νόμος άλλοτε δεσμεύει πλήρως την διοίκηση και άλλοτε της παραχωρεί ελευθερία επιλογής, ώστε να της εξασφαλίσει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, απαραίτητες για την ορθή, δίκαιη και άμεση αντιμετώπιση κάποιων περιπτώσεων.

1.3.3 Η αρχή της χρηστής διοίκησης

Η αρχή της χρηστής διοίκησης επιβάλλει στα διοικητικά όργανα, να ασκούν τις αρμοδιότητές τους σύμφωνα με τις αρχές της χρηστής και καλόπιστης διοίκησης,

ώστε κατά την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων να αποφεύγονται οι ανεπιεικείς ή και δογματικές ερμηνείες.

Η έννοια της χρηστής διοίκησης παραμένει μια πολύ γενική και αόριστη αρχή, σύμφωνα με το ΣτΕ (ΣτΕ 620/33, 1382/48, 1810/57 κ.λπ.). Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ιδίως όταν η διοίκηση δρα στο πλαίσιο της διακριτικής της ευχέρειας, οφείλει να διαφυλάσσει τα έννομα συμφέροντα του πολίτη και να τον διευκολύνει στην άσκηση των δικαιωμάτων του.

1.3.4 Η αρχή της καλής πίστης

Σύμφωνα μ' αυτήν την αρχή, η διοίκηση δεν δικαιούται να εκμεταλλευθεί μια κατάσταση, στην οποία ο διοικούμενος έχει περιέλθει λόγω πλάνης, απάτης ή απειλής και συνεπώς δε δικαιούται, λόγω δικών της παραλείψεων, να αγνοήσει μια ευνοϊκή για τον πολίτη πραγματική κατάσταση, και να αρνηθεί τα υπέρ αυτού ωφελήματα ή τις ευνοϊκές γι' αυτόν νόμιμες συνέπειες που έχουν προκύψει απ' αυτήν την κατάσταση.

Εάν η διοίκηση έχει παραβεί αυτόν τον κανόνα, ενδεχομένως, θεμελιώνεται ακόμη και κρατική ευθύνη προς αποζημίωση.

1.3.5 Η αρχή της αναλογικότητας

Η διοίκηση οφείλει να επιλέγει τα λιγότερο επαχθή για τον πολίτη μέτρα που διαθέτει, για την πραγματοποίηση των σκοπών της. Πρέπει δηλαδή, να υπάρχει εύλογη σχέση μεταξύ των μέτρων και του σκοπού.

Η σχέση αυτή υπάρχει, μόνο όταν το λαμβανόμενο μέτρο:

- α) είναι πρόσφορο για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού,
- β) συνεπάγεται τα λιγότερα μειονεκτήματα για τον πολίτη και,
- γ) οι επαχθείς για τον πολίτη συνέπειες δεν είναι προφανώς δυσανάλογες προς τα πλεονεκτήματα που αντλεί το κοινωνικό σύνολο.

Η αρχή της αναλογικότητας κατοχυρώθηκε ρητά στο Σύνταγμα (άρθρο 25 παρ.1) με την αναθεώρηση του 2001.

1.3.6 Η αρχή της ισότητας

Σύμφωνα με την αρχή της ισότητας, η διοίκηση υποχρεούται να αντιμετωπίζει όμοιες περιπτώσεις με τον ίδιο τρόπο και διαφορετικές περιπτώσεις με διαφορετικό τρόπο. Η διοίκηση δεν μπορεί να κρίνει με διαφορετικά κριτήρια δυο αιτήσεις που υποβλήθηκαν ταυτόχρονα και βασίζονται στα ίδια πραγματικά περιστατικά (ΣτΕ 729/1937).

Ισότητα υπάρχει μόνο στη νομιμότητα και όχι στην παρανομία. Το γεγονός ότι η διοίκηση δεν εφάρμοσε ή παρέβη το νόμο σε άλλη περίπτωση δεν δημιουργεί υποχρέωσή της να μην τον εφαρμόσει και στη νέα όμοια περίπτωση ή να επαναλάβει την παράλειψη (ΣτΕ 1776/1953, 745/1954).

1.3.7 Η αρχή της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης (Μακροδημήτρης, 2010)

Η αρχή της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στην αποδοτικότητα, στην ποιότητα και ενότητα στη δράση της Διοίκησης. Η ταχύτητα, η οικονομία και η συνέπεια στις δράσεις της Διοίκησης έχει σκοπό την ενότητα και τη συνοχή του Κράτους.

1.4 Διαφορές Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα

Τα σημεία διαφοροποίησης του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι πολλαπλά και αφορούν στην κουλτούρα, τη δομή την οργάνωση και τη νοοτροπία.

Οι παρακάτω διαφορές αφορούν τα κυριότερα σημεία (Rose & Lawton, 1999):

- Ο δημόσιος τομέας έχει κύριο σκοπό τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, ενώ ο ιδιωτικός τη μεγιστοποίηση του κέρδους.
- Ο δημόσιος τομέας μεταβάλλεται ως προς τη φιλοσοφία και συχνά τη λειτουργία του σύμφωνα με τις επιταγές της εκάστοτε κυβέρνησης, ενώ ο ιδιωτικός διατηρεί τη φιλοσοφία του ανεξαρτήτως ηγεσίας.
- Ο δημόσιος τομέας εξυπηρετεί κυρίως συλλογικές ανάγκες, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό που εξυπηρετεί κυρίως εξατομικευμένες.

- Η πληροφόρηση των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών είναι συνήθως ελλιπής και ασύμμετρη, σε αντίθεση με των καταναλωτών των προϊόντων και υπηρεσιών των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

- Διαφοροποιήσεις υπάρχουν επίσης στις αρχές ισότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης που επικρατούν στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

- Ο δημόσιος τομέας πολλές φορές παρέχει υπηρεσίες μονοπωλιακού χαρακτήρα.

Εξάλλου, οι κύριες διαφορές των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημοσίων οργανισμών θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις εξής τρεις κατηγορίες (Μιχαλόπουλος, 2003):

- Κανονιστικό – θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο μιας ευνομούμενης κοινωνίας είναι αυτό που καθορίζει τη λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων, ιδιωτικών ή δημοσίων. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις πρέπει να δρουν στα πλαίσια του νόμου και οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να λειτουργούν στα πλαίσια που οι κανονιστικοί όροι επιτρέπουν την εκδήλωση σχετικής δράσης.

- Πολιτικό περιβάλλον

Στη διαδικασία προγραμματισμού των σκοπών και στόχων των ιδιωτικών επιχειρήσεων, κατά κανόνα απουσιάζουν οι αξιακές συγκρούσεις και αντιθέσεις, οι οποίες αποτελούν γνώρισμα των ανάλογων διαδικασιών στους δημοσίους οργανισμούς και αυτό λόγω των πολιτικών εκτιμήσεων που υφίστανται στην εν λόγω διαδικασία. Σύμφωνα με τον συγγραφέα «η λειτουργία κάθε δημόσιας οργάνωσης επηρεάζεται από πολιτικές διαδικασίες και διεργασίες, στοιχείο που δεν απαντά στις ιδιωτικές επιχειρήσεις».

- Οικονομικοί όροι

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις υπόκεινται στις δυνάμεις της αγοράς και επηρεάζονται άμεσα από το οικονομικό περιβάλλον, ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία που

παράγουν, το κόστος λειτουργίας τους κτλ. Αντίθετα, από το οικονομικό πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών απουσιάζουν ανάλογοι μηχανισμοί ή αρχές, καθώς η χρηματοδότηση τους εξαρτάται αποκλειστικά από πολιτικές αποφάσεις.

Σύμφωνα με τον Drucker (1973) «η οικονομική υπόσταση των δημόσιων οργανώσεων εξαρτάται από τις αποφάσεις κατανομής του κρατικού προϋπολογισμού και όχι από την ικανότητά τους να δρουν αποδοτικά».

Έτσι, κατά τη λειτουργία της ελεύθερης αγοράς κυρίαρχος είναι ο πελάτης, κάτι που δε συμβαίνει κατά τη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, και συνεπώς η ουσιαστική διαφορά έγκειται στη χρηματοδότηση των δύο τομέων και στο περιβάλλον δραστηριοποίησής τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Δημόσιοι Υπάλληλοι – Διάκριση και αριθμός

Η επίτευξη των σκοπών των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και η εκτέλεση της αποστολής της δημόσιας διοίκησης μπορεί να συντελεστεί μόνο μέσω του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτει τις διάφορες θέσεις εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς. Έτσι, βάσει του άρθρου 103 του Συντάγματος είναι «εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό». Το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης στα διαφορετικά επίπεδα, τις βαθμίδες και τους οργανισμούς της διάρθρωσής της υπηρετεί με τρόπο που είναι κατά κανόνα σταθερός έως μόνιμος στο πλαίσιο της υπαλληλικής σταδιοδρομίας των στελεχών. Οι πολιτικές μεταβολές, οι αλλαγές στην κυβερνητική ηγεσία, στα υπουργεία και στις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες, δεν επηρεάζουν την άσκηση των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων. Αντίθετα, σειρά διατάξεων και θεσμικών εγγυήσεων αποσκοπούν στη διασφάλιση και την προαγωγή της επαγγελματικής ποιότητας και καταλληλότητας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης έτσι, ώστε να υπηρετείται η αρχή της αποτελεσματικότητας στη δράση των Δημοσίων Υπηρεσιών. Εξάλλου, σύμφωνα με τον Ντάνο Α.(2010), η καθιέρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων με συνταγματική διάταξη το 1911, εξασφάλισε την ανεξαρτησία τους από την εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία και διασφάλισε στον πολίτη το αίσθημα της σταθερότητας και της παγιότητας στη δημόσια διοίκηση.

Ο αρχικός ορισμός του δημοσίου υπαλλήλου στην ελληνική επιστήμη, διατυπώθηκε από τον καθηγητή Θ. Αγγελόπουλο («Δίκαιο των Πολιτικών υπαλλήλων εν Ελλάδι», 1923). Το άρθρο 1 του Υπαλληλικού Κώδικα του 1951 (Ν.1811/51) όρισε τον δημόσιο υπάλληλο υιοθετώντας τον θεωρητικό ορισμό του καθηγητή «Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα έμμισθα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, άμεσον υπηρεσιακήν και πειθαρχικήν προς αυτό σχέση». Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι έμμεσα όργανα του κράτους, φυσικά πρόσωπα, τα οποία παρέχουν τις έμμισθες υπηρεσίες τους στα δημόσια νομικά πρόσωπα, συνδέονται προς αυτά με ειδική νομική σχέση, η οποία συνεπάγεται πειθαρχική ευθύνη και διέπεται αποκλειστικά ή εν μέρει με ειδικούς κανόνες διοικητικού

δικαίου. Ως ανωτέρω αναπτύχθηκε η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου, καθώς και ένας ειδικός κλάδος δικαίου, το δημοσιούπαλληλικό δίκαιο, που ρυθμίζει τη γενικότερη υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται σε στρατιωτικούς και πολιτικούς ή διοικητικούς. Στην κατηγορία των στρατιωτικών υπάγονται οι μόνιμοι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί των ενόπλων δυνάμεων. Οι αστυφύλακες, οι αξιωματικοί και υπαξιωματικοί της Ελληνικής Αστυνομίας, οι λιμενοφύλακες, οι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί του Λιμενικού Σώματος είναι κατηγορίες ενδιάμεσες, στρατιωτικές και διοικητικές. Διοικητικοί ή πολιτικοί υπάλληλοι είναι αυτοί που απασχολούνται στις περιφερειακές και κεντρικές υπηρεσίες, οι υπάλληλοι του Πυροσβεστικού Σώματος, οι μη στρατιωτικοί υπάλληλοι των στρατιωτικών και αστυνομικών υπηρεσιών, καθώς και όσοι υπηρετούν στις γραμματείες των δικαστηρίων, των εισαγγελιών, των γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της Προεδρίας της Δημοκρατίας.

Οι υπάλληλοι της Βουλής αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία και διέπονται από τις διατάξεις του Κανονισμού της Βουλής.

Οι στρατιωτικοί υπάλληλοι διέπονται από ειδικό νομοθετικό καθεστώς ως προς την πρόσληψη και την άσκηση των καθηκόντων τους (Μακρυνδημήτρης, 2010).

Αρμόδιο όργανο για την επιλογή του μόνιμου προσωπικού στην πλειοψηφία των δημόσιων υπηρεσιών είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο διενεργεί ή επιβλέπει τον διαγωνισμό προσλήψεων προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες σε προσωπικό των υπηρεσιών. Η πλήρωση των θέσεων διέπεται από τις αρχές της ίσης ευκαιρίας, της συμμετοχής, της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της διαφάνειας και της δημοσιότητας¹. Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό στη στελέχωση της δημόσιας διοίκησης, με άτομα που πληρούν τις προϋποθέσεις για τις θέσεις που καλούνται να καλύψουν.

Η εκπαίδευση των στελεχών δημόσιας διοίκησης παρέχεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), το οποίο λειτουργεί από το 1986, ως θεσμός εκσυγχρονισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Το σημαντικότερο πρόβλημα αναφορικά με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων

¹ www.asep.gr

είναι ότι το ΕΚΔΔΑ οργανώνει συγκεντρωτικά τα προγράμματά του για όλους τους δημόσιους οργανισμούς, χωρίς να λαμβάνει όμως υπόψη του τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε φορέα. Επίσης, η επιμόρφωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης σχεδιάζεται και υλοποιείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και την αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη, μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, τα οποία προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης που καταρτίζονται με τη συνεργασία Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών στα Υπουργεία και Ειδικών Ομάδων Επιστημόνων σε ΝΠΔΔ, Περιφέρειες, Δήμους².

Σχετικά πρόσφατα το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σε συνεργασία με το Υπουργείο Οικονομικών, δημιούργησε εκ του μηδενός το Μητρώο Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου, κοινώς κατέγραψε το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας, οι οποίοι μισθοδοτούνται από το ελληνικό δημόσιο. Η συλλογή των στοιχείων ξεκίνησε μέσα στο 2012, με αποκλειστική ευθύνη των Διευθύνσεων Προσωπικού όλων των δημοσίων υπηρεσιών για την καταγραφή και τον έλεγχο των στοιχείων των υπαλλήλων των φορέων του δημοσίου και ολοκληρώθηκε το 2013. Τα στοιχεία αφορούν στον αριθμό κυρίως των μισθοδοτούμενων που βαρύνουν τον εθνικό προϋπολογισμό, καθώς επίσης και κάποια ποιοτικά κριτήρια, όπως λόγου χάρη, φύλο, ηλικία και επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων όλων των φορέων του δημοσίου.

Σύμφωνα με αυτή την καταγραφή το Νοέμβριο του 2013, οι δημόσιοι υπάλληλοι της χώρας ήταν 603.319 άτομα, εκ των οποίων 967 σε αργία και 10.856 σε κινητικότητα. Το 53,2% περίπου είναι άνδρες και το 46,8% περίπου είναι γυναίκες. Ένα ποσοστό της τάξης του 40,4% είναι άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και το 6,6% είναι άτομα υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Το 85,1% απασχολείται στον αμιγώς δημόσιο τομέα, δηλαδή Υπουργεία και Δημόσιες Υπηρεσίες, το 14% στους ΟΤΑ και το 0,9% σε ανεξάρτητες αρχές. Όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες, το μεγαλύτερο ποσοστό περίπου 38% αποτελούν άτομα ηλικίας 40-49 ετών. Τα άτομα κάτω των 20 ετών και άνω των 60 ετών καλύπτουν ποσοστά 8% και 3,8% αντίστοιχα. Τέλος, το 89,5% των καταγεγραμμένων αποτελείται από μόνιμους υπαλλήλους του δημοσίου/δικαστικούς λειτουργούς/δημόσιους λειτουργούς ενώ το υπόλοιπο ποσοστό

²<http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/>

αποτελείται από εργαζομένους με διαφορετική σχέση εργασίας με το δημόσιο (λ.χ. ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, με έμμισθη εντολή, επί θητεία).

Από το τέλος του 2012 το Μητρώο Μισθοδοτούμενων έχει διασυνδεθεί με την Ενιαία Αρχή Πληρωμής, στο πλαίσιο της υλοποίησης των σχετικών διατάξεων και προκειμένου να είναι ανά πάσα στιγμή δυνατό να διαπιστωθεί ο αριθμός των μισθοδοτούμενων που βαρύνουν τον εθνικό προϋπολογισμό³.

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφεται η εξέλιξη της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα από το 2010 έως το 2012, με τον συνολικό αριθμό να βαίνει μειούμενος.

Πίνακας 2.1 : Η εξέλιξη της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα από 31/12/2009-31/12/2012

Εξέλιξη της απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα (31.12.2009 - 31.12.2012)				
	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
ΣΥΝΟΛΟ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	907.351	834.505	747.356	713.258
Τακτικό Προσωπικό 1/	692.907	667.374	646.657	629.101
Λοιπό Προσωπικό (Με επιβάρυνση στη συνολική μισθολογική δαπάνη) 2/	154.264	111.591	60.220	44.584
Αιρετοί	21.286	21.286	12.113	12.030
ΔΕΚΟ ΚΕΦ. Α'	36.747	33.057	26.898	24.914
ΔΕΚΟ ΚΕΦ. Α'/ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	2.147	1.197	1.468	2.629
Προσωπικό χωρίς επιβάρυνση στη συνολική μισθολογική δαπάνη ή εκτός Γενικής κυβέρνησης				
Λοιπό Προσωπικό Απασχολούμενο σε συγχρηματοδοτούμενα και αυτοχρηματοδοτούμενα προγράμματα 2/	7.894	7.894	10.244	15.343
ΔΕΚΟ ΚΕΦ. Β'	56.295	56.295	52.138	41.189
<i>Πηγή: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση ΔΕΚΟ του Υπουργείου Οικονομικών</i>				

2.2 Η δημόσια διοίκηση σε κρίση

Μια ευρέως διαδεδομένη άποψη είναι ότι στο σύμπαν δεν επιβιώνει ο πιο δυνατός, αλλά ο πιο εύκολα προσαρμόσιμος στο ευρύτερο περιβάλλον του. Το ίδιο ισχύει για οποιοδήποτε δυναμικό σύστημα, το οποίο εξαρτάται από το περιβάλλον του και αλληλεπιδρά με αυτό. Υπό αυτή την έννοια, η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ένα ξεχωριστό οργανωτικό σύστημα δράσης, που δρα, αντιδρά και αναπροσαρμόζεται στο περιβάλλον της, προκειμένου να εξασφαλίσει τη διαίωνσή του.

Η γραφειοκρατία, ως κύριο χαρακτηριστικό της δημόσιας διοίκησης, αναπτύχθηκε διαχρονικά μαζί με το εθνικό κράτος προκειμένου να αναλάβει το τελευταίο αρμοδιότητες που παλαιότερα ασκούσαν άλλοι φορείς (λ.χ. ηγεμόνες κατά το

³ <http://apografi.yap.gov.gr/apografi/default.asp>

μεσαίωνα, γαιοκτήμονες κατά το φεουδαρχικό σύστημα, θρησκευτικοί και φιλανθρωπικοί οργανισμοί κ.λπ.) (Φαναριώτης, 2000).

Σήμερα ωστόσο, στον 21ο αιώνα, τίθεται το ερώτημα, εάν η γραφειοκρατία αποτελεί επαρκές οργανωτικό πρότυπο διαχείρισης των αναδυόμενων δημόσιων προβλημάτων, εντός ενός περιβάλλοντος, που κάθε άλλο παρά σταθερό και προβλέψιμο, επομένως και ελέγξιμο, μπορεί να θεωρηθεί. Όντας προορισμένη να λειτουργεί υπό σταθερές και προβλέψιμες συνθήκες, η γραφειοκρατική οργάνωση εμφανίζεται αδύναμη να προσαρμοστεί σε ένα ασταθές, ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον και να ικανοποιήσει τις σύγχρονες απαιτήσεις για αύξηση της παραγωγικότητας, αποδοτική διαχείριση των πόρων και παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών. Πριν από μερικές δεκαετίες ήταν αδιανόητη οποιαδήποτε συζήτηση αναφορικά με τη δημογραφική έκρηξη, την οικολογική υποβάθμιση, την τηλεπικοινωνιακή επανάσταση, τη δικτυακή οικονομία. Σήμερα, αυτοί οι όροι σκιαγραφούν την εποχή των αλλαγών και αποτελούν εκφάνσεις του δυναμικού φαινομένου της παγκοσμιοποίησης. Η τελευταία, ως αιτία και αποτέλεσμα της αλληλεξάρτησης των κρατών, έχει επιδράσει καταλυτικά επί του τρόπου οργάνωσης αλλά και λειτουργίας του εθνικού κράτους, με άμεση πρακτική συνέπεια την αμφισβήτηση της οικονομικής του παντοδυναμίας (Μιχαλόπουλος, 2003).

Εξάλλου, το ελληνικό διοικητικό σύστημα δε φαίνεται να αναπροσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα στις περιβαλλοντικές εξελίξεις. Από τις ποικίλες εκθέσεις εμπειρογνομόνων, αλλά και την άποψη του μέσου πολίτη⁴, είναι εγκαθιδρυμένη η άποψη ότι ο δημόσιος τομέας πάσχει. Ο κατακερματισμός των δομών, η ανεπαρκής επικοινωνία, οι συγκρούσεις αρμοδιοτήτων, η αδυναμία στοχοθεσίας και η εκτεταμένη παρουσία φαινομένων διαφθοράς είναι μερικά από τα πλέον διαδεδομένα προβλήματα της οργανωτικής διάρθρωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Οι προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης που έχουν καταβληθεί και καταβάλλονται, είναι συνεχείς. Για την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων όμως επιβάλλεται και μία γενικότερη αλλαγή στη διοικητική κουλτούρα του κράτους (Μακρυδημήτρης, 1991). Παρόλα αυτά η ιστορία απέδειξε ότι η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας αδυνατεί να «μάθει» και ο πολίτης μένει έρμαιο της κακοδιοίκησης και της διαφθοράς. «Η υπαλληλοποίηση των διοικητικών στελεχών σε κομματικές ή

⁴ΟΟΣΑ, “Greece at a Glance. Policies for a Sustainable Recovery”, Γράφημα σ. 19, όπου φαίνεται ότι οι Έλληνες είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι στην Ευρώπη με τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

συνδικαλιστικές πειθαρχίες μοιάζει να κυριαρχεί και η διοίκηση σε ηγετικά και διευθυντικά στελέχη - πλην εξαιρέσεων - διέπεται από ακαταλληλότητα και αναξιοκρατία» σύμφωνα με τον καθηγητή Μακρυδημήτρη⁵.

Η σύγχρονη οικονομική κρίση, το ζήτημα της προσαρμογής των ελλειμμάτων και του δημοσίου χρέους κλόνισαν ακόμη περισσότερο τη λειτουργία του κράτους και της δημόσιας διοίκησης. Ο κλονισμός της εμπιστοσύνης των πολιτών ως προς τη λειτουργία του κράτους δικαίως οδήγησε και σε μια κοινωνική κρίση (Παπούλιας, 2009).

2.3 Η ηγεσία των δημοσίων υπηρεσιών⁶

Οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράζουν τις στρατηγικές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν στα διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής, εντός του πλαισίου του αντιπροσωπευτικού δημοκρατικού συστήματος. Οι ηγέτες του δημοσίου τομέα είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους, συνδράμουν τους πολιτικούς στη διαμόρφωση της πολιτικής τους μέσω της παροχής συμβουλών και είναι επίσης υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετέχοντες εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών τους. Κατά συνέπεια, πρέπει να γίνει διαχωρισμός στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ηγεσίας.

Σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλει στη δημιουργία σαφήνειας και ενότητας σκοπού, αλλά και ενός περιβάλλοντος, εντός του οποίου διαπρέπει η ίδια η οργάνωση.

Η ηγεσία αποτελεί μεταξύ των άλλων και ένα κριτήριο διοικητικής βελτίωσης ευρέως αποδεκτό από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, αποτελεί ένα από τα εννέα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης⁷ με την εφαρμογή του

⁵ Μακρυδημήτρης Α., «Οι εχθροί και οι φίλοι των μεταρρυθμίσεων», ΤΟ ΒΗΜΑ γνώμες, 8/7/2012

⁶ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ, ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα 2007

⁷ Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια

οποίου κάθε δημόσια οργάνωση αξιολογεί τη δράση που αναλαμβάνει η ηγεσία της προκειμένου:

1. Να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση, αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.
2. Να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.
3. Να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της και να δράσει ως πρότυπο ρόλου.
4. Να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων, ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.

Όσον αφορά την επιλογή των ηγετών/προϊσταμένων των οργανικών μονάδων, αυτή την ορίζει ο νόμος 4024/11 (νέο βαθμολόγιο – μισθολόγιο) σύμφωνα με το οποίο οι βαθμοί κατάταξης των δημοσίων υπαλλήλων είναι έξι, από Α' έως ΣΤ'⁸. Το νέο βαθμολόγιο – μισθολόγιο ψηφίστηκε στα πλαίσια του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015 και αντικατέστησε σε κάποια σημεία τον παλιό υπαλληλικό κώδικα (Ν.3528/ 2007), ο οποίος είχε αντικαταστήσει τον παλαιότερο νόμο 3260/2004. Ο παλιός υπαλληλικός κώδικας είχε φέρει τη σημαντικότερη αλλαγή στην επιλογή προϊσταμένων των οργανικών μονάδων των δημοσίων υπηρεσιών και των ΝΠΔΔ⁹. Το σύστημα επιλογής προϊσταμένων σύμφωνα με αυτόν, ουσιαστικά στόχευσε στην αλλαγή των κριτηρίων για το σχηματισμό της κρίσης του υπηρεσιακού συμβουλίου, όταν αυτό επιλέγει προϊστάμενο οργανικής μονάδας (Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος) και από ασαφή, υποκειμενικά και κυρίως δυσχερώς μετρήσιμα κριτήρια¹⁰, καθιέρωσε πιο σαφή, αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια¹¹. Το νέο βαθμολόγιο – μισθολόγιο εισήγαγε και μετρήσιμα κριτήρια (υλοποίηση στοχοθεσίας), προκειμένου για την επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης¹².

ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

⁸ Άρθ. 6 του Ν. 4024/11

⁹ Άρθ. 84, 85 και 86 του Ν. 3528/2007

¹⁰ Άρθ. 83 του Ν. 2683/1999 και άρθ. 8 του Ν. 3260/2004 το οποίο ίσχυε έως τις 31-12-2007

¹¹ Άρθ. 85 του Ν. 3528/2007

¹² Άρθ.10 του Ν.4024/11

2.4 Πώς οι δημόσιες επιχειρήσεις επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό

Η πάντα κακή οικονομική απόδοση των δημόσιων επιχειρήσεων στη χώρα, κατέστησε επιβεβλημένη τη χρηματοδοτική βοήθεια από την κεντρική κυβέρνηση διαχρονικά. Αυτό επιβάρυνε το δημόσιο χρέος σχεδόν κατά το ήμισυ του συνόλου του, με το τελευταίο να ανέρχεται σε σχεδόν 110% του ΑΕΠ στο τέλος του 1997 (Mylonas, Joumard, 1999) και 165,3% το 2011¹³. Από το 1984 ως το 1997, οι ετήσιες ακαθάριστες ανάγκες χρηματοδότησης των σχεδόν πενήντα δημοσίων επιχειρήσεων, ήταν κατά μέσο όρο περίπου 4% του ΑΕΠ ετησίως (Πίνακας 2.2). Σωρευτικά, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα κεφάλαια που διαβιβάστηκαν είναι ισοδύναμα με περίπου το 30% του ΑΕΠ, αλλά έχουν χρηματοδοτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι, η άμεση επίπτωση στο χρέος της γενικής κυβέρνησης είναι πολύ μικρότερη από αυτό που υποδηλώνουν τα νούμερα, αλλά πιθανώς αντανακλά το κόστος ευκαιρίας από την απώλεια των κονδυλίων της ΕΕ σε άλλους τομείς της οικονομίας. Σε άλλες χώρες - αποδέκτες των κεφαλαίων από τα διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ, το ποσό των πόρων που κατευθύνονται στις δημόσιες επιχειρήσεις φαίνεται να είναι πολύ μικρότερο από αυτό της Ελλάδας. Από το 1996, οι κεντρικές κυβερνήσεις έχουν παράσχει οικονομική βοήθεια στις δημόσιες επιχειρήσεις με εισφορές κεφαλαίου που εκτιμάται ότι προσέθεσαν 4% του ΑΕΠ στο απόθεμα του ακαθάριστου δημόσιου χρέους την περίοδο από το 1996 έως το 1998.

Το συνολικό κόστος στον προϋπολογισμό θα μπορούσε να είναι ακόμη μεγαλύτερο αν προστεθούν και οι έμμεσες δαπάνες. Η κακή διαχείριση των δημοσίων επιχειρήσεων κατά το μεγαλύτερο μέρος της πρόσφατης ιστορίας τους, έχει στερήσει από το Κράτος φορολογικά έσοδα. Και επιπλέον, οι δημόσιες επιχειρήσεις έχουν πολύ μεγάλες ληξιπρόθεσμες οφειλές προς τις τράπεζες, καθώς και τις φορολογικές αρχές και τα δημόσια συνταξιοδοτικά ταμεία. Οι ληξιπρόθεσμες οφειλές προς τις τράπεζες ανήλθαν σε 705 δις δρχ. στο τέλος του 1997 (αντιστοιχεί σε 2% του ΑΕΠ) (Mylonas, Joumard, 1999).

¹³ Eurostat, Statistical books, 'Government finance statistics, Summary tables — 1/2012, Data 1996 – 2011', Edition 2012, σ. 13

Πίνακας 2.2 : Λογαριασμοί δημοσίων επιχειρήσεων

Public enterprise accounts
Billion drachmas, 1984-99

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 estimates	1999 budget
Financing needs	196.8	283.0	295.2	329.3	357.3	517.8	565.3	567.0	656.5	838.8	1 018.2	1 018.0	1 032.0	1 548.2	1 921.8	2 176.8
(Per cent of GDP)	4.3	5.1	4.4	4.3	3.9	4.8	4.3	3.5	3.5	4.0	4.2	3.8	3.5	4.7	5.5	5.8
Operating deficit ¹	37.1	71.9	76.8	107.3	112.9	168.6	209.4	153.6	48.1	51.8	298.1	162.3	-20.1	231.5	229.2	97.5
Investment	159.7	211.1	218.4	222.0	244.4	349.2	355.9	413.4	608.4	787.0	720.1	855.7	1 052.1	1 316.7	1 692.6	2 079.3
(Per cent of GDP)	3.5	3.8	3.3	2.9	2.7	3.2	2.7	2.5	3.2	3.7	3.0	3.2	3.5	4.0	4.8	5.5
Sources of financing	141.1	190.2	208.4	272.9	348.5	421.3	466.5	510.9	608.2	767.2	1 003.4	914.9	1 153.8	1 512.1	1 707.2	1 648.4
(Per cent of GDP)	3.1	3.4	3.1	3.6	3.8	3.9	3.6	3.1	3.2	3.6	4.2	3.4	3.9	4.6	4.8	4.4
Transfers	94.8	114.5	114.8	132.0	184.2	229.2	227.7	272.6	284.1	374.9	421.7	482.2	591.3	467.2	492.6	580.6
(Per cent of GDP)	2.1	2.0	1.7	1.7	2.0	2.1	1.7	1.7	1.5	1.8	1.8	1.8	2.0	1.4	1.4	1.5
Operating budget	31.0	35.1	25.8	33.8	67.2	69.3	77.7	51.3	50.9	86.7	111.2	122.0	120.8	83.8	84.6	109.6
Capital budget	63.8	79.4	89.0	98.2	117.0	159.9	150.0	221.3	233.2	288.2	310.5	360.2	470.5	383.4	408.0	471.0
Depreciation	29.8	37.6	56.0	95.1	116.9	127.0	149.4	176.0	208.8	294.6	303.5	271.1	304.4	374.6	467.4	487.9
Other sources of financing	16.5	38.1	37.6	45.8	47.4	65.1	89.4	62.3	115.3	97.7	278.2	161.6	258.1	670.3	747.2	579.9
of which: equity acquisitions	200.0	420.0	525.0	620.0
Net financing requirement (administrative basis) ²	55.7	92.8	86.8	56.4	8.8	96.5	108.7	58.8	52.9	137.0	155.9	104.6	-37.2	83.9	389.0	553.5
(Per cent of GDP)	1.2	1.7	1.3	0.7	0.1	0.9	0.8	0.4	0.3	0.6	0.7	0.4	-0.1	0.3	1.1	1.5
Net financing requirement (Bank of Greece, cash basis)	103.9	127.2	122.1	88.3	47.2	82.5	115.5	31.0	-35.1	-6.4	204.8	-0.7	83.5	-75.0

Πηγή: ΟΟΣΑ

Από την άλλη πλευρά, ο καθορισμός των τιμών των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονταν από τις περισσότερες δημόσιες επιχειρήσεις (ΔΕΚΟ) επιδείνωναν διαχρονικά την ήδη κακή οικονομική τους απόδοση. Μέτριες αυξήσεις των τιμών συχνά σχετίζονταν με την κοινωνική πολιτική των κυβερνήσεων, αλλά και αντανάκλυσαν τις προσπάθειες για μείωση του αναμενόμενου πληθωρισμού. Το κόστος των αγαθών που προσέφεραν οι ΔΕΚΟ αποτελούσαν το 1999 περίπου το 7% του καλαθιού της νοικοκυράς, περιλαμβάνοντας αγαθά και υπηρεσίες που παρέχονταν από δημόσιες επιχειρήσεις. Οι τιμές αυτές συχνά δεν ήταν πλήρως προσαρμοσμένες για αρκετά έτη στον πληθωρισμό και τελικά απαιτούνταν μεγάλες διορθωτικές κινήσεις, όταν πλέον η οικονομική κατάσταση των δημοσίων επιχειρήσεων ήταν σαφώς μη βιώσιμη (Mylonas, Joumard, 1999).

Η κεντρική διοίκηση διαχρονικά δεν διέθετε δομές διαχείρισης, εποπτείας και συντονισμού ικανές να υποστηρίξουν την αποτελεσματική εφαρμογή και μακροπρόθεσμη διαχείριση των μέτρων πολιτικής, ούτε των διορθωτικών μεταρρυθμίσεων που θα οδηγούσαν στην οικονομική ανάπτυξη. Η επικρατούσα κουλτούρα και οι διαδικασίες της κεντρικής διοίκησης, οι οποίες επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό στην εκπλήρωση των τυπικών αρμοδιοτήτων, όπως αυτές ορίζονται από το νόμο, δεν ενθάρρυναν το όραμα της αποτελεσματικής διακυβέρνησης, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια για συνεργασία ακόμη και εντός των υπουργείων.

Καθένα από τα υπουργεία έχει, κατά μέσο όρο, 439 εσωτερικές δομές. Το μεγαλύτερο μέρος των υφιστάμενων τμημάτων δεν έχουν το κατάλληλο μέγεθος για να είναι αποτελεσματικά και ο αριθμός των ατόμων σε διευθυντικές θέσεις είναι αναποτελεσματικά μεγάλος σε σύγκριση με τον αριθμό των εργαζομένων υπό την εποπτεία τους. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία, ένα σε πέντε τμήματα δεν έχουν εργαζόμενους αλλά μόνο επικεφαλής και λιγότερο από 1 στα 10 τμήματα έχει πάνω από 20 εργαζόμενους¹⁴.

Όσον αφορά στο μέγεθος του δημοσίου τομέα, έχουν γίνει απόπειρες καταγραφής του από τον IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών) και από το Υπουργείο Εσωτερικών και τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν μεγάλο πλήθος φορέων και υπηρεσιών, οι οποίες ενδεχομένως δημιουργήθηκαν πριν πολλά χρόνια και ποτέ δεν εξετάστηκε η σκοπιμότητα και η χρησιμότητά τους αλλά ούτε και οι επιδόσεις τους (Ράπανος, 2009).

Ο μεγάλος αριθμός των απασχολούμενων στις ΔΕΚΟ επίσης επιβάρυνε τις δημόσιες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα καθώς επρόκειτο για ανειδίκευτους εργαζόμενους. Ο διορισμός υπαλλήλων στις δημόσιες επιχειρήσεις είχε γίνει τη δεκαετία του 1980 μέρος της κοινωνικής πολιτικής των κυβερνήσεων. Η χρήση ενέσεων κεφαλαίου από τις τράπεζες υπό κρατικό έλεγχο στις δημόσιες επιχειρήσεις που κινδύνευαν με πτώχευση, ενώ παράλληλα απασχολούσαν υπεράριθμο προσωπικό, είναι ενδεικτικό του γιατί η απασχόληση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα αυξήθηκε κατά 33% από το 1978 έως το 1989 (Mylonas, Joumard, 1999).

Η ανωτέρω κατάσταση διαχρονικά δημιούργησε πολλά προβλήματα στη δημόσια διοίκηση και κυρίως επιβάρυνε το δημόσιο χρέος δημιουργώντας ελλείμματα στα κρατικά ταμεία. Οι διαρθρωτικές αλλαγές, ωστόσο στον δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια, στα πλαίσια της πολιτικής που επιβάλλουν οι δανειακές συμβάσεις με τους εταίρους της χώρας, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και τον εξορθολογισμό στη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Σύμφωνα με το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Πολιτικής 2013-2016 οι προσλήψεις ανά υποτομέα της Γενικής Κυβέρνησης βασίστηκε στον κανόνα 1:5, δηλαδή για κάθε πέντε αποχωρήσεις θα γίνεται μία πρόσληψη¹⁵.

¹⁴OECD Public Governance Reviews, 'Greece: Review of the Central Administration', 2/12/2011 Executive summary, p. 26

¹⁵Υπουργείο Οικονομικών, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016, Αθήνα, Οκτώβριος 2012, σ. 34

Εξάλλου, σύμφωνα με το ΜΠΑΠ¹⁶ «στη μείωση του χρέους ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του προγράμματος αποκρατικοποιήσεων και αξιοποίησης της περιουσίας του Δημοσίου» (Ράπανος, 2009).

Σύμφωνα με το IOBE, «η αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα θα αποτελέσει μια εκ των βασικών πολιτικών επιδιώξεων όχι μόνο στη διάρκεια του 2013, αλλά τουλάχιστον και κατά το 2014, καθώς έχουν προγραμματιστεί 14.000 απολύσεις εργαζομένων μέχρι το τέλος του, ενώ θα συνεχιστεί και το επόμενο έτος, με απώτερο στόχο τον περιορισμό της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα κατά τουλάχιστον 150.000 άτομα στο σύνολο της περιόδου 2011-2015»¹⁷.

Σύμφωνα με δηλώσεις του Υπουργού Οικονομικών¹⁸, κατόπιν των πολιτικών που ακολουθήθηκαν και των μέτρων που λήφθηκαν, τα καθαρά έσοδα του Κρατικού Προϋπολογισμού παρουσίασαν αύξηση 5,7% έναντι του στόχου, το δεκάμηνο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2013.

2.5 Οι επενδύσεις των δημοσίων υπηρεσιών

Δημόσιες επενδύσεις θεωρούνται όλες οι πάγιες και άυλες επενδυτικές δραστηριότητες του Δημοσίου, οι οποίες στο πλαίσιο της ακολουθούμενης επενδυτικής και γενικότερα της οικονομικής και αναπτυξιακής πολιτικής στοχεύουν στην αναδιανομή του εθνικού εισοδήματος προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Οι Δημόσιες επενδύσεις υλοποιούνται από τη Βουλή, τα Υπουργεία, τις Περιφέρειες, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις καθώς και από Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, Ανώνυμες Εταιρείες του Δημοσίου και Οργανισμούς (πρώην ΔΕΚΟ) και καλύπτονται οργανωτικά, διοικητικά και χρηματοδοτικά από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ).

Το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) αποτελεί το σημαντικότερο μέσο άσκησης αναπτυξιακής πολιτικής της χώρας και καλείται να συμβάλλει στην

¹⁶Στο ΜΠΑΠ παρουσιάζονται τα δημοσιονομικά όρια και δεσμεύσεις που έχουν αναληφθεί για την περίοδο 2013-2016, και περιγράφονται οι βασικές πολιτικές κατευθύνσεις και προτεραιότητες. Καθορίζονται, επίσης συγκεκριμένοι στόχοι, χρονοδιαγράμματα και δείκτες υλοποίησης στην προσπάθεια ελέγχου των δαπανών και σταδιακής μείωσης του ελλείμματος με την υιοθέτηση ανώτατων ορίων δαπανών των φορέων της Κεντρικής Κυβέρνησης.

¹⁷ IOBE, Τριμηνιαία Έκθεση, «Η Ελληνική Οικονομία 3/13», Αρ. Τεύχους 73, Οκτώβριος 2013, σ. 49

¹⁸ ΤΟ ΒΗΜΑ οικονομία, Παπαστάθης Α., άρθρο «Πρωτογενές πλεόνασμα 2,6 δις. ευρώ, αύξηση στα έσοδα στο 10μηνο 2013», 13/11/2013

(<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=539251&h1=true#commentForm>)

περαιτέρω σύγκλιση των περιφερειών, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής με στοχευόμενες δράσεις και παρεμβάσεις για την τόνωση της ενεργού ζήτησης, την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, την ενίσχυση της απασχόλησης, την ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής δικαιοσύνης και τη στήριξη της ανταγωνιστικότητας.

Στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) εντάσσονται ενέργειες και δράσεις, που εγκρίνονται από το Υπουργείο Οικονομίας Ανταγωνιστικότητας & Ναυτιλίας, ύστερα από πρόταση των αρμόδιων φορέων και χρηματοδοτούνται σε βάρος του Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων.

Οι επενδύσεις που εντάσσονται στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) και οι δαπάνες τους καλύπτονται από τον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων και αφορούν τα παρακάτω :

1. Κατασκευές, ανακατασκευές και επεκτάσεις εγκαταστάσεων ή έργων.
2. Προμήθεια μονίμων εξοπλιστικών μέσων και μηχανολογικού εξοπλισμού.
3. Έρευνες και μελέτες που αναφέρονται αποκλειστικά στις παραπάνω περιπτώσεις καθώς και μελέτες, έρευνες εμπειρογνωμοσύνης, που αφορούν στο καλύτερο προγραμματισμό έργων και μελετών που χρηματοδοτούνται από το ΠΔΕ.
4. Όλες ανεξαιρέτως οι δαπάνες των εγκεκριμένων προγραμμάτων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ), των Προγραμμάτων Εδαφικής Συνεργασίας που χρηματοδοτούνται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και των Λοιπών Κοινοτικών Προγραμμάτων.
5. Δανειοδοτούμενα έργα από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ).
6. Επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις
7. Αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου των ανώνυμων εταιρειών του Δημόσιου Τομέα (πρώην ΔΕΚΟ).
8. Λοιπές Επενδυτικές δραστηριότητες που εξειδικεύονται με Προεδρικά Διατάγματα ή Υπουργικές Αποφάσεις¹⁹.

Όσον αφορά στις πρώην ΔΕΚΟ, παρά τις σημαντικές δαπάνες για επενδύσεις, οι οποίες ήταν κατά μέσο όρο ετησίως περίπου 3,5% του ΑΕΠ από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι περισσότερες δεν είχαν καταφέρει να εκσυγχρονίσουν τον τεχνολογικό τους εξοπλισμό και να διατηρήσουν σωστές υποδομές. Εν μέρει, λόγω αυτών των καθυστερήσεων εκσυγχρονισμού, η Ελλάδα είχε παρεκκλίνει από τις περισσότερες κοινοτικές οδηγίες, που σχετίζονταν με την απελευθέρωση των βασικών

¹⁹ Γενική Γραμματεία Επενδύσεων, <http://www.ggea.gr/ap/pde.htm>

τομέων όπως οι τηλεπικοινωνίες, η ηλεκτρική ενέργεια, το φυσικό αέριο, και οι αεροπορικές μεταφορές. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, ωστόσο έγινε μια πιο σημαντική προσπάθεια για να περιοριστούν τα μεγάλα κενά στον τομέα των επενδύσεων και της τεχνολογίας. Σε αυτό βοήθησαν κυρίως οικονομικά τα ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κυρίως το ΚΠΣ Ι, και το ΚΠΣ ΙΙ. Όσον αφορά το ΚΠΣ ΙΙ από το 1994-1999, οι βασικές ΔΕΚΟ έλαβαν περίπου 6 δισ. ECU²⁰ (Mylonas, Joumard, 1999).

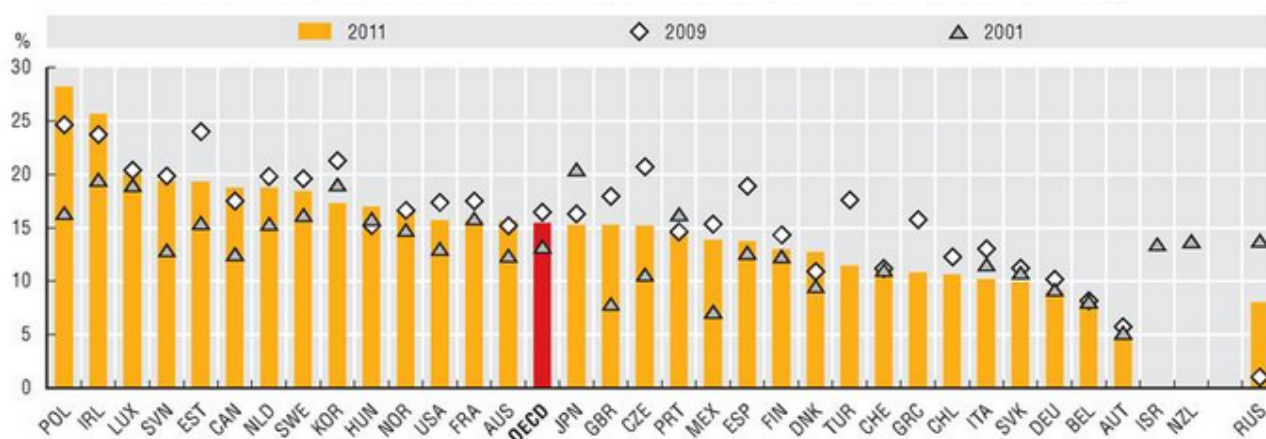
Ο προϋπολογισμός του 2013 εντάσσεται στο Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής (ΜΣΔΣ 2013-2016) και οικονομικής ανάπτυξης, στο οποίο το ΠΔΕ, ως βασικό εργαλείο αναπτυξιακής πολιτικής, έχει την ευθύνη στήριξης και ανασυγκρότησης της πραγματικής οικονομίας. Βασικός δημοσιονομικός στόχος στην εκτέλεση του προϋπολογισμού του ΠΔΕ για το 2013 ήταν η επίτευξη της απορρόφησης των προβλεπόμενων πόρων του ΕΣΠΑ και των λοιπών συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων (Αγροτικής Ανάπτυξης, Αλιείας κλπ), δηλαδή η εξασφάλιση της εισροής της κοινοτικής συνδρομής και στη συνέχεια η υλοποίηση των λοιπών προγραμμάτων του εθνικού σκέλους. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι ο ορθός προγραμματισμός και η στόχευση²¹.

Στον Πίνακα 2.3 φαίνονται οι δημόσιες επενδύσεις των κρατών μελών του ΟΟΣΑ, ως ποσοστό επί των συνολικών επενδύσεων. Όπως φαίνεται οι δημόσιες επενδύσεις στην Ελλάδα υπολείπονται αλλά όχι σημαντικά σε σχέση με το μέσο όρο των κρατών μελών του ΟΟΣΑ. Παρατηρείται επίσης, η σημαντική μείωση στο ποσοστό το 2011 σε σχέση με το 2009, που η Ελλάδα ήταν σχεδόν στα ίδια επίπεδα με το μέσο όρο των κρατών μελών του ΟΟΣΑ, όσον αφορά τις δημόσιες επενδύσεις ενδεικτικό της πολιτικής που ακολουθήθηκε από το 2010 και έπειτα.

²⁰Το ECU (European Currency Unit) συνελήφθη στις 13 Μαρτίου 1979. Ήταν ένα «καλάθι» των νομισμάτων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, που χρησιμοποιείτο ως λογιστική μονάδα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, πριν αντικατασταθεί από το ευρώ την 1η Ιανουαρίου 1999, σε ισοτιμία. (Wikipedia)

²¹Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών & Δικτύων, «Εγκύκλιος Οδηγιών για την έγκριση και χρηματοδότηση του ΠΔΕ 2013 και τον προγραμματισμό δαπανών ΠΔΕ 2014 – 2016 σύμφωνα με το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013 – 2016», 21/3/2013, σ.4-5

Πίνακας : 2.3 Δημόσιες επενδύσεις (2001, 2009, 2011)



Source: OECD National Accounts Statistics (database).

Πηγή: <http://dx.doi.org/10.1787/888932941994>

2.6 Ερευνά για την ικανοποίηση των πολιτών από τη δημόσια διοίκηση (Παρατηρητήριο Εξυπηρέτησης Πολιτών 2003-2004)²²

Το Παρατηρητήριο Εξυπηρέτησης του Πολίτη αποτελεί την πρώτη συστηματική έρευνα στη χώρα με αντικείμενο την ολοκληρωμένη και σε βάθος διερεύνηση, αφενός, του γενικού επιπέδου ικανοποίησης των πολιτών από τη Δημόσια Διοίκηση και, αφετέρου, των παραγόντων που επηρεάζουν καθοριστικά το αίσθημα ικανοποίησης των πολιτών από την επαφή με τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα.

Αποτελεί έργο του Εργαστηρίου Διοικητικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Αθηνών και διεξήχθη με την υποστήριξη του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Προετοιμάστηκε μεταξύ Σεπτεμβρίου 2003 και Μαρτίου 2004, η δε περίοδος συλλογής των πρωτογενών στοιχείων είναι το διάστημα 29 Μαρτίου – 9 Μαΐου 2004.

Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις στη σύγχρονη Ελλάδα διαχρονικά θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην ανάγκη να εντοπιστούν σωστά τα προβλήματα και οι παθογένειες του διοικητικού συστήματος, να προκριθούν οι κατάλληλες λύσεις και να επιβληθούν. Επιπλέον, θα πρέπει να ξεπεραστεί η καχυποψία, η δυσπιστία και η αδιαφορία των πολιτών, ώστε τελικά να επιτευχθεί η κινητοποίηση όλων των υγιών κοινωνικών δυνάμεων προς αυτήν την κατεύθυνση. Ωστόσο, οι στόχοι αυτοί δεν μπορούν να υλοποιηθούν, αν ο πολίτης δεν αποτελέσει τον πραγματικό άξονα γύρω από τον οποίο θα αναπτυχθεί το σύνολο των αναλύσεων και δράσεων σε όλους τους τομείς της μεταρρύθμισης.

²²<http://www.pspa.uoa.gr/ereyna/ergastirio-dioikhtikon-episthmon/ereynes-meletes/parathrhtirio-e3yphrethshs-toy-polith.html>

Το Παρατηρητήριο Εξυπηρέτησης του Πολίτη βασίζεται σε αυτήν ακριβώς τη φιλοσοφία. Στο επίκεντρο τίθεται ο πολίτης, που αντιμετωπίζεται ως υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων αλλά και ως «πελάτης που έχει πάντα δίκιο».

Η συλλογή των στοιχείων της έρευνας έγινε με τη μέθοδο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων, σε δείγμα 4.342 κατοίκων της Αττικής, άνω των 18 ετών.

Από τα στοιχεία της έρευνας γίνεται σαφές ότι ο πολίτης πάει στις δημόσιες υπηρεσίες με κακή ψυχολογία, αρκετά προκατειλημμένος γεγονός που τον κάνει εκ των προτέρων δύσπιστο για το επίπεδο υπηρεσιών που θα λάβει. Ωστόσο, η έρευνα έδειξε ότι το 40% των πολιτών, που είχαν κάποια συναλλαγή με δημόσιες υπηρεσίες, δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που έλαβαν.

Φαίνεται ότι η δημόσια διοίκηση πάσχει περισσότερο σε επίπεδο εικόνας από ότι σε επίπεδο πραγματικότητας. Είναι χαρακτηριστικό ότι στους φορείς με τις χαμηλότερες επιδόσεις (Πολεοδομία, Υγεία, Εφορία, ΙΚΑ) ο δείκτης αξιολόγησης του φορέα πριν από την εμπειρία της επίσκεψης και της συναλλαγής με αυτόν είναι χειρότερος από τον δείκτη αξιολόγησης μετά την εμπειρία της εξυπηρέτησης και της λήψης υπηρεσιών από τον φορέα. Είναι προφανές από την έρευνα ότι η όποια προσπάθεια βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης της δημόσιας διοίκησης πρέπει να συνοδεύεται και από την κατάλληλη επικοινωνιακή προσπάθεια. Χαρακτηριστικό της σημαντικότητας της διαπίστωσης αυτής είναι τα ΚΕΠ, φορέας που υποστηρίχθηκε επικοινωνιακά, και είναι ο μόνος από τους 12 φορείς που παρουσιάζει καλύτερο δείκτη αξιολόγησης πριν την επίσκεψη, σε σχέση με τον δείκτη αξιολόγησης μετά την επίσκεψη.

Η άποψη ότι οι κυβερνήσεις μπορούν να αλλάξουν την κατάσταση στη δημόσια διοίκηση κυριαρχεί στην κοινή γνώμη με 47%, ενώ το μόνο το 17% δεν περιμένει κάτι από αυτές.

Με βάση την κλίμακα αξιολόγησης της έρευνας, η ελληνική δημόσια διοίκηση γενικά χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Είναι δε χαρακτηριστικό ότι μόλις το 12% των πολιτών δίνει καλές βαθμολογίες, το 53% μέτριες και το 35% κακές.

Κατά την επίσκεψή του ο πολίτης στις δημόσιες υπηρεσίες διαπιστώνει ότι:

- τον εξυπηρετούν σε ένα αφιλόξενο περιβάλλον,
- του συμπεριφέρονται με όχι και τόση ευγένεια και
- υπάρχει πρόβλημα καθαριότητας στους χώρους εξυπηρέτησης.

Θεωρεί όμως ότι τον εξυπηρετούν μορφωμένοι άνθρωποι, συνήθως αμερόληπτοι αλλά και απόμακροι, οι οποίοι δείχνουν μικρό ενδιαφέρον κατανόησης του προβλήματός του.

Επιπλέον, διαπιστώνει πολύπλοκες διαδικασίες, πολυνομία, συναρμοδιότητα πολλών υπηρεσιών για μία διοικητική πράξη και αισθάνεται ότι το προσωπικό που εξυπηρετεί στην πρώτη γραμμή (γκισέ) είναι λίγο και στριμωγμένο σε κακές συνθήκες εργασίας.

Γενικά για τη δημόσια διοίκηση τα παρακάτω ποσοστά των ερωτηθέντων θεωρούν ότι για τις κακές επιδόσεις της ευθύνονται:

- το 76,3%, η νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων
- το 78,4%, η διαφθορά
- το 71,7%, η έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών
- το 75,3%, η έλλειψη αξιοκρατίας στη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών
- το 64,5%, οι πολιτικοί

Τέλος, σε ένα μεγάλο ποσοστό ενισχύεται η αίσθηση ότι ο πολίτης πρέπει να χρηματίσει για να κάνει τη δουλειά του, ενώ ένα όχι ευκαταφρόνητο 12% δηλώνει ευθέως ότι χρηματίζει για να εξυπηρετηθεί.

Το μέγεθος της έρευνας είναι μεγάλο και αγγίζει πολλά πεδία της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, η περαιτέρω αναφορά σε λεπτομέρειες δεν εμπίπτει στο αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)

Η απορρύθμιση του κεϋνσιανού κράτους πρόνοιας²³ κατά τις τελευταίες δεκαετίες στην Ευρώπη, καθώς και οι πολιτικές του εκσυγχρονισμού συνδύαστηκαν με την αξίωση για μια ευέλικτη δημόσια διοίκηση. Σκοπός ήταν η δημόσια διοίκηση να απαγκιστρωθεί από οικονομικά πολυδάπανες και νομικά δύσκαμπτες διοικητικές δομές, οι οποίες δεν πληρούσαν κριτήρια, όπως η αποδοτικότητα και η καινοτομία. Σταδιακά, αναπτύχθηκαν μια σειρά από νέες προσεγγίσεις και πρακτικές, με τη χρήση και υποδειγμάτων του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, ως Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (εφεξής ΝΔΜ) (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Το ΝΔΜ είναι ένας όρος ο οποίος συνελήφθη από τον Hood (1991) και υποδηλώνει σε μεγάλο βαθμό τις πολιτικές των κυβερνήσεων, από το 1980, οι οποίες σκοπό είχαν να εκσυγχρονίσουν και να καταστήσουν πιο αποτελεσματικό το δημόσιο τομέα. Η βασική υπόθεση είναι ότι η διοίκηση του δημοσίου τομέα όταν είναι προσανατολισμένη και χρησιμοποιεί μεθόδους του ιδιωτικού τομέα, θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη οικονομική αποδοτικότητα τις κυβερνήσεις, χωρίς να υπάρξουν αρνητικές παρενέργειες σε άλλους στόχους και πεδία²⁴. Σύμφωνα με τους Pollitt και Bouckaert (2004), υπάρχουν τουλάχιστον δύο συστατικά που κάθε ορισμός του ΝΔΜ, μπορεί να περιέχει: η έννοια της «δημόσιας διοίκησης» και η έννοια της «μεταρρύθμισης». Σε ορισμένες χώρες, το κίνημα του ΝΔΜ έχει χαρακτηριστεί ότι δημιουργεί εκ νέου ή αλλάζει τις κυβερνήσεις, ενώ σε άλλες χώρες αναφέρεται ως τα θεμέλια της διαδικασίας εκσυγχρονισμού του κράτους.

²³ Η ταύτιση του κεϋνσιανού κράτους με το κράτος-πρόνοιας, σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, σημαίνει ότι ο ρόλος του κράτους-πρόνοιας είναι απλά ρυθμιστικός και λειτουργεί ως μηχανισμός πρόληψης των οικονομικών κρίσεων και ιδιαίτερα των κρίσεων υποκατανάλωσης. Ειδικότερα, το κράτος-πρόνοιας αποτελεί για την κεϋνσιανή θεωρία ένα σταθεροποιητικό παράγοντα ο οποίος θα οδηγούσε στην αναγέννηση των δυνάμεων της οικονομικής ανάπτυξης και θα εμπόδιζε την οικονομική υποβάθμιση (Offe, 1984) (ανάκτηση εκ του Κύκλου Διαλέξεων «ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΩΣ ΝΕΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ», Χλέτσος Μ., Τμήμα Οικ. Επιστημών, Παν. Ιωαννίνων)

²⁴ Wikipedia

Στα τέλη του 1980 και αρχές του 1990, το ΝΔΜ παρουσιάστηκε ως «ο καλύτερος τρόπος» στη διαχείριση του δημοσίου τομέα (Gendron et al., 1999). Αναμφίβολα άφησε το σημάδι του, ωστόσο σε παγκόσμιο επίπεδο δεν κυριάρχησε ως υπόδειγμα μεθόδου δημόσιας διοίκησης στις αναπτυσσόμενες χώρες. Εξετάζοντας τις εξελίξεις στη δημόσια διοίκηση στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, αποδεικνύεται ότι τα γραφειοκρατικά μοντέλα δεν έχουν αντικατασταθεί ουσιαστικά. Βεβαίως, υπήρξαν πολύ σημαντικές μεταρρυθμίσεις που στηρίχθηκαν στο μοντέλο του ΝΔΜ, όμως οι περισσότερες κυβερνήσεις χρησιμοποιούν ακόμη γραφειοκρατικά μοντέλα διοίκησης στηριζόμενα στο μοντέλο του Max Weber²⁵ (Minogue, 1998).

Το ΝΔΜ πρεσβεύει τον αυτοπεριορισμό των κρατικών μηχανισμών παρέμβασης και θεσμικών δικλείδων ασφάλειας, καθώς και την αντικατάστασή τους από μια σειρά από πρότυπα αποτελεσματικότητας, μέσα από οργανισμούς πιστοποίησης ποιότητας, τεστ αξιολόγησης, στρατηγικές τόνωσης του ανταγωνισμού, κ.ά. Συνεπώς, το μάνατζμεντ με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και η εκ των έσω αναδιάρθρωση της διοίκησης γίνονται κατανοητά όχι απλά ως βελτιωτικές για την υπάρχουσα διοίκηση στρατηγικές, αλλά ως οι αποκλειστικοί τρόποι επιβίωσής της στη νέα οικονομία, αυτό που οι McLaughlin et al. (2001) περιγράφουν ως «εκσυγχρονισμός μέσα από το μάνατζμεντ», (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Σύμφωνα με τους Keraudren και Hans van Mierlo (1998), το ΝΔΜ είναι η απάντηση στην κρίση που διαδέχθηκε το Κράτος Πρόνοιας, καθώς αυτό γεννήθηκε σε ανεπτυγμένα μεν, αλλά παρακμάζοντα δυτικά Κράτη Πρόνοιας. Αυτό απαντά και στο γιατί το ΝΔΜ εμφανίστηκε, και κυρίως γιατί εμφανίστηκε τις δεκαετίες 1970 και 1980, αντί για πιο πριν ή πιο μετά. Ωστόσο, σύμφωνα πάντα με τους ανωτέρω, η αδυναμία του ΝΔΜ είναι ότι δε μπορεί να αναγνωρίσει τις επερχόμενες προκλήσεις όπως για παράδειγμα την αλλαγή του ρόλου του Κράτους στην κοινωνία διαχρονικά, τη σχέση του Κράτους με τον πολίτη, την ύπαρξη νέων κοινωνικών απαιτήσεων, την εμφάνιση νέων κοινωνικών ομάδων, την ανάγκη για νέες πολιτικές και νομοθεσίες. Πιο συγκεκριμένα, το ΝΔΜ έχει εφαρμογές στη γραφειοκρατική αντιμετώπιση της ανεργίας, όχι όμως και στην αντιμετώπιση της ίδιας της ανεργίας ως κοινωνικό

²⁵Σύμφωνα με το μοντέλο του Weber, κάθε διοικητική ενέργεια προσδιορίζεται από κανόνες, στους οποίους κάθε άτομο πρέπει να προσαρμόζεται. Στα πλαίσια αυτά, η ικανότητα πρόβλεψης, η προτυποποίηση και η πειθαρχία, αξιολογούνται ως πολύ σοβαρά προσόντα. Ο χαρακτήρας της γραφειοκρατικής οργάνωσης βασίζεται στο ότι τα πρόσωπα στις θέσεις της ιεραρχίας του γραφειοκρατικού συστήματος είναι στοιχεία μεταβλητά, κάτι το οποίο είναι αδιάφορο, καθώς το έργο που πρέπει να επιτελεστεί είναι σαφώς προδιαγεγραμμένο. (Φαναριώτης Π., «Δημόσια Γραφειοκρατία. Προβλήματα-Επιπτώσεις-Προοπτικές.» (2000), Εκδ. Σταμούλη, σ. 26)

πρόβλημα. Οι Le Grand και Barlett (1993) έχουν επισημάνει ότι η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών του δημοσίου μπορεί να πέσει όταν οι μέθοδοι αντικαθίστανται με πρότυπα που επιβάλλουν μείωση του κόστους. Το ΝΔΜ μπορεί να ενθαρρύνει την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας με λανθασμένη όμως πολιτική που εξασφαλίζει βραχυπρόθεσμα κέρδη, υπονομεύοντας την ικανότητα του κράτους να έχει μια μακροπρόθεσμη προοπτική σχετικά με θέματα όπως η εκπαίδευση, η τεχνολογία, η υγεία και το περιβάλλον. Αυτά είναι θέματα που πρέπει να εξεταστούν στην προσπάθεια να εφαρμοστεί το ΝΔΜ στα κράτη με κρίση.

Οι επικριτές υποστηρίζουν επίσης, ότι το ΝΔΜ έχει οδηγήσει σε πτώση των ηθικών φραγμών στη δημόσια ζωή με αυξανόμενη συχνότητα στην παρουσία της απληστίας, την ευνοιοκρατίας ή των αντικρουόμενων συμφερόντων. Για τις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου τα συστήματα πατρωνίας είναι πιο διαδεδομένα και οι μηχανισμοί λογοδοσίας είναι αδύναμοι, η υιοθέτηση του ΝΔΜ μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερες καταχρήσεις και αυθαίρετη χρήση της διακριτικής ευχέρειας (π.χ., στην ανάθεση συμβάσεων) (Larbi, 1999).

3.2 Οι δράσεις του Νέου Δημόσιου Management

Παρόλο που εκφράζονται επιφυλάξεις κατά πόσο μπορεί να υπάρξει μια ιδιαίτερη θεματολογία που συνθέτει το ΝΔΜ, έχει διαπιστωθεί ότι πολλές από τις εφαρμογές του απαντώνται σε ποικίλα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης σε όλα τα κράτη - μέλη της ΕΕ αλλά και σε ανεπτυγμένα κράτη του κόσμου. Τα προγράμματα αυτά έχουν διαφορετικό βαθμό ωριμότητας και επιτυχίας σε κάθε χώρα.

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη οι δράσεις του ΝΔΜ θεωρούνται ότι είναι:

- ❖ «Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησή τους.
- ❖ Η ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας και αυτονομίας με τη δημιουργία εξω-ιεραρχικών σχημάτων
- ❖ Η διοίκηση αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών
- ❖ Η μέτρηση των αποτελεσμάτων και επιδόσεων σε επίπεδο οργάνωσης ομάδας ατόμων, καθώς και η ενδοοργανωτική και διοργανωτική αξιολόγηση της συγκριτικής απόδοσής τους που καταλήγουν στην κατάρτιση προϋπολογισμού και τη μισθοδοσία υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης

- ❖ Ο έλεγχος των δημόσιων δαπανών με βάση την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα
- ❖ Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με βάση τη γνώση
- ❖ Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας επικοινωνιών και πληροφοριών – ιδίως του διαδικτύου - σε εφαρμογές ηλεκτρονικής διοίκησης ή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- ❖ Η κατάργηση εμποδίων για την ανάπτυξη των αγορών και της επιχειρηματικότητας μέσω της υιοθέτησης προγραμμάτων κανονιστικής μεταρρύθμισης
- ❖ Η λήψη αποφάσεων με διαφάνεια και ευρεία κοινωνική διαβούλευση».

3.3 Το Ν.Α.Μ. στην Ελλάδα

Σε κάθε χρονική στιγμή και ανάλογα το πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται το ΝΑΜ, υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες του. Το ΝΑΜ επηρέασε τη μεταμόρφωση της δημόσιας διοίκησης και εισήγαγε νέες πρακτικές προσανατολισμένες στην αγορά που άλλαξαν τις γραφειοκρατικές δομές των δημοσίων οργανισμών. Επομένως, οι προσεγγίσεις του μανάτζμεντ της αγοράς (ιδιωτικού τομέα), μπορούν να μεταφερθούν στον δημόσιο τομέα, αρκεί η ηγεσία του να μελετήσει τη λειτουργία των οργανισμών αυτών και το θεσμικό πλαίσιο που τις διέπει, και να ξέρει τί ακριβώς θέλει να βελτιώσει με έναν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Η βιβλιογραφία και η εμπειρία έχουν δείξει ότι δεν είναι δόκιμο να εφαρμόζονται μοντέλα διοίκησης στους δημοσίους οργανισμούς με τη δεδομένη κατάσταση λειτουργίας τους, αλλά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιες συνθήκες που ισχύουν στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Αυτές οι διαφορές-κλειδιά είναι η έλλειψη ευκαμψίας, η γραφειοκρατία, η αδράνεια του συστήματος και η έλλειψη συνέχειας στις δράσεις (Φιλίππιδου).

Στην περίπτωση της Ελλάδας, η εκπλήρωση των κριτηρίων του Μάαστριχτ στην ελληνική οικονομία ως προϋπόθεση για την είσοδο στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ), έγινε ο πιο σημαντικός στόχος μαζί με την καθοδήγηση στον εκσυγχρονισμό της κρατικής μηχανής ως σύνολου. Οι πρακτικές του ΝΑΜ οδήγησαν τις κυβερνήσεις διαχρονικά προς την προσαρμογή των δημόσιων υπηρεσιών σε δεδομένα της αγοράς και έδωσαν νέα ώθηση λόγω της προσαρμογής τους στις κοινοτικές επιταγές. Δεδομένου ότι οι πολιτικές της ΕΕ στόχευαν και στοχεύουν στη

θέσπιση και την εφαρμογή του ανταγωνισμού της ελεύθερης αγοράς, είναι προφανές ότι το ελληνικό παραδοσιακό είδος της διαχείρισης των δημόσιων οργανισμών, κυρίως με τον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών και τις εγκαταστάσεις που υφίσταντο, έπρεπε να αλλάξει και να γίνει πιο αποτελεσματικό. Ως εκ τούτου, οι ελληνικές κυβερνήσεις έπρεπε να ξεπεράσουν όλες τις δυσκολίες των μεγάλων διαρθρωτικών παρεμβάσεων στα παραδοσιακά στερεότυπα, όπως το πολιτικό πελατειακό σύστημα και αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω. Για τους λόγους αυτούς οι μεταρρυθμίσεις έως πρότινος ήταν αργές, καθώς συνεπάγοντο σημαντικό πολιτικό κόστος (ΟΟΣΑ 2001²⁶), (Le Grand & Barlett, 1993). Ωστόσο, όπως έχει προαναφερθεί, το ΜΠΔΠ 2013-2016 αναφέρει ρητά τις δεσμεύσεις που θα πρέπει να υλοποιηθούν στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, στα πλαίσια των «μνημονίων» που έχουν συναφθεί.

Η κινητικότητα των μεταρρυθμίσεων που παρατηρήθηκε σε ευρωπαϊκό επίπεδο, στην Ελλάδα εμφανίστηκε μετά τη σύνοδο κορυφής της Λισσαβόνας, το Μάρτιο του 2000. Οι μεταρρυθμιστικές δράσεις που υιοθετήθηκαν από τις ελληνικές διοικήσεις αναφέρονταν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και εμπεριέχονταν κυρίως στα προγράμματα του ΥΠΕΣ «Πολιτεία», «e- Government», «Κοινωνία της Πληροφορίας», καθώς και η δημιουργία των «Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη» κ.α. Οι δράσεις αυτές αναφέρονται χρονικά σχεδόν σε μία δεκαετία πίσω και κάποιες από αυτές έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία, άλλες όμως έμειναν μόνο στο στάδιο της πιλοτικής εφαρμογής²⁷.

Σε αυτό που πρέπει να σταθούμε περισσότερο είναι η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (εφεξής ΚΕΠ). Η εφαρμογή αυτής της νέας δημόσιας υπηρεσίας με τη μορφή των ΚΕΠ, ήταν μια πρόκληση εφαρμογής των διαχειριστικών πρακτικών του ΝΔΜ, στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Ο κύριος σκοπός αυτής της μεταρρύθμισης ήταν η σταδιακή απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και η ένταξή τους σε ένα σύστημα συναλλαγών, το οποίο είναι κοινό μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών. Από τη σκοπιά της άποψης του πολίτη, το νέο σύστημα παρέχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα όσον αφορά την προσβασιμότητα και την αξιοπιστία των δημόσιων υπηρεσιών (Φιλιππίδου). Σε σύγκριση με την προηγούμενη κατάσταση, οι άνθρωποι δεν χρειάζεται πλέον να αλληλεπιδρούν με διάφορες διοικήσεις, τόσο σε τοπικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Η εφαρμογή των ΚΕΠ υποστηρίζεται έντονα από τεχνολογίες πληροφορικής και από εκτεταμένη εκπαίδευση των δημοσίων

²⁶OECD, Reviews of Regulatory Reform, “Regulatory Reform in Greece”, 2001

²⁷ <http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/ProgrammPoliteia/>

παραγόντων. Η ανάπτυξή τους οργανώθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σε συνεργασία με τους Δήμους, τις Περιφέρειες και τους Νομούς της χώρας. Τα γραφεία των ΚΕΠ βρίσκονται σε κεντρικές τοποθεσίες σε όλες τις μεγάλες πόλεις και τις κοινότητες, με στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών σε μορφή *one-stop-shop*²⁸, διευκολύνοντας ριζικά τη διαδικασία της απόκτησης πιστοποιητικών και πληροφοριών και της υποβολής ποικίλων αιτημάτων. Η εφαρμογή των ΚΕΠ ως προσπάθεια αλλαγής αποτελεί μια εξαιρετική περίπτωση, λόγω των σημαντικών αλλαγών στις διαδικασίες που το ελληνικό δημόσιο αναγκάστηκε να υποστεί.²⁹

Σύμφωνα με τον καθηγητή Καρκατούλη (2013), οι σημαντικές παρακαταθήκες που αφήνει το ΝΔΜ στη χώρα μας είναι δύο. Καταρχήν είναι η «ψηφιακοποίηση του δημοσίου και την διασύνδεσή του με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία». Όλες πλέον οι πληροφορίες καταχωρούνται σε βάσεις δεδομένων, αναλύονται και επεξεργάζονται από πληροφοριακά προγράμματα και τα συστήματα διαχείρισής τους μπορεί να βρίσκονται στον δημόσιο, τον ιδιωτικό ή ακόμη και σε μη κυβερνητικές οργανώσεις. Το δεύτερο είναι ότι «έσπασε τα στεγανά μεταξύ των κοινωνικών εταίρων και δομών, προωθώντας την μέγιστη δυνατή κοινωνική δικτύωση των φορέων μελέτης ή δράσης».

Στα πλαίσια αυτά θα πρέπει να αναφερθεί και η προσπάθεια των ελληνικών φορέων Δημόσιας Διοίκησης στον τομέα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καταρτίζοντας επιχειρησιακά σχέδια, προσαρμοσμένα στις ανάγκες της ελληνικής πραγματικότητας και με βάση τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Τα ΚΕΠ για παράδειγμα, αποτελούν ολοκληρωμένα σημεία εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσω του ειδικού *portal* το οποίο περιλαμβάνει τις πιστοποιημένες διαδικασίες και τα αντίστοιχα έντυπα, τα οποία μπορεί να «κατεβάσει» κανείς από το δικτυακό τόπο. Άλλο ένα από τα επιτυχημένα παραδείγματα που έχει να επιδείξει η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Φορολογίας TAXIS. Πρόκειται για ένα εσωτερικό πληροφοριακό σύστημα για την

²⁸Το one-stop-shop είναι ένα γραφείο ή μια επιχείρηση, όπου οι πολίτες/πελάτες μπορούν να λάβουν πολλαπλές υπηρεσίες. Ο όρος προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες στα τέλη του 1920 ή στις αρχές του 1930 και περιγράφει ένα επιχειρηματικό μοντέλο που προσφέρει στους πελάτες την ευκολία όπου πολλαπλές ανάγκες καλύπτονται από μία υπηρεσία, αντί να χρειάζεται να χρειάζεται να επισκέπτονται διαφορετικά καταστήματα για την λήψη των συναφών υπηρεσιών. Η φράση χρησιμοποιείται για να περιγράψει οποιοδήποτε μέρος/μέσο όπου οι άνθρωποι μπορούν να βρουν περισσότερα από αυτά που χρειάζονται, συμπεριλαμβανομένων και των πληροφοριών (www.wikipedia.org)

²⁹www.ypes.gr

υποστήριξη όλων των λειτουργιών της φορολογικής διαχείρισης στις ΔΟΥ (Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες) και την πάταξη της φοροδιαφυγής. Το TAXIS παρέχει τη δυνατότητα τήρησης βάσεων δεδομένων τοπικά στις ΔΟΥ, αλλά και κεντρικά στα ΚΕΠΥΟ καθώς επίσης και τη δυνατότητα on-line διασύνδεσης των 300 ΔΟΥ με τα ΚΕΠΥΟ. Το έτος 2000, το ΟΠΣ TAXIS επεκτάθηκε με τη δημιουργία ενός εξωστρεφούς συστήματος, του TAXISnet, για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις μέσω του Διαδικτύου και η χρήση του πλέον είναι υποχρεωτική για τη δήλωση εισοδήματος και για άλλες υπηρεσίες. Αξίζει να αναφέρουμε, τέλος, τις αντίστοιχες υπηρεσίες που παρέχει το πληροφοριακό σύστημα του ΙΚΑ, ΙΚΑnet, μέσω του οποίου εξυπηρετούνται ασφαλισμένοι και εργοδότες με παροχή διαφόρων ηλεκτρονικών υπηρεσιών (χορήγηση ασφαλιστικής ενημερότητας κλπ.). Πολλές ακόμη ηλεκτρονικές υπηρεσίες παρέχονται από διάφορους φορείς του δημοσίου και ακόμη πιο πολλές μεταρρυθμίσεις βρίσκονται εν εξελίξει, στα πλαίσια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που προωθήθηκε μέσω του ΝΔΜ, δεν είναι όμως αντικείμενο της παρούσας εργασίας η αναφορά και ανάλυσή τους³⁰.

Τέλος, με τις επιτυχίες, αποτυχίες ακόμη και οπισθοδρομήσεις της Ελλάδας στη διάρκεια εφαρμογής όλων αυτών των μεταρρυθμίσεων, οι οποίες δεν ευδοκμούν πάντα, η πολιτική θα παίξει ένα πολύ μεγάλο ρόλο κυρίως στην αντιμετώπιση της διαφθοράς και της φοροδιαφυγής, λαμβάνοντας σοβαρά μέτρα. (Ademaj, 2012)

3.4 Νέες μορφές διοίκησης του δημόσιου τομέα

Οι αρχές του ΝΔΜ εφαρμόζονται κατά κόρον στον ιδιωτικό τομέα, η φιλοσοφία του οποίου διαφέρει κάθετα από τη φιλοσοφία των δημοσίων φορέων. Πολλοί φορείς ιδιωτικοποιήθηκαν στην προσπάθεια υιοθέτησης νέων μοντέλων. Συχνή είναι επίσης και η μεταφορά αρμοδιοτήτων του ελληνικού δημοσίου τομέα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (*outsourcing*³¹). Οι εταιρίες αυτές συνεπικουρούν στο έργο τους δεδομένου ότι έχουν αυξημένη τεχνογνωσία σε συγκεκριμένους τομείς και συνεπώς

³⁰ www.kep.gov.gr, www.ermis.gov.gr, www.gsis.gr, www.ika.gr

³¹ Ο όρος *outsourcing* σημαίνει εξωτερική ανάθεση και έγινε δημοφιλής στις Ηνωμένες Πολιτείες κοντά στο γύρισμα του 21ου αιώνα. Το *outsourcing* συνεπάγεται μερικές φορές μεταφορά των εργαζομένων και των περιουσιακών στοιχείων από τη μία εταιρεία στην άλλη και χρησιμοποιείται επίσης, για να περιγράψει την πρακτική παράδοση του ελέγχου των δημόσιων υπηρεσιών στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

παράγουν αποτελεσματικότερες υπηρεσίες, αποφορτίζοντας τους περισσότερους οργανισμούς από μεγάλο όγκο εργασίας.

Παρακάτω παρουσιάζουμε κάποιες μορφές οργάνωσης που χρησιμοποιούν δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα και παγκοσμίως.

3.4.1 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (TQM)

Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (εφεξής TQM) αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες διοικητικές προσεγγίσεις, η οποία υιοθετήθηκε τόσο από διάφορους δημόσιους φορείς που ενστερνίζονται τη φιλοσοφία του ΝΔΜ, όσο και από φορείς που επιθυμούσαν ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών τους χωρίς απαραίτητα να κατευθύνονται από το πλαίσιο του ΝΔΜ.

Για το TQM έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί προκειμένου να περιγραφεί το νόημά του. «Είναι η εταιρική φιλοσοφία που οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών μέσω συνεχών βελτιώσεων, για την πραγματοποίηση των οποίων συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό» (Dahlgaard & Dahlgaard Park, 2006). Σύμφωνα και με την ανάλυση του James (1998), «είναι η εστιασμένη δράση, που οδηγεί σε βελτιωμένη ποιότητα εργασίας και σε βελτίωση του οργανισμού συνολικά». Ο Atkinson (1990) τέλος, αναφέρει ότι «η ολική ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών – μέσω της διαρκούς καινοτομίας».

Η σχετική βιβλιογραφία οδηγεί στην καταγραφή αξιωμάτων, τα οποία συνοψίζουν το νόημα και την ουσία του TQM:

1. Δέσμευση της ηγεσίας, η οποία θα παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση για την εφαρμογή και προώθηση του εγχειρήματος και εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας (Λογοθέτης, 1992).
2. Ενεργοποίηση προσωπικού για προσαρμογή στο σύνολο της επιχείρησης της νοοτροπίας του συστήματος ολικής ποιότητας, μέσω της δημιουργίας μιας ιδιαίτερης οργανωσιακής κουλτούρας (Τσιότρας, 2002).
3. Ο πελάτης στο επίκεντρο, για να κατακτηθεί η εμπιστοσύνη του και να διατηρηθεί στο χρόνο. Αυτό γίνεται μόνο όταν υπάρχει συνεχής επαγρύπνηση για διασφάλιση ποιοτικών προδιαγραφών στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες (Oakland, 2005).

4. Επιλογή προμηθευτή με βάση ποιοτικά και όχι ποσοτικά κριτήρια, θέτοντας ως στόχο τα «μηδέν ελαττώματα» στην πρώτη ύλη άρα κ στο τελικό προϊόν (Dewhurst et al., 1999).
5. Επαγγελματική κατάρτιση στελεχών και εργαζομένων, εκπαίδευση και επανεκπαίδευση σε τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας ισχυρά εδραιωμένες και σύμφωνες με τις πρόσφατες τεχνολογίες (Λογοθέτης, 1992).

Στην Ελλάδα, η έννοια της ποιότητας στο δημόσιο τομέα καθιερώθηκε με το Ν.3230/2004 (Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις), όπου στο άρθρο 6 αναφέρεται η σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες, οι οποίες είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά. Επίσης συστήνεται η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, της οποίας η αρμοδιότητα συνίσταται στην έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου, καθώς και στον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά περίπτωση Υπουργούς ή φορείς³².

Εξάλλου είναι γεγονός ότι άλλα ευρωπαϊκά κράτη έχουν από καιρό ενσωματώσει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας στις λειτουργίες των φορέων δημόσιας διοίκησης, όπως για παράδειγμα η Γερμανία, η Γαλλία, η Μ. Βρετανία, η Ολλανδία, η Δανία κ.λπ., καθώς η παραδοσιακή δομή τους στη δημόσια διοίκηση και στην αποτελεσματικότητά της είναι ισχυρή μέσω της εφαρμογής αρχών διεθνών προτύπων ποιότητας. Επίσης, μεγάλη είναι η προσπάθεια που καταβάλλεται από κράτη που πρόσφατα έγιναν μέλη της ΕΕ (π.χ. Κύπρος, Ρουμανία, Βουλγαρία, Εσθονία, Λιθουανία) για υιοθέτηση παρόμοιων αρχών, εκκινώντας τα ίδια από την εφαρμογή των πρακτικών του ΚΠΑ. Με την εφαρμογή πρακτικών για εξασφάλιση της ποιότητας, ο δημόσιος τομέας θα επιτύχει πληθώρα στόχων των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών των τελευταίων ετών όπως:

³²ΝΟΜΟΣ 3230/2004, ΦΕΚ 44/11.2.2004, άρθ.6&7

- ✓ Ο πολίτης να λαμβάνει την υπηρεσία σε λιγότερο χρόνο με λιγότερο κόπο
- ✓ Να μειωθεί η γραφειοκρατία και το κόστος των υπηρεσιών
- ✓ Να βελτιωθεί η προσβασιμότητα στις δημόσιες υπηρεσίες
- ✓ Να εξασφαλισθεί η επάρκεια των υπαλλήλων (Ακριβός, Ψαρόπουλος, 2008).

3.4.2 Το πρότυπο ποιότητας ISO 9000/2000

Το ISO 9000 είναι το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας που εκδόθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO: International Standards Organization) το 2000 και αφορά στις απαιτήσεις, που πρέπει να ικανοποιεί το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας ενός οργανισμού. Η υιοθέτηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System) είναι απόφαση στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό, την οποία θα πρέπει να λαμβάνει σύμφωνα με τις ανάγκες, το σκοπό, τους στόχους, καθώς και το μέγεθος και τη δομή του³³.

Τα σειρά ISO 9000 περιλαμβάνει πέντε διεθνή πρότυπα που αφορούν στη διοίκηση της ποιότητας, στα συστήματα ποιότητας και στη διασφάλιση ποιότητας. Οι οδηγίες που δίνουν τα πρότυπα είναι γενικές και όχι εξειδικευμένες. Αφορούν κυρίως τη δομή, τις διαδικασίες, τις απαιτήσεις και τα στοιχεία των Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας (Τσιότρας, 2002). Η αξιολόγηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας γίνεται συνήθως από ανεξάρτητους οργανισμούς εκτιμητών ποιότητας, με αξιολόγηση του συστήματος σε σχέση με ένα δεδομένο πρότυπο ποιότητας (λ.χ. το ISO 9000), (James, 1998).

Τα οφέλη από μια τέτοια πιστοποίηση για έναν οργανισμό είναι:

- ότι εξασφαλίζεται η ποιότητα του συστήματος μάλιστα, καθώς υπάρχει συνεχής αξιολόγησή του από εξωτερικούς επαγγελματίες
- ότι η πιστοποίηση αποτελεί ένα δυνατό όπλο μάρκετινγκ για τον οργανισμό
- ότι συγκεντρώνονται δεδομένα τα οποία αξιοποιούνται διαχρονικά για τη βελτίωση της ποιότητας του συστήματος του οργανισμού (James, 1998).

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα πολλοί οργανισμοί έχουν πιστοποιηθεί για το Σύστημα Ποιότητάς τους, όπως για παράδειγμα Δήμοι, Υπουργεία, Ασφαλιστικοί Οργανισμοί κ.λπ., με το πρότυπο ποιότητας ISO, αλλά και με άλλες πιστοποιήσεις³⁴.

³³ISO, International Organization for Standardization, <http://www.iso.org/iso/home.html>

³⁴Από επισκόπηση στο διαδίκτυο προέκυψε ότι Δήμοι (π.χ. Ερέτριας, Αιγείρου, Κομοτηνής κ.α.), Υπουργεία (π.χ. Υπουργείο Πολιτισμού) και Ασφαλιστικοί Οργανισμοί (π.χ. ΙΚΑ), έχουν λάβει

3.4.3 Συγκριτική αξιολόγηση επιχειρήσεων (Benchmarking)

Οι Trosa και Williams (1996) υποστηρίζουν ότι ο ορισμός του benchmarking που συναντάται συνηθέστερα στη βιβλιογραφία είναι «η αναζήτηση για την ανεύρεση και εκτέλεση των βέλτιστων πρακτικών». Ο ορισμός αυτός όμως, περιγράφει το benchmarking στα πρώτα στάδια της εμφάνισής του. Κατά την εξέλιξή του εμφανίστηκε πληθώρα εφαρμογών, που είχε ως αποτέλεσμα την ανάγκη ενός πληρέστερου ορισμού. Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι ο αντικειμενικός σκοπός του benchmarking είναι να παρέχει στόχους για ρεαλιστικές βελτιώσεις διαδικασιών, καθώς και να εντοπίζει τις αλλαγές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη αυτών των βελτιώσεων (Κοεμτζή, 2008). Με βάση αυτό, και επιδιώκοντας έναν πιο εκτενή ορισμό, το American Productivity and Quality Center (APQC, 1993)³⁵ αναφέρει ότι: «benchmarking είναι η διαδικασία της συνεχούς σύγκρισης και μέτρησης ενός οργανισμού με εκείνους τους οργανισμούς που θεωρούνται ηγέτες σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου με στόχο τη συγκέντρωση πληροφοριών που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να δραστηριοποιηθεί αναλόγως, ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του».

Τέλος, σύμφωνα με το Ελληνικό Κέντρο Benchmarking³⁶, ο όρος «benchmarking» αναφέρεται στη συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής και των προϊόντων ενός οργανισμού, σε σχέση με τους καλύτερους ευρωπαϊκούς οργανισμούς στο αντίστοιχο πεδίο.

Το benchmarking περιλαμβάνει ποικίλες ενέργειες, τόσο όσον αφορά τον εντοπισμό λειτουργικών και στρατηγικών χάσμάτων, όσο και την αναζήτηση και υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών που εξαλείφουν αυτά τα χάσματα. Κοινός στόχος πάντως των πρακτικών αυτών είναι η επίτευξη της επιδιωκόμενης βελτίωσης. Η ποικιλία των ενεργειών που εκτελούνται στα πλαίσια του benchmarking έκανε τους Kouzmin et al (1999) να διερευνήσουν περισσότερο την κατανόηση της έννοιάς του εμπειρικά, από όπου διαπίστωσαν ότι στον όρο «benchmarking» αποδίδεται μία σειρά ενεργειών, όπως οι συγκρίσεις με τη χρήση κοινών δεικτών και με στόχο την αυτοαξιολόγηση, οι συνεργασίες μεταξύ οργανισμών ή τμημάτων τους με στόχο την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών, και οι μελέτες αποτελεσμάτων εμπειρικών ερευνών.

πιστοποιήσεις από διάφορους οργανισμούς για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητα των υπηρεσιών τους.

³⁵APQC, The Benchmarking Management Guide, Productivity Press, 1993, Portland, Oregon

³⁶<http://www.e-benchmarking.org/el/benchmarking.html>

Στην Ελλάδα πολλοί φορείς της δημόσιας διοίκησης κάνουν χρήση των ενεργειών και πρακτικών της συγκριτικής αξιολόγησης. Για παράδειγμα, πολλές περιφέρειες (Θεσσαλία, Πελοπόννησος και Κεντρική Μακεδονία) χρησιμοποιούν τη συγκριτική αξιολόγηση προκειμένου να παρακολουθήσουν τις επιδόσεις τους στον τομέα της τεχνολογικής καινοτομίας, με χρήση επιλεγμένων δεικτών. Τα αποτελέσματα της παρακολούθησης αυτής είναι η δημιουργία ετήσιων εκθέσεων ανάπτυξης, καινοτομίας και επιχειρηματικότητας στις υπό μελέτη περιφέρειες. Με βάση τη διεθνή εμπειρία η Ερευνητική Μονάδα URENIO έχει δημιουργήσει 20 συνολικά Δείκτες Καινοτομίας, τους οποίους χρησιμοποιεί για τη συγκριτική αξιολόγηση περιφερειών. Οι δείκτες κάθε περιφέρειας συγκρίνονται με τους αντίστοιχους των υπολοίπων περιφερειών της ελληνικής επικράτειας, της Ελλάδας συνολικά, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των κρατών μελών αυτής³⁷. Η περαιτέρω ανάλυση των δεικτών και των αποτελεσμάτων δεν αφορά στην παρούσα μελέτη. Αρκεί να γίνει κατανοητό ότι η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από τις ελληνικές περιφέρειες, προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδό τους στον τομέα της καινοτομίας, σε σχέση με άλλους ομοειδείς φορείς της χώρας και της Ευρώπης, και ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν καλά παραδείγματα πρακτικών, ούτως ώστε να επέλθει βελτίωση σε αυτόν τον τομέα.

Οι πρακτικές του benchmarking έχουν διεθνώς χρησιμοποιηθεί από δημόσιους φορείς πολλών κρατών, όπως της Μ. Βρετανίας, της Σουηδίας (Cowper, Samuels) και της Αυστραλίας³⁸.

³⁷Ελληνικό Κέντρο Benchmarking: <http://www.e-benchmarking.org/el/regions.html>, http://www.urenio.org/el/innovation_index.htm

³⁸KPMG, Benchmarking Australian Government Administration Performance, November 2009

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

4.1 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Είναι κοινή παραδοχή ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί πλέον τον πιο σημαντικό αλλά και κρίσιμο παραγωγικό συντελεστή για την επιβίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η σωστή και συστηματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά παράλληλα την ανάπτυξη και ικανοποίηση των εργαζομένων. Στη σημερινή πραγματικότητα, που οι ανάγκες και οι συνθήκες μεταβάλλονται διαρκώς και με μεγάλη ταχύτητα, ένα ουσιαστικό μέσο για την προσαρμογή σε αυτές και την ανάπτυξη του οργανισμού, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Με μια πρώτη ανάγνωση του βιβλιογραφικού υλικού, συμπεραίνει κανείς τη διαφορετικότητα των αποτελεσμάτων, κάτι το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει ένα κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Παπάνη (2007), «η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο και αποτελεί την πιο μελετημένη μεταβλητή στο εργασιακό γίγνεσθαι». Παρόλο που οι έρευνες, όμως, προσέγγισαν το φαινόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης με διαφορετικό τρόπο, οι ερευνητές συμφωνούν ως προς το ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή και συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία (Koustelios, 2001).

Πολλές θεωρίες, που έχουν διατυπωθεί για την εργασιακή ικανοποίηση, έχουν προσπαθήσει να εξηγήσουν τον όρο αλλά και την επιρροή του. Τέτοια παραδείγματα - που θα αναλυθούν παρακάτω - είναι η Θεωρία του Maslow περί Ιεράρχησης των αναγκών (1943), η Θεωρία Υγιεινής- Παρακίνησης του Herzberg (1968), η Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965), η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964) και άλλες. Ως αποτέλεσμα, σύμφωνα με τον Landy (1978), αυτής της εκτεταμένης έρευνας για την επαγγελματική ικανοποίηση, είναι η διασύνδεσή της με την παραγωγικότητα, τα κίνητρα, τις απουσίες/αργοπορίες από την εργασία, τα ατυχήματα, την ψυχική/σωματική υγεία, και τη γενική ικανοποίηση από τη ζωή.

Στο ίδιο σύγγραμμά του ο Landy αναφέρει ότι, ο Locke ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως την «ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας του ή των εργασιακών του εμπειριών». Επίσης, κατά τον Locke, όπως αναφέρει ο Davis (2004), επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να είναι και «οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει θετικά τον εργαζόμενο προς την κατεύθυνση της εργασίας του ή των συνθηκών αυτής». Περαιτέρω, ο Locke (1969) συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία, με το σύστημα των αξιών του ατόμου, και υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο, που απορρέει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση, ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια προέρχεται από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.

Ο Weiss (2002), από την άλλη αποδέχεται ότι «η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια συμπεριφορά, εφόσον ως συμπεριφορά ορίζεται από τους πρόσφατους ερευνητές» και θεωρεί ότι «οριζόμενη ως συμπεριφορά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική (ή αρνητική) κρίση που κάποιος διαμορφώνει για τη δουλειά του ή για τις συνθήκες εργασίας του».

Τέλος, ο Spector (1997) ορίζει ως επαγγελματική ικανοποίηση «το βαθμό, στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν τη δουλειά τους» ή «το πώς αισθάνονται για την εργασία τους και τις διάφορες πτυχές της».

4.2 Θεωρίες κινήτρων και μοντέλα επαγγελματικής ικανοποίησης

Αν και η εργασιακή ικανοποίηση δεν ταυτίζεται με τα κίνητρα (ή αλλιώς παρώθηση, ή παρακίνηση), παρόλα αυτά οι όροι συνδέονται μεταξύ τους. Η κατανόηση ωστόσο, των κινήτρων του ατόμου είναι δύσκολη και για το λόγο αυτό πιο εύκολο είναι να συνάγει κάποιος συμπεράσματα από τη συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, η παρατήρηση απαντά σε ερωτήματα όπως *γιατί κάποιος κάνει κάτι, γιατί κάποιος κάνει κάτι συγκεκριμένο και όχι κάτι άλλο και γιατί κάποιος να κάνει κάτι κατ' επανάληψη* (Πλατσίδου, Γωνιά, 2005). Αυτή η λογική συνδέεται και με τον ορισμό των κινήτρων που δίνει ο Spector (2007). Πιο αναλυτικά, θεωρεί ότι η παρακίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το καθοδηγεί προς την

υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με την οπτική του παραπάνω, έχει να κάνει «με την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή μιας συμπεριφορά μέσα στο χρόνο».

Οι Porter & Steers (Riggio, 1990) αναφέρουν ότι η παρακίνηση είναι η ώθηση που δίνεται στους ανθρώπους να ενεργήσουν, που τους κατευθύνει προς την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου και που στηρίζει αυτή τη συμπεριφορά τους. Ο Statt (1994) από την άλλη, θεωρεί ότι τα κίνητρα είναι ένας γενικός ορισμός που περιγράφει την ψυχολογική διαδικασία, η οποία ακολουθείται προκειμένου να διαμορφωθεί μια συμπεριφορά που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση μιας ανάγκης.

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες από τις πιο γνωστές θεωρίες για τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση.

4.2.1 Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών (MASLOW A.)

Κύριος εμπνευστής της «θεωρίας της ιεράρχησης αναγκών», που στηρίχθηκε στις προτεραιότητες που θέτει η ψυχοσωματική και κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου είναι ο Abraham Maslow. Ο Maslow σύστησε για πρώτη φορά την έννοια της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών σε ερευνητική εργασία που δημοσιεύθηκε το 1943 με τίτλο «A Theory of Human Motivation». Η θεωρία του, είχε ιδιαίτερη απήχηση στον εργασιακό χώρο και συνδέει την ικανοποίηση από την εργασία με την ικανοποίηση των πέντε ιεραρχικών αναγκών του ανθρώπου. Ο Maslow υποστήριξε ότι ο άνθρωπος σε όλη του τη ζωή ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιεί όσο το δυνατό περισσότερες από τις ανάγκες του με τον πιο αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο. Μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη, παρουσιάζεται η επιθυμία ικανοποίησης νέων αναγκών σε ένα ανώτερο επίπεδο και η κλιμάκωση είναι αυστηρά ιεραρχική (Παπάνης, Ρόντος, 2005).

Η συγκεκριμένη ιεράρχηση υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι κινητοποιούνται, πρωτίστως, στην ικανοποίηση των πλέον βασικών αναγκών προτού προχωρήσουν στην ικανοποίηση άλλων πιο σύνθετων αναγκών και απεικονίζεται συχνά με την μορφή πυραμίδας (βλ. σχήμα 1). Στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας παρουσιάζονται οι βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες ανάγκες εντοπίζονται στην κορυφή της πυραμίδας.

Αναλυτικότερα, υπάρχουν πέντε διαφορετικά επίπεδα στην ιεραρχική πυραμίδα των αναγκών του Maslow (Ξηροτύρη, 2001):

- *Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες (Physiological)*

Είναι οι ανάγκες που ο άνθρωπος πρέπει να ικανοποιήσει για να μπορέσει να επιβιώσει., όπως η ανάγκη για τροφή, νερό, οξυγόνο, ένδυση, κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, γιατί είναι οι πιο βασικές, δηλαδή οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος επιδιώκει να ικανοποιήσει. Όσο οι ανάγκες αυτές δεν έχουν ικανοποιηθεί, το άτομο δεν είναι εύκολο να επιδιώξει να ικανοποιήσει ανάγκες υψηλότερου επιπέδου.

- *Ανάγκη για ασφάλεια (Safety)*

Την ανάγκη αυτή τη δημιουργούν τα συναισθήματα φόβου και ανασφάλειας του ανθρώπου απέναντι σε φυσικούς κινδύνους. Η ασφάλεια χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, τη φυσική και την οικονομική. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει την επιθυμία του ανθρώπου να πετύχει ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης και την ασφάλεια ότι θα μπορεί να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες στο μέλλον. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να φτάσει σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό επίπεδο και να παραμείνει σ' αυτό. Αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης εργασίας, για σωστή και μόνιμη επαγγελματική αποκατάσταση, για κοινωνική ασφάλιση, για σύνταξη, για υγειονομική περίθαλψη, για κατοικία.

- *Κοινωνικές ανάγκες (Social)*

Ο άνθρωπος από τη φύση του έχει την ανάγκη να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο, ή σε κοινωνικές ομάδες, και να γίνεται αποδεκτός από αυτές. Θέλει να δημιουργεί φιλίες, κοινωνικές συναναστροφές, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη, κατανόηση, αποδοχή. Ο εργασιακός χώρος μπορεί να καλύψει αυτού του είδους τις ανάγκες του εργαζόμενου, καθώς στο χώρο αυτό δημιουργούνται καθημερινά κοινωνικές και διαπροσωπικές επαφές, φιλίες και γενικότερα άτυπες σχέσεις. Παρέχει δηλαδή το πλαίσιο για την ανάπτυξη της κοινωνικότητας.

- *Ανάγκη για αυτοεκτίμηση (Esteem)*

Στην κατηγορία αυτή, εντάσσεται η ανάγκη του ανθρώπου να αναγνωρίζεται από τους άλλους, η ανάγκη για επιτυχίες στον εργασιακό χώρο, η ανάγκη για απόκτηση κύρους, φήμης, δύναμης, ανεξαρτησίας, αυτοπεποίθησης, γοήτρου, η ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του προς τον ίδιο. Ο εργαζόμενος προσπαθεί συνεχώς να ανέρχεται στα

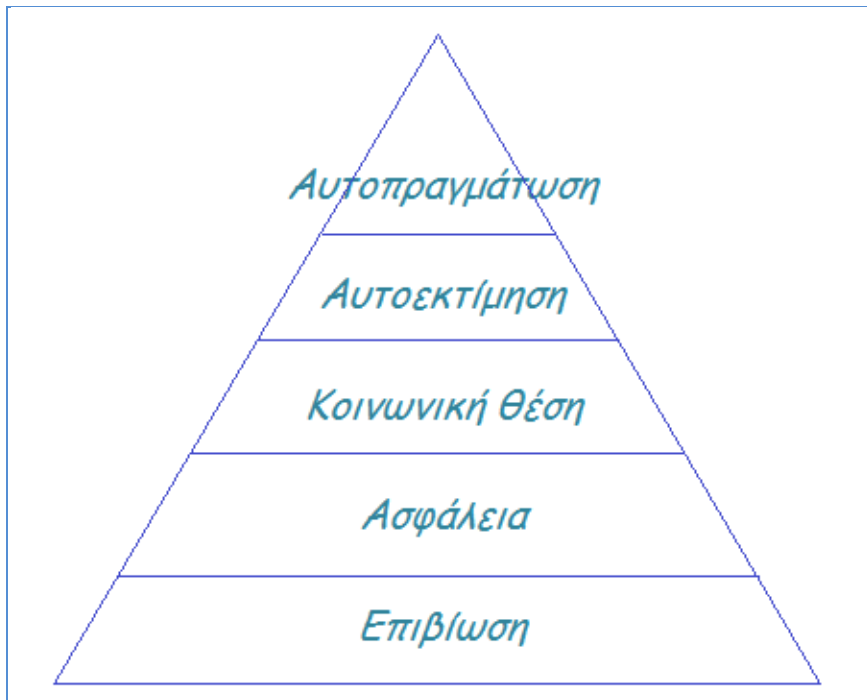
υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης, θέτει συνεχώς υψηλότερους στόχους, και προσπαθεί να έχει επιτυχίες.

- *Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (Self – Actualization)*

Η ανάγκη αυτή βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας του A. Maslow, δηλαδή είναι οι τελευταίες από άποψη προτεραιότητας. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ακόμα και αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες όλων των προηγούμενων επιπέδων, ο άνθρωπος είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητος, γιατί συνεχώς ανοίγονται μπροστά του νέοι ορίζοντες, νέα πεδία που επιδιώκει να κατακτήσει.. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης λοιπόν, αναφέρονται στην προσπάθεια του ανθρώπου να αναπτυχθεί, να ολοκληρωθεί, να τελειοποιηθεί ως προσωπικότητα, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τις προσδοκίες, τις φιλοδοξίες του, να εξαντλήσει όλη του την ενεργητικότητα και τη δυναμικότητα.

Η προσωπικότητα του ανθρώπου, το οικονομικοκοινωνικό του περιβάλλον, το μορφωτικό του επίπεδο, η οικογενειακή του κατάσταση, η ηλικία του, μπορεί να παίξουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην ιεράρχηση των αναγκών του, όσο και στο χρόνο μετάβασής του από το ένα επίπεδο αναγκών στο άλλο. Ωστόσο, σχεδόν σε όλους τους ανθρώπους οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών, πρέπει να ικανοποιούνται τουλάχιστον σε ένα στοιχειώδη βαθμό για να μπορέσει να γίνει λόγος για τις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων.

Σχήμα 4.1 : Πυραμίδα Αναγκών κατά Maslow



Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι υψηλότερου επιπέδου ανάγκες ικανοποιούνται δύσκολα και σε μικρό βαθμό από τις επιχειρήσεις. Με αυτά τα δεδομένα, μια επιχείρηση πρέπει να στρέψει το ενδιαφέρον της στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, αν θέλει να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους παρέχοντάς τους διακρίσεις, ευκαιρίες για μετεκπαίδευση και προοπτικές εξέλιξης (Κάντας, 1998).

4.2.2 Θεωρία X και Y (McGREGOR D.)

Σύμφωνα με τη θεωρία του McGregor (Πετρίδου, 2001), την οποία διατύπωσε τον Απρίλιο του 1957 και δημοσίευσε το 1960³⁹, η ιδιοσυγκρασία, η ψυχολογία και ο τρόπος σκέψης των ανθρώπων και γενικότερα τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης, έχουν καθοριστικό ρόλο και σημασία στον τρόπο λήψης των αποφάσεων σε μια επιχείρηση. Κάθε ενέργεια των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης στηρίζεται σε κάποιες υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου, την ψυχολογία του και τη συμπεριφορά του. Τις υποθέσεις αυτές σχετικά με την ανθρώπινη φύση

³⁹The Economist, άρθρο “Guru Douglas McGregor”, 3/10/2008, <http://www.economist.com/node/12366698>

και συμπεριφορά, ο McGregor τις διαχώρισε σε δυο μεγάλες κατηγορίες, με τις ονομασίες X και Y.

Η θεωρία X υποθέτει ότι ο μέσος άνθρωπος από τη φύση του δεν αντιμετωπίζει θετικά και με διάθεση την εργασία, αντιθέτως πρέπει να δέχεται συνεχώς πίεση ακόμα και να απειλείται με κυρώσεις, προκειμένου να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου. Δεν τον διακρίνει η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα, δεν είναι ικανός να επιλύσει μόνος του τα προβλήματα που δημιουργούνται, γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να καθοδηγείται στενά και ασταμάτητα από τους προϊσταμένους του. Σύμφωνα με τη θεωρία X, ο άνθρωπος δε διαθέτει αυτοσυγκέντρωση, αυτοέλεγχο και δεν τον ενδιαφέρει η ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Η θεωρία X υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος, ο οποίος από τη φύση του είναι απρόθυμος να εργαστεί σκληρά, έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για τη μη καλή πορεία της επιχείρησης και την απόκλιση από τους στόχους που έχουν τεθεί. Με βάση τις υποθέσεις της θεωρίας X, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης είναι αναγκαίο να υιοθετήσουν τεχνικές αυταρχικών προτύπων ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνουν τις αποφάσεις μόνοι τους και δίνουν εντολές στους εργαζόμενους για εκτέλεση των αποφάσεών τους, δε δέχονται υποδείξεις ή προτάσεις, αλλά διαχειρίζονται μόνοι τους την υπάρχουσα κατάσταση. Στηρίζονται στην τυπική εξουσία, επιδιώκουν τη δημιουργία τυπικών σχέσεων στον επιχειρησιακό χώρο, ελέγχουν στενά τους εργαζόμενους και καταφεύγουν σε απειλές, όταν προσπαθούν να τους παρακινήσουν. Σύμφωνα με την Mullins (2005), οι μάνατζερ που ενστερνίζονται την θεωρία X, πιστεύουν πως οι άνθρωποι είναι εκ του φυσικού τους τεμπέληδες και δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν οποιαδήποτε εργασία, εκτός αν δωροδοκηθούν ή καθοδηγηθούν. Οι Κανελλόπουλος και Κατσιούλας (1983) συμπληρώνει ότι οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας αποδέχονται ότι οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δεν έχουν πολλές φιλοδοξίες. Ο μέσος άνθρωπος κατ' αυτή τη νοοτροπία, αποφεύγει την εργασία, ενώ δεν αναλαμβάνει εύκολα ευθύνες, αντίθετα επιθυμεί και αναζητά την ασφάλεια, προτιμώντας τον έλεγχο και την παροχή κατεύθυνσης από τρίτους.

Από την άλλη πλευρά, η θεωρία Y υποθέτει ότι ο μέσος άνθρωπος δεν απεχθάνεται την εργασία, αντιθέτως την αντιμετωπίζει με πάρα πολύ θετική και ευχάριστη διάθεση. Θεωρεί ότι όταν τα διοικητικά στελέχη δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες, ο εργαζόμενος δέχεται πρόθυμα τις ευθύνες και είναι διατεθειμένος να εργαστεί σκληρά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με

βάση τη θεωρία Y ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από ευφυΐα, διορατικότητα, φαντασία, δημιουργικότητα, εφευρετικότητα, και είναι ικανός να αντιμετωπίσει πολύπλευρα ένα πρόβλημα. Διαθέτει δε, αυτοσυγκέντρωση και αυτοέλεγχο και δεν ενδιαφέρεται μόνο για υλικές ανταμοιβές, αλλά επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών ανώτερου επιπέδου, δηλαδή των αναγκών αυτοεκτίμησης και ολοκλήρωσης. Με βάση τις υποθέσεις της θεωρίας Y, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης ακολουθούν το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας. Στις αποφάσεις τους λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των εργαζόμενων και ζητούν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, τα στελέχη της διοίκησης παρέχουν στους υφιστάμενους ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών, και δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για τη δημιουργία άριστων ανθρώπινων σχέσεων στον επιχειρησιακό χώρο. Η θεωρία Y υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης έχουν την κύρια ευθύνη για την καλή ή κακή πορεία της επιχείρησης. Ακόμα και στην περίπτωση που ορισμένοι εργαζόμενοι δεν δείχνουν την απαιτούμενη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών, η διοίκηση ευθύνεται διότι προφανώς δεν χρησιμοποιεί τις σωστές μεθόδους και τεχνικές για να τους παρακινήσει, ή δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αυτενεργήσουν.

Σύμφωνα με τον McGregor, ο άνθρωπος έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες από αυτές που παρουσιάζει η θεωρία X. Για το λόγο αυτό πίστευε ότι ακόμη κι αν κάποιος από τους εργαζόμενους ανήκαν στη θεωρία X, έπρεπε με τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και την παροχή των κατάλληλων κινήτρων να παρακινηθούν από τους προϊσταμένους και να συμπεριφερθούν ως εργαζόμενοι της θεωρίας Y. Ο McGregor, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), κρίνει ότι για να ικανοποιηθούν οι άνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον προαπαιτούμενο είναι η σταδιακή μετάβαση από την θεωρία X στην θεωρία Y. Ωστόσο, η θεωρία X μπορεί να χρησιμοποιείται για να στηρίζει συγκεντρωτικά μοντέλα διοίκησης, άρα πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραματίζει η όλη φιλοσοφία του κάθε οργανισμού.

Όπως φαίνεται, ο McGregor επηρεάστηκε άμεσα από τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, καθώς και το έργο του βασίστηκε σε αυτήν. Αυτό που έκανε ουσιαστικά ήταν να ομαδοποιήσει τις ανάγκες που αναφέρει ο Maslow στην ιεραρχία του, σε ανάγκες «κατώτερης τάξης» - θεωρία X και ανάγκες «υψηλότερης τάξης» - θεωρία Y (Πετρίδου, 2001).

4.2.3 Θεωρία Υγιεινής-Παρακίνησης (HERZBERG F.) (Montana & Bruce , 1993)

Η θεωρία των δύο παραγόντων «υγιεινής – παρακίνησης» του Fredrick Herzberg αναπτύχθηκε εμπειρικά, καθώς ξεκίνησε το 1959, ως μια μελέτη επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, ερωτήθηκαν ομάδες 228 μηχανικών και λογιστών της περιοχής του Pittsburg σχετικά με το επάγγελμά τους. Ο Herzberg και οι συνάδελφοί του, που έκαναν την έρευνα, ήθελαν να μάθουν ποιοι παράγοντες κάνουν τους συμμετέχοντες να αισθάνονται ιδιαίτερα καλά ή άσχημα στην εργασία τους. Από την έρευνα αυτή ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο είδη παραγόντων που έχουν σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία. Το πρώτο είδος έχει να κάνει με την ανάγκη του ανθρώπου να εργάζεται σε ένα υγιές, ασφαλές και σίγουρο εργασιακό περιβάλλον, ενώ το δεύτερο είδος παραγόντων αφορά την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του ίδιου του ατόμου. Το πρώτο σύνολο αναγκών το ονόμασε «παράγοντες υγιεινής», ενώ το δεύτερο σύνολο το ονόμασε «κίνητρα».

Οι παράγοντες υγιεινής αναφέρονται σε στοιχεία που ο Herzberg θεωρεί ότι είναι αυτονόητο να υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Αυτά τα στοιχεία είναι η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησής της, η εποπτεία, οι συνθήκες εργασίας (τεχνολογικά μέσα, διαμόρφωση εργασιακού χώρου κ.α.), οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο μισθός και η ασφάλεια που πρέπει να αισθάνεται το άτομο στην εργασία του. Η ύπαρξη αυτών των παραγόντων δεν είναι ικανή να παρακινήσει τους εργαζόμενους στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας για την επίτευξη ενός στόχου. Ο σκοπός της ύπαρξης των παραγόντων αυτών συνίσταται απλά και μόνο στην εξασφάλιση της «μη δυσαρέσκειάς του».

Στους παράγοντες που ονομάζει «κίνητρα», ο Herzberg εντάσσει τους παράγοντες που μπορούν ουσιαστικά να δημιουργήσουν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζόμενους. Πρόκειται δηλαδή, για παράγοντες που ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλει υψηλότερη προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου. Τέτοιοι παράγοντες είναι η φύση της δουλειάς, το αίσθημα επίτευξης, η αναγνώριση, η επιβράβευση, η προσωπική ανάπτυξη, οι ευκαιρίες για εξέλιξη, η συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό στόχων και οι παράγοντες αυτοί είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Herzberg επίσης διαχώρισε τις ανταμοιβές σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας όπως η

αναγνώριση, η προαγωγή, η επιτυχία κ.τ.λ., ενώ οι εξωτερικές αναφέρονται στο πλαίσιο της εργασίας και είναι οι αμοιβές, οι εργασιακές συνθήκες, η ασφάλεια της εργασίας κ.τ.λ. Ο Herzberg πιστεύει επίσης ότι ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι απαραίτητες, τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που πραγματικά υποκινούν τους εργαζομένους.

Στη θεωρία του Herzberg ασκήθηκε μεγάλη κριτική τόσο όσον αφορά στην μεθοδολογία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, όσο και στο θεωρητικό της υπόβαθρο. Συγκεκριμένα, ο Vroom V.(House & Wigdor, 1967) θεωρεί ότι η μεθοδολογία της έρευνας προσπαθούσε να επιβεβαιώσει το διαχωρισμό των δύο παραγόντων και δεν αντανάκλυνε τις ελλειψότητες των ερωτώμενων.

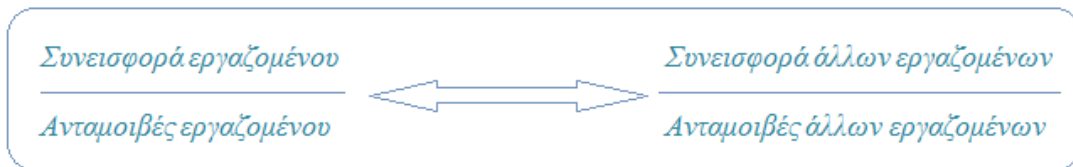
4.2.4 Θεωρία της δικαιοσύνης – ADAMS J.S.

Ο J.S. Adams το έτος 1965 διατύπωσε τη θεωρία της δικαιοσύνης, η οποία θεωρείται ότι έχει τις ρίζες της στη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας του Festinger (1957) (Πλατσίδου & Γωνιά, 2005). Σύμφωνα με τη γενική αρχή της θεωρίας αυτής, όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα στις σκέψεις (ιδέες, πεποιθήσεις, αξίες) κάποιου και τις πράξεις του, τότε δημιουργείται ένταση. Αυτό οδηγεί το άτομο σε ενέργειες, προκειμένου να αποφορτίσει την ένταση και να επανακτήσει την ισορροπία. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να είναι αλλαγές στις πράξεις του, ή διαστρέβλωση στις αρχικές του σκέψεις και πεποιθήσεις. Σε κάθε περίπτωση όμως, η συσσώρευση έντασης αποτελεί κίνητρο για ανάληψη δράσης, είτε εξωτερικής (στη συμπεριφορά) είτε εσωτερικής (στη σκέψεις, πεποιθήσεις).

Το αρχικό αξίωμα της θεωρίας της δικαιοσύνης (ή θεωρίας της ισότητας), είναι ότι «οι εργαζόμενοι επιθυμούν διακαώς να υπάρχει αναλογία ανάμεσα σε όσα δίνουν και σε όσα παίρνουν από την επιχείρηση που εργάζονται, επιθυμούν η επιχείρηση να μεταχειρίζεται με τον ίδιο τρόπο τους εργαζόμενους που προσφέρουν το ίδιο σε αυτήν» (Τριπερίνα, 2002).

Η θεωρία της ισότητας αφορά την αμοιβή της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι επιδίδονται σε κοινωνικές συγκρίσεις στο χώρο της εργασίας τους, δηλαδή, εξετάζουν σε σχέση με τους άλλους πόσο δίκαιη ή ικανοποιητική θεωρούν την αμοιβή τους για την προσφερόμενη εργασία. Με βάση αυτό δημιουργείτε ένας λόγος, ο οποίος φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 4.2 : Λόγος Συνεισφοράς/Ανταμοιβής (Θεωρία της δικαιοσύνης)



Με άλλα λόγια, σε μια εργασιακή σχέση, το άτομο συγκρίνει αυτά που συνεισφέρει και λαμβάνει από αυτή τη σχέση, με αυτά που συνεισφέρει και λαμβάνει κάποιο άλλο μέλος της σχέσης ή κάποιο άλλο άτομο που βρίσκεται σε παρόμοια θέση με τη δική του. Αυτό μπορεί να τον οδηγήσει σε αλλαγή στα κίνητρα και την απόδοση (Πλατσίδου & Γωνιά, 2005).

4.2.5 Θεωρία των προσδοκιών (VROOM V.) (Montana & Bruce , 1993)

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, που διατύπωσε ο Vroom το 1964, η υποκίνηση του εργαζόμενου, με σκοπό να αναπτύξει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα που θεωρούνται επιθυμητά από τον εργαζόμενο και με την προσδοκία του ότι τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να επιτευχθούν μόνο εάν αναπτύξει την συγκεκριμένη συμπεριφορά. Εν ολίγοις, η θεωρία, επιχειρεί να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επιλέγουν ποιες από τις διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις θα υιοθετήσουν, ώστε να έχουν τα μεγαλύτερα ανταποδοτικά οφέλη στην εργασία τους.

Με βάση τη θεωρία των προσδοκιών, ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει και να συμβάλει ουσιαστικά στην υλοποίηση ενός έργου, πρέπει να κατανοήσει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα, για τα οποία θα ανταμειφθεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα τον βοηθήσουν αποτελεσματικά στην ικανοποίηση των αναγκών του. Αυτό σημαίνει ότι η διάθεση και η απόδοση του ατόμου μέσα σε έναν εργασιακό χώρο συνδέεται άμεσα με την ανταμοιβή που περιμένει ότι θα έχει. Εάν η ανταμοιβή δεν είναι πιθανή, το άτομο δεν θα δείξει την απαιτούμενη προσπάθεια και διάθεση για την επίτευξη ενός στόχου.

Ωστόσο, ο εργαζόμενος δεν αποδίδει πάντα την ίδια αξία στην εκάστοτε ανταμοιβή. Το αν θα δώσει θετική ή αρνητική αξία στην ανταμοιβή εξαρτάται από το εάν και πόσο την επιδιώκει και εάν το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι επιθυμητό από το συγκεκριμένο εργαζόμενο ή του είναι αδιάφορο. Επίσης, για να παρακινηθεί ο

εργαζόμενος να καταβάλει ουσιαστική προσπάθεια προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, θα πρέπει να θεωρεί ότι οι ανταμοιβές του είναι δίκαιες, ανάλογες με την προσπάθειά του και σύμφωνες με τις ανταμοιβές των άλλων εργαζομένων. Εάν δεν υπάρχει αξιοκρατία στην επιχείρηση, τότε δημιουργείται κλίμα παραίτησης στους εργαζομένους.

Με βάση τα προαναφερθέντα και με τη λογική, ότι οι εργαζόμενοι επιζητούν την ικανοποίηση των αναγκών τους, ενώ παράλληλα εκλογικεύουν τη διαδικασία επίτευξης της ικανοποίησης αυτής μέσω δημιουργίας εναλλακτικών ενεργειών, οδηγούμαστε στο σκεπτικό ότι «Η προσδοκία ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση και αυτή με τη σειρά της θα οδηγήσει σε καλή αμοιβή, παρακινεί τους εργαζόμενους, όταν επιβεβαιώνεται» (Τριπερίνα, 2002). Συνεπώς, η επιχείρηση για να παρακινήσει τον εργαζόμενο είναι απαραίτητο να συνδέσει την απόδοση του με τις ανταμοιβές του και να προωθήσει το κλίμα στην επιχείρηση ότι υπάρχει άμεση και ισχυρή σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών. Η προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζόμενου είναι αναγκαίο να έχουν αξία για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η εσωτερική έλλογη διαδικασία της εκτίμησης κόστους – οφέλους του κάθε εργαζόμενου, ενδεχομένως προέρχεται από μια συγκεκριμένη του συμπεριφορά. Τρία στοιχεία αναδύονται από τη λογική αυτή, τα οποία εκφράζονται ως μαθηματική συνάρτηση της παρακίνησης (Χατζηπαντελή, 1999):

**Σχήμα 4.3 : Έλλογη διαδικασία εκτίμησης κόστους – οφέλους
(Θεωρία των προσδοκιών)**

$$\text{Δύναμη Παρακίνησης} = \text{Αξία Ανταμοιβής} \times \text{Προσδοκία Ανταμοιβής} \times \text{Προσδοκία Απόδοσης}$$

Αν κάποιος από τους τρεις όρους είναι μηδενικός, τότε και το γινόμενο, που συμβολίζει τη δύναμη της παρακίνησης θα είναι μηδενικό.

4.2.6 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας - HACKMAN J.R. & OLDHAM G.

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας που υποστηρίχθηκε από τους Richard Hackman και τον Greg Oldham το 1976, μελετά τους παράγοντες που κάνουν τον εργαζόμενο να νιώθει ικανοποίηση από μια συγκεκριμένη εργασία.

Σύμφωνα με το μοντέλο, υπάρχουν συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων.

Ο Hackman στο άρθρο του Work Redesign and Motivation, που δημοσίευσε το 1980, αναφέρει ότι τα άτομα παρακινούνται εσωτερικά για να παράγουν περισσότερο, όταν νιώθουν ότι η εργασία τους έχει νόημα, ότι φέρουν προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της και αποκομίζουν άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους. Η εργασιακή, δε, ικανοποίηση που μεταφράζεται από τις παραπάνω συνθήκες, επηρεάζεται από πέντε αντικειμενικά χαρακτηριστικά:

- α) Τη ποικιλία δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που απαιτούνται για την εκτέλεση μίας εργασίας,
- β) Την ταυτότητα του έργου, δηλαδή το βαθμό συναίσθησης της ευθύνης που έχει ένας εργαζόμενος σε σχέση με τα καθήκοντά του,
- γ) Τη σπουδαιότητα του έργου, δηλαδή την επίδραση που έχει μία εργασία στους άλλους, π.χ. συναδέλφους και εξωτερικό περιβάλλον,
- δ) Την αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, επιλέγοντας ο ίδιος ο εργαζόμενος τις μεθόδους εκτέλεσής τους,
- ε) Την ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου στην εκτέλεση των καθηκόντων του, όπου απαιτείται άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση.

Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν και κλειδιά, σύμφωνα με το Hackman, για τη δημιουργία συνθηκών, ώστε να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εμφάνισης αυτών των χαρακτηριστικών, τόσο περισσότερα κίνητρα έχει ο εργαζόμενος και τόσο πιο θετικά συναισθήματα για την εργασία του. Η αλλαγή στα χαρακτηριστικά αυτά δεν επιδρά άμεσα στην εργασιακή συμπεριφορά, επηρεάζει όμως τον τρόπο που τα άτομα βιώνουν τις αντιδράσεις σε αυτές τις αλλαγές. Αυτά τα ψυχολογικά βιώματα οδηγούν με τη σειρά τους σε αλλαγές στα κίνητρα εργασίας και στη συμπεριφορά.

Παρακάτω φαίνεται σχηματικά η λογική του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Εργασίας.

Σχήμα 4.4 : Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας



Οι Hackman και Oldham, βελτιώνοντας αυτή τη θεωρία, προχώρησαν στη δημιουργία μιας ειδικής κλίμακας, ενός εργαλείου διάγνωσης της αντίληψης των εργαζομένων για τα πέντε προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, γνωστού ως JDS (Job Diagnostic Survey). Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται για να διαγνώσει το κατά πόσο απαιτείται επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα, όπως και για να αξιολογήσει τις επιπτώσεις των εργασιακών αλλαγών στους εργαζόμενους.

4.3 Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι με τη χρήση ερωτηματολογίων που περιλαμβάνουν, είτε ερωτήσεις με κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων ξεκινώντας από καθόλου ικανοποιημένος και φτάνοντας στο πολύ ικανοποιημένος, είτε ερωτήσεις που επιδέχονται απάντηση με ναι ή όχι. Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στο επίπεδο της αμοιβής, τις πρόσθετες παροχές, τις ευθύνες της εργασίας, την ποικιλία των καθηκόντων, τις ευκαιρίες προαγωγής, τη φύση της εργασίας, την επικοινωνία, την εποπτεία-επιτήρηση, τις λειτουργικές διαδικασίες, και τους συναδέλφους. Ο Spector (1997) αναφέρει ως παραδείγματα γνωστών και ευρέως χρησιμοποιούμενων εργαλείων μέτρησης τα εξής:

1. Job Descriptive Index (JDI), των Smith, Kendal & Hulin (1969)

2. The Job In General Scale (JIG) των Ironson et al. (1989)
3. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) των Weiss et al. (1967)
4. The Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985)
5. Job Diagnostic Survey (JDS) των Hackman & Oldman (1975)
6. Job Satisfaction Scale των Brayfield & Rothe (1951)
7. Job Satisfaction Measure (JSM) του Hoppock (1935)

4.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα στην σύγχρονη βιβλιογραφία έχει δοθεί από τους Perry και Wise (1990). Σύμφωνα με αυτόν, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως «η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς». Υπάρχουν, δηλαδή, συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων:

- τα ορθολογικά κίνητρα (*rational public service motives*):
Αυτά συνδέονται με την τάση του εργαζόμενου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος, το οποίο συνήθως πιστεύει ότι συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Αποτέλεσμα αυτού του κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους
- τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (*norm based motives*):
Αυτά περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον και συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα
- τα συναισθηματικά κίνητρα (*affective motives*):
Αυτά χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα και αποτελούν χαρακτηριστικά όπως ο αλtruισμός.

Οι Frederickson και Harts (Denhardt et al., 2008) αναφέρουν, το 1985, τον όρο «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας», θέλοντας να περιγράψουν τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα επομένως με τους Perry και Wise, εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους, όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση. Επιπρόσθετα, οι παραπάνω ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση, την παρακίνηση και γενικότερα την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

Συμπληρωματικά με τα παραπάνω, αλλά με την ίδια λογική, ο Wright (Camilleri, 2007) το 2003, αναφέρει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρα τους είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Ο Bright (2009) στο κείμενό του “Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?” το 2009, αναφέρει και εκείνος ότι τα κίνητρα των δημοσίων λειτουργών είναι κάθε άλλο παρά οικονομικά. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες δίνουν μεγαλύτερη αξία στις μη χρηματικές ευκαιρίες, παρά στις χρηματικές. Τα τελευταία χρόνια, αναφέρει ο Bright, υπάρχει μια παραδοσιακή πεποίθηση μεταξύ των μελετητών και των επαγγελματιών στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, ότι τα κίνητρα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα χαρακτηρίζονται από ηθική και αλτρουιστικές προθέσεις και το δημόσιο προσελκύει άτομα πρόθυμα για την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος.

Όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων γενικότερα, ο Spector (1997) αναφέρει ότι το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, ωστόσο οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα.

Όπως αναφέρουν οι Bourantas & Papalexandris (1999) (Χαλάς), υπάρχει η γενική πεποίθηση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους, ή τουλάχιστον δεν είναι τόσο όσο οι ιδιωτικοί. Αυτό σύμφωνα με τον Χαλά (Bright, 2009), οφείλεται κυρίως στις παρωχημένες λειτουργικές δομές του δημοσίου, οι οποίες χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατικά προσκόμματα, τυπολατρία και έλλειψη νομοθετικής ευελιξίας, η οποία λειτουργεί εις βάρος των πολιτών. Αποτέλεσμα αυτών

των εργασιακών συνθηκών είναι η αδυναμία των εργαζομένων να έχουν αυτονομία στην εργασία τους, να χρησιμοποιούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (δυναμισμό, πρωτοβουλία κ.λπ.) και να ικανοποιούν προσωπικές φιλοδοξίες ανάπτυξης, και εν τέλει να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Σύμφωνα με τον ίδιο, αμοιβές και ανταμοιβές των εργαζομένων θα είχαν αποτέλεσμα στην παρακίνηση των εργαζομένων, μόνο εάν η σύνδεσή τους με την απόδοση ήταν άμεση. Επειδή αυτή η προϋπόθεση, συνήθως δεν υφίσταται στο δημόσιο τομέα, δε δίνεται η δυνατότητα στους *managers* (προϊστάμενους, διευθυντές κ.λπ.) να ανταμείψουν μία καλή απόδοση. Αυτό όμως, που μπορεί να λειτουργήσει στο δημόσιο τομέα σχετίζεται με αυτά που έχουν αναφερθεί παραπάνω. Δηλαδή, με το να δοθεί βάση στα «εσωτερικά», σύμφωνα με το Χαλά, κίνητρα όπως την τόνωση του ενδιαφέροντος της εργασία, του αισθήματος της περηφάνιας, της κοινωνικής αναγνώρισης και της προσφοράς και του σεβασμού της θέσης του δημοσίου λειτουργού από τους πολίτες, μπορούν να έχουν μία πραγματική δυναμική στην παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου.

Τέλος, η εργασιακή απόδοση στο δημόσιο εξαρτάται από τρεις προϋποθέσεις (Χαλάς, 2002):

- α) τις γνώσεις, τις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου
- β) τα κίνητρα που έχει για να εργασθεί
- γ) το περιβάλλον της εργασίας, τις υλικοτεχνικές δομές και τη διοικητική ιεραρχία

4.5 Η παρακίνηση εν μέσω οικονομικής ύφεσης

Από το 1980 στις αναπτυγμένες οικονομίες, υπήρξαν πρωτοβουλίες για μεταρρυθμίσεις των δημοσίων υπηρεσιών, με στόχο την καλή διαχείριση του εργατικού δυναμικού που θα εξασφάλιζαν στις δημόσιες υπηρεσίες αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Οι πρωτοβουλίες αυτές και τα προγράμματα έχουν πλέον πάρει το χαρακτήρα του επείγοντος, καθώς η τρέχουσα παγκόσμια οικονομική ύφεση έχει καταστήσει αναγκαία τη διασφάλιση της δημοσιονομικής πειθαρχίας για τις κυβερνήσεις.

Η προσπάθεια για εξοικονόμηση πόρων και μείωση του κόστους λειτουργίας στις δημόσιες υπηρεσίες, έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη για εισαγωγή πρακτικών που συχνά αναφέρονται ως «πρακτικές του ιδιωτικού τομέα». Ο ισχυρισμός είναι ότι

λόγω του κινήτρου του κέρδους στον ιδιωτικό τομέα, αυτές οι πρακτικές διαχείρισης είναι πιο αυστηρές. Συνεπώς, η λογική είναι ότι εάν αυτές οι προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ή στην οικονομική διαχείριση, αντιγραφούν στο δημόσιο τομέα, θα είναι δυνατόν οι υπηρεσίες να γίνουν αποτελεσματικότερες περιορίζοντας ταυτόχρονα το κόστος (O’Riordan, 2013).

Σύμφωνα με τους Loredana Iordache και Radu Criveanu (2010), σε καταστάσεις κρίσης, η έμφαση μετατοπίζεται προς την εσωτερική παρακίνηση, παρά προς τους εξωγενείς παράγοντες. Αυτό συμβαίνει γιατί σε καιρό οικονομικής κρίσης, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αισθάνονται ανασφάλεια για το οικονομικό και εργασιακό τους μέλλον. Με βάση την πυραμίδα αναγκών του Maslow, η ανάγκη που πλέον βρίσκεται στην κορυφή είναι για ασφάλεια και η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Συγκεκριμένα, λοιπόν πρέπει να δίνεται βάση στην ασφάλεια της απασχόλησης, στη συμμετοχή σε έργα που εξασφαλίζουν την επιβίωση του οργανισμού, στην κατανόηση από πλευράς διοίκησης των προβλημάτων των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η δημιουργία κλίματος επικοινωνία της ανώτερης διοίκησης με τους υπαλλήλους είναι κρίσιμη. Η ελεύθερη διακίνηση, εντός του οργανισμού, όλων των πληροφοριών που αφορούν την πορεία του, όπως των στόχων, της στρατηγικής και των μέτρων αντιμετώπισης των προβλημάτων, δημιουργεί ασφάλεια, ενώ αντίθετα η άγνοια προκαλεί ερωτηματικά. Μερικοί τρόποι επίσης για παρακίνηση των εργαζομένων, σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, είναι η αναδιάρθρωση του προσωπικού, η βελτίωση του χώρου εργασίας, ο καταμερισμός εργασιών, οι αλλαγές σε λειτουργικό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με την πορεία του οργανισμού και ως εκ τούτου, πεποίθηση των συγγραφέων είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετάσχουν ενεργά στις αλλαγές που αναμένεται να γίνουν στον οργανισμό και όχι μόνο να ενημερώνονται για αυτές.

4.6 Ο Υπαλληλικός Κώδικας και η παρακίνηση προσωπικού

Ο Υπαλληλικός Κώδικας (εφεξής ΥΚ) είναι η νομοθετική διάταξη, η οποία διέπει τη λειτουργία και την κατάσταση όλων των πολιτικών υπαλλήλων και των υπαλλήλων των ΝΠΔΔ και πιο συγκεκριμένα σκοπό έχει «την καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση

των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους»⁴⁰. Η σύνδεση, μέσα στις διατάξεις του ΥΚ, με την έννοια της παρακίνησης, γίνεται με την αρχή της μέγιστης δυνατής απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων κατά την εργασία τους. Η απόδοση, επομένως, των δημοσίων υπαλλήλων ανάγεται με τον ΥΚ, σε αρχή που διέπει τη λειτουργία των υπαλλήλων ως οργάνων της δημόσιας διοίκησης, ενδυναμώνοντας έτσι την άποψη ότι η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται από τη διασφάλιση ενεργειών και συμπεριφορών των υπαλλήλων της, οι οποίες είναι κατευθυνόμενες προς κοινούς και συγκεκριμένους στόχους. Με τον ΥΚ γίνεται αφενός προσπάθεια εξορθολογισμού του πλαισίου πρόσληψης και υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων, και αφετέρου διασφάλισης των συνθηκών που ωθούν τους «εκτελεστές της θέλησης του Κράτους», σύμφωνα με το άρθρο 103 §1 του Συντάγματος, να αποδώσουν τα μέγιστα.

Σύμφωνα με τους Τάχο & Συμεωνίδη (2007) τα όργανα της δημόσιας διοίκησης διακρίνονται σε «λαϊκά» (δημόσιοι άρχοντες που ασκούν πρόσκαιρα δημόσια εξουσία) και «υπαλληλικά» (δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι αμείβονται για την παροχή των υπηρεσιών τους ασκώντας διαρκώς δημόσια εξουσία μέσω των αρμοδιοτήτων τους). Οι ίδιοι επισημαίνουν την ανάγκη ανάλυσης του ρόλου της παρακίνησης. Παρουσιάζουν ως πλεονέκτημα τη λεγόμενη «ασφάλεια δικαίου», η οποία προσδίδει χαρακτηριστικά συνέχειας, σταθερότητας, νομιμότητας διοικητικής δράσης, τεχνοκρατίας και γραφειοκρατίας και τα χαρακτηριστικά αυτά συμπληρώνουν την αποστολή της πολιτικής εξουσίας, διατηρώντας τον απαραίτητο βαθμό ανεξαρτησίας των δημοσίων υπαλλήλων, λόγω του καθεστώτος της μονιμότητας, δίνοντάς τους έτσι την ελευθερία να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και τη βούληση του λαού, ανεξαρτήτως πολιτικής εξουσίας.

Η Ραμματά (2011) αναφέρει την ύπαρξη κινήτρων στον ΥΚ όπως αυτών της μονιμότητας, της τήρησης ωραρίου, του καθεστώτος αδειών και των οικογενειακών φιλικών παροχών. Μια επισκόπηση στα άρθρα του ΥΚ (Ν.3528/07), αλλά και του Ν.4210/13, με τον οποίο πρόσφατα καταργήθηκαν και αντικαταστάθηκαν άρθρα του ΥΚ, θα διαπιστώσει ότι το πνεύμα της παρακίνησης υπάρχει σε πολλά σημεία. Πιο συγκεκριμένα:

⁴⁰Άρθρο 1, Ν.3528/9.2.07, ΦΕΚ 26/2007

- Στο άρθρο 52 του ΥΚ θεσπίζονται διευκολύνσεις στο πλαίσιο ενίσχυσης της οικογένειας, όπως για παράδειγμα στις κυοφορούσες υπαλλήλους και στους υπαλλήλους που υιοθετούν τέκνο.
- Στο άρθρο 53 του ΥΚ λαμβάνεται ειδική μέριμνα για διευκολύνσεις, οι οποίες σκοπεύουν στην ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (π.χ. ευνοϊκό καθεστώς αδειών και άδεια ανατροφής ή μειωμένου ωραρίου ακόμη και στον πατέρα).
- Στο άρθρο 58 του ΥΚ προβλέπονται κίνητρα για επιμόρφωση και μετεκπαίδευση των υπαλλήλων, με χορήγηση αδειών για συμμετοχή σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών, μετ' αποδοχών. Ωστόσο αυτό το άρθρο αντικαταστάθηκε με το άρθρο 4 του Ν.4210/13, το οποίο ορίζει ότι δε χορηγούνται άδειες και παρατάσεις αδειών για τους ανωτέρω λόγους, έως 31/12/2014.
- Στο άρθρο 61 του ΥΚ προβλέπεται η ηθική αμοιβή (έπαινος, μετάλλιο), ως κίνητρο για την κοινωνική δράση των υπαλλήλων και τη δράση τους εντός της υπηρεσίας αλλά πέραν των καθηκόντων τους.
- Τα άρθρα 65 έως 75 του ΥΚ ορίζουν το καθεστώς κινητικότητας (μετακινήσεις, αποσπάσεις, μετατάξεις) των δημοσίων υπαλλήλων, ως παράγοντα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Τα άρθρα 84 έως 87 του ΥΚ, που ορίζουν τη βαθμολογική εξέλιξη, το σύστημα προαγωγών, αντικαταστάθηκαν από το άρθρο 1 του 3839/10. Σε αυτά ορίζεται και η σύνδεσή τους με τα ακαδημαϊκά προσόντα των υπαλλήλων.

Μένει μόνο να εξεταστεί κατά πόσο αυτές οι διατάξεις τηρούνται και εφαρμόζονται και εάν αυτό γίνεται μέσα στα πλαίσια της αξιοκρατίας, οπότε αναφερόμαστε σε πραγματικά κίνητρα, που θα μπορούσαν να έχουν αποτελέσματα στην παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

4.7 Η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων - Αποτελέσματα ερευνών

Αρκετές είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και πραγματοποιούνται, είτε σε ακαδημαϊκό επίπεδο, είτε από ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς, που αφορούν στην ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Έρευνες επίσης, έχουν διεξαχθεί σε πολλές χώρες κυρίως του δυτικού κόσμου, και

συχνά είναι στοχευμένες σε συγκεκριμένες επαγγελματικές ομάδες, ή ακόμα και σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις/οργανισμούς. Θα αναφερθούμε σε δύο έρευνες που αφορούν το δημόσιο τομέα της Ολλανδίας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Αξιοσημείωτη είναι η έρευνα του καθηγητή Steijn, για την εργασιακή ικανοποίηση των Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων, την οποία δημοσίευσε στο άρθρο του “HRM and job satisfaction in the Dutch public sector”, το Σεπτέμβριο του 2002. Το δείγμα του αποτελείτο από 14.212 υπαλλήλους από διαφορετικούς τομείς του δημοσίου τομέα της Ολλανδίας (εκτός του τομέα της υγείας), οι οποίοι μέσω της συνέντευξης, που πραγματοποιήθηκε υπό την αιγίδα του Υπουργείου Εσωτερικών της χώρας, διαμόρφωσαν τα αποτελέσματα. Σύμφωνα με αυτά, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του ολλανδικού δημοσίου τομέα, σε γενικές γραμμές, δεν ήταν πολύ υψηλή εκείνη την περίοδο. Η οργάνωση των υπηρεσιών και θέματα διαχείρισης του προσωπικού φάνηκε να έχουν μεγάλη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, σε αντίθεση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που είχαν αμελητέα επίδραση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι με τη διοίκηση των υπηρεσιών τους, όπως επίσης και με τις οικονομικές αμοιβές τους, με εξαίρεση τους δικαστικούς υπαλλήλους. Κάτω από το μέσο όρο εμφανίστηκε και η ικανοποίηση, που ένιωσαν οι εργαζόμενοι από τις δυνατότητες της επαγγελματικής εξέλιξής τους, καθώς και από τη φύση της εργασίας τους και τις εργασιακές συνθήκες, γεγονός που σύμφωνα με τον μελετητή οφείλεται στο ότι οι Ολλανδοί δημόσιοι λειτουργοί προσδιορίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό μέσα από τους εγγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, και λιγότερο από τους εξωγενείς.

Έρευνα που διενέργησαν οι Vandenabeele και Ban (2009), στους υπαλλήλους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, επιβεβαίωσε την αρχική υπόθεσή της, ότι η παρακίνηση επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων της Επιτροπής⁴¹. Πιο συγκεκριμένα, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω της ετήσιας έρευνας που γίνεται ηλεκτρονικά για την ικανοποίηση όλων των υπαλλήλων της Επιτροπής. Το δείγμα ήταν 6.950 απαντημένες φόρμες και έδειξαν ότι οι υπάλληλοι που παρακινήθηκαν είχαν υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, με πολύ χαμηλό βαθμό επιθυμίας για αποχώρηση από τον οργανισμό. Επίσης, ελήφθησαν συνεντεύξεις, τα αποτελέσματα των οποίων έδειξαν

⁴¹Ο ορισμός που δίνει ο ίδιος συγγραφέας στην οργανωσιακή δέσμευση είναι η ταύτιση του ατόμου με τον οργανισμό που εργάζεται, η οποία χαρακτηρίζεται από α) την έντονη αποδοχή των αξιών και στόχων του οργανισμού, β) την καταβολή προσπάθειας για λογαριασμό του οργανισμού και γ) την επιθυμία για παραμονή στον οργανισμό.

ότι μία βασική πηγή άντλησης ικανοποίησης για του υπαλλήλους είναι η αίσθηση ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στο σχεδιασμό πολιτικών σημαντικών για το σύνολο των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, ως θετικά αναφέρθηκαν η σχετική αυτονομία, η δυνατότητα μάθησης, η εργασία σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον και οι καλές συνεργασίες. Αντίθετα, αιτία εργασιακής δυσαρέσκειας αποτέλεσε η γραφειοκρατία εντός του οργανισμού, που καθυστερεί την ολοκλήρωση των εργασιών. Οι διαφορές σε σχέση με έναν εθνικό οργανισμό στις αμοιβές και στα προνόμια των υπαλλήλων, ώστε να γίνονται οι εργασιακές θέσεις πιο ελκυστικές για υψηλού επιπέδου στελέχη, είναι μεγάλες, ωστόσο φαίνεται να έχουν επηρεάσει λίγο την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το πιο ενδιαφέρον εύρημα, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι ότι υψηλού επιπέδου στελέχη με μόνιμες θέσεις δείχνουν λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση, σε σχέση ακόμη και με υπαλλήλους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι ένας σημαντικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, όπως και η σχετική αυτονομία των υπαλλήλων, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι, και σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο, η ταύτιση με την αποστολή του οργανισμού είναι σημαντικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής συμφωνούν, ως προς τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, και με τη σχετική βιβλιογραφία που έχουμε προαναφέρει⁴².

Ακόμα, και στις χώρες με βαριά βιομηχανία έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι λιγότερο αποτελεσματικοί από αυτούς στον ιδιωτικό. Όσον αφορά την ελληνική περίπτωση, έρευνα (Bourantas 1990) σε υπαλλήλους υπουργείων, δημοσίων υπηρεσιών, δημοσίων επιχειρήσεων και ιδιωτικών εταιριών επιβεβαίωσε αυτή την πραγματικότητα. Τα αποτελέσματα (Papalexandris, Bourantas, 1991, 1992) έδειξαν ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία τους, δέχονται υψηλότερη παρακίνηση και δείχνουν λιγότερη αδιαφορία από αυτούς του δημοσίου τομέα (Παπαλεξανδρή, 1995).

Επίσης, έρευνα του Μανωλόπουλου το 2008, στην οποία συμμετείχαν 454 υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών, καταδεικνύει ότι ένας συνδυασμός εσωτερικών και

⁴² Βλ. 4.4

εξωτερικών ανταμοιβών παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνησή τους. Αν και η οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν ισχυρή κινητήριο δύναμη, εσωτερικά κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση και η αυτονομία στην εργασία φαίνεται να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης. Επίσης, οι ατομικές ικανότητες αλλά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά φαίνεται να επηρεάζουν τα αποτελέσματα για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος. Αξιοσημείωτο εύρημα της παραπάνω έρευνας είναι το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές σπουδές και με προηγούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, τείνουν να παρακινούνται περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές.

Έρευνα που διεξήχθη στο δήμο Αθηναίων το 2008, έδειξε ότι το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, ο σύγχρονος ηγέτης, προκειμένου να ενισχύσει την παρακίνηση των υφισταμένων του, θα πρέπει να απαλλαγθεί από τον αυστηρό, γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να υποστηρίξει την ομαδική εργασία, τη δέσμευση στο όραμα, την εισαγωγή αλλαγών, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη.

Τέλος, πανελλαδική έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση, που διεξήχθη το πρώτο εξάμηνο του 2006 από την ερευνητική ομάδα του Athens GSM – Nottingham Trent University, σε δείγμα 300 εργαζομένων ιδιωτικού και δημόσιου τομέα με το μεγαλύτερο ποσοστό (52%) να βρίσκεται στις ηλικίες 30 έως 42 ετών, σε κλάδους οργανισμών υγείας, υπηρεσίες, το εμπόριο και τη βιομηχανία, έδειξε κάτι που έχουν δείξει και άλλες έρευνες που αναφέραμε. Ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα δηλώνουν ελαφρώς πιο ικανοποιημένοι από το δημόσιο, με την εξαίρεση όμως ότι αυτός ο παράγοντας θεωρείται ότι επηρεάζει λιγότερο την εργασιακή ικανοποίηση των ελλήνων εργαζομένων⁴³.

⁴³ <http://agsm.gr/gr/content/show/&tid=314>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ

5.1 Παρουσίαση του Οργανισμού

- *Ιστορική αναδρομή*

Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (εφεξής ΙΚΑ) είναι κρατικός φορέας κύριας και επικουρικής ασφάλισης, ο οποίος ιδρύθηκε το 1934 με το Ν. 6298/34 «Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων». Η λειτουργία του ωστόσο ξεκίνησε την 1/12/1937, η χορήγηση όμως παροχών ρυθμίστηκε το 1951 με τον Αναγκαστικό Νόμο 1846/51, ο οποίος με τις διαδοχικές του τροποποιήσεις συνθέτει και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο του φορέα. Το ΙΚΑ αποτελεί το βασικό φορέα κοινωνικής ασφάλισης των μισθωτών και είναι ένας από τους κύριους ασφαλιστικούς φορείς της χώρας. Η δημιουργία του ΙΚΑ υπήρξε αίτημα των εργαζομένων, οι οποίοι πέτυχαν τη νομοθετική ρύθμιση με πρώτο διοικητή τον Π. Κανελλόπουλο, την περίοδο 1934 – 1935. Το 1935 ήταν το έτος που καθιερώθηκε η υποχρεωτική ασφάλιση όλων των μισθωτών στο ΙΚΑ⁴⁴.

Η εξέλιξη του ΙΚΑ χαρακτηρίζεται από τέσσερις φάσεις και είναι οι εξής:

- Η πρώτη φάση καλύπτει την περίοδο 1937-1950. Ο ιδρυτικός νόμος στηρίχτηκε στις αρχές της κλασσικής κεντροευρωπαϊκής κοινωνικής ασφάλισης, με διατάξεις που ήταν προσαρμοσμένες στα δεδομένα της τότε ελληνικής πραγματικότητας. Αρχικά το ΙΚΑ λειτουργούσε με αρχές που πλησίαζαν αυτές της ιδιωτικής ασφάλισης και είχε περιορισμένες υποχρεώσεις.
- Η δεύτερη φάση καλύπτει την περίοδο 1951-1959, οπότε με το Ν. 1846/51 εφαρμόζεται μεγαλύτερη ελαστικότητα ως προς τις προϋποθέσεις των παροχών, καθιερώνεται σύστημα υπολογισμού των συντάξεων που ευνοεί τις εισοδηματικά χαμηλότερες ομάδες δικαιούχων, επεκτείνονται οι παροχές, κυρίως στον κλάδο ασθένειας σε είδος, και προβλέπεται η δυνατότητα αναπροσαρμογής των συντάξεων ύστερα από μεταβολές στα τιμαριθμικά δεδομένα. Το Ν.Δ.2698/53 θέσπισε κατώτατα όρια συντάξεων, ενώ διεύρυνε τη χρηματοδότηση των κλάδων ασθένειας σε χρήμα και είδος, καθώς αναγνωρίστηκε η ανάγκη της συμβολής του κράτους στην χρηματοδότηση του ιδρύματος.

⁴⁴ www.ika.gr

- Η τρίτη φάση καλύπτει την περίοδο 1960-1977, οπότε η ασφάλιση του ΙΚΑ επεκτείνεται και γεωγραφικά. Με το Ν.Δ. 4104/60 εξασφαλίζεται η προοδευτική προσαρμογή των χρονικών προϋποθέσεων, ως προς τον απαιτούμενο ελάχιστο χρόνο ασφάλισης για τη θεμελίωση συνταξιοδοτικού δικαιώματος. Ορίζεται επίσης σύστημα υπολογισμού των συντάξεων με εσωτερική αλληλεγγύη προς όφελος των ασφαλισμένων με χαμηλές αποδοχές. Με το Ν.Δ. 465/70 μειώνεται η εισφορά των κλάδων ασθενείας και αυξάνεται του κλάδου συντάξεων, αφού ορίζεται η υποχρέωση του κράτους να καλύπτει την επιβάρυνση που προκύπτει από μειώσεις των εισφορών ή άλλες ρυθμίσεις κοινωνικών και οικονομικών πολιτικών. Με το Ν.Δ. 346/74 αναμορφώνονται οι ασφαλιστικές κλάσεις, τα τεκμαρτά ημερομίσθια και τα ποσοστά υπολογισμού των συντάξεων, όροι που επηρέασαν τα τελικά ποσά των χορηγούμενων συντάξεων.
- Η τέταρτη φάση καλύπτει την περίοδο μετά το 1978. Με το Ν.825/78 βελτιώνονται οι παροχές, καθιερώνεται διαδικασία αυτόματης αναπροσαρμογής των πόρων του ιδρύματος από εισφορές αλλά και των παροχών, ένταξη μεθόδου προσδιορισμού του συντάξιμου μισθού, αναγνωρίζεται ο συντάξιμος χρόνος εκ των υστέρων με εξαγορές και επεκτείνεται το μέτρο της συνταξιοδότησης μετά 35ετία και στον ιδιωτικό τομέα. Ως συνέπεια αυτών, το 1981 δημιουργούνται ελλείμματα και η ανάγκη προσφυγής σε δανεισμό. Με το Ν. 1305/82 αναμορφώθηκε ο μηχανισμός αναπροσαρμογής των συντάξεων με βάση το δείκτη τιμών καταναλωτή, κατά ένα μέρος μόνο στις υψηλότερες κλάσεις. Και βελτιώθηκαν τα κατώτερα όρια συντάξεων. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί χρηματοδοτικό άνοιγμα, που καλύφθηκε με προσφυγή σε τραπεζικό δανεισμό και όχι σε κρατική ενίσχυση (Προβόπουλος, 1985).

- *Προσωπικό ΙΚΑ-ΕΤΑΜ*

Το σύνολο του προσωπικού που υπηρετεί στο ΙΚΑ είναι σύμφωνα με το Διοικητή του Οργανισμού⁴⁵ την 31/12/2009 9.689 διοικητικοί υπάλληλοι (μόνιμοι & αορίστου χρόνου) όλων των κατηγοριών⁴⁶ επί οργανικών θέσεων 12.755 υπαλλήλων και την 31/12/2011 8.106 υπάλληλοι, αριθμός που βαίνει μειούμενος λόγω συνταξιοδοτήσεων.

⁴⁵Επιστολή Διοικητή ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, 23/1/2012, www.ika.gr/gr/infopages/news/20120126epistoli.doc

⁴⁶ Πανεπιστημιακής, Δευτεροβάθμιας, Τεχνολογικής και Υποχρεωτικής εκπαίδευσης

Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Διοικητικού Προσωπικού της Διοίκησης του ΙΚΑ⁴⁷ το σύνολο των υπηρετούντων υπαλλήλων του Ιδρύματος την 13/5/2014 ανά φύλο και κατηγορία έχουν ως εξής:

Πίνακας 5.1 : Κατανομή υπαλλήλων ΙΚΑ-ΕΤΑΜ ανά φύλο και κατηγορία

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	%
ΠΕ	529	1.375	1.904	33,6
ΤΕ	222	420	642	11,3
ΔΕ	1.147	1.593	2.740	48,3
ΥΕ	178	210	388	6,8
ΣΥΝΟΛΟ	2.076	3.598	5.674	100,0

Πηγή: Δ/ση Διοικητικού Προσωπικού ΙΚΑ-ΕΤΑΜ

Το σύνολο των υπαλλήλων φαίνεται ότι έχει μειωθεί δραματικά την τελευταία τριετία, με τους υπαλλήλους του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ να φτάνουν Πανελλαδικά τους 5.674 υπαλλήλους, όλων των κατηγοριών, επιβεβαιώνοντας την τάση μείωσης που τονίστηκε ανωτέρω από τη Διοίκηση του Ιδρύματος.

Οι γυναίκες αποτελούν το 63,4% επί του συνόλου των εργαζομένων και οι άνδρες το 36,6%. Το 33,6% είναι υπάλληλοι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 11,3% Τεχνολογικής εκπαίδευσης, το 48,3% Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και μόλις το 6,8% είναι υπάλληλοι Υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

- *Δικαιούχοι ασφάλισης ΙΚΑ-ΕΤΑΜ*

Ως δικαιούχοι περίθαλψης από το ΙΚΑ – ΕΤΑΜ θεωρούνται όσοι παρέχουν εξαρτημένη εργασία (άμεσα ασφαλισμένοι), ανεξάρτητα από την ιδιότητα του εργοδότη, καθώς και τα μέλη των οικογενειών τους (έμμεσα ασφαλισμένοι), οι συνταξιούχοι του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ, καθώς και τα εξαρτημένα εξ αυτών μέλη και κατά περίπτωση οι ασφαλισμένοι ή συνταξιούχοι άλλων ταμείων (ΟΑΕΕ, ΤΑΕ, ΤΣΑ κλπ). Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν από το Υπουργείο Εργασίας το 2012 οι ασφαλισμένοι του ΙΚΑ - ΕΤΑΜ σε κοινές επιχειρήσεις και οικοδομοτεχνικά έργα ήταν 2.199.407, ενώ οι ασφαλισμένοι στο ΕΤΕΑ (Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης) επικουρικό ταμείο του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ (πρώην ΕΤΕΑΜ), το 2013

⁴⁷ Αρ. Πρωτ. Φ09/353/13-5-14 απαντητικό έγγραφο σε αίτηση της ερευνήτριας

εκτιμήθηκε ότι θα αγγίξει τους 1.370 χιλ. ασφαλισμένους⁴⁸. Τον Απρίλιο 2014, σύμφωνα με στοιχεία που ελήφθησαν από το ΟΠΣ – ΙΚΑ, οι άμεσα ασφαλισμένοι ήταν περίπου 1.959.000.

- *Συνταξιούχοι ΙΚΑ-ΕΤΑΜ*

Τέλος, οι συνταξιούχοι στο σύνολο των κατηγοριών συντάξεων του ΙΚΑ, το Φεβρουάριο 2014, ήταν 1.191.354, εκ των οποίων οι 1.048.512 ήταν και συνταξιούχοι επικουρικής συντάξεως ΕΤΕΑ,⁴⁹ ενώ το σύνολο των συνταξιούχων κύριων συντάξεων τον Απρίλιο 2014, σύμφωνα με στοιχεία που ελήφθησαν από τη Διεύθυνση Παροχών του Ιδρύματος, φαίνεται στον ακόλουθο Πίνακα:

Πίνακας 5.2 : Συντάξεις ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, Απριλίου 2014

Απρίλιος 2014	
Συνταξιούχοι γήρατος	793.682
Συνταξιούχοι αναπηρίας	109.592
Συνταξιούχοι θανάτου	295.343
Σύνολο συνταξιούχων	1.198.617

Πηγή: «Ένατη Έκθεση Συνταξιοδοτικών Παροχών και Προνοιακών Επιδομάτων», Φεβρουάριος 2014

5.1.1 Οργάνωση ΙΚΑ

Το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ οργανωτικά σήμερα λειτουργεί με βάση τις δομές της εποχής του '50, οι οποίες δεν βρίσκονται σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού λόγω των δομικών αλλαγών που έχουν επέλθει στον σκοπό και τις λειτουργίες του. Οι σημαντικότερες αλλαγές σχετίζονται με την απόσχιση του κλάδου Υγείας και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις λειτουργίες του. Επιπλέον, οι υφιστάμενες οργανωτικές δομές του Οργανισμού δεν βρίσκονται σε αρμονία με το εξωτερικό περιβάλλον και γενικότερα με τη σύγχρονη διοικητική και οικονομική πραγματικότητα.⁵⁰

⁴⁸ΕΘΝΟΣ On Line, Άρθρο «Πόσοι είναι οι ασφαλισμένοι σε κάθε Ταμείο», 12/9/2013, <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63886711>

⁴⁹Στοιχεία από την «Ένατη Έκθεση Συνταξιοδοτικών Παροχών και Προνοιακών Επιδομάτων», Φεβρουάριος 2014, Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Πρόνοιας, σ. 21-22

⁵⁰Επιστολή Διοικητή ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, 23/1/2012, www.ika.gr/gr/infopages/news/20120126epistoli.doc

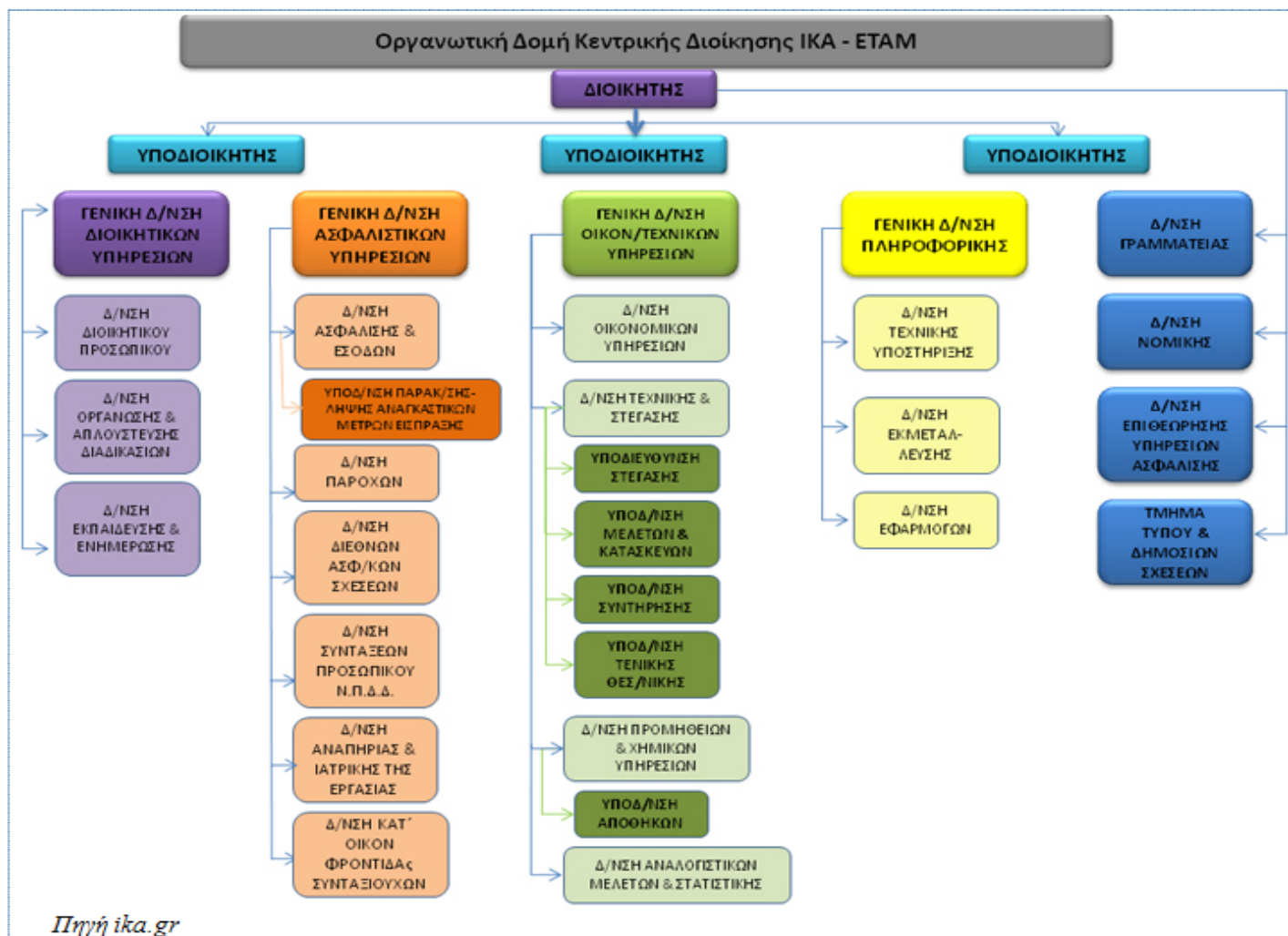
Πιο συγκεκριμένα, ανώτατο όργανο διοίκησης του ΙΚΑ είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, που μαζί με το Διοικητή και τους 3 Υποδιοικητές έχουν την κύρια ευθύνη οργάνωσης και λειτουργίας του Οργανισμού.

Το ΙΚΑ διαθέτει 4 Γενικές Διευθύνσεις:

- τη Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών,
- τη Γενική Διεύθυνση Ασφαλιστικών Υπηρεσιών,
- τη Γενική Διεύθυνση Οικονομοτεχνικών Υπηρεσιών
- τη Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής.

Το οργανόγραμμα του Οργανισμού (της Κεντρικής Υπηρεσίας-Διοίκησης) παρουσιάζεται ακολούθως:

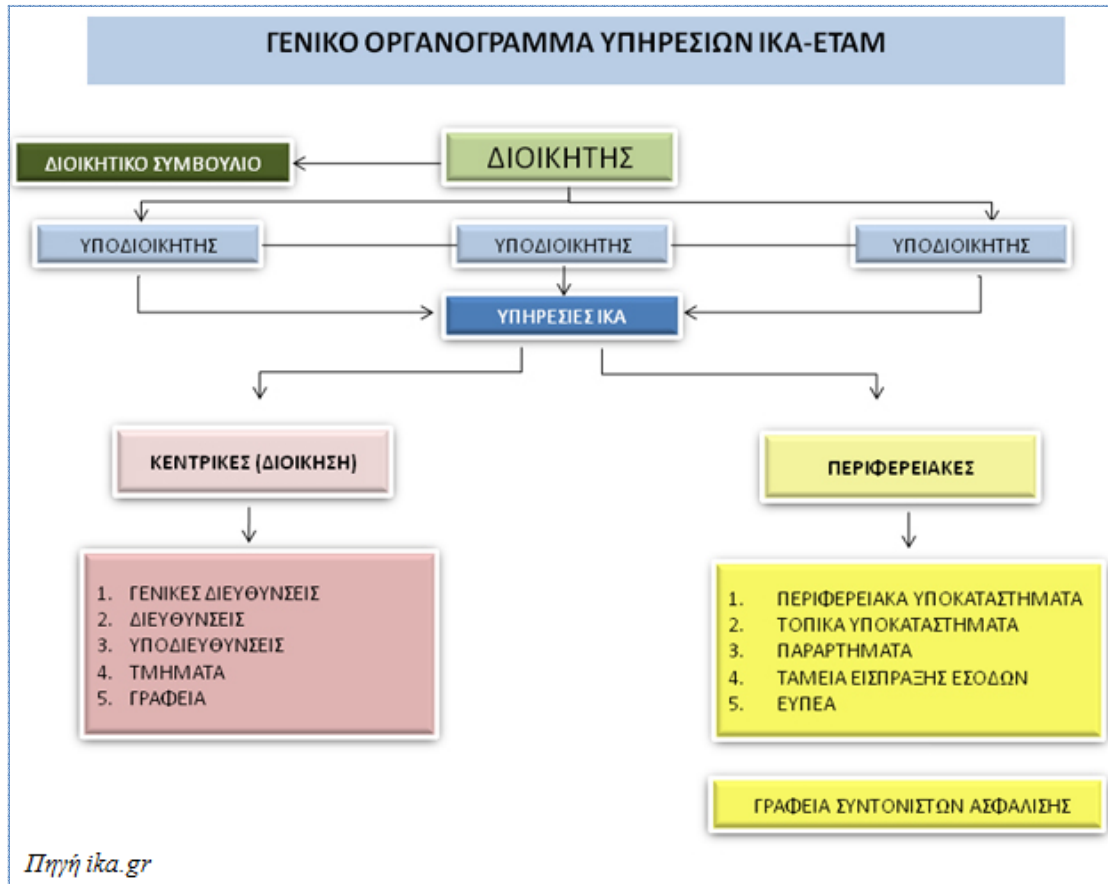
Σχήμα 5.1 : Οργανωτική Δομή Κεντρικής Διοίκησης ΙΚΑ-ΕΤΑΜ



Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Ασφάλισης διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες και σε πλήθος υπηρεσιών που είναι οι εξής: 21 Περιφερειακά Υποκαταστήματα, 121 Τοπικά Υποκαταστήματα, 19 Παράρτημα, 4 Ταμεία Είσπραξης Εσόδων και η Ειδική Υπηρεσία Ελέγχου Ασφάλισης (Ε.ΥΠ.Ε.Α.) σε 6 Περιφέρειες της Επικράτειας.

Το γενικό Οργανόγραμμα των υπηρεσιών του ΙΚΑ, που περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τις Περιφερειακές Υπηρεσίες, παρουσιάζεται παρακάτω:

Σχήμα 5.2 : Γενικό Οργανόγραμμα Υπηρεσιών ΙΚΑ-ΕΤΑΜ



Τα Υποκαταστήματα είναι μονάδες επιπέδου Διεύθυνσης. Οι κύριες λειτουργίες τους κατανέμονται σε επτά τομείς:

- Τομέας Εσόδων
- Τομέας Παροχών Σύνταξης
- Τομέας Παροχών Ασθενείας
- Τομέας Μητρώου
- Τομέας Οικονομικού
- Τομέας Διοικητικού
- Τομέας Πληροφορικής

Κάθε τομέας διαρθρώνεται σε ένα ή και περισσότερα τμήματα για τις μεγάλες μονάδες και μπορεί για τις μικρές μονάδες δύο τομείς να διαρθρώνονται σε ένα τμήμα με πλήρη συγκρότηση τομέων. Τα Παραρτήματα είναι μονάδες χωρίς διάρθρωση, επιπέδου Τμήματος των Υποκαταστημάτων στα οποία και υπάγονται.⁵¹

5.1.2 Οικονομικά στοιχεία του ΙΚΑ

Για το 2013 ο Προϋπολογισμός του ΙΚΑ προέβλεπε για τον Τομέα Συντάξεων έλλειμμα περίπου 342 εκατ. €, προερχόμενο από έσοδα περίπου 10.355 εκατ. € και έξοδα περίπου 10.697 εκατ. €. Στο λογαριασμό Παροχών σε Χρήμα αντίθετα προέβλεπε πλεόνασμα περίπου 54 εκατ. €, προερχόμενο από έσοδα περίπου 274 εκατ. € και έξοδα περίπου 220 εκατ. €.

Πίνακας 5.3 : Προϋπολογισμός ΙΚΑ 2013

ΚΛΑΔΟΣ	ΣΥΝΤΑΞΗΣ	ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΣΕ ΧΡΗΜΑ
09.10 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ	10.354.753.446,00	274.850.410,00
00.10 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΑ ΕΞΟΔΑ	10.697.335.460,00	220.735.240,00
00.12 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΟ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ		54.115.170,00
00.09 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΟ ΕΛΛΕΙΜΜΑ	342.582.014,00	

Πηγή: ΓΓΚΑ⁵²

⁵¹ www.ika.gr

⁵² Έγγραφο Γ/Φ.10021/1211/284/31.1.13 Υπουργείου Εργασίας, Κοιν. Ασφάλισης & Πρόνοιας, Γενική Γραμματεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Σύμφωνα με την Εγκύκλιο του Υπουργείου, το έλλειμμα του Κλάδου Σύνταξης θα καλυφθεί από τα ταμειακά του διαθέσιμα και από αύξηση της κρατικής επιχορήγησης με διάθεση επιπλέον ποσού⁵³ του Προϋπολογισμού της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Σύμφωνα με δηλώσεις του Διοικητή του Ιδρύματος ο προϋπολογισμός εκτελείτε σε συμφωνία των όσων είχαν προβλεφθεί⁵⁴.

Η χρηματοδότηση του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ γίνεται τριμερώς από το Κράτος, τους εργοδότες, που καταβάλουν εργοδοτικές εισφορές και τους εργαζόμενους που καταβάλουν εργατικές εισφορές. Το ύψος των εργοδοτικών και εργατικών εισφορών ποικίλει ανάλογα με τις επαγγελματικές κατηγορίες των ασφαλισμένων. Σύμφωνα με τις διατάξεις του αρ. 4 του Ν.3029/02, το Κράτος συμμετέχει ετησίως με μία τακτική συμμετοχή από τον Κρατικό Προϋπολογισμό, το ύψος της οποίας έχει ορισθεί σε 1% του ΑΕΠ, με την πρόβλεψη ότι αν ενταχθούν σταδιακά και άλλα Ταμεία, το κράτος αναλαμβάνει την κάλυψη των ελλειμμάτων, που τυχόν θα δημιουργηθούν, με αναπροσαρμογή του ποσοστού χρηματοδότησης⁵⁵.

Σύμφωνα με την Πανελλήνια Ομοσπονδία Συλλόγων Εργαζομένων ΙΚΑ (ΠΟΣΕ – ΙΚΑ) και με τα επίσημα στοιχεία Μαΐου του 2012, που δημοσιοποίησε τα έσοδα του ΙΚΑ έως το Σεπτέμβριο του 2012 ήταν μειωμένα κατά 20% σε σχέση με τη αντίστοιχη περίοδο του 2011.⁵⁶ Γενικότερα, οι απώλειες την τετραετία 2009-2013 ήταν πολύ μεγάλες για τον ασφαλιστικό φορέα. Σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία το πρώτο τετράμηνο του 2012, ο μέσος όρος των ασφαλισμένων ανά έτος είχε μειωθεί κατά 460.794, σε σύγκριση με το 2009. Συνολικά την περίοδο αυτή, το ΙΚΑ απώλεσε το 20,30% των ασφαλισμένων του στις κοινές επιχειρήσεις και το 77,65% των ασφαλισμένων στα οικοδομοτεχνικά έργα και συνεπώς, τις ανάλογες εργοδοτικές και εργατικές εισφορές. Ωστόσο, διαφαίνεται κάποια βελτίωση καθώς μειώθηκε το ποσοστό μείωσης του αριθμού των ασφαλισμένων το 2013 σε -3,43%, από -9,12% και -9,19% το 2012 και το 2011 αντίστοιχα.⁵⁷ Επίσης, σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία της Διοίκησης του ΙΚΑ, αύξηση εμφανίζουν και οι εισπράξεις του

⁵³ από τον Κ.Α.Ε. 2369 «Λοιπές επιχορηγήσεις (πιστώσεις υπό κατανομή)»

⁵⁴ Άρθρο «Ρ. Σπυρόπουλος: Ο προϋπολογισμός του ΙΚΑ εκτελείται σύμφωνα με τα προβλεπόμενα», 4/10/2013, <http://www.capital.gr/news.asp?id=1883326>

⁵⁵ ΦΕΚ 160/11-7-02, Ν.3029/02

⁵⁶ Άρθρο «Τα οικονομικά για το ΙΚΑ και ειδικότερα τις συντάξεις», 5/6/2012, <http://www.newsvoice.gr/ta-oikonomika-stoixeia-gia-to-ika-kai-eidikotera-kai-tis-suntakseis/>

⁵⁷ Άρθρο «Κατά 5 δισ. ευρώ συρρικνώθηκαν τα έσοδα του ΙΚΑ μέσα στην κρίση», 13/10/2013 <http://www.kathimerini.gr/56268/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/kata-5-dis-eyrw-syrriknw8hkan-ta-esoda-toy-ika-mesa-sthn-krish>

Ιδρύματος, από τρέχουσες μηνιαίες και καθυστερούμενες ασφαλιστικές εισφορές κατά το πρώτο τρίμηνο του 2014 σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2013. Συγκεκριμένα, τον Ιανουάριο του 2014, οι εισπράξεις αυξήθηκαν κατά 12,35%, τον Φεβρουάριο κατά 3,41% και το Μάρτιο κατά 5,8%, ενώ τα έσοδα από ληξιπρόθεσμες ασφαλιστικές οφειλές τον Δεκέμβριο του 2013, ήταν αυξημένα κατά 48,59%, έναντι των αντίστοιχων εσόδων του Δεκεμβρίου του 2012.⁵⁸ Σε ετήσια βάση, το 2013, τα έσοδα του ΙΚΑ από ληξιπρόθεσμες οφειλές ανήλθαν στα 988.659.850,31€, αυξημένα κατά 30% έναντι των ετών 2010 και 2011 και σε ποσοστό 5% έναντι των αντίστοιχων εσόδων το 2012.⁵⁹ Τέλος, το σύνολο των μηνιαίων εξόδων για συντάξεις του ΙΚΑ για το Φεβρουάριο του 2014 ανήλθε σε 839.876.787,28€.⁶⁰

5.2 Αναδιοργάνωση ΙΚΑ⁶¹

«Οι νομοθετικές αλλαγές στην κοινωνική ασφάλιση την τριετία 2009-2011 επιβάλλουν», σύμφωνα με όσα αναφέρει σε επιστολή του ο Διοικητής του Ιδρύματος, «τον ανακαθορισμό του ρόλου του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ως του κεντρικού οργανισμού κοινωνικής ασφάλισης της Ελλάδος». Στις αλλαγές αυτές περιλαμβάνονται:

- Η ένταξη όλων των ασφαλιστικών ταμείων κύριας σύνταξης μισθωτών στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ.
- Η υπαγωγή όλων των νεοπροσλαμβανομένων δημόσιων υπαλλήλων στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ από την 1/1/2011.
- Ο διαχωρισμός, του κλάδου υγείας από τον κλάδο σύνταξης του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και η υπαγωγή αυτού στο νεοσυσταθέν Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας από 1/1/2012.

Τα έργα που θα πρέπει να διαχειριστεί αποτελεσματικά υπό τις νέες συνθήκες το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ είναι η χορήγηση κύριων συντάξεων για το σύνολο των μισθωτών, η χορήγηση παροχών σε χρήμα, η πιστοποίηση της αναπηρίας για το σύνολο των Ελλήνων πολιτών, μέσω των Κέντρων Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕΠΑ)

⁵⁸ Άρθρο «ΙΚΑ: Αυξήθηκαν οι εισπράξεις το α' τρίμηνο του 2014», 11/4/2014
<http://www.capital.gr/News.asp?id=1992029>

⁵⁹ Άρθρο «ΙΚΑ: Αυξήθηκαν τα έσοδα από ληξιπρόθεσμες οφειλές, 7/1/2014
<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/749944>

⁶⁰ Στοιχεία από την «Ένατη Έκθεση Συνταξιοδοτικών Παροχών και Προνοιακών Επιδομάτων», Φεβρουάριος 2014, Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Πρόνοιας, σ. 21-22

⁶¹ Επιστολή Διοικητή ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, 23/1/2012, www.ika.gr/gr/infopages/news/20120126epistoli.doc

αρμοδιότητας του Ιδρύματος, και η καθολική είσπραξη των ασφαλιστικών εισφορών από το σύνολο των εργοδοτών- επιχειρήσεων.

5.2.1 Λόγοι αναδιοργάνωσης

Η ανάγκη της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ έχει την έννοια του επαναπροσδιορισμού της παρουσίας του στην περιφέρεια μέσω της συνένωσης ανθρώπινων πόρων και υποδομών και της δημιουργίας νέων δομών και μηχανισμών σε αρμονία με τις νέες ανάγκες για καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού. Είναι δε, επιτακτική, σύμφωνα με τη Διοίκηση του Οργανισμού, για τους παρακάτω λόγους:

➤ **Αλλαγές σε δομικά στοιχεία του Οργανισμού**

Η προοπτική για μετεξέλιξη του ΙΚΑ σε Εθνικό Ενιαίο Φορέα Συντάξεων, είναι πλέον δεδομένη, μετά την απόσχιση του κλάδου υγείας από τον Οργανισμό. Οι συχνές επισκέψεις των ασφαλισμένων στις μονάδες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ αφορούσαν κυρίως στη χορήγηση παροχών ασθένειας, αντικείμενο που τώρα υπάγεται στον ΕΟΠΥΥ.

Σύμφωνα με τα νέα δεδομένα, ο στόχος είναι οι λειτουργίες του νέου Φορέα Συντάξεων, που θα άπτονται της απονομής των συντάξεων, του ελέγχου των εισπραττόμενων εισφορών και της χορήγησης παροχών σε χρήμα, να γίνονται με διαδικασίες που δεν απαιτούν επισκεψιμότητα πολιτών στις μονάδες και αυτό θα επιτευχθεί μέσω της απλούστευσης διαδικασιών με εκμετάλλευση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, τη διαλειτουργικότητα κλπ.

➤ **Μείωση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η εφαρμογή του Ν. 4024/2011 περί εργασιακής εφεδρείας, οι μαζικές συνταξιοδοτήσεις των τελευταίων ετών και μείωση των προσλήψεων σύμφωνα με το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016⁶², μείωσαν τον αριθμό των υπαλλήλων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Αποτέλεσμα αυτού είναι η συσσώρευση μεγάλου όγκου εργασιών και η επιδείνωση του χρόνου απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών. Αυτή η κατάσταση επιβάλλει τη συνένωση των δυνάμεων του Ιδρύματος σε ανθρώπινους πόρους.

⁶²Υπουργείο Οικονομικών, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016, Αθήνα, Οκτώβριος 2012, σ. 34, όπου αναφέρεται ότι οι προσλήψεις ανά υποτομέα της Γενικής Κυβέρνησης βασίστηκε στον κανόνα 1:5, δηλαδή για κάθε πέντε αποχωρήσεις θα γίνεται μία πρόσληψη.

➤ **Εκσυγχρονισμός των διαδικασιών**

Η οργανωτική δομή του ΙΚΑ ήταν πάντοτε άρρηκτα συνδεδεμένη με τις χειρόγραφες διαδικασίες που εφαρμόζονταν, μέχρι την χρήση του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (εφεξής ΟΠΣ-ΙΚΑ) στο σύνολο των λειτουργιών και υπηρεσιών του.

Ο εκσυγχρονισμός όμως των διαδικασιών χωρίς την παράλληλη οργανωτική αναδιάρθρωση, δεν επέτρεψε την πλήρη αξιοποίηση και επιχειρησιακή εκμετάλλευση των δεδομένων του νέου ΟΠΣ-ΙΚΑ. Αυτό δεν ευνοούσε την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της Διοίκησης του Οργανισμού στο δίκτυο των μονάδων του, όπως ο συντονισμός, η εποπτεία, ο έλεγχος της απόδοσης με μετρήσιμα στοιχεία ανά μονάδα για κάθε λειτουργικό τομέα (έσοδα/συντάξεις). Πλέον, οι εργασίες κάθε Υποκαταστήματος ολοκληρώνονται μέσω του ΟΠΣ-ΙΚΑ, και έτσι παρέχεται στην Διοίκηση έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση και ασφαλή δεδομένα για την τεκμηριωμένη χάραξη των άμεσων στρατηγικών επιλογών της.

Επίσης, εφαρμόζονται πλέον διαδικασίες με σκοπό να μειωθεί δραστικά η επισκεψιμότητα στις Μονάδες, διασφαλίζοντας τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και ωφελημάτων σε λειτουργικά κόστη και τη γνησιότητα των συναλλαγών περιορίζοντας ταυτόχρονα τη διαφθορά.

Οι διαδικασίες αυτές είναι:

- Θεώρηση των βιβλιαρίων υγείας με αυτοκόλλητη Ετικέτα Ασφαλιστικής Ικανότητας, η οποία αποστέλλεται στον εργοδότη
- Κατάργηση ασφαλιστικών ορίων προς διευκόλυνση συναλλαγών, ώστε οι συναλλασσόμενοι πολίτες να μπορούν να εξυπηρετηθούν όχι μόνο από τα αρμόδια ασφαλιστικά, αλλά από όλα τα Υποκ/τα του ΙΚΑ
- Κατάργηση κάποιων δικαιολογητικών, λόγω της διαλειτουργικότητας με άλλους φορείς
- Πληρωμή παροχών ασθένειας μέσω πίστωσης τραπεζικών λογαριασμών
- Πρόσβαση μέσω διαδικτύου στον Ατομικό Λογαριασμό Ασφάλισης από ασφαλισμένους και εργοδότες
- Υποβολή Αναλυτικής Περιοδικής Δήλωσης (ΑΠΔ) μέσω διαδικτύου
- Καταβολή εισφορών στις Τράπεζες
- Ασφαλιστική ενημερότητα μέσω διαδικτύου: Με την παρέμβαση αυτή μειώθηκαν οι επισκέψεις στις Μονάδες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ για χορήγηση ασφαλιστικής

ενημερότητας. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι εντός τεσσάρων ημερών (από 10/1/2012 μέχρι και 13/1/2012) είχαν καταγραφεί 23.046 ηλεκτρονικές συναλλαγές της παραπάνω υπηρεσίας, οι οποίες μεταφράζονται σε μη επισκέψεις στις Μονάδες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ.

➤ **Αλλαγές που έχουν επέλθει στο εξωτερικό περιβάλλον**

Όπως για παράδειγμα η λειτουργία των ΚΕΠ του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, τα οποία εκτελούνται μεταξύ άλλων και πολλές εργασίες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Η οργανωτική αυτή δομή του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε πολλές περιοχές της λειτουργεί παράλληλα με τις υπηρεσίες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ιδίως σε Μονάδες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ όπου υπηρετεί μικρός αριθμός προσωπικού ενός ή δύο υπαλλήλων. Στις περιπτώσεις αυτές οι εργασίες που μπορούν να εκτελεστούν με νομιμότητα στις Μονάδες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, δεν είναι περισσότερες απ' αυτές που μπορούν να εκτελεστούν στα ΚΕΠ, οπότε ίσως θα έπρεπε να εξετασθεί η προστιθέμενη αξία της παράλληλης λειτουργίας τους.

Επίσης, οι κατευθυντήριες οδηγίες του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που επιβάλλουν την μείωση των οργανικών μονάδων των δημοσίων φορέων και οργανισμών κατά 30%, επηρέασαν σημαντικά τη νέα οργανωτική δομή του Ιδρύματος, όπως θα αναφέρουμε παρακάτω.

Τέλος, είναι προφανές ότι η υφιστάμενη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας επιτάσσει μείωση του λειτουργικού κόστους των δημοσίων φορέων και οργανισμών και συνεπώς η ουσιαστική οργανωτική αναβάθμιση του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, είναι επιτακτική.

5.2.2 Νέο οργανωτικό μοντέλο ΙΚΑ

Το νέο οργανωτικό μοντέλο, που προτάθηκε από τη Διοίκηση του Οργανισμού, του οποίου η εφαρμογή βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη από το 2012, προβλέπει μία νέα δομή των υπηρεσιών του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ εναρμονισμένη με τη διοικητική διαίρεση της χώρας. Σχεδιάστηκε δε, με γνώμονα την αντιμετώπιση των νέων αναγκών, την ενσωμάτωση των αλλαγών και την αξιοποίηση στο μέγιστο βαθμό των επενδύσεων του φορέα σε νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Σύμφωνα με τη Διοίκηση, αποτελεί ένα μοντέλο βασισμένο στην αποκεντρωμένη διοίκηση, που

εξασφαλίζει ευελιξία στις αποφάσεις και διαδικασίες τοπικού ενδιαφέροντος και προωθεί μια επιχειρησιακή κουλτούρα με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας των εργασιών των μονάδων του δικτύου.

Η νέα αυτή δομή βασίζεται σε τρεις στρατηγικούς άξονες:

- α) Τη συνένωση λειτουργικών μονάδων με στόχο τη μείωση λειτουργικού κόστους και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας σε όλα τα επίπεδα
- β) Την κατανομή του ανθρωπίνου δυναμικού και την οργάνωσή του με βάση τις ανάγκες της κάθε μονάδας για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους, με απώτερο στόχο την επιτάχυνση της έκδοσης των συντάξεων, την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση φαινομένων εισφοροδιαφυγής και την είσπραξη των καθυστερούμενων οφειλών.
- γ) Την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής, μέσω των οποίων θα διευκολυνθούν οι ελεγκτικοί μηχανισμοί του Οργανισμού και οι διαδικασίες εποπτείας, των περιφερειακών μονάδων του Ιδρύματος, προκειμένου να καταστεί δυνατή η υιοθέτηση μετρήσιμων και εφικτών στόχων ποιοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας των Μονάδων του δικτύου.

Η οργανωτική αυτή αναβάθμιση θα προκύψει μέσω της αναδιάρθρωσης του Οργανισμού του Ιδρύματος και της τυποποίησης των Μονάδων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, της ισχυροποίησης του κεντρικού μηχανισμού συντονισμού, ελέγχου και υποστήριξης των Μονάδων, της ενσωμάτωσης των νέων διαρθρωτικών αλλαγών (απόσχιση υπηρεσιών Υγείας, ΚΕΠΑ κλπ).

Το νέο Περιφερειακό Οργανωτικό Μοντέλο του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ θα διαρθρωθεί σε τρία νέα επίπεδα, ως εξής:

- **Περιφερειακά Διοικητικά Κέντρα** που λειτουργούν σε επίπεδο Διοικητικής Περιφέρειας, με αρμοδιότητες επιτελικές, λειτουργικές και εκτελεστικές.
- **Υποκαταστήματα του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ**, με αρμοδιότητες λειτουργικές και εκτελεστικές .
- **Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης**, που θα υποστηρίζουν τις λειτουργίες συγκεκριμένου Υποκαταστήματος στον τομέα της εξυπηρέτησης των πολιτών και συναλλασσομένων με τις υπηρεσίες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Για τη σύσταση και λειτουργία των Γραφείων θα υπάρχει συνεργασία με δήμους ή άλλες υπηρεσίες για ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πολιτών με χαμηλό κόστος.

Ήδη από το 2011 έως και το Φεβρουάριο του 2014 ανεστάλη η λειτουργία πολλών Παραρτημάτων του ΙΚΑ, κάποια από τα οποία αντικαταστάθηκαν από Γραφεία

Κοινωνικής Ασφάλισης. Επίσης Τοπικά Υποκαταστήματα έκλεισαν ή συγχωνεύθηκαν με άλλα, στα πλαίσια της πολιτικής περί περιορισμού κατά 30% των οργανικών μονάδων του Δημοσίου και του ανωτέρω σχεδίου αναδιοργάνωσης του ΙΚΑ - ΕΤΑΜ⁶³.

Παράλληλα, η αναδιάρθρωση σε κάθε διοικητική Περιφέρεια θα πραγματοποιηθεί με βάση συγκεκριμένους κανόνες που έχουν τεθεί από την Διοίκηση του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ακολουθώντας τους εξής ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους:

- Κάθε Υποκατάστημα ΙΚΑ-ΕΤΑΜ θα απευθύνεται σε ενεργό πληθυσμό 100.000-150.000 κατοίκων.
- Τα Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης θα απευθύνονται σε γεωγραφικές ενότητες ενεργού πληθυσμού άνω των 10.000 κατοίκων, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε περιοχής (γεωγραφικά κριτήρια, οδικό δίκτυο, δυσπροσιμότητα, χιλιομετρικές αποστάσεις, απουσία ΚΕΠ, κ.λπ.).
- Θα ισχυροποιηθεί η περιφέρεια μέσω δομών εποπτείας, ελέγχου και διοίκησης, αποκέντρωσης δηλαδή των αρμοδιοτήτων.
- Θα προωθηθεί η σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

5.3 Έρευνα για την σχέση ΙΚΑ - Πολίτη

Η έρευνα για τις σχέσεις ΙΚΑ – Πολίτη πραγματοποιήθηκε από την ΚΑΠΑ RESEARCH A.E. σε συνεργασία με το Εργαστήριο Διοικητικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Αθηνών, στα πλαίσια της έρευνας του Παρατηρητηρίου Εξυπηρέτησης του Πολίτη για την ικανοποίηση των πολιτών από τη δημόσια διοίκηση, που έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας. Η συλλογή των στοιχείων έγινε από 15 Μαρτίου έως 11 Μαΐου 2004. Η περιοχή διεξαγωγής ήταν το Λεκανοπέδιο Αττικής και ο πληθυσμός άνδρες και γυναίκες 18 ετών και άνω με συνολικό δείγμα 4.342 νοικοκυριά. Η τεχνική συλλογής πληροφοριών έγινε με την μέθοδο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων βάσει ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Η μέθοδος της δειγματοληψίας ήταν τυχαία δειγματοληψία με χρήση quota ως προς τη γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, το φύλο και την ηλικία.

⁶³ http://www.ika.gr/gr/infopages/downloads/rollout_a3.cfm

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ένα ποσοστό 46,8% των ερωτηθέντων νιώθει γενικά δυσαρεστημένο για την εξυπηρέτηση που λαμβάνει από το ΙΚΑ, ενώ το 35,6% νιώθει ικανοποιημένο.

Χαρακτηριστικό είναι το φαινόμενο ότι οι επιδόσεις είναι χαμηλότερες στο δείκτη αξιολόγηση του φορέα πριν από την εμπειρία της επίσκεψης και της συναλλαγής με τον Οργανισμό από ότι είναι μετά την εμπειρία της εξυπηρέτησης και της λήψης υπηρεσιών από τον φορέα. Πιο συγκεκριμένα, τα ποσοστά των ερωτηθέντων που ακολουθούν δήλωσαν τα εξής:

- το 40,4% ότι θα συγχυστεί από τους υπαλλήλους
- το 61,7% ότι θα χάσει πολύ χρόνο και το 56,9% ότι θα ταλαιπωρηθεί στις ουρές
- το 64,9% ότι θα χρειαστεί να επανέλθει προκειμένου να ολοκληρώσει την εργασία του
- το 52,7% ότι δε θα αντιμετωπιστεί με κατανόηση και σεβασμό από το προσωπικό του Ιδρύματος

Όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνας για τη δημόσια διοίκηση γενικά, είναι προφανές ότι οι απόπειρες για βελτίωση της οργάνωσης του ΙΚΑ, θα έχουν αποτέλεσμα και στο επίπεδο εξυπηρέτησης του πολίτη και θα πρέπει να συνοδευτούν και από την κατάλληλη επικοινωνιακή προσπάθεια του Οργανισμού.

Κατά την τελευταία του επίσκεψη στο ΙΚΑ, το 42,6% δήλωσε ότι νιώθει ικανοποιημένο από την κατάρτιση των υπαλλήλων, ενώ το 22,9% δήλωσε ότι δε γνωρίζει αν η επιλογή του προσωπικού έχει γίνει αξιοκρατικά και επομένως αυτό το ποσοστό δεν απάντησε για το πόσο ικανοποιημένο νιώθει από την αξιοκρατική επιλογή του προσωπικού.

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι υπάλληλοι δείχνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ το 20,7% δήλωσε ότι δε δείχνουν ικανοποιημένοι. Το 41% θεωρεί ότι το ΙΚΑ έχει έλλειψη προσωπικού σε αντίθεση με το 38,8% που πιστεύει ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Το 50,5% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι υποθέσεις που διαχειρίζεται το Ίδρυμα είναι δύσκολες και το 48,5% ότι η πολυνομία δυσχεραίνει το έργο του.

Γενικά, μεγάλα είναι τα ποσοστά που θεωρούν το περιβάλλον εργασίας των υπαλλήλων στο ΙΚΑ ακατάλληλο. Πιο συγκεκριμένα, το 71,8% θεωρεί ότι η έλλειψη υγιεινής και καθαριότητας στους χώρους εργασίας είναι παράγοντας σημαντικός για

την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και το ίδιο πιστεύει το 56,4% για την κακή χωροθέτηση.

Τα παρακάτω ποσοστά των ερωτηθέντων θεωρούν ως παράγοντες, που εμποδίζουν τη σωστή επιτέλεση του έργου των υπαλλήλων, τους εξής:

- το 76,6% την ασάφεια στον καθορισμό των καθηκόντων
- το 88,8% την έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού
- το 71,3% την πολυπλοκότητα των διαδικασιών
- το 59,6% τη συναρμοδιότητα με άλλες υπηρεσίες
- το 74,5% την έλλειψη προσωπικού

Το θέμα της ηγεσίας επίσης, αποτέλεσε αντικείμενο της έρευνας όπου το 38,3% των ερωτηθέντων θεωρεί αδιάφθορη την ηγεσία των υποκαταστημάτων του ΙΚΑ (διευθυντές και προϊστάμενους), ενώ το 49,5% δεν είναι πεπεισμένο ότι η πολιτική ηγεσία του ΙΚΑ (π.χ. αρμόδιοι υπουργοί) είναι αποφασισμένη να πατάξει τη διαφθορά στο φορέα.

Τέλος, το 31,9% αναφέρει ότι δεν υπάρχουν ελεγκτικοί μηχανισμοί στο ΙΚΑ, ενώ το 44,2% πιστεύει ότι υπάρχουν αλλά δε λειτουργούν.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, σύμφωνα με το δείγμα των ερωτηθέντων πολιτών που εξυπηρετήθηκαν από το ΙΚΑ την εξεταζόμενη περίοδο, οι λόγοι που προκαλούν δυσλειτουργίες στον Οργανισμό είναι κυρίως οργανωτικοί. Οι ελλείψεις στην οργάνωση, εκπαίδευση και το πλήθος των υπαλλήλων, δηλαδή στη διοίκηση του προσωπικού, στις διαδικασίες και τις συναρμοδιότητες, δηλαδή στην οργάνωση, στον έλεγχο και την ηγεσία αποτελούν παράγοντες που δεν επιτρέπουν στο Ίδρυμα να έχει υψηλή ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Δε θα πρέπει βεβαίως να παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι η έρευνα αυτή διενεργήθηκε προ δεκαετίας και συνεπώς δε μπορούν τα στοιχεία που προέκυψαν, απαραιτήτως να ανταποκρίνονται και στις συνθήκες που επικρατούν σήμερα στο φορέα.

5.4 Συνθήκες εργασίας υπαλλήλων ΙΚΑ κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης

Το ΙΚΑ αποτελεί το μεγαλύτερο ασφαλιστικό φορέα της χώρας, που εξυπηρετεί πάνω από 7 εκατομμύρια ασφαλισμένους και συνταξιούχους. Κατά την εξέλιξη της οικονομικής ύφεσης στη χώρα, το ΙΚΑ βρέθηκε σε κατάσταση που δεν ευνοείται η

εύρυθμη λειτουργία του. Πιο συγκεκριμένα, τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν είναι πολύπλευρα. Το πλήθος των υπαλλήλων του Ιδρύματος έχει υποστεί μείωση λόγω συνταξιοδοτήσεων και διαθεσιμότητων, της τάξης του 45% την τετραετία 2009-2013⁶⁴ και οι εργασιακές συνθήκες, σύμφωνα με δημοσιεύματα των συλλόγων εργαζομένων του Ιδρύματος⁶⁵, είναι δύσκολες και πολλές φορές επικίνδυνες, καθώς οι καθυστερήσεις διεκπεραίωσης των εργασιών είναι πλέον πολύ μεγάλες.

Η ψήφιση νόμων την τελευταία τετραετία, ευνόησε την διόγκωση της πολυνομίας που αφορά στον ασφαλιστικό τομέα και περαιτέρω στο ΙΚΑ. Η ένταξη άλλων ταμείων στο οργανισμό και η συνεπακόλουθη ανάληψη νέων αντικειμένων, που εξυπηρετούν το σύνολο των πολιτών (π.χ. ΚΕΠΑ, είσπραξη βεβαιωμένων οφειλών από όλα τα ασφαλιστικά Ταμεία), αποτελούν παράγοντες που καθιστούν δύσκολη την ομαλή λειτουργία του ΙΚΑ, καθώς δημιουργούν υπερδιόγκωση των εργασιών, οι οποίες είναι αδύνατο να ολοκληρωθούν άμεσα λόγω της έλλειψης προσωπικού.

Επιπλέον, ενώ λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας, το ΙΚΑ είχε αρχικά χαρακτηριστεί ως φορέας υποδοχής προσωπικού από το καθεστώς κινητικότητας στους δημοσίου φορείς της χώρας, παρόλα αυτά εντάχθηκε σε καθεστώς διαθεσιμότητας και 211 επιπλέον άτομα τέθηκαν σε διαθεσιμότητα ή απολύθηκαν.

Η προαναφερθείσα κατάσταση, σύμφωνα με ανακοινώσεις των επιμέρους συλλόγων εργαζομένων, δημιουργεί εργασιακές συνθήκες καθημερινής εξαθλίωσης στους υπαλλήλους του οργανισμού, οι οποίοι, σύμφωνα και με την Πανελλήνια Ομοσπονδία των Συλλόγων Εργαζομένων, εργάζονται κάτω από δύσκολες συνθήκες, προκειμένου να εξυπηρετήσουν καθημερινά το μεγάλο όγκο των συναλλασσόμενων πολιτών.

⁶⁴ Ανακοίνωση ΠΟΣΕ-ΙΚΑ, «Ανακοίνωση για τη νέα κινητικότητα – διαθεσιμότητα», 27/11/2013, και άλλες Ανακοινώσεις, www.poseika.gr

⁶⁵ Δελτίο Τύπου ΠΟΣΕ-ΙΚΑ «Βιαιοπραγίες κατά υπαλλήλων ΙΚΑ», 12/2/2014, και άλλα Δελτία Τύπου, www.poseika.gr

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΑ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΙΚΑ

6.1 Στόχοι της έρευνας

Το ΙΚΑ αποτελεί μέρος ενός από τους πιο ευαίσθητους τομείς της κοινωνικής πολιτικής, αυτόν της κοινωνικής ασφάλισης. Επομένως, το ΙΚΑ εξ' ορισμού δέχεται αιτήματα κυρίως από ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες των πολιτών (συνταξιούχους και αναπήρους), αλλά και από εργοδότες, των οποίων η ορθή λειτουργία των επιχειρήσεων εξαρτάται και από τη λειτουργία των υπηρεσιών του ΙΚΑ και την εξυπηρέτησή τους.

Οι υπάλληλοι που απασχολούνται στα υποκαταστήματα του ΙΚΑ αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα της εύρυθμης λειτουργίας του, καθώς εξυπηρετούν χιλιάδες συναλλασσόμενους πολίτες και καλούνται να υπερβούν εαυτόν, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις τις εποχής, που χαρακτηρίζεται από πλήθος αιτούντων και συναλλασσομένων καθημερινά, λόγω των συχνών νομοθετικών αλλαγών, που επηρεάζουν πολλές κοινωνικές και επαγγελματικές ομάδες.

Η επιλογή του θέματος έγινε με αφορμή την ιδιότητα της ερευνήτριας, ως διοικητικής υπαλλήλου στις Διευθύνσεις Συντάξεων του Περιφερειακού Υποκαταστήματος Πειραιά από το 2008 έως το 2010 και του Περιφερειακού Υποκαταστήματος Συντάξεων από το 2011 και μετά, και την ανάγκη για απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος που αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ μετά την οικονομική ύφεση. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της παρούσης έρευνας είναι:

- να διερευνηθεί η τάση που επικρατεί όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ κατά την περίοδο της έρευνας
- να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων και αν αυτοί έχουν σχέση με την υφιστάμενη οικονομική ύφεση στη χώρα

- να συγκριθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, της παρούσας έρευνας και προηγούμενης έρευνας που διενεργήθηκε το 2008 (Αλεξόπουλος, 2010), για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων του ΙΚΑ.
- να καταγραφούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και να εξετασθούν τυχόν αλλαγές πριν και μετά την έναρξη της οικονομικής ύφεσης, συγκρίνοντας τις μετρήσεις

6.2 Μεθοδολογία και ερευνητικό εργαλείο

Αφορμή για τη διεξαγωγή μιας έρευνας αποτελεί συνήθως ένας προβληματισμός ή ένα ερευνητικό ερώτημα. Το πρώτο πράγμα που καλείται, κατόπιν, ένας ερευνητής να σχεδιάσει είναι η μεθοδολογία που θα υιοθετήσει, πρώτον σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα και δεύτερον με το υπό εξέταση πεδίο, δηλαδή η πορεία που θα ακολουθήσει προκειμένου να εκπονηθεί η έρευνα και να παρουσιαστεί ως γραπτό κείμενο.

Στην έρευνά μας, που αφορά την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων του ΙΚΑ, προκειμένου να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χρήσης του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, αποτελεί ερευνητικό εργαλείο της έρευνας αναφοράς που είχε διεξαχθεί το 2008, για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του ΙΚΑ (Αλεξόπουλος, 2010). Το σύνολο των ερωτήσεων είναι 57, ελαφρώς διαφοροποιημένες, αλλά και προσαρμοσμένες στα δεδομένα της εποχής, με σκοπό να εξαχθούν αποτελέσματα όσο το δυνατόν πιο καίριας σημασίας, που θα αποτυπώσουν τις πραγματικές συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων που συμμετέχουν στην έρευνα. Ο λόγος της μη χρησιμοποίησης άλλου ερωτηματολογίου, είναι ένας από τους στόχους της έρευνας, η σύγκριση, δηλαδή, των αποτελεσμάτων πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, ο οποίος θα ήταν αδύνατο να επιτευχθεί με τη χρήση διαφορετικού ερευνητικού εργαλείου.

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από εννέα ενότητες:

- η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1 έως 6 για καταγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών
- η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 7 έως 11 για διερεύνηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων σε σχέση με τη θέση εργασίας τους
- η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 12 έως 16 για καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τη δυνατότητα πρόσβασης στην εργασία
- η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 17 έως 25 για καταγραφή των πληροφοριών σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας των ερωτώμενων
- η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 26 έως 34 για διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων, αλλά και της ανώτερης διοίκησης
- η έκτη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 35 έως 40 για καταγραφή των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος εργασίας
- η έβδομη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 41 έως 45 για την καταγραφή πληροφοριών σχετικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων
- η όγδοη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 46 έως 48 για τη διερεύνηση των σχέσεων με τους συναλλασσόμενους πολίτες
- η ένατη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 49 έως 57 προκειμένου να διαφανούν οι τάσεις σε σχέση με την γενικότερη αίσθηση των εργαζομένων για την εργασία τους στον φορέα

Στις ερωτήσεις 16, 17 και από 22 έως 57, οι απαντήσεις δίνονταν με χρήση πενταβάθμιας κλίμακα τύπου Likert⁶⁶, (διαφωνώ απόλυτα = 0, διαφωνώ = 1, ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ = 2, συμφωνώ = 3, συμφωνώ απόλυτα = 4). Ο τύπος αυτός αποτελεί έναν από τους πιο διαδεδομένους τύπους κλίμακας για τη μέτρηση των στάσεων, πεποιθήσεων και απόψεων μεγάλων ομάδων. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι η συνολική βαθμολογία ενός ατόμου στην κλίμακα δείχνει την στάση του απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν συνολικά ήταν 128 στα Υποκαταστήματα Περιφερειακό Συντάξεων, Περιφερειακό Πειραιά, Τοπικό Καλλιθέας, Τοπικό Αλεξάνδρας και από αυτά επεστράφησαν 78, ως εξής:

⁶⁶Τύπος κλίμακας μέτρησης απόψεων που αποτελείται από προτάσεις (ευνοϊκές ή δυσμενείς σε σχέση με το υπό μελέτη ζήτημα), που ακολουθούνται από μια σειρά δυνητικών απαντήσεων. Συνήθως οι απαντήσεις αυτές μπορούν να δοθούν με τη μορφή μίας κλίμακας πέντε ή επτά σημείων/επιλογών, που υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την πρόταση (πχ επιλογές μεταξύ του 'διαφωνώ απόλυτα' και του 'συμφωνώ απόλυτα'). Τα σημεία αυτά αντιστοιχούν σε μία αριθμητική τιμή την οποία ορίζει ο ερευνητής (π.χ. 1 έως 7 ή -3 έως +3 κ.λπ.).

Πίνακας 6.1 : Σύνολο απαντημένων ερωτηματολογίων ανά Υποκατάστημα

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΙΚΑ	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΣΥΝΤΑΞΕΩΝ	61
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΠΕΙΡΑΙΑ	1
ΤΟΠΙΚΟ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ	9
ΤΟΠΙΚΟ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ	7
ΣΥΝΟΛΟ	78

Μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων έγινε η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αυτή, αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδοση 22, ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Η εισαγωγή των δεδομένων και των μεταβλητών έγινε χειροκίνητα.

6.3 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι υπάλληλοι, των προαναφερομένων υποκαταστημάτων, που δέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια με ταυτόχρονη επεξήγηση των σκοπών της έρευνας αλλά και της διαδικασίας, καθώς και διαφόρων πληροφοριών για τη συμπλήρωσή τους. Η συλλογή των ερωτηματολογίων, που είχαν συμπληρωθεί, έγινε σε δύο φάσεις, έπειτα από 7 ημέρες και κατόπιν έπειτα από 25 ημέρες, για παραλαβή τυχόν υπολοίπων ερωτηματολογίων που δεν είχαν συμπληρωθεί κατά την προηγούμενη φάση.

6.4 Χρήση στατιστικών μεθόδων

Η εσωτερική συνοχή των εργαλείων μέτρησης στο συγκεκριμένο δείγμα, έχει ήδη αξιολογηθεί με χρήση του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach α , ο οποίος βρέθηκε να είναι 0,798, γεγονός που δείχνει ότι η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου είναι αρκετά ικανοποιητική, καθώς ο συντελεστής $\alpha = 0,70$ ή μεγαλύτερος θεωρείται ικανοποιητικός (Αλεξόπουλος, 2010).

Για την εξέταση των παραγόντων που συσχετίζονται θετικά ή αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων, πραγματοποιήθηκαν οι παρακάτω έλεγχοι:

- έλεγχος γραμμικής τάσης (ανεξαρτησίας) Linear by Linear association
- Mann - Whitney U test (μη παραμετρικός έλεγχος για δύο ανεξάρτητα δείγματα)
- Kruskal - Wallis test (μη παραμετρικός έλεγχος για k ανεξάρτητα δείγματα)

Ο έλεγχος γραμμικής τάσης (ανεξαρτησίας) Linear by Linear association κρίθηκε καταλληλότερος, καθώς οι μεταβλητές οι οποίες εξετάζονται είναι διατάξιμες⁶⁷ (Agresti, 2007). Χρησιμοποιώντας το στατιστικό κριτήριο που ερευνά την ανεξαρτησία X^2 του Pearson, δε θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τη στατιστική σημαντικότητα της διάταξης των μεταβλητών και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων μας θα ήταν εσφαλμένη. Αυτό που κρίθηκε επίσης απαραίτητο ήταν ο έλεγχος ύπαρξης γραμμικής τάσης και όχι ο έλεγχος της «απλής» συσχέτισης – ανεξαρτησίας. Η παρουσίαση και των δύο ελέγχων σε πίνακα στην στατιστική ανάλυση, γίνεται για τον ανωτέρω λόγο, προκειμένου να εντοπισθούν οι διαφορές στις τιμές των δύο στατιστικών κριτηρίων. Στον έλεγχο θεωρούμε το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$. Προκειμένου να έχουμε στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα, θα πρέπει η τιμή του p -value να υπερβαίνει το επίπεδο σημαντικότητας α (p - value > 0.05).

⁶⁷ Οι ποιοτικές μεταβλητές διακρίνονται σε κατηγορικές και διατάξιμες. Οι μεταβλητές, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να διατάξει και να διαβαθμίσει τις κατηγορίες που προκύπτουν από τις τιμές, ονομάζονται διατάξιμες.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΙΚΑ

7.1 Περιγραφική στατιστική

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά κυρίως στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και σε κάποιους παράγοντες που κρίθηκαν άξιοι αναφοράς. Χρησιμοποιώντας την προαναφερθείσα έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ – ΕΤΑΜ το 2008, ως μελέτη σύγκρισης, θα γίνουν κάποιες συγκρίσεις στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των δύο δειγμάτων. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι τα δύο δείγματα διαφέρουν ως προς το πλήθος⁶⁸, και επιπλέον προέρχονται από διαφορετικά Υποκαταστήματα του ΙΚΑ - ΕΤΑΜ, γεγονός που πιθανά θα επιτρέψει να διαφανούν γεωγραφικές, πληθυσμιακές, πολιτισμικές και άλλες διαφορές που μπορεί αυτά να εκφράζουν. Ωστόσο, πεποίθηση της ερευνήτριας είναι ότι θα διαφανούν αλλαγές που έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια στο εργατικό δυναμικό του ΙΚΑ, καθώς το μέγεθός τους είναι αρκετά σημαντικό για να μπορέσει να αποτυπωθεί ακόμη και από ένα μικρό δείγμα.

7.1.1 Ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

- Φύλο

Το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν 78 υπάλληλοι, εκ των οποίων οι 11 ήταν άνδρες και οι 67 ήταν γυναίκες, δηλαδή το 14,1% άνδρες και το 85,9% γυναίκες. Στη μελέτη αναφοράς το 78,5% του δείγματος αποτελείτο από γυναίκες (161 γυναίκες) και το 21,5% από άνδρες (44 άνδρες). Αυτό δείχνει μία γενική τάση και στο σύνολο των υπηρετούντων στο ΙΚΑ - ΕΤΑΜ, καθώς η πλειοψηφία παραδοσιακά αποτελείται από γυναίκες, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω⁶⁹. Στον Πίνακα 7.1 που ακολουθεί, παρουσιάζεται αναλυτικά το πλήθος και το ποσοστό των ανδρών και γυναικών του δείγματος.

⁶⁸ N=78 στην παρούσα μελέτη και N=205 στη μελέτη αναφοράς/σύγκρισης

⁶⁹ Βλ. υποενότητα 5.1, Πίνακα 5.1

Πίνακας 7.1 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το φύλο

Φύλο	Συχνότητα	%
Άνδρες	11	14,1
Γυναίκες	67	85,9
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

- Ηλικιακή ομάδα

Με βάση την ηλικιακή ομάδα το δείγμα μας αποτελείται στην πλειοψηφία του από άτομα ηλικίας άνω των 30 ετών και το 52,6% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 31-40, ενώ μόνο το 20,5% αντιπροσωπεύει την ηλικιακή ομάδα 41-50. Αντίθετα, στην προηγούμενη έρευνα αναφοράς, η πλειοψηφία του δείγματος ήταν σε υψηλότερες ηλικιακές βαθμίδες (Αλεξόπουλος, 2010), με το 72% άνω των 40 ετών και το 40% στην ηλικιακή ομάδα 41-50.

Πίνακας 7.2 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο την ηλικιακή ομάδα

Ηλικιακές ομάδες	Συχνότητα	%
20-30	4	5,1
31-40	41	52,6
41-50	16	20,5
51-60	17	21,8
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Αυτή η μείωση στον πληθυσμό των υψηλών ηλικιακά ομάδων, μπορεί να εκφράζει την τάση που υπάρχει την τελευταία τριετία για αποχώρηση των παλαιότερων υπαλλήλων από το δημόσιο, προκειμένου να μην πληγούν κατοχυρωμένα συνταξιοδοτικά δικαιώματα, με τις δύο αλλαγές στα συνταξιοδοτικά καθεστώτα το 2010 και το 2012⁷⁰.

- Μισθός

Με βάση το μισθό που λαμβάνει, το δείγμα μας βρίσκεται κατά το ήμισυ (52,6%) στην κατώτερη κλίμακα, δηλαδή κάτω των 1.000€. Το 84,6% των συμμετεχόντων δε λαμβάνει άνω των 1.250€, ενώ μόνο το 15,4% λαμβάνει άνω των 1.250€.

Στην έρευνα του 2008 μόνο το 1% του δείγματος βρισκόταν στην κατώτερη μισθολογική κλίμακα, ενώ το 59% βρισκόταν στις κλίμακες από 1.251 - 1.750€ και

⁷⁰ Ν.3863/2010 (ΦΕΚ115/τεύχ.Α/15-7-2010) και Ν.4093/2012 (ΦΕΚ222/τεύχ.Α/12-11-2012)

το 7,8% στην κλίμακα άνω των 1.750€, που στο δείγμα μας δε βρέθηκε κανένας συμμετέχων.

Πίνακας 7.3 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το μισθό

Μισθολογική ομάδες	Συχνότητα	%
<1000	41	52,6
1.001-1.250	25	32,0
1.251-1.500	6	7,7
1.501-1.750	6	7,7
>1.751	0	0,0
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Τα στοιχεία αυτά εμφανίζουν τις πραγματικές μειώσεις που έγιναν στους μισθούς των υπαλλήλων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, στα πλαίσια της δημοσιονομικής πολιτικής που εφαρμόζεται την τελευταία τριετία, λόγω της οικονομικής ύφεσης στη χώρα, και πιθανόν παρουσιάζουν μία γενική τάση για τις εξελίξεις στα μισθολογικά των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

- Μορφωτικό επίπεδο

Από τον κατωτέρω πίνακα φαίνεται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματός μας βρίσκεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, το 65,4% είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, με το καθόλου ευκαταφρόνητο 24,4% να κατέχει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Οι ποσοστό 26,9% είναι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ μόνο το 1,3% είναι υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Στο δείγμα της μελέτης του 2008 το ποσοστό πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ήταν 29,8% με μόνο το 5,9% με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ οι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούσαν ποσοστό 55,1% και υποχρεωτικής εκπαίδευσης το 4,4%.

Ουσιαστικά, παρατηρείται σχεδόν διπλασιασμός των ποσοστών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σχεδόν μείωση στο ήμισυ, του ποσοστού απασχολούμενων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τάση προς εξάλειψη του ποσοστού υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Η τάση αυτή αποτυπώνεται και στο σύνολο των υπαλλήλων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, καθώς η αύξηση στο ποσοστό των υπαλλήλων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι αισθητή. Το 2008 αποτελούσαν το 26,7% και οι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας το 52,9%

(Αλεξόπουλος, 2010), ενώ σήμερα τα ποσοστά έχουν διαμορφωθεί σε 33,6% και 48,3% αντίστοιχα⁷¹.

Πίνακας 7.4 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό επίπεδο	Συχνότητα	%
Γυμνάσιο	1	1,3
Λύκειο	21	26,9
ΤΕΙ	5	6,4
ΑΕΙ	32	41,0
Μεταπτυχιακό	19	24,4
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η συχνότητα εμφάνισης των κυριοτέρων τίτλων σπουδών, αυτών που το δήλωσαν. Θα πρέπει να πούμε ότι πολλοί συμμετέχοντες παρέλειψαν αυτό το πεδίο και για το λόγο αυτό διαφέρει το πλήθος των τίτλων (N=35) από αυτό των πτυχιούχων (N=56) στον Πίνακα 7.4

Πίνακας 7.5 : Κυριότεροι τίτλοι σπουδών

Τίτλος Σπουδών	Συχνότητα	%
Οικονομικής Επιστήμης, Διοίκηση Επιχ/σεων, Λογιστική	22	62,8
Νομική	4	11,4
Πολιτικές & Κοινωνικές Επιστήμες, Δημόσια Διοίκηση	4	11,4
Ευρωπαϊκές Σπουδές	2	5,7
Μαθηματικά, Στατιστική	2	5,7
Γραφιστική	1	3,0
ΣΥΝΟΛΟ	35	100,0

⁷¹ Βλ. υποενότητα 5.1.1

7.1.2 Ανάλυση του χρόνου και του τρόπου μετάβασης στην εργασία

- *Απαιτούμενος χρόνος μετάβασης και αποχώρησης από την εργασία*

Με βάση τον απαιτούμενο χρόνο για τη μετάβαση και την αποχώρηση από την εργασία η κατανομή του δείγματος έχει ως εξής:

Πίνακας 7.6 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο τον απαιτούμενο χρόνο μετάβασης προς & αποχώρησης από την εργασία

Συνολικός απαιτούμενος χρόνος μετάβασης & αποχώρησης	Συχνότητα	%
<30	21	26,9
31-60	42	53,8
61-90	10	12,8
91-120	3	3,8
>120	2	2,6
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Η πλειοψηφία του δείγματος (53,8%) χρειάζεται από 30 λεπτά έως μία ώρα για να μεταβεί από το σπίτι στην εργασία και το αντίστροφο.

- Συσχέτιση χρόνου μετάβασης και αποχώρησης από την εργασία με συναισθήματα άγχους

Πίνακας 7.7 : Συσχέτιση χρόνου μετάβασης & συναισθημάτων άγχους

Crosstabulation							
ΧΡΟΝΟΣ		ΑΓΧΟΣ ΛΟΓΩ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ/ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ					ΣΥΝΟΛΟ
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
<30	N	1	6	7	5	2	21
	%	1,3%	7,7%	9,0%	6,4%	2,6%	26,9%
31-60	N	2	6	17	12	5	42
	%	2,6%	7,7%	21,8%	15,4%	6,4%	53,8%
61-90	N	1	1	3	2	3	10
	%	1,3%	1,3%	3,8%	2,6%	3,8%	12,8%
91-120	N	0	0	0	0	3	3
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	3,8%
>120	N	0	0	0	1	1	2
	%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	1,3%	2,6%
ΣΥΝΟΛΟ	N	4	13	27	20	14	78
	%	5,1%	16,7%	34,6%	25,6%	17,9%	100,0%

Στον Πίνακα 7.6 συσχετίζοντας το χρόνο μετάβασης από και προς την εργασία, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος (53,8%) χρειάζεται από 30 λεπτά έως μία ώρα αθροιστικά ημερησίως, για τη μετάβαση στην εργασία και την επιστροφή του. Το 34,6% απαντάει με ουδετερότητα στην ερώτηση για τη δημιουργία άγχους κατά τη μετάβαση και αποχώρηση από την εργασία, ανεξαρτήτως απαιτούμενου χρόνου και το 43,5% (25,6% και 17,9%) απαντάει θετικά. Πιθανά, λόγω του μικρού δείγματος, το πλήθος των ερωτηθέντων που δήλωσε ότι χρειάζεται πάνω από 90 λεπτά την ημέρα για να μεταβεί στην εργασία και να επιστρέψει σπίτι, είναι μικρό μόλις το 6,4% (5 άτομα). Αυτό το μικρό ποσοστό δήλωσε ότι διακατέχεται από συναισθήματα άγχους και στρες καθημερινά λόγω αυτής της χρονοβόρας διαδικασίας.

- *Τρόπος προσέλευσης στην εργασία*

Η κατανομή του δείγματος με βάση τον τρόπο προσέλευσης στην εργασία φαίνεται στον Πίνακα 7.8

Πίνακας 7.8 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το μέσο προσέλευσης

Τρόπος προσέλευσης	Συχνότητα	%
περπάτημα	3	3,8
ΙΧ	18	23,1
TAXI	3	3,8
MMM	23	29,5
>1 MMM	19	24,4
περπάτημα και MMM	8	10,3
περπάτημα και >1 MMM	1	1,3
ΙΧ και TAXI	1	1,3
ΙΧ και MMM	2	2,6
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Το 42% του δείγματος χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα MMM για να προσέλθει στην εργασία του. Μόνο το 18% χρησιμοποιεί ιδιωτικό όχημα (ΙΧ).

Στη μελέτη σύγκρισης του 2008, η πλειοψηφία του δείγματος (36,1%) χρησιμοποιούσε το ιδιωτικό του αυτοκίνητο, ενώ το 27,3% τα MMM. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι οι γεωγραφικές διαφορές στο δείγμα μας, δεν ευνοούν τη σύγκριση τέτοιων δεδομένων.

7.1.3 Ανάλυση του δείγματος με βάση τη θέση εργασίας

- *Χρόνος συνολικής υπηρεσίας*

Με βάση το συνολικό χρόνο υπηρεσίας στο ΙΚΑ η κατανομή του δείγματός μας φαίνεται στον Πίνακα 7.8. Το 56,5% εργάζεται στην υπηρεσία από 1-10 έτη, το 26,9% εργάζεται 21-30 έτη ενώ μόνο το 1,3% εργάζεται πάνω από 31 έτη.

Στη μελέτη του 2008 μόνο το 27% του δείγματος εργαζόταν από 1-10 έτη, ενώ η πλειοψηφία (59,5%) εργαζόταν πάνω από 21 έτη.

Πίνακας 7.9 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το χρόνο συνολικής υπηρεσίας

Χρόνια υπηρεσίας στο ΙΚΑ	Συχνότητα	%
1-5	25	32,1
6-10	19	24,4
11-15	7	9,0
16-20	4	5,1
21-25	10	12,8
26-30	11	14,1
>31	1	1,3
Δ.Α.	1	1,3
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Πάλι παρατηρείται ότι λόγω των πρόωρων αποχωρήσεων των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, που προήλθαν λόγω των αλλαγών στα ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά καθεστάτα, υπάρχουν αλλαγές ως προς την παλαιότητα των υπαλλήλων, με αύξηση των νεοεισερχομένων και μείωση των παλαιότερων.

- Χρόνος υπηρεσίας στην ίδια μονάδα

Σύμφωνα με το χρόνο υπηρεσίας στην ίδια μονάδα (Υποκατάστημα) η κατανομή του δείγματός μας φαίνεται στον κάτωθι πίνακα.

Πίνακας 7.10 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το χρόνο υπηρεσίας στην ίδια μονάδα

Χρόνια υπηρεσίας στην ίδια μονάδα	Συχνότητα	%
1-5	41	52,6
6-10	14	17,9
11-15	10	12,8
16-20	6	7,7
21-25	4	5,1
26-30	3	3,8
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Το 52,6% εργάζεται στην ίδια μονάδα από 1-5 έτη, ενώ μόνο το 8,9% εργάζεται στην ίδια μονάδα για πάνω από 21 έτη.

- Χρόνος υπηρεσίας στο ίδιο εργασιακό αντικείμενο(πόστο) και πλήθος αλλαγών

Στον πίνακα που παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος με βάση το χρόνο παραμονής στο ίδιο πόστο, παρατηρούμε ότι αυξάνοντας τα έτη παραμονής μειώνονται τα ποσοστά. Το 47,4 % φαίνεται να υπηρετεί στο ίδιο αντικείμενο 1-5 έτη, ενώ μόνο το 7,7% υπηρετεί στο ίδιο αντικείμενο 21-25 έτη.

Πίνακας 7.11 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το χρόνο παραμονής στο ίδιο αντικείμενο εργασίας

Χρόνος υπηρεσίας στο ίδιο πόστο	Συχνότητα	%
1-5	37	47,4
6-10	14	17,9
11-15	11	14,1
16-20	5	6,4
21-25	6	7,7
26-30	4	5,1
>31	1	1,3
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

Και εδώ διαφαίνεται το μικρό πλήθος των παλαιότερων υπαλλήλων. Αντίθετα, στη μελέτη του 2008, όπου το δείγμα περιείχε μεγάλα ποσοστά παλαιότερων υπαλλήλων, η συχνότητα στο χρόνο υπηρεσία στο ίδιο πόστο από 21-25 έτη ήταν μεγαλύτερη, με ποσοστό εμφάνισης 27,3%, υπερτριπλάσιο αυτού του ποσοστού.

Επίσης, στον Πίνακα 7.11 φαίνεται το πλήθος των αλλαγών, με το 50% να δηλώνει ότι δεν έχει αλλάξει καμία φορά αντικείμενο.

Πίνακας 7.12 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο το πλήθος των αλλαγών στο αντικείμενο εργασίας

Αλλαγές στο εργ. αντικείμενο	Συχνότητα	%
Καμία	39	50,0
Μία	12	15,4
Δύο	8	10,3
Τρεις	12	15,4
> Τέσσερις	7	9,0
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

- Διοικητική βαθμίδα

Με βάση τη διοικητική βαθμίδα η κατανομή του δείγματός μας, φαίνεται στον Πίνακα 7.12. Ωστόσο, η εικόνα του μικρού ποσοστού (1,3%) των διευθυντών, δεν αντιπροσωπεύει απαραίτητως το γενικό ποσοστό επί του συνόλου των υπηρετούντων στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Εξάλλου, η πλειοψηφία του δείγματος (75,6%) αποτελείται από υπαλλήλους και το 23,1% από προϊσταμένους.

Πίνακας 7.13 : Κατανομή δείγματος με κριτήριο τη διοικητική βαθμίδα

Διοικητική Βαθμίδα	Συχνότητα	%
Διευθυντής	1	1,3
Προϊστάμενος	18	23,1
Υπάλληλος	59	75,6
ΣΥΝΟΛΟ	78	100,0

7.1.4 Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Προκειμένου για την ευκολότερη παρουσίαση αλλά και ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν, ομαδοποιήσαμε τις κλίμακες σε τρεις από πέντε που ήταν. Οι απαντήσεις «Διαφωνώ απόλυτα» και «Διαφωνώ» ομαδοποιήθηκαν σε «Διαφωνώ» και οι απαντήσεις «Συμφωνώ απόλυτα» και «Συμφωνώ» ομαδοποιήθηκαν σε «Συμφωνώ».

Παρακάτω θα περιγραφούν τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, θα γίνουν κάποιες συγκρίσεις με τα αποτελέσματα της μελέτης που έγινε το 2008 και θα δοθούν

και κάποιες πιθανές ερμηνείες στις τυχόν διαφορές. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 7.14 : Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων

	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ	
		N	%	N	%	N	%
E17	Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου	11	14,1	24	30,8	43	55,1
E22	Το αντικείμενο της εργασίας μου έχει σχέση με τις σπουδές μου	40	51,3	27	34,6	11	14,1
E23	Το αντικείμενο της εργασίας μου με φέρνει σε άμεση επαφή με τους ασφαλισμένους	7	9,0	10	12,8	60	76,9
E24	Το αντικείμενο της εργασίας μου περιβάλλεται από πολυνομία, συχνές αλλαγές διατάξεων, γραφειοκρατικές διαδικασίες, κλπ	2	2,6	5	6,4	71	91,0
E25	Έχω τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο της δουλειάς μου στο επίπεδο της μονάδας που υπηρετώ	28	15,4	23	29,5	27	34,6
E26	Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ συναδέλφων του τμήματός μου και διαφορετικών τμημάτων και μονάδων	2	2,6	15	19,2	61	78,2
E27	Υπάρχει εμπιστοσύνη και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων μου	4	5,1	21	26,9	53	67,9
E28	Υπάρχει επικοινωνία με τους συναδέλφους σε προσωπικό επίπεδο και εκτός εργασιακού χώρου	11	14,1	19	24,4	48	61,5
E29	Υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία με τους ανωτέρους μου	2	2,6	17	21,8	59	75,6
E30	Οι επαγγελματικές ικανότητες των ανωτέρων μου είναι επαρκείς	14	17,9	16	20,5	48	61,5
E31	Είναι δυνατή και άμεση η επίλυση τυχόν αποριών σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου από τους άμεσα προϊστάμενους μου	12	15,4	8	10,3	58	74,4
E32	Απευθύνομαι συχνά στους προϊστάμενους για την επίλυση αποριών	12	15,4	15	19,2	51	65,4
E33	Οι επιδόσεις μου στην εργασία αξιολογούνται σωστά και αναγνωρίζονται από τους ανωτέρους μου	9	11,5	20	25,6	49	62,8

E34	Θεωρώ ότι η ανώτερη διοίκηση ευθύνεται για τα προβλήματα της υπηρεσίας	1	1,3	12	15,4	65	83,3
E35	Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο και με προδιαθέτει να εργαστώ	36	46,2	26	33,3	16	20,5
E36	Είμαι ικανοποιημένος από τις κτιριακές εγκαταστάσεις και το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι	62	79,5	6	7,7	10	12,8
E37	Υπάρχει έλλειψη εξοπλισμού, ελλιπής ή ανεπαρκής κλιματισμός, μη σωστός φωτισμός, ανεπαρκής καθαριότητα του χώρου εργασίας μου	17	21,8	8	10,3	53	67,9
E38	Υπάρχει συνωστισμός πολλών υπαλλήλων σε περιορισμένο χώρο	33	42,3	22	28,2	23	29,5
E39	Η υλικοτεχνική στήριξη που μου παρέχεται για να ασκήσω τα καθήκοντα μου (H/Y, βιβλιογραφία, internet, κ.λπ.) είναι επαρκής	48	61,5	15	19,2	15	19,2
E40	Γενικά είμαι ικανοποιημένος από το χώρο που εργάζομαι	33	42,3	29	37,2	16	20,5
E41	Υπάρχουν πολιτικές και μέτρα που προωθούν τη μάθηση εντός του οργανισμού (σεμινάρια, ημερίδες, κλπ)	55	70,5	9	11,5	13	16,7
E42	Θεωρώ απαραίτητη την επιμόρφωση με σεμινάρια, εκπαιδευτικές δραστηριότητες κλπ	1	1,3	1	1,3	76	97,4
E43	Υπάρχει κουλτούρα διαμοίρασης της γνώσης εντός του οργανισμού	20	25,6	29	37,2	28	35,9
E44	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου βελτίωσα το επίπεδο γνώσης μου προς όφελος του οργανισμού	5	6,4	7	9,0	66	84,6
E45	Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου βελτίωσα το επίπεδο γνώσης μου για προσωπικό όφελος	18	23,1	16	20,5	44	56,4
E46	Η επικοινωνία με τους ασφαλισμένους - συναλλασσόμενους είναι ως επί το πλείστον ικανοποιητική	18	23,1	22	28,2	38	48,7
E47	Συχνά οι συναλλασσόμενοι είναι απαιτητικοί, ευέξαπτοι, ανυπόμονοι, κλπ	4	5,1	13	16,7	61	78,2
E48	Θα προτιμούσα να μην έρχομαι σε επαφή με το κοινό	12	15,4	14	17,9	52	66,7
E49	Αισθάνομαι ασφαλής στο εργασιακό περιβάλλον που βρίσκομαι	40	51,3	25	32,1	13	16,7
E50	Υπάρχουν προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης ανάλογες με τα προσόντα που διαθέτω	37	47,4	27	34,6	14	17,9
E51	Ο μισθός που λαμβάνω είναι ικανοποιητικός αναλόγως των προσόντων, της προϋπηρεσίας και της εξειδίκευσής μου	67	85,9	8	10,3	3	3,8

E52	Νιώθω αδικημένος/η για τις μειώσεις που επιβλήθηκαν στο μισθό μου	8	10,3	6	7,7	64	82,1
E53	Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	16	20,5	34	43,6	28	35,9
E54	Αισθάνομαι ότι μεταξύ άλλων παρέχω και κοινωνικό έργο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου	4	5,1	7	9,0	67	85,9
E55	Αν μπορούσα θα άλλαζα εργασιακό περιβάλλον (μετάθεση), ή θα έκανα αίτηση για μετάταξη ή απόσπαση	14	17,9	18	23,1	46	59,0
E56	Θα προτιμούσα να εργάζομαι σε άλλη δημόσια υπηρεσία	15	19,2	21	26,9	42	53,8
E57	Θα προτιμούσα να <u>μη</u> εργάζομαι στο δημόσιο τομέα	32	41,0	33	42,3	13	16,7

Σε ποσοστό 55,1% οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, ενώ το 30,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Οι μισοί σχεδόν (51,3%) διαφωνούν με την άποψη ότι το αντικείμενο, στο οποίο απασχολούνται, έχει σχέση με τις σπουδές τους.

Η συντριπτική πλειοψηφία του 91% δήλωσε ότι το αντικείμενο της εργασίας του περιβάλλεται από γραφειοκρατία, πολυνομία και συχνές αλλαγές διατάξεων. Στη μελέτη του 2008 το ποσοστό που συμφωνούσε με αυτή τη δήλωση ήταν επίσης υψηλό (85,4%), γεγονός που ευνοεί την άποψη ότι δεν έχουν γίνει σημαντικά βήματα κατά της γραφειοκρατίας μέσα στον οργανισμό.

Στις ερωτήσεις E26, E27, E28 που αφορούν στη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων οι θετικές απαντήσεις έλαβαν τα μεγαλύτερα ποσοστά. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες υπάλληλοι δήλωσαν ότι υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ συναδέλφων σε ποσοστό 78,2%, αλληλοϋποστήριξη σε ποσοστό 67,9%, επικοινωνία και εκτός εργασιακού χώρου σε ποσοστό 61,5%. Στη μελέτη του 2008 τα ποσοστά ήταν μικρότερα σε 70,2%, 64,4% και 47,3% αντίστοιχα σε κάθε ερώτηση από τις παραπάνω.

Στα ίδια επίπεδα κινήθηκαν και οι απαντήσεις στις ερωτήσεις E29 έως E33, που αφορούν στις σχέσεις με τους ανωτέρους. Αναλυτικότερα, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία με τους ανωτέρους τους σε ποσοστό 75,6%, ότι οι επαγγελματικές ικανότητες των ανωτέρων τους είναι επαρκείς σε ποσοστό 61,5%, ότι είναι δυνατή και άμεση η επίλυση αποριών από τους άμεσα προϊσταμένους σε ποσοστό 74,4% και ότι οι επιδόσεις τους αξιολογούνται σωστά και αναγνωρίζονται από τους ανωτέρους σε ποσοστό 62,8%. Στη μελέτη του 2008 τα

αντίστοιχα ποσοστά ήταν 76,1%, 64,4%, 65,4% και 59%, δηλαδή πάλι υψηλά, υποδηλώνοντας τις καλές σχέσεις με τους ανωτέρους.

Στην ερώτηση E34, τα αποτελέσματα ήταν διαφορετικά από τις προηγούμενες ερωτήσεις που αφορούσαν στους ανωτέρους, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία του 83,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη ότι η ανώτερη διοίκηση (αρμόδιο Υπουργείο, Διοικήσεις ΙΚΑ) ευθύνεται για τα προβλήματα της υπηρεσίας του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ενώ μόνο το 1,3% δήλωσε ότι διαφωνεί και το υπόλοιπο 15,4% στάθηκε ουδέτερο στην ανωτέρω ερώτηση. Η διαφοροποίηση σε αυτή την ερώτηση ήταν ότι δεν αναφερόταν στους άμεσα προϊστάμενους/ανωτέρους, αλλά στην ανώτερη διοίκηση του Ιδρύματος.

Στην ομάδα ερωτήσεων που αφορά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων από τις κτιριακές εγκαταστάσεις (E35 έως E40), οι απαντήσεις κυρίως εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα εκ των συμμετεχόντων. Πιο αναλυτικά, το 46,2% θεωρεί ότι το περιβάλλον δεν προδιαθέτει για εργασία, ενώ το 33,3% είναι ουδέτερο ως προς αυτό, το 79,5% δεν είναι ικανοποιημένο από τις κτιριακές εγκαταστάσεις και το 67,9% θεωρεί ότι υπάρχει έλλειψη εξαερισμού, ελλιπής κλιματισμός, φωτισμός και καθαριότητα. Τα ανωτέρω ποσοστά που σημειώθηκαν στη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων αφήνουν να διαφανεί η κακή κατάσταση των κτιριακών εγκαταστάσεων του ΙΚΑ. Το 61,5% θεωρεί ότι η υλικοτεχνική στήριξη (H/Y, βιβλιογραφία, internet κ.λπ.), που του παρέχεται για την εκτέλεση των καθηκόντων του δεν είναι επαρκής. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι οι εργασίες που εκτελούνται στο ΙΚΑ στηρίζονται στην ορθή εφαρμογή των νόμων, και συχνά είναι απαραίτητη η διαλειτουργικότητα μεταξύ των φορέων, γεγονότα που επιβάλλουν την ύπαρξη σωστής ενημέρωσης του υπαλληλικού προσωπικού και υποστήριξης των εργασιών τους μέσω ενημερωμένης βιβλιογραφίας και ηλεκτρονικής υποστήριξης, κάτι που συχνά εναπόκειται στους ίδιους τους υπαλλήλους και διαφαίνεται στο ποσοστό απόκρισης των συμμετεχόντων σε αυτό το ερώτημα.

Στο ερώτημα E38 εάν υπάρχει συνωστισμός πολλών υπαλλήλων σε περιορισμένο χώρο, το 42,3% δήλωσε ότι διαφωνεί με αυτό, το 28,2% ήταν ουδέτερο ενώ το 29,5% δήλωσε ότι συμφωνεί. Στη μελέτη του 2008 το 51,7% είχε δηλώσει ότι συμφωνεί, ένδειξη της μείωσης του προσωπικού τα τελευταία έτη.

Στην ερώτηση για την γενική ικανοποίηση των συμμετεχόντων από το χώρο εργασίας το 42,3% δήλωσε ότι δεν είναι ικανοποιημένο, το 37,2% ουδέτερο, ενώ το 20,5% δήλωσε ικανοποιημένο.

Όσον αφορά στην επιμόρφωση των υπαλλήλων (E41 έως E45) το 70,5% θεωρεί ότι δεν υπάρχουν πολιτικές (σεμινάρια, ημερίδες κ.τ.λ.) που να προωθούν την επιμόρφωση των εργαζομένων εντός του οργανισμού, ενώ το 97,4% θεωρεί απαραίτητα τέτοιου είδους μέτρα. Το 84,6% δηλώνει ότι κατά τη διάρκεια των ετών που εργάζεται στο ΙΚΑ, βελτίωσε τις γνώσεις του, με δικές του ενέργειες, προς όφελος του οργανισμού, ενώ το 56,4% τις βελτίωσε προς ίδιο όφελος. Στη μελέτη του 2008 μόνο το 35,1% υποστήριξε ότι δεν εφαρμόζονται πολιτικές που να προωθούν την επιμόρφωση των εργαζομένων, γεγονός που καταδεικνύει τη μείωση στις δράσεις που αφορούν στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων εν γένει. Τέλος, οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 37,2% δηλώνουν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την άποψη ότι υπάρχει κουλτούρα διαμοίρασης της γνώσης εντός του οργανισμού, το 35,9% συμφωνεί με αυτή την άποψη, ενώ το 25,6% διαφωνεί.

Η επικοινωνία των συμμετεχόντων υπαλλήλων με του συναλλασσόμενους / ασφαλισμένους κρίνεται ικανοποιητική σε ποσοστό 48,7%, παρόλο που η πλειοψηφία (78,2%) θεωρεί ότι οι συναλλασσόμενοι συχνά είναι ευέξαπτοι, ανυπόμονοι και απαιτητικοί, κάτι το οποίο φαίνεται να δρα αρνητικά, καθώς το 66,7% του πληθυσμού του δείγματος θα προτιμούσε να μην έρχεται σε επαφή με το κοινό. Το αντίστοιχο ποσοστό που θεωρεί ικανοποιητική την επικοινωνία με το κοινό στη μελέτη του 2008, ήταν 63,4%, σαφώς μεγαλύτερο, ενώ το 53,2% του δείγματος, σαφώς μικρότερο ποσοστό, θα προτιμούσε να μην έρχεται σε επαφή με το κοινό.

Από το σύνολο των συμμετεχόντων μόνο το 16,7% δηλώνει ότι νιώθει ασφάλεια στο χώρο που εργάζεται, ενώ το 51,3% δηλώνει ότι δε νιώθει ασφαλής. Στη μελέτη του 2008, το ποσοστό που δεν ένιωθε ασφάλεια ήταν μόνο 27,3%, ενώ το 39% αισθανόταν ασφαλές στο χώρο εργασίας. Αυτές οι μεταβολές επιβεβαιώνουν τις κακές συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων, τα τελευταία έτη, σύμφωνα και με όσα έχουμε προαναφέρει στην ενότητα για τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων⁷².

Όσον αφορά τις προοπτικές εξέλιξης ανάλογα με τα προσόντα, το 47,4% θεωρεί ότι αυτές δεν υπάρχουν, ενώ το 34,6% είναι ουδέτερο. Η συντριπτική πλειοψηφία του 85,9% θεωρεί ότι ο μισθός που λαμβάνει δεν ανταποκρίνεται στα προσόντα, την προϋπηρεσία και την εξειδίκευσή του. Το ποσοστό που εξέφρασε αυτή την άποψη, στη μελέτη του 2008, ήταν μόνο το 56,6%.

⁷² Βλ. ενότητα 5.4

Το 82,1% δήλωσε ότι νιώθει αδικημένο για τις μειώσεις που επιβλήθηκαν στο μισθό του, λόγω της οικονομικής ύφεσης την τελευταία διετία και το 85,9% νιώθει ότι επιτελεί και κοινωνικό έργο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, παρόλα αυτά όμως μόνο το 20,5% δεν νιώθει γενικά ικανοποιημένο από την εργασία του, κάτι το οποίο μπορεί να σημαίνει ότι ένα μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων αντλεί ικανοποίηση μέσω της κοινωνικής προσφοράς διαμέσου της εργασίας του. Το 43,6% δήλωσε ουδετερότητα όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία του, και το 35,9% δήλωσε ικανοποιημένο.

Τέλος, το 59% των ερωτηθέντων είναι θετικό στην αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω μετάθεσης, μετάταξης ή απόσπασης, και το 53,8% εκδήλωσε την άποψη ότι θα άλλαζε δημόσια υπηρεσία, ενώ το 26,9% στάθηκε ουδέτερο σε αυτή την προοπτική. Μόνο το 16,7% δήλωσε ότι δε θα προτιμούσε να εργάζεται στον δημόσιο τομέα, το 41% δήλωσε ότι επιθυμεί να εργάζεται στο δημόσιο τομέα, ενώ το 42,3% ούτε προτιμά ούτε δεν προτιμά.

7.1.5 Σύνοψη

Η μελέτη των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος ανέδειξε το προφίλ του μέσου εργαζόμενου του δείγματος: είναι γυναίκα, ηλικίας 31-40 ετών έγγαμη με κανένα παιδί, απόφοιτος Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με μηνιαίο εισόδημα κάτω των 1.000€ και με 1-5 έτη υπηρεσίας στο ΙΚΑ. Το αντικείμενο της εργασίας του είναι ικανοποιητικό, αν και θεωρεί ότι δεν έχει σχέση με τις σπουδές του και περιβάλλεται από πολυνομία και γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Οι σχέσεις των υπαλλήλων εντός και εκτός εργασιακού χώρου είναι σε πολύ καλά επίπεδα, με καλή συνεργασία και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ τους, αλλά και με τους ανωτέρους τους.

Οι απόψεις που εκφράζονται όσον αφορά στις κτιριακές εγκαταστάσεις είναι αρνητικές και το ίδιο συμβαίνει και με την ύπαρξη ή όχι ευκαιριών για επιμόρφωση. Οι υπάλληλοι, εξάλλου, δε νιώθουν ασφαλείς στον εργασιακό τους χώρο κατά πλειοψηφία.

Οι σχέσεις με τους συναλλασσόμενους είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα, ωστόσο η πλειοψηφία θα προτιμούσε να μην έρχεται σε άμεση συναλλαγή μαζί τους.

Το ύψος του μισθού, οι υπάλληλοι θεωρούν ότι δεν ανταποκρίνεται στα προσόντα τους και η πλειοψηφία θεωρεί ότι αδικήθηκε από τις μισθολογικές μειώσεις που επιβλήθηκαν, καθώς αισθάνεται ότι συν τοις άλλοις επιτελεί και κοινωνικό έργο. Ωστόσο, λίγοι είναι εκείνοι που δε νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους, αρκετοί όμως εκείνοι που θα άλλαζαν Υπηρεσία/Οργανισμό και ελάχιστοι εκείνοι που δε θα ήθελαν να δουλεύουν στο δημόσιο τομέα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8.1 Επίδραση δημογραφικών παραγόντων στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Σε αυτή την ενότητα πραγματοποιούνται στατιστικοί έλεγχοι, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η επίδραση του κάθε δημογραφικού παράγοντα που έχουμε επιλέξει, είναι στατιστικά σημαντική σε κάθε μία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό γίνεται μέσω της εκτίμησης των μέσων των κατηγοριών του δημογραφικού παράγοντα (λ.χ. άντρες, γυναίκες) και της σύγκρισης αυτών από την απόδοση της τιμής του p-value, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι κατηγορίες των δημογραφικών παραγόντων επηρεάζουν στην ίδια ένταση τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Για λόγους απλοποίησης, αναφέρονται μόνο οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης που βρέθηκε ότι επηρεάζονται. Οι στατιστικοί έλεγχοι που χρησιμοποιούνται, είναι αυτοί που έχουν προαναφερθεί στο Κεφάλαιο περί μεθοδολογίας της έρευνας (Κεφάλαιο 6) της παρούσας εργασίας.

8.1.1 Επίδραση του φύλου

Στον έλεγχο για την επίδραση του φύλου στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα βρέθηκαν στους μέσους των γυναικών και ανδρών σε σχέση με τις μεταβλητές που φαίνονται στον Πίνακα 8.1. Πιο συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι (M.O.) των γυναικών με αυτούς των ανδρών διαφέρουν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$.

Στον Πίνακα 8.1 φαίνεται ότι το p-value = 0,022 ($< 0,5$), συνεπώς οι άνδρες και οι γυναίκες κατά μέσο όρο δεν νιώθουν στον ίδιο βαθμό ότι υπάρχει κουλτούρα διαμοίρασης της γνώσης εντός του οργανισμού.

Πίνακας 8.1 : Επίδραση του φύλου στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Mann-Whitney Test			
Test Statistics^a			
	<i>Υπάρχει κουλτούρα διαμοίρασης της γνώσης εντός του οργανισμού</i>	<i>Αίσθηση αδικίας από μείωση μισθού</i>	<i>Γενικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία</i>
Mann-Whitney U	215,000	251,500	204,500
Wilcoxon W	281,000	317,500	270,500
Z	-2,295	-1,987	-2,492
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022	,047	,022
a. Grouping Variable: Φύλο			

Το ίδιο συμβαίνει και με την αίσθηση αδικίας που νιώθουν άντρες και γυναίκες από τις μειώσεις στους μισθούς που τους επιβλήθηκαν, καθώς αυτή δεν είναι στον ίδιο βαθμό. ($p\text{-value} = 0,047 < 0,5$)

Τέλος, ο βαθμός γενικής ικανοποίησης από την εργασία διαφέρει σε άντρες και γυναίκες ($p\text{-value} = 0,022 < 0,5$).

8.1.2 Επίδραση της ηλικίας

Τα αποτελέσματα είναι όμοια και στον έλεγχο για την επίδραση της ηλικίας στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, βρέθηκαν στους μέσους των ηλικιακών κατηγοριών σε σχέση με τις μεταβλητές που φαίνονται στον Πίνακα 8.2. Και εδώ, οι μέσοι όροι (Μ.Ο.) των ηλικιακών κατηγοριών διαφέρουν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$.

Φαίνεται λοιπόν, ότι οι διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, κατά μέσο όρο δεν νιώθουν στον ίδιο βαθμό ότι το αντικείμενο εργασίας τους έχει σχέση με τις σπουδές τους ($p\text{-value} = 0,031$).

Πίνακας 8.2 : Επίδραση της ηλικίας στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Kruskal-Wallis Test				
Test Statistics ^{a,b}				
	<i>Το αντικείμενο εργασίας έχει σχέση με τις σπουδές μου</i>	<i>Το αντικείμενο εργασίας απαιτεί άμεση επαφή με ασφαλισμένους</i>	<i>Απευθύνομαι συχνά στους προϊστάμενους για επίλυση αποριών</i>	<i>Υπάρχουν πολιτικές που προωθούν τη μάθηση εντός του οργανισμού</i>
Chi-Square	8,859	11,290	18,717	8,379
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,031	,010	,000	,039
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: Ηλικιακή ομάδα				

Επίσης, διαπιστώνεται ότι οι ηλικιακές ομάδες κατά μέσο όρο δεν νιώθουν στον ίδιο βαθμό ότι το αντικείμενο εργασίας τους φέρνει σε άμεση επαφή με τους ασφαλισμένους (p-value = 0,010).

Εξάλλου, η τιμή του p-value = 0,000 δείχνει ότι οι διαφορετικές ηλικιακές ομάδες κατά μέσο όρο διαφέρουν και ως προς το πόσο συχνά απευθύνονται στους προϊστάμενους για επίλυση αποριών.

Τέλος, στον πίνακα φαίνεται ότι διαφορετικές κατηγορίες ηλικίας κατά μέσο όρο, δε νιώθουν το ίδιο ως προς το αν υπάρχουν μέτρα που προωθούν την επιμόρφωση εντός του οργανισμού (p-value = 0,039).

Από την περαιτέρω ανάλυση και τις πολλαπλές συγκρίσεις των κατηγοριών ανά δύο, προκειμένου να δούμε σε ποιά ή σε ποιές ηλικιακές ομάδες εμφανίζονται αυτές οι διαφορές, βλέπουμε ότι διαφοροποιούνται οι μέσοι μεταξύ των κατηγοριών 31-40 και 51-60.

8.1.3 Επίδραση του μορφωτικού επιπέδου

Στον έλεγχο για την επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, βρέθηκαν στους μέσους των κατηγοριών σπουδών, σε σχέση με τις μεταβλητές που αναφέρουμε στους παρακάτω πίνακες 8.3 και 8.4. Οι Μ.Ο. των κατηγοριών σπουδών διαφέρουν πάλι σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$.

Στον Πίνακα 8.3 φαίνεται ότι οι διαφορετικές κατηγορίες σπουδών, κατά μέσο όρο δεν νιώθουν στον ίδιο βαθμό ότι το αντικείμενο εργασίας τους έχει σχέση με τις σπουδές τους ($p\text{-value} = 0,011$), ότι το αντικείμενο εργασίας περιβάλλεται από γραφειοκρατία ($p\text{-value} = 0,035$), ότι υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ συναδέλφων ($p\text{-value} = 0,037$) και επίσης, δε νιώθουν στον ίδιο βαθμό ικανοποίηση από το χώρο εργασίας ($p\text{-value} = 0,045$).

Πίνακας 8.3 : Επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (α)

Kruskal-Wallis Test				
Test Statistics^{a,b}				
	<i>Το αντικείμενο εργασίας έχει σχέση με τις σπουδές μου</i>	<i>Το αντικείμενο εργασίας περιβάλλεται από πολυνομία, γραφειοκρατία κλπ</i>	<i>Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ συναδέλφων</i>	<i>Γενικά είμαι ικανοποιημένος από το χώρο</i>
Chi-Square	13,095	10,329	10,199	9,749
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,011	,035	,037	,045
a. Kruskal Wallis Test				
b. Grouping Variable: Μορφωτικό επίπεδο				

Στον Πίνακα 8.4 φαίνεται ότι οι διαφορετικές κατηγορίες σπουδών, κατά μέσο όρο δεν νιώθουν στον ίδιο βαθμό ότι βελτίωσαν τις γνώσεις τους για προσωπικό όφελος ($p\text{-value} = 0,051^{73}$), ότι ο μισθός τους είναι ικανοποιητικός ανάλογα τα προσόντα τους ($p\text{-value} = 0,003$) και δεν πιστεύουν στον ίδιο βαθμό ότι θα προτιμούσαν να εργάζονται σε άλλη δημόσια υπηρεσία ($p\text{-value} = 0,003$).

⁷³ Αν και η τιμή του $p\text{-value}$ είναι ελάχιστα μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι οριακά μας δίνει στατιστικώς σημαντικό αποτέλεσμα και επιλέγουμε να την αναφέρουμε.

Πίνακας 8.4 : Επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (β)

Kruskal-Wallis Test			
Test Statistics^{a,b}			
	<i>Βελτίωση επιπέδου γνώσης για προσωπικό όφελος</i>	<i>Ικανοποιητικός μισθός, αναλόγως προσόντων, προϋπηρεσίας, εξειδίκευσης</i>	<i>Θα προτιμούσα να εργάζομαι σε άλλη δημόσια υπηρεσία</i>
Chi-Square	9,451	15,849	16,173
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,051	,003	,003
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Μορφωτικό επίπεδο			

Με πολλαπλές συγκρίσεις ανά δύο, με σκοπό να εντοπίσουμε ποιά ή ποιές είναι οι κατηγορίες μορφωτικού επιπέδου που διαφοροποιούνται, βλέπουμε ότι για τη μεταβλητή “ικανοποιητικός μισθός” διαφορές υπάρχουν μεταξύ αυτών που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και εκείνων που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ για τη μεταβλητή “προτίμηση εργασίας σε άλλη ΔΥ”, διαφορές υπάρχουν μεταξύ εκείνων που είναι απόφοιτοι Λυκείου και εκείνων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, όπως και μεταξύ αυτών που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και των κατόχων μεταπτυχιακού

8.1.4 Επίδραση της συνολικής υπηρεσίας στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ

Στον έλεγχο για την επίδραση των κατηγοριών ανάλογα τα έτη υπηρεσίας στο ΙΚΑ στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, βρέθηκαν στους μέσους των κατηγοριών αυτών, σε σχέση με τις μεταβλητές που αναφέρουμε στον πίνακα 8.5 που ακολουθεί. Οι Μ.Ο. των κατηγοριών ετών υπηρεσίας, διαφέρουν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$.

Πίνακας 8.5 : Επίδραση της συνολικής υπηρεσίας στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Kruskal-Wallis Test			
Test Statistics^{a,b}			
	<i>Απευθύνομαι συχνά στους προϊστάμενους για επίλυση αποριών</i>	<i>Υπάρχει κουλτούρα διαμοίρασης της γνώσης εντός του οργανισμού</i>	<i>Υπάρχει συνωστισμός πολλών υπαλλήλων σε περιορισμένο χώρο</i>
Chi-Square	15,568	14,310	13,766
df	6	6	6
Asymp. Sig.	,016	,026	,032
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Σύνολο υπηρεσίας στο ΙΚΑ			

Αναλυτικότερα, οι υπάλληλοι ανάλογα τα έτη υπηρεσίας που έχουν στο ΙΚΑ, δε νιώθουν κατά μέσο όρο στον ίδιο βαθμό ότι υπάρχει κουλτούρα διαμοίρασης της γνώσης στον οργανισμό ($p\text{-value} = 0,026$) και ότι υπάρχει συνωστισμός πολλών υπαλλήλων στον ίδιο χώρο ($p\text{-value} = 0,032$). Τέλος, κατά μέσο όρο οι διαφορετικές κατηγορίες υπαλλήλων ανάλογα τα έτη εργασίας, απευθύνονται με διαφορετική συχνότητα στους προϊστάμενους για επίλυση αποριών ($p\text{-value} = 0,016$).

Από τις πολλαπλές συγκρίσεις ανά δύο, δε στάθηκε δυνατό να εξαχθούν σημαντικά αποτελέσματα, οπότε δε μπορούμε με ασφάλεια να αναφέρουμε ποιά ή ποιές είναι αυτές οι ομάδες που διαφοροποιούνται.

8.1.5 Επίδραση της δυνατότητας επιλογής της θέσης εργασίας

Η επίδραση των δύο κατηγοριών ανάλογα με το αν επέλεξαν τη θέση εργασίας ή όχι, από τον έλεγχο φάνηκε ότι επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων εκτός εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, βρέθηκαν στους μέσους των δύο αυτών κατηγοριών (αυτοί που ερωτήθηκαν για τη θέση εργασίας και αυτοί που δεν ερωτήθηκαν), σε σχέση με τις μεταβλητές που αναφέρουμε στον πίνακα 8.6. Οι Μ.Ο. των δύο κατηγοριών, διαφέρουν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$.

Πίνακας 8.6 : Επίδραση της δυνατότητας επιλογής της θέσης εργασίας στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Mann-Whitney Test		
Test Statistics ^a		
	<i>Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο εργασίας</i>	<i>Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων σε προσωπικό επίπεδο και εκτός εργασίας</i>
Mann-Whitney U	386,500	381,000
Wilcoxon W	2039,500	2034,000
Z	-1,927	-2,058
Asymp. Sig. (2-tailed)	,054	,040

a. Grouping Variable: Ερωτηθέντες και μη για τη θέση που κατέχουν

Από τον πίνακα διαπιστώνουμε ότι κατά μέσο όρο οι υπάλληλοι που ερωτήθηκαν για τη θέση εργασίας τους και αυτοί που δεν ερωτήθηκαν, έχουν διαφορετική αντίληψη ως προς το αν υπάρχει δυνατότητα λήψης αποφάσεων πάνω στο αντικείμενο εργασίας ($p\text{-value} = 0,054^{74}$) και αν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και εκτός εργασίας ($p\text{-value} = 0,040$).

8.2 Συσχέτιση των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Σε αυτή την ενότητα πραγματοποιούνται στατιστικοί έλεγχοι, προκειμένου να διαπιστωθεί η συσχέτιση μεταξύ της γενικής ικανοποίησης από την εργασία, με κάθε μία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για λόγους απλοποίησης, αναφέρονται μόνο οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης που βρέθηκε ότι συσχετίζονται με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία και μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις κάποιες που δε συσχετίζονται, όταν κάτι τέτοιο όμως είναι άξιο αναφοράς.

Η υπόθεση που εξετάζουμε είναι $H_0 =$ ανεξαρτησία (δεν υπάρχει γραμμική σχέση) και $H_1 =$ υπάρχει γραμμική σχέση. Η H_0 απορρίπτεται για $p\text{-value} < \alpha$, ($\alpha = 5\%$).

Στην ανάλυση μας εξετάζεται και ο συντελεστής συσχέτισης (ρ) προκειμένου να σχολιαστεί η θετική ή αρνητική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

⁷⁴ Αν και η τιμή του $p\text{-value}$ είναι ελάχιστα μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι οριακά μας δίνει στατιστικώς σημαντικό αποτέλεσμα και επιλέγουμε να την αναφέρουμε.

8.2.1 Εργασιακή ικανοποίηση και θέση εργασίας

- Γενική ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζεται η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας και της γενικής ικανοποίησης από την εργασία. Υπάρχει θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($p\text{-value} = 0,000$ και $\rho = 0,439$), που σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του δείγματος από το αντικείμενο εργασίας, τόσο μεγαλύτερη είναι και η γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακας 8.7 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και γενικής ικανοποίησης από το αντικείμενο εργασίας

Crosstabulation									
		Γενική ικανοποίηση από εργασία					Σύνολο		
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα			
Ικανοποίηση από αντικείμενο εργασίας	Διαφωνώ Απόλυτα	N	1	1	0	0	0	2	
		%	1,3%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	
	Διαφωνώ	N	0	5	3	0	1	9	
		%	0,0%	6,4%	3,8%	0,0%	1,3%	11,5%	
	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	N	0	4	16	4	0	24	
		%	0,0%	5,1%	20,5%	5,1%	0,0%	30,8%	
	Συμφωνώ	N	2	2	14	14	4	36	
		%	2,6%	2,6%	17,9%	17,9%	5,1%	46,2%	
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	0	1	1	3	2	7	
		%	0,0%	1,3%	1,3%	3,8%	2,6%	9,0%	
	Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
			%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,694 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	38,712	16	,001
Linear-by-Linear Association	14,843	1	,000
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation = ,439			
a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

- Πλήθος αλλαγών στο αντικείμενο εργασίας

Παρακάτω φαίνεται ότι υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ του πλήθους των αλλαγών στο αντικείμενο εργασίας και της γενικής ικανοποίησης. Πιο αναλυτικά, για $p\text{-value} = 0,037 < \alpha$, συμπεραίνουμε ότι υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών που φαίνονται παρακάτω και μάλιστα αυτή η σχέση είναι αρνητική ($\rho = -0,237$). Δηλαδή, όσο πιο μεγάλο είναι το πλήθος των αλλαγών τόσο μικρότερη είναι η γενική ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακες 8.8 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και πλήθους αλλαγών στο αντικείμενο εργασίας

Crosstabulation									
		Γενική ικανοποίηση από εργασία						Σύνολο	
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα			
Αλλαγές στο αντικείμενο εργασίας	Καμία	N	1	4	17	13	4	39	
		%	1,3%	5,1%	21,8%	16,7%	5,1%	50,0%	
	Μία	N	0	1	7	3	1	12	
		%	0,0%	1,3%	9,0%	3,8%	1,3%	15,4%	
	Δύο	N	0	3	2	3	0	8	
		%	0,0%	3,8%	2,6%	3,8%	0,0%	10,3%	
	Τρεις	N	1	3	6	1	1	12	
		%	1,3%	3,8%	7,7%	1,3%	1,3%	15,4%	
	> Τέσσερις	N	1	2	2	1	1	7	
		%	1,3%	2,6%	2,6%	1,3%	1,3%	9,0%	
	Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
			%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,816 ^a	16	,612
Likelihood Ratio	14,541	16	,558
Linear-by-Linear Association	4,332	1	,037
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation = -,237			
a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.			

- Δυνατότητα λήψης αποφάσεων

Παρακάτω φαίνεται ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ($p\text{-value} = 0,063$) μεταξύ της γενικής ικανοποίησης από την εργασία και της δυνατότητας για λήψη αποφάσεων από τον ερωτώμενο πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του. Αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί επόμενο, καθώς το αντικείμενο εργασιών του συγκεκριμένου τομέα περιβάλλεται από συγκεκριμένη νομοθεσία, η εφαρμογή της οποίας είναι επιβεβλημένη και δεν αφήνει περιθώρια ελεύθερης βούλησης στον εργαζόμενο.

Πίνακας 8.9 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και δυνατότητας λήψη αποφάσεων

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,887 ^a	16	,043
Likelihood Ratio	29,068	16	,023
Linear-by-Linear Association	3,456	1	,063
N of Valid Cases	78		
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.			

Και οι άλλοι παράγοντες που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας βρέθηκαν ασυσχέτιστοι με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία. Η μεταβλητή που αποτυπώνει τη γνώμη του δείγματος για το αν το αντικείμενο εργασίας έχει σχέση με τις σπουδές του, φαίνεται να είναι ανεξάρτητη από τη γενική ικανοποίηση από την εργασία, καθώς ο $p\text{-value} = 0,929$.

Αξιοσημείωτο είναι ότι στις μεταβλητές που είναι ανεξάρτητες από τη γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία συμπεριλαμβάνονται και η πολυνομία και η γραφειοκρατία ($p\text{-value} = 0,535$) και η επαφή με τους ασφαλισμένους ως χαρακτηριστικό του αντικειμένου εργασίας ($p\text{-value} = 0,830$), ενώ θα περίμενε κανείς ότι αυτοί οι παράγοντες θα επηρέαζαν τους εργαζομένους, ως προς την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους.

8.2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και σχέσεις με συναδέλφους

Από τον έλεγχο των συσχετίσεων σε αυτό το κεφάλαιο προέκυψε ότι υπάρχει γραμμική συσχέτιση με τους παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις σχέσεις με τους συναδέλφους, εκτός από αυτόν που αναφέρεται στις επαφές και εκτός εργασιακού χώρου, και αυτές οι συσχετίσεις είναι θετικές.

- Συνεργασία μεταξύ συναδέλφων

Όπως φαίνεται παρακάτω η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων συσχετίζεται θετικά

(p-value = 0,000 και $\rho = 0,403$) με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό σημαίνει ότι όσο καλύτερα νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση λαμβάνουν από την εργασία τους συνολικά.

Πίνακας 8.10 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων

Crosstabulation								
		Γενική ικανοποίηση από εργασία						Σύνολο
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα		
Καλή συνεργασία μεταξύ συναδέλφων	Διαφωνώ	N	0	1	0	0	0	1
	Απόλυτα	%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
	Διαφωνώ	N	0	1	0	0	0	1
		%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	N	2	6	5	2	0	15
		%	2,6%	7,7%	6,4%	2,6%	0,0%	19,2%
	Συμφωνώ	N	0	3	24	11	4	42
		%	0,0%	3,8%	30,8%	14,1%	5,1%	53,8%
Συμφωνώ	N	1	2	5	8	3	19	
Απόλυτα	%	1,3%	2,6%	6,4%	10,3%	3,8%	24,4%	
Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
		%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,280 ^a	16	,012
Likelihood Ratio	29,219	16	,022
Linear-by-Linear Association	12,478	1	,000
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation = ,403			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.			

- Εμπιστοσύνη και αλληλοϋποστήριξη

Θετική είναι και η συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής που εκφράζει την άποψη του δείγματος για το αν υπάρχει εμπιστοσύνη και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων και της γενικότερης ικανοποίησης από την εργασία, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης εμφανίζεται θετικός ($\rho = 0,429$). Η γραμμική σχέση που

επιβεβαιώνεται με την τιμή του p-value = 0,000, αποτυπώνει το γεγονός ότι επηρεάζεται η γενική ικανοποίηση από την εργασία από τον παράγοντα των σχέσεων εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης μεταξύ συναδέλφων.

Πίνακας 8.11 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων

Crosstabulation									
		Γενική ικανοποίηση από εργασία						Σύνολο	
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα			
Εμπιστοσύνη και αλληλοϋποστή- ριξη μεταξύ συναδέλφων	Διαφωνώ Απόλυτα	N	0	1	0	0	0	1	
		%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	
	Διαφωνώ	N	0	2	1	0	0	3	
		%	0,0%	2,6%	1,3%	0,0%	0,0%	3,8%	
	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	N	2	4	13	1	1	21	
		%	2,6%	5,1%	16,7%	1,3%	1,3%	26,9%	
	Συμφωνώ	N	1	5	15	13	3	37	
		%	1,3%	6,4%	19,2%	16,7%	3,8%	47,4%	
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	0	1	5	7	3	16	
		%	0,0%	1,3%	6,4%	9,0%	3,8%	20,5%	
	Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
			%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,444 ^a	16	,062
Likelihood Ratio	24,938	16	,071
Linear-by-Linear Association	14,170	1	,000
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation = ,429			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.			

8.2.3 Εργασιακή ικανοποίηση και σχέσεις με ανωτέρους

Σε αυτή την υποενότητα ο έλεγχος των συσχετίσεων έδειξε ότι δεν υπάρχουν γραμμικές συσχετίσεις με τις μεταβλητές που εκφράζουν την “επάρκεια των ικανοτήτων των ανωτέρων” (p-value= 0,078), “την υπευθυνότητα της ανώτερης διοίκησης για τα προβλήματα” (p-value= 0,095) , “την αξιολόγηση και αναγνώριση από τους ανωτέρους” (p-value= 0,077). Αυτό σημαίνει ότι το δείγμα δεν επηρεάζεται

ως προς την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθει συνολικά από την εργασία του σε σχέση με τις σχέσεις με τους ανωτέρους του.

8.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση και περιβάλλον εργασίας

- *Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας*

Η ικανοποίηση από το αν το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο και προδιαθέτει τον υπάλληλο να εργασθεί, φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία, καθώς η τιμή του p -value = 0,000 και του συντελεστή συσχέτισης ρ = 0,418. Αυτό σημαίνει ότι όσο λιγότερο ευχάριστο και κατάλληλο θεωρούν οι υπάλληλοι το περιβάλλον εργασίας, τόσο λιγότερη ικανοποίηση νιώθουν και από την εργασία τους γενικά, και το αντίθετο.

Πίνακες 8.12 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και περιβάλλον εργασίας

Crosstabulation								
		Γενική ικανοποίηση από εργασία						Σύνολο
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα		
Ευχάριστο περιβάλλον που προδιαθέτει για εργασία	Διαφωνώ	N	1	3	5	2	0	11
	Απόλυτα	%	1,3%	3,8%	6,4%	2,6%	0,0%	14,1%
	Διαφωνώ	N	0	6	11	2	3	22
		%	0,0%	7,7%	14,1%	2,6%	3,8%	28,2%
	Ούτε Διαφωνώ -Ούτε Συμφωνώ	N	2	4	17	6	0	29
		%	2,6%	5,1%	21,8%	7,7%	0,0%	37,2%
	Συμφωνώ	N	0	0	1	10	3	14
		%	0,0%	0,0%	1,3%	12,8%	3,8%	17,9%
Συμφωνώ Απόλυτα	N	0	0	0	1	1	2	
	%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	1,3%	2,6%	
Σύνολο	N	3	13	34	21	7	78	
	%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,163 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	44,147	16	,000
Linear-by-Linear Association	13,475	1	,000
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation = ,418			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.			

- Γενική ικανοποίηση από χώρο

Η γενική ικανοποίηση από το χώρο εργασίας φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία, καθώς η τιμή του p-value = 0,000 και του συντελεστή συσχέτισης $\rho = 0,418$. Αυτό σημαίνει ότι όσο λιγότερη ικανοποίηση νιώθουν από το χώρο εργασίας, τόσο λιγότερη ικανοποίηση νιώθουν και από την εργασία τους γενικά και το αντίθετο.

Πίνακες 8.13 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και γενικής ικανοποίησης από χώρο εργασίας

Crosstabulation									
		Γενική ικανοποίηση από την εργασία						Σύνολο	
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα			
Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο και με προδιαθέτει να εργαστώ	Διαφωνώ Απόλυτα	N	2	7	2	0	1	12	
		%	2,6%	9,0%	2,6%	0,0%	1,3%	15,4%	
	Διαφωνώ	N	0	3	15	4	2	24	
		%	0,0%	3,8%	19,2%	5,1%	2,6%	30,8%	
	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	N	1	3	14	7	1	26	
		%	1,3%	3,8%	17,9%	9,0%	1,3%	33,3%	
	Συμφωνώ	N	0	0	3	8	2	13	
		%	0,0%	0,0%	3,8%	10,3%	2,6%	16,7%	
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	0	0	0	2	1	3	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	1,3%	3,8%	
	Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
			%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,719 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	44,195	16	,000
Linear-by-Linear Association	19,158	1	,000
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation = ,499			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.			

Ίδια είναι και η συσχέτιση που προκύπτει μεταξύ της ικανοποίησης από τις κτιριακές εγκαταστάσεις με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία με $p\text{-value}=0,001$ και $\rho=0,372$. Συσχετίζονται δηλαδή γραμμικά θετικά οι δύο μεταβλητές, που σημαίνει ότι η γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία προκαλείται και από την ικανοποίηση από τις κτιριακές εγκαταστάσεις.

- Υλικοτεχνική υποδομή

Επίσης, θετικά γραμμική είναι και η σχέση μεταξύ της ύπαρξης υλικοτεχνικής υποστήριξης και της γενικότερης ικανοποίησης από την εργασία (p -value= 0,013 και ρ = 0,282).

Πίνακας 8.14 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και ύπαρξης υλικοτεχνικής υποδομής

Crosstabulation									
		Γενική ικανοποίηση από την εργασία					Σύνολο		
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα			
Ύπαρξη υλικοτεχνικής υποδομής	Διαφωνώ Απόλυτα	N	1	4	11	3	0	19	
		%	1,3%	5,1%	14,1%	3,8%	0,0%	24,4%	
	Διαφωνώ	N	2	3	14	8	2	29	
		%	2,6%	3,8%	17,9%	10,3%	2,6%	37,2%	
	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	N	0	4	5	5	1	15	
		%	0,0%	5,1%	6,4%	6,4%	1,3%	19,2%	
	Συμφωνώ	N	0	2	3	5	4	14	
		%	0,0%	2,6%	3,8%	6,4%	5,1%	17,9%	
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	0	0	1	0	0	1	
		%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	1,3%	
	Σύνολο		N	3	3	13	34	21	7
			%	3,8%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,485 ^a	16	,355
Likelihood Ratio	18,699	16	,285
Linear-by-Linear Association	6,127	1	,013
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation = ,282			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.			

- *Έλλειψη εξαερισμού και καθαριότητας*

Από την τιμή του $p\text{-value} = 0,127$ προκύπτει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής “έλλειψη εξαερισμού και καθαριότητας” και της γενικής ικανοποίησης από την εργασία, ενώ θα περίμενε κανείς να υπάρχει.

- *Συνωστισμός πολλών υπαλλήλων σε μικρό χώρο*

Η μεταβλητή αυτή δε βρέθηκε να συσχετίζεται με τη γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία, καθώς η τιμή του $p\text{-value} = 0,692 > \alpha$, (όπου $\alpha = 5\%$). Κάτι τέτοιο θα μπορούσαμε να το σχολιάσουμε ως αναμενόμενο, καθώς το πρόβλημα του συνωστισμού υπαλλήλων δεν υφίσταται πλέον στις υπηρεσίες του ΙΚΑ, με την ολιγόστευση του αριθμού των υπαλλήλων.

8.2.5 Εργασιακή ικανοποίηση και δυνατότητες επιμόρφωσης

Σε αυτή την υποενότητα τα αποτελέσματα είναι πολύ ενδιαφέροντα. Η μεταβλητή “υπάρχουν πολιτικές προώθησης της επιμόρφωσης” και η μεταβλητή “θεωρώ απαραίτητη την επιμόρφωση” φαίνεται να μη συσχετίζονται με τη γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία (τιμές $p\text{-value} = 0,830$ και $0,963$ αντίστοιχα), με συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του δείγματος δεν αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους ανάλογα τις πολιτικές και τα μέτρα που λαμβάνονται για επιμόρφωση των εργαζομένων.

Επίσης, αυτοί που θεωρούν ότι υπάρχει κουλτούρα διαμοίρασης της γνώσης εντός του οργανισμού, φαίνεται να μην αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους μέσα από αυτόν τον παράγοντα. Αυτό φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν, όπου η τιμή $p\text{-value} = 0,059$ οριακή μεν, ωστόσο διαβεβαιώνει την ανεξαρτησία των δύο μεταβλητών.

Επίσης, η μεταβλητή “βελτίωσα τις γνώσεις μου προς όφελος της υπηρεσίας” συσχετίζεται γραμμικά και μάλιστα θετικά ($p\text{-value} = 0,039$ και $\rho = 0,098$) με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία, σε αντίθεση με τη μεταβλητή “βελτίωσα τις γνώσεις μου για προσωπικό όφελος”, η οποία είναι ανεξάρτητη με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία ($p\text{-value} = 0,941$). Αυτό δείχνει ότι οι υπάλληλοι του δείγματος που επενδύουν στη γνώση προς όφελος του οργανισμού, απολαμβάνουν και την ικανοποίηση που αυτή η επένδυση δημιουργεί, μέσα στην εργασία.

Παρακάτω φαίνονται αναλυτικά αυτές οι σχέσεις:

Πίνακες 8.15 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και ύπαρξης δυνατότητας επιμόρφωσης

Crosstabulation								
		Γενική ικανοποίηση από εργασία						Σύνολο
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα		
Βελτίωση γνώσεων προς όφελος της υπηρεσίας	Διαφωνώ	N	0	3	1	0	1	5
		%	0,0%	3,8%	1,3%	0,0%	1,3%	6,4%
	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	N	1	1	3	2	0	7
		%	1,3%	1,3%	3,8%	2,6%	0,0%	9,0%
	Συμφωνώ	N	0	7	22	14	4	47
		%	0,0%	9,0%	28,2%	17,9%	5,1%	60,3%
Συμφωνώ Απόλυτα	N	2	2	8	5	2	19	
%	2,6%	2,6%	10,3%	6,4%	2,6%	24,4%		
Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
		%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,991 ^a	12	,192
Likelihood Ratio	16,193	12	,183
Linear-by-Linear Association	,740	1	,390
N of Valid Cases	78		
PearsonCorrelation= ,098			
a. 15 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.			

Συσχέτιση βελτίωσης γνώσεων για προσωπικό όφελος και γενικής ικανοποίησης από την εργασία :

Πίνακας 8.16 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και βελτίωσης γνώσεων για προσωπικό όφελος

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,884 ^a	16	,975
Likelihood Ratio	9,678	16	,883
Linear-by-Linear Association	,005	1	,941
N of Valid Cases	78		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

8.2.6 Εργασιακή ικανοποίηση και σχέσεις με συναλλασσόμενους

Σε αυτή την υποενότητα φαίνεται ότι μόνο η επικοινωνία με τους ασφαλισμένους συσχετίζεται με την ικανοποίηση που λαμβάνουν γενικά οι υπάλληλοι από την εργασία, ενώ οι άλλοι παράγοντες είναι ανεξάρτητοι με αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, οι τιμές του p-value στον έλεγχο της γενικής ικανοποίησης με τη μεταβλητή που εκφράζει τη συμπεριφορά των συναλλασσομένων και αυτή που εκφράζει την επιθυμία η μη επαφής με το κοινό, επιβεβαιώνουν την ανεξαρτησία τους (p-value= 0,460 και 0,379 αντίστοιχα).

- *Επικοινωνία με ασφαλισμένους*

Η καλή επικοινωνία με τους ασφαλισμένους φαίνεται να έχει θετική γραμμική σχέση (p-value= 0,001 και $\rho= 0,396$) με τη γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία. Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση που γενικά λαμβάνει από την εργασία του το δείγμα εξαρτάται θετικά από την καλή επικοινωνία με τους ασφαλισμένους.

Πίνακας 8.17 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους

Crosstabulation								
			Γενική ικανοποίηση από εργασία					Σύνολο
			Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
Η επικοινωνία με τους ασφαλισμένους είναι ικανοποιητική	Διαφωνώ Απόλυτα	N	1	1	0	0	0	2
		%	1,3%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
	Διαφωνώ	N	1	6	4	5	0	16
		%	1,3%	7,7%	5,1%	6,4%	0,0%	20,5%
	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	N	0	2	16	3	1	22
		%	0,0%	2,6%	20,5%	3,8%	1,3%	28,2%
	Συμφωνώ	N	0	4	14	9	4	31
		%	0,0%	5,1%	17,9%	11,5%	5,1%	39,7%
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	1	0	0	4	2	7
		%	1,3%	0,0%	0,0%	5,1%	2,6%	9,0%
Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
		%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,664 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	40,070	16	,001
Linear-by-Linear Association	12,104	1	,001
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation= ,396			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

8.2.7 Εργασιακή ικανοποίηση και αμοιβές και εξέλιξη

Οι οικονομικές απολαβές, γενικότερα οι αμοιβές και οι προοπτικές ανάπτυξης αποτελούν, όπως έχουμε προαναφέρει, σημαντικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται και από τους στατιστικούς ελέγχους σε αυτή την υποενοότητα.

- Προοπτικές εξέλιξης

Από το στατιστικό έλεγχο προέκυψε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης προοπτικής εξέλιξης και της γενικότερης ικανοποίησης από την εργασία, με τιμή $p\text{-value} = 0,064$.

- Ικανοποιητικές αμοιβές

Στην περίπτωση των οικονομικών απολαβών όμως, η συσχέτιση που προέκυψε μεταξύ της γενικής ικανοποίησης από την εργασία και της μεταβλητής που εκφράζει πώς νιώθουν οι υπάλληλοι για το μισθό που λαμβάνουν, είναι, όπως θα ήταν αναμενόμενο, γραμμική και θετική ($p\text{-value} = 0,007$ και $\rho = 0,309$). Λογικά, αν αισθάνονται οι υπάλληλοι ότι ο μισθός τους ανταποκρίνεται στα προσόντα, στην εξειδίκευση και προϋπηρεσία τους, αυτό τους κάνει να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Η συσχέτιση αυτή απεικονίζεται στους πίνακες που ακολουθούν.

Πίνακες 8.18 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και ικανοποίησης από αμοιβές

Crosstabulation								
		Γενική ικανοποίηση από εργασία						Σύνολο
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα		
Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός ανάλογος των προσόντων κλπ	Διαφωνώ	N	3	6	17	6	4	36
	Απόλυτα	%	3,8%	7,7%	21,8%	7,7%	5,1%	46,2%
	Διαφωνώ	N	0	5	17	9	0	31
		%	0,0%	6,4%	21,8%	11,5%	0,0%	39,7%
	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	N	0	2	0	5	1	8
		%	0,0%	2,6%	0,0%	6,4%	1,3%	10,3%
	Συμφωνώ	N	0	0	0	1	1	2
		%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	1,3%	2,6%
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	0	0	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	1,3%
	Σύνολο	N	3	13	34	21	7	78
		%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,086 ^a	16	,010
Likelihood Ratio	32,351	16	,009
Linear-by-Linear Association	7,334	1	,007
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation = ,309			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.			

- **Αδικία από μειώσεις μισθού**

Η μεταβλητή που εκφράζει την αδικία που νιώθουν οι υπάλληλοι από τις μειώσεις των μισθών τους δε βρέθηκε να συσχετίζεται με την γενική ικανοποίηση από την εργασία τους, καθώς η τιμή του p-value = 0,961 > α.

8.2.8 Γενική ικανοποίηση από την εργασία

Οι παράγοντες που συνθέτουν τη γενική ικανοποίηση από την εργασία στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, αφορούν στην ασφάλεια και στην παροχή κοινωνικού έργου από τη μία πλευρά, και στην επιθυμία για αλλαγή υπηρεσίας, φορέα ακόμα και τομέα (δημόσιο, ιδιωτικό) από την άλλη.

Σε αυτή την υποενότητα θα δούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση με την ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος και αρνητικές συσχετίσεις με αυτούς που αφορούν την αλλαγή υπηρεσίας και δημοσίου φορέα.

- **Ασφάλεια εργασιακού περιβάλλοντος**

Η ασφάλεια που παρέχει το εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να συσχετίζεται γραμμικά και μάλιστα θετικά με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία (p-value= 0,000 και ρ= 0,399). Συνεπώς, όταν οι υπάλληλοι νιώθουν ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζονται θετικά στη γενικότερη ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους.

**Πίνακες 8.19 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και ασφάλειας
εργασιακού περιβάλλοντος**

Crosstabulation								
			Γενική ικανοποίηση από εργασία					Σύνολο
			Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	
Ασφάλεια εργασιακού περιβάλλ- λοντος	Διαφωνώ Απόλυτα	N	1	3	6	2	0	12
		%	1,3%	3,8%	7,7%	2,6%	0,0%	15,4%
	Διαφωνώ	N	1	8	12	5	2	28
		%	1,3%	10,3%	15,4%	6,4%	2,6%	35,9%
	Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ	N	1	1	14	8	1	25
		%	1,3%	1,3%	17,9%	10,3%	1,3%	32,1%
	Συμφωνώ	N	0	1	2	5	4	12
		%	0,0%	1,3%	2,6%	6,4%	5,1%	15,4%
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	0	0	0	1	0	1
		%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	1,3%
Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
		%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,931 ^a	16	,071
Likelihood Ratio	24,401	16	,081
Linear-by-Linear Association	12,285	1	,000
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation= ,399			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.			

- Αίσθηση παροχής κοινωνικού έργου

Από τη μεταβλητή που εκφράζει την αίσθηση παροχής κοινωνικού έργου, φαίνεται ότι οι υπάλληλοι δεν επηρεάζονται ως προς τη γενική ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους, καθώς η τιμή του p-value= 0,243.

- Αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος (μετάθεση, μετάταξη, απόσπαση)

Η αρνητική συσχέτιση που αναφέραμε προηγουμένως, έχει να κάνει με τους παράγοντες που εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα. Δηλαδή, είναι λογικό να λαμβάνει κάποιος λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία, όταν έχει μεγάλη επιθυμία

για αλλαγή εργασίας. Αυτό επιβεβαιώνεται στους παρακάτω πίνακες με την τιμή του συντελεστή συσχέτισης να είναι αρνητικός ($\rho = -0,390$).

Πίνακες 8.20 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και επιθυμίας αλλαγής περιβάλλοντος εργασίας

Crosstabulation									
		Γενική ικανοποίηση από εργασία						Σύνολο	
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα			
Επιθυμία αλλαγής εργασίας (μετάθεση, μετάταξη, απόσπαση)	Διαφωνώ Απόλυτα	N	0	0	1	0	1	2	
		%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	1,3%	2,6%	
	Διαφωνώ	N	0	0	4	8	0	12	
		%	0,0%	0,0%	5,1%	10,3%	0,0%	15,4%	
	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	N	2	1	6	6	3	18	
		%	2,6%	1,3%	7,7%	7,7%	3,8%	23,1%	
	Συμφωνώ	N	0	5	17	6	3	31	
		%	0,0%	6,4%	21,8%	7,7%	3,8%	39,7%	
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	1	7	6	1	0	15	
		%	1,3%	9,0%	7,7%	1,3%	0,0%	19,2%	
	Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
			%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,147 ^a	16	,003
Likelihood Ratio	36,837	16	,002
Linear-by-Linear Association	11,702	1	,001
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation= -,390			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.			

- Εργασία σε άλλη δημόσια υπηρεσία

Και εδώ φαίνεται η αρνητική γραμμική συσχέτιση της επιθυμίας για εργασία σε άλλη δημόσια υπηρεσία και της γενικότερης εργασιακής ικανοποίησης, με την τιμή του $\rho = -0,385$. Σωστά εκφράζεται η λιγιστή ικανοποίηση του δείγματος από την εργασία, όταν υπάρχει μεγαλύτερη επιθυμία για αλλαγή δημόσιας υπηρεσίας. Στους πίνακες που ακολουθούν απεικονίζεται αυτή η σχέση.

Πίνακες 8.21 : Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και επιθυμίας εργασίας σε άλλη δημόσια υπηρεσία

Crosstabulation								
		Γενική ικανοποίηση από εργασία						Σύνολο
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα		
Προτίμηση εργασίας σε άλλη δημ. υπηρεσία	Διαφωνώ	N	0	0	2	0	1	3
	Απόλυτα	%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	1,3%	3,8%
	Διαφωνώ	N	1	0	3	8	0	12
		%	1,3%	0,0%	3,8%	10,3%	0,0%	15,4%
	Ούτε Διαφωνώ-Ούτε Συμφωνώ	N	0	2	7	8	4	21
		%	0,0%	2,6%	9,0%	10,3%	5,1%	26,9%
	Συμφωνώ	N	1	5	15	4	2	27
		%	1,3%	6,4%	19,2%	5,1%	2,6%	34,6%
	Συμφωνώ Απόλυτα	N	1	6	7	1	0	15
		%	1,3%	7,7%	9,0%	1,3%	0,0%	19,2%
Σύνολο		N	3	13	34	21	7	78
		%	3,8%	16,7%	43,6%	26,9%	9,0%	100,0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,138 ^a	16	,010
Likelihood Ratio	35,100	16	,004
Linear-by-Linear Association	11,436	1	,001
N of Valid Cases	78		
Pearson Correlation= -,385			
a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.			

- Εργασία στο δημόσιο τομέα

Η μεταβλητή που εκφράζει την επιθυμία ή μη για εργασία γενικά στο δημόσιο τομέα, είναι ασυσχέτιστη με τη γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία. Η ανεξαρτησία των δύο μεταβλητών επιβεβαιώνεται με την τιμή του p-value= 0,87> α .

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι, όπως έχουμε προαναφέρει σε προηγούμενη υποενότητα⁷⁵, η μειοψηφία του δείγματος (16,7%) δήλωσε ότι δε θα επιθυμούσε να απασχολείται στο δημόσιο τομέα.

⁷⁵ Βλ. υποενότητα 7.1.4, Πίνακας 7.14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

9.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με σκοπό να διερευνηθούν οι τάσεις που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα. Παρόμοιες μελέτες έχουν διεξαχθεί για τη διερεύνηση του φαινομένου, ωστόσο όχι στη συγκεκριμένη οικονομική συγκυρία. Το δείγμα της έρευνας είναι μικρό, αποτελώντας ακόμα μικρότερο μέρος του συνόλου των υπαλλήλων του Ιδρύματος, ωστόσο μπορούμε με ασφάλεια να πούμε ότι εκφράζει μία τάση. Για το λόγο αυτό, πεποίθηση της ερευνήτριας είναι ότι η συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε εξήχθησαν συμπεράσματα ως προς τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, γενικά συμπεράσματα για την εργασιακή ικανοποίησή του και κάποια ειδικότερα, ως προς τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Πιο αναλυτικά, είδαμε ότι τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος άλλαξαν με μείωση του μέσου όρου ηλικίας, μείωση του μέσου όρου ετών υπηρεσίας, μείωση του μέσου μισθού, αλλά βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος.

Συμπεράναμε από την ανάλυση, ότι το δείγμα θεωρεί το αντικείμενο εργασίας του ιδιαίτερα ενδιαφέρον και αυτός ο παράγοντας επηρεάζει θετικά τη γενική ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία του. Ωστόσο, οι αλλαγές στο εργασιακό πόστο είναι κάτι που επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίησή του. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι τα δυσμενή χαρακτηριστικά του εργασιακού αντικειμένου (γραφειοκρατία και συνεχής επαφή με τους συναλλασσόμενους) δεν επηρεάζουν με κάποιο τρόπο την ικανοποίηση που νιώθει το δείγμα γενικά.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους χαρακτηρίζονται πολύ καλές. Η εμπιστοσύνη, η καλή συνεργασία και η αλληλοϋποστήριξη αποτελούν δε, κορυφαίους παράγοντες από τους οποίους αντλούν ικανοποίηση μέσα στην εργασία τους οι υπάλληλοι. Αυτό, ωστόσο δε συμβαίνει και με τις σχέσεις με τους ανωτέρους. Ενώ η συνεργασία και η επίλυση των προβλημάτων γίνονται χωρίς πρόβλημα και οι σχέσεις χαρακτηρίζονται

επίσης πολύ καλές, δεν επηρεάζουν παρόλα αυτά καθόλου την επαγγελματική ικανοποίησή τους.

Σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον και τις κτιριακές εγκαταστάσεις οι απόψεις που κατατέθηκαν ήταν κυρίως αρνητικές. Ομοίως και για την υλικοτεχνική υποδομή και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας. Στην πραγματικότητα, η πλειοψηφία των κτιρίων των Υποκαταστημάτων στα οποία διεξήχθη η παρούσα έρευνα, με πιθανή εξαίρεση το ΙΚΑ Αλεξάνδρας, είναι παλαιωμένα και δεν αποτελούν ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Εξάλλου, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ανάλυσης μας, οι παράγοντες που αφορούν τις κτιριακές εγκαταστάσεις στο σύνολό τους επηρεάζουν τη γενική επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του δείγματος.

Όσον αφορά τις πολιτικές που ασκούνται στο Ίδρυμα και αφορούν στην επιμόρφωση των εργαζομένων, σύμφωνα με την άποψη του δείγματος δεν είναι πολλές, αλλά δε φαίνεται κιόλας αυτό να αποτελεί παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι το πολύ μεγάλο ποσοστό που βελτίωσε το επίπεδο γνώσεών του, μέσω επιμόρφωσης, προς όφελος του οργανισμού και αυτή η προσωπική επένδυση φαίνεται ότι αποτελεί και αντικείμενο άντλησης εργασιακής ικανοποίησης. Η επίδραση αυτού του παράγοντα στη γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία είναι η μοναδική στην ομάδα των παραγόντων που αφορούν τις ενέργειες επιμόρφωσης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το δείγμα πιθανά δεν είναι συνηθισμένο σε βελτιωτικές ενέργειες στην επιμόρφωση, από πλευράς της υπηρεσίας και ίσως αυτό να είναι ο λόγος που η ικανοποίησή του δεν επηρεάζεται εν γένει από αυτούς τους παράγοντες, όμως επηρεάζεται από τις ίδιες τις δικές του ενέργειες που αφορούν σε αυτόν τον τομέα.

Η επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους σε γενικές γραμμές θεωρείται ικανοποιητική και αυτό αποτελεί το μοναδικό παράγοντα από αυτή την ομάδα, που επηρεάζει τη γενική ικανοποίηση του δείγματος από την εργασία του. Ενώ, η πλειοψηφία όμως, θα επιθυμούσε να μην έρχεται σε επαφή με το κοινό ωστόσο αυτό δεν επηρεάζει το δείγμα στο πόσο ικανοποιείται από την εργασία του.

Στον μισθολογικό τομέα η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι αμείβεται δυσανάλογα με τα προσόντα και την εξειδίκευσή του και αυτό αποτελεί και παράγοντα δυσαρέσκειας από την εργασία του. Το ίδιο συμβαίνει και με την αίσθηση ασφάλειας που παρέχει το εργασιακό περιβάλλον. Από την άλλη οι μειώσεις μισθών,

των τελευταίων ετών, ενώ δυσαρέστησε την πλειοψηφία δεν αποτέλεσε και λόγο για τη γενικότερη δυσαρέσκεια από την εργασία της.

Τέλος, θετικοί εμφανίζονται οι υπάλληλοι του δείγματος για αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος μέσω μετάθεσης στον ίδιο φορέα αλλά και μετάταξης ή απόσπασης σε άλλο δημόσιο φορέα, κάτι που φαίνεται να επηρεάζει τη γενικότερη ικανοποίηση που νιώθουν από την εργασία τους. Αντίθετα, δεν υπάρχει διάθεση από την πλειοψηφία του δείγματος να εγκαταλείψει το δημόσιο τομέα γενικά, ωστόσο αυτό δεν αποτελεί αντικείμενο που προκαλεί συναισθήματα δυσαρέσκειας από την εργασία του.

Προκειμένου να διερευνήσουμε εάν η οικονομική ύφεση και τα αποτελέσματά της στον εργασιακό βίο του δημοσίου τομέα, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση του δείγματος και γενικότερα των υπαλλήλων του ΙΚΑ, προσθέσαμε στο ερωτηματολόγιο ερωτήσεις που αφορούν στο ζήτημα αυτό. Η Ε34 για τη διερεύνηση της υπαιτιότητας της ανώτερης διοίκησης για τις δυσλειτουργίες του ΙΚΑ, η Ε52 που αναφέρεται στην ύπαρξη αισθήματος αδικίας λόγω των μισθολογικών μειώσεων και η Ε57, που αναφέρεται στην επιθυμία για εγκατάλειψη του δημοσίου τομέα. Η συντριπτική πλειοψηφία δήλωσε ότι θεωρεί υπεύθυνη την ανώτερη διοίκηση του Ιδρύματος (αρμόδιο Υπουργείο, εκάστοτε Διοικήσεις ΙΚΑ) για τις δυσλειτουργίες του και ότι όντως νιώθει αδικημένη με τις μισθολογικές μειώσεις που υπέστην. Ωστόσο, ελάχιστο ήταν το ποσοστό που παρά τις δύσκολες συνθήκες που δημιούργησε η οικονομική ύφεση στο δημόσιο τομέα της χώρας, θα επιθυμούσε να μην απασχολείται σε αυτόν. Αυτό πιθανά εκφράζει και μία γενικότερη ανασφάλεια για την εξέλιξη των εργασιακών παράλληλα και στον ιδιωτικό τομέα. Και οι τρεις αυτοί παράγοντες αποδείχθηκε από την ανάλυσή μας ότι είναι ασυσχέτιστοι με την ικανοποίηση που αισθάνονται οι υπάλληλοι από την εργασία τους συνολικά. Ωστόσο, πιθανή δυσαρέσκεια του δείγματος έχει αποτυπωθεί μέσα από άλλους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, όπως η ικανοποίηση από το μισθό και η διάθεση για αλλαγή φορέα εργασίας.

9.2 Σύγκριση εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας και της έρευνας που διενεργήθηκε το 2008 μπορούμε να βγάλουμε γόνιμα συμπεράσματα για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Ιδρύματος.

Από τη σύγκριση των δημογραφικών στοιχείων με τη μελέτη του 2008, διαπιστώνουμε ότι ο μέσος όρος της ηλικίας του δείγματος έχει μειωθεί, ως αποτέλεσμα των μαζικών αποχωρήσεων (λόγω διαθεσιμότητας ή συνταξιοδότησης) τα τελευταία έτη. Αντίστοιχα, και ο μέσος μισθός έχει μειωθεί σε σχέση με το δείγμα του 2008, λόγω της δημοσιονομικής πολιτικής που ακολουθήθηκε για μείωση του δημοσίου χρέους. Αντίθετα, τα ακαδημαϊκά προσόντα έχουν βελτιωθεί.

Μέσω της περιγραφικής στατιστικής παρατηρούμε ότι τα ποσοστά αυξομειώνονται σε συγκεκριμένες ερωτήσεις εκφράζοντας επιδείνωση σε κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες όπως λ.χ. τις μειώσεις μισθών, τις μειώσεις στο μέσο όρο ηλικίας του δείγματος, τις σχέσεις με τους συναλλασσόμενους, την ανυπαρξία δράσεων επιμόρφωσης, ή εκφράζοντας βελτίωση σε κάποιους παράγοντες όπως λ.χ. τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και ανωτέρων και την αύξηση χώρου εργασίας ανά εργαζόμενο.

Το αντικείμενο εργασίας θεωρείται ικανοποιητικό και επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων πριν, αλλά και κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.

Τα επίπεδα ανταπόκρισης που αφορούν στη γραφειοκρατία είναι περίπου τα ίδια, γεγονός που καταδεικνύει ότι δεν υπάρχουν βελτιώσεις στον τομέα αυτό.

Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά και με τους ανωτέρω είναι πολύ καλές και στις δύο περιόδους μελέτης και επηρεάζουν θετικά την γενική ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, πριν την οικονομική ύφεση παράγοντα επηρεασμού της γενικής επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων αποτελούσε και η σχέση με τους προϊσταμένους, κάτι που στην παρούσα μελέτη δεν αποδείχθηκε.

Οι σχέσεις με τους συναλλασσόμενους φαίνεται να έχουν ενταθεί, καθώς έχει μειωθεί αρκετά το ποσοστό που θεωρεί ότι είναι ικανοποιητική η επικοινωνία μαζί τους. Στην καταγραφή του 2008, η επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους εθεωρείτο ικανοποιητική από πιο μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων και μικρότερο ήταν το ποσοστό που δεν επιθυμούσε επαφή μαζί τους, σε σύγκριση με την παρούσα μελέτη. Παρόλα αυτά στη μελέτη του 2008, οι σχέσεις με τους συναλλασσόμενους δε βρέθηκε να συσχετίζονται με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία, ενώ στην παρούσα μελέτη η επικοινωνία με το κοινό βρέθηκε να επηρεάζει τη γενική αίσθηση ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους.

Η ύπαρξη πολιτικών επιμόρφωσης ενώ αποτελούσε παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης πριν λίγα χρόνια, πλέον αυτό δεν ισχύει. Αυτό θα μπορούσε να

αποδοθεί στο γεγονός ότι η επιμόρφωση αποτελεί πιθανά, υποδεέστερο παράγοντα, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κατάστασης.

Όπως θα ήταν αναμενόμενο, λόγω οικονομικής συγκυρίας στην παρούσα μελέτη, αυξήθηκε το ποσοστό που θεωρεί χαμηλές τις απολαβές σε σχέση με τα προσόντα, την προϋπηρεσία κ.τ.λ., σε σύγκριση με το αντίστοιχο του 2008. Αυτό αποτελεί παράγοντα δυσαρέσκειας στο δείγμα της μελέτης μας, ενώ δεν υπάρχει κάποια συσχέτιση των δύο στη μελέτη του 2008, απόδειξη ότι η χειροτέρευση της οικονομικής κατάστασης των υπαλλήλων, επηρεάζει γενικά και την ικανοποίηση από την εργασία τους. Τέλος, το ποσοστό των υπαλλήλων του θεωρούν ότι επιτελούν και κοινωνικό έργο παραμένει σε υψηλά επίπεδα και στις δύο μελέτες.

Η γενική ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να είναι μέτρια και στις δύο μελέτες από την πλειοψηφία, αλλά με το μικρότερο ποσοστό να μη νιώθει ικανοποιημένο και με το αμέσως μεγαλύτερο να νιώθει μια γενική ικανοποίηση.

Τέλος, τα ποσοστά που δηλώνουν ότι θα άλλαζαν εργασιακό περιβάλλον και δημόσιο φορέα παραμένουν στα ίδια επίπεδα και στα δύο δείγματα με αμελητέες μεταβολές. Οι παράγοντες αυτοί, πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, παραμένουν παράγοντες με ισχυρή συσχέτιση με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία.

Τέλος, τα μεγαλύτερα ποσοστά, και στις δύο μελέτες, παρατηρούνται στις ερωτήσεις για επιβεβαίωση της ύπαρξης γραφειοκρατίας, της υπαιτιότητας της ανώτερης διοίκησης για τις δυσλειτουργίες της Υπηρεσίας, τις ελλείψεις στα προγράμματα επιμόρφωσης και της επιτέλεσης κοινωνικού έργου.

9.3 Προτάσεις

Τα αποτελέσματα της μελέτης μας, επιβεβαιώνουν ότι το πλαίσιο των αναγκών των εργαζομένων του ΙΚΑ, είναι πολύπλοκο και οι παράγοντες ικανοποίησής τους καθοριστικοί.

Κίνητρα όπως οι αμοιβές και η μονιμότητα, αποτελούσαν παραδοσιακά τη βάση για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων. Ωστόσο αυτό είναι αμφίβολο, κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται και μέσα από τα αποτελέσματα της μελέτης μας.

Εξάλλου, στη δεδομένη οικονομική συγκυρία, η δημοσιονομική πολιτική που ακολουθείται δεν μπορεί να υποστηρίξει μία αύξηση του επιπέδου των μισθών και επιπλέον η μονιμότητα είναι επισφαλής μέσα στα πλαίσια της επικείμενης αναδιάρθρωσης και της συρρίκνωσης του δημόσιου τομέα. Όλα αυτά οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων τόνωσης της παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων.

Τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης, που χρησιμοποιούνται κατά κόρον σε δημοσίους φορείς άλλων ευρωπαϊκών χωρών, και τα οποία έχουμε αναφέρει σε προηγούμενη ενότητα της παρούσας εργασίας, δε πρέπει να αφορούν μόνο στην επίτευξη οικονομικών και ποσοτικών στόχων. Σύμφωνα με την Μ. Καπή (2009), θα πρέπει τα σύγχρονα επιστημονικά εργαλεία διοίκησης να χρησιμοποιηθούν και για την ανάπτυξη του τομέα των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να θεωρηθεί κεφάλαιο του δημοσίου τομέα και να αναπτυχθεί. Θα πρέπει να τονωθεί μέσω αυτών η δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης των εργαζόμενων καθώς και η ανάπτυξη των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ τους. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια είναι σημαντικό να εφαρμοστεί η πολιτική της «ανοικτής πόρτας» από την κορυφή της οργανωτικής ιεραρχίας έως τη βάση, η οποία ευνοεί τις ευκαιρίες προσωπικής επαφής και συνεργασίας όλων των εργαζόμενων ακόμη και με τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου θα υπάρχει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των υπαλλήλων. Ορισμένα από τα εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορούν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της ενίσχυσης της παραπάνω προσπάθειας όπως για παράδειγμα, η οργάνωση ομάδων εργασίας με τη συμμετοχή υπαλλήλων όλων των βαθμίδων, προς αξιοποίηση όλων των προσόντων και γνώσεων, η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και η δημιουργία προγραμμάτων, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η ανάθεση καθηκόντων ανάλογα τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων με σκοπό την ανάπτυξή τους.

Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ αποτελούν ένα νευραλγικό κομμάτι της δημόσιας διοίκησης. Είναι φορέας με μεγάλη επισκεψιμότητα, συχνά από ευπαθείς ή ευαίσθητες ομάδες του πληθυσμού. Οι διαδικασίες αναδιοργάνωσής του βρίσκονται σε εξέλιξη με στόχο την εύρυθμη λειτουργία του, την καλύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων και τη διατήρηση του κοινωνικού του χαρακτήρα. Οι δυνατότητες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Οργανισμού, έχουν

βελτιώσει κατά πολύ τη λειτουργία του, μειώνοντας τη φυσική παρουσία των ασφαλισμένων και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Ωστόσο, πολλά ακόμη μπορούν να βελτιωθούν κυρίως στο τομέα του ανθρώπινου δυναμικού που πραγματευόμαστε στην παρούσα μελέτη. Η αύξηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας, μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να φέρει στη λειτουργία της.

Η βελτίωση των συνθηκών και του περιβάλλοντος εργασίας, και γενικά των κτιριακών εγκαταστάσεων κρίνεται επιβεβλημένη, προκειμένου να εξασφαλισθεί η ασφάλεια του προσωπικού. Στην πλειοψηφία τους οι υπηρεσίες του ΙΚΑ στεγάζονται σε παλαιωμένα κτίρια που δεν προδιαθέτουν τους εργαζόμενους να εργασθούν, αλλά επιπλέον δημιουργούν και στους συναλλασσόμενους άσχημη προδιάθεση για την υπηρεσία.

Επιπλέον, οι δυνατότητες επιμόρφωσης θα πρέπει να προωθηθούν, ιδιαίτερα αν λάβει κανείς υπόψη τις συνεχείς αλλαγές των τελευταίων ετών στη νομοθεσία, που αφορά το ασφαλιστικό και τα καθεστάτα συνταξιοδότησης, κάτι που επιβάλλει τη συνεχή ενημέρωση των υπαλλήλων, προκειμένου να αποφευχθούν λανθασμένες υπηρεσιακές ενέργειες και διαδικασίες.

Τέλος, η συνεχής ενημέρωση του κοινού για τις λειτουργίες της υπηρεσίας και τους τρόπους εξυπηρέτησής του, θα συνέβαλε τα μέγιστα στην αποκατάσταση της εικόνας που έχει ο μέσος πολίτης για το ΙΚΑ.

Σύμφωνα με τον Spector (1997), η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως αντανάκλαση της λειτουργίας ενός οργανισμού και ως μέσο διάγνωσης δυνητικών προβληματικών περιοχών. Οι βελτιωτικές κινήσεις που αναφέρθηκαν στη λειτουργία του οργανισμού, θα φέρουν θετικά αποτελέσματα όχι μόνο στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, αλλά και στην εξυπηρέτηση του συναλλασσόμενου πολίτη.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποτελεσματική διαδικασία για βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ανθρώπινων πόρων. Οι παράγοντες που θα πρέπει να ενισχυθούν προκειμένου να βελτιωθεί η εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να είναι προς μία κατεύθυνση για την αποδοτική υλοποίηση των στόχων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στο σύνολο της δραστηριότητας του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πειραιά «Διοίκηση της Υγείας», η διπλωματική μου εργασία έχει ως θέμα τη σύγκριση της ικανοποίησης των υπαλλήλων του ΙΚΑ από την εργασία τους, πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Η ιδιότητά μου ως υπάλληλος του ΙΚΑ από το 2008 στις Διευθύνσεις Συντάξεων του ΙΚΑ Πειραιά και ΙΚΑ Συντάξεων, συνέβαλλε στην επιθυμία για μελέτη του συγκεκριμένου θέματος.

Παρακάτω παραθέτω ένα ερωτηματολόγιο που αφορά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ. Η συνδρομή σας στη συλλογή των στοιχείων είναι καθοριστική και θα με βοηθήσει τα μέγιστα στην καταγραφή των αλλαγών, που ενδεχομένως έχουν επέλθει στην επαγγελματική ζωή των υπαλλήλων του Ιδρύματος τα τελευταία έτη. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα και είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Αναμένεται δε, να διαρκέσει περίπου 5 λεπτά. Οι πληροφορίες που θα δώσετε είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

Ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία σας

1) Φύλο

Άνδρας		Γυναίκα	
--------	--	---------	--

2) Ηλικία

20-30		31-40		41-50		51-60		61<	
-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

3) Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος		Άγαμος		Διαζευγμένος		Σε διάσταση		Σε χηρεία	
---------	--	--------	--	--------------	--	-------------	--	-----------	--

4) Αριθμός παιδιών

Ένα		Δύο		Τρία		Τέσσερα		Τέσσερα<	
-----	--	-----	--	------	--	---------	--	----------	--

5) Ατομικό μηνιαίο εισόδημα

>1.000		1.001-1.250		1.251-1.500		1.501-1.750		1.751<	
--------	--	-------------	--	-------------	--	-------------	--	--------	--

6) Μορφωτικό επίπεδο – τίτλος σπουδών

Γυμνάσιο		Λύκειο		ΤΕΙ		ΑΕΙ		Μεταπτυχιακό	
Βασικός τίτλος σπουδών									

7) Κωδικός υποκαταστήματος εργασίας (π.χ. υποκατάστημα Παγκρατίου - 042)

Υποκατάστημα		Κωδ. Υποκ/τος	
--------------	--	---------------	--

8) Τμήμα (π.χ. έσοδα, συντάξεις, ανακεφαλαίωση κλπ)

Τμήμα	
-------	--

9) Συνολική υπηρεσία στο ΙΚΑ (σε έτη)

1-5		6-10		11-15		16-20		21-25		26-30		31<	
-----	--	------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

10) Χρόνια υπηρεσίας στην ίδια μονάδα (σε έτη)

1-5		6-10		11-15		16-20		21-25		26-30		31<	
-----	--	------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

11) Διοικητική βαθμίδα

Διευθυντής		Προϊστάμενος		Υπάλληλος	
------------	--	--------------	--	-----------	--

12) Αθροιστικά, πόσο χρόνο χρειάζεστε ημερησίως για να φθάσετε από το σπίτι στην εργασία και το αντίστροφο;

>30λ.		31-60 λ.		61-90 λ.		91-120 λ.		120 λ. <	
-------	--	----------	--	----------	--	-----------	--	----------	--

13) Με ποιόν τρόπο φθάνετε στην εργασία σας; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών, π.χ. περπάτημα και TAXI)

Περπάτημα		IX		TAXI		MMM		Περισσότερα από ένα MMM	
-----------	--	----	--	------	--	-----	--	-------------------------	--

14) Αν χρησιμοποιείτε ιδιωτικό αυτοκίνητο η δυνατότητα στάθμευσης είναι

Εύκολη		Δύσκολη	
--------	--	---------	--

15) Τί χώρο στάθμευσης χρησιμοποιείτε;

Ιδιωτικό		Της υπηρεσίας		Στο δρόμο	
----------	--	---------------	--	-----------	--

16) Η μετάβαση και αποχώρηση από την εργασία, μου προκαλούν άγχος και στρες

Διαφωνώ		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ	
---------	--	---------	--	--------------	--	---------	--	---------	--

απόλυτα				ούτε συμφωνώ				απόλυτα	
---------	--	--	--	--------------	--	--	--	---------	--

17) Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

18) Πόσο χρόνο έχετε παραμείνει στο ίδιο εργασιακό αντικείμενο (πόστο); (σε έτη)

1-5		6-10		11-15		16-20		21-25		26-30		31<	
-----	--	------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-----	--

19) Πόσες φορές έχετε αλλάξει αντικείμενο εργασίας;

Καμία		Μία		Δύο		Τρεις		Τέσσερις<	
-------	--	-----	--	-----	--	-------	--	-----------	--

20) Η τελευταία μετακίνησή σας έγινε μετά από δική σας αίτηση;

Ναι		Όχι	
-----	--	-----	--

21) Ερωτηθήκατε για τη θέση που κατέχετε;

Ναι		Όχι	
-----	--	-----	--

22) Το αντικείμενο της εργασίας μου έχει σχέση με τις σπουδές μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

23) Το αντικείμενο της εργασίας μου με φέρνει σε άμεση επαφή με τους ασφαλισμένους

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

24) Το αντικείμενο της εργασίας μου περιβάλλεται από πολυνομία, συχνές αλλαγές διατάξεων, γραφειοκρατικές διαδικασίες, κλπ

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

25) Έχω τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο της δουλειάς μου στο επίπεδο της μονάδας που υπηρετώ

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

26) Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ συναδέλφων του τμήματός μου και διαφορετικών τμημάτων και μονάδων

Διαφωνώ		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ	
---------	--	---------	--	--------------	--	---------	--	---------	--

απόλυτα				ούτε συμφωνώ				απόλυτα	
---------	--	--	--	--------------	--	--	--	---------	--

27) Υπάρχει εμπιστοσύνη και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

28) Υπάρχει επικοινωνία με τους συναδέλφους σε προσωπικό επίπεδο και εκτός εργασιακού χώρου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

29) Υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία με τους ανωτέρους μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

30) Οι επαγγελματικές ικανότητες των ανωτέρων μου είναι επαρκείς

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

31) Είναι δυνατή και άμεση η επίλυση τυχόν αποριών σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου από τους άμεσα προϊσταμένους μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

32) Απευθύνομαι συχνά στους προϊστάμενους για την επίλυση αποριών

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

33) Οι επιδόσεις μου στην εργασία αξιολογούνται σωστά και αναγνωρίζονται από τους ανωτέρους μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

34) Θεωρώ ότι η ανώτερη διοίκηση ευθύνεται για τα προβλήματα της υπηρεσίας

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

35) Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο και με προδιαθέτει να εργαστώ

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

36) Είμαι ικανοποιημένος από τις κτιριακές εγκαταστάσεις και το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

37) Υπάρχει έλλειψη εξαερισμού, ελλιπής ή ανεπαρκής κλιματισμός, μη σωστός φωτισμός, ανεπαρκής καθαριότητα του χώρου εργασίας μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

38) Υπάρχει συνωστισμός πολλών υπαλλήλων σε περιορισμένο χώρο

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

39) Η υλικοτεχνική στήριξη που μου παρέχεται για να ασκήσω τα καθήκοντα μου (Η/Υ, βιβλιογραφία, internet, κ.λπ.) είναι επαρκής

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

40) Γενικά είμαι ικανοποιημένος από το χώρο που εργάζομαι

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

41) Υπάρχουν πολιτικές και μέτρα που προωθούν τη μάθηση εντός του οργανισμού (σεμινάρια, ημερίδες, κλπ)

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

42) Θεωρώ απαραίτητη την επιμόρφωση με σεμινάρια, εκπαιδευτικές δραστηριότητες κλπ

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

43) Υπάρχει κουλτούρα διαμοίρασης της γνώσης εντός του οργανισμού

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

44) Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου βελτίωσα το επίπεδο γνώσης μου προς όφελος του οργανισμού

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

45) Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής μου βελτίωσα το επίπεδο γνώσης μου για προσωπικό όφελος

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

46) Η επικοινωνία με τους ασφαλισμένους - συναλλασσόμενους είναι ως επί το πλείστον ικανοποιητική

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

47) Συχνά οι συναλλασσόμενοι είναι απαιτητικοί, ευέξαπτοι, ανυπόμονοι, κλπ

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

48) Θα προτιμούσα να μην έρχομαι σε επαφή με το κοινό

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

49) Αισθάνομαι ασφαλής στο εργασιακό περιβάλλον που βρίσκομαι

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

50) Υπάρχουν προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης ανάλογες με τα προσόντα που διαθέτω

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

51) Ο μισθός που λαμβάνω είναι ικανοποιητικός αναλόγως των προσόντων, της προϋπηρεσίας και της εξειδίκευσής μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

52) Νιώθω αδικημένος/η για τις μειώσεις που επιβλήθηκαν στο μισθό μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

53) Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

54) Αισθάνομαι ότι μεταξύ άλλων παρέχω και κοινωνικό έργο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

55) Αν μπορούσα θα άλλαζα εργασιακό περιβάλλον (μετάθεση), ή θα έκανα αίτηση για μετάταξη ή απόσπαση

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

56) Θα προτιμούσα να εργάζομαι σε άλλη δημόσια υπηρεσία

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

57) Θα προτιμούσα να μη εργάζομαι στο δημόσιο τομέα

Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
--------------------	--	---------	--	------------------------------	--	---------	--	--------------------	--

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. **Ακριβός Χ., Ψαρόπουλος Χ. (2008)**, εκπαιδευτική ενότητα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στο χώρο της Εκπαίδευσης» των «Προγραμμάτων επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της Εκπαίδευσης», Υπ.Ε.Π.Θ, Ψηφιακή Βιβλιοθήκη Του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, σ.69, σσ.54-58
http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1336&bitstream=1336_01#page/1/mode/1up
2. **Δρούλια Θ. και Πολίτης Φ. (2008)**, «Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης», Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, σ.10, σ.111
3. **Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. (1983)**, Μάνατζμεντ - αποτελεσματική διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη, Αθήνα, Β' έκδοση, σ.177
4. **Κάντας, Α. (1998)**, «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία». Αθήνα, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
5. **Καρκατσούλης Π. (2004)**, «Το Κράτος σε Μετάβαση», Εκδ. Ι. Σιδέρης, σ.41
6. **Κέφης Β. (1998)**, «Το management των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών» Interbooks, σ.15
7. **Κοεμτζή Μ. (2008)**, «ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΟΥ BENCHMARKING ΜΕ ΤΗ Δ.Ο.Π. ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΚΑΤΑ ISO 9000», Διδ. Διατριβή Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Κοινωνικών και Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη, σ.32
8. **Λογοθέτης Ν. (1992)**, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδ. TQM Hellas Interbooks, σσ. 20-23
9. **Μακρυνδημήτρης Α. (2010)**, «Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης» 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ.143-146, σ.149, σσ.165-170, σσ.239-241, σσ.373-375
10. **Μακρυνδημήτρης Α. (1991)**, «Διοικητικές μελέτες», Δεκέμβριος, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, σ.8
11. **Μιχαλόπουλος Ν. (2003)**, «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management», Εκδ. Παπαζήση, σσ. 69-76, σσ.32-33
12. **Μπουραντάς Δ. (2002)**, «Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδ. Μπένου
13. **Ντάνος Α. (2010)**, «Η θεσμική προσέγγιση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, υπό το πρίσμα της σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης», ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΕΤΗΡΙΔΑ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, Περιοδική Επιστημονική Έκδοση του ΤΕΙ Πειραιά, Έκδοση Διοίκηση και Οικονομία, vol.14, no2, σσ.195-206
14. **Ξηροτύρη Σ. (2001)**, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Θεσσαλονίκη, Εκδ. Ανικούλα, σσ.196-199
15. **Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005)**, «Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα.», Αθήνα, Εκδ. Σιδέρης
16. **Παπούλιας Δ., «Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας & το μάνατζμεντ»,** Νοέμβριος 2009, Εκδ. Κριτική, σ.76

17. **Πετρίδου Ε. (2001)**, Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση, Εκδ. Ζυγός, σ.158
18. **Προβόπουλος Γ.Α. (1985)**, «Η κρίση στην κοινωνική ασφάλιση – Το πρόβλημα του ΙΚΑ», Επίκαιρα θέματα: 2 2, Αθήνα ΙΟΒΕ
19. **Ραμματά Μ. (2011)**, «Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδ. Κριτική, σσ.146-148
20. **Τάτσος Ν. (1994)**, «Τα δημόσια οικονομικά στην Ελλάδα», το οικονομικό Κ&Π, σσ.9-11
21. **Τάχος Α. & Συμεωνίδης Ι. (2007)**, «Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα – Ερμ ΥΚ & αντίστοιχων διατάξεων Κώδικα Δημοτικών & Κοινοτικών Υπαλλήλων», Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Γ έκδοση, Εκδ. Σάκκουλα, σσ.4-6
22. **Τριπερίνα Ι. (2002)**, «Διαχείριση καριέρας και απόδοσης: Εφαρμόζοντας την Ψυχολογία στην Εργασία», Αθήνα, Εκδ. CleverCareer, σσ.290-291
23. **Τσιότρας Γ. (2002)**, «Βελτίωση Ποιότητας», Β' Έκδοση, Εκδ. Μπένου, σσ.134-135, σσ.95-99
24. **Φαναριώτης Π. (2000)**, «Δημόσια Γραφειοκρατία. Προβλήματα-Επιπτώσεις-Προοπτικές», Εκδ. Σταμούλη, σ.19
25. **Χαλάς Γ., «ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»**, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 52
26. **Χαλάς Γ. (2002)**, «Ολική Ποιότητα Κατάρτισης», , Εκδόσεις Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, σ.44
27. **Χατζηπαντελή Π. (1999)**, «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα», Αθήνα, Εκδ. Μεταίχμιο, σ.69

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

28. **Agresti A. (2007)**, “An introduction to categorical data analysis”, 2nd Edition, Wiley Interscience, A. John Wiley & Sons, Inc., Publication, σσ. 41-43
29. **APQC**, The Benchmarking Management Guide, Productivity Press, 1993, Portland, Oregon
30. **Bright L. (2009)**, “Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?”, vol.38, no3, σσ.17-18
31. **Camilleri E. (2007)**, “Antecedents affecting public service motivation”, Personnel Review, σ.357
32. **Chandler A. (1997)**, «The visible hand: the managerial revolution in America», , Belknap Press, Cambridge, σ.4
33. **Davis G. (2004)**, “Job satisfaction survey among employees in small business”, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol.11, no4, σ.496
34. **Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P. (2008)**, “Managing human Behavior in public and no profit organization», Sage publications, σ.169
35. **Dewhurst F, Martinez-Lorente A., Dale B. (1999)**, “TQM in public organizations: an examination of the issues”, Managing Service Quality, vol.9 no4, σσ.265-274
36. **Drucker P. (1973)**, «Managing The Public Service Institution», The Interest, vol. 33, σσ.43-60
37. **Gendron, Y., D. J. Cooper, Townley B.**, “In the Name of Accountability: State Auditing in the Province of Alberta and New Public Management.” Εργασία που παρουσιάστηκε στο Critical Perspectives on Accounting Conference, April 22-24 1999, City University of New York, New York.
38. **Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976)**, “Motivation through the design of work: test of a theory”, , Organizational Behavior and Human Performance, 16, σσ.250-279
39. **Hackman, J. (1980)**, “Work Redesign and Motivation”, Vol.11 No3, June 1980, Professional Psychology, σ.447
40. **Hood, C. (1991)**, "A Public Management for All Seasons?", Public Administration, 69 (Spring), σσ.3-19
41. **House R.J. & Wigdor L.A. (1967)**, “Herzberg’s dual – factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism.”, December 1967, Personnel Psychology, vol.20 no4, σ. 375
42. **Ilij Ademaj**, “The Prospects for Public Management Reforms in Greece” 12/8/2012, Northern Illinois University, (PSPA 671 - Public Management in a Globalized Environment by Dr. Thurmaier K.), σ.14, https://www.academia.edu/2517432/The_Prospects_for_Public_Management_Reforms_in_Greece (πρόσβαση 27/1/2014)
43. **James P.(1998)**, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Μια εισαγωγή», Εκδ. Κλειδάριθμος, σ.72, σ.362, σ.364
44. **Keraudren P. & Hans van Mierlo (1998)**, "Theories of public management reform and their practical implications", Maastricht University, σσ. 47-48, σ.52
45. **Le Grand, J. & Barlett W. (1993)**, “Quasi-Markets and Social Policy”, Macmillan, London.

46. **Kouzman, A., Löffler, E., Klages, H., Korac-Kakabadse, N. (1999)**, “Benchmarking and performance measurement in public sectors”, , The International Journal of Public Sector Management, vol. 12, no 2, σσ.121-144
47. **Landy, F. J. (1978)**, “An opponent process theory of job satisfaction”, Journal of Applied Psychology, vol.63, no5, σσ.533-547
<http://www.scribd.com/doc/27197566/An-opponent-process-theory-of-job-satisfaction>
48. **Locke, E. (1969)**, “What is a job satisfaction?”, Organizational Behavior and Human Performance, vol.4, σ.309
49. **Loredana Iordache & Radu Criveanu (2010)**, “NEW MOTIVATION APPROACHES DURING THE CRISIS”, Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, , vol. 3, issue 38, σσ.520-526
50. **Minogue, M. (1998)**, “Changing the State: Concepts and Practice in the Reform of the Public Sector.” In C. Polidano, M. Minogue and D. Hulme, eds., *Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
51. **Montana, P. J. και Bruce H. C. (1993)**, «Μάνατζμεντ», Εκδ. Κλειδάριθμος, σσ.263-264, σσ.205-206
52. **Mullins L. (2005)**, “Management and Organizational Behavior”, 7th ed., Harlow England: Prentice Hall, σ.238
53. **Oakland J. (2005)**, “From Quality to Excellence in the 21st century”, Total Quality Management, vol.16, no8-9, σσ.1053-1060
54. **Offe C. (1984)**, Contradictions of the welfare state, Hutchinson Publishers, London
55. **O’Riordan J. (2013)**, “Public Service Motivation, State of the public service series”, June 2013, Institute of Public Administration, σσ. 8-9
www.ipa.ie/pdf/PublicServiceMotivation.pdf (πρόσβαση 25/2/2014)
56. **Perry J.L. & Wise L.R. (1990)**, “The motivational Bases of Public Service”, Public Administration Review, vol.50, no.3, σσ.367-373
57. **Riggio R. E. (1990)**, “Introduction to Industrial/Organizational Psychology”, N.Y.: HarperCollins Publishers, σ.157
58. **B. Rissel, (2010)**, Motivating Employees, Credit Union Management, Oct 2010, v.33, iss.10, σ.18
59. **Rose A. G. & Lawton A. (1999)**, «Public Services Management», Financial Times/Prentice Hall
60. **Spector P. E. (2007)**, “Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice”, USA: John Wiley & Sons, Inc., σ. 200
61. **Spector P. E. (1997)**, “Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences”, USA: Sage Publications Inc., σ.2, σ.42
62. **Statt D. A. (1994)**, “Psychology and the World of Work”, London: Macmillan Press LTD, σ.274
63. **Trosa S. Williams S. (1996)**, “Benchmarking in Public Sector Performance Management”, Performance Management in Government, Public Management Occasional Papers No 9, OECD Publications, Paris, σ.1
64. **Weiss H. M. (2002)**, “Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affecting experiences”, Human Resource Management Review, vol.12, σ.175

ΜΕΛΕΤΕΣ- ΕΡΕΥΝΕΣ

1. **Ράπανος Β. (2009)**, «ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΕΥΡΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ», ΙΟΒΕ, Νοέμβριος 2009, σ.56
2. **ΙΟΒΕ**, Τριμηνιαία Έκθεση, «Η Ελληνική Οικονομία 3/13», Αρ. Τεύχους 73, Οκτώβριος 2013
3. **Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Πρόνοιας**, Φεβρουάριος 2014, «Ένατη Έκθεση Συνταξιοδοτικών Παροχών και Προνοιακών Επιδομάτων»
4. **Akrivos C, Koutras G.**, “Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality”, Proceedings of 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Science, TEI of Athens, 25 – 26/5/2009, σσ.15-16
5. **Cowper J., Samuels M.** “PERFORMANCE BENCHMARKING IN THE PUBLIC SECTOR: THE UNITED KINGDOM EXPERIENCE”, <http://www.oecd.org/unitedkingdom/1902895.pdf>.
6. **Eurostat**, Statistical books, ‘Government finance statistics, Summary tables — 1/2012, Data 1996 – 2011’, Edition 2012
7. **KPMG**, Benchmarking Australian Government Administration Performance, November 2009
8. **Koustelios, A. (2001)**, Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers, The International Journal of Educational Management, v.15, iss.7, σσ. 354-358.
9. **Larbi G.**, “The New Public Management Approach and Crisis States”, September 1999, United Nations Research Institute for Social Development, UNRISD Discussion Paper No. 112
10. **Manolopoulos D.**, “An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece”, 16 Nov. 2007, Employee Relations: An international Journal, vol.30 (1): 23, σσ.63-85
11. **Mylonas P., Joumard I., (1999)**, ‘GREEK PUBLIC ENTERPRISES: CHALLENGES FOR REFORM ECONOMICS DEPARTMENT WORKING PAPERS NO. 214’, OECD, 12/5/1999, σσ.5-9
12. **OECD**, “Greece at a Glance. Policies for a Sustainable Recovery” (<http://www.oecd.org/greece/44785912.pdf>)
13. **OECD**, “Government at a Glance 2013”, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/government-at-a-glance-2013_gov_glance-2013-en#page4
14. **OECD**, Public Governance Reviews, ‘Greece: Review of the Central Administration’, 2/12/2011 Executive summary
15. **OECD**, Reviews of Regulatory Reform, “Regulatory Reform in Greece”
16. **Steijn B.**, “HRM and job satisfaction in the Dutch public sector”, Abstract for the EGPA-Conference in Potsdam, study group on Public Personnel Policies, 4 – 7 September 2002
17. **Vandenabeele W. & Ban C. (2009)**, “The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission”, Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington, 7-9 June 2009

ΑΡΘΡΑ

1. **Καρκατσούλης Π. (2013)**, άρθρο «Ο φόβος του (κομματικού) τερματοφύλακα μπροστά στα (διοικητικά) πέναλτι», 9/6/2013 στο blog του Ινστιτούτου Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών <http://www.inerp.gr/blog/84-kommatikos-termatofylakas-dioikitika-penalties.html> (πρόσβαση 28/1/2014)
2. **Καψή Μ.**, (2009), «Παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα», άρθρο διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.hrpro.gr
3. **Μακρυνδημήτρης Α.**, «Οι εχθροί και οι φίλοι των μεταρρυθμίσεων», ΤΟ ΒΗΜΑ γνώμες, 8/7/2012
4. **Μαρκαντωνάτου Β. Μ. (2011)**, «Κράτος και νέο δημόσιο μανάτζμεντ», περιοδικό «Θέσεις», Τεύχος 116, περίοδος: Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2011
5. **Παπαλεξανδρή Ν. (1995)**, στο βιβλίο “Human Resource Management in Western Europe”, edited by Ingrid Brunstein, , Berlin, New York, Walter de Gruyter, σ.125
6. **Παπάνης Ε. (2007)**, άρθρο «Εργασιακή ικανοποίηση», 8/9/2007, http://erapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_9672.html (πρόσβαση 12/2/2014)
7. **Παπαστάθης Α. (2013)**, άρθρο «Πρωτογενές πλεόνασμα 2,6 δις. ευρώ, αύξηση στα έσοδα στο 10μηνο 2013», ΤΟ ΒΗΜΑ οικονομία, 13/11/2013
8. **Πλατσίδου Μ. & Γωνιά Ε. (2005)**, άρθρο «ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ» δημοσιευμένο στο βιβλίο: Καψάλης, Α. «Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, σ.2, σ.13-14
9. **Φιλιππίδου Σ.**, “Efforts to modernize public administration: The Greek case”, Management Science Laboratory, Athens University of Economics and Business
10. **Dahlggaard J. & Dahlggaard Park S.M. (2006)**, “Lean Production, Six Sigma Quality, Tqm And Company Culture”, The Tqm Magazine, vol 18, no3, σσ.263-281
11. **McLaughin E., Muncie J., Hughes G.**, "The permanent Revolution: New Labour, New Public Management and the Modernization of Criminal Justice στο περιοδικό Criminal Justice, 2001 vol.1 (3), σσ. 301-318
12. The Economist, άρθρο “Guru Douglas McGregor”, 3/10/2008, <http://www.economist.com/node/12366698> (πρόσβαση 18/2/2014)
13. Άρθρο «Τα οικονομικά για το ΙΚΑ και ειδικότερα τις συντάξεις», 5/6/2012, <http://www.newsvoice.gr/ta-oikonomika-stoixeia-gia-to-ika-kai-eidikotera-kai-tis-suntakseis/> (πρόσβαση 15/4/2014)
14. Άρθρο «Κατά 5 δις. ευρώ συρρικνώθηκαν τα έσοδα του ΙΚΑ μέσα στην κρίση», 13/10/2013 <http://www.kathimerini.gr/56268/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/kata-5-dis-eyrw-syrriknw8hkan-ta-esoda-toy-ika-mesa-sthn-krish> (πρόσβαση 16/4/2014)
15. Άρθρο «ΙΚΑ: Αυξήθηκαν οι εισπράξεις το α΄ τρίμηνο του 2014», 11/4/2014 <http://www.capital.gr/News.asp?id=1992029> (πρόσβαση 16/4/2014)
16. Άρθρο «ΙΚΑ: Αυξήθηκαν τα έσοδα από ληξιπρόθεσμες οφειλές, 7/1/2014 <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/749944> (πρόσβαση 16/4/2014)

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ

1. Αιτιολογική Έκθεση του Ν. 3528/07 περί «Κύρωση Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ», διαθέσιμη στο <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/K-DHMYPA-eis.pdf> (πρόσβαση 26/2/2014)
2. Αιτιολογική Έκθεση του Ν. 3839/10 περί «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις», διαθέσιμη στο http://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=f1771499-4701-4bdf-a876-fc1838a84cfd (πρόσβαση 26/2/2014)
3. Έγγραφο Γ/Φ.10021/1211/284/31.1.13 Υπουργείου Εργασίας, Κοιν. Ασφάλισης & Πρόνοιας, Γενική Γραμματεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
4. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Συνήγορος του Πολίτη, «Σχέσεις δημοσίων υπαλλήλων & πολιτών: Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς», 2012, σσ.27-31
5. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ, ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Common Assessment Framework (CAF)», Αθήνα 2007
6. Υπουργείο Οικονομικών, «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016», Αθήνα, Οκτώβριος 2012
7. ΦΕΚ 160/11-7-02, Ν.3029/02
8. ΦΕΚ 26/9-2-07, Ν.3528/07
9. ΦΕΚ 51/29-03-10, Ν.3839/10

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

1. <http://apografi.yap.gov.gr/apografi/default.asp> (πρόσβαση Ιανουάριος 2014)
2. <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=539251&h1=true#commentForm> (πρόσβαση Ιανουάριος 2014)
3. Γενική Γραμματεία Επενδύσεων, <http://www.ggea.gr/ap/pde.htm> (πρόσβαση Ιανουάριος 2014)
4. <http://dx.doi.org/10.1787/888932941994> (πρόσβαση Ιανουάριος 2014)
5. <http://www.pspa.uoa.gr/ereyna/ergastirio-dioikhtikon-episthmon/ereynes-meletes/parathrhthirio-e3yphrethshs-toy-polith.html> (πρόσβαση Ιανουάριος 2014)
6. Wikipedia: <http://www.wikipedia.org/> (πρόσβαση Ιανουάριος 2014)
7. (http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1152&Itemid=29 (πρόσβαση Ιανουάριος 2014)
8. <http://www.oecd.org/greece/44785912.pdf> (πρόσβαση Ιανουάριος 2014)
9. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/government-at-a-glance-2013_gov_glance-2013-en#page4 (πρόσβαση 27/1/2014)
10. E-book: https://www.academia.edu/2517432/The_Prospects_for_Public_Management_Reforms_in_Greece (πρόσβαση 28/1/2014)
11. Υπουργείο Εσωτερικών: <http://www.ypes.gr/el/Ministry/Actions/ProgrammPoliteia/> (πρόσβαση 29/1/2014)
12. ΚΕΠ: www.kep.gov.gr (πρόσβαση 29/1/2014)
13. Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης: www.ermis.gov.gr (πρόσβαση 29/1/2014)
14. Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων: www.gsis.gr (πρόσβαση 29/1/2014)
15. ΙΚΑ: www.ika.gr (πρόσβαση 29/1/2014)
16. Ελληνικό Κέντρο Benchmarking : <http://www.e-benchmarking.org/el/benchmarking.html> (πρόσβαση 7/2/2014)
17. Ερευνητικό Κέντρο URENIO (Urban and Regional Innovation): http://www.urenio.org/el/innovation_index.html (πρόσβαση 7/2/2014)
18. ISO, International Organization for Standardization: <http://www.iso.org/iso/home.html> (πρόσβαση 7/2/2014)
19. <http://www.businessballs.com/herzberg.htm> (πρόσβαση 18/2/2014)
20. ΑΣΕΠ: www.asep.gr
21. <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr/> (πρόσβαση 1/3/2014)
22. AGSM: <http://agsm.gr/gr/content/show/&tid=314> (πρόσβαση 2/3/2014)
23. www.ika.gr/gr/infopages/news/20120126epistoli.doc (πρόσβαση 30/3/2014)
24. http://www.ika.gr/gr/infopages/downloads/rollout_a3.cfm (πρόσβαση 3/4/2014)
25. ΕΘΝΟΣ On Line, Άρθρο «Πόσοι είναι οι ασφαλισμένοι σε κάθε Ταμείο», 12/9/2013, <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63886711> (πρόσβαση 3/4/2014)
26. <http://www.capital.gr/news.asp?id=1883326> (πρόσβαση 13/4/2014)
27. ΠΟΣΕ-ΙΚΑ, www.poseika.gr