



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Διπλωματική Εργασία

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΟΥ

της

ΕΛΙΖΑΣ ΔΗΜ. ΤΣΑΚΙΡΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Επιβλέπων καθηγητής

Τσιότρας Δ. Γεώργιος

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2020

*Αφιερωμένο στους γονείς μου,
στα παιδιά μου
και κυρίως στο σύζυγό μου Διονύση.
Χωρίς τη δική τους
βοήθεια και συμπαράσταση δεν
θα μπορούσε να ολοκληρωθεί αυτή
η προσπάθεια.*

Περίληψη

Η παρούσα εργασία στοχεύει στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων που εργάζονται στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες καθώς και των επιμέρους παραγόντων που την διακρίνουν. Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο είναι το θεωρητικό σκέλος της και το δεύτερο το εμπειρικό.

Αρχικά, στο πρώτο μέρος, πραγματοποιείται μία διευρυμένη θεωρητική ανασκόπηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρουσιάζεται η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., οι θεμελιώδεις αρχές της και οι αξίες της. Γίνεται αναφορά στους βασικούς εκπροσώπους της και στα πιο χαρακτηριστικά στοιχεία της πορείας τους.

Ακολούθως, επιχειρείται η ανάπτυξη της έννοιας του εσωτερικού πελάτη και της σημασίας που αποδίδει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην ικανοποίησή του μέσα στα πλαίσια των βραβείων Δ.Ο.Π., του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Εν συνεχεία, αναλύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Επίσης, παρουσιάζονται οι θεωρίες που αποτέλεσαν το επιστημονικό υπόβαθρο της έρευνας για εργασιακή ικανοποίηση όπως θεωρίες για τις ανθρώπινες ανάγκες και για τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Καθώς όμως το ενδιαφέρον της παρούσας εργασίας εστιάζεται στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες, παρατίθενται ενδεικτικά τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών που έγιναν σε αντίστοιχες υπηρεσίες άλλων χωρών αλλά και στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο σκέλος της εργασίας, βρίσκεται η παρουσίαση ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο συμπλήρωσαν 143 υπάλληλοι από 2 διαφορετικές Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) της Θεσσαλονίκης. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι η μετάφραση του ερωτηματολογίου του Paul Spector “Job Satisfaction Survey”(JSS) μαζί με ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκλίνουν στο ότι οι υπάλληλοι των Δ.Ο.Υ. δεν αντλούν σε γενικές γραμμές ιδιαίτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, μολονότι σε ορισμένους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρούνται ελαφρώς καλύτερες επιδόσεις.

Λέξεις κλειδιά: εσωτερικός πελάτης, εργασιακή ικανοποίηση, Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες(Δ.Ο.Υ.)

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Πίνακες	viii
Εικόνες.....	ix
Γραφήματα.....	x
Εισαγωγή.....	1
1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Έννοια-Θεωρίες-Κυριότεροι εκπρόσωποι.....	3
1.1.1 Έννοια	3
1.2 Φιλοσοφία και χαρακτηριστικά.....	3
1.3 ΟΙ Θεμελιωτές της ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	4
1.3.1 Edwards W.Deming (1900-1993)	4
1.3.2 Joseph M. Juran(1904-2008)	5
1.3.3 Phillip B. Crosby(1926-2001)	6
1.3.4 Armand V. Feigenbaum (1920-2014)	7
1.3.5 Kaoru Ishikawa(1915-1989).....	7
1.3.6 Genichi Taguchi (1924-2012)	8
1.3.7 John Oakland (1938)	8
2 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚ. ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	9
2.1 Ο εσωτερικός πελάτης.....	9
2.2 Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας.....	10
2.2.1 Ιαπωνικό Βραβείο Ποιότητας του Deming	10
2.2.2 Βραβείο Malcolm Baldrige	11
2.2.3 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM).....	12
2.3 Ο εσωτερικός πελάτης στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	14
3 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	17
3.1 Εισαγωγή.....	17

3.2	Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης	17
3.3	Παράγοντες ικανοποίησης.....	18
3.3.1	Διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης	18
3.3.2	Πολιτιστικοί παράγοντες όπως οι υποκείμενες στάσεις και πεποιθήσεις.....	19
3.3.3	Θεωρητικό πλαίσιο εργασιακής ικανοποίησης	19
3.4	Οντολογικές Θεωρίες	19
3.4.1	Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	20
3.4.2	Η θεωρία E.R.G παρακίνησης του Alderfer.....	24
3.4.3	Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	25
3.4.4	Η θεωρία παρακίνησης του McClelland	26
3.5	Θεωρίες Διεργασιών.....	27
3.5.1	Η Θεωρία των προσδοκιών	27
3.5.2	Η Θεωρία της Δικαιοσύνης-Ισότητας του Adams.....	29
3.5.3	Η Θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke	29
4	Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	32
4.1	Βιβλιογραφική ανασκόπηση σε διεθνή αρθρογραφία-μελέτες	32
4.1.1	Εμπειρική διερεύνηση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης-ΙΣΠΑΝΙΑ(2015)	32
4.1.2	ΟΧΑΙΟ(1997)	33
4.2	Ψυχική υγεία και εργασιακή ικανοποίηση- ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ(1985).....	33
4.3	Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή κουλτούρα και εργασ.στρες-ΜΑΛΔΙΣΙΑ (2009) ..	34
4.4	Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης μέσα στον οργανισμό-Η.Π.Α. (2003)	35
4.5	Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΟΟΣΑ.....	36
4.5.1	Επιβράβευση προσωπικού.....	37
4.5.2	Αμοιβή του εργατικού δυναμικού	37
4.5.3	Καλλιέργεια ικανοτήτων και νέων δεξιοτήτων στο προσωπικό	37
4.6	Εργασιακή ικανοποίηση και η υγεία των εργαζομένων-ΓΕΡΜΑΝΙΑ(2011)	38

4.7	Η εργασιακή ικανοποίηση και η επίδρασή της στην άσκηση ποιοτικού φορολογικού ελέγχου -ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ(2019).....	38
5	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (ΔΟΥ) ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	40
5.1	Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες στην ΕΛΛΑΔΑ.....	40
5.1.1	Α.Α.Δ.Ε	40
5.2	Το ανθρώπινο δυναμικό στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες.....	40
5.3	Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων των Ελληνικών ΔΟΥ	42
6	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	44
6.1	Ερευνητικό εργαλείο	44
6.2	Στατιστική Ανάλυση	45
7	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	48
7.1	Δημογραφικά στοιχεία	48
7.1.1	Φύλο	48
7.1.2	Ηλικία.....	48
7.1.3	Οικογενειακή κατάσταση.....	49
7.1.4	Εκπαίδευση.....	50
7.1.5	Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	50
7.1.6	Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	51
7.2	Διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης	51
7.2.1	Αμοιβή.....	52
7.2.2	Προαγωγή.....	54
7.2.3	Επίβλεψη	55
7.2.4	Πρόσθετες παροχές	57
7.2.5	Ενδεχόμενες αμοιβές.....	59
7.2.6	Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών	61
7.2.7	Συναδελφικές σχέσεις.....	63

7.2.8	Φύση της εργασίας	65
7.2.9	Επικοινωνία.....	67
7.2.10	Συνολικό σκορ.....	69
7.3	Επαγωγική Στατιστική ανάλυση	71
7.3.1	Συσχετίσεις.....	73
7.3.2	Πολυπαραγοντική ανάλυση.....	75
8	Ανάλυση αποτελεσμάτων-Συμπεράσματα.....	77
9	Βιβλιογραφία.....	79
9	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	85

Πίνακες

Πίνακας 2.1	14
Πίνακας 3.1 Η κατηγοριοποίηση των αναγκών σύμφωνα με τις θεωρίες των Maslow, Alderfer και Herzberg.....	26
Πίνακας 6.1 Ερωτήσεις ανά διάσταση	45
Πίνακας 6.2 Έλεγχος κανονικότητας Shapiro-Wilk.	46
Πίνακας 7.1 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Αμοιβή	53
Πίνακας 7.2 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Αμοιβή.....	53
Πίνακας 7.3 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Προαγωγή	55
Πίνακας 7.4 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Προαγωγή.....	55
Πίνακας 7.5 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Επίβλεψη.....	56
Πίνακας 7.6 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Επίβλεψη.....	57
Πίνακας 7.7 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Πρόσθετες παροχές... ..	58
Πίνακας 7.8 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Πρόσθετες παροχές.. ..	58
Πίνακας 7.9 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Ενδεχόμενες Αμοιβές ..	60
Πίνακας 7.10 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Ενδεχόμενες ανταμοιβές.....	61
Πίνακας 7.11 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών.....	62
Πίνακας 7.12 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών.....	63
Πίνακας 7.13 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Συναδελφικές σχέσεις	64
Πίνακας 7.14 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Συναδελφικές σχέσεις	65
Πίνακας 7.15 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Φύση της εργασίας.. ..	66
Πίνακας 7.16 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Φύση της εργασίας ..	67
Πίνακας 7.17 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Επικοινωνία.....	68
Πίνακας 7.18 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Επικοινωνία	69
Πίνακας 7.19 Στατιστική ανάλυση των διαστάσεων 1-5. Όλοι οι έλεγχοι είναι Kruscal – Wallis (2-sided).....	71

Πίνακας 7.20 Στατιστική ανάλυση των διαστάσεων -Όλοι οι έλεγχοι είναι Kruscal –Wallis (2-sided), εκτός αν δηλωθεί άλλος.....	72
Πίνακας 7.21	74
Πίνακας 7.22 Πολυπαραγοντική ανάλυση.....	76

Εικόνες

Εικόνα 2.1 Μοντέλο	13
Εικόνα 3.1 Η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow (Πηγή: L.Mullins,2010).....	21
Εικόνα 3.2 The employee pyramid, (Πηγή: Conley C.2007).....	23

Γραφήματα

Γράφημα 7.1 Αναλογία φύλου των ερωτώμενων	48
Γράφημα 7.2 Αναλογία ηλικιακών ομάδων στο δείγμα των ερωτώμενων.....	49
Γράφημα 7.3 Αναλογία της οικογενειακής κατάστασης των ερωτώμενων.....	49
Γράφημα 7.4 Αναλογία επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων.....	50
Γράφημα 7.5 Αναλογία ομαδοποιημένων ετών υπηρεσίας των ερωτώμενων στις Δ.Ο.Υ	50
Γράφημα 7.6 Αναλογία ομαδοποιημένων ετών συνολικής εμπειρίας των ερωτώμενων	51
Γράφημα 7.7 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Αμοιβή	52
Γράφημα 7.8 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Προαγωγή. Η ερώτηση 2 έχει αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία.....	54
Γράφημα 7.9 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Επίβλεψη. Η ερώτηση 12 έχει αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία.....	56
Γράφημα 7.10 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Επίβλεψη. Οι ερωτήσεις 4 και 29 έχουν αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία	58
Γράφημα 7.11 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Επίβλεψη. Η ερώτηση 5 έχει αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία.....	60
Γράφημα 7.12 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών . Οι ερωτήσεις έχουν αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία	62
Γράφημα 7.13 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών . Οι ερωτήσεις 16 και 34 έχουν αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία.....	64
Γράφημα 7.14 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Φύση της εργασίας. Η ερώτηση 8 έχει αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία	66
Γράφημα 7.15 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Επικοινωνία. Οι ερωτήσεις 18 ,26 και 36 έχουν αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία.....	68
Γράφημα 7.16 Ιστόγραμμα της κατανομής των συνολικών σκορ.	70
Γράφημα 7.17 Μέση βαθμολογία συνολικά και ανά διάσταση.....	70
Γράφημα 7.18 Σχέση ετών υπηρεσίας με το συνολικό σκορ σε άνδρες και γυναίκες.....	75

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης όπως βιώνεται από τους υπαλλήλους στις ελληνικές Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες. Παράλληλα όμως, επιχειρείται και η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με τις βασικές αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ανάπτυξη μιας υγιούς, δυναμικής και καρποφόρας σχέσης μεταξύ της Διοίκησης ενός οργανισμού και του προσωπικού του αποτελεί βασικό πυλώνα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σταθερή προϋπόθεση επιτυχίας, συνιστά η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αδιαμφισβήτητα, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ερευνάνται σε σταθερά χρονικά διαστήματα η ικανοποίηση των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό. Καθώς και η συμμετοχή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων, από όλες τις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες. Με απώτερο στόχο, η Διοίκηση του οργανισμού να έχει πλούσια και διαρκή ενημέρωση για τα συναισθήματα του προσωπικού. Οι δε εργαζόμενοι, να αισθάνονται πως η γνώμη τους «μετράει».

Για τη πραγματοποίηση του στόχου της παρούσας εργασίας, αρχικά διενεργήθηκε μία θεωρητική ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της σημασίας που αποδίδει στον εσωτερικό πελάτη-εργαζόμενο. Επιπρόσθετα, παρατέθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης. Κατόπιν, διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο σε 2 Δ.Ο.Υ της Θεσσαλονίκης το οποίο και συμπληρώθηκε από 143 εργαζόμενους. Μολονότι το μέγεθος του δείγματος είναι περιορισμένο, δεν παύει να προσφέρει τροφή για συμπεράσματα και για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Το πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένα στην ανάπτυξη των βασικών θεωριών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Καθώς και στη θέση του εσωτερικού πελάτη μέσα σε έναν οργανισμό που στοχεύει στην αριστεία. Στο επόμενο κεφάλαιο ξεδιπλώνεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασιακής ικανοποίησης και οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωσή της. Στο τέταρτο, παρουσιάζονται έρευνες που πραγματοποιήθηκαν διεθνώς για την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οικονομικών υπηρεσιών. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια μικρή παρουσίαση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων καθώς και της ικανοποίησης των εργαζομένων των Δ.Ο.Υ όπως μετρήθηκε σε προηγούμενες έρευνες. Στο



έκτο και τελευταίο κεφάλαιο θα συναντήσουμε τα αποτελέσματα της παρούσας εμπειρικής έρευνας καθώς και τα σχετικά συμπεράσματα.

1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Έννοια-Θεωρίες-Κυριότεροι εκπρόσωποι

1.1.1 Έννοια

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σύμφωνα με τον Τσιότρα(2016) είναι «το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού(έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος».

Ένας ακόμη ευρύτερος ορισμός, προσδιορίζει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφία με λειτουργικές συνέπειες, η οποία εμφαιτικά επιμένει στην ικανοποίηση των πελατών και την συνεχή βελτίωση μέσω ομαδικής προσπάθειας και συνεργασίας. (Κέφης,2014)

Παράλληλα, είναι το σύστημα διοίκησης που στοχεύει στην μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας με την πλήρη συμμετοχή και ενεργοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού.(Τσιότρας,2016)

1.2 Φιλοσοφία και χαρακτηριστικά

Η ΔΟΠ σύμφωνα με τον Κέφη (2014), στηρίζεται σε κάποιες βασικές παραδοχές. Καταρχήν, δεν αφορά μόνο ένα τμήμα του οργανισμού αλλά το σύνολό του. Επίσης, επειδή εμπλέκει όλο το προσωπικό του οργανισμού, απαιτείται η κατάλληλη οργάνωση για να υλοποιηθεί. Το κριτήριο σε κάθε ενέργεια είναι οι επιθυμίες και ανάγκες του καταναλωτή και όχι η απόδοση ή κερδοφορία της επιχείρησης. Δηλαδή τα κριτήρια είναι εξωτερικά και όχι εσωτερικά. Αδιαμφισβήτητη, επίσης, θεωρείται η χρήση της νέας τεχνολογίας, καθώς και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων και όχι μόνο μιας ομάδας ειδικών στην ποιότητα. Τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ με τρεις απλές λέξεις είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή. Δέσμευση της διοίκησης στον στόχο και έμπρακτη υποστήριξη της κοινής προσπάθειας. Γνώση, που προϋποθέτει διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση. Συμμετοχή, γιατί απαιτείται η εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων που προκύπτουν στην πορεία, στον ορισμό των στόχων και η δυνατόν στις αποφάσεις.

Μια προσέγγιση από διαφορετική οπτική γωνία, συναντούμε στους U.Hellsten και B.Klefsjo(2000). Η ΔΟΠ παρουσιάζεται ως ένα σύστημα διοίκησης που αποτελείται από τρία διαφορετικά αλλά και αλληλοεξαρτώμενα μέρη τα οποία είναι: οι βασικές αξίες της ΔΟΠ, οι

τεχνικές της ΔΟΠ και τα εξειδικευμένα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην άσκηση της διοίκησης. Στις τεχνικές περιλαμβάνονται η διοίκηση διεργασιών, το benchmarking, ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός, οι ομάδες βελτίωσης, η αυτοαξιολόγηση, η ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας και λειτουργιών, ο πειραματικός σχεδιασμός, οι κύκλοι ποιότητας και η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Στα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση ανήκουν τα διαγράμματα ελέγχου, ο εργοστασιακός σχεδιασμός, το διάγραμμα Ishikawa κ.α. Τα εργαλεία βοηθούν στην ανάλυση των δεδομένων και στη λήψη αποφάσεων. Τόσο οι τεχνικές όσο και τα εργαλεία που προαναφέρθηκαν στόχο έχουν την υποστήριξη και πραγμάτωση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των αξιών της. Πιο συγκεκριμένα, την ικανοποίηση του εξωτερικού και εσωτερικού πελάτη με όσο τον δυνατό λιγότερους πόρους.

Θα πρέπει να τονιστεί πως σε έναν οργανισμό προηγείται η επιλογή των βασικών αξιών που θέλουμε να τον χαρακτηρίζουν. Στη συνέχεια ακολουθεί η επιλογή των κατάλληλων τεχνικών που θα υπηρετήσουν τις αξίες του οργανισμού. Και στο τέλος, γίνεται ο προσδιορισμός των εργαλείων που ταιριάζουν σε κάθε τεχνική. Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα στη ΔΟΠ, αποφεύγεται η άσκοπη ή λανθασμένη χρήση τεχνικών ή εργαλείων που δεν υπηρετούν την κουλτούρα του οργανισμού.(U.Hellsten, B.Klefsjo,2000)

Οι αξίες αποτελούν τη βάση της κουλτούρας του οργανισμού. Αξία μπορεί να είναι η επιμονή στη διαρκή βελτίωση, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η προσήλωση στην ικανοποίηση του πελάτη, η προσήλωση στις διεργασίες, η δέσμευση όλου του προσωπικού στο στόχο, η λήψη αποφάσεων βάσει των γεγονότων κ.α.(J.Hansson και B.Klefsjo, 2003)

1.3 ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.3.1 Edwards W.Deming (1900-1993)

Θεωρείται ο «πατέρας» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η επιρροή του στην ανάπτυξη των ποιοτικών και αξιόπιστων ιαπωνικών προϊόντων μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο υπήρξε καταλυτική. Οι Ιάπωνες από το 1950 τον τίμησαν θεσπίζοντας βραβείο ποιότητας με το όνομά του. Η Αμερική, στην οποία γεννήθηκε, τον γνώρισε αργότερα, το 1980. Οι επιστημονικές του γνώσεις ανήκαν στον χώρο της Στατιστικής και της Ψυχολογίας. Ιδιαίτερα γνωστές είναι οι *δεκατέσσερις αρχές* του, τις οποίες συνιστά να ακολουθεί όλο το προσωπικό μαζί με την διοίκηση του οργανισμού που επιθυμεί να μεταβεί από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης σε ένα σύστημα ΔΟΠ. Δίνει

ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών και την ενσωμάτωση της ποιότητας στην παραγωγή, όπως και στη συνεχή έρευνα για έγκαιρο εντοπισμό των προβλημάτων στην παραγωγή και μελέτη των τρόπων αντιμετώπισής τους. Επιπρόσθετα, τονίζει την σημασία χρήσης νέων τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων, δίχως φόβο προς τους διοικούντες, καθώς και τη δυνατότητα ελεύθερης επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας. Ιδιαίτερα επισημαίνει την σημασία της καλής συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων στην επίλυση των αναδυόμενων πιθανών προβλημάτων. Τονίζει την χρήση στατιστικών μεθόδων για την βελτίωση της ποιότητας, ενώ παράλληλα συμβουλεύει για την κατάργηση συστημάτων ελέγχου του προσωπικού που περιορίζουν την διάθεση για εργασία. Τέλος, υπογραμμίζει την αναγκαιότητα συμμετοχής των εργαζομένων σε σύγχρονα προγράμματα εκπαίδευσης και σε συνεχή ενημέρωση για κάθε τι καινούριο στον εργασιακό τους χώρο. Εκτός όμως από τις προτάσεις που ανέπτυξε, παρουσίασε επτά παράγοντες-«ασθένειες του management» που παρεμποδίζουν την πορεία προς την ΔΟΠ. Αυτοί, επιγραμματικά είναι η έλλειψη σταθερού σκοπού, τα συστήματα αξιολόγησης βάσει στόχων και οι ετήσιες ανασκοπήσεις δίχως την παροχή ανάλογων πόρων ή μεθόδων για την επίτευξή τους. Ακόμη, η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη, η κινητικότητα των στελεχών, η εμμονή με τους αριθμητικούς στόχους και η αδιαφορία για τους υπόλοιπους, οι υπερβολικές ιατρικές δαπάνες και τα κόστη ευθύνης λόγω λανθασμένων χειρισμών .(Τσιότρας 2016, <https://deming.org>)

1.3.2 Joseph M. Juran(1904-2008)

Αμερικανός καθηγητής, γεννημένος στη Ρουμανία, ο οποίος επίσης ασχολήθηκε με την ποιότητα και τόνισε ότι η ποιότητα απαιτεί σχεδιασμό και δεν μπορεί να είναι τυχαία. Βασισμένη στην παραπάνω παραδοχή είναι η «Τριλογία της Ποιότητας». Στο πρώτο στάδιο βρίσκεται ο σχεδιασμός της ποιότητας, στο δεύτερο ο έλεγχος της ποιότητας και στο τρίτο και τελευταίο η βελτίωση της ποιότητας. Στο βιβλίο του «Εγχειρίδιο Ελέγχου της Ποιότητας» τονίζει την σημασία του να δεσμευτεί η διοίκηση στο σχεδιασμό και βελτίωση ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών και να εφαρμόσει στατιστικές μεθόδους στην ανάδειξη και επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν στην πορεία της λειτουργίας της. Επίσης, προτείνει συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης. Σύμφωνα με τον Juran η επιχείρηση θα πρέπει να ξεκινήσει καθορίζοντας τους πελάτες-στόχους της. Στη συνέχεια να χαρτογραφήσει τις ανάγκες των πελατών της και να συνδέσει αυτές τις ανάγκες με την παραγωγική της διαδικασία σε πλαίσια ανταγωνιστικού κόστους. Στη συνέχεια προτείνει την πιλοτική εφαρμογή της νέας παραγωγικής διαδικασίας, πιθανές βελτιώσεις της και τελικά πραγματική

εφαρμογή της. Ακολουθεί η αξιολόγηση του νέου πονήματος με βάση τους στόχους και η ακολουθία μέτρων για διόρθωση πιθανής μειωμένης απόδοσης. Τονίζεται η δημιουργία ομάδων έργου που ασχολούνται με έργα βελτίωσης παράλληλα με ανάλογη διασφάλιση πόρων για την πραγματοποίηση βελτιωτικών κινήσεων κάθε χρόνο. (Τσιότρας,2016)

Χαρακτηριστικά, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην φορολογική αρχή των Η.Π.Α.,I.R.S.(Internal Revenue Service) ξεκίνησε το 1986, κατόπιν απαιτήσεων των φορολογουμένων και του Κογκρέσου για καλύτερη και πιο ποιοτική εξυπηρέτηση. Στην αρχή οι υπάλληλοι αντέδρασαν στην ιδέα και ιδιαίτερα κάποιοι στο να αποκαλούν «πελάτες» τους φορολογούμενους. Όμως, η δέσμευση της Διοίκησης, η εκπαίδευση στις αρχές της ΔΟΠ οδήγησε στην δημιουργία ομάδων επίλυσης προβλημάτων με βάση ένα πρωτόκολλο 8 βημάτων του IRS. Το πρωτόκολλο δημιουργήθηκε σύμφωνα με τις διδαχές του Dr.Juran. Στις ομάδες αυτές συμμετείχαν εθελοντικά και υπάλληλοι. Η εργασία αυτών των ομάδων είχε ως αποτέλεσμα μείωση κόστους και ικανοποίηση των φορολογουμένων. Σύμφωνα με την B.Mani(1995) η ΔΟΠ στο IRS μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων μέσω συμμετοχής όλων στη βελτίωση της ποιότητας, με την χρήση της μεθόδου λύσης προβλημάτων των 8 βημάτων και με τη μετάδοση του οράματος στους υπαλλήλους, Αν και όπως διευκρινίζει δεν υπήρξε μεγάλη διαφορά στους δείκτες απόδοσης παραγωγικότητας πριν και μετά την εφαρμογή της ΔΟΠ, ωστόσο υπήρξε αλλαγή στην κουλτούρα του IRS και σημαντική μείωση κόστους και αυξημένη ικανοποίηση πελατών. (IRS, "Employee Plans News", 2019)

1.3.3 Phillip B. Crosby(1926-2001)

Όπως και ο Juran ο Crosby ισχυρίστηκε πως η ποιότητα σημαίνει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος να ακολουθούν τις επιθυμίες των πελατών. Στο βιβλίο του με τίτλο *Quality is Free* τονίζει την σημασία να μην υπάρχουν ελαττωματικά προϊόντα και πως οι επιχειρήσεις πρέπει να εντάξουν στην παραγωγική τους διαδικασία τον στόχο των «μηδέν λαθών». Επίσης ανέπτυξε θεωρία η οποία βασιζόταν στην αρχή «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά». Παρουσίασε ένα πρόγραμμα δεκατεσσάρων σημείων για να καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις στον δρόμο της ποιότητας. Η διοίκηση θα πρέπει να περάσει το μήνυμα για εξάλειψη των λαθών προς όλο το προσωπικό της και να εντοπίσει τους υπαλλήλους-πρότυπα τους οποίους θα εντάξει σε ομάδα για την βελτίωση της ποιότητας. Η καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας στους εργαζόμενους, μέσω ενημέρωσης όλων για τα κόστη της ποιότητας και τις νέες εξελίξεις. Θέσπιση ημέρας μηδενικών λαθών, καθιέρωση τακτικών συμβουλίων ποιότητας

και παρακίνηση των υπαλλήλων μέσω αναγνώρισης της καλής τους προσπάθειας και καλλιέργεια ελευθερίας της γνώμης, ώστε τα προβλήματα να εντοπίζονται γρήγορα προτού διογκωθούν. (Τσιότρας,2016)

1.3.4 Armand V. Feigenbaum (1920-2014)

Στο βιβλίο του «Έλεγχος Ολικής Ποιότητας» τονίζει την σημασία που έχει να μετατίθεται η ευθύνη της ποιότητας στα σωστά πρόσωπα. Με τη φράση «ποιότητα από την πηγή» εννοεί ότι κάθε εργαζόμενος, σε όποιο επίπεδο και αν εργάζεται οφείλει να εκτελεί τα καθήκοντά του με ποιοτικό τρόπο. Όπως επίσης έχει και το δικαίωμα-υποχρέωση σε περίπτωση που διαπιστώσει πρόβλημα ποιότητας να το αναφέρει άμεσα και να σταματήσει την παραγωγική διαδικασία. Όπως και ο Juran, υποστηρίζει πως η αλυσίδα παραγωγής ξεκινά από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη. Επιπλέον, είναι προτιμότερο να προλαμβάνεται η κακή ποιότητα παρά να διορθώνεται. Σύμφωνα με τον Feigenbaum οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα είναι είτε ανθρώπινοι είτε τεχνολογικοί. Από αυτούς, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερης σημασίας και απαιτεί ένα σύνολο δράσεων από την επιχείρηση. Και ο Feigenbaum αναφέρεται στην αξία της ενθάρρυνσης για επικοινωνία, την δέσμευση των εργαζομένων, την εκπαίδευση και κατάρτισή τους γύρω από την ποιότητα καθώς και την επιβράβευσή τους για τις προτάσεις τους. Παράλληλα η δημιουργία δικτύου προμηθευτών βάσει της ποιότητας των πρώτων υλών τους και η επένδυση σε πληροφοριακά συστήματα βελτίωσης της ποιότητας κρίνεται αναγκαία. (Τσιότρας,2016)

1.3.5 Kaoru Ishikawa(1915-1989)

Υπήρξε καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τόκυο. Υπήρξε ο πρώτος που ασχολήθηκε με τις μεθόδους εφαρμογής και την προώθηση των κύκλων ποιότητας του Deming. Επίσης, πίστευε πως οι κύκλοι ποιότητας λειτουργούν αποτελεσματικά σε κάθε λαό γιατί βασίζονται στη δημοκρατική φύση του ανθρώπινου όντος. Η πρότασή του ήταν να προηγηθεί η εκπαίδευση των εργοδοτών και των άμεσων προϊσταμένων στον ποιοτικό έλεγχο. Στη συνέχεια, εκείνοι να εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους, δεδομένου ότι η εκπαίδευση όλων των εργαζομένων δεν είναι πάντα εύκολα εφαρμόσιμη. Πρότεινε τη χρήση του διαγράμματος αιτίου αποτελέσματος («ψαροκόκαλο»), ως βοηθητικό εργαλείο μαζί με το διάγραμμα Pareto. Το διάγραμμα Ishikawa όπως συχνά αναφέρεται διαφορετικά, πρόκειται για ένα εργαλείο το οποίο μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί και από μη ειδικούς για την ανάλυση και επίλυση προβλημάτων. (Τσιότρας 2016, <https://asq.org>)

1.3.6 Genichi Taguchi (1924-2012)

Με γνωστικό υπόβαθρο στη στατιστική και την μηχανική διατύπωσε έναν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα ορισμό για την ποιότητα: «ποιότητα, είναι η πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Ανέπτυξε μία εξίσωση γνωστή ως *Taguchi loss function*, με την οποία συνδέει τις αποκλίσεις από τις προδιαγραφές με την μείωση των “απωλειών” και τη βελτίωση της ποιότητας. Στις απώλειες συμπεριέλαβε τις καθυστερήσεις της παραγωγής, τα λάθη, τις επανακατεργασίες, τις επικαλύψεις καθηκόντων, το κόστος κακής απόδοσης και αξιοπιστίας. Επιπλέον, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο εκτός γραμμής παραγωγής, σε αντίθεση με τον Deming και τον Juran. (Τσιότρας 2016) Επιπρόσθετα, πίστευε πως ο σχεδιασμός είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να βελτιωθεί η λειτουργία ενός προϊόντος ή της τεχνολογίας διαδικασιών. Μίλησε για σχεδιασμό βάσει παραμέτρων, που θα οδηγήσει στην ιδανική λειτουργία της παραγωγής υπό πραγματικές συνθήκες. (Taguchi ,1995)

1.3.7 John Oakland (1938)

Θεωρείται ο γκουρού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μ.Βρετανία και ενώ υιοθετεί τους ορισμούς της ποιότητας των προκατόχων του, επικεντρώνεται στην στοχευμένη διαχείριση της ποιότητας. Απαραίτητες προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί, είναι η αποτελεσματική ηγεσία με συλλογική δράση όλων των μερών της επιχείρησης. (Τσιότρας,2016)

Συνοψίζοντας, οι «γκουρού» της ποιότητας αντιλήφθηκαν πως σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν όλους τους διαθέσιμους πόρους τους με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Kruger (2001) δεν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην αξία της ατομικής συμβολής κάθε εργαζόμενου στους ποιοτικούς στόχους της επιχείρησης. Κατά την άποψή του, χωρίς την αφοσίωση-δέσμευση όλων των εργαζομένων σε έναν φορέα, δεν είναι δυνατόν να επιζήσει οποιαδήποτε επιχειρηματική προσπάθεια στον σύγχρονο κόσμο.

2 Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ο εσωτερικός πελάτης

Παρατηρούμε πως στους ορισμούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμπεριλαμβάνεται σχεδόν πάντοτε το ανθρώπινο δυναμικό και η θέση του στην προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας. Μία προσπάθεια, που παρασύρει στην επιτυχημένη της μορφή το σύνολο των εργαζομένων. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι άτομα εντός του οργανισμού και μπορεί να είναι συνάδελφοι, προϊστάμενοι ή άτομα σε διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού. Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι δυνατή η ποιοτική εξυπηρέτηση χωρίς να ληφθούν υπόψη οι επιθυμίες των εσωτερικών πελατών.(Martin and William B.,2009)

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών του οργανισμού, ενώ λαμβάνεται υπόψη πως το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχεται περνάει από διάφορα στάδια. Σε κάθε στάδιο υπάρχει ένας εργαζόμενος-παραλήπτης που αποτελεί πελάτη για το προηγούμενο στάδιο και ταυτόχρονα προμηθευτή για το επόμενο στάδιο. Η υψηλή ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας επιτυγχάνεται όταν τελειοποιείται στα ενδιάμεσα στάδια από τα οποία περνάει.(Τσιότρας, 2016)

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο εργαζόμενος συμβάλει σημαντικά στην επιτυχή πορεία ενός οργανισμού. Στο ίδιο πλαίσιο μπορεί να ελέγχει και να ρυθμίζει τον ίδιο του τον εαυτό ώστε η απόδοσή του να συμβαδίζει με τους στόχους και τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επαναπροσανατολίζεται η εργασία του υπαλλήλου προς την ποιότητα. Ο εργαζόμενος ενστερνίζεται την αποστολή της επιχείρησης και οργανώνει την καθημερινή του εργασία προς αυτή την κατεύθυνση. Αναλαμβάνει την ευθύνη για να παράσχει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. (CooneyR. and Sohal A.,2005 *The Human Side of Total Quality Management* στο: Holman D., Wall T. at al. *The Essentials of the New Workplace*. Wiley)

Σύμφωνα με τον Davis(1991) η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εσωτερική υποστήριξη πελατών-τμημάτων μπορεί να οδηγήσει μακροπρόθεσμα σε εξοικονόμηση κόστους και να ενισχύσει την συνολική ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Στην

πραγματικότητα, ο συντονισμός των εσωτερικών υπηρεσιών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων συχνά δεν κεντρίζει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων, τόσο όσο τα τμήματα που έχουν άμεση επαφή με τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Ωστόσο, ορισμένες εσωτερικές λειτουργίες (όπως για παράδειγμα η επεξεργασία παραγγελιών) μπορεί να έχει τεράστιο αντίκτυπο στον εξωτερικό πελάτη. Όταν αποτυγχάνεται να ικανοποιηθεί ο προφανής εσωτερικός πελάτης-τμήμα, προκαλεί απορία πώς θα ικανοποιηθεί τελικά ο εξωτερικός πελάτης. Επίσης, οι εταιρείες συχνά παραμελούν να αντιμετωπίσουν τις διάφορες συγκρούσεις που τείνουν να διαχωρίζουν τα τμήματα. Έτσι, ορισμένες εταιρείες προσπαθούν να βελτιώσουν τις εσωτερικές λειτουργίες των υπηρεσιών τους με προγράμματα που εστιάζουν στην «ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη».

Βασική προϋπόθεση για επιτυχία στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι σύμφωνα με τον Β. Κέφη(2014) εκτός από την άρτια εκπαίδευση των ατόμων, τα κίνητρα για εργασία, όπως η ελευθερία της έκφρασης, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η υλική και ηθική ανταμοιβή κ.α. Η ποιοτική διοίκηση στηρίζεται σε τρεις άξονες: στην Ηγεσία, το τρίπτυχο Ενδυνάμωση-Αυτοδιοίκηση-Αυτοδιαχείριση και στη Διά Βίου Εκπαίδευση. (Β. Κέφη,2014)

2.2 Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας

Μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο επιχειρηματικός κόσμος και οι οργανισμοί ανέπτυξαν επιχειρηματικά μοντέλα αριστείας, που προωθούν την ΔΟΠ και επιβραβεύουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Κάθε βραβείο ορίζει συγκεκριμένα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται στον υποψήφιο φορέα, προκειμένου να κερδίσει το συγκεκριμένο έπαθλο. Μολονότι, όλα τα κριτήρια έχουν λίγο ή πολύ σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, παρακάτω θα επιχειρηθεί μία εστίαση σε εκείνα τα στοιχεία τους, που χαρακτηριστικά αναφέρονται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

2.2.1 Ιαπωνικό Βραβείο Ποιότητας του Deming

Το συγκεκριμένο βραβείο, που θεσμοθετήθηκε το 1951, από το Σύλλογο Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών, τιμά την συνεισφορά του Edwards W.Deming στην ανάπτυξη και ανάδειξη της ποιότητας των ιαπωνικών προϊόντων παγκοσμίως. Απαιτεί από την Διοίκηση αφοσίωση και απόλυτη δέσμευση στο πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας.

Οποιοσδήποτε οργανισμός, ανεξαρτήτως τύπου ή μεγέθους, δημόσιος είτε ιδιωτικός, μπορεί να υποβάλει αίτηση για το βραβείο υπό ορισμένες προϋποθέσεις. Μία εξ αυτών είναι η ενεργή συμμετοχή όλου του προσωπικού σε όλες τις φάσεις του προγράμματος, καθώς και οι ενέργειες για την εκπαίδευσή του. Πιο συγκεκριμένα, ένα από τα κριτήρια που απαιτούνται είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βάσει συγκεκριμένου σχεδίου, με αποτέλεσμα τη διατήρηση και βελτίωση του προϊόντος και των ποιοτικών λειτουργιών του οργανισμού. Ειδικότερα, το Μεγάλο Βραβείο Deming υποστηρίζει τους οργανισμούς που προωθούν ένα σύστημα ΔΟΠ καλλιεργώντας μία αίσθηση ελευθερίας στο περιβάλλον τους. Σε αυτό το περιβάλλον, κάθε εργαζόμενος, αισθάνεται πως αξίζει να προσπαθήσει και να συμμετάσχει. (http://www.juse.or.jp/deming_en/)

2.2.2 Βραβείο Malcolm Baldrige

Ως αποτέλεσμα μιας εθνικής προσπάθειας στις ΗΠΑ για αναβάθμιση των αμερικανικών προϊόντων, το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ καθιέρωσε το Βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA το 1987. Ανάμεσα στις βασικές αρχές του περιλαμβάνονται η εκπαίδευση του προσωπικού και η ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού και η ύπαρξη ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο. Επίσης, ορίζεται πως εκτίμηση του προσωπικού, σημαίνει δέσμευση για την ικανοποίησή του στο εργασιακό του περιβάλλον. (Τσιότρας, 2016)

Συνεπώς, η επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί μια πολιτιστική αλλαγή στον οργανισμό, με αλλαγή αξιών, αλλαγή στην οργάνωση και στον τρόπο που δουλεύουν οι άνθρωποι μαζί. Σύμφωνα με τους C.Hart&L.Schlesinger(1992):”..η εφαρμογή μιας στρατηγικής ΔΟΠ δεν μπορεί να συμβεί χωρίς ηγεσία Ανθρωπίνων Πόρων.” Οι ίδιοι συνεχίζοντας, επισημαίνουν πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων με τις δραστηριότητες της, επηρεάζει όλες τις άλλες κατηγορίες κριτηρίων που περιλαμβάνονται στο βραβείο, όπως την ηγεσία, την ποιότητα, τα αποτελέσματα λειτουργίας και τελικά την εστίαση στον πελάτη και την ικανοποίησή του. Πίσω από κάθε κατηγορία κριτηρίων αντιστοιχεί μια πρακτική της ΔΑΠ. Ταυτόχρονα, όπως το MBNQA στηρίζεται στην θεωρία της ΔΟΠ με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και την κερδοφορία, ο προσανατολισμός των μοντέλων Human Resources(HR) είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο ίδιο πλαίσιο διερευνάται στο MBNQA, πώς ο οργανισμός ορίζει τις ανάγκες για εκπαίδευση και αν αξιοποιεί τις αποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού του, σχεδιάζοντας θέσεις εργασίας με ποιοτικές ευθύνες. Στο

πλαίσιο αυτό διαφαίνεται ξεκάθαρα πως η ικανοποίηση του εργαζόμενου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση του πελάτη.(C.Hart&L.Schlesinger, 1992)

2.2.3 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)

Πρόκειται για ένα μοντέλο μέτρησης απόδοσης των δυνατών και αδύνατων σημείων των οργανισμών και αποτελεί την ευρωπαϊκή απάντηση στο βραβείο Malcolm Baldrige. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM) ιδρύθηκε το 1988 με στόχο την προώθηση της κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας. Η αξιολόγηση στο εν λόγω μοντέλο βασίζεται σε εννέα κριτήρια. Ανάμεσα σε αυτά, θα συναντήσουμε την ηγεσία, τους ανθρώπινους πόρους και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ειδικότερα, στην ηγεσία διερευνώνται οι προσπάθειες των ανώτατων στελεχών για να επιτευχθεί η επιχειρηματική αριστεία. Στο τομέα των ανθρωπίνων πόρων, σχεδιάζονται προγράμματα με κύριο στόχο την αναζήτηση των γνωστικών αντικειμένων, αλλά και την διεύρυνση των γνώσεων των εργαζομένων, ώστε να στηρίξουν μια στρατηγική ποιότητας. Επιπλέον, η ικανοποίηση των εργαζομένων μετράται σε σχέση με τις αποφάσεις της διοίκησης.(Κέφης,2014) Στο μοντέλο EFQM οι άνθρωποι συμμετέχουν, ενδυναμώνονται και συνδιαλέγονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Από την άλλη πλευρά, ο οργανισμός φροντίζει τους εργαζομένους του, αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους, τους επιβραβεύει, εξακριβώνει τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, τις αναπτύσσει και τις υποστηρίζει. Σε αυτό το διευρυμένο πλαίσιο, καλλιεργείται μια κουλτούρα ισότητας, δικαιοσύνης, δέσμευσης και αφοσίωσης προς όφελος και των δύο πλευρών. (Τσιότρας,2016)

Πέρα όμως από το θεωρητικό υπόβαθρο του EFQM, πλήθος ερευνών έχουν αποδείξει εμπράκτως πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το Μοντέλο EFQM ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της ποιότητας στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Παραδείγματος χάριν, σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 200 επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, στην Ισπανία, το 2010 με στόχο την εμπειρική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ του TQM, EFQM και HR, τέθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα: (L.P.Gonzalez et al.,2016)

Υπ.1: Το TQM έχει θετική επίδραση στην συνολική επίδοση της επιχείρησης

Υπ.2: Το TQM επηρεάζει θετικά την Ποιοτική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων(Quality Oriented HRM)

Υπ.3: Το κριτήριο του μοντέλου EFQM ανθρώπινοι πόροι σχετίζεται θετικά με την Ποιοτική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Quality Oriented HRM)

Υπ.4: Το TQM ασκεί θετική επίδραση στο κριτήριο ανθρωπίνων πόρων του EFQM

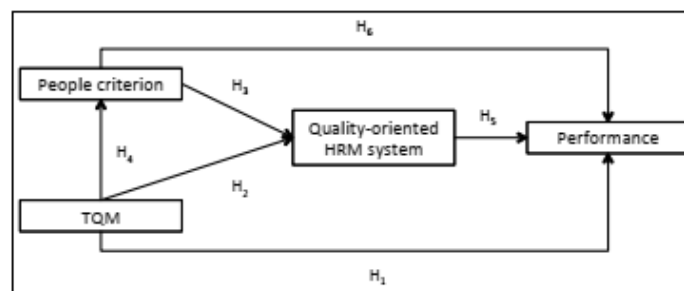
Υπ.5: Μία ποιοτική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιδρά θετικά στην συνολική απόδοση της επιχείρησης

Υπ.6: Το κριτήριο ανθρώπινοι πόροι του EFQM ασκεί θετική επίδραση στην συνολική επίδοση του οργανισμού.

Το μοντέλο που τελικά αναπτύχθηκε βασιζόμενο στις παραπάνω υποθέσεις είναι το ακόλουθο.

Do TQM and the EFQM model encourage a quality-oriented HRM system?

Figure 2 Proposed model



Εικόνα 2.1 Μοντέλο

Τα συμπεράσματα που συλλέχθηκαν υποστηρίζουν το μεγαλύτερο μέρος των αρχικών υποθέσεων. Ειδικότερα, μολονότι φαίνεται πως υπάρχει μια χαμηλή άμεση θετική συσχέτιση μεταξύ του TQM και του ποιοτικού HRM, ωστόσο διαφαίνεται μια έντονη έμμεση θετική συσχέτιση μεταξύ του κριτηρίου ανθρώπινοι πόροι και του HRM. Η εφαρμογή της ΔΟΠ επηρεάζει θετικά το εν λόγω κριτήριο, το οποίο στη συνέχεια ενισχύει την ΔΑΠ όπως φαίνεται αναλυτικά ακολούθως:

Πίνακας 2.1

Table 3 Relationships of the structural model

<i>Paths</i>	<i>Standardised coefficient</i>	<i>Td</i>
TQM → Performance	0.308***	2.549
TQM → Quality HRM	0.181	1.154
People criterion → Quality HRM	0.502***	3.242
TQM → People criterion	0.603***	7.539
Quality HRM → Performance	0.194**	2.011
People criterion → Performance	0.403***	3.376

Note: ***p < 0.01; **p < 0.05; *p < 0.10

Επίσης, η ποιοτική ΔΑΠ ωφελεί την συνολική επίδοση της επιχείρησης, καθώς όσο πιο αφοσιωμένους, καταρτισμένους, με όρεξη για εργασία υπαλλήλους έχει, τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα απολαμβάνει. Το κριτήριο των *ανθρωπίνων πόρων* επιδρά πολύ θετικά στην συνολική απόδοση της επιχείρησης. Συνεπώς η ανάπτυξη μιας ποιοτικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (L.P.Gonzalez et al.,2016) Σε άλλη έρευνα, παρατηρήθηκε πως σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης που εφάρμοσαν και προόδευσαν στο Μοντέλο Αριστείας EFQM, η εργασιακή ικανοποίηση(εκπαίδευση, εσωτερική επικοινωνία, ηγεσία, πολιτική) αυξήθηκε σε σχέση με τους οργανισμούς που έμειναν πίσω στην υλοποίησή του.(C. M.Baraibar et al.,2014) Αλλά και σε εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον τραπεζικό τομέα στην Σερβία το 2013, κατέληξαν πως όλα τα κριτήρια του Μοντέλου EFQM επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στην αφοσίωση του προσωπικού τους.(M. Savić et al.,2014)

2.3 Ο εσωτερικός πελάτης στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

«Οι άνθρωποι είναι συχνά η μεγαλύτερη επένδυση του οργανισμού.»(ΚΠΑ 2013).

Το ΚΠΑ(Common Assessment Framework (CAF)) είναι ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης που μετρά τις επιδόσεις των οργανισμών του δημόσιου τομέα της οικονομίας. Ξεκίνησε το 2000 ως ένα μοντέλο ποιότητας στον δημόσιο τομέα και μέχρι σήμερα έχει εξελιχθεί σε υψηλό πρότυπο για την δημόσια διακυβέρνηση. Η έκδοση CAF 2013 έχει μεταφραστεί σε 28 γλώσσες και το έχουν χρησιμοποιήσει πάνω από 4000 οργανισμοί του δημόσιου τομέα σε 55 χώρες.(www.eipa.eu/caf). Σκοπός του ΚΠΑ είναι η εισαγωγή των αρχών και αξιών της ΔΟΠ

στην κουλτούρα του οργανισμού, η εφαρμογή ενός μοντέλου ολιστικής διοίκησης και η συγκριτική μάθηση μεταξύ οργανώσεων του δημοσίου τομέα.(B.Κέφης,2014)

Στην διαδικασία αξιολόγησης του ΚΠΑ 2013 θα συναντήσουμε το κριτήριο-προϋπόθεση *Ανθρώπινο Δυναμικό* και τις τρεις υποδιαίρεσεις του, οι οποίες συνοπτικά αφορούν:

-Σχεδιασμό, διαχείριση και βελτίωση των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με τη στρατηγική και τον σχεδιασμό

-Προσδιορισμό, ανάπτυξη και χρήση των ικανοτήτων των ατόμων σε μία ευθεία με τους ατομικούς και οργανωτικούς στόχους

-Συμμετοχή των εργαζομένων με την ανάπτυξη ανοιχτού διαλόγου και ενδυνάμωσης με παράλληλη στήριξη της ευημερίας τους

Επίσης, ανάμεσα στα κριτήρια του ΚΠΑ υπάρχει το κριτήριο που αφορά τα αποτελέσματα στο ανθρώπινο δυναμικό. Πρόκειται για τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει ο οργανισμός σε σχέση με τις ικανότητες, τα κίνητρα, την αντίληψη και την απόδοση των ανθρώπων του. Η μέτρησή τους γίνεται με τη χρήση δύο μεθόδων. Στην πρώτη περίπτωση, βασίζεται στην αντίληψη των ίδιων των εργαζομένων η οποία μετράται μέσω ερευνών, ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων κ.α. Ουσιαστικά, αξιολογείται κατά πόσο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως ελκυστικό χώρο εργασίας και αν έχουν κίνητρα στην καθημερινότητά τους για να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Είναι ιδιαίτερο σημαντικό, κυρίως οι οργανισμοί του δημοσίου να μετρούν συστηματικά την αντίληψη του προσωπικού τους για να έχουν μία αληθινή και χρήσιμη εικόνα εκ των έσω. Η δεύτερη μέθοδος αξιολόγησης βασίζεται κυρίως σε εσωτερικούς δείκτες του οργανισμού. (www.caf-zentrum.at)

Στις 28/11/2019, στο Ελσίνκι, εγκρίθηκε ομόφωνα το νέο ΚΠΑ 2020. Στην 5^η έκδοσή του δίδεται ιδιαίτερη σημασία στα κίνητρα για εργασία, στις ηγετικές δεξιότητες, στην ευελιξία ωραρίων και εργασιακού χώρου, στην καλλιέργεια της υπευθυνότητας και στη παραγωγή γνώσης σε καθημερινή βάση μαζί με την ανάδειξη νέων ευκαιριών για το προσωπικό. Επίσης, ιδιαίτερη μνεία γίνεται στην ποικιλομορφία των υπαλλήλων και στην ανάγκη να ενταχθούν στη δομή των οργανισμών. Στα πλαίσια του ΚΠΑ 2020 τονίζεται πως πρέπει οι οργανισμοί, να αξιοποιούν προς το συμφέρον τους τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους(ανάπτυξη προσωπικού, προσβασιμότητα, προσλήψεις, συμμετοχικότητα). Τέλος το σύνθημα του CAF 2020 είναι: “Change it – CAF it”. (<https://www.eipa.eu>)

Συμπερασματικά, ο εσωτερικός πελάτης στο ΚΠΑ αποτελεί ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία του. Η βελτίωση της ανάπτυξης ηγεσίας, η διαχείριση ταλέντων και ο στρατηγικός σχεδιασμός εργατικού δυναμικού, αναμφίβολα υποστηρίζονται στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Άλλωστε στο πλαίσιο της ΔΟΠ «μόνο οι ικανοποιημένοι άνθρωποι μπορούν να φέρουν ικανοποιημένους πελάτες». (www.caf-zentrum.at)

3 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή των διαρκών αλλαγών, της έντονης ποικιλομορφίας στο εργασιακό περιβάλλον, της κινητικότητας των εργαζομένων και της διαφοροποίησης των ίδιων των οργανισμών, η έρευνα για κατανόηση των αντιλήψεων αλλά και των διαφορών στο εργατικό δυναμικό συνιστά αδήριτη ανάγκη.(D.Karolidis et al.,2020) Στο πλαίσιο αυτό, η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναμφίβολα μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια. Η ικανοποίηση αποτελεί ζητούμενο όχι μόνο για τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά και για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται καθώς και για ολόκληρη την κοινωνία και την οικονομία. Πολυάριθμες είναι οι μελέτες που έχουν εντυπώσει στην αξία και τις συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης.

3.2 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Τα δύο βασικά συναισθήματα που διακρίνουν την ανθρώπινη φύση είναι η ευχαρίστηση και η δυσαρέσκεια. Τα συναισθήματα που βιώνει ο άνθρωπος μεταβάλλονται σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα ή με διαφορετικές πλευρές της ίδιας εργασίας.(Locke,1969) Η εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τον P.Spector (1997) είναι το σύνολο των συναισθημάτων του εκάστοτε εργαζόμενου για το αντικείμενο της δουλειάς του, καθώς και για διάφορες παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντός του. Η εργασιακή ικανοποίηση άλλοτε διερευνάται σαν σύνολο και άλλοτε γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί χωριστά, σε διάφορες όψεις της εργασιακής ζωής. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση ενδιαφέρεται για την συναισθηματική επίδραση που πιθανόν να ασκήσουν συγκεκριμένες πρακτικές στους υπαλλήλους της. Ή επιθυμεί να εντοπίσει τι είναι αυτό που ευχαριστεί ή δυσαρεστεί το προσωπικό της. Καθώς, όσο πιο ευχαριστημένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι τόσο μειώνεται η πιθανότητα να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον ή και να παραιτηθούν (Tatsiramos, K., Polachek, S.W.,2010)

3.3 Παράγοντες ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον P.Spector(1997), οι διαστάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ακόλουθες εννέα: η ικανοποίηση λόγω της αμοιβής ή των μισθολογικών αυξήσεων, οι δυνατότητες προαγωγής, η ικανοποίηση από την επίβλεψη του άμεσου προϊσταμένου, οι πρόσθετες παροχές, η ικανοποίηση από τις ανταμοιβές (όχι απαραίτητα χρηματικές) λόγω καλής απόδοσης, οι λειτουργικές διαδικασίες και κανόνες, οι συναδελφικές σχέσεις, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό.

Επίσης, σύμφωνα με τον Locke(1969), το πώς αξιολογεί ένα άτομο μία κατάσταση π.χ. στο χώρο της εργασίας του, είναι συνάρτηση της σχέσης μεταξύ της αντίληψης που διαμορφώνει για την εργασία του αλλά και των αξιών που πρεσβεύει ως άτομο. Συνεπώς, υπάρχει μια διαλεκτική και υποκειμενική σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο ως πρόσωπο και στο περιβάλλον του, η οποία καταλήγει στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι προαναφερθείσες αξίες του ατόμου, είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για να προβλεφτεί η εργασιακή ικανοποίησή του μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, ένα άτομο που θέλει να αναλαμβάνει ενδιαφέρουσες-δύσκολες αποστολές στην δουλειά του, όταν πετύχει ένα απαιτητικό στόχο θα είναι ευχαριστημένο βραχυπρόθεσμα. Μακροπρόθεσμα όμως, δεν θα παραμείνει ευχαριστημένο όταν επαναλαμβάνει το ίδιο αντικείμενο. Θα αναζητήσει την ανάληψη νέων, πιο ενδιαφέροντων καθηκόντων. Επομένως, ο μέγιστος βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που απορρέει από ένα στοιχείο της εργασίας είναι διαφορετικός για τον κάθε εργαζόμενο. Οι αξίες, οι επιθυμίες και η προσωπικότητα του καθενός κάνουν την διαφορά.

3.3.1 Διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον L.J.Mullins(2010), η ικανοποίηση από την εργασία είναι αναμφίβολα μία περίπλοκη έννοια με πολλές διαστάσεις. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ευχαριστημένος από ορισμένες πτυχές της εργασίας του και από άλλες όχι. Ένα πλέγμα από διαφορετικούς παράγοντες, όπως κοινωνικοί, περιβαλλοντικοί, ατομικοί, πολιτιστικοί και οργανωτικοί καθορίζουν το τελικό επίπεδο ικανοποίησης το οποίο πολύ δύσκολα μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά.

Σε ατομικό επίπεδο, στοιχεία της προσωπικότητας όπως ο χαρακτήρας, η εκπαίδευση, τα επιπλέον προσόντα, η νοημοσύνη, οι ικανότητες, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και η γενικότερη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία θα συμβάλουν στην ικανοποίηση που αισθάνεται.

Στους *κοινωνικούς παράγοντες* συμπεριλαμβάνονται οι συναδελφικές σχέσεις, η ομαδική εργασία, οι νόρμες εργασίας, οι ευκαιρίες που δίδονται στους εργαζόμενους για επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και η άτυπη οργάνωση.

3.3.2 Πολιτιστικοί παράγοντες όπως οι υποκείμενες στάσεις και πεποιθήσεις.

Επιπλέον, υπάρχουν *οργανωτικοί παράγοντες*, που συμπεριλαμβάνουν στοιχεία του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία εργάζεται ένα άτομο και χαρακτηρίζουν το εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτά ανήκουν η φύση και το μέγεθος του οργανισμού, οι πολιτικές και οι διαδικασίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η φύση της εργασίας, οι σχέσεις με τους υπαλλήλους, η τεχνολογία που χρησιμοποιείται. Ακόμη, η οργάνωση της εργασίας, η επίβλεψη που υπάρχει, οι μορφές ηγεσίας που ακολουθούνται και γενικότερα το σύστημα διοίκησης και οι συνθήκες εργασίας.

Τέλος, οι *περιβαλλοντικοί παράγοντες* αναφέρονται στο γενικότερο πλαίσιο της οικονομίας, στην επιρροή που ασκούν οι κυβερνητικές αποφάσεις καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Ωστόσο, όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες επιδρούν στην ικανοποίηση κάθε εργαζόμενου με έναν τελείως εξατομικευμένο τρόπο. Δηλαδή, κάτω από τις ίδιες συνθήκες εργασίας κάποιος είναι ευχαριστημένος και κάποιος όχι.

3.3.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης στηρίζεται στις θεωρίες που αναπτύχθηκαν για τα κίνητρα των εργαζομένων για εργασία. Πολλοί ψυχολόγοι εστίασαν στην δύναμη των ψυχολογικών αναγκών και στο πώς αυτές επηρεάζουν την απόδοση ενός υπαλλήλου και την εργασιακή του ικανοποίηση. (E.L.Deci&R.M.Ryan,2014) Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις *οντολογικές προσεγγίσεις* με έμφαση στο περιεχόμενο και είδος των κινήτρων. Ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά τις *θεωρίες διεργασιών ή διαδικασιών* που δίνουν έμφαση στις συμπεριφορές ή στο εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την απόδοση για εργασία. (Σ.Τσουνής και Π.Σαράφης,2016)

3.4 Οντολογικές Θεωρίες

Ονομάζονται αλλιώς και θεωρίες περιεχομένου και προσπαθούν να προσδιορίσουν τι είναι αυτό που παρακινεί το άτομο για εργασία. Δίνουν έμφαση στη φύση των ανθρώπινων

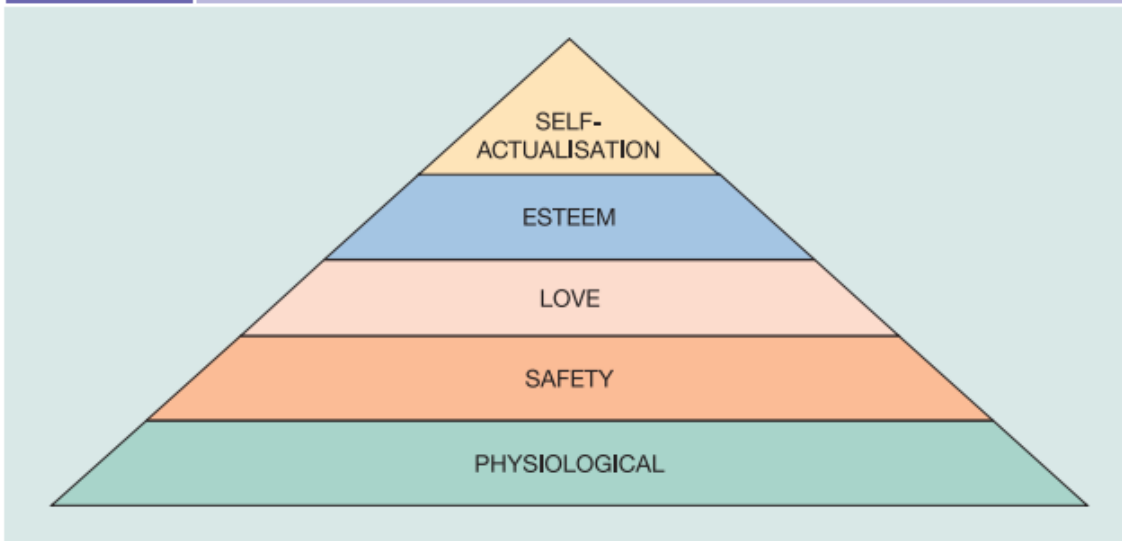
αναγκών και στη παρακίνηση των εργαζομένων. Οι πιο σημαντικές οντολογικές θεωρίες είναι:

- Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow
- Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer
- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
- Η θεωρία παρακίνησης του McClelland

3.4.1 Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο Maslow σύμφωνα με τον L.Mullins κατηγοριοποίησε τις ανθρώπινες ανάγκες και ανέπτυξε μία θεωρία ξεκινώντας από τις πλέον βασικές ανάγκες και καταλήγοντας στις λιγότερο βασικές. Πιο συγκεκριμένα, αναγνώρισε οχτώ είδη έμφυτων αναγκών στον άνθρωπο, ανάμεσα στις οποίες συμπεριέλαβε την ανάγκη της γνώσης και της κατανόησης, τις αισθητικές ανάγκες και την ανάγκη της υπέρβασης. Όμως, κατά την ιεραρχία τους εμφανίζονται οι ανάγκες σε πέντε επίπεδα. Ουσιαστικά πρόκειται για μια θεωρία βημάτων από το ένα επίπεδο ανάγκης στο επόμενο, που συνήθως παρουσιάζεται με την μορφή της ακόλουθης πυραμίδας. Όταν ικανοποιείται ένα χαμηλότερο επίπεδο, τότε παύει να αποτελεί ισχυρό κίνητρο για δράση. Με άλλα λόγια, οι μη ικανοποιημένες ανάγκες συνιστούν ισχυρά κίνητρα για τον άνθρωπο. Η συγκεκριμένη ιεραρχία ωστόσο, δεν είναι δεσμευτική, καθώς κάθε προσωπικότητα είναι ξεχωριστή με διαφορετικές αξίες και βιώματα. Επίσης, δεν απαιτείται πλήρης ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για να γεννηθεί ανάγκη σε μεταγενέστερο επίπεδο. Μπορεί για παράδειγμα να έχει πληρωθεί το 85 τις εκατό των φυσιολογικών αναγκών, το 70 τις εκατό των αναγκών ασφάλειας κλπ. (L.J.Mullins,2010)

Figure 7.5 Maslow's hierarchy of needs model



Εικόνα 3.1 Η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow (Πηγή: L.Mullins,2010)

Ο Maslow διευκρινίζει πως η θεωρία που ανέπτυξε δεν είναι συνώνυμη μιας θεωρίας συμπεριφοράς των ανθρώπων. Επισημαίνει πως η ανθρώπινη συμπεριφορά, μολονότι παρακινείται από διάφορους παράγοντες, επηρεάζεται και από βιολογικούς παράγοντες, από στοιχεία κουλτούρας, κ.α..(Maslow, 1943)

Ο Maslow ορίζει τις κατηγορίες των βασικών αναγκών σε:

- Φυσιολογικές ανάγκες
- Ανάγκες ασφάλειας
- Κοινωνικές ανάγκες
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν τις πιο βασικές, βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου όπως είναι η τροφή, ο αέρας, το νερό και η στέγαση. Οι οργανισμοί σύμφωνα με τον Maslow πρέπει να δίνουν στους εργαζομένους τους την αμοιβή που τους επιτρέπει να ζουν καλύπτοντας τις ανάγκες διαβίωσής τους.

Οι ανάγκες ασφάλειας ενεργοποιούνται, μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και αναφέρονται στην επιθυμία για ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

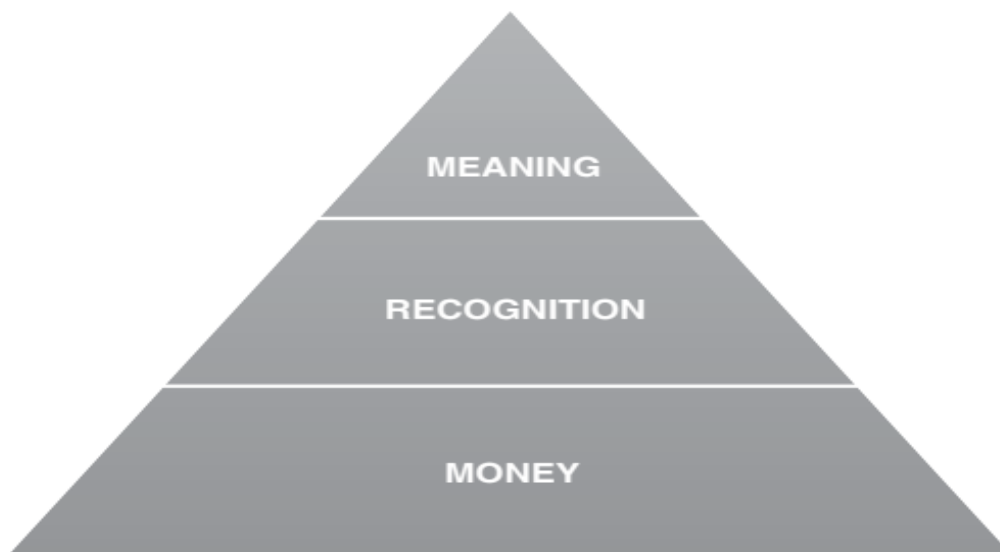
Οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν την ανάγκη της συμμετοχής σε μία κοινότητα προσώπων.

Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης αναφέρονται στην ανάγκη για αυτοσεβασμό αλλά και στην αίσθηση αποδοχής από τους άλλους.

Τέλος, στο τελευταίο στάδιο των αναγκών βρίσκεται η *αυτοπραγμάτωση*. Δηλαδή, η αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων ενός ατόμου με τελικό αποτέλεσμα να προχωρήσει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο. Η σημασία ικανοποίησης των βασικών αναγκών είναι μεγάλη. Οι εργαζόμενοι έχοντας εξασφαλίσει τα στοιχειώδη της διαβίωσής τους, δεν αισθάνονται πιεσμένοι και αναπτύσσουν αυτόνομα κίνητρα συμπεριφοράς.(E.L.Deci&R.M.Ryan,2014) Πολύ συχνά, οι επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν τις προαναφερόμενες ανώτερες ψυχικές ανάγκες των εργαζομένων τους, οργανώνουν δημόσιες βραβεύσεις υπαλλήλων, εκδρομές και άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις, εστιάζοντας στην ψυχική ενδυνάμωση του προσωπικού τους.(A.Kaur, 2013)

Όπως τονίζουν οι A.Montuori και R.Purser, η συμβολή του Maslow στο χώρο εργασίας είναι καταρχήν η εισαγωγή της ουμανιστικής ψυχολογίας. Έβλεπε τα άτομα ολιστικά, ως πολύπλοκες προσωπικότητες και όχι μόνο ως εργατικά χέρια. Επρόκειτο για μια ριζοσπαστική θεώρηση της σχέσης του ανθρώπου με την εργασία του, τελείως διαφορετική από του Taylor, ο οποίος θεωρούσε πως οι εργάτες πρέπει απλά να εκτελούν εργασίες μηχανιστικά χωρίς να είναι δημιουργικοί ή να σκέφτονται. Επίσης, αναγνώρισε πως ο εργασιακός χώρος μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο έρευνας για την ψυχολογία του ανθρώπου και χώρο αυτοπραγμάτωσης.(A.Montuori και R.Purser,2014) Ωστόσο, ο ίδιος ο Maslow διευκρινίζει πως πέρα από τις προαναφερθείσες ανάγκες, η θεωρία της παρακίνησης θα πρέπει να λάβει υπόψη της θέματα όπως οι αξίες, οι συνήθειες, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η σχέση μεταξύ αναγκών και προτύπων κουλτούρας, η σχέση μεταξύ προσωπικών επιθυμιών και το «καλό» για τον οργανισμό. (Maslow,1943)

Μεταφέροντας την πυραμίδα του Maslow στο εργασιακό περιβάλλον, ο Conley(2007) αναπτύσσει την πυραμίδα επιθυμιών ενός υπαλλήλου, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 3.2 *The employee pyramid*, (Πηγή: Conley C.2007)

Στη βάση της πυραμίδας τοποθετεί τις χρηματικές απολαβές του υπαλλήλου, ως βασική προϋπόθεση για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες επιβίωσης του. Ωστόσο, η χρηματικές απολαβές δεν λειτουργούν μόνες τους ως κίνητρο, όταν ικανοποιούνται ανάγκες όπως ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον ή οι καλές εργασιακές σχέσεις.

Στο ενδιάμεσο επίπεδο υπάρχει η ανάγκη για αναγνώριση. Καθώς ο εργαζόμενος ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες, αρχίζει να επιζητεί κάτι πέρα από αυτές, όπως οι κοινωνικές ανάγκες και η αυτοεκτίμηση στην πυραμίδα του Maslow. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας αναγνώρισης και επιβράβευσης στο περιβάλλον ενός οργανισμού, μπορεί να λειτουργεί επίσημα και ανεπίσημα. Η επίσημη αναγνώριση είναι συνήθως η δημόσια βράβευση ενός υπαλλήλου, ενώ ανεπίσημο μπορεί να είναι ένα ευχαριστήριο mail, ακόμη και μεταξύ συναδέλφων ή ένας ενθαρρυντικός λόγος του προϊσταμένου στον υφιστάμενο. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την άτυπη αναγνώριση υποστηρίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη, μέσω φιλικών συμπεριφορών στο περιβάλλον τους. Όμως, για να είναι αποτελεσματική αυτή η άτυπη αναγνώριση πρέπει να είναι ειλικρινής, συγκεκριμένη, εξατομικευμένη και έγκαιρη. Από την άλλη πλευρά, και η δημόσια αναγνώριση έχει ιδιαίτερη αξία γιατί αποτελεί την δημόσια έκφραση των αξιών ενός οργανισμού.

Στην κορυφή της πυραμίδας συναντούμε την ανάγκη να αισθάνεται ο εργαζόμενος πως η καθημερινή του προσπάθεια σε συνδυασμό με την αποστολή του οργανισμού που υπηρετεί, έχει αξία και νόημα. (Conley C.,2007)

3.4.2 Η θεωρία E.R.G παρακίνησης του Alderfer

Ο Alderfer (1969) ανέπτυξε μία θεωρία παρακίνησης, την οποία παρουσίασε σε σύγκριση με την θεωρία του Maslow. Υποστήριξε πως οι ανθρώπινες ανάγκες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, ευρύτερες από τις κατηγορίες του Maslow, οι οποίες είναι:

- *οι ανάγκες ύπαρξης (existence)*
- *οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (relatedness)*
- *οι ανάγκες προσωπικής ανάπτυξης (growth)*

Οι *ανάγκες ύπαρξης* περιλαμβάνουν υλικές και φυσιολογικές ανάγκες όπως η χρηματική αμοιβή, το φυσικό εργασιακό περιβάλλον κ.α. Σύμφωνα με τον Alderfer το χαρακτηριστικό στοιχείο της ομάδας αυτής είναι η στενότητα των πόρων για την κάλυψή τους. Δηλαδή, από ένα σημείο και μετά η κάλυψη των αναγκών του ενός προσώπου, μειώνει την ικανοποίηση της ανάγκης κάποιου άλλου προσώπου.

Οι *ανάγκες κοινωνικών σχέσεων* αναφέρονται στην ανάπτυξη σχέσεων με άτομα που κατέχουν σημαντική θέση στη ζωή ενός ατόμου όπως η οικογένειά του, οι προϊστάμενοί του, οι υφιστάμενοι, οι φίλοι και οι εχθροί του. Η ροή συναισθημάτων όπως η αποδοχή, η επιβεβαίωση, η κατανόηση είναι στοιχεία της κοινωνικής ανθρώπινης δράσης. Το χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της ομάδας αναγκών είναι η αμοιβαιότητα σχέσεων και συναισθημάτων. Δηλαδή, ότι λείπει από τη πρώτη ομάδα αναγκών.

Όσον αφορά τις *ανάγκες ανάπτυξης*, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Alderfer(1969), “Satisfaction of growth needs depends on a person finding the opportunities to be what he is most fully and to become what he can.”

Σε έρευνα η οποία δημοσιεύτηκε το 2002, από τους C.A. Arnolds & Christo Boshoff επιβεβαιώθηκε πως η ικανοποίηση των αναγκών σύμφωνα με το υπόδειγμα E.R.G. του Alderfer, σε υπαλλήλους «πρώτης γραμμής» και υψηλόβαθμα στελέχη, οδηγεί σε αύξηση της αυτοεκτίμησής τους και στη συνέχεια σε αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα, στα στελέχη, το κίνητρο για περαιτέρω εργασία είναι η ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης. Δηλαδή, ένα εργασιακό περιβάλλον πλούσιο σε ευκαιρίες για δημιουργική εργασία, προσωπική ανάπτυξη και αυτονομία. Επίσης, η ανάθεση του ξεκινήματος και της ολοκλήρωσης ενός έργου, από την αρχή έως το τέλος του, γεμίζει με

αισθήματα πληρότητας τους ανθρώπους που ασχολήθηκαν. Οι υπάλληλοι «πρώτης γραμμής» από την άλλη πλευρά, ενδυναμώνονται μέσω της ικανοποίησης των αναγκών για κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και των αναγκών ύπαρξης. Η ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και αναγκών ανάπτυξης εμμέσως αυξάνει την αυτοεκτίμησή τους. Ειδικότερα, η μάθηση νέων πραγμάτων στη δουλειά, η χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους στην καθημερινή εργασία, η συμμετοχή στις αποφάσεις, το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ενισχύουν την αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων. Η αυξημένη αυτοεκτίμηση σε συνδυασμό με την αίσθηση αποδοχής, σεβασμού που εισπράττουν από τους συναδέλφους τους, οδηγεί τελικά σε αυξημένη αποδοτικότητα. Αξίζει να σημειωθεί πως οι χρηματικές απολαβές δεν φαίνεται να ενισχύουν από μόνες τους την αυτοεκτίμηση. Κατά συνέπεια, προσπάθειες όπως η εκπαίδευση των υπαλλήλων, ο καλύτερος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, συστήματα επιβράβευσης θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα του εργαζόμενου, εφόσον ο ίδιος αισθάνεται καλύτερα για τον εαυτό του συμμετέχοντας σε αυτές. Πρακτικά αυτό εφαρμόζεται όταν ο προϊστάμενος επιδιώξει μια πιο προσωπική επαφή με τους εργαζομένους, ώστε να γνωρίσει καλύτερα την προσωπικότητά τους. (C.A. Arnolds & Christo Boshoff, 2002)

3.4.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg διέκρινε δύο κατηγορίες παραγόντων που επιδρούν στην κινητοποίηση για εργασία και στην εργασιακή ικανοποίηση. Το πρώτο σύνολο παραγόντων ονομάζονται *παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης* και σχετίζονται με το περιβάλλον που πλαισιώνει την εργασία. Η ύπαρξή τους εξασφαλίζει την έλλειψη δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Το δεύτερο σύνολο παραγόντων είναι εκείνοι που όταν υφίστανται, παρακινούν το άτομο για να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για εργασία. Ονομάζονται *παράγοντες ανάπτυξης* και σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Η ένταση αυτών των παραγόντων θα προκαλέσει αισθήματα ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης στους εργαζόμενους. Πάντως, δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες υγιεινής είναι απαραίτητοι για την αποφυγή της δυσφορίας του προσωπικού, ενώ τα κίνητρα που παρακινούν για εργασία σχετίζονται με την ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας και περιθώρια κινήσεων που δίδονται στον εργαζόμενο. Η εργασία του Herzberg συνέβαλλε στην ανάδειξη της σημασίας του καλού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας για μια ποιοτική εργασιακή ζωή. (L.J.Mullins, 2010)

Στο ακόλουθο σχήμα ο L.J.Mullins(2010) παραθέτει συνοπτικά την κατηγοριοποίηση των αναγκών σύμφωνα με τις θεωρίες των Maslow, Alderfer και Herzberg.

Πίνακας 3.1 Η κατηγοριοποίηση των αναγκών σύμφωνα με τις θεωρίες των Maslow, Alderfer και Herzberg.

Table 7.2 Linking Maslow's, Alderfer's and Herzberg's theories of motivation		
Maslow's hierarchy of needs	Alderfer's ERG theory	Herzberg's two-factor theory
PHYSIOLOGICAL	EXISTENCE	HYGIENE FACTORS
SAFETY		
LOVE	RELATEDNESS	MOTIVATORS
ESTEEM		
SELF-ACTUALISATION	GROWTH	

Ωστόσο, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στη Φλόριντα των Η.Π.Α. το 1991 και οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αποτελούν πηγές εργασιακής ικανοποίησης. Όμως, οι υπάλληλοι που ενδιαφέρονται περισσότερο για την εξασφάλιση των παραγόντων υγιεινής ελκύονται περισσότερο από τον δημόσιο τομέα. Αλλά και οι παράγοντες ανάπτυξης αποτελούν πηγή ικανοποίησης τόσο στο δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα. Τελικά, στην συγκεκριμένη έρευνα, οι δημόσιοι υπάλληλοι απολάμβαναν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση διότι το δημόσιο εργασιακό περιβάλλον απέδιδε μεγαλύτερη έμφαση στους παράγοντες υγιεινής. (E. A. Maidani, 1991)

3.4.4 Η θεωρία παρακίνησης του McClelland

Ο McClelland στην έρευνά του διέκρινε τέσσερα είδη κινήτρων (L.J. Mullins, 2010):

- Το κίνητρο της *Επιτυχίας*
- Το κίνητρο της *Δύναμης*
- Το κίνητρο της *Κοινωνικότητας*
- Το κίνητρο της *Αποφυγής*

Τα πρώτα τρία κίνητρα αντιστοιχούν στις ανάγκες του Maslow για αυτοπραγμάτωση, αυτοεκτίμηση, σεβασμό και αγάπη. Υποστήριξε πως η ένταση των κινήτρων μεταβάλλεται από άνθρωπο σε άνθρωπο. Για παράδειγμα τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν πιο αυξημένο το κίνητρο της επιτυχίας σε σχέση με το κίνητρο της κοινωνικότητας. Οι άνθρωποι κατά τον McClelland (1985) κουβαλούν μέσα τους γνωστικά σχήματα που οργανώνουν τα συναισθήματά τους, τις στάσεις τους και τις επιλογές τους σε συγκεκριμένους τομείς όπως π.χ. είναι οι κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσουν. Επίσης τόνισε πως δεν είναι μόνο τα

κίνητρα με βάση τα οποία μπορεί να προβλεφτεί η ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά και οι αξίες που κινητοποιούν εσωτερικά κάθε άνθρωπο, καθώς και η πιθανότητα επιτυχίας κατά περίπτωση. Εστίασε ιδιαίτερα στο κίνητρο για επιτυχία και στην σημασία του στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Επιπρόσθετα, πρότεινε τρόπους για καλλιέργεια του συγκεκριμένου κινήτρου όπως επιβράβευση και ενίσχυση για περαιτέρω επιτυχίες στα άτομα που τις επιδιώκουν, ανάπτυξη μοντέλων επιτυχίας και διάδοσή τους και θετικοί τρόποι σκέψης που καθοδηγούν προς την επιδίωξη επιτευγμάτων. (L.J.Mullins,2010)

3.5 Θεωρίες Διεργασιών

Η συγκεκριμένη κατηγορία θεωριών περιλαμβάνει θεωρίες που στοχεύουν στον προσδιορισμό των μεταβλητών που κινητοποιούν τους ανθρώπους, σε συνδυασμό με τις ενέργειες που απαιτούνται για να επηρεάσουν τις συμπεριφορές.(L.J.Mullins, 2010) Οι πιο γνωστές θεωρίες είναι:

- Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom και των L.W.Porter και E.E. Lawler
- Η Θεωρία της Δικαιοσύνης-Ισότητας του Adams
- Η Θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke

3.5.1 Η Θεωρία των προσδοκιών

Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom στηρίζεται στην παραδοχή πως η συμπεριφορά του ανθρώπου στηρίζεται στην προσδοκία που έχει για τις θετικές συνέπειες της συμπεριφοράς του. Για παράδειγμα η επιθυμία ενός εργαζόμενου να προαχθεί στην υπηρεσία του θα τον οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής του μόνο αν πιστεύει βαθιά πως θα προαχθεί λόγω της προσπάθειάς του. Αν όμως πιστεύει πως η προαγωγή του εξαρτάται από άλλους παράγοντες όπως η ηλικία ή τα χρόνια υπηρεσίας δεν βρίσκει κίνητρο για περαιτέρω προσπάθεια. Ο Vroom πίστευε πως οι άνθρωποι προσδοκούν το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης όταν επιτύχουν ένα καλό αποτέλεσμα στην εργασία τους.(L.J.Mullins, 2010) Το μοντέλο της VIE (theory of expectancy/valence theory) βασίζεται στην παραδοχή πως τρεις παράγοντες κινητοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά:

- ✓ Η προσδοκία των εργαζομένων από τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους.(expectancy)
- ✓ Η σχέση μεταξύ απόδοσης του εργαζόμενου και ανταμοιβής(instrumentality)

✓ Η ελκυστικότητα της ανταμοιβής(valence)

Ο κάθε οργανισμός οφείλει να εμπνέει τον εργαζόμενο για να δώσει την καλύτερη δυνατή απόδοσή του, προσφέροντάς του τον κατάλληλο εξοπλισμό, την εκπαίδευση και ηθική παρότρυνση. Η διαφάνεια στη διαδικασία ανταμοιβών όπως το μόνους ή η προαγωγή είναι ζωτικής σημασίας. Ωστόσο, επειδή οι προτιμήσεις των ατόμων στις ανταμοιβές διαφέρουν, είναι πολύ χρήσιμο κάθε οργανισμός να ενδιαφερθεί να μάθει για αυτές. Κάποια άτομα προτιμούν την χρηματική ανταμοιβή, ενώ άλλα θα ήθελαν περισσότερες μέρες διακοπών. Ο Vroom πίστευε πως η ατομική προσπάθεια, η απόδοση και η κινητοποίηση συνδέονται μεταξύ τους.(S. A.Rehman et al.,2019) Επίσης, με την έρευνα που έκανε κατέληξε πως η εργασιακή ικανοποίηση που προκύπτει από τις μισθολογικές αυξήσεις είναι παροδική και πως οι εργαζόμενοι επιθυμούν περισσότερο μια διοίκηση που επιδεικνύει πραγματικό ενδιαφέρον στα πρόσωπά τους.(R.L.Bell& J.S.Martin, 2012)

Οι L.W.Porter και E.E. Lawler, ανέπτυξαν περαιτέρω το μοντέλο του Vroom. Υποστήριξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί περισσότερο συνέπεια της απόδοσης του εργαζόμενου και λιγότερο την αιτία της καλής απόδοσής του. Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση, ως εσωτερική κατάσταση, προσδιορίζεται τόσο από την πραγματική ανταμοιβή που εισπράττει το άτομο, όσο και από την αντίληψη που έχει διαμορφώσει για τη σχέση μεταξύ ανταμοιβής και απόδοσης στον οργανισμό. Αν η πραγματική ανταμοιβή του είναι ίση ή μεγαλύτερη από αυτήν που αναμένει, τότε ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος. Στην αντίθετη περίπτωση, βιώνει αρνητικά συναισθήματα.(L.J.Mullins, 2010)

Σύμφωνα με την Θεωρίες των προσδοκιών, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εστιάσουν στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που θα διακρίνεται από τα ακόλουθα στοιχεία.(L.J.Mullins, 2010):

- ✓ Χρήση των κατάλληλων ανταμοιβών ως ελκυστικά κίνητρα σε ατομικό επίπεδο.
- ✓ Η σαφή μετάδοση στους εργαζόμενους της ξεκάθαρης σχέσης μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και της ανταμοιβής
- ✓ Διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης με βάση την ατομική απόδοση
- ✓ Προσοχή σε ενδιάμεσους παράγοντες όπως οι ικανότητες των εργαζομένων, τα χαρακτηριστικά, οι οργανωτικές διαδικασίες, οι εγκαταστάσεις που μολονότι δεν παρακινούν μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση

- ✓ Ελαχιστοποίηση φαινομένων όπως βιομηχανικά ατυχήματα και απολύσεις, τα οποία θα αμαύρωναν την προσπάθεια για υψηλή απόδοση στα μάτια του προσωπικού.

3.5.2 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης-Ισότητας του Adams

Η θεωρία της ισότητας επικεντρώνεται στα συναισθήματα ισότητας ή ανισότητας που βιώνουν οι εργαζόμενοι όταν συγκρίνουν την θέση τους στο χώρο της εργασίας τους σε σχέση με την θέση των άλλων. Το αίσθημα της αδικίας είναι οπωσδήποτε κάτι δυσάρεστο και προκαλεί σύμφωνα με τον Adams 6 τύπους συμπεριφοράς (L.J.Mullins, 2010):

- αλλαγές στην ποιότητα της εργασίας ή στο χρόνο εργασίας
- προσπάθεια για αλλαγή του μισθού, των εργασιακών συνθηκών, της αναγνώρισης
- προσπάθεια για διαστρέβλωση των αντιλήψεων που επικρατούν για την δυσκολία της εργασίας τους ή τη συνάφεια των προσόντων τους κ.α.
- επιθυμία αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος
- μείωση της αξίας της προσπάθειας των άλλων ή εξώθησή τους εκτός του χώρου εργασίας
- αλλαγή των προσώπων με τα οποία γίνεται η σύγκριση

Η κατανόηση των ανισοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη κοινωνικής δικαιοσύνης ή τη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων.(J.S.Adams, 1963) Οι προϊστάμενοι οφείλουν να επιδιώκουν την επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, ώστε να αισθάνονται πως υπάρχει δικαιοσύνη μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό απαιτεί διάθεση για επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό, διαφανείς διαδικασίες και καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης.(R.L.Bell& J.S.Martin, 2012)

3.5.3 Η Θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke

Ο Locke(1968) στο σύγγραμμά του με τίτλο “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives” παρουσίασε τις εξής τρεις παραδοχές της θεωρίας του:

- οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερο επίπεδο την απόδοση σε σύγκριση με τους εύκολους στόχους

- οι δύσκολοι στόχοι όταν γίνονται συγκεκριμένοι οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα από τους αόριστους στόχους
- οι προθέσεις των ανθρώπων ρυθμίζουν τις επιλογές στο τρόπο συμπεριφοράς τους.

Επιπλέον, διευκρίνισε πως οι καλές οδηγίες που θα δοθούν στον εργαζόμενο, θα μεταβάλουν την συμπεριφορά του μόνο αν γίνουν αποδεκτές από τον ίδιο και μεταβληθούν σε εσωτερικές του προθέσεις. Συνεπώς, ο εκάστοτε προϊστάμενος αφού δώσει μια εντολή, θα πρέπει να ερευνήσει τον βαθμό στον οποίο έγινε κατανοητή από το προσωπικό του. Καθώς και σε ποιες ενέργειες θα προβούν οι εργαζόμενοι ως συνέπεια της εντολής που έλαβαν. Οι αμοιβές, η αναγνώριση, η συμμετοχή, ο ανταγωνισμός, η γνώση της πορείας των στόχων αποτελούν έμμεσους τρόπους χειραγώγησης προς τον στόχο, που επιδρούν ανάλογα με τις προθέσεις του κάθε ατόμου. Για παράδειγμα κάποια άτομα επιθυμούν να εργαστούν περισσότερο προκειμένου να κερδίσουν παραπάνω χρήματα, ενώ άλλα δεν επιθυμούν να διαθέσουν επιπλέον χρόνο στη δουλειά τους.

Επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Σε ατομικό επίπεδο

Η εργασιακή ικανοποίηση και η συνολική ικανοποίηση από τη ζωή, αλληλοεπηρεάζονται. Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τις καταστάσεις και τα γεγονότα που βιώνουν εκτός της δουλειάς τους. Από την άλλη πλευρά, οι εμπειρίες που έχει ο εργαζόμενος, μεταβάλλουν την συνολική του διάθεση εκτός του εργασιακού του χώρου.(P.Spector,1997)

Σε επίπεδο οργανισμού ή επιχείρησης

Στο χώρο της εργασίας, πιθανές συνέπειες είναι η αυξημένη διάθεση για εργασία και η αύξηση της απόδοσης. Όμως φαίνεται πως ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή η καλή απόδοση των εργαζομένων όταν ανταμείβεται, οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών που έγιναν, υποστηρίζουν περισσότερο το δεύτερο και λιγότερο το πρώτο αξίωμα.(P.Spector, 1997) Σύμφωνα με τη Mumford, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το ταίριασμα ανάμεσα στις επιθυμίες των εργαζομένων και στο τι πραγματικά εισπράττουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπρόσθετα, όταν οι απαιτήσεις ενός οργανισμού από το προσωπικό του συναντούν τις απαιτήσεις των υπαλλήλων από τον οργανισμό, τότε δημιουργείται μια σχέση αμοιβαία επωφελής. Δημιουργούνται σιωπηρές «συμφωνίες» ανάμεσα στα «θέλω» των εργαζομένων και στα «θέλω» της επιχείρησης.

Συνεπώς, στο παραπάνω πλαίσιο, η εργασιακή ικανοποίηση δεν αφορά μόνο τον εργαζόμενο, αλλά επιδρά ουσιαστικά και στην επιχείρηση ή στον οργανισμό στον οποίο δουλεύει.

Επιπτώσεις της εργασιακής δυσαρέσκειας

Σε ατομικό επίπεδο

Η καλλιέργεια αρνητικών συναισθημάτων λόγω της εργασίας, σχετίζεται θετικά με την κατάσταση συναισθηματικής εξουθένωσης γνωστής ως “burnout”(Lee and Ashforth, 1993). Η χρόνια δυσαρέσκεια από την εργασία μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο την ψυχολογική αλλά και την σωματική υγεία.(P.Spector, 1997) Σε έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2014, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η πίεση λόγω χρόνου στο χώρο εργασίας, σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δυσαρέσκεια, την όχι καλή σωματική υγεία και τις απουσίες λόγω ασθένειας από την δουλειά.(I. Silla & N. Gamero,2014)

Στον οργανισμό-επιχείρηση

Η ύπαρξη δυσαρέσκειας μπορεί να οδηγήσει σε αποφυγή της εργασίας, συχνές απουσίες από τη δουλειά ή και τη παραίτηση με σκοπό την εύρεση νέου εργασιακού περιβάλλοντος.(P.Spector,1997) Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία(Eu-OSHA), οι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι όπως το παρατεταμένο άγχος, προκύπτουν λόγω λανθασμένης οργάνωσης του τρόπου εργασίας όπως υπερβολικός φόρτος εργασίας, αντικρουόμενες απαιτήσεις, ασάφεια ρόλων, έλλειψη συμμετοχής στο τρόπο εργασίας και στις αποφάσεις, εργασιακή ανασφάλεια, αναποτελεσματική επικοινωνία με συναδέλφους ή διοικούντες, ψυχολογική ή σεξουαλική παρενόχληση. Οδηγούν σε συχνές απουσίες από τον χώρο εργασίας και έχουν αυξημένο κίνδυνο για καρδιαγγειακές και μυοσκελετικές παθήσεις. Οι απουσίες των εργαζομένων αποτελούν κόστος για την επιχείρηση και την κοινωνία και εκτιμάται σε δισεκατομμύρια ευρώ σε εθνικό επίπεδο.(<https://osha.europa.eu>)

4 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

4.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΕ ΔΙΕΘΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ- ΜΕΛΕΤΕΣ

Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι από πολύ παλιά η παραγωγή και διανομή δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών, όπως η δημόσια εκπαίδευση, η δημόσια υγεία, η εθνική ασφάλεια κ.α. Προκειμένου να διεκπεραιώσει αυτό το έργο με επιτυχία χρειάζεται οικονομικούς πόρους. Η διαδικασία συλλογής των εσόδων του κράτους είναι ιδιαίτερα σημαντική και απαραίτητη προϋπόθεση όλων των κοινωνικών του δραστηριοτήτων. Η φορολόγηση αποτελεί τη βασικότερη πηγή χρηματοδότησης. Όμως, για να στεφθεί με επιτυχία το έργο μιας δημόσιας οικονομικής υπηρεσίας πρέπει η υπηρεσία να ενδιαφερθεί για την ορθή αξιοποίηση και ενδυνάμωση του προσωπικού της.(J.L. Mikesell,1974)

Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο παγκοσμίως είναι πάρα πολλές και περιλαμβάνουν υπαλλήλους που υπηρετούν σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς. Ωστόσο, η έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση σε υπαλλήλους φορολογικών αρχών είναι πιο περιορισμένη.(C.L. Cooper & J. Roden, 1985)

4.1.1 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΙΣΠΑΝΙΑ(2015)

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην ισπανική φορολογική αρχή (ΑΕΑΤ) το 2015 από τους E.V.Rubio et al., τέθηκε το ερώτημα της ύπαρξης εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που την επηρεάζουν σε 1401 υπαλλήλους. Σε ποσοστό 65% δήλωσαν ευχαριστημένοι από την εργασία τους και 35% δυσαρεστημένοι. Διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι έχουν διπλάσια πιθανότητα να είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους όταν έχουν ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα στοιχεία, σε σχέση με αυτούς που τους λείπουν:

- συμμετέχουν στις διαδικασίες αποφάσεων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους
- γνωρίζουν τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν και για ποιον λόγο
- πιστεύουν πως η εναλλαγή ρόλων εργασίας (job rotation) γίνεται ορθά

Επίσης, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται αυτόνομοι έχουν τριπλάσια πιθανότητα να είναι ευχαριστημένοι σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν αυτονομία. Επιπλέον όσοι αισθάνονται πως εκτιμάται η εργασία τους έχουν τέσσερις φορές πιο πάνω πιθανότητα για εργασιακή ικανοποίηση. Εντύπωση προκαλεί πως στις γυναίκες η πιθανότητα για εργασιακή ικανοποίηση είναι διπλάσια σε σχέση με τους άνδρες. Η πιο σημαντική μεταβλητή είναι η ικανοποίηση των επαγγελματικών προσδοκιών. Όταν ο υπάλληλος αισθάνεται πως εκπληρώνονται οι επιθυμίες του, η εργασιακή ικανοποίηση είναι δεκαοχτώ φορές πιο πιθανή σε σχέση με κάποιον που δεν αισθάνεται έτσι. Παραδόξως, ο μισθός μολονότι μπορεί να μην είναι στο επίπεδο που θα ήθελε ο εργαζόμενος, δεν φαίνεται να επηρεάζει τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση που νιώθει.

4.1.2 ΟΧΑΙΟ(1997)

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε το 1997 στην πολιτεία του Οχάιο σε εργαζόμενους στις τοπικές οικονομικές υπηρεσίες, με τους περισσότερους να έχουν ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης. Η πλειοψηφία εξέφρασαν το ενδιαφέρον τους για επιπλέον εκπαίδευση στο εργασιακό περιβάλλον, δήλωσαν αφοσιωμένοι στο επάγγελμά τους με διάθεση για επικοινωνία με τους συναδέλφους τους. Έδειξαν ωστόσο μειωμένο ενδιαφέρον για την παρακολούθηση συνεδρίων, συμμετοχή σε επαγγελματικά περιοδικά και βελτίωση των τεχνικών δεξιοτήτων τους. Ήταν μάλλον δυσαρεστημένοι με τις ανταμοιβές τους και την μειωμένη αναγνώριση της δουλειάς τους, κυρίως όταν πετύχαιναν εξαιρετικές επιδόσεις. (C.P.McCue&G.A.Gianakis,1997)

4.2 ΨΥΧΙΚΗ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ(1985)

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1985, μετρήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση και η ψυχική υγεία σε 318 προϊσταμένους στη φορολογική αρχή του Ηνωμένου Βασιλείου(U.K.Inland Revenue Staff Federation). Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε μετά από στατιστική ανάλυση παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον κυρίως για την ψυχική υγεία των υπαλλήλων:

- Υπάρχουν ενδείξεις πως η επαγγελματική ομάδα των εφοριακών είναι πιο ευάλωτη στις πιέσεις που δέχεται λόγω του αντικειμένου της εργασίας της και του

επαγγελματικού περιβάλλοντος, σε σχέση με άλλες επαγγελματικές ομάδες. Υπάρχει λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση και μεγαλύτερη τάση για εκδήλωση ψυχικών φαινομένων όπως σωματικό άγχος, αγχώδης διαταραχή, κατάθλιψη. Τα ποσοστά στις εμμονές και στην υστερία είναι ωστόσο χαμηλά.

- Η ψυχική υγεία κινδυνεύει από την πίεση που ασκούν οι στόχοι, οι προθεσμίες, η έλλειψη συμπαράστασης, η λεκτική επαφή με τους φορολογούμενους, οι τεχνολογικές αλλαγές, η μη ικανοποιητική εκπαίδευση, η αυταρχική μορφή διοίκησης.
- Τέλος, οι γυναίκες εφοριακοί είναι πιο ευχαριστημένες από τη δουλειά τους από τους άνδρες αν και, εμφανίζουν πιο πολλά προβλήματα ψυχικής φύσεως.

(C. L.Cooper & J.Roden, 1985)

4.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ-ΜΑΛΑΙΣΙΑ (2009)

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 στους υπαλλήλους της φορολογικής αρχής της Μαλαισίας συγκεντρώθηκαν τα ακόλουθα ενδιαφέροντα συμπεράσματα για την σχέση μεταξύ εργασιακής ευχαρίστησης και κουλτούρας του οργανισμού:

- Το στρες στο χώρο εργασίας συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και θετικά με την παραδοσιακή κουλτούρα ιεραρχικής μορφής.
- Η εργασιακή ευχαρίστηση των εφοριακών υπαλλήλων συσχετίζεται αρνητικά με την ιεραρχική μορφή κουλτούρας. Πρόκειται για τη διοίκηση που στηρίζεται στη συμμόρφωση σε συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες. Στην περίπτωση αυτή, η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων απορρέει κυρίως από το σύστημα επιβράβευσης, το οποίο βασίζεται στο βαθμολόγιο των υπαλλήλων και όχι τόσο στις επιδόσεις τους.

Από τις προτάσεις για μείωση του στρες και κατ' επέκταση αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, αξίζει να σημειωθεί η ενίσχυση της αυτονομίας κινήσεων και αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων πάνω στο αντικείμενό τους. Όταν ο εργαζόμενος αποκτά έλεγχο της εργασίας του ο ίδιος, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του και μειώνεται το επίπεδο στρες. Ουσιαστικά ο εργαζόμενος συμμετέχει περισσότερο στη διαδικασία, απολαμβάνει ευελιξία στην οργάνωση

της εργασίας του και αποκτά την ευθύνη για να παρέμβει με βελτιωτικές κινήσεις. Προϋπόθεση για να συμβεί αυτό είναι η κατάλληλη εκπαίδευση και παροχή διαρκούς πληροφόρησης. Επίσης, η πλούσια ενημέρωση των εργαζομένων μειώνει το άγχος που προκαλεί η αμφιβολία. Η σωστή επικοινωνία πιθανών αλλαγών στον οργανισμό, της στοχοθεσίας, της αποτίμησης της εργασίας τους, της δουλειάς του προϊσταμένου τους, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Όχι μόνο για να μειώσει το άγχος της επίδοσης, αλλά και για να παραχθούν καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα. Επίσης, η μετάδοση του οράματος και της σημασίας του οργανισμού στο κοινωνικό σύνολο, ενδυναμώνει ψυχικά τους υπαλλήλους γιατί αισθάνονται πως αποτελούν μέρος μιας προσπάθειας που αξίζει. (M. Mansor & M. Tayib, 2009)

4.4 Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ-Η.Π.Α. (2003)

Το 2003, η φορολογική αρχή των Η.Π.Α., IRS (Internal Revenue Service), θέτει ως στρατηγικό στόχο την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού στην Ηλεκτρονική Φορολογική Αρχή (ETA: Electronic Tax Administration). Ο επιδιωκόμενος στόχος ήταν να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους σε ποσοστό 70% (πολύ ικανοποιημένοι ή απλώς ικανοποιημένοι). Όταν το τελικό αποτέλεσμα ήταν μεταξύ 55%-74% τα μέτρα που πήρε για αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης ήταν εκπαιδευτικά προγράμματα, επικοινωνία με τους εργαζόμενους και ένα καινοτομικό πρόγραμμα επιβράβευσης. Επίσης, απαιτήθηκε όλοι οι προϊστάμενοι να αναλάβουν δράσεις μέσω ομάδων για τις οποίες και θα αξιολογηθούν. Οι ομάδες έπρεπε να εργαστούν βασιζόμενες στα αποτελέσματα της έρευνας που προηγήθηκε για την εργασιακή ικανοποίηση. Ο στόχος ήταν ένα εργασιακό περιβάλλον με εργαζόμενους που θα τους παρέχεται σωστή πληροφόρηση, δεξιότητες και κίνητρα για επιτυχία. (Department of the Treasury, Internal Revenue Service)

Το 2019, ενδιαφέρον παρουσιάζει η καθιέρωση μέτρησης της ικανοποίησης του προσωπικού στο IRS ως διαδικασία μέσα στον οργανισμό, με χρήση ερωτηματολογίων, ερευνών ή και άλλων μεθόδων συλλογής πληροφοριών. Στόχος των μετρήσεων δεν είναι μόνο η εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και η μέτρηση της ποιότητας της εποπτείας που ασκείται, η επάρκεια της εκπαίδευσης των υπαλλήλων και των υπηρεσιών υποστήριξης στο βασικό έργο των εργαζομένων. Η έρευνα διεξάγεται με εχεμύθεια και τα αποτελέσματά της γνωστοποιούνται

στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης και όχι μόνο στους άμεσους προϊσταμένους.(IRS, "Employee Plans News", 2019)

Όμως εκτός από τις Η.Π.Α και σε άλλες χώρες συναντάται η τακτική της συστηματικής μέτρησης της ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού στα σώματα των εφοριακών. Σύμφωνα με την Asian Development Bank(2016), τα 2/3 των φορολογικών αρχών σε χώρες της Ασίας και του Ειρηνικού Ωκεανού πραγματοποιούν σε τακτική βάση έρευνες στο προσωπικό τους για να μετρήσουν τα επίπεδα δέσμευσης, παρακίνησης και ικανοποίησης. Στο Ηνωμένο Βασίλειο ή στις Η.Π.Α. η τακτική αυτή ακολουθείται σε επίπεδο κυβέρνησης για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες. Σε άλλα κράτη οι έρευνες αναθέτονται σε εξωτερικές εταιρίες έρευνας. Συχνά και το ίδιο το προσωπικό ενημερώνεται για τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών. Ο κύριος λόγος που διεξάγονται είναι για να μετρηθούν μέσω των απόψεων του προσωπικού(feedback from staff) οι επιπτώσεις της στρατηγικής που ακολουθεί κάθε οργανισμός στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του. Πιο συγκεκριμένα, ελέγχεται ο βαθμός επίτευξης των στόχων της στρατηγικής και εντοπίζονται παράγοντες που επιδρούν αρνητικά τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και στον οργανισμό όπως στη φήμη του ή στη παραγωγικότητά του.(Asian Development Bank,2016)

4.5 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΟΟΣΑ

Στις υπηρεσίες συλλογής φόρων διεθνώς, περίπου 60% του κόστους λειτουργίας τους αφορά τις αμοιβές του προσωπικού τους. Αν λάβουμε υπόψη και το επιπλέον κόστος που συνοδεύει το προσωπικό, το ποσοστό αυτό σίγουρα είναι πολύ μεγαλύτερο. Επιπλέον, ο ρόλος των υπαλλήλων στις υπηρεσίες συλλογής εσόδων είναι πολύ σημαντικός για την συνολική πορεία μιας κυβέρνησης. Συνεπώς οι υπάλληλοι στις αρχές συλλογής εσόδων αποτελούν επένδυση για ένα κράτος. Ωστόσο οι πληροφορίες που υπάρχουν διαθέσιμες για τις πρακτικές που ακολουθεί κάθε κράτος στη διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού αυτών των υπηρεσιών, είναι περιορισμένες.(Asian Development Bank,2016)

Ο ΟΟΣΑ(2019) συχνά παρουσιάζει στοιχεία σχετικά με τις πολιτικές που ακολουθούν διάφορες χώρες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις φορολογικές αρχές τους. Ορισμένα από τα στοιχεία που εμπίπτουν στην θεματολογία της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς συνιστούν παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης ακολουθούν παρακάτω. Αξίζει να σημειωθεί πως τα 3/4 των φορολογικών αρχών που συμμετέχουν στην έκδοση του

ΟΟΣΑ(2019) για την φορολογική διοίκηση, διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης στο προσωπικό τους, όχι όμως όλες με την ίδια συχνότητα. Όμως, σχεδόν όλες μοιράζονται και συζητούν τα αποτελέσματα της έρευνας με το προσωπικό τους. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τη συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό έχει αποδειχτεί πως αυξάνουν την παραγωγικότητα της φορολογικής διοίκησης.

4.5.1 Επιβράβευση προσωπικού

Χαρακτηριστικά, η Βραζιλία παρουσιάζει κάποιες πολύ καλές πρωτοβουλίες για την επιβράβευση του προσωπικού των εφοριών αλλά και την ενίσχυση της εκτίμησης της εργασίας τους στην κοινωνία. Καταρχήν, έχουν θεσπιστεί βραβεία στους εφοριακούς είτε για την καλή τους απόδοση, είτε λόγω της συμβολής τους μέσω καινοτομικών προτάσεων στον εκσυγχρονισμό της υπηρεσίας τους. Επίσης, έχει συσταθεί ξεχωριστή υπηρεσία με τον χαρακτηριστικό τίτλο “Work Stories Contest” που συλλέγει, επιλέγει και επιβραβεύει εμπειρίες από την καθημερινότητα των εφοριακών υπαλλήλων. Ιστορίες που αξίζει να καταγραφούν στην μνήμη του οργανισμού. Επιπλέον, μέσω του “Essay and Artwork Contest” τα παιδιά των εφοριακών, γνωρίζουν την σημασία της εργασίας των γονιών τους στο χτίσιμο μιας καλύτερης κοινωνίας. Συνεπώς, γίνεται μια έμπρακτη προσπάθεια τόνωσης της ικανοποίησης και δέσμευσης του προσωπικού στην RFB.(Federal Revenue Service of Brazil)

4.5.2 Αμοιβή του εργατικού δυναμικού

Στο 80% των φορολογικών αρχών οι αμοιβές του προσωπικού τους ακολουθούν το μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων και μόνο ένα 1/5 των αρχών έχουν εφαρμόσει δικό τους μισθολόγιο. Επίσης πάνω από 80% υποστηρίζουν πως η αμοιβή μπορεί να συνδεθεί με την απόδοση του υπαλλήλου. Ωστόσο υπάρχει ένα μικρό ποσοστό που δηλώνει πως δεν μπορεί να επιβραβεύσει την καλή απόδοση. Σε κάποιες αρχές η ελλιπής απόδοση οδηγεί σε μείωση μισθού(πιο σπάνια), ενώ συχνότερα σε ποσοστό 60%, συνεπάγεται «πάγωμα» των αυξήσεων.(OECD, Tax Administration, 2019)

4.5.3 Καλλιέργεια ικανοτήτων και νέων δεξιοτήτων στο προσωπικό

Τα περισσότερα κράτη έχουν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των υπαλλήλων με στόχο την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων κυρίως στο τομέα της τεχνολογίας. Χαρακτηριστικά στην υπηρεσία εσόδων του Καναδά, έχουν αναπτύξει ένα πολύωρο πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού στο τηλεφωνικό τους κέντρο. Οι υπάλληλοι πραγματοποίησαν 3500 εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε ένα πρόγραμμα διάρκειας 7500. Ο στόχος αυτής της πολύωρης εκπαίδευσης ήταν η βελτίωση των ικανοτήτων τους και η μεταφορά των τεχνικών

γνώσεών τους στο χώρο της εργασίας τους. Στην Γαλλία, η εκπαίδευση δίδεται στην Εθνική Δημόσια Οικονομική Ακαδημία και διαρκεί συνολικά 11 μήνες. Περιλαμβάνει βασική εκπαίδευση, τεχνική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση σε συγκεκριμένο αντικείμενο.(OECD, Tax Administration, 2019)

4.6 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΥΓΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ- ΓΕΡΜΑΝΙΑ(2011)

Στο ευρύτερο πλαίσιο του ερευνητικού ενδιαφέροντος για την εργασιακή ικανοποίηση ανήκει και η διαρκώς αυξανόμενη προσοχή για την καλή υγεία των εργαζομένων, σωματική και ψυχική. Υγιείς εργαζόμενοι σημαίνει λιγότερες απουσίες για λόγους υγείας από την εργασία τους και μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Όμως και η γήρανση του πληθυσμού παγκοσμίως οδηγεί σε αύξηση του ορίου συνταξιοδότησης. Για τους προαναφερθέντες λόγους και προκειμένου οι οργανισμοί να κρατήσουν στην παραγωγική εργατική δύναμη τους μεγαλύτερους εργαζόμενους, οφείλουν να θέσουν ως στρατηγικό τους στόχο τη διατήρηση της καλής υγείας τους. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 1027 εφοριακούς υπαλλήλους στην Γερμανία το 2011 διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ της ηγεσίας που εστιάζει στην υγεία του εργατικού δυναμικού και στην ευζωία των εργαζομένων.(J.Gurt at al.,2011) Φυσικά η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στα συναισθήματα και στην διαμορφούμενη ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.(Bono at al.,2007) Όταν ο ηγέτης εμπράκτως αποδεικνύει το ενδιαφέρον του για την υγεία των υφισταμένων του, τότε το γενικότερο ψυχολογικό κλίμα στη δουλειά βελτιώνεται και κατά συνέπεια η εργασιακή ικανοποίηση.

4.7 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ-ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ(2019)

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σύνολο 126 εφοριακών στο Τμήμα Ελέγχου της Εφορίας στην Ινδονησία, το 2019, τα συμπεράσματα όσον αφορά την σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του αποτελέσματος του φορολογικού ελέγχου είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα. Πιο συγκεκριμένα, είναι θετική η επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην ποιότητα τόσο της εργασίας των ελεγκτών αλλά και του αποτελέσματος της εργασίας τους. Συνεπώς, όσο μεγαλώνει η εργασιακή ικανοποίηση τόσο βελτιώνεται η ποιότητα της ελεγκτικής διαδικασίας αλλά και το αποτέλεσμα του ελέγχου. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση πως, ενώ η πίεση του χρόνου μειώνει το αίσθημα ικανοποίησης των ελεγκτών,

δεν φαίνεται να ασκεί ιδιαίτερη επίδραση στα αποτελέσματα της εργασίας τους. Συμπερασματικά, η διοίκηση των φορολογικών αρχών οφείλει να εστιάσει όχι μόνο στις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων της, αλλά και στο βαθμό που αισθάνονται ευχαριστημένοι με την εργασία τους. Καθώς, η επιτυχής άσκηση των καθηκόντων τους που είναι απαραίτητη για την χρηματοδότηση του κοινωνικού κράτους, αποτελεί εξαρτημένη μεταβλητή των εργασιακών συναισθημάτων τους.(E.Supriyatin et al., 2019)

5 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (ΔΟΥ) ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

5.1 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1.1 Α.Α.Δ.Ε

Οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες υπάγονται στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων η οποία συστάθηκε με το νόμο 4389/2016 ακολουθώντας τα διεθνή πρότυπα για μια αυτόνομη φορολογική διοίκηση στην Ελλάδα. Στην νέα ανεξάρτητη αρχή (Α.Α.Δ.Ε.) που αντικατέστησε την προηγούμενη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε.), υπάγονται οι κεντρικές υπηρεσίες, οι ειδικές αποκεντρωμένες υπηρεσίες και οι περιφερειακές υπηρεσίες όπως οι Δ.Ο.Υ. Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία, ο αριθμός των Δ.Ο.Υ. τον Ιούνιο του 2020 ήταν 110. Ωστόσο, δεδομένου του σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε. για ενοποίηση και μείωση του συνόλου των κατά τόπους Δ.Ο.Υ., ο αριθμός αυτός σύντομα πρόκειται να μεταβληθεί.

Στο στρατηγικό σχέδιο της Α.Α.Δ.Ε. για την τετραετία 2020-2024 οι κύριοι στόχοι που παρουσιάζονται είναι (Α.Α.Δ.Ε.,2019):

- Η μεγιστοποίηση των δημοσίων εσόδων και ο περιορισμός φαινομένων μη συμμόρφωσης των φορολογουμένων.
- Η εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων και η προστασία του κοινωνικού συνόλου.
- Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού, δυναμικού και καινοτόμου οργανισμού.

5.2 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας στη λειτουργία των Δ.Ο.Υ. είναι αναμφίβολα το εργατικό δυναμικό τους. Γενικότερα, η επιτυχής διακυβέρνηση στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα προϋποθέτει την ικανότητα του δημοσίου να προσλαμβάνει ικανό προσωπικό. Επίσης, σημαντικότερη είναι η δυνατότητα να διατηρεί τους ταλαντούχους εργαζομένους του. Πρόκειται για δύσκολο έργο, αλλά όχι ακατόρθωτο. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της τεράστιας ανάπτυξης της τεχνολογίας, διεξάγεται ένας «πόλεμος»

μεταξύ των κρατών για να αποκτήσουν τους πιο ταλαντούχους εργαζόμενους. Τα κράτη που θα επενδύσουν στρατηγικά προς την κατεύθυνση αυτή, σίγουρα θα είναι κερδισμένα.(R.Lavigna and S.Hays,2004)

Το 2017 η Α.Α.Δ.Ε. παρουσίασε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα αντικαταστήσει το ήδη υπάρχων. Οι λόγοι που οδήγησαν στην νεωτερική αυτή κίνηση εντοπίζονται σε εμφανή μειονεκτήματα της πρότερης κατάστασης, όπως:

- Μειωμένες ευκαιρίες σταδιοδρομίας σε σχέση με φορολογικές αρχές του εξωτερικού.
- Ανέλιξη των υπαλλήλων βάσει της αρχαιότητας και όχι βάσει του παραγόμενου έργου.
- Μειωμένη επιβράβευση και κινητικότητα εντός του οργανισμού.
- Περιορισμοί στην ομαδική εργασία και στην προσήλωση σε στόχους.
- Περιορισμοί στα μισθολογικά κίνητρα για προσέλκυση στελεχών με υψηλή επιστημονική κατάρτιση.

Στις επιδιώξεις της νέας κατάστασης περιλαμβάνονται οι παρακάτω στόχοι:

- Η καλλιέργεια ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας.
- Η αξιοποίηση του προσωπικού σύμφωνα με τις ικανότητες και την απόδοσή του.
- Αναβάθμιση των θέσεων εργασίας.
- Ευκαιρίες για σταδιοδρομία.
- Δίκαιη αξιολόγηση, εντοπισμός και αντιμετώπιση των αδυναμιών των εργαζομένων.

Βασικότατο εργαλείο στο νέο σύστημα διαχείρισης θα αποτελέσει η κυκλική (“360 μοιρών”) ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση. Επίσης, η διαμόρφωση των αποδοχών θα στηρίζεται όχι μόνο στα τυπικά προσόντα (π.χ. επίπεδο εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας), αλλά κυρίως στα καθήκοντα και την αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου. Επιπλέον, θα δοθεί έμφαση στην ενημέρωση των υπαλλήλων για την εκπαίδευση που χρειάζεται να λάβουν προκειμένου να εξελιχθούν επαγγελματικά. Απώτερος στόχος όλων των παραπάνω, είναι η δημιουργία ενός οργανισμού πιο αποτελεσματικού, που παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πολίτες.(www.aade.gr) Ωστόσο, η μετάβαση σε μία νέα πραγματικότητα δεν είναι πάντα

εύκολη. Οι αντιδράσεις των εργαζομένων για τις εξαγγελγόμενες αλλαγές και ο προβληματισμός τους για τη διαφαινόμενη νέα πραγματικότητα, συνιστούν μέρος της διοίκησης αλλαγής που καλείται να εφαρμόσει η διοίκηση του οργανισμού. Σε έρευνα που έγινε σε υπαλλήλους ΔΟΥ το 2018, διαφαίνεται η δυσπιστία που αισθάνονται απέναντι στην αντικειμενικότητα και στην αξιοπιστία της νέας διαδικασίας.(Ο.Πέτρου,2018) Άλλωστε, έχει πολλές φορές λεχθεί πως η εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών σε δημόσιους οργανισμούς είναι ιδιαίτερα δύσκολη, λόγω των ξεχωριστών χαρακτηριστικών λειτουργίας του δημοσίου τομέα.(J.Voet et al., 2015)

5.3 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΟΥ

Στα πλαίσια του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στο εσωτερικό της Ελλάδας, αποτελεί ευχάριστο γεγονός η ύπαρξη ερευνών για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στις ελληνικές Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες. Η ενασχόληση με το συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα συνιστά σημαντική, έγγραφη παρακαταθήκη της εργασιακής ιστορίας του κλάδου των εφοριακών και αποτελεί πηγή χρήσιμων συμπερασμάτων και πληροφοριών. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά και με ημερολογιακή σειρά τα αποτελέσματα σχετικών ερευνητικών προσπαθειών.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 με συμμετοχή 330 εφοριακών υπαλλήλων, προέκυψε πως το αίσθημα της ασφάλειας που νιώθουν στο εργασιακό περιβάλλον, διαμορφώνει σημαντικά τη συνολική τους ικανοποίηση. Επίσης στη συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζει ενδιαφέρον πως τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, όσο και οι φορολογούμενοι διαμορφώνουν θετικά συναισθήματα για τις υπηρεσίες που προσφέρονται στο κοινό, από στοιχεία που αφορούν την ανθρώπινη διάσταση των υπηρεσιών. Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας και της εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων. (Θ.Μαρούδας,2009)

Το 2015, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε με συμμετοχή 176 υπαλλήλων Δ.Ο.Υ. καταγράφηκε η δυσαρέσκεια τους όσον αφορά κάποιες διαστάσεις της εργασίας τους. Συγκεκριμένα, δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, τις προοπτικές μισθολογικών αυξήσεων και τις πρόσθετες παροχές. Επίσης, αρνητικά συναισθήματα εξέφρασαν για τις ευκαιρίες προαγωγής, τη γραφειοκρατία και τη πολυνομία. Από την άλλη

μεριά φάνηκαν ικανοποιημένοι από τη σχέση τους με τους συναδέλφους τους αλλά και τον προϊστάμενό τους.(Ε.Σιδηροπούλου,2015)

Το 2019, στα πλαίσια έρευνας για μεταπτυχιακή εργασία στην οποία συμμετείχαν 102 εργαζόμενοι σε ΔΟΥ, κλήθηκαν να διατυπώσουν τις απόψεις τους για τις συνθήκες εργασίας και κατά πόσο επηρεάζεται η απόδοσή τους από αυτές. Για τους περισσότερους οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση την απόδοσή τους στην εργασία τους είναι η αμοιβή τους, τα προνόμια που παρέχονται στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος και οι καλές συναδελφικές σχέσεις. Σε δεύτερο επίπεδο έρχονται οι ύπαρξη κοινών αξιών και συμπεριφορών και σε τρίτο επίπεδο ο καλύτερος σχεδιασμός των ρόλων εργασίας. Οι παράγοντες που καθορίζουν τα συναισθήματα δυσαρέσκειας είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, το εργασιακό στρες, οι αρνητικές συμπεριφορές και διαμάχες με συναδέλφους ή προϊσταμένους. Άλλοι παράγοντες είναι οι ελλειπείς ανταμοιβές και οι αμφιλεγόμενοι ρόλοι.(Μ.Πιετζοβάνη,2019)

6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1 Ερευνητικό εργαλείο

Στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της Job Satisfaction Survey (JSS, Spector, 1985) στο οποίο αναδεικνύονται εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και η συνολική ικανοποίηση. Χρησιμοποιούνται 36 ερωτήσεις-δηλώσεις. Κάθε μία διάσταση μετριέται μέσω 4 ερωτήσεων και η συνολική ικανοποίηση υπολογίζεται από τις απαντήσεις συνδυαστικά. Κάθε ερώτηση αποτελεί μία δήλωση με θετικό ή αρνητικό πρόσημο για κάθε μία διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης. Ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό στον οποίο συμφωνεί ή διαφωνεί με την πρόταση που διαβάζει, κυκλώνοντας έναν αριθμό σε μία κλίμακα Likert από το 1 έως το 6. Το σημείο 1 αντιπροσωπεύει το «διαφωνώ απόλυτα» και το σημείο 6 το «συμφωνώ απόλυτα». Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα της εργασίας.

Με αυτή τη διαδικασία, παράγονται 9 ξεχωριστά αποτελέσματα. Για κάθε διάσταση της ικανοποίησης παράγεται ένα αποτέλεσμα. Στο τέλος, εξάγεται ένα συνολικό αποτέλεσμα από το συνδυασμό όλων των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που υπολογίζονται είναι η αμοιβή, η προαγωγή, η επίβλεψη, οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού, οι ανταμοιβές, οι λειτουργικές διαδικασίες, οι συναδελφικές σχέσεις, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία.

Στον πίνακα 6.1 που ακολουθεί περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις που αφορούν κάθε διάσταση με τον αριθμό που συναντώνται στο ερωτηματολόγιο. Αυτές που συνοδεύονται με το γράμμα r, σημαίνει πως κατά την επεξεργασία θα πρέπει να αντιστραφούν διότι είναι αντίστροφα διατυπωμένη η ερώτηση.

Πίνακας 6.1 Ερωτήσεις ανά διάσταση

Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης	Ερωτήσεις για κάθε διάσταση
Αμοιβή	1, 10r, 19r, 28
Προαγωγή	2r, 11, 20, 33
Επίβλεψη	3, 12r, 21r, 30
Πρόσθετες παροχές	4r, 13, 22, 29r
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	5, 14r, 23r, 32r
Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών	6r, 15, 24r, 31r
Συναδελφικές σχέσεις	7, 16r, 25, 34r
Φύση της εργασίας	8r, 17, 27, 35
Επικοινωνία	9, 18r, 26r, 36r

Πηγή:P.Spector,1997

Ο υπολογισμός της ικανοποίησης σε κάθε διάσταση προκύπτει από το άθροισμα των απαντήσεων στις 4 ερωτήσεις που αφορούν την συγκεκριμένη διάσταση. Συνεπώς, επειδή σε κάθε ερώτηση το σκορ μπορεί να είναι από 1 έως 6, το συνολικό σκορ για κάθε διάσταση μπορεί να κυμαίνεται από 4 έως 24. Το σκορ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 36 και 216. (Πηγή:P.Spector,1997)

6.2 Στατιστική Ανάλυση

Το SPSS v.26 (Statistical Package for the Social Sciences ,Inc. Chigago IL, USA) χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων μαζί με το Microsoft Excel 2016 για τη δημιουργία ορισμένων γραφημάτων. Ο έλεγχος κανονικότητας Shapiro-Wilk που ενδείκνυται για δείγμα > 200 άτομα, έδειξε ότι τα δημογραφικά δεδομένα και οι βαθμολογίες από τις ερωτήσεις δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή (με $p < 0.001$) (Πίνακας 5.1).

Καθώς στο σύνολό τους οι δημογραφικές παράμετροι δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκαν τα τεστ Kruskal-Wallis για πολλαπλές μεταβλητές με βαθμό σημαντικότητας το 0.05 και το χ^2 και το Cramers V για συγκρίσεις μεταξύ κατηγορηματικών μεταβλητών. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος για συσχετίσεις μεταξύ των ερωτημάτων με τη χρήση του μη παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Spearman's rho.

Έγινε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης για να ελεγχθεί η τυχόν ανεξαρτησία των δημογραφικών παραγόντων στην προβλεπτικότητα του συνολικού σκορ. Εφαρμόστηκε η μέθοδος δειγματοληψίας bootstrapping, καθότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή και με αυτή τη μέθοδο γίνεται δυνατή η χρήση της παραμετρικής αυτής μεθόδου.

Πίνακας 6.2 Έλεγχος κανονικότητας Shapiro-Wilk.

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Φύλο	0.540	143	0.000
Ηλικία	0.862	143	0.000
Οικογενειακή κατάσταση	0.699	143	0.000
Εκπαίδευση	0.759	143	0.000
Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	0.865	143	0.000
Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	0.782	143	0.000
1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω	0.933	143	0.000
3. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της	0.858	143	0.000
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	0.927	143	0.000
7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι.	0.884	143	0.000
9. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.	0.922	143	0.000
11. Οι υπάλληλοι που είναι καλοί στη δουλειά τους έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής.	0.906	143	0.000
13. Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	0.923	143	0.000
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία	0.900	143	0.000
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία	0.900	143	0.000
17. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	0.925	143	0.000
20. Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές.	0.877	143	0.000
22. Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.	0.919	143	0.000
25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	0.867	143	0.000
27. Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου	0.912	143	0.000
28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες που έχω για μισθολογική αύξηση	0.822	143	0.000
30. Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	0.823	143	0.000
33. Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής.	0.883	143	0.000
35. Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική.	0.840	143	0.000
2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.	0.895	143	0.000
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.	0.925	143	0.000

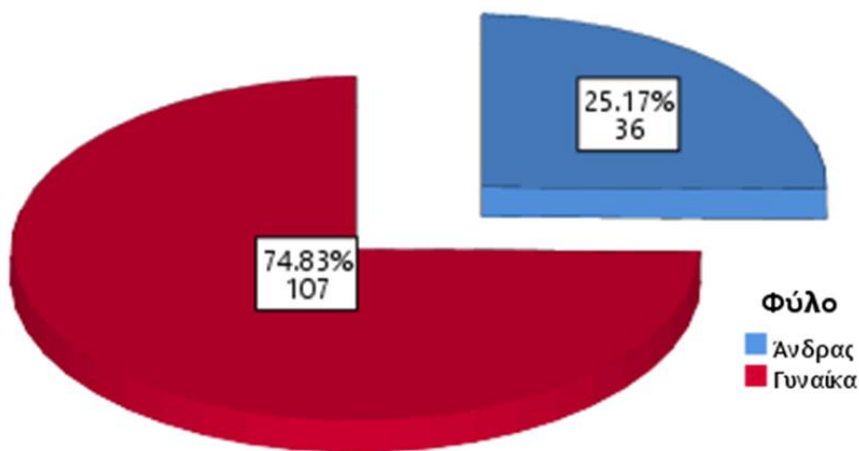
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη	0.812	143	0.000
8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	0.917	143	0.000
10. Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές	0.565	143	0.000
12. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα.	0.848	143	0.000
14. Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.	0.935	143	0.000
16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των συνεργατών μου	0.930	143	0.000
18. Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.	0.923	143	0.000
19. Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου όταν αναλογίζομαι την αμοιβή μου	0.921	143	0.000
21. Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του.	0.898	143	0.000
23. Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ.	0.850	143	0.000
24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	0.823	143	0.000
26. Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό.	0.925	143	0.000
29. Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε να έχουμε.	0.813	143	0.000
31. Ασχολούμαι πολύ με γραφειοκρατική δουλειά.	0.867	143	0.000
32. Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	0.876	143	0.000
34. Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά	0.927	143	0.000
36. Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς	0.925	143	0.000

7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1 Δημογραφικά στοιχεία

7.1.1 Φύλο

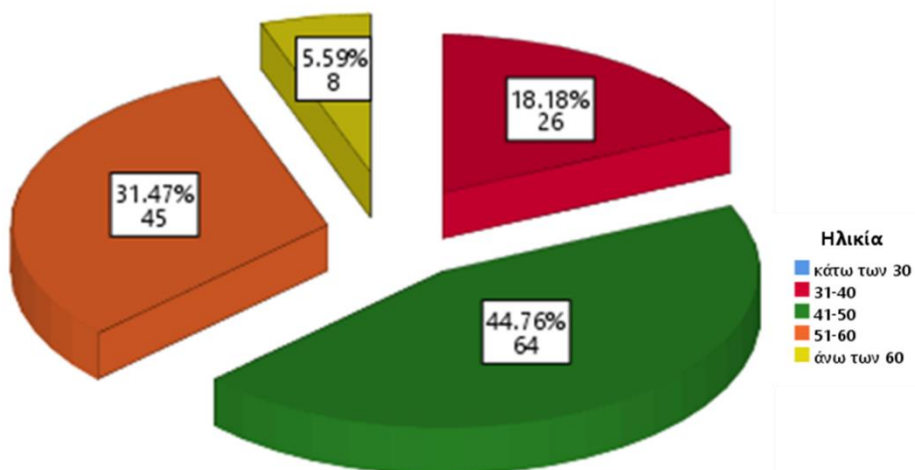
Η κατανομή των δυο φύλων ήταν μονομερής καθώς τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 143 άτομα από τα οποία το 75% περίπου ήταν γυναίκες και το και το 25 % άντρες (Γράφημα 7.1).



Γράφημα 7.1 Αναλογία φύλου των ερωτώμενων

7.1.2 Ηλικία

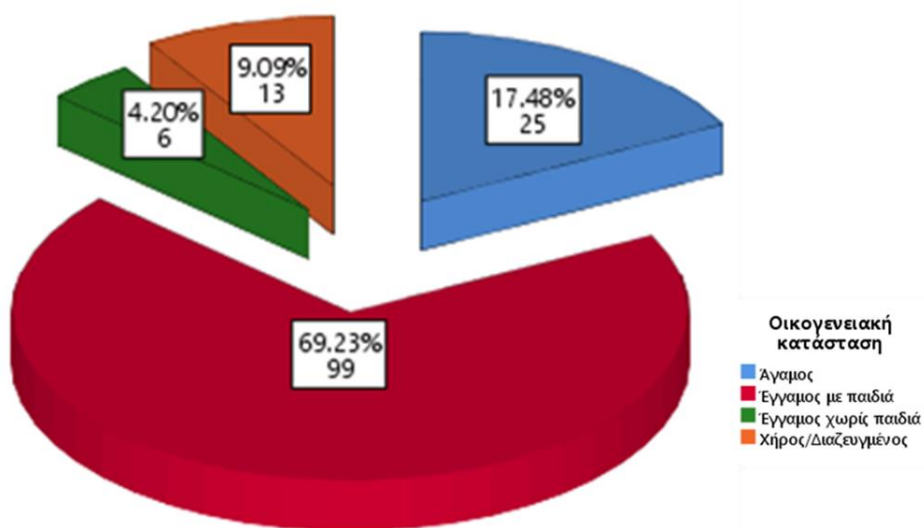
Αντίστοιχα και στην ηλικιακή κατανομή υπήρχε μια ανισότητα καθώς η πολυπληθέστερη ηλικιακή ομάδα ήταν τα 41-50 έτη με το 44.76% των ερωτώμενων, ενώ η επόμενη μεγαλύτερη ομάδα ήταν τα 51-60 τα με 31,47 % (Γράφημα 7.2).



Γράφημα 7.2 Αναλογία ηλικιακών ομάδων στο δείγμα των ερωτώμενων

7.1.3 Οικογενειακή κατάσταση

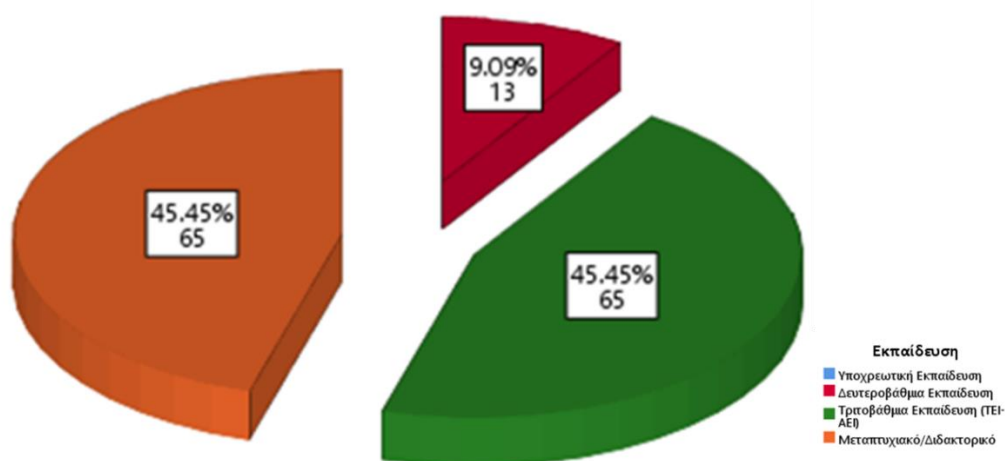
Στη πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι είναι έγγαμοι με παιδιά (69.23%) και με ένα 17.48% να είναι άγαμοι (Γράφημα 7.3).



Γράφημα 7.3 Αναλογία της οικογενειακής κατάστασης των ερωτώμενων

7.1.4 Εκπαίδευση

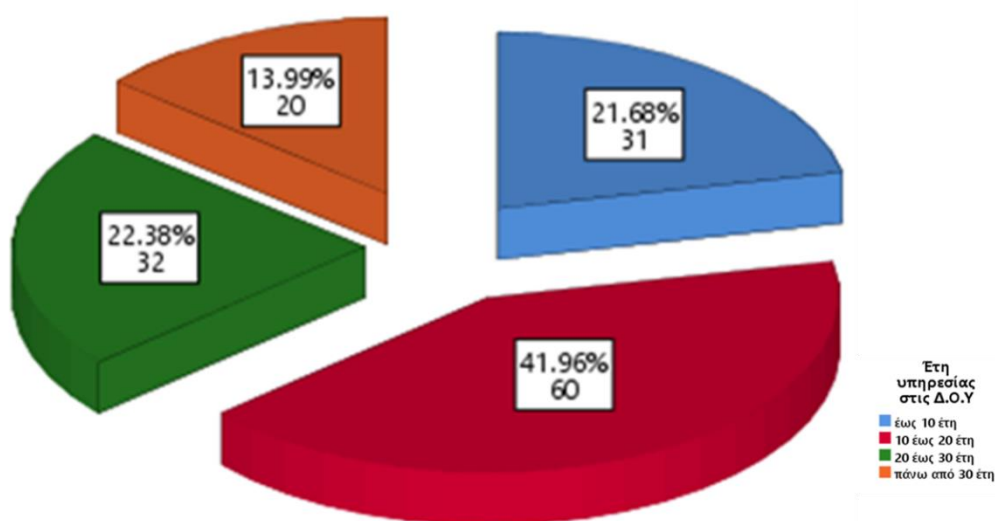
Στη πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι είναι ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης με μεγάλο ποσοστό 45.45% να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (Γράφημα 7.4).



Γράφημα 7.4 Αναλογία επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων

7.1.5 Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ

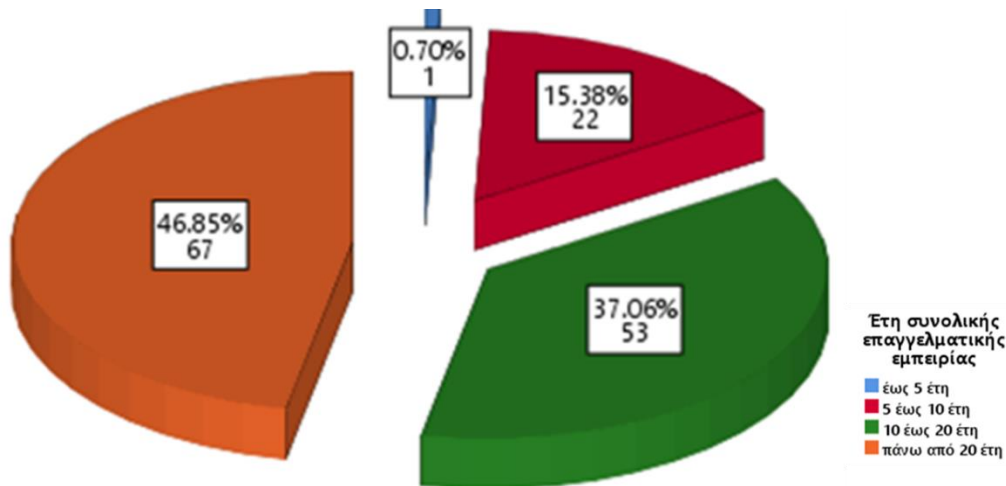
Στη πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι εργάζονται τουλάχιστον 10 με 20 χρόνια στο 41.96% ενώ οι κάτω από 10 και πάνω από 20 είναι μοιρασμένοι με περίπου 22% μέρος είναι ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης με μεγάλο ποσοστό 45.45% να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού (Γράφημα 7.4).



Γράφημα 7.5 Αναλογία ομαδοποιημένων ετών υπηρεσίας των ερωτώμενων στις Δ.Ο.Υ

7.1.6 Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

Στη πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι είναι εργαζόμενοι με μεγάλη εμπειρία. Το 46.85% εργάζονται πάνω από 20 χρόνια, το 37.06% από 10 έως 20 χρόνια και μόνο ένα 16% να είναι μέχρι 5 χρόνια (Γράφημα 7.6).



Γράφημα 7.6 Αναλογία ομαδοποιημένων ετών συνολικής εμπειρίας των ερωτώμενων

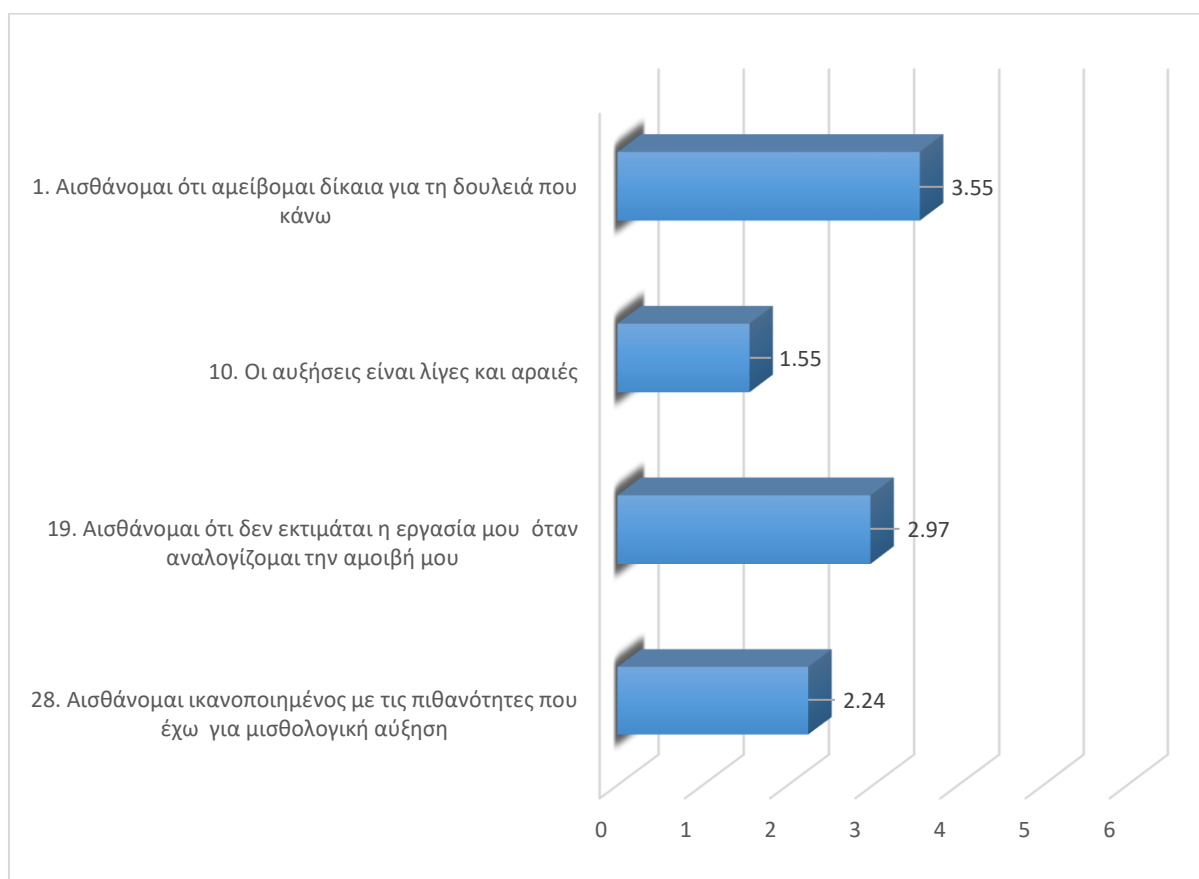
7.2 Διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS, Spector, 1985) χρησιμοποιήθηκε διότι αναδεικνύει εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και τη συνολική ικανοποίηση του ερωτώμενου εργαζόμενου. Όσον αφορά την αξιοπιστία του ως ερευνητικό εργαλείο, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε πλήθος 3067 ερωτώμενων με χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, ο δείκτης coefficient κυμάνθηκε μεταξύ από 0.6 στη διάσταση συναδελφικές σχέσεις έως 0.91 στη συνολική ικανοποίηση. Επίσης, με test-retest reliability σε 43 εργαζόμενους ύστερα από διάστημα 18 μηνών, οι δείκτες αξιοπιστίας κυμαίνονται από .37 έως .74. στις 9 διαστάσεις και .71 στη συνολική ικανοποίηση. Όσον αφορά την εγκυρότητά του ως εργαλείο μέτρησης, πολλές διαστάσεις του JSS συσχετίζονται (correlate) καλά με διαστάσεις άλλων ερωτηματολογίων όπως το JDI και το JDS (P. Spector, 1997)

7.2.1 Αμοιβή

Η πρώτη διάσταση είναι σχετικά με την αμοιβή και πόσο δίκαια και ικανοποιητική είναι. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι μέτριος με 0.610 καθώς οι ερωτώμενοι δίνουν διαφορούμενες απαντήσεις ιδιαίτερα στο ότι ενώ δηλώνουν ότι είναι δίκαιη η αμοιβή τους, δεν είναι όμως ικανοποιημένοι από αυτήν και θεωρούν σε ποσοστό 69 % ότι οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές.

Στο παρακάτω γράφημα 7.8 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.1 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.2.



Γράφημα 7.7 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Αμοιβή

Πίνακας 7.1 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Αμοιβή

	Mean	Std. Deviation
1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω	3.55	1.471
10. Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές	1.55	1.092
19. Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου όταν αναλογίζομαι την αμοιβή μου	2.97	1.429
28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες που έχω για μισθολογική αύξηση	2.24	1.395

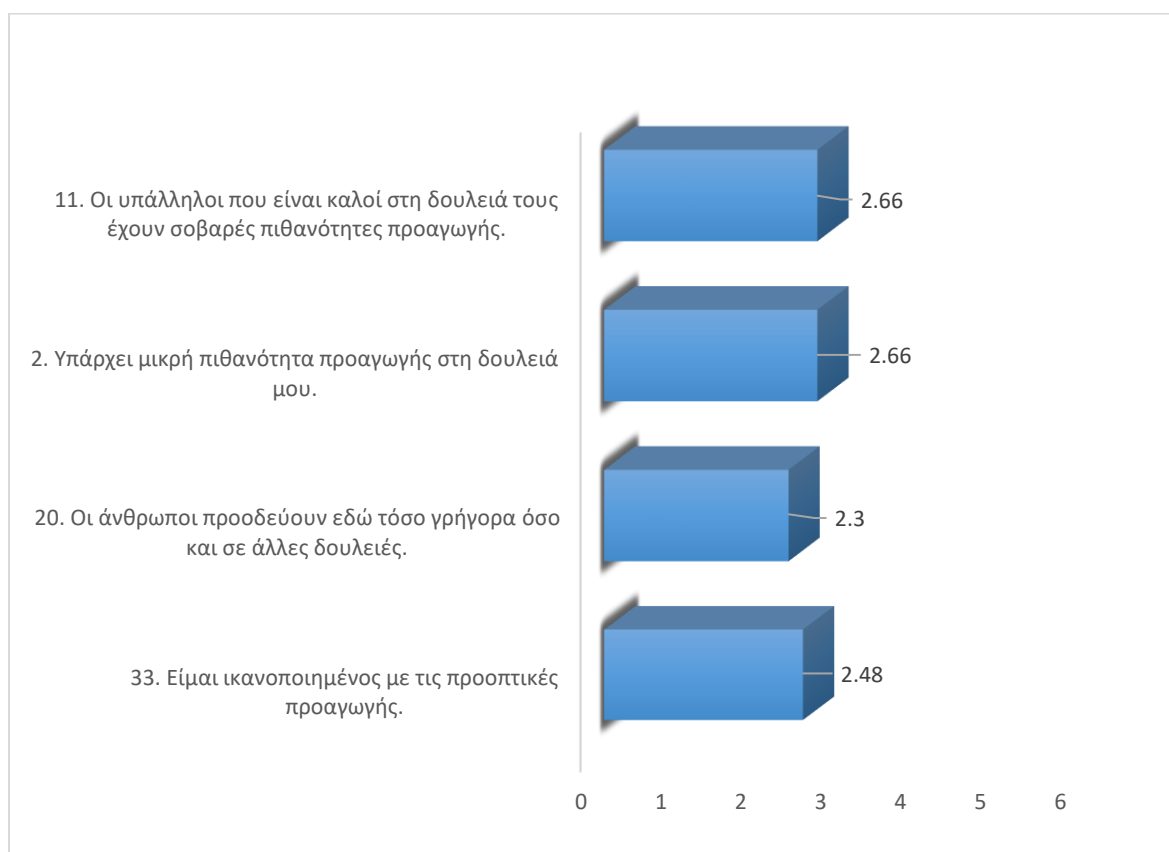
Πίνακας 7.2 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Αμοιβή

Αμοιβή	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω	9.80%	16.80%	21.00%	23.10%	19.60%	9.80%
28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες που έχω για μισθολογική αύξηση	41.30%	23.10%	18.20%	8.40%	5.60%	3.50%
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
10. Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές	69.20%	20.30%	2.80%	3.50%	2.10%	2.10%
19. Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου όταν αναλογίζομαι την αμοιβή μου	17.50%	23.10%	25.90%	17.50%	10.50%	5.60%

7.2.2 Προαγωγή

Η επόμενη διάσταση είναι σχετικά με την πιθανότητα προαγωγής στο χώρο εργασίας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και πόσο δίκαια και ικανοποιητική είναι. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι και εδώ μέτριος με 0.634 καθώς οι ερωτώμενοι δίνουν αρνητικές απαντήσεις στις ατομικές ερωτήσεις αλλά διαφωνούν στις συλλογικές. Χαρακτηριστικά το 40% πιστεύει ότι κανείς δεν προοδεύει τόσο γρήγορα στο χώρο εργασίας τους, αλλά ένα 17 % συμφωνούν λίγο παραπάνω με την πιθανότητα οι εργαζόμενοι που είναι καλοί να έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής .

Στο παρακάτω γράφημα 7.8 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.2 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.3.



Γράφημα 7.8 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Προαγωγή. Η ερώτηση 2 έχει αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία

Πίνακας 7.3 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Προαγωγή

	Mean	Std. Deviation
2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.	2.66	1.374
11. Οι υπάλληλοι που είναι καλοί στη δουλειά τους έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής.	2.66	1.322
20. Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές.	2.30	1.048
33. Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής.	2.48	1.249

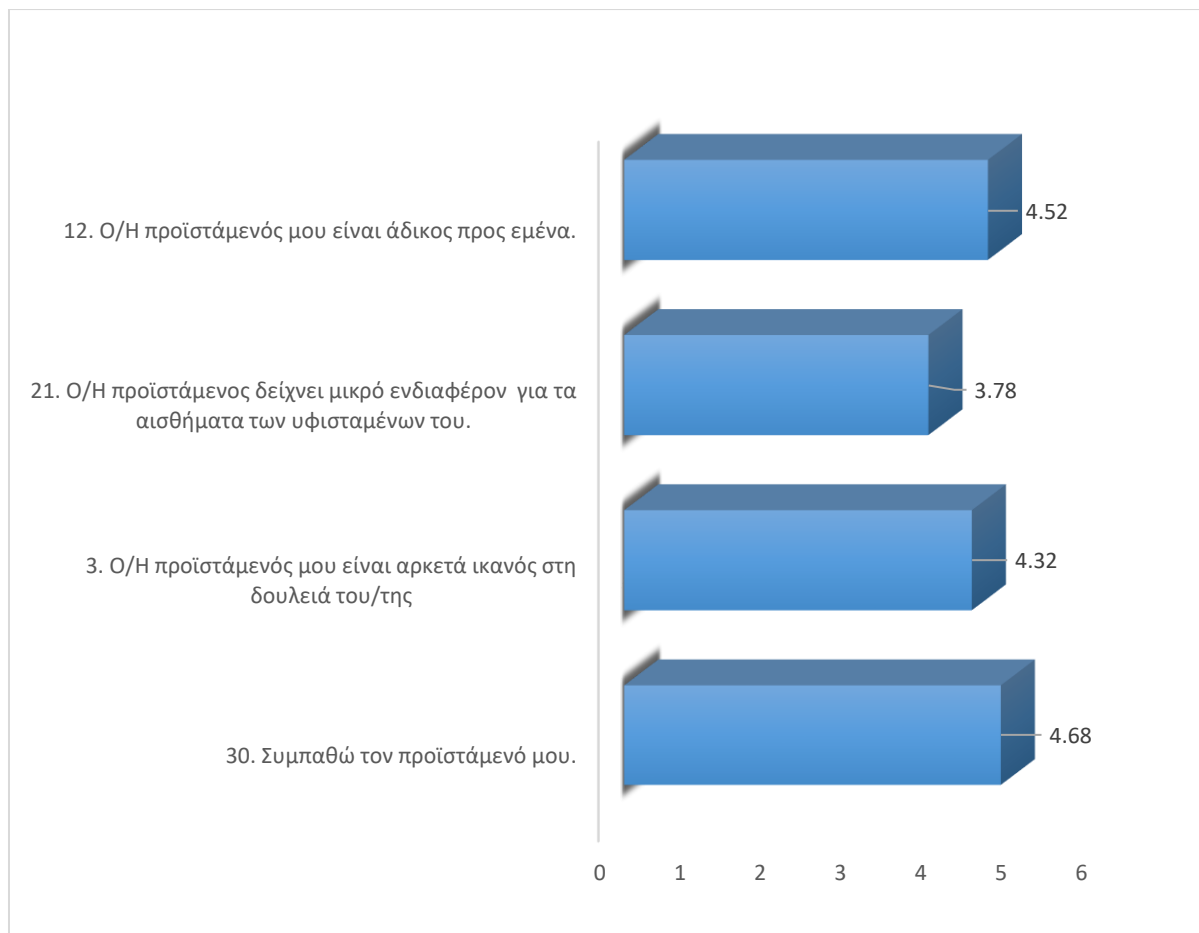
Πίνακας 7.4 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Προαγωγή

Προαγωγή	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.	22.40%	31.50%	18.90%	16.10%	7.70%	3.50%
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
11. Οι υπάλληλοι που είναι καλοί στη δουλειά τους έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής.	22.40%	28.00%	23.10%	17.50%	6.30%	2.80%
20. Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές.	23.10%	40.60%	23.10%	10.50%	2.10%	0.70%
33. Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής.	23.80%	33.60%	23.80%	11.90%	4.20%	2.80%

7.2.3 Επίβλεψη

Η τρίτη διάσταση είναι σχετικά με την επίβλεψη που δέχονται σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο οι ερωτώμενοι στο χώρο. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι όμως είναι πολύ καλός, σε αντίθεση με τις προηγούμενες διαστάσεις με τιμή 0.897, καθώς οι ερωτώμενοι δίνουν θετικές απαντήσεις για τον προϊστάμενο και στη γενική και στην ειδική συμπεριφορά. Χαρακτηριστικά το 64% συμπαθεί αρκετά έως πολύ το προϊστάμενό του και 55% περίπου τον /την θεωρεί αρκετά έως πολύ ικανό.

Στο παρακάτω γράφημα 7.9 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.5 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.6.



Γράφημα 7.9 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Επίβλεψη. Η ερώτηση 12 έχει αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία

Πίνακας 7.5 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Επίβλεψη

	Mean	Std. Deviation
3. O/H προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της	4.32	1.638
12. O/H προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα.	4.52	1.519
21. O/H προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του.	3.78	1.700
30. Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	4.68	1.471

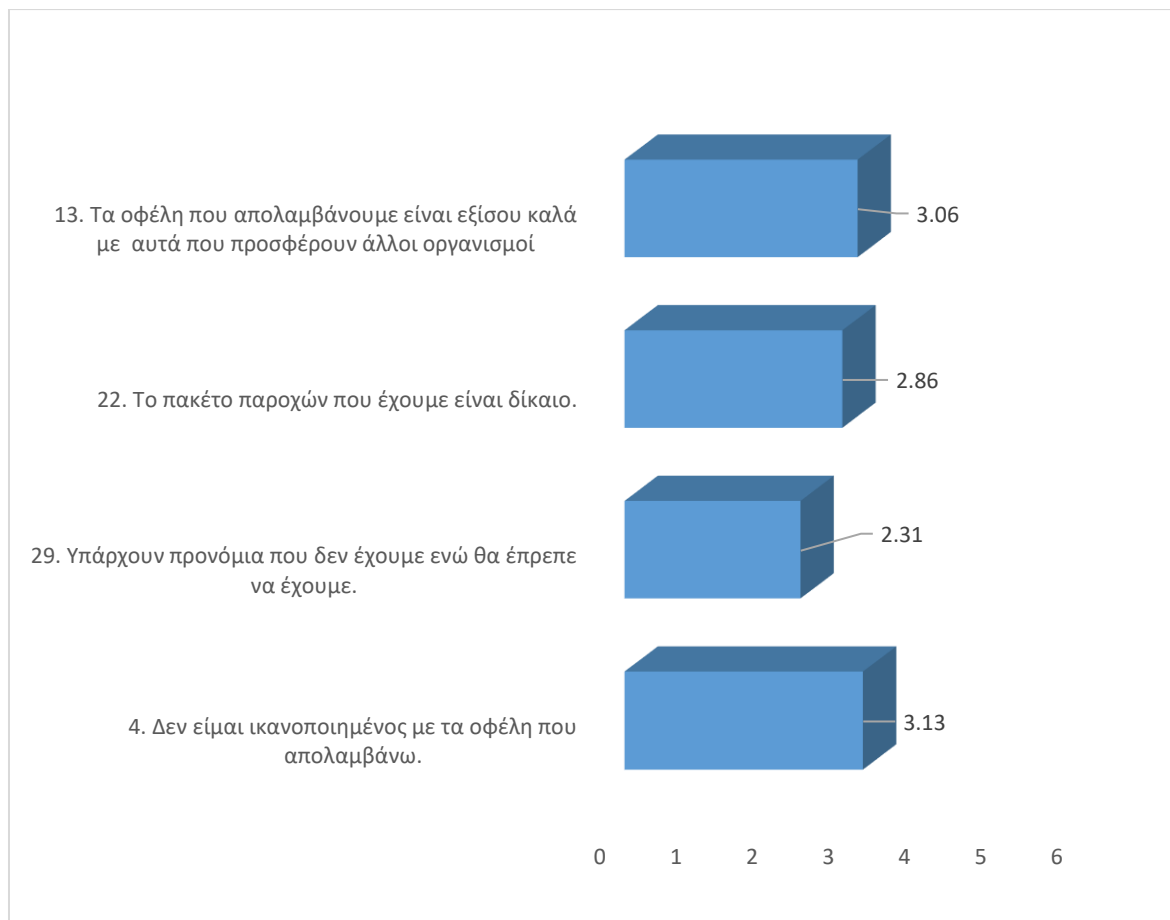
Πίνακας 7.6 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση *Επίβλεψη*

Επίβλεψη	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
3. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της	8.40%	9.80%	10.50%	16.10%	23.10%	32.20%
30. Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	4.20%	7.70%	8.40%	15.40%	24.50%	39.90%
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
12. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα.	5.60%	6.30%	14.00%	14.00%	24.50%	35.70%
21. Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του.	13.30%	15.40%	11.20%	19.60%	21.00%	19.60%

7.2.4 Πρόσθετες παροχές

Η τέταρτη διάσταση είναι σχετικά με τις πρόσθετες παροχές που δέχονται σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο οι ερωτώμενοι στο χώρο. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι όμως κακός, σε αντίθεση με την προηγούμενη ενότητα με 0.589, καθώς οι ερωτώμενοι δεν αποφασίζουν αν οι παροχές είναι αρκετές σε σχέση με άλλους οργανισμούς ή αν είναι ικανοποιημένοι με αυτά. Χαρακτηριστικά το 63,7% συμφωνεί αρκετά έως πολύ ότι δεν έχουν προνόμια που θα έπρεπε, αλλά ένα 20% είναι ικανοποιημένο και ένα 21% θεωρεί ότι απολαμβάνουν εξίσου καλά οφέλη με άλλους οργανισμούς.

Στο παρακάτω γράφημα 7.10 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.7 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.8.



Γράφημα 7.10 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Επίβλεψη. Οι ερωτήσεις 4 και 29 έχουν αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία

Πίνακας 7.7 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Πρόσθετες παροχές

	Mean	Std. Deviation
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.	3.13	1.405
13. Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	3.06	1.457
22. Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.	2.86	1.351
29. Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε να έχουμε.	2.31	1.459

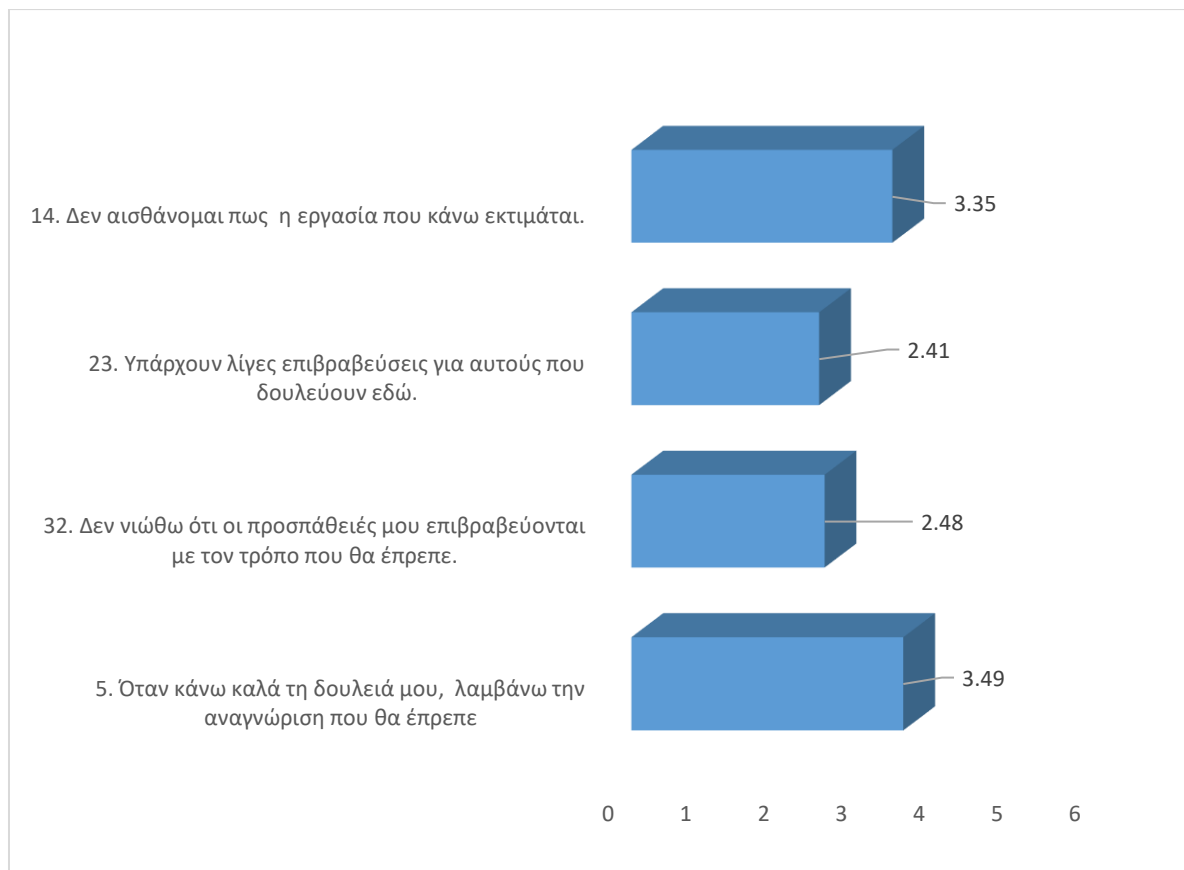
Πίνακας 7.8 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Πρόσθετες παροχές

Πρόσθετες παροχές	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.	12.60%	25.90%	21.70%	19.60%	16.10%	4.20%
29. Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε να έχουμε.	39.20%	24.50%	18.20%	9.80%	1.40%	7.00%
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
13. Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	16.80%	21.70%	25.90%	16.10%	14.00%	5.60%
22. Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο.	17.50%	27.30%	22.40%	21.00%	8.40%	3.50%

7.2.5 Ενδεχόμενες αμοιβές

Η πέμπτη διάσταση είναι σχετικά με τις ενδεχόμενες αμοιβές που δέχονται σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο οι ερωτώμενοι. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι όμως είναι λίγο βελτιωμένος σε σχέση με την προηγούμενη ενότητα με 0.602, καθώς οι ερωτώμενοι είναι μοιρασμένοι για το εάν η καλή δουλειά τους ανταμείβεται ή όχι. Χαρακτηριστικά, το 65.5% διαφωνεί αρκετά έως πολύ ότι οι προσπάθειές τους επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε, αλλά ένα 23.1% είναι ικανοποιημένο με την αναγνώριση που λαμβάνει.

Στο παρακάτω γράφημα 7.11 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.9 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.10.



Γράφημα 7.11 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Επίβλεψη. Η ερώτηση 5 έχει αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία

Πίνακας 7.9 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Ενδεχόμενες Αμοιβές

	Mean	Std. Deviation
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	3.49	1.443
14. Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.	3.35	1.365
23. Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ.	2.41	1.339
32. Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	2.48	1.232

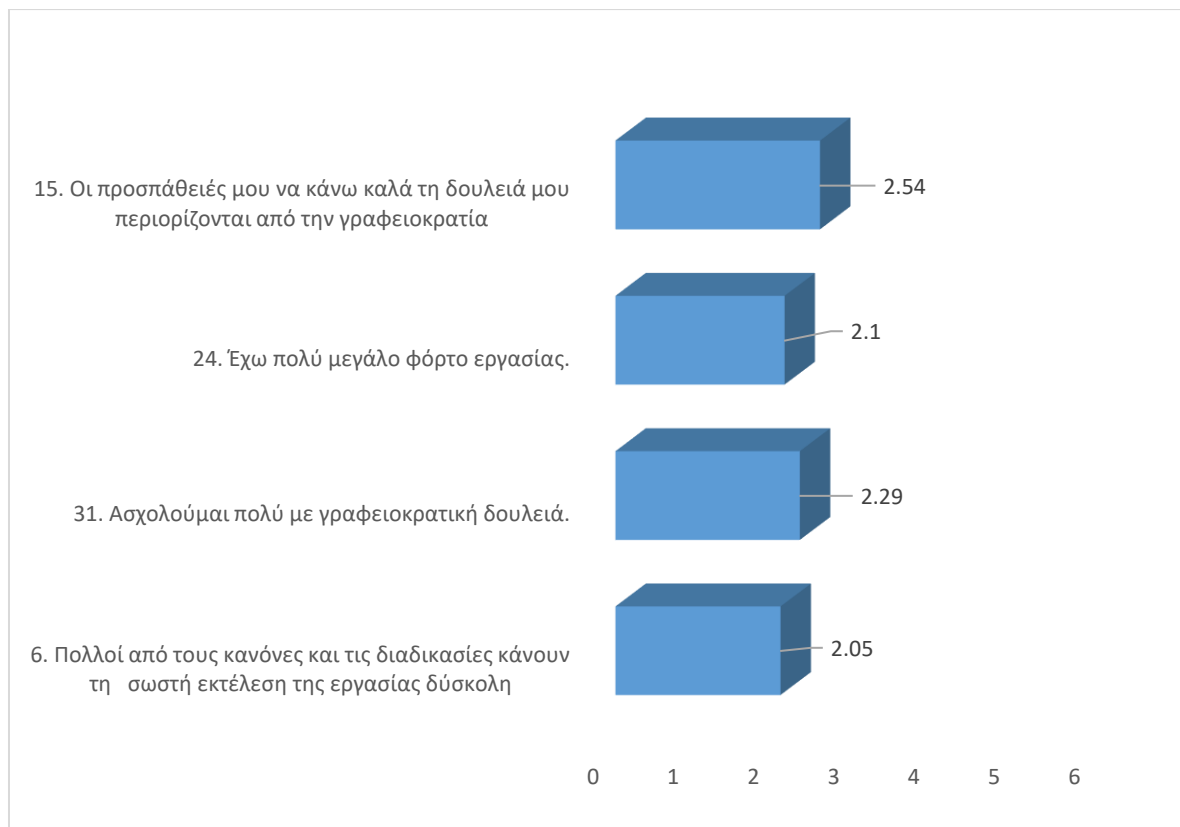
Πίνακας 7.10 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Ενδεχόμενες ανταμοιβές

Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	10.50%	17.50%	20.30%	22.40%	23.10%	6.30%
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
14. Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.	10.50%	16.80%	28.00%	21.70%	18.20%	4.90%
23. Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ.	27.30%	38.50%	12.60%	11.90%	7.00%	2.80%
32. Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	21.70%	39.90%	16.80%	14.00%	6.30%	1.40%

7.2.6 Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών

Η έκτη διάσταση αφορά τις συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι όμως και εδώ σχετικά χαμηλός με 0.601, καθώς οι ερωτώμενοι δεν συμφωνούν ότι οι προσπάθειές τους περιορίζονται από την γραφειοκρατία. Χαρακτηριστικά, το 75.6 % συμφωνεί αρκετά έως πολύ ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη, αλλά μόνο ένα 52% θεωρεί ότι η γραφειοκρατία λειτουργεί ως τροχοπέδη.

Στο παρακάτω γράφημα 7.12 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.11 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.12.



Γράφημα 7.12 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών . Οι ερωτήσεις έχουν αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία

Πίνακας 7.11 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών

	Mean	Std. Deviation
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη	2.0490	1.13416
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία	2.5385	1.23202
24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	2.1049	1.15498
31. Ασχολούμαι πολύ με γραφειοκρατική δουλειά.	2.2937	1.18579

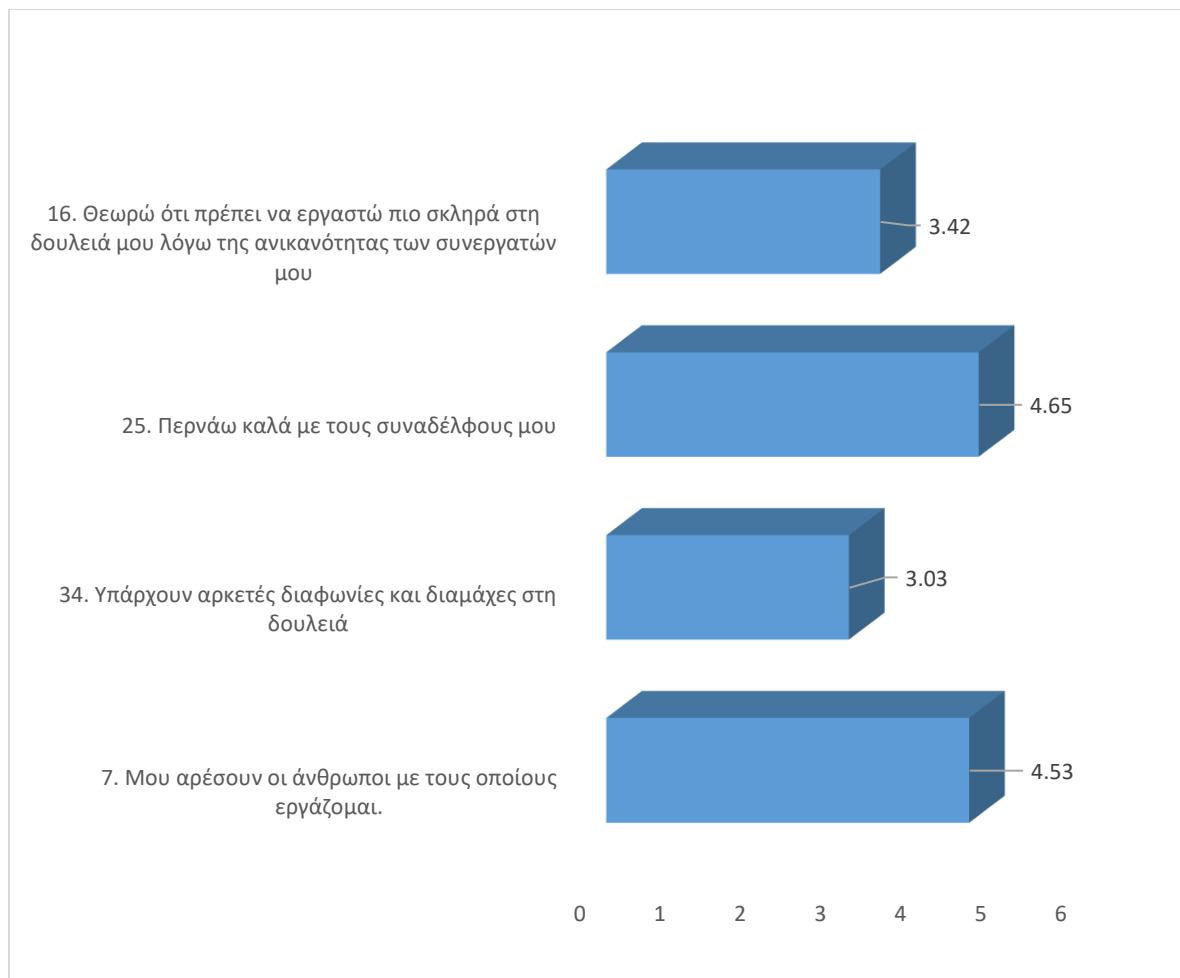
Πίνακας 7.12 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών

Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία	23.10%	29.40%	27.30%	12.60%	6.30%	1.40%
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη	37.80%	37.80%	11.20%	9.10%	3.50%	0.70%
24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	35.70%	36.40%	15.40%	9.10%	1.40%	2.10%
31. Ασχολούμαι πολύ με γραφειοκρατική δουλειά.	31.50%	30.80%	19.60%	13.30%	4.90%	0.00%

7.2.7 Συναδελφικές σχέσεις

Η εβδόμη διάσταση είναι σχετική με τις συναδελφικές σχέσεις που έχουν σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο οι ερωτώμενοι. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι όμως είναι και εδώ σχετικά καλός με 0.691, καθώς οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι περνούν καλά με τους συνεργάτες τους και τους συμπαθούν σε μεγάλο ποσοστό. Χαρακτηριστικά το 60.2% συμφωνεί αρκετά έως πολύ ότι του αρέσουν οι συνεργάτες του. Βέβαια, από την άλλη πλευρά, ένα 30.8% τους θεωρεί ανίκανους.

Στο παρακάτω γράφημα 7.13 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.13 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.14.



Γράφημα 7.13 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Συνθήκες λειτουργικών διαδικασιών . Οι ερωτήσεις 16 και 34 έχουν αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφονία ως μεγαλύτερη βαθμολογία

Πίνακας 7.13 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Συναδελφικές σχέσεις

	Mean	Std. Deviation	N
7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι.	4.53	1.118	143
16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των συνεργατών μου	3.42	1.498	143
25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	4.65	1.158	143
34. Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά	3.03	1.324	143

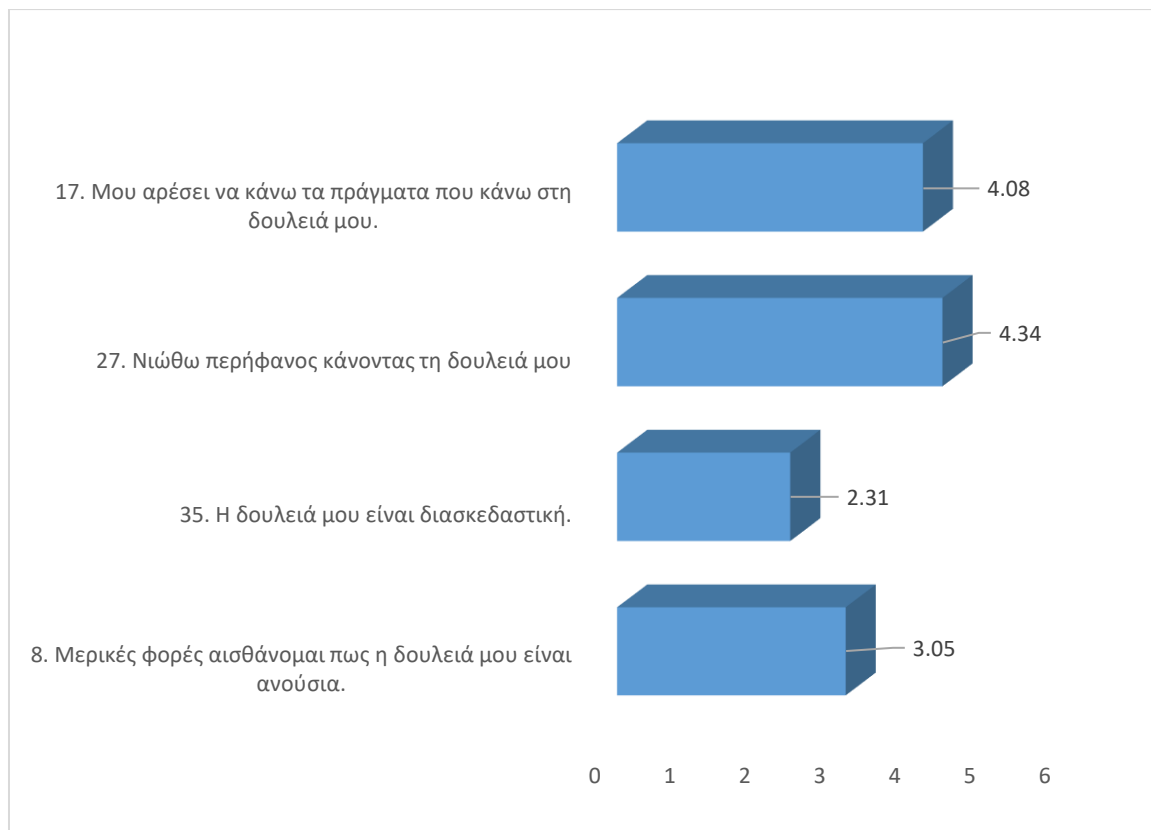
Πίνακας 7.14 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Συναδελφικές σχέσεις

Συναδελφικές σχέσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι.	0.70%	4.20%	14.70%	20.30%	42.00%	18.20%
25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	2.10%	3.50%	7.70%	25.20%	37.10%	24.50%
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των συνεργατών μου	11.20%	19.60%	20.30%	25.20%	12.60%	11.20%
34. Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά	11.90%	27.30%	25.20%	20.30%	11.90%	3.50%

7.2.8 Φύση της εργασίας

Η όγδοη διάσταση είναι σχετική με τη φύση της εργασίας που έχουν οι ερωτώμενοι. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι όμως και εδώ μέτριος, με 0.626, καθώς οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι τους αρέσουν τα πράγματα που κάνουν στη δουλειά τους αλλά, θεωρούν ότι είναι και ανούσια. Χαρακτηριστικά, το 40,6% συμφωνεί αρκετά έως πολύ ότι τα πράγματα που κάνουν στη δουλειά του αρέσουν. Ενώ, ένα 64.4 % διαφωνεί αρκετά έως πολύ ότι η δουλειά τους είναι διασκεδαστική.

Στο παρακάτω γράφημα 7.14 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.15 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.16.



Γράφημα 7.14 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Φύση της εργασίας. Η ερώτηση 8 έχει αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία

Πίνακας 7.15 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Φύση της εργασίας

	Mean	Std. Deviation
8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	3.05	1.396
17. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	4.08	1.248
27. Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου	4.34	1.256
35. Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική.	2.31	1.386

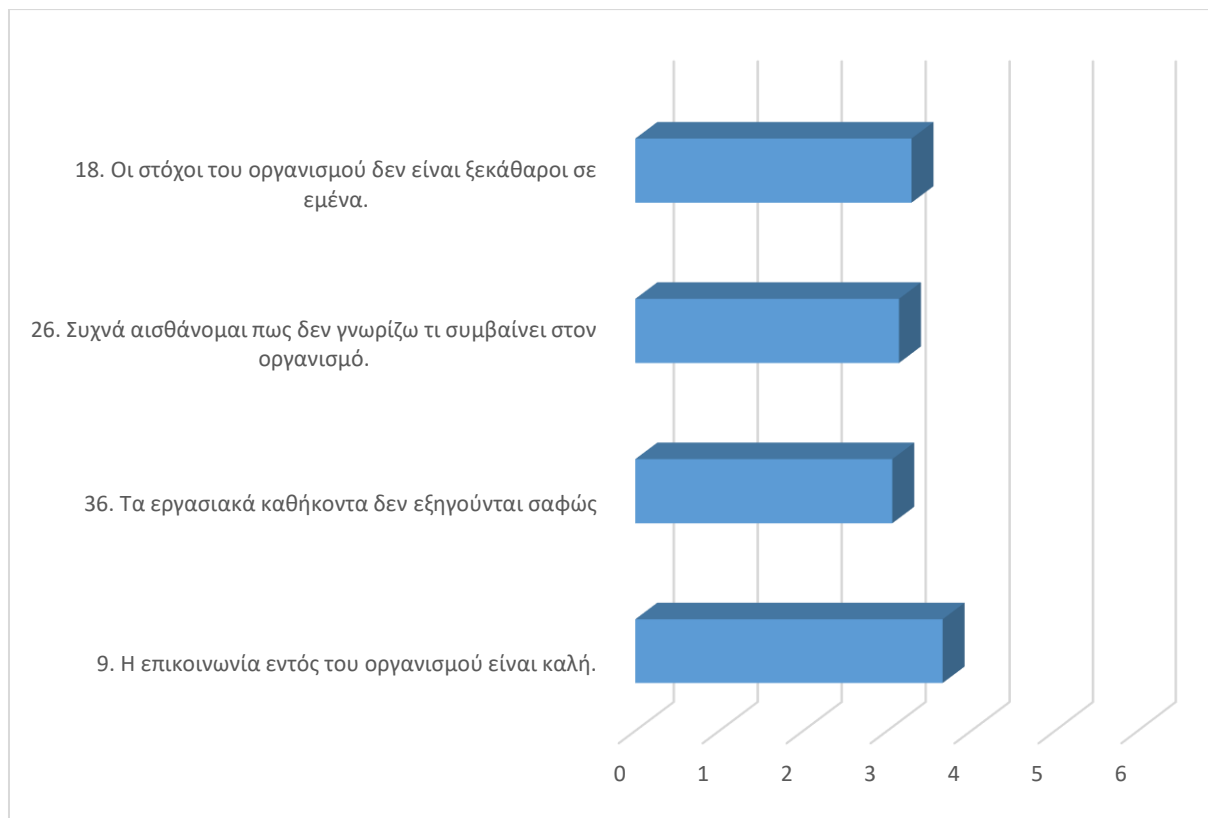
Πίνακας 7.16 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση Φύση της εργασίας

Φύση της εργασίας	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.	12.60%	27.30%	27.30%	13.30%	14.70%	4.90%
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
17. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1.40%	10.50%	20.30%	27.30%	27.30%	13.30%
27. Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου	1.40%	6.30%	18.20%	27.30%	25.20%	21.70%
35. Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική.	37.80%	26.60%	12.60%	15.40%	4.90%	2.80%

7.2.9 Επικοινωνία

Η ενάτη και τελευταία διάσταση αφορά την επικοινωνία που έχουν οι ερωτώμενοι με τον οργανισμό τους. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι μέτριος με τιμή 0.609, καθώς ενώ οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι είναι καλή η επικοινωνία, αρκετοί θεωρούν ότι οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι και ότι δεν τους ενημερώνουν για το τι γίνεται. Χαρακτηριστικά, ενώ το 29% συμφωνεί αρκετά έως πολύ ότι είναι καλή η επικοινωνία στη δουλειά, το 36.4% δεν γνωρίζει τι συμβαίνει στον οργανισμό.

Στο παρακάτω γράφημα 7.15 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων και στο πίνακα 7.17 πιο αναλυτικά και με την αντίστοιχη τυπική απόκλιση. Τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση παρουσιάζονται στον πίνακα 7.18.



Γράφημα 7.15 Μέση βαθμολογία στην διάσταση Επικοινωνία. Οι ερωτήσεις 18, 26 και 36 έχουν αντιστραφεί δηλώνοντας τη διαφωνία ως μεγαλύτερη βαθμολογία

Πίνακας 7.17 Μέση βαθμολογία και τυπική απόκλιση στην διάσταση Επικοινωνία

	Mean	Std. Deviation
9. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.	3.66	1.262
18. Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.	3.29	1.550
26. Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό.	3.14	1.466
36. Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς	3.06	1.425

Πίνακας 7.18 Ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση στην διάσταση *Επικοινωνία*

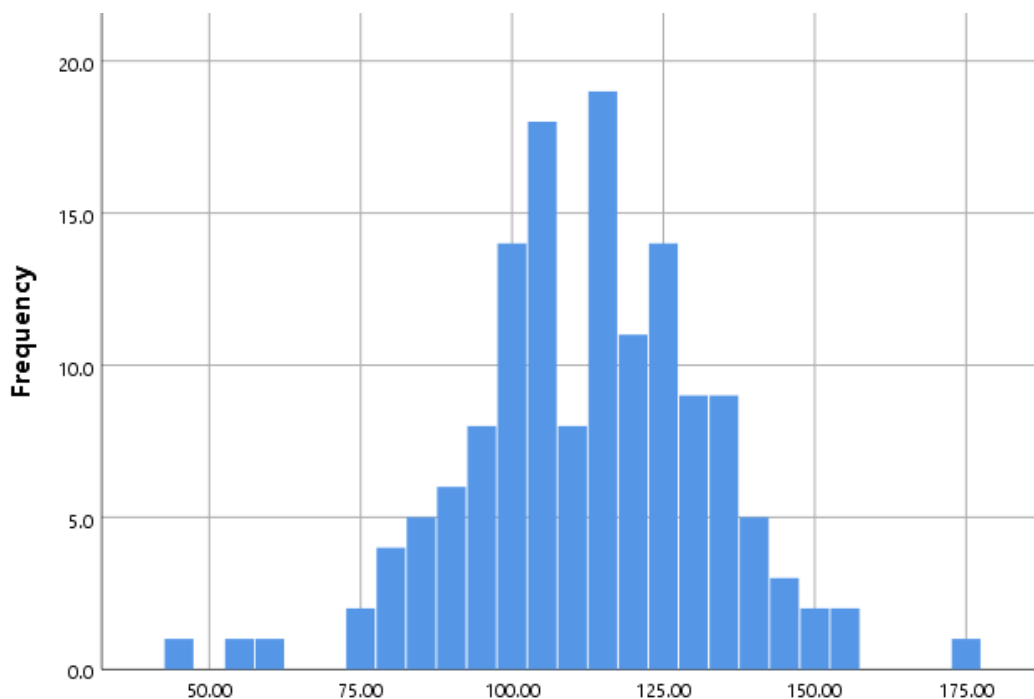
Επικοινωνία	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
9. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.	4.20%	17.50%	20.30%	28.70%	25.20%	4.20%
	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ απόλυτα
18. Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα.	14.70%	18.90%	25.20%	16.10%	14.70%	10.50%
26. Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό.	14.70%	21.70%	25.20%	20.30%	9.80%	8.40%
36. Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς	15.40%	22.40%	25.20%	21.70%	8.40%	7.00%

7.2.10 Συνολικό σκορ

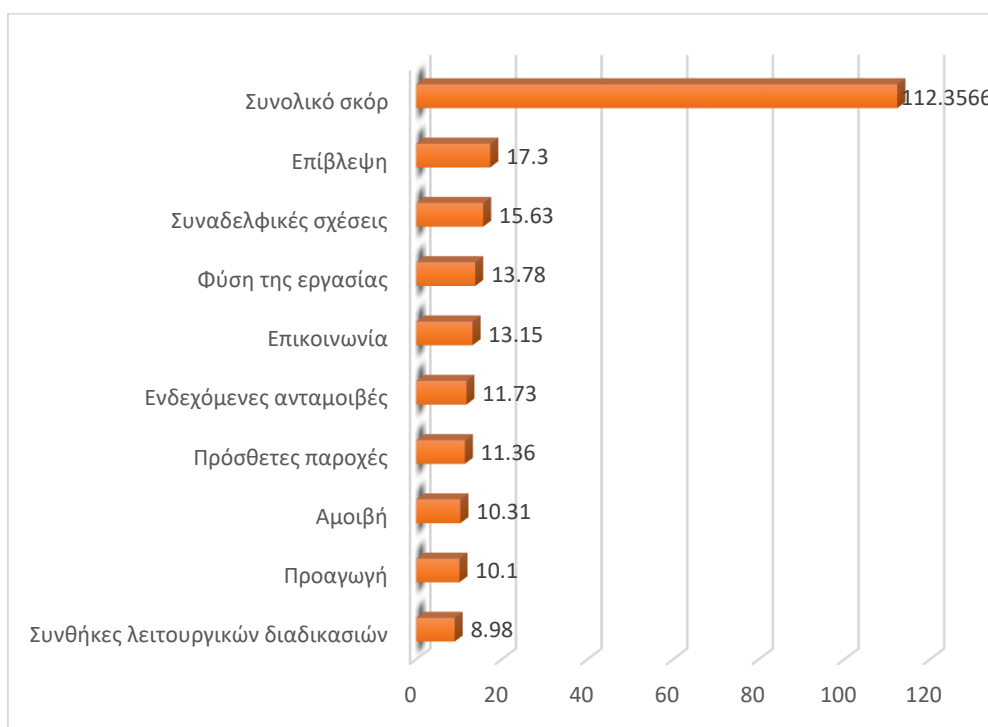
Όπως προαναφέρθηκε, για κάθε διάσταση της ικανοποίησης παράγεται ένα αποτέλεσμα. Στο τέλος, εξάγεται ένα συνολικό αποτέλεσμα που προκύπτει από το συνδυασμό όλων των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Ο υπολογισμός της ικανοποίησης σε κάθε διάσταση προκύπτει από το άθροισμα των απαντήσεων στις 4 ερωτήσεις που αφορούν την συγκεκριμένη διάσταση. Συνεπώς, επειδή σε κάθε ερώτηση το σκορ μπορεί να είναι από 1 έως 6, το συνολικό σκορ για κάθε διάσταση μπορεί να κυμαίνεται από 4 έως 24. Το σκορ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 36 και 216. (Πηγή:P.Spector,1997).

Το μέσο συνολικό σκορ που υπολογίστηκε στο δείγμα είναι το 112.35, με διάμεση τιμή το 113 και τυπική απόκλιση το 20.24. Εδώ, ο συνολικός δείκτης Crombach's α είναι υψηλός με 0.862, σε αντίθεση με τις επιμέρους διαστάσεις. Χαρακτηριστικά η ελάχιστη συνολική βαθμολογία ήταν μόνο 45 ενώ η μέγιστη 176. Όλα τα σκορ παρουσιάζονται στο Γράφημα 7.16. Στο γράφημα 4.17 παρουσιάζονται και οι μέσες βαθμολογίες ανά διάσταση. Μεγαλύτερες βαθμολογίες με μέγιστο το 24 έχουν η επίβλεψη με 17.3 και οι σχέσεις με 15.63 με χαμηλότερες την προαγωγή στο 10.1 και τις συνθήκες εργασίας με μόλις 8.98.



Γράφημα 7.16 Ιστόγραμμα της κατανομής των συνολικών σκορ.



Γράφημα 7.17 Μέση βαθμολογία συνολικά και ανά διάσταση

7.3 Επαγωγική Στατιστική ανάλυση

Στην προσπάθεια να εξηγήσουμε τις διαφοροποιήσεις στις ερωτήσεις που γίνονται εμφανείς μέσω του δείκτη Cronbach's α , που είναι αρκετά μέτριος στις επιμέρους διαστάσεις, διεξήχθησαν μη παραμετρικές στατιστικές αναλύσεις για την διαφορά στη βαθμολογία ανάλογα τη δημογραφική κατηγορία. Τα αποτελέσματα ήταν πολύ διαφωτιστικά. Παρουσιάζονται σε δυο πίνακες 7.19 και 7.20 οι μέσες τιμές ανά διάσταση και ανά δημογραφικό παράγοντα και με τις στατιστικά σημαντικές να έχουν και το σχετικό p value για το σύνολο των κατηγοριών.

Πίνακας 7.19 Στατιστική ανάλυση των διαστάσεων 1-5. Όλοι οι έλεγχοι είναι Kruscal –Wallis (2-sided)

		Αμοιβή	p value	Προαγωγή	p value	Επίβλεψη	p value	Πρόσθετες Παροχές	p value	Ευδεχόμενες Ανταμοιβές
Φύλο	Άνδρας	10.58		10.08		16.75		11.36		12.22
	Γυναίκα	10.23		10.09		17.5		11.36		11.56
Ηλικία	31-40	9.27		10.46		19.23		10.65		12.35
	41-50	10.06		9.38		16.45		10.81		11.2
	51-60	10.56		10.8		17.18		12.31		12.22
	άνω των 60	14.5	0.04	10.63		18.63		12.62		11.13
Οικογενειακή ή κατάσταση	Άγαμος	9.28		10.56		17.68		10.36		11.04
	Έγγαμος με παιδιά	10.46		10.04		16.96		11.49		11.87
	Έγγαμος χωρίς παιδιά	8.33		10.17		19.5		10.83		11.5
	Χήρος/Διαζευγμένος	12.15	0.027	9.54		18.23		12.46		12.08
Εκπαίδευση	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	12		12.15		17.85		11.38		12.46
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ-ΑΕΙ)	10.89	0.013	9.65		17.57		11.74		11.48
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	9.42		10.12		16.94		10.97		11.83
Έτη υπηρεσίας Δ.Ο.Υ	έως 10 έτη	8.74		10.39		19.94	0.004	10.29		12.42
	10 έως 20 έτη	10.17		9.15		15.67		10.95		10.82
	20 έως 30 έτη	10.66		10.22		17.66		12.63	0.047	12.47
	πάνω από 30 έτη	12.7	0.004	12.25	0.017	17.6		12.2		12.2
Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	έως 5 έτη	7		11		24		5		8
	5 έως 10 έτη	11.36		9.55		18.45		11.91		11.32
	10 έως 20 έτη	9.47		9.74		17.75		10.58		11.57
	πάνω από 20 έτη	10.7		10.54		16.48		11.88		12.04

Από τα αποτελέσματα είναι εμφανές ότι το δείγμα μας είναι ανομοιογενές καθώς υπάρχουν διαφορές, στατιστικά σημαντικές στη βαθμολογία που παίρνουν ανά διάσταση, ανάλογα σε ποια δημογραφική κατηγορία ανήκουν.

Πίνακας 7.20 Στατιστική ανάλυση των διαστάσεων -Όλοι οι έλεγχοι είναι Kruscal –Wallis (2-sided), εκτός αν δηλωθεί άλλος

		Συνθήκες	p value	Συναδέλφους	p value	Φύση	p value	Επικοινωνία	p value	Total Score	p value
Φύλο	Ανδρας	9.94	0.044 MW	15.5		14.31		13.78		114.53	
	Γυναίκα	8.66		15.68		13.61		12.93		111.63	
Ηλικία	31-40	9.23		16.46		13.42		13.35		114.42	
	41-50	8.73		14.88		13.13		11.77		106.41	
	51-60	8.76		15.91		14.6		14.73	0.001	117.07	
	άνω των 60	11.5		17.5		15.63		14.62		126.75	0.04
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	9.44		15.96		13.28		13.12		110.72	0.028
	Έγγαμος με παιδιά	9		15.64		13.8		12.95		112.21	
	Έγγαμος χωρίς παιδιά	7.33		15.17		15.33		15.17		113.33	
	Χήρος/Διαζευγμένος	8.77		15.23		13.92		13.77		116.15	
Εκπαίδευση	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	8.54		16.92		16.54	0.029	15		122.85	0.031
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ-ΑΕΙ)	9.06		15.54		13.69		13.05		112.66	
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	9		15.48		13.32		12.88		109.95	
Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	έως 10 έτη	9.77		16.42		14.03		14.1		116.1	
	10 έως 20 έτη	8.48		14.3		12.58		11.23		103.35	
	20 έως 30 έτη	9.22		16.09		14.38		14.66		117.97	
	πάνω από 30 έτη	8.9		17.7	0.001	16.05	0.002	15	0.001	124.6	0.001
Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	έως 5 έτη	10		13		16		10		104	
	5 έως 10 έτη	9.36		16.86	0.031	14.41		14.55	0.045	117.77	
	10 έως 20 έτη	8.96		14.57		12.68		12.17		107.49	
	πάνω από 20 έτη	8.87		16.12		14.42		13.51		114.55	

MW – Mann-Whitney

Αναλυτικά, οι γυναίκες αν και η πλειοψηφία, διαφέρουν μόνο στις συνθήκες εργασίας όπου έχουν χαμηλότερη βαθμολογία από τους άνδρες, αλλά όχι στο συνολικό σκορ ικανοποίησης, όπου η διαφορά είναι 3 βαθμοί και το σκορ 111.63.

Στην ηλικία, οι άνω των 60 έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην αμοιβή, αλλά και στο συνολικό σκορ(126.75), με μεγάλη διαφορά ειδικότερα με τους πολύ νεότερους (110.72).

Οι διαζευγμένοι/χήροι έχουν μεγαλύτερες βαθμολογίες στις διαστάσεις Αμοιβή, Προαγωγή, Επίβλεψη, Πρόσθετες Παροχές και Ενδεχόμενες Ανταμοιβές, αλλά και στο συνολικό σκορ με 6 μονάδες παραπάνω από τους άγαμους με 116.15 έναντι του 110.72.

Τα περισσότερα έτη υπηρεσίας στη Δ.Ο.Υ οδηγούν σε καλύτερη βαθμολογία στην αμοιβή, στην προαγωγή, στους συναδέλφους, στη φύση της εργασίας, την επικοινωνία και στο τελικό σκορ που είναι πολύ μεγαλύτερο με 124.6. Σε μεγάλη αντίθεση με τους κάτω από 10 χρόνια, που έχουν σκορ 109.95.

Αντίθετα, τα έτη συνολικής εμπειρίας δεν διαφοροποιούνται παρά μόνο στους συναδέλφους και στην επικοινωνία με μικρές βαθμολογικές διαφοροποιήσεις.

7.3.1 Συσχετίσεις

Στην προσπάθεια για περαιτέρω επαγωγική ανάλυση, έγινε έλεγχος συσχετίσεων με τη δοκιμασία Spearman's rho για τη εύρεση θετικών ή αρνητικών σχέσεων των δημογραφικών παραγόντων στη βαθμολογία των διαστάσεων αλλά και συνολικά. Ο πίνακας 7.21 έχει τις πιο σημαντικές συσχετίσεις. Δεν εξεταστήκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και μεταξύ των διαστάσεων, καθώς είναι άνευ χρησιμότητας.

Το φύλο με την αρνητική συσχέτιση ($\rho=-0.169$ $p=0.043$) λόγω κωδικοποίησης υποδηλώνει ότι και η παραπάνω στατιστική ανάλυση, δηλαδή οι γυναίκες αισθάνονται ελαφρά χειρότερες τις συνθήκες στον εργασιακό χώρο τους.

Η ηλικία επηρεάζει θετικά, αλλά μέτρια, την αμοιβή ($\rho=0.210$ $p=0.012$), τις πρόσθετες παροχές($\rho=0.184$ $p=0.028$), τη φύση($\rho=0.167$ $p=0.046$) την επικοινωνία($\rho=0.243$ $p=0.003$) και το τελικό σκορ($\rho=0.172$ $p=0.004$).

Η οικογενειακή κατάσταση μόνο την αμοιβή ($\rho=0.168$ $p=0.045$) επηρεάζει ελαφρά θετικά.

Η εκπαίδευση επιδρά αρνητικά στην αμοιβή ($\rho=-0.247$ $p=0.012$) και το συνολικό σκορ ($\rho=-0.180$ $p=0.031$).

Τα έτη στη Δ.Ο.Υ. εμφανίζονται ως ο πιο επιδραστικός παράγοντας με θετική μέτρια συσχέτιση στην αμοιβή ($\rho=0.292$ $p=0.0001$), τις πρόσθετες παροχές ($\rho=0.210$ $p=0.012$), τη φύση ($\rho=0.168$ $p=0.045$) την επικοινωνία ($\rho=0.171$ $p=0.041$) και το τελικό σκορ ($\rho=0.183$ $p=0.029$) σε πλήρη αντιστοιχία με την ηλικία.

Όμως, τα έτη συνολικής εμπειρία μόνο αρνητικά ελαφρά επηρεάζουν με ($\rho=-0.247$ $p=0.012$) την επίβλεψη.

Πίνακας 7.21

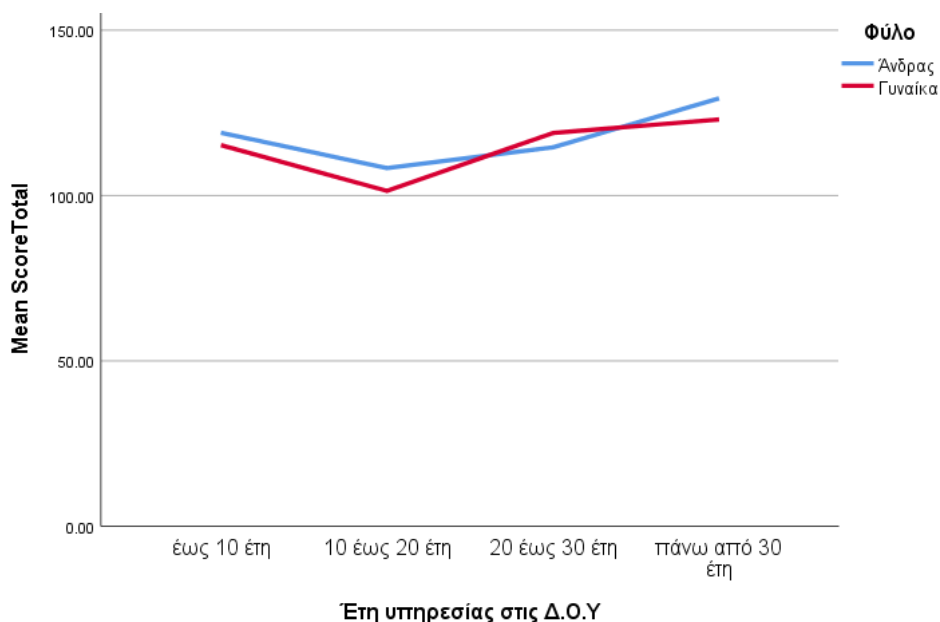
		Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή κατάσταση	Εκπαίδευση	Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	Αμοιβή	Προαγωγή	Επίβλεψη	Πρόσθετες Παροχές	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Συνθήκες	Συναδελφικές	Φυση	Επικοινωνία
Spearman's rho	Φύλο	ρ	1													
		ρ value	.													
Ηλικία	ρ	-0.044	1													
		ρ value	0.603	.												
Οικογενειακή κατάσταση	ρ	0.191*	0.267**	1												
		ρ value	0.023	0.001	.											
Εκπαίδευση	ρ	0.006	-0.451**	-0.240**	1											
		ρ value	0.947	0	0.004	.										
Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	ρ	0.006	0.730**	0.256**	-0.502**	1										
		ρ value	0.944	0	0.002	0	.									
Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας	ρ	-0.017	0.243**	0.233**	-0.175*	0.315**	1									
		ρ value	0.838	0.003	0.005	0.037	0	.								
Αμοιβή	ρ	0.017	0.210*	0.168*	-0.247**	0.292**	0.086	1								
		ρ value	0.838	0.012	0.045	0.003	0	0.308	.							
Προαγωγή	ρ	0.032	0.066	-0.057	-0.018	0.117	0.127	0.231**	1							
		ρ value	0.705	0.436	0.503	0.828	0.163	0.132	0.006	.						
Επίβλεψη	ρ	0.076	-0.066	0.01	-0.063	-0.087	-0.168*	-0.119	0.122	1						
		ρ value	0.365	0.434	0.904	0.455	0.3	0.044	0.157	0.147	.					
Πρόσθετες Παροχές	ρ	0.011	0.184*	0.137	-0.064	0.210*	0.086	0.614**	0.197*	0.007	1					
		ρ value	0.897	0.028	0.102	0.45	0.012	0.305	0	0.019	0.935	.				
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	ρ	-0.084	0.002	0.075	-0.007	0.042	0.123	0.297**	0.474**	0.261**	0.387**	1				
		ρ value	0.319	0.98	0.376	0.934	0.619	0.143	0	0	0.002	0	.			
Συνθήκες	ρ	-0.169*	0.046	-0.104	0.032	-0.045	-0.026	0.223**	0.394**	-0.012	0.203*	0.366**	1			
		ρ value	0.043	0.583	0.215	0.7	0.591	0.757	0.007	0	0.887	0.015	0	.		
Συναδελφικές	ρ	0.024	0.038	-0.023	-0.078	0.115	0.051	0.129	0.265**	0.447**	0.187*	0.473**	0.189*	1		
		ρ value	0.773	0.651	0.786	0.357	0.173	0.544	0.125	0.001	0	0.026	0	0.024	.	
Φυση	ρ	-0.079	0.167*	0.071	-0.147	0.168*	0.078	0.111	0.131	0.132	-0.035	0.117	0.15	0.264**	1	
		ρ value	0.349	0.046	0.401	0.08	0.045	0.357	0.186	0.118	0.117	0.675	0.163	0.074	0.001	.
Επικοινωνία	ρ	-0.104	0.243**	0.126	-0.105	0.171*	0.08	0.123	0.326**	0.338**	0.215**	0.424**	0.377**	0.406**	0.274**	1
		ρ value	0.218	0.003	0.133	0.212	0.041	0.344	0.144	0	0	0.01	0	0	0.001	.
Total Score	ρ	-0.042	0.172*	0.086	-0.180*	0.183*	0.065	0.481**	0.564**	0.476**	0.511**	0.728**	0.517**	0.655**	0.404**	0.660**
		ρ value	0.622	0.04	0.305	0.031	0.029	0.441	0	0	0	0	0	0	0	0
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													

7.3.2 Πολυπαραγοντική ανάλυση

Θέλοντάς να δούμε αν οι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν τις απαντήσεις είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους διενεργήθηκε πολυπαραγοντική ανάλυση. Η αρχική πολυπαραγοντική ανάλυση με όλους του δημογραφικούς παράγοντες δεν ανέδειξε κανένα παράγοντα ως ανεξάρτητο καθώς οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις απαντήσεις σχετίζονται μεταξύ τους, όπως είναι εμφανές στον πίνακα 7.21.

Βάση των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκαν εκ νέου μόνο το φύλο και τα έτη στη ΔΟΥ. Το παρακάτω μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό αν και αδύναμο ($R=0.210$ $p=0.042$). Το μοντέλο δίνει μια γραμμική σχέση για τη πρόβλεψη του συνολικού σκορ στο ερωτηματολόγιο. Το συνολικό σκορ στο ερωτηματολόγιο ενός ερωτώμενου ανεξάρτητα αν είναι άνδρας ή γυναίκα αυξάνει κατά 7.22 (95% CI 1.18 - 6.97) μονάδες για κάθε έτος υπηρεσίας τη Δ.Ο.Υ . Το γράφημα 7.18 δείχνει τη σχέση αυτή, ενώ ο παρακάτω συνολικός πίνακας 7.22 έχει τα σχετικά δεδομένα από την τελική ανάλυση.

Συμπερασματικά, είναι κατανοητό ότι οι δημογραφικοί παράγοντες που έχουν σχέση με τον χρόνο εργασίας οδηγούν σε πιθανή αύξηση της βαθμολογίας που δίνουν οι ερωτώμενοι αναλογικά με το χρόνο που έχουν εργαστεί στη θέση αυτή.



Γράφημα 7.18 Σχέση ετών υπηρεσίας με το συνολικό σκορ σε άνδρες και γυναίκες.

Πίνακας 7.22 Πολυπαραγοντική ανάλυση

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ, Φύλο ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ScoreTotal

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.210 ^a	0.044	0.030	19.93576

a. Predictors: (Constant), Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ, Φύλο

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,567.988	2	1,283.994	3.231	0.042 ^b
	Residual	55,640.823	140	397.434		
	Total	58,208.811	142			

a. Dependent Variable: ScoreTotal

b. Predictors: (Constant), Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ, Φύλο

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	104.907	5.172		20.283	0.000
	Φύλο	-2.952	3.841	-0.064	-0.769	0.443
	Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	4.224	1.740	0.201	2.427	0.016

a. Dependent Variable: ScoreTotal

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap ^a			95% Confidence Interval	
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	104.907	-0.245	4.473	0.001	95.523	113.633
	Φύλο	-2.952	0.149	3.599	0.428	-9.996	4.282
	Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ	4.224	0.038	1.496	0.009	1.181	6.968

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

8 Ανάλυση αποτελεσμάτων-Συμπεράσματα

Όπως προαναφέρθηκε σκοπός της παρούσας εργασίας αποτέλεσε η έρευνα σχετικά με τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι υπάλληλοι των ελληνικών Δ.Ο.Υ. καθώς και οι επιμέρους παράγοντες που συνδιαμορφώνουν τα συναισθήματα των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η εμπειρική διερεύνηση του θέματος είχε ως αφετηρία τις θεωρίες της σχετικής βιβλιογραφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι οποίες εστιάζουν στην αξία της ικανοποίησης του εσωτερικού πελάτη-εργαζόμενου.

Από τα αποτελέσματα είναι εμφανές ότι το δείγμα μας είναι ανομοιογενές καθώς υπάρχουν διαφορές, στατιστικά σημαντικές στη βαθμολογία που παίρνουν ανά διάσταση ανάλογα σε ποια δημογραφική κατηγορία ανήκουν.

Το γενικό συμπέρασμα από την έρευνα, είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις Δ.Ο.Υ. αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του σε μέτριο βαθμό. Οι υπάλληλοι που έχουν περισσότερα έτη προϋπηρεσίας φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους υπαλλήλους. Βέβαια, ο βαθμός ικανοποίησης μεταβάλλεται σε κάθε ξεχωριστή διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την αμοιβή τους, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δεν είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένο ούτε από το μισθό που παίρνουν ούτε από τις πιθανότητες μισθολογικής ανόδου. Η αίσθηση ότι δεν εκτιμάται η εργασία τους όταν αναλογίζονται την αμοιβή τους υπάρχει σε ποσοστό 66,50%.

Ανάλογα είναι τα συναισθήματα και για τις προοπτικές προαγωγής. Δεν φαίνεται να αντλείται αξιόλογη ικανοποίηση. Μάλλον δυσαρέσκεια. Σε ποσοστό 72,80% συμφωνούν πως είναι μικρές οι πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης. Επίσης, σε υψηλό ποσοστό θεωρούν πως οι καλοί υπάλληλοι δεν έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής και κυρίαρχη φαίνεται να είναι η αίσθηση πως σε άλλους εργασιακούς χώρους οι άνθρωποι προοδεύουν πιο γρήγορα.

Ωστόσο, μόνο ένα ποσοστό 25,9% θεωρεί πως αδικείται λίγο έως πολύ από τον προϊστάμενό του. Από την άλλη πλευρά όμως, το 55,3% θεωρεί πως η εργασία που κάνει δεν εκτιμάται λίγο έως πολύ. Επίσης, μια μεγάλη μερίδα υπαλλήλων, σε ποσοστό 78,40%, συμφωνούν πως οι επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν είναι περιορισμένες. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό πως ακριβώς το ίδιο ποσοστό αισθάνονται πως οι προσπάθειες που καταβάλλουν στον χώρο εργασίας τους δεν επιβραβεύονται με το τόπο που θα έπρεπε. Συνεπώς, από τα παραπάνω δεδομένα της έρευνας συνάγεται το συμπέρασμα πως η διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε. οφείλει να

εστιάζει στην οικοδόμηση εκείνων των μέτρων που θα ενισχύσουν τη πίστη των εργαζομένων πως κάθε προσπάθεια ανταμείβεται με δίκαιο τρόπο.

Παράλληλα, η πλειοψηφία αναγνωρίζει πως η γραφειοκρατία προκαλεί δυσκολίες στην καθημερινή εργασία τους στη Δ.Ο.Υ. καθώς και ο μεγάλος φόρτος εργασίας. Ενδιαφέρον παρουσιάζει πως πολλοί υπάλληλοι (51,10%) θεωρούν πως επιβαρύνεται η δική τους δουλειά λόγω της ανικανότητας κάποιων συναδέλφων τους, μολοντί η συντριπτική πλειοψηφία ισχυρίζεται πως περνάει καλά με τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Επιπλέον, σε ποσοστό 67,20% πιστεύουν πως η δουλειά που κάνουν είναι ανούσια και μόλις το 26,5% νιώθει περήφανο για την εργασία του.

Ωστόσο, είναι κατανοητό ότι οι δημογραφικοί παράγοντες που έχουν σχέση με τον χρόνο εργασίας, οδηγούν σε πιθανή αύξηση της βαθμολογίας που δίνουν οι ερωτώμενοι αναλογικά με το χρόνο που έχουν εργαστεί στη θέση αυτή όπως κατέδειξε η έρευνα παλινδρόμησης που έγινε.

Επομένως, ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας σε συνδυασμό με καλή γνώση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού κρίνεται απαραίτητος. Όμως δεν αρκεί μόνο ένα πρωτοποριακό σύστημα αξιολόγησης. Χρειάζεται να ενισχυθεί η πίστη των εργαζομένων στην αξία της δουλειάς τους. Να γίνουν κοινωνοί σε ένα κοινό όραμα της Α.Α.Δ.Ε. και να το στηρίξουν με τις δυνάμεις τους. Διότι, ο κατακερματισμός της εργασίας εμποδίζει τον εργαζόμενο να δει την πραγματική αξία της δουλειάς του. Η διοίκηση οφείλει να μεταλαμπαδεύει διαρκώς στους υπαλλήλους το όραμα και την αποστολή της Α.Α.Δ.Ε. Χαρακτηριστικά, το 58,8% θεωρεί πως οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε πως η διοίκηση της Α.Α.Δ.Ε. έχει δημοσιοποιήσει ένα σύγχρονο πρόγραμμα ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού της, δείχνοντας την αποφασιστικότητα της Διοίκησης για ριζικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον της.

9 Βιβλιογραφία

Adams, J. S., 1963. Toward an understanding of equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422-436.

Aldefer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance* 4, 142-175

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719. <https://doi.org/10.1080/09585190210125868>

Asian Development Bank.(2016).*A Comparative Analysis of Tax Administration in Asia and the Pacific*

ASQ: About: Kaoru Ishikawa / ASQ. (2020). Retrieved May 3, 2020, from <https://asq.org/about-asq/honorary-members/ishikawa>

Bell, R. L., & Martin, J. S. (2012). The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations. *Journal of Management Policy and Practice* vol. 13(3) 2012

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>

Conley, C. (2007). *Peak: How Great Companies Get Their Mojo From Maslow: Vol. 1st ed.* JosseyBass. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=208078&site=ehost-live>

Cooper IC. L. Roden J.(1985).Mental health and satisfaction among tax officers. *Social Science & Medicine*,21(7),pp747-751 [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(85\)90122-4](https://doi.org/10.1016/0277-9536(85)90122-4)

Davis, T. R. V. (1992). Part I: Satisfying internal customers: The link to external customer satisfaction. *Planning Review*, 20(1), 34-40. <https://doi.org/10.1108/eb054347>

Davis, T.R.V. (1991). Internal Service Operations: Strategies for Increasing Their Effectiveness and Controlling Their Cost. *Organizational Dynamics*, 20(2), pp5-22

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.003>

Deming Prize. (2020). Retrieved May 6, 2020, from https://www.juse.or.jp/deming_en/

DEPARTMENT OF THE TREASURY Internal Revenue Service 26 CFR Part 801. (2019). *Employee Plans News*, 28–31.

EU-OSHA : *Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία—Ασφάλεια και υγεία στην εργασία*. Retrieved May 22, 2020, from <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress>

González, L. P., Jiménez, D., & Lorente, Á. R. M. (2016). Do total quality management and the European Foundation for Quality Management model encourage a quality-oriented human resource management system? *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(3), 308. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2016.074863>

González, P. E. B., Alaminos, J. D., & Rubio, E. V. (2016). Job Satisfaction amongst public employees working tax administrations: Analyzing the case of Spain. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 16(1), pp18-32

Gurt J., Schwennen C. and Elke G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and wellbeing? *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 25(2), pp108-127 , Doi: [10.1080/02678373.2011.595947](https://doi.org/10.1080/02678373.2011.595947)

Hart, C., & Schlesinger, L. (1991). Total quality management and the human resource professional: Applying the baldrige framework to human resources. *Human Resource Management*, 30(4), 433–454. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300402>

Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 7.

- Hansson, J., & Klefsjö, B.** (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations. *The TQM Magazine*, 15(2), 71–81.
<https://doi.org/10.1108/09544780310461071>
- Holman, D.** (2005). *The Essentials of the New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Wiley.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=130862&site=ehost-live>
- Kaur, A.** (2013). *Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms*. 4.
- KFrenken.** (2019, November 28). The new CAF 2020 – 20 years of excellence in public administration. *EIPA*. <https://www.eipa.eu/the-new-caf-2020-20-years-of-excellence-in-public-administration/>
- Krüger, V.** (2001). Main schools of TQM: “The big five.” *The TQM Magazine*, 13(3), 146–155. <https://doi.org/10.1108/09544780110366042>
- Lani, J. A., & Spector, P. E.** (2010). *Job Satisfaction Survey (JSS)*.
- Lavigna, R. J., & Hays, S. W.** (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237–253. <https://doi.org/10.1177/009102600403300301>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E.** (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3–20.
<https://doi.org/10.1002/job.4030140103>
- Locke, E. A.** (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A.** (1969). *What is Job Satisfaction?* 28.
- Job Satisfaction Survey JSS.** (2020, March 21). *Professor Paul E. Spector, PhD*.
<http://paulspector.com/scales/our-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

- Maidani, E. A.** (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441–448. <https://doi.org/10.1177/009102609102000405>
- Mani, B. G.** (1995). Old Wine in New Bottles Tastes Better: A Case Study of TQM Implementation in the IRS. *Public Administration Review*, 55(2), 147. <https://doi.org/10.2307/977180>
- Mansor, M., & Tayib, D.** (2010). *An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia* (SSRN Scholarly Paper ID 1713048). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1713048>
- Martin, W.** (2009). *Quality Customer Service: Satisfy Customers-It's Everybody's Job*. Εκδόσεις: Axzo Press
- Maslow, A.**, (1943). A theory of motivation.. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.
- Matthies-Baraibar, C.**, Arcelay-Salazar, A., Cantero-González, D., Colina-Alonso, A., García-Urbaneja, M., González-Llinares, R. M., Letona-Aranburu, J., Martínez-Carazo, C., Mateos-del Pino, M., Nuño-Solinís, R., Olaetxea-Urizar, E., de la Rica-Giménez, J. A., Rodríguez-González, M. A., & Dabouza-Acebal, S. (2014). Is organizational progress in the EFQM model related to employee satisfaction? *BMC Health Services Research*, 14(1), 468. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-468>
- McClelland, D. C.** (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 14.
- McCue, C. P., & Gianakis, G. A.** (1997). The Relationship between Job Satisfaction and Performance: The Case of Local Government Finance Officers in Ohio. *Public Productivity & Management Review*, 21(2), 170–191. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/3380882>
- Mikesell, J. L.** (1974). Administration and the Public Revenue System: A View of Tax Administration. *Public Administration Review*, 34(6), 615. <https://doi.org/10.2307/974362>
- Montuori, A., & Purser, R.** (2014). Humanistic Psychology in the Workplace. *The handbook of humanistic psychology: theory, research and practice*, 13, pp723-734

- Mullins, L. J.** (2010). *Management and organisational behaviour* (9. ed). Financial Times Prentice Hall.
- Mumford, E.** (1972). JOB SATISFACTION: A METHOD OF ANALYSIS. *Personnel Review*, 1(3), 48–57. <https://doi.org/10.1108/eb055207>
- Rehman S.A., et al.** (2019) Performance appraisal; Application of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(12): 431-434
- Savić, M., Đorđević, P., Nikolić, Đ., Mihajlović, I., & Živković, Ž.** (2014). Modeling the influence of EFQM criteria on employees satisfaction and loyalty in transition economy: The study of banking sector in Serbia. *Serbian Journal of Management*, 9(1), 15–30. <https://doi.org/10.5937/sjm9-4972>
- Silla, I., & Gamero, N.** (2014). Shared time pressure at work and its health-related outcomes: Job satisfaction as a mediator. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 405–418. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752898>
- Spector, P. E.,** (1997). *Job Satisfaction, Application Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publications
- Taguchi** 1995. (n.d.). Google Docs. Retrieved May 3, 2020, from https://docs.google.com/document/d/1k2nmlxSwNSmdYyyNxs119-h8ZCO6_IaSLjPGiGRISfk/edit?usp=drive_web&oid=116502353468040206297&usp=embed_facebook
- Tatsiramos, K., & Polachek, S. W.** (2010). *Jobs, Training, and Worker Well-Being*. http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMzMMDQ5N19fQU41?sid=d02b7904-778d-46b0-b729-20c6e93dac1e@sessionmgr4008&vid=10&format=EB&ppid=pp_243
- The W. Edwards Deming Institute.** (n.d.). Retrieved May 3, 2020, from <https://deming.org/explore/seven-deadly-diseases>
- OECD, (2019).** *Tax Administration 2019 | READ online.* (2019). Retrieved May 30, 2020, from https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/tax-administration-2019_74d162b6-en#page1

Supriyatin,E., Ali Iqbal,M .and Indradewa, R.(2019). Analysis of auditor competencies and job satisfaction on tax audit quality moderated by time pressure (case study of Indonesian tax offices). *International Journal of Business Excellence (IJBEX)*, 19(1)

van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: Leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290–300. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2013-0182>

www.caf-zentrum.at

A.A.A.E.(2019).Ανακτήθηκε από <https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-03/%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%9F%20%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%91%CE%94%CE%95%202020-2024.pdf>

Κέφης Β.(2014)*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*.Εκδόσεις: Κριτική

Μαρούδας, Θ., (2009). *Ανθρώπινος Παράγοντας και Ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα*.Διδακτορική επιμ. Θεσσαλονίκη: Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πέτρου Ο.,(2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα-Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ Φ.Α.Ε. Αθηνών*. Πάτρα: Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Πιερτζοβάνη, Μ. Κ. (2019). *Εφοριακοί υπάλληλοι: Το ανθρώπινο δυναμικό των ελληνικών ΔΟΥ Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση τους. Μια ανάλυση από την δική τους σκοπιά*. Πάρος: Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Σιδηροπούλου Ε.,(2015). *Η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα ως παράγοντες βελτίωσης της αποδοτικότητας*.

Μελέτη περίπτωσης: Εργαζόμενοι στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ).Λευκωσία: Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Τσιότρας,Γ.(2016)*Διοίκηση Ολικής Ποιότητα*.Broken Hill Publishers LTD

Τσούνης Α.,Σαράφης Π.(2016).Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36-47

9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί κομμάτι της έρευνας που διενεργείται στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διπλωματικής εργασίας στο τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με τίτλο «Η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη στις Ελληνικές ΔΟΥ». Στόχος της είναι να διερευνηθούν τα συναισθήματα των υπαλλήλων των Δ.Ο.Υ. από την δουλειά τους.

Προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα έρευνα είναι απαραίτητη η προσωπική σας συμμετοχή, με τη συμπλήρωση του παρακάτω **ανώνυμου και εμπιστευτικού** ερωτηματολογίου. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν προορίζονται αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία στα πλαίσια της σχετικής διπλωματικής διατριβής.

Σας παρακαλώ θερμά να απαντήσετε με **ειλικρίνεια. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.**

Θα χρειαστούν περίπου **5 λεπτά** από τον χρόνο σας για να το συμπληρώσετε.

Εάν χρειάζεστε επιπρόσθετες πληροφορίες σχετικά με το ερωτηματολόγιο μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο mail: mpm19021@uom.edu.gr

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,

Τσακίρη Ελίζα

ΓΕΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

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

Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος Έγγαμος με παιδιά Έγγαμος χωρίς παιδιά

Χήρος/Διαζευγμένος

Εκπαίδευση:

Υποχρεωτική Εκπαίδευση Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ – ΑΕΙ) Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό

Έτη υπηρεσίας στις Δ.Ο.Υ:

έως 10 έτη 10 έως 20 έτη 20 έως 30 έτη πάνω από 30 έτη

Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας:

έως 5 έτη 5 έως 10 έτη 10 έως 20 έτη πάνω από 20 έτη

**2. ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ
ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΜΑΚΑ ΑΠΟ
ΤΟ 1 ΕΩΣ ΤΟ 6**

1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα
1. Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.				1 2 3 4 5 6	
2. Υπάρχει μικρή πιθανότητα προαγωγής στη δουλειά μου.				1 2 3 4 5 6	
3. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.				1 2 3 4 5 6	
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.				1 2 3 4 5 6	
5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.				1 2 3 4 5 6	
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη.				1 2 3 4 5 6	
7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι.				1 2 3 4 5 6	
8. Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια.				1 2 3 4 5 6	
9. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι καλή.				1 2 3 4 5 6	
10. Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές.				1 2 3 4 5 6	
11. Οι υπάλληλοι που είναι καλοί στη δουλειά τους έχουν σοβαρές πιθανότητες προαγωγής.				1 2 3 4 5 6	
12. Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα.				1 2 3 4 5 6	
13. Τα οφέλη που απολαμβάνουμε είναι εξίσου καλά με αυτά που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.				1 2 3 4 5 6	
14. Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.				1 2 3 4 5 6	
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία.				1 2 3 4 5 6	

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των συνεργατών μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε εμένα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου όταν αναλογίζομαι την αμοιβή μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. Οι άνθρωποι προοδεύουν εδώ τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. Υπάρχουν λίγες επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν εδώ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες που έχω για μισθολογική αύξηση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29. Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε να έχουμε. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30. Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. Ασχολούμαι πολύ με γραφειοκρατική δουλειά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32. Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33. Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34. Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35. Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36. Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται σαφώς. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |