



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη  
«Δημόσια Διοίκηση»**



**Διπλωματική εργασία  
«Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων σε δημόσιους φορείς  
Μελέτη περίπτωσης: οι δικαστικοί υπάλληλοι της Ελλάδας»**

**ΔΟΥΚΕΝΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΜΕΛΙΝΑ – ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ ΔΡΙΤΣΑΚΗ, ΕΠΙΚΟΥΡΗ  
ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2024**

Copyright © 2024 - Δουκένη Θεοδωρίδου

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Ως συγγραφέας της παρούσας εργασίας δηλώνω πως η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και δεν περιέχει υλικό από μη αναφερόμενες πηγές.

Ευχαριστώ θερμά, την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Μελίνα-Σταυρούλα Δριτσάκη για την πολύτιμη καθοδήγησή της, κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την υπομονή και τη συμπαράστασή τους.



## Περίληψη

Η διενέργεια της παρούσας έρευνας, αποσκοπεί στην καταγραφή του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που τη διαμορφώνουν, σε εργαζόμενους Δημόσιου Φορέα.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής δειγματοληψίας, μέσω ερωτηματολογίου. Ως αντιπροσωπευτικό δείγμα δημόσιου φορέα, επιλέχθηκαν οι δικαστικοί υπάλληλοι της Ελλάδας. Συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν 298 ερωτηματολόγια και μετρήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία, που αποτελείται από εννέα διαστάσεις: την αμοιβή, την προαγωγή, την εποπτεία, τις πρόσθετες παροχές, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις συνθήκες λειτουργίας, τους συναδέλφους, τη φύση εργασίας και την επικοινωνία, για την κάθε μία χωριστά και το σύνολό της.

Ελέγχθηκε η αξιοπιστία των μετρήσεων του ερωτηματολογίου, με τη χρήση του δείκτη Cronbach  $\alpha$  και μέσω της περιγραφικής στατιστικής υπολογίστηκαν απόλυτες και σχετικές συχνότητες των δημογραφικών παραγόντων και των ερωτήσεων της έρευνας. Επιπλέον, υπολογίστηκαν μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις, τυπικό σφάλμα μέσου και  $\min$  &  $\max$  των τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για το φύλο, ενώ διενεργήθηκε έλεγχος One Way ANOVA, για τους υπόλοιπους δημογραφικούς παράγοντες. Ακολούθησε έλεγχος συσχέτισης Pearson, μεταξύ των εννέα διαστάσεων και της συνολικής ικανοποίησης και εφαρμόστηκε πολλαπλή παλινδρόμηση, για να εξεταστεί αν η ικανοποίηση μπορεί να προβλεφθεί από τους δημογραφικούς παράγοντες.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης, κατέδειξαν εργασιακή δυσαρέσκεια και ένα μεγάλο ποσοστό αμφιθυμίας, για τους δικαστικούς υπαλλήλους της Ελλάδας. Η εντονότερη δυσαρέσκεια εκφράστηκε για τις «Πρόσθετες παροχές» (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες με αποδοχές και συνταξιοδοτικές προοπτικές) και τις «αμοιβές». Η μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων αποδόθηκε στους παράγοντες «Εποπτεία» και «Συναδέλφους». Όσον αφορά τη συνολική ικανοποίηση, βρέθηκε ότι συνδέεται θετικά σε επίπεδο στατιστικά σημαντικό, με την «Επικοινωνία» ενώ μέτρια με τις «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» τους «Συναδέλφους» και τη «Φύση εργασίας». Η γραμμική παλινδρόμηση έδειξε ότι η πρόβλεψη του μοντέλου της συνολικής ικανοποίησης είναι στατιστικά σημαντική και ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από τους παράγοντες σχέση εργασίας και θέση εργασίας και αρνητικά από το επίπεδο εκπαίδευσης και τη

θέση εργασίας. Ωστόσο, το μοντέλο μας δεν είναι επαρκές για να ερμηνεύσει τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η εργασιακή ικανοποίηση.

**Λέξεις κλειδιά:** εργασιακή ικανοποίηση, δικαστικοί υπάλληλοι, δημόσιος τομέας, παράγοντες ικανοποίησης, ερωτηματολόγιο JSS.

## **Abstract**

The purpose of this research is to record the level of job satisfaction and the factors that shape it in employees of a public organization. The method of quantitative sampling, through a questionnaire, was chosen to conduct the research.

As a representative sample of a public organization, the judicial employees of Greece were selected and 298 questionnaires were collected and analyzed. In addition, the degree of job satisfaction was measured using nine different factors, each of them separately and as a whole: wage, promotion, supervision, fringe benefits, potential rewards, working conditions, colleagues, nature of work and communication.

The reliability of the questionnaire measures was checked using the Cronbach's  $\alpha$  index and absolute and relative frequencies of the demographic factors and survey questions were calculated through descriptive statistics. Moreover, mean values, standard deviations, standard error of mean and min & max values of independent variables were calculated. An independent samples t-test was conducted for gender, while a One Way ANOVA was conducted for the other demographic factors.

A Pearson correlation test was performed between the nine factors and overall satisfaction and multiple regression was applied to examine whether satisfaction can be predicted by demographic factors.

The results of the analysis showed job dissatisfaction and a high rate of ambivalence for judicial officers in Greece.

The strongest dissatisfaction was expressed about "fringe benefits" (insurance coverage, paid leave and retirement prospects) and "wages". The highest satisfaction of employees was attributed to the factors 'Supervision' and 'Colleagues'. In terms of overall satisfaction, it was found to be positively associated, at a statistically significant level, with 'Communication' and moderately associated with 'Potential rewards', 'Colleagues' and 'Nature of work'.

The linear regression showed that the prediction of the model of overall satisfaction is statistically significant and that job satisfaction is positively influenced by the factors employment relationship and job position and negatively by education level and job position. However, our model is not sufficient to interpret the factors on which job satisfaction depends.

Keywords: job satisfaction, judicial employees, public sector, satisfaction factors, JSS questionnaire.



## Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....</b>	<b>11</b>
1.1 Εισαγωγή.....	11
1.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	13
1.3 Θεωρίες παρακίνησης που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία.....	15
1.3.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow.....	15
1.3.2 Η θεωρία του Alderfer.....	17
1.3.3 Η θεωρία του Herzberg.....	18
1.3.4 Η θεωρία του McClelland.....	19
1.3.5 Θεωρίες χ και ψ .....	21
1.3.6 Η θεωρία των Hackman & Oldman.....	22
1.3.7 Θεωρία Equity Theory του J. Stacy Adams.....	24
1.3.8 Η θεωρία της Προσδοκίας.....	26
1.3.9 Η θεωρία των Porter & Lawler.....	28
1.3.10 Η θεωρία στοχοθέτησης του Locke.....	29
1.4 Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.....	31
1.5 Μέτρηση.....	33
1.6 Μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση.....	35
1.7 Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα.....	41
1.7.1 Έννοια-διακρίσεις-διάρθρωση.....	41
1.7.2 Η ελληνική δημόσια διοίκηση.....	44
1.7.3 Η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου.....	47
1.8 Η διάρθρωση των Ελληνικών Δικαστηρίων.....	50
1.9 Η έννοια του δικαστικού υπαλλήλου – Αντιπαραβολή με το καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων.....	52
<b>Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία έρευνας.....</b>	<b>54</b>
2.1 Σκοπός-Διερευνητικά ερωτήματα-Υποθέσεις της έρευνας.....	54
2.2 Ερευνητικό εργαλείο.....	56
2.3 Δομή Ερωτηματολογίου.....	57
2.4 Διαδικασία.....	58
2.5 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης.....	58

<b>Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα της έρευνας.....</b>	<b>59</b>
3.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	59
3.2 Περιγραφική Στατιστική.....	61
3.2.1 Παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών.....	61
3.2.2 Παρουσίαση των απαντήσεων της έρευνας.....	70
3.2.3 Παρουσίαση των περιγραφικών στοιχείων των διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία.....	75
3.2.4 Παρουσίαση των συχνοτήτων και των ποσοστών της εργασιακής ικανοποίησης ανά διάσταση και συνολικά.....	76
3.3 Επαγωγική Στατιστική – Έλεγχος Υποθέσεων.....	78
3.3.1 Έλεγχος Δημογραφικών Παραγόντων.....	78
3.3.2 Ανάλυση Pearson.....	86
3.3.3 Γραμμική Παλινδρόμηση.....	90
<b>Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα.....</b>	<b>92</b>
4.1 Συμπεράσματα.....	92
4.2 Αδυναμίες-Περιορισμοί-Προτάσεις.....	94
Ηλεκτρονικές πηγές.....	97
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	98
Νόμοι.....	99
Ξένη βιβλιογραφία.....	100
Κατάλογος πινάκων.....	106
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	108
Κατάλογος εικόνων.....	108
Κατάλογος συντομογραφιών.....	109
Παράρτημα.....	110

## **Κεφάλαιο 1. Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

### **1.1 Εισαγωγή**

Η εργασία στη ζωή των ανθρώπων κατέχει κυρίαρχη θέση και σηματοδοτεί τις περισσότερες φορές την ταυτότητά τους. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος του εργαζόμενου πληθυσμού, ξοδεύει τις περισσότερες ώρες της μέρας, στη δουλειά. Για τους λόγους αυτούς, η ικανοποίηση ενός εργαζομένου από τη δουλειά του, αποτελεί ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ερευνητικά θέματα, καθώς είναι μέρος του συνόλου της ευημερίας ενός ατόμου (Clark & Oswald, 1996). Επιπλέον, ως θετικό και ευχάριστο συναίσθημα επηρεάζει την ψυχική υγεία, προσδίδοντας στον εργαζόμενο μια εν γένει ικανοποίηση από τη ζωή, καθώς ενισχύεται η αυτοπεποίθησή του (Ellison, 1997).

Εκτός από τον τομέα της βιομηχανικής ψυχολογίας και οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπου εντάσσεται το συγκεκριμένο θέμα, συνδέεται άμεσα και με τη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικό συστατικό δημιουργίας και ανάπτυξης των οργανισμών ιδιωτικών ή δημόσιων. Έτσι, τα άτομα που βιώνουν ικανοποίηση στο εργασιακό τους περιβάλλον, οδηγούν τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του, μέσω της αύξησης της απόδοσης και της ποιότητας της εργασίας (Sygniewska, 2014). Ο εργαζόμενος που είναι ευχαριστημένος από την εργασία του, θα παραμείνει στον ίδιο εργασιακό χώρο, θα είναι πιθανόν πιο αφοσιωμένος και θα αισθάνεται μεγαλύτερη δέσμευση (Mathis & John, 1999). Συμπεραίνει λοιπόν κανείς ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει και την οργανωτική λειτουργία του οργανισμού. Οι διοικούντες γνωρίζοντας τους παράγοντες ικανοποίησης και δυσαρέσκειας, μπορούν να ενισχύσουν θετικά τη σχέση εργαζομένων με τον Οργανισμό.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να μετρήσει το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε δημόσιους φορείς, που απασχολούνται στις δικαστικές υπηρεσίες του Υπουργείου Δικαιοσύνης. Οι δικαστικοί υπάλληλοι αποτελούν μία ξεχωριστή οντότητα δημοσίων υπαλλήλων και διέπονται κυρίως από τον Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων, που τροποποιήθηκε πρόσφατα με το ν. 4798/2021. Αποτελούν συμμετέχοντα μέρη στο σύστημα απονομής της δικαιοσύνης και ως προς τη μετακίνησή τους, εξαιρούνται από το σύστημα κινητικότητας των λοιπών δημοσίων υπαλλήλων. Είναι λοιπόν σημαντικό να καταγραφεί, να μετρηθεί και να μελετηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των δικαστικών υπαλλήλων, αφενός για να αποτυπώσει το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και τους παράγοντες που την επηρεάζουν και λειτουργούν ως κίνητρα, προκειμένου αυτή να βελτιωθεί και να οδηγήσει με τη σειρά της

στην αρτιότερη λειτουργία του δικαστικού συστήματος της χώρας, και αφετέρου για να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα θα εξετάσει:

- Το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων και των επιμέρους διαστάσεων της.
- Το βαθμό που επιδρούν οι δημογραφικοί παράγοντες, στην ικανοποίηση από την εργασία.
- Τη συνάφεια μεταξύ των διαστάσεων και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις.
- Αν οι δημογραφικοί παράγοντες είναι ικανοί να προβλέψουν το επίπεδο της ικανοποίησης.

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια, το θεωρητικό το εμπειρικό, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα. Το θεωρητικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική επισκόπηση για το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν. Ακολουθούν, πληροφορίες σχετικά με το δημόσιο τομέα τους δημοσίους υπαλλήλους, τη διάρθρωση των δικαστηρίων και τις διαφορές ανάμεσα σε δημοσίους και δικαστικούς υπαλλήλους. Στο εμπειρικό μέρος παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο τα αποτελέσματα, σε αντιστοιχία με τους στόχους που τέθηκαν. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και γίνεται συζήτηση επί αυτών. Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται, η βιβλιογραφία, κατάλογοι πινάκων, διαγραμμάτων, εικόνων, συντομογραφιών και το παράρτημα του ερωτηματολογίου.

## 1.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση των ανθρώπων, συγκεντρώνει τεράστιο ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας, με πλήθος ερευνών επί του θέματος, καθώς επηρεάζει τα άτομα και εν γένει τους ίδιους τους Οργανισμούς. Πάραυτα, ακόμη δεν έχει συμφωνηθεί ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός, καθώς δεν έχει καταστεί σαφές, τι ακριβώς αντιπροσωπεύει η εργασία.

Για τον Horrock (1935) η ικανοποίηση ενός ατόμου από τη δουλειά του είναι μία συνιστώσα ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών, που οδηγεί το άτομο στην ειλικρινή παραδοχή της ικανοποίησης από την εργασία του. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η εργασιακή ικανοποίηση παρόλο που βρίσκεται υπό την επίδραση πολλών παραγόντων, παραμένει κάτι εσωτερικό και έχει να κάνει με τον τρόπο που νιώθει ο εργαζόμενος, δηλαδή ένα αίσθημα ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Locke (1969), «η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που προκύπτει από την αξιολόγηση του ατόμου για την εργασία του ή τις εργασιακές του εμπειρίες», ενώ «η εργασιακή δυσαρέσκεια ορίζεται η αρνητική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εργασία».

Ένας άλλος ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης, είναι η σύμπτωση των αναγκών του ατόμου με τα χαρακτηριστικά της απασχόλησής του (Wapous και Lawler, 1972). Ο Aziri (2008), θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση ως συναίσθημα, είναι το αντιλαμβανόμενο αποτέλεσμα ότι η εργασία εκπληρώνει τις υλικές και ψυχολογικές ανάγκες.

Για τον Vroom (1964) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως ένας προσανατολισμός των συναισθημάτων των εργαζομένων προς την απόδοσή τους και το ρόλο που διαδραματίζουν στον χώρο εργασίας. Οι Τσουνής και Σαράφης (2018) διακρίνουν την ικανοποίηση από την εργασία σε εγγενή και εξωγενή. Η εγγενής ικανοποίηση αναφέρεται στο αίσθημα των ανθρώπων που σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ικανότητα για ανάπτυξη των δεξιοτήτων, την επιτυχία, τα επιτεύγματα, το αίσθημα της αυτονομίας και τον έλεγχο. Η εξωγενής ικανοποίηση, αναφέρεται στο αίσθημα που αφορά τις ποικίλες πτυχές του έργου του εργαζόμενου, είναι όμως εξωτερική για το ίδιο το έργο. Αυτές μπορεί να είναι η οικονομική ανταμοιβή, οι συναδελφικές σχέσεις, το εργασιακό περιβάλλον και η

ευκαιρίες για προαγωγή (Tsounis & Sarafis, 2018; Hirschfield RR, 2000; Shim, Lusch & O'Brien 2002).

Με βάση τους Judge & Weiss (2017), η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια από τις πιο σημαντικές στάσεις που κρατά ένα άτομο στον εργασιακό χώρο, είτε θεωρεί τη δουλειά του πηγή αρνητικών συναισθημάτων βλέποντάς την ως αγγαρεία, είτε αποτελεί γι' αυτόν μια ψυχική και πνευματική ολοκλήρωση. Πιο συγκεκριμένα ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως εξής: Οι εργασιακές ικανοποιήσεις είναι οι πολυδιάστατες ψυχολογικές αντιδράσεις του ατόμου στην δουλειά του, που αποτελούν γνωστικές και συναισθηματικές συνιστώσες με στενή σχέση μεταξύ τους. Είναι δηλαδή αξιολογήσεις από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου για το πόσο ευνοϊκή είναι η εργασία και εκφράζονται είτε λεκτικά (εξωτερικά), είτε αισθητά (εσωτερικά). Επιπλέον, ο Weiss υποστήριξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα τρίπτυχο σχετικών διακριτών δομών που περιλαμβάνει: τις αξιολογήσεις, τις πεπειθήσεις και τις συναισθηματικές εμπειρίες σε θέσεις εργασίας (Weiss, 2002)

Ο Spector (1997), ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία, ως μια κατάσταση θετικού αισθήματος των εργαζομένων για την εργασία τους και το περιβάλλον αυτής, η οποία είναι το αποτέλεσμα ποικίλων διαστάσεων. Η κατάσταση αυτή προέρχεται από την αντίληψη της ικανοποίησης που έχουν οι εργαζόμενοι, σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους και των συνθηκών εργασίας τους. Ο Mishra (2013) αναφέρει την εργασιακή ικανοποίηση ως το αποτέλεσμα πολλών συγκεκριμένων στάσεων σε τρεις τομείς: σε εργασιακούς παράγοντες, σε ατομικά χαρακτηριστικά και σε ομαδικές σχέσεις εκτός εργασιακού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2013), η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση των εργαζομένων, στο αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ των προσδοκιών που είχαν για την εργασία και των πραγματικών αποτελεσμάτων που εμφανίστηκαν.

Μια παρόμοια προσέγγιση, είναι αυτή του Luthans (2011), που θεωρεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία, είναι ένα αίσθημα ευχαρίστησης και ικανοποίησης, προερχόμενο από την εργασία του ατόμου και είναι συνυφασμένο με την επίτευξη των επαγγελματικών στόχων του.

Η άποψη του Clark (1997) είναι ότι αν δεν πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις για τους εργαζόμενους όπως: ικανοποίηση από την ανατεθειμένη σε αυτούς εργασία, ασφάλεια εργασιακών συνθηκών, συναδελφική συνεργασία, σεβασμός από τους Προϊσταμένους και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τότε αισθάνονται

αποκομμένοι από τον Οργανισμό. Ακόμη υποστηρίζει ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι έχουν χαμηλότερη απόδοση και δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των Προϊσταμένων τους. Έτσι οι Οργανισμοί θα προβούν σε απολύσεις και επιπλέον κόστη για την πρόσληψη νέων εργαζομένων. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους ένα περιβάλλον ευέλικτο, που θα νιώθουν ότι εισακούγονται οι απόψεις τους και ότι αποτελούν μέρος μιας ομάδας. Τονίζει επίσης, τη σημασία διατήρησης υψηλού επιπέδου του ηθικού των εργαζομένων, συσχετίζοντάς το με την απόδοση και επισημαίνοντας ότι με χαμηλό ηθικό, οι προσπάθειες βελτίωσης θα είναι μειωμένες.

### **1.3 Θεωρίες παρακίνησης που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία**

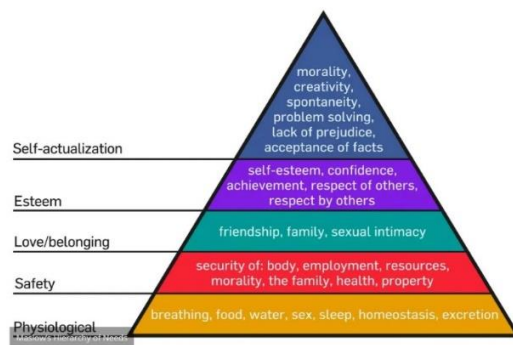
#### **1.3.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow**

Το 1954 ο Maslow, ως ανθρωπιστής ψυχολόγος, εισήγαγε τη θεωρία του στο βιβλίο του *Motivation and Personality*, σχετικά με το πως οι άνθρωποι ικανοποιούν τις διάφορες προσωπικές ανάγκες τους, προσπαθώντας να προσδιορίσει, τι είναι αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Θεώρησε ότι οι άνθρωποι ακολουθούν ένα γενικό πρότυπο αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών τους, με την ίδια σειρά. Αν μια ανάγκη δεν ικανοποιηθεί πλήρως, τότε τα άτομα δεν μπορούν να επιδιώξουν την επόμενη ανώτερη ανάγκη. Υποστήριξε πως οι ανάγκες είναι διατεταγμένες με μια σειρά υπερδυναμίας, που απαιτεί ένα ορισμένο βαθμό ικανοποίησης της χαμηλότερης ανάγκης, προκειμένου να αυξηθεί η δύναμη (κίνητρο) για την επόμενη (Gawel 2019). Ο Maslow πίστευε ότι εάν οι άνθρωποι μεγάλωσαν σε ένα περιβάλλον που οι ανάγκες τους δεν ικανοποιήθηκαν, είναι αμφίβολο να λειτουργήσουν ως υγιή προσαρμοστικά άτομα (Maslow, 1970).

Η ιεραρχία των αναγκών κατά Maslow αποτυπώνεται σε μια πυραμίδα με πέντε επίπεδα (κατηγορίες). Στη βάση της τοποθετούνται οι πρώτες βασικές ανθρώπινες ανάγκες, **οι φυσιολογικές** (αναπνοή, τροφή, νερό, ένδυση, ζεστασιά, κ.ά.) που σχετίζονται με την ύπαρξη. Ακολουθούν οι **ανάγκες ασφάλειας** (στέγη, προστασία, τάξη, κ.ά.) και στη συνέχεια **οι κοινωνικές ανάγκες** που σχετίζονται με το αίσθημα του ανήκειν και της αγάπης (σύντροφος, οικογένεια, φίλοι, κ.ά.). Στο επόμενο επίπεδο τοποθετούνται οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με **την αυτοεκτίμηση** (σεβασμός από τους άλλους, ανεξαρτησία, φήμη, κ.ά.) και στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι **ανάγκες αυτοπραγμάτωσης** που περιλαμβάνουν στοιχεία όπως την ηθική και την

αλήθεια, την πραγματοποίηση των προσδοκιών των ανθρώπων κ.ά. (Βακόλα & Νικολάου 2019)

Παρόμοια, στο χώρο εργασίας, η βάση της πυραμίδας περιλαμβάνει ως **φυσιολογικές ανάγκες**, το μισθό και τις εργασιακές συνθήκες, η δεύτερη των **αναγκών ασφάλειας**, εμπεριέχει επιθυμίες που αφορούν συνταξιοδοτικά προγράμματα, την εξασφάλιση εργασιακής σταθερότητας κ.α. ενώ η τρίτη των **κοινωνικών αναγκών** σχετίζεται με εταιρικές κοινωνικές δραστηριότητες και ομάδες εργαζομένων. Η ανάγκη της **αυτοεκτίμησης στην εργασία** αναφέρεται στην αναγνώριση και την είσπραξη θετικών συναισθημάτων και εκτίμησης από τους συναδέλφους σχετικά με εργασιακά επιτεύγματα, όπως ανάθεση αρμοδιοτήτων, ανάληψη ευθυνών, προαγωγές, επαίνους κ.λ.π.. Η ανάγκη της **αυτοπραγμάτωσης**, που είναι το τελευταίο στάδιο, αφορά την επιθυμία του εργαζόμενου για τη βέλτιστη επαγγελματική ανάπτυξη και πρόοδο με την καλλιέργεια του δυναμικού του στο έπακρο (Βακόλα & Νικολάου 2019).



Εικόνα 1.1 Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Πηγή: <https://oiko.wordpress.com> (ανακτήθηκε 2-5-2024).

Η θεωρία εφαρμόσκει ευρέως, λαμβάνοντας μεγάλη αξία, λόγω των πρακτικών επιπτώσεων της στη διοίκηση των οργανισμών. Η θεωρία προτείνει στους διευθυντές να οδηγήσουν τους υφισταμένους τους στην αυτοπραγμάτωση επειδή έτσι θα φτάσουν να εργάζονται στο μέγιστο της δημιουργικότητας τους και τους παροτρύνει να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να καλύψουν την ανάγκη αυτή, με την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους, τη χορήγηση βραβείων κ.λπ. Επίσης συστήνει την παροχή οικονομικής ασφάλειας, ευκαιρίες κοινωνικοποίησης και την προώθηση ενός μοντέλου υγιούς εργατικού δυναμικού με κίνητρα που αφορούν τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων (Kaur 2013).

Τα αποτελέσματα μιας έρευνας για τη θεωρία του Maslow, έδειξαν ότι υπάρχει διάκριση μεταξύ των ελλείψεων και των αναγκών ανάπτυξης και ότι οι ανάγκες

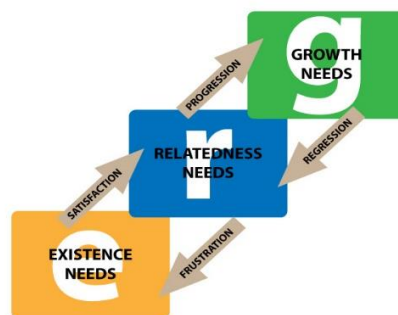


υψηλότερης τάξης για την εργασία, δεν κατακτώνται από όλους τους ανθρώπους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά της, οι διευθυντές ανώτερων επιπέδων των οργανισμών, μπορούν να ικανοποιήσουν εξίσου και την ανάπτυξη τους και τις ανεπαρκείς τους ανάγκες, ενώ οι διευθυντές χαμηλότερων επιπέδων μόνο τις ελλείψεις τους στην εργασία (Kaur 2013).

Γενικότερα, οι εμπειρικές μελέτες που διεξήχθησαν, δεν επαλήθευσαν ότι οι πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow, λειτουργούν ως ανεξάρτητοι παράγοντες. Επιπλέον, κάποιες ανάγκες μπορούν να συμπεριληφθούν σε περισσότερες από μία κατηγορίες, ενώ τέθηκε υπό αμφισβήτηση το γεγονός ότι ικανοποιώντας μια ανάγκη, μειώνεται η σημασία της και δημιουργείται εστίαση στην ανώτερη (Τσουνής & Σαράφης 2016).

### 1.3.2 Η Θεωρία του Alderfer

Το 1969, ο ψυχολόγος Clayton Alderfer, στηριζόμενος στη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και αναδιατυπώνοντάς την, δημιούργησε τη θεωρία των ενοποιημένων αναγκών: Existence-Relatedness-Growth (ERG Theory). Υποστήριξε ότι με την ιεράρχηση του Maslow, δε ήταν σαφή και καθορισμένη η κατηγοριοποίηση των αναγκών σε εννοιολογικό επίπεδο, καθώς κάποιες από αυτές μπορούσαν να ανήκουν σε περισσότερες από μία κατηγορίες. Με τη θεωρία του υποθέτει ότι ο άνθρωπος έχει τρεις βασικές ανάγκες: α) αυτές για την κάλυψη των υπαρξιακών αναγκών του, β) των διαπροσωπικών του σχέσεων με άλλα άτομα, και γ) των αναγκών που αφορούν την προσωπική εξέλιξή του, αναζητώντας ευκαιρίες ανάπτυξης. Επίσης αναφέρει ότι οι ανάγκες δεν ακολουθούν μια συγκεκριμένη ιεραρχία αλλά είναι πιθανό να εκδηλώνονται ταυτόχρονα ή και αμφίδρομα, αλλάζοντας δυναμικά.



Εικόνα 1.2 Η θεωρία του Alderfer

Πηγή: <https://courses.worldcampus.psu.edu> (ανακτήθηκε 2-5-2024).

Οι ανάγκες αυτές παρέχουν τα βασικά στοιχεία για κίνητρα, καθώς είναι συχνό φαινόμενο για τους ανθρώπους να επιθυμούν πολυσύνθετους στόχους που αποτελούνται από μείγματα βασικών αναγκών. Μια προαγωγή για παράδειγμα είναι μια σύνθετη ανάγκη επειδή το άτομο θα λάβει ως αποτέλεσμα όχι μόνο αυτή καθαυτή την προαγωγή αλλά υλική ανταμοιβή, διεύρυνση των οριζόντων των διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και νέες προοπτικές ανάπτυξης για να ξεδιπλώσει τις ικανότητες και τα ταλέντα του (Alderfer, 1969).

Η θεωρία του Alderfer δεν τεκμηριώθηκε εμπειρικά σε μεγάλο βαθμό, επειδή παρουσιάζει περιορισμούς παρόμοιους με τη θεωρία του Maslow, καθώς ταυτίζονται τα κίνητρα με τις ανάγκες. Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι η αντίληψη των εννοιών αυτών διαφέρει από άτομο σε άτομο και εξαρτάται από την προσωπικότητα και τη σημασία που έχει για τον καθένα (Arnolds & Boshoff 2002).

### 1.3.3 Η θεωρία του Herzberg

Αρκετά δημοφιλής είναι η θεωρία των κινήτρων- υγιεινής, γνωστή και ως θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, που σχεδιάστηκε το 1959. Ο ερευνητής, διαχώρισε σε δύο κατηγορίες τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Την πρώτη την ονόμασε «παράγοντες υγιεινής» και τη δεύτερη «παράγοντες κινήτρων». Οι **παράγοντες υγιεινής**, θεωρούνται λιγότερο σημαντικοί και μπορούν απλώς να διασφαλίσουν την απουσία δυσαρέσκειας των ανθρώπων. Αναφέρονται ως εξωγενείς παράγοντες και είναι οι συνθήκες της εργασίας, η διοίκηση και πολιτική του οργανισμού, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια και υγιεινή, το κύρος και η προσωπική ζωή (Herzberg, 2017). Λειτουργούν ως καθοδήγηση για τους εργοδότες προκειμένου να αναπτύξουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τους εργαζόμενους, παρέχοντας άνεση στην εργασία. Μετά την επίτευξη όλων αυτών των παραγόντων, τα άτομα θα πάψουν να αισθάνονται δυσαρέσκεια αλλά θα παραμένουν ουδέτεροι όσον αφορά την παρακίνηση και την ικανοποίηση. Η αποτυχία κάλυψης αυτών των αναγκών οδηγεί τους εργαζόμενους σε δυσαρέσκεια. (Robbins, 2009).

Οι **παράγοντες κινήτρων**, γνωστοί και ως παράγοντες περιεχομένου, είναι αυτοί που συμβάλλουν πραγματικά στο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Αναφέρονται ως εγγενείς παράγοντες και περιλαμβάνουν τη φύση της εργασίας, την αναγνωρισιμότητα, την υπευθυνότητα την επίτευξη των στόχων και τη δυνατότητα ανόδου στην ιεραρχία (Herzberg, 2017). Αποτελούν βασικές ανάγκες για ψυχολογική ανάπτυξη και συντελούν στη δημιουργία και διατήρηση θετικών επιδράσεων που

σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, ωθούν τα άτομα να ικανοποιήσουν εγγενώς οι ίδιοι τα αποτελέσματα των εργασιών τους με τις ευθύνες που του ανατέθηκαν, την εμπειρία που απέκτησαν και τα επιτεύγματα που κατέκτησαν. Παράλληλα, με την καλλιέργεια πρόσθετου ενδιαφέροντος και την ικανοποίηση των κινήτρων θα υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας (Robbins, 2009).

## Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg



Εικόνα 1.3. Η θεωρία του Herzberg

Πηγή: <https://slideplayer.gr> (ανακτήθηκε 2-5-2024).

Σύμφωνα με τους Yusoff, Kian & Idris (2013), η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg, χρησιμοποιήθηκε σε ένα ευρύ φάσμα διαφόρων ερευνών σε ποικίλους κλάδους καθώς παρέχει μια ολοκληρωμένη άποψη για τους εγγενείς και εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης καλύπτοντας και άλλες θεωρίες κινήτρων. Ωστόσο, η εφαρμογή της θεωρίας δεν είναι ιδιαίτερα πρακτική για τη μελέτη των κινήτρων των σημερινών εργαζομένων. Από τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι εξωγενείς παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση(θετικά ή αρνητικά), σε αντίθεση με τη θεωρία του Herzberg που υποστηρίζει ότι οι εξωγενείς παράγοντες θα πρέπει να εμφανίζονται είτε με δυσαρέσκεια είτε με ουδετερότητα.

### 1.3.4 Η θεωρία του McClelland

Όπως αναφέρουν οι Acquah, Nsiah, Antie & Otoo, (2021) στις αρχές της δεκαετίας του 1960, ο McClelland έχτισε το μοντέλο της θεωρίας του βασιζόμενος στο έργο του του Maslow και προσδιόρισε τρία επίκτητα ανθρώπινα κίνητρα:

- Την ανάγκη για επιτεύγματα
- Την ανάγκη για ισχυρούς δεσμούς
- Την ανάγκη για δύναμη

(Arnold et al., 2005)



Εικόνα 1.4 Η θεωρία του McClelland

Πηγή: <https://www.geeksforgEEKS.org> (ανακτήθηκε 2-5-2024).

Η θεωρία του διαφέρει από αυτές του Maslow και του Alderfer, καθώς επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των υπάρχοντων κινήτρων που υπάρχουν σε κάθε άνθρωπο αλλά διαφέρουν σε ένταση, ανάλογα με τις εμπειρίες και την πολιτισμική κουλτούρα. Η **ανάγκη για επίτευγμα** περιλαμβάνει την επιθυμία κυριάρχησης πάνω σε ανεξάρτητα αντικείμενα όπως ιδέες, ανθρώπους, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την αυτοεκτίμησή του δια μέσου της άσκησης του ταλέντου του (Wallace, Goldstein and Nathan, 1987; Stein and Nathan, 1987; Acquah, Nsiah, Antie & Otoo, 2021) Με την πάροδο του χρόνου, μελέτες που διεξήχθησαν στις Ηνωμένες Πολιτείες (McClelland, 1965) και την Ινδία, (McClelland, 1987b), έδειξαν ότι το συγκεκριμένο κίνητρο φάνηκε ότι προέβλεπε την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το κίνητρο για την **ανάγκη ισχυρών δεσμών**, αναφέρεται στην αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους-ανάγκη για αγάπη, φιλία, ένταξη σε κοινωνικές ομάδες-που φέρνουν ως αποτέλεσμα το αίσθημα της δημοφιλίας και της αρεστότητας (Acquah, Nsiah, Antie & Otoo, 2021). Μετά από δεκαεπτά χρόνια ερευνητικής μελέτη, τα αποτελέσματα φάνηκε ότι προέβλεψαν τη συζυγική ευτυχία και την προσαρμογή σε ψυχοκοινωνικό επίπεδο (McAdams & Vaillant, 1982).

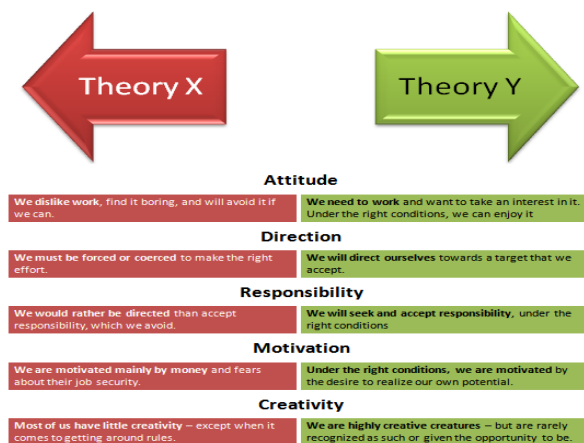
Η **ανάγκη για δύναμη και εξουσία** αντανακλά την επιθυμία για επηρεασμό και έλεγχο. Τα άτομα που διαθέτουν υψηλή ένταση σε αυτή την ανάγκη, θέλουν να ηγούνται για να επιτύχουν στους στόχους τους και να βελτιώσουν τόσο την προσωπική τους κατάσταση όσο και το κύρος τους. Τα αποτελέσματα των μελετών απέδειξαν ότι το μοντέλο προέβλεψε τη διοικητική επιτυχία σε μια μεγάλη εταιρεία των ΗΠΑ, για περισσότερο από δεκαέξι χρόνια (McClelland & Boyatzis, 1982) .

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολλές από αυτές τις περιπτώσεις, μια ποικιλία μέτρων αυτοαναφοράς παρόμοιων κινήτρων δεν είχαν έγκυρες προγνώσεις με την πάροδο του χρόνου. (McClelland, Koestner & Weinberger 1989).

### 1.3.5 Θεωρίες χ και ψ

Μία άλλη θεωρία που είχε σημαντικό αντίκτυπο στο χώρο του management διατύπωσε ο Douglas McGregor (1957, 1960) όταν πρότεινε δύο θεωρίες βάσει των οποίων οι διευθυντές βλέπουν τους υπαλλήλους τους. Τις ονόμασε Θεωρία Χ (αρνητική/απαισιόδοξη) και Θεωρία Υ (θετική/αισιόδοξη). Οι θεωρίες αυτές αντικατοπτρίζουν αντίθετες θέσεις και είναι τρόποι να βλέπουμε και να σκεφτόμαστε τους ανθρώπους, οι οποίοι στη συνέχεια, επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους.

Η Θεωρία Χ αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν ευφυΐα και είναι τεμπέληδες, που αντιπαθούν τη δουλειά και προσπαθούν να την αποφύγουν όποτε είναι δυνατόν. Με βάση αυτή την αντίληψη, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ελέγχονται στενά από τη διοίκηση επειδή έχουν μικρή επιθυμία για υπευθυνότητα, μικρή ικανότητα για δημιουργικότητα στην επίλυση οργανωτικών προβλημάτων και θα αντιστέκονται στην αλλαγή. Αντίθετα, η Θεωρία Υ προτάσσει ότι οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικοί και ικανοί, επιθυμούν ουσιαστική δουλειά, έχουν αναπτυγμένο αίσθημα συνεισφοράς και θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στις ηγετικές λειτουργίες. Τα στελέχη διοίκησης σε αυτή την περίπτωση δείχνουν εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους και λειτουργούν με πνεύμα δημοκρατικό. (Borkowski & Meese, 2020).



Εικόνα 1.5 Θεωρίες χ και ψ

Πηγή: <https://www.linkedin.com> (ανακτήθηκε: 2-5-2024)

Υιοθετώντας εν μέρει από την Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow, ο McGregor δήλωσε ότι οι αυταρχικοί διευθυντές που υποστηρίζουν τη θεωρία Χ, ήταν πλέον

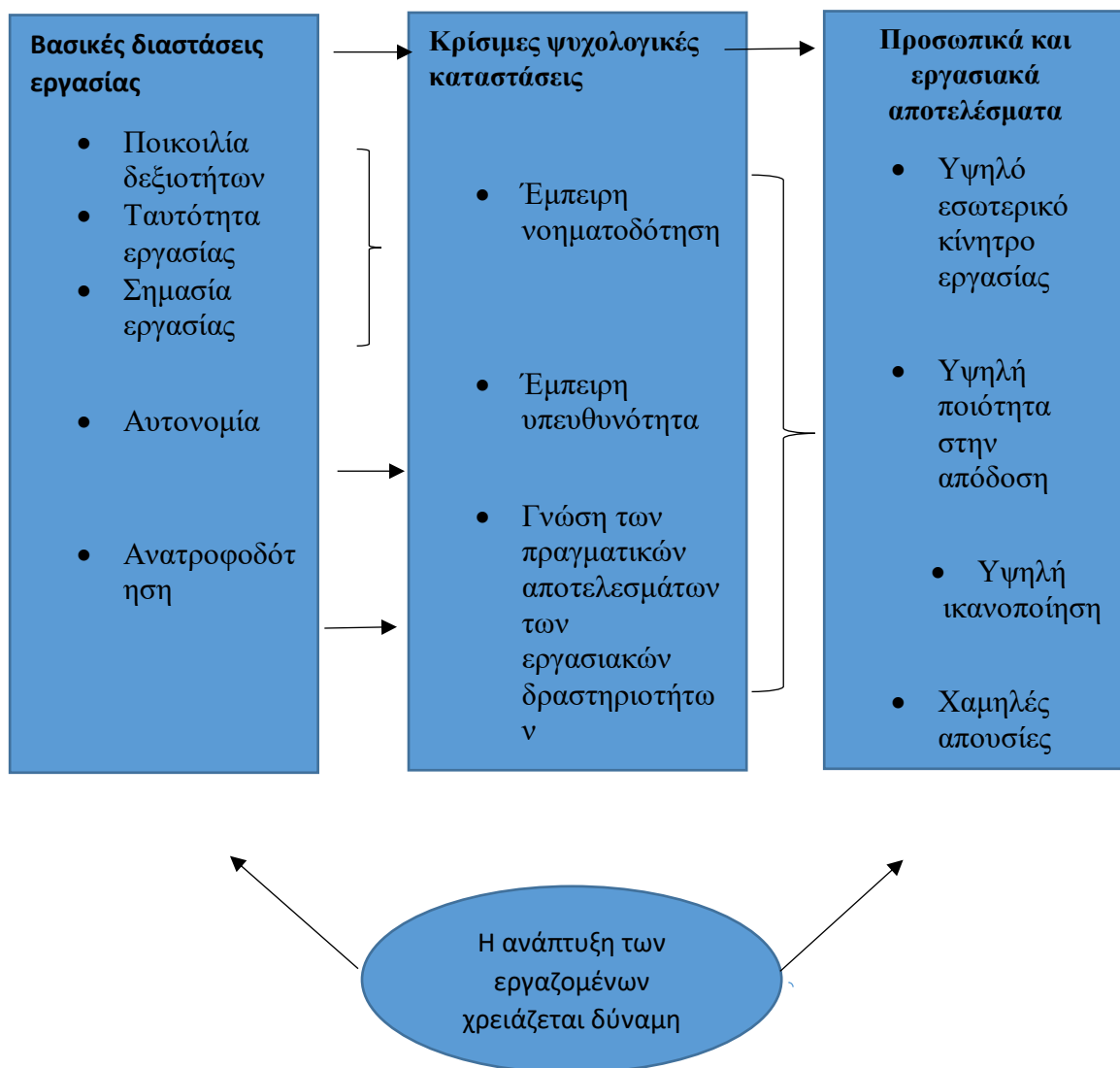
αναποτελεσματικοί στον εργασιακό χώρο, καθώς στηρίζονταν στις χαμηλότερες ανάγκες του εργαζομένου για κίνητρα (φυσιολογικές ανάγκες και ασφάλεια), οι οποίες, στη σύγχρονη εποχή, ήταν ως επί το πλείστον ικανοποιημένες και επομένως έπαυαν να λειτουργούν ως κίνητρα για τον εργαζόμενο. Στο αντίθετο άκρο, η θεωρία Υ προτείνει ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν οι διευθυντές δημιουργούν ευκαιρίες, ανάπτυξης και μάθησης για τους υπαλλήλους τους, και αντιμετωπίζουν επιτυχώς τα εμπόδια που δημιουργούνται. Τα διευθυντικά στελέχη που στήριξαν τη Θεωρία Υ, ήταν θετικοί στην αποκέντρωση και την ανάθεση της λήψης αποφάσεων, στη διεύρυνση των θέσεων εργασίας, την ενίσχυση της δημιουργικότητας και τη συμμετοχική διαχείριση, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να απολαμβάνουν κάποιες ελευθερίες όσον αφορά την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων τους και να αναλάβουν την ευθύνη, ικανοποιώντας έτσι το υψηλότερο επίπεδο ανθρώπινων αναγκών (Borkowski & Meese, 2020).

Η θεωρία του ο McGregor, δέχτηκε πολλές επικρίσεις ως προς το ότι οι δύο θεωρίες ήταν αμοιβαία μη συμβατές. Για το λόγο αυτό πριν πεθάνει είχε αρχίσει να αναπτύσσει μια νέα θεωρία που την ονόμασε θεωρία Ζ- που όμως δεν πρόλαβε να δημοσιευθεί-σχετικά με τη διάρκεια ζωής της απασχόλησης, τη μέριμνα για τους εργαζόμενους, αποφάσεις συναίνεσης και δέσμευση για την ποιότητα (McGregor, 1960).

### 1.3.6 Η θεωρία των Hackman & Oldman

Στο πλαίσιο μιας προσπάθειας επανασχεδιασμού της εργασίας, προσανατολισμένη στη βελτίωση της παραγωγικότητας των Οργανισμών και στην ποιοτική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, οι Hackman & Oldman, ανέπτυξαν το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Job Characteristics Model), το 1976. Στην έρευνά τους αυτή, όρισαν τις συνθήκες, που δημιουργούν εσωτερικά κίνητρα στους εργαζόμενους, για να γίνουν πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στη δουλειά τους εστιάζοντας σε τρεις μεταβλητές και στο τρόπο που αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους: α) στο σύνολο των ψυχολογικών καταστάσεων του εργαζομένου, που πρέπει να υφίστανται, β) στα χαρακτηριστικά των εργασιακών θέσεων που είναι ικανά να συνθέσουν αυτές τις ψυχολογικές καταστάσεις και γ) στα χαρακτηριστικά των ατόμων που προσδιορίζουν το θετικό βαθμό ανταπόκρισης ενός ατόμου σε μια απαιτητική και δύσκολη εργασία (Hackman & Oldman, 1976).

Το Βασικό μοντέλο της μελέτης, απεικονίζεται με το παρακάτω σχήμα 1 και δείχνει ότι σε γενικό επίπεδο υπάρχουν πέντε διαστάσεις της εργασίας, που οδηγούν σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, και από αυτές απορρέουν κάποια ευεργετικά αποτελέσματα σε προσωπικό και εργασιακό επίπεδο. Οι δεσμοί που δημιουργούνται μεταξύ των διαστάσεων της εργασίας και των ψυχολογικών καταστάσεων, και μεταξύ των ψυχολογικών καταστάσεων και των αποτελεσμάτων της εργασίας, εξαρτώνται από την ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων, η οποία χρειάζεται δύναμη (Hackman & Oldman, 1976).



Εικόνα 1.6 Το Βασικό μοντέλο των Hackman & Oldman

Πηγή: Hackman & Oldman, 1976. Ιδία επεξεργασία

Οι τρεις **ψυχολογικές καταστάσεις**, που αποτελούν τον αιτιολογικό πυρήνα της θεωρίας είναι : α) η νοηματοδότηση της εργασίας, προερχόμενη από την εμπειρία. Αφορά το βαθμό της συναίσθησης του ατόμου σχετικά με τη σημαντικότητα, την

πολυτιμότητα και την αξία της εργασίας του, β) η εμπειρική υπευθυνότητα για τα εργασιακά αποτελέσματα. Αφορά το βαθμό συναίσθησης της προσωπικής ευθύνης και της ευθύνης για τα αποτελέσματα της εργασίας και γ) η γνώση των επακόλουθων των εργασιακών δραστηριοτήτων, που έχει να κάνει με το βαθμό γνώσης και κατανόησης σε συνεχή βάση, ως προς την αποτελεσματικότητα των εργασιών του.

Από τις πέντε **διαστάσεις των θέσεων εργασίας**, οι τρεις συμβάλλουν στην έμπειρη νοηματοδότηση και είναι: η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας και η σημασία της. Η αυτονομία με τη σειρά της συμβάλλει στην έμπειρη υπευθυνότητα, ενώ η ανατροφοδότηση συντελεί στην γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας. Η ποικιλία των δεξιοτήτων αναφέρεται στο βαθμό διαφορετικών δραστηριοτήτων, που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας κατά την οποία χρησιμοποιούνται πληθώρα δεξιοτήτων και ταλέντων του ατόμου. Η ταυτότητα της εργασίας αφορά το βαθμό ολοκλήρωσης μιας εργασίας, δηλαδή από την αρχή μέχρι το τέλος με ορατό αποτέλεσμα, ενώ η σημασία της εργασίας αφορά το βαθμό που αυτή επηρεάζει ουσιαστικά τη ζωή των άλλων ανθρώπων (τον ίδιο τον οργανισμό ή το εξωτερικό περιβάλλον). Η αυτονομία, είναι ο βαθμός ελευθερίας και ανεξαρτησίας ως προς τον προγραμματισμό και τις διαδικασίες για την εργασία, ενώ η ανατροφοδότηση έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση άμεσων και σαφών πληροφοριών σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του έργου (Hackman & Oldman, 1976).

Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα αποτελέσματα του μοντέλου επιτυγχάνονται τόσο σε προσωπικό όσο και εργασιακό επίπεδο, δημιουργώντας υψηλά εσωτερικά κίνητρα, υψηλή ποιότητα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης, και χαμηλό βαθμό απουσιών (Hackman & Oldham, 1975). Σύμφωνα με τους Τσουνη και Σαράφη, το συγκεκριμένο μοντέλο ισχύει σε αρκετό βαθμό στις μέρες μας, αλλά με κάπως διαφορετικό τρόπο από αυτόν που πίστευαν οι δημιουργοί του (Τσουνής & Σαράφης, 2016; Κάντας 1998).

### 1.3.7 Θεωρία Equity Theory του J. Stacy Adams

Η θεωρία του Adams, γνωστή και ως θεωρία της Δικαιοσύνης, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις μισθολογικές ανισότητες, προσδιορίζοντας τις συνθήκες που τις δημιουργούν, αλλά και τα μέσα με τα οποία μειώνονται ή εξαλείφονται. Υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος αλλά και κάθε εργαζόμενος, αντιλαμβάνεται την δικαιοσύνη-ισότητα στον κόσμο και την εργασία, με τη μορφή συγκρίσεων, μέσω πληροφοριών και ερεθισμάτων, αξιολογώντας τα προσφερόμενα με τα παρεχόμενα (εισερχόμενα –



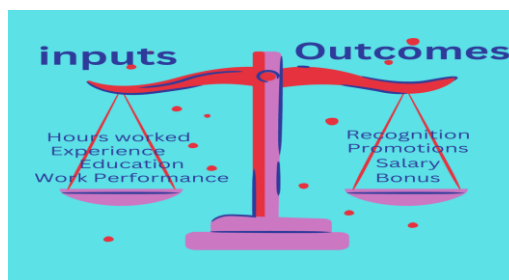
εξερχόμενα). Ως «εισερχόμενα» θεωρούνται τα προσόντα του εργαζομένου, δηλαδή η εμπειρία, οι γνώσεις, η προσπάθεια που καταβάλλει, ο χρόνος που διαθέτει. Ως «εξερχόμενα» θεωρούνται οι εργασιακές συνθήκες, οι προαγωγές, οι αμοιβές. (Adams, 1963).

Όταν ο εργαζόμενος εκτιμήσει τις εισροές και εκροές και στη συνέχεια συγκρίνοντάς τις με του άλλου εργαζόμενου, διαπιστώσει ανισορροπία, τότε θα αισθανθεί αδικία. Αυτόματα, για να εξισορροπήσει τη διαφορά, είτε θα μειώσει την απόδοσή του, είτε θα διεκδικήσει αύξηση των αμοιβών του. Σχηματικά η ανισότητα θα μπορούσε να αναπαρασταθεί ως εξής:

$$O_p/I_p > O_a/I_a$$

Όπου  $O$  είναι η προσφορά του εργαζομένου και  $I$  η απόδοση. Οι δείκτες  $p$  και  $a$  αναπαριστούν διαφορετικά πρόσωπα. Από τον ορισμό της ανισότητας προκύπτει ότι ισχύει, όχι μόνο στην περίπτωση, που το άτομο θεωρεί ότι η αμοιβή του είναι χαμηλή και η προσπάθειά του υψηλή, ενώ η αμοιβή και η προσπάθεια του άλλου είναι υψηλή, αλλά και όταν η προσπάθεια του είναι χαμηλή και η αμοιβή του υψηλή, σε σχέση με την προσπάθεια του άλλου που είναι χαμηλή. Στην δεύτερη περίπτωση, η θεωρία υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος θα αυξήσει την απόδοσή του.

Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή νιώσει το αίσθημα της δικαιοσύνης, θα αυξήσει την απόδοσή του ποιοτικά και ποσοτικά. Η προϋπόθεση της δικαιοσύνης θα υπάρχει όταν πληρούνται δύο συνθήκες: α) όταν η προσφορά του ατόμου και του άλλου είναι ίσες, και β) όταν και οι αποδόσεις τους είναι ίσες, δηλαδή ισχύει:  $O_p/I_p = O_a/I_a$



Εικόνα 1.7 Θεωρία Equity Theory του J. Stacy Adams

Πηγή: <https://educationlibrary.org> (Ανακτήθηκε: 2-5-2024)

Για την πρώτη συνθήκη, αυτό θα ήταν εφικτό αν ο μισθός, η φύση της εργασίας και οι συνθήκες είναι αντιληπτά ίδιες με του άλλου, αλλά και όταν διαφορετικές διαστάσεις όπως το φύλο, η ηλικία, η αρχαιότητα, η εκπαίδευση, η δεξιότητες, και η προσπάθεια μεταξύ των δύο ατόμων είναι ομοίως ίσες. Επιπλέον, οι αναλογίες θα είναι

ίσες αν κάποιος αντιλαμβάνεται τις χαμηλότερες ή υψηλότερες από τον ίδιο προσφορές και ότι επίσης και οι αποδόσεις κατά σύγκριση είναι χαμηλότερες ή υψηλότερες. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η σύγκριση του υφισταμένου με τον προϊστάμενό του. Ο υφιστάμενος δε βιώνει το αίσθημα της ανισότητας ή της άδικης μεταχείρισης από τον Οργανισμό, επειδή πιστεύει πως η μεγαλύτερος μισθός, οι καλύτερες συνθήκες και η πιο ενδιαφέρουσα φύση της εργασιακής απασχόλησης του Προϊσταμένου του, ταιριάζουν με τα «εισερχόμενα» που έχει αποκτήσει δηλαδή την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, την εμπειρία και την ευθύνη (Adams, 1965).

Όπως αναφέρει ο Watters (2021), η θεωρία της δικαιοσύνης είναι απλή και εύκολη στην κατανόηση. Η πραγματική της αδυναμία είναι ότι η αντίληψη κάθε εργαζομένου για την ισότητα, διαφοροποιείται ανάλογα με την προσωπικότητά του και την προσωπική του εμπειρία ζωής. Για αυτό οι διευθυντές, όταν αντιμετωπίζουν τις αντιλαμβανόμενες ανισότητες των υπαλλήλων τους, θα πρέπει να γνωρίζουν ότι ανεξάρτητα αν οι ίδιοι συμφωνούν ή διαφωνούν, η αντίληψη των υπαλλήλων είναι η πραγματικότητα τους. Επίσης θα πρέπει να αντιμετωπίζουν αυτές τις αντιλήψεις, για να μετριαστεί η επίδραση που ασκούν στα κίνητρα των εργαζομένων και επομένως στην παραγωγικότητα.

### 1.3.8 Η θεωρία της Προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας των κινήτρων, αναπτύχθηκε αρχικά από τον Vroom (1964) και περιγράφει τη διαδικασία που ακολουθούν τα άτομα για να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με διάφορες συμπεριφορικές εναλλακτικές. Η κινητήρια δύναμη (Motivation) για μια συμπεριφορά, δράση ή εργασία είναι συνάρτηση τριών διακριτών αντιλήψεων: της προσδοκίας της συντελεστικότητας και της ελκυστικότητας και εκφράζεται από την ακόλουθη σχέση:

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} * \text{Instrumentality} * \text{Valence}$$



Εικόνα 1.8 Η θεωρία της Προσδοκίας

Πηγή: <https://www.ifioque.com> (ανακτήθηκε: 2-5-2024)

**Η προσδοκία** (Expectancy) είναι η αναμονή ή ελπίδα της επιθυμητής εξέλιξης των στόχων. Οι μεταβλητές που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των προσδοκιών είναι η επίγνωση της αποτελεσματικότητας, της δυσκολίας των στόχων και ο αντιληπτός έλεγχος. Η προσδοκία εμπεριέχει μέσα της την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος και οδηγεί σε ανάλογη απόδοση. Όσο περισσότερη προσπάθεια καταβληθεί τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η απόδοση.

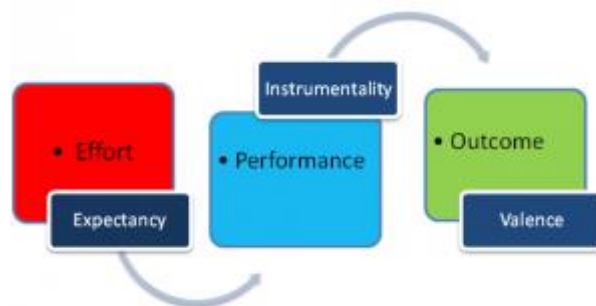
Βασίζεται συνήθως στην προηγούμενη εμπειρία και στην αυτοπεποίθηση του ατόμου. Η **συντελεστικότητα** (Instrumentality) αναφέρεται στη σχέση μεταξύ απόδοσης και αποτελεσμάτων δηλαδή την ανταμοιβή που θα λάβει κάποιος αν ικανοποιηθεί η προσδοκία της απόδοσης και έχει να κάνει με την εμπιστοσύνη και τον έλεγχο, ενώ η **ελκυστικότητα** (Valence) εκφράζει τις αντιλήψεις και τις αξίες του ατόμου που διαμορφώνουν τις προτιμήσεις και τους στόχους του. Η θεωρία προβλέπει ότι τα άτομα θα επιλέξουν την εναλλακτική που έχει τη μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη. (Chiang & Jang, 2008). Επιπλέον, με βάση το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα της εξίσωσης εξάγεται το συμπέρασμα ότι αν κάποιος από τους τρεις παράγοντες της εξίσωσης είναι μηδέν, τότε η δύναμη της παρακίνησης είναι μηδέν. Αυτό σημαίνει πως ακόμη και αν ένας εργαζόμενος έχει πίστη στην προσπάθειά του και στο αποτέλεσμα της απόδοσης, αν δεν έχει αξία για αυτόν η ανταμοιβή του, το κίνητρο θα είναι μηδέν (De Simone, 2015; Lunenburg, 2011).

Σύμφωνα με τους George & Humphrey (2021) η θεωρία του Vroom είναι μια θεωρία διαδικασίας, καθώς τα άτομα δεν μπορούν να σκεφτούν ότι θα υπάρξει απόδοση χωρίς προσπάθεια ή ανταμοιβή χωρίς απόδοση. Επίσης, οι Τσουνής και Σαράφης (2016) αναφέρουν ότι με τη συγκεκριμένη θεωρία ο Vroom, επιχειρεί να συνδέσει τα κίνητρα για την εργασία με την εργασιακή ικανοποίηση, την προτίμηση για τα διάφορα επαγγέλματα καθώς επίσης και τους τρόπους υποκίνησης των εργαζομένων. Ακόμη, αξίζει να ειπωθεί ότι η εν λόγω θεωρία κατείχε σημαντική θέση στη μελέτη των εργασιακών κινήτρων και αποτέλεσε αντικείμενο πολλών εμπειρικών μελετών, ωστόσο πολλές άλλες ερμηνείες, οργανωτικά σχέδια, εφαρμογές και μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης που τη συμπεριέλαβαν στη χρήση τους, κατέληξαν στην ασάφεια της εγκυρότητά της (Van Eerde & Thierry, 1996).

### 1.3.9 Η θεωρία των Porter & Lawler

Η θεωρία προσδοκίας των Lawler και Porter, αποτελεί μια επέκταση της θεωρίας της προσδοκίας του Vroom και αναπτύσσεται πάνω στα εξής χαρακτηριστικά: α) ως προς το ότι είναι βασισμένη στις ανταμοιβές, που προέρχονται από την απόδοση και από την λήψη ικανοποίησης. Οι δύο συγγραφείς αναφέρουν ότι η διαφορά μεταξύ των πραγματικών και των αντιληπτών αμοιβών από τα άτομα, καθορίζει την ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις αμοιβές τους αυτές των συναδέλφων τους, που κάνουν την ίδια δουλειά. Αν οι συνθήκες είναι ίδιες το άτομο βιώνει ικανοποίηση, αν η αμοιβές είναι ανεπαρκής, εμφανίζεται δυσαρέσκεια. Με άλλα λόγια όταν οι πραγματικές αμοιβές υπερβαίνουν τις αντιληπτές τα άτομα αισθάνονται ικανοποίηση και αντίστροφα.

β) Οι αμοιβές διαχωρίζονται σε εγγενείς και εξωγενείς. Οι εγγενείς αμοιβές περιλαμβάνουν τα μεμονωμένα βραβεία που παρέχονται, ως αποτέλεσμα της εργασιακής συμπεριφοράς και επίδοσης του ατόμου. Τέτοιου είδους αμοιβές είναι τα προσωπικά επιτεύγματα, η προσωπική ανάπτυξη, η εμφάνιση ενός ισχυρού δυναμικού, τα οποία εμπεριέχονται στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών της Θεωρίας του Maslow. Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι ο μισθός, οι διάφορες αυξήσεις, τα μπόνους, το καθεστώς και η επαγγελματική ασφάλεια που διαχειρίζεται ο οργανισμός, οι οποίες εντάσσονται σε χαμηλότερο επίπεδο αναγκών.



### 1.3.9 Η θεωρία των Porter & Lawler

Εικόνα 9: Πηγή: <https://www.managementguru.net> (ανακτήθηκε: 2-5-2024)

γ) Σύμφωνα με τους Lawler και Porter, η υψηλή απόδοση δεν οδηγεί πάντα σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας, καθώς απαιτούνται περαιτέρω γνώσεις και δεξιότητες για την επίτευξή της. Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζει η αντίληψη του ατόμου για το ρόλο του μέσα στον Οργανισμό, δηλαδή την αναμενόμενη συμπεριφορά του για να παρουσιάσει απόδοση (Porter & Lawler, 1982)

Συνοπτικά, η θεωρία προσπαθεί να δώσει εξήγηση για τη διαδικασία της παρακίνησης σε σχέση με την ικανοποίηση και την απόδοση. Το άτομο θα έχει απόδοση ανάλογη με τις προσπάθειες που θα καταβάλλει, τις γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτει,

καθώς και τον αντιληπτό του ρόλο. Το αποτέλεσμα θα είναι οι εγγενείς και εξωγενείς ανταμοιβές που θα λάβει. Η ικανοποίηση και το κίνητρο θα εμφανιστούν καθώς αυτές οι ανταμοιβές θα είναι ίσες με τις αντιλαμβανόμενες ανταμοιβές του ατόμου. (Porter & Lawler, 1982).

### 1.3.10 Η θεωρία στοχοθέτησης του Locke

Σύμφωνα με τον Lunenburg (2011), οι Edwin Locke και Gary Latham (1990), θεωρούνται οι ηγέτες στη θεωρία καθορισμού στόχων, ενσωματώνοντας περίπου 400 μελέτες με θέμα τους στόχους, σε μια θεωρία σχετικά με καθορισμό στόχων και εργασιακή απόδοση. Συγκεκριμένα η θεωρία διακρίνει δύο γνωστικούς καθοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς: τις αξίες και τις προθέσεις (στόχοι). Οι αξίες που βιώνει ένα άτομο του δημιουργούν την επιθυμία να πράξει σύμφωνα με αυτές. Ως στόχος ορίζεται αυτό που προσπαθεί να κάνει συνειδητά. Οι στόχοι επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και κατευθύνουν την προσοχή και τη δράση. Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι οι προκλητικοί στόχοι αυξάνουν τα ενεργειακά επίπεδα και κινητοποιούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και επιμονή. Επίσης, παρακινούν τα άτομα να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να έχουν την απόδοση που απαιτείται για τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν θέσει. Στο τέλος, η επίτευξη του στόχου είτε θα οδηγήσει σε ικανοποίηση και περαιτέρω κίνητρα, είτε σε απογοήτευση και χαμηλότερα κίνητρα εάν ο στόχος δεν είναι άρτιος. Σημαντικό στοιχείο της θεωρίας, αποτελεί το συμπέρασμα ότι οι στόχοι για να μπορούν να υλοποιηθούν πρέπει να έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά:

#### ➤ **Να είναι συγκεκριμένοι**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν αποδόσεις υψηλού επιπέδου όταν τους ζητηθεί να πραγματοποιήσουν ένα στόχο εξίσου υψηλών επιδόσεων. Στόχοι γενικόλογoi όπως αύξηση της απόδοσης, πιο σκληρή εργασία κλπ, φαίνεται ότι δεν είναι χρήσιμοι επειδή δεν δίνουν στα μέλη του οργανισμού έναν εστιασμένο στόχο.

#### ➤ **Να είναι μετρήσιμοι**

Οι συγκεκριμένοι στόχοι, που συνήθως είναι ποσοτικοποιημένοι, επιτρέπουν στα άτομα όχι μόνο τη γνώση της επιδίωξής τους αλλά και τη μέτρηση της προόδου τους. Επίσης, η έρευνα δείχνει ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι βοηθούν στη μείωση των απουσιών και την καθυστέρηση (Locke & Latham, 2002).

#### ➤ **Να είναι δύσκολοι αλλά επιτεύξιμοι**

Τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν να εργαστούν σκληρά για να πετύχουν δύσκολους στόχους υπό την προϋπόθεση ότι αυτοί εντάσσονται στις δυνατότητές τους. Αν οι στόχοι γίνονται πολύ δύσκολοι, τότε θα απορριφθούν ως ανέφικτοι και παράλογοι. Σύμφωνα με τον Locke, για να είναι αποτελεσματικός ο καθορισμός στόχων, τα άτομα πρέπει να έχουν την ικανότητα επίτευξης ή προσέγγισης των στόχων (Locke, 1982).

➤ **Να γίνονται αποδεκτοί**

Η ανακοίνωση ανάθεσης στόχων στους εργαζόμενους δε σημαίνει απαραίτητα και τη δέσμευσή τους σε αυτούς, ειδικά αν οι στόχοι είναι δύσκολοι στην επίτευξή τους. Μια ισχυρή μέθοδος, προκειμένου να υπάρξει αποδοχή είναι η συμμετοχή των μελών του οργανισμού στη διαδικασία καθορισμού στόχων καθώς φαίνεται ότι ενισχύει τη δέσμευσή, βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των στόχων και διασφαλίζοντας ότι δεν είναι παράλογοι, συντελεί στην επίτευξή τους (Locke & Latham, 1990).

➤ **Να ορίζονται χρονικές προθεσμίες**

Οι στόχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν προθεσμία ολοκλήρωσης, καθώς αυξάνουν τα κίνητρα επίδρασης των στόχων, λειτουργώντας σαν ένας μηχανισμός ελέγχου του χρόνου. Έτσι, τα τυπικά άτομα έχοντας την επίγνωση ότι πλησιάζει μια προθεσμία, εντείνουν τις προσπάθειες για την ολοκλήρωσή της. Αντίθετα αν υπάρχει επάρκεια χρόνου τα άτομα είναι πιθανό να επιβραδύνουν το ρυθμό τους καλύπτοντας τον εναπομείναντα διαθέσιμο χρόνο. Ωστόσο, όταν οι προθεσμίες είναι πολύ ασφυκτικές και οι εργασίες ιδιαίτερες πολυσύνθετες, συνήθως εμφανίζεται έκπτωση στην ποιότητα. (Locke & Latham, 1990).

Locke's Goal-Setting Theory 



Εικόνα 10. 1.3.10 Η θεωρία στοχοθέτησης του Locke

Πηγή: <https://www.shutterstock.com> (Ανακτήθηκε: 2-5-2024)

Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για τα μέλη του οργανισμού ώστε να επιτύχουν τους στόχους απόδοσης τους και βοηθά με δύο τρόπους. Πρώτον, βοηθά τα άτομα να προσδιορίσουν την πρόοδό τους, δηλαδή πόσο καλά τα πάνε και να ενθαρρυνθούν για την καλύτερη εκτέλεση. Δεύτερον, βοηθά τα άτομα να προσδιορίσουν τη φύση των προσαρμογών στις επιδόσεις τους που πρέπει να βελτιωθούν. Αν δεν υπάρχει ένας στόχος ή πρότυπο τα άτομα δεν είναι σε θέση να εκτιμήσουν τη σημασία της ανατροφοδότησης, για αυτό απουσιάζει η δράση που θα έπρεπε να ακολουθήσει. (Locke, 1982).

Αφού επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, ενδέχεται να ακολουθήσουν ορισμένες συνέπειες με τη μορφή ανταμοιβών ή τιμωριών. Ο βαθμός της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκεια θα είναι μια κοινή συνάρτηση του βαθμού εκπλήρωσης της αξίας και της σημασίας της αξίας στο άτομο (Locke, 1976; Mobley & Locke, 1970).

Οι εργαζόμενοι που νιώθουν επιτυχημένοι σε σχέση με τους στόχους στην εργασία τους που περιλαμβάνει τα πέντε κύρια χαρακτηριστικά, που ανταμείβονται δίκαια από τον οργανισμό για την υψηλού επιπέδου απόδοση και λαμβάνουν δίκαιες μη ενδεχόμενες ανταμοιβές θα αισθάνονται γενικά ικανοποίηση με τη δουλειά τους συνολικά. Αντίθετα οι υπάλληλοι που αισθάνονται αποτυχημένοι και νιώθοντας ότι οι ανταμοιβές τους δεν είναι δίκαιες ή δεν επαρκούν θα αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους (Locke, 1976)

Βασικό συστατικό για την επίτευξη στόχων υψηλού επιπέδου, θεωρείται η εκπαίδευση του προσωπικού τόσο για την παροχή νέας γνώσης όσο και για την περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, συνεισφέροντας σημαντικά στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους. Στη συνέχεια, η παροχή ανταμοιβών για την επίτευξη των στόχων λειτουργεί ως κίνητρο αυξάνοντας την προσπάθεια και την αφοσίωση (Locke, 1976)

#### **1.4 Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης**

Η διάκριση των παραγόντων, που επιδρούν και διαμορφώνουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης συντελείται με βάση τα ατομικά ή τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Τα ατομικά αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την γεννητική προδιάθεση και τα συναισθήματα. Η κατηγορία των οργανωσιακών χαρακτηριστικών, διακρίνεται με τη σειρά της σε άλλες δύο, σύμφωνα με τα εξωτερικά και τα εσωτερικά εργασιακά χαρακτηριστικά. Τα εσωτερικά χαρακτηριστικά αναφέρονται

στο περιεχόμενο της εργασίας, στο σχεδιασμό της, στην προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξή της, στο άγχος που δημιουργεί και στην ικανότητα ανταπόκρισης του εργαζόμενου. Τα εξωτερικά αφορούν το μισθό, την ασφάλεια της εργασίας, τις ευκαιρίες εξέλιξης, τις σχέσεις με συνεργάτες και Προϊστάμενο (Χυτήρης, 2017).

Μια παρόμοια ερευνητική προσέγγιση του Bektas (2017), αναφέρει ότι η ικανοποίηση από την εργασία του προσωπικού, είναι μια γενικότερη στάση που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι απέναντι στη δουλειά τους και δεν είναι ορατή αλλά αισθητή. Οι παράγοντες που την εξασφαλίζουν διακρίνονται σε δύο ομάδες: εγγενείς και εξωγενείς. Οι εγγενείς παράγοντες αναφέρονται στη στάση του ατόμου απέναντι στη δουλειά του, ενώ οι εξωγενείς, αναφέρονται στους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον. Όταν συνδυάζονται αυτές οι δύο θεμελιώδεις ομάδες παραγόντων, εξασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου, επηρεάζοντας τη φυσιολογική (σωματική) και την ψυχολογική του κατάσταση.

Οι εγγενείς παράγοντες είναι επίσης γνωστοί και ως προσωπικοί παράγοντες. Αποτελούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, τις ικανότητες του, το επίπεδο γνώσης και την εμπειρία του. Επιπλέον, μπορεί να είναι η αίσθηση της επιτυχίας σημαίνει ότι κάποιος λαμβάνει καθοριστικές αποφάσεις και είναι ενεργός στη δουλειά του (Bektas, 2017; Gahan & Abeysekera, 2009). Οι Xie et al., (2017) συμπληρώνουν ότι τα άτομα με εγγενή ικανοποίηση μπορούν ευκολότερα να αναλάβουν την οποιαδήποτε ευθύνη στον οργανισμό. Και, τα άτομα που αναλαμβάνουν ευθύνες έχουν την τάση να κάνουν θυσίες για χάρη του οργανισμού.

Οι εξωγενείς παράγοντες, εξαρτώνται από το εργασιακό περιβάλλον και περιλαμβάνουν: το επίπεδο δυσκολίας στην εργασία, το σύστημα αμοιβών, τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, το κατάλληλο σύστημα ανταμοιβής και το επίπεδο ανθρωπίνων σχέσεων. Οι Wu & Ye (2017) σε εμπειρική μελέτη τους, ονομάζουν τους εξωγενείς παράγοντες ως «εξωγενής αξία εργασίας» αναφερόμενοι στα κέρδη που εισήχθησαν από τον εξωτερικό κόσμο για τη δουλειά και συγκεκριμένα στην ανταμοιβή, τις νομισματικές ανταμοιβές και τις συνθήκες εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται τα εξωτερικά μέσα, που επηρεάζουν τα συναισθήματα ενός ατόμου. Όταν αυτά τα «μέσα» χρησιμοποιούνται από τη Διοίκηση έγκαιρα και στα κατάλληλα επίπεδα, συντελούν θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία. (Bektas, 2017; Wu&Ye, 2017).

Μία διαφορετική οπτική ως προς το διαχωρισμό των παραγόντων, είναι των Bontis και Serenko (2007), που δηλώνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αναφύεται από τέσσερις βασικούς παράγοντες: την κατάρτιση και ανάπτυξη, την ικανοποίηση των



αμοιβών, την ικανοποίηση για τον δευθυντή και την ανησυχία. Επιπλέον, σημειώνουν ότι η ανησυχία για την εργασία, επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία. Ο φόβος της απώλειας εργασίας ή της αποτυχίας φαίνεται να αυξάνει το ποσοστό αποτυχίας του προσωπικού και να αποδυναμώνει τις σχέσεις με την εργασία, τους συναδέλφους και τους διευθυντές.

Παρόμοια είναι και η μελέτη των Bernal, Castel, Navarro & Torres (2005), που εξέτασε δείγμα 413 ατόμων στην Ισπανία, για να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τα ευρήματα, υπογραμμίζονται τέσσερις βασικοί παράγοντες, που καθορίζουν τα επίπεδα της ικανοποίησης: οι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι οικονομικές προσδοκίες και οι συνθήκες της εργασίας, που διαφοροποιούνται σε σχέση με το φύλο.

Τέλος, σύμφωνα με τον Spector, το δημιουργό του ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey (JSS), που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι εννέα: η αμοιβή, οι ευκαιρίες προαγωγής, η εποπτεία, οι συνεργάτες, οι πρόσθετες παροχές, οι ανταμοιβές, η φύση της εργασίας, οι λειτουργικές διαδικασίες και η επικοινωνία (Spector, 1997).

## **1.5 Μέτρηση**

Στο βιβλίο των Brown, S. D., & Lent, R. W. (Eds.). (2004), αναφέρεται ότι για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης εφαρμόζονται δύο είδη μετρήσεων: είτε παγκόσμια μέτρα, είτε μέτρα όψεων. Τα παγκόσμια μέτρα προβλέπουν συνήθως εργασιακές συμπεριφορές όπως η παραίτηση, καθώς εστιάζουν στα συναισθήματα, ενώ οι μετρήσεις όψεων μπορούν να διαγνώσουν δυνατά και αδύναμα σημεία του Οργανισμού ή ομάδας εργασίας, μετρώντας την ικανοποίηση σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989). Ωστόσο, επειδή οι μετρήσεις των πτυχών, αδυνατούν πολλές φορές να μετρήσουν πτυχές που θεωρούνται σημαντικές για κάποια άτομα, το συνολικό αποτέλεσμα άθροισης ενδέχεται να μην είναι ίσο με τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. (Ironson et al., 1989).

Η εργασιακή ικανοποίηση μετράται συνήθως μέσω ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς. Μερικές από τις παγκόσμιες κλίμακες είναι η Job in General Scale (JIG, Ironson et al., 1989), η κλίμακα Faces (Kunin, 1955) και η υποκλίμακα ικανοποίησης του ερωτηματολογίου οργανωτικής αξιολόγησης του Michigan (Cammann, Fichman,

Jenkins, & Klesh, 1979), για γενική ή συνολική μέτρηση της ικανοποίησης. Οι δημοφιλέστερες μετρήσεις πτυχών περιλαμβάνουν το Job Descriptive Index (JDI; Smith, Kendall, & Hulin, 1969), το Job Satisfaction Survey (JSS; Spector, 1985b), το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ; D. J. Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) και το Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman & Oldham, 1975).

**To Job Descriptive Index (JDI)**, αποτελείται από 72 ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση με πέντε πτυχές: εργασία, αμοιβή, προαγωγές, επίβλεψη και συνεργάτες. Οι ερωτηθέντες διαβάζουν επίθετα ή σύντομες φράσεις (π.χ. «βαρετό», «καλό») και αξιολογούν εάν αυτό περιγράφει τη δουλειά τους απαντώντας με ένα «ναι», «όχι» ή «αβέβαιο». Οι Ironson et al. (1989) ανέφεραν υποχρεώσεις εσωτερικής συνέπειας που κυμαίνονται από 0,78 έως 0,88 και η εγκυρότητα του JDI είναι καλά τεκμηριωμένη (Brief, 1998).

Το **Job Satisfaction Survey (JSS)** είναι ένα δημοφιλές εργαλείο για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Δημιουργήθηκε από τον καθηγητή Ψυχολογίας Spector, του Πανεπιστημίου της Νότιας Φλόριντα και χρησιμοποιείται από δημόσιους φορείς και μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς για να εκτιμηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Αποτελείται από 36 ερωτήσεις, διαιρούμενες σε 9 διαστάσεις, που είναι: ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι έκτακτες ανταμοιβές, που σχετίζονται με την αναγνώριση της προσπάθειας, η φύση της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας (διαδικασίες), η επικοινωνία εντός της επιχείρησης και η σχέση με τους συνεργάτες. Για τον προσδιορισμό του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία, χρησιμοποιείται 6-βάθμια κλίμακα τύπου Likert και οι υπάλληλοι μπορούν να απαντήσουν από το ένα (1) έως το έξι (6) που αντιστοιχούν σε «διαφωνώ απολύτως» έως «συμφωνώ απολύτως». Το Ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey παρουσιάζει υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα (Spector, 1985).

Το **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**, είναι μια άλλη δημοφιλής κλίμακα πτυχών. Χρησιμοποιείται σε μία εκτενή έκδοση 100 ερωτήσεων και μία σύντομη 20 ερωτήσεων. Οι 20 πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης που μετρά είναι: δραστηριότητα, ανεξαρτησία, ποικιλία, κοινωνικό status, σχέσεις με Προϊστάμενο, εποπτεία (τεχνική), ηθικές αξίες, ασφάλεια, εξουσία, αξιοποίηση ικανοτήτων, πολιτικές και πρακτικές εταιρείας, αποζημίωση, προαγωγή, υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, συνθήκες εργασίας, συνεργάτες, αναγνώριση και επίτευξη. Οι ερωτηθέντες διαβάζουν κάθε πρόταση όπως για παράδειγμα: «Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που παίρνω από αυτή τη δουλειά» και βαθμολογούν αυτή την πτυχή της εργασίας σε μια κλίμακα πέντε

βαθμών από το 1 («Είμαι μη ικανοποιημένος») έως 5 («Είμαι εξαιρετικά ικανοποιημένος»). Έχει βρεθεί εύλογη αξιοπιστία (π.χ. τεστ-επανάλεγχος μέσης ηλικίας  $r = 0,83$ ) και συντελεστής εγκυρότητας (Dawis, Pinto, Weitzel, & Nezzar, 1974; Dunham, Smith, & Blackburn, 1977).

Η κλίμακα γενικής απασχόλησης ή αλλιώς **Job in General Scale (JIG)**, είναι ένα παγκόσμιο μέτρο ικανοποίησης από την εργασία, το οποίο αναπτύχθηκε για να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το JDI, όταν επιθυμείται ένα συνολικό μέτρο. Ο σχεδιασμός του το κάνει πιο σφαιρικό, πιο αξιολογικό και μεγαλύτερου χρονικού πλαισίου από το JDI. Εμπεριέχει 18 στοιχεία σε μορφή επιθέτων ή σύντομων φράσεων όπως για παράδειγμα «καλύτερα από τα περισσότερα», «σπατάλη χρόνου», και οι ερωτηθέντες χρησιμοποιούν τις ίδιες επιλογές απαντήσεων όπως στο JDI. Οι εκτιμήσεις εσωτερικής συνέπειας κυμαίνονταν από 0,91 έως 0,95 σε διαφορετικά δείγματα και η κλίμακα JIG συσχετίστηκε από 0,66 έως 0,80 με άλλες παγκόσμιες κλίμακες ικανοποίησης (Ironson et al., 1989).

Το **Job Diagnostic Survey (JDS)**, δημιουργήθηκε από τους Hackman & Oldham για: α) να ερευνήσει τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας και να καθορίσει εάν και πως θα ήταν εφικτό να επανασχεδιαστούν, έτσι ώστε να βελτιώσουν τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, β) να αξιολογήσει τις επιπτώσεις αλλαγών θέσεων εργασίας στους εργαζόμενους. Περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις που διαιρούνται σε 5 ενότητες: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σημαντικότητα έργου, αυτονομία και ανατροφοδότηση. Οι ερωτήσεις απαντώνται μέσω μιας 7βάθμιας κλίμακας τύπου Likert με διαφορετικές προτεινόμενες απαντήσεις σε κάθε στάδιο.

## 1.6 Μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση

Πλήθος μελετών και ερευνών- πολλές φορές αντικρουόμενες- που έχουν γίνει μέχρι σήμερα έχουν αναδείξει ότι οι βασικοί παράγοντες που χρησιμεύουν ως πηγή κινήτρων ή εργασιακής ικανοποίησης, σχετίζονται τόσο με τα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προδιάθεση, συναισθήματα) όσο και με άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας εγγενή και εξωγενή.

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας των Raziqa & Maulabakhsha (2015) που πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους από διάφορους οργανισμούς (Εκπαιδευτικά ιδρύματα, Τραπεζικό τομέα και τη βιομηχανία τηλεπικοινωνιών) σε πόλη του Πακιστάν, δείχνουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της επίδρασης του εξωτερικού περιβάλλοντος της εργασίας και της ικανοποίησης της εργασίας. Στα ίδια αποτελέσματα κατέληξαν και οι

έρευνες των Lee & Brand (2005) και των Taheri, Miah & Kamaruzzaman (2020), φανερώνοντας ότι η ικανοποίηση αυξάνεται από το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, οι μελέτη των Tokuda et al. (2009) ανέδειξε μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού περιβάλλοντος.

Άλλη μελέτη, που αφορούσε τις ευκαιρίες ανάπτυξης που παρέχει ο Οργανισμός σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, συμπέρανε θετική συσχέτιση (Kinzi et al, 2005). Οι Babin & Boles (1996), βρήκαν ότι η εποπτική υποστήριξη επίσης σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η εμπειρική μελέτη του Clark (1997) χρησιμοποίησε δεδομένα μεγάλης κλίμακας για να αναλύσει τη σχέση μεταξύ φύλου και ικανοποίησης από την εργασία. Αρχικά βρέθηκε ότι οι γυναίκες κατέγραψαν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα πολλών ειδών ικανοποίησης από την εργασία από ό, τι οι άνδρες, ακόμη και όταν ελέγχθηκε ένας μεγάλος αριθμός ατομικών και εργασιακών χαρακτηριστικών. Η πιθανή εξήγηση που δόθηκε είναι ότι οι γυναίκες εμφάνιζαν χαμηλές προσδοκίες. Επίσης, η διαφορά φύλου εξαφανίστηκε στους νέους εργαζόμενους, σε αυτούς που είχαν υψηλότερη εκπαίδευση, σε όσους είχαν υψηλή θέση, και σε όσων οι μητέρες είχαν επαγγελματική δουλειά ή εργάζονταν σε χώρους εργασίας που κυριαρχούνταν από άνδρες. Παρόμοια μελέτη στις ΗΠΑ, σε δείγμα 1.854 ατόμων κατέληξε σε όμοιο συμπέρασμα όσον αφορά την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών σε σχέση με τους άντρες. (Bender, Donohue & Heywood, 2005).

Μια άλλη μελέτη 467 εργαζομένων στον κινεζικό δημόσιο τομέα, βρήκε θετική συσχέτιση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και των στάσεων των εργαζομένων, διαπιστώνοντας επίσης ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση διαμεσολαβεί πλήρως μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της συναισθηματικής δέσμευσης ενώ μεσολαβεί εν μέρει, μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. (Qing, Asif, Hussain & Jameel, 2019).

Ο Markovits στην μελέτη του, εξέτασε τη σχέση ικανοποίησης-δέσμευσης σε σχέση με τις διαφορές μεταξύ υπαλλήλων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 617 Έλληνες εργαζόμενοι (360 δημόσιοι υπάλληλοι και 257 ιδιωτικοί). Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την υποτιθέμενη διαφορά σχέσεων: ότι η εξωτερική και η εγγενής ικανοποίηση σχετίζονται πιο στενά με την συναισθηματική και την κανονιστική δέσμευση για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα παρά για αυτούς του ιδιωτικού. Το εύρημα αυτό είναι σύμφωνο και με τις μελέτες του Taylor (2008) και

του Steijn 2008, που κατέδειξαν ομοίως την άμεση και σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης τη εργασίας και της οργανωτικής δέσμευσης (Markovits, et al, 2010).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Chatzopoulou, Vlachvei & Monovasilis (2015), μετρήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση από το δείγμα 85 υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Περιφερειακής Ενότητας Γρεβενών. Η έρευνα αποκάλυψε ότι ανεξαρτήτως φύλου, οι παράγοντες ικανοποίησης είναι η φύση της εργασίας, έπειτα οι εργασιακές συνθήκες, ενώ η αμοιβή φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιητική, ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την ιεραρχία.

Όπως αναφέρεται στην έρευνα των Wright & Davis (2003), μελετήθηκε δείγμα 385 δημοσίων υπαλλήλων από 11 κρατικές υπηρεσίες της Πολιτείας της Ν. Υόρκης και βρέθηκε ότι το εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να επηρεάσει τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους. Βάσει των αποτελεσμάτων, οι συγκρούσεις στόχων, οι διαδικαστικοί περιορισμοί και η ιδιαιτερότητα των οργανωτικών στόχων επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και συμβάλλουν στη δημιουργία αισθήματος ευερεθιστότητας λόγω απογοήτευσης, ύπαρξης γραφειοκρατίας και απουσίας ποικιλίας στην εργασία.

Η μελέτη των Ali & Farooqi (2014) είχε σκοπό να προσδιορίσει την επίδραση του φόρτου εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση και στη συνέχεια την επίδραση της ικανοποίησης από την εργασία στην απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Για τη μέτρηση, συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων, από 207 υπαλλήλους του τμήματος δημόσιου τομέα του Πανεπιστημίου Gujranwala, διδακτικού και μη διδακτικού προσωπικού. Από την ανάλυση, φανερώθηκε ότι η υπερφόρτωση εργασίας έχει σημαντικά αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση από την εργασία με τη σειρά της, έχει πολύ σημαντική θετική σχέση με την απόδοση των εργαζομένων και εξαιρετικά σημαντική θετική σχέση με τη δέσμευση των εργαζομένων.

Στην εμπειρική μελέτη τους οι Saha & Kumar (2018) διερεύνησαν το συντονιστικό ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας, στη σχέση μεταξύ συναισθηματικής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης. Συλλέχθηκαν απαντήσεις ερωτηματολογίων από 712 υπαλλήλους που εργάζονταν σε εννέα διαφορετικές Επιχειρήσεις του κεντρικού δημόσιου τομέα της Ινδίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο αντίκτυπος της συναισθηματικής δέσμευσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, μετριάζεται από υποστηρικτικές και καινοτόμες κουλτούρες (π.χ. δυνατότητα επιλογής ωραρίου εργασίας σταθερού ή ευέλικτου σε άτομα που έχουν προσωπικούς λόγους, όπως μητέρες που θηλάζουν ή άτομα που έχουν αυξημένο stress). Επιπλέον

αποδείχθηκε ότι η γραφειοκρατική κουλτούρα δεν διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στο μετριασμό της σχέσης μεταξύ οργανωτικής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης .

Η μελέτη του Kaiser (2012), συγκέντρωσε ερωτηματολόγια από 498 κοινοτικούς δημοσίους υπαλλήλους σε μια πόλη της Γερμανίας, για να αναλύσει την ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα της δημόσιας υπηρεσίας. Τα ευρήματα εμφανίζουν μια γενική κυριαρχία των εγγενών κινήτρων που μπορεί να έχουν παρακινήσει τους δημόσιους υπαλλήλους να επιλέξουν θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, συγκεκριμένα εγγενή κίνητρα, όπως το περιεχόμενο εργασίας και η επαφή με τους πελάτες, χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ικανοποίησης από την εργασία. Περαιτέρω αποτελέσματα εμφανίζουν τη δυνατότητα μεταφοράς αρμοδιοτήτων, αυτονομίας, τακτικών συνεντεύξεων αξιολόγησης και την ανατροφοδότηση της παραγωγικότητας ως παράγοντες που ενσωματώνουν μια θετική σημασία όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία.

Οι Vasiliki & Efthymios (2013) διερεύνησαν την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματος Κοινωνικής Ασφάλισης, του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και του Σώματος Επιθεώρησης εργασίας της Κεντρικής Θεσσαλονίκης, σε ένα δείγμα 67 ατόμων (μόνιμων και συμβασιούχων). Η έρευνα αποκάλυψε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, θετική σύνδεση της ηλικίας με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ δε βρέθηκε να επιδρά σημαντικά κάποιος άλλος δημογραφικός παράγοντας.

Το 2017 πραγματοποιήθηκε μια εμπειρική μελέτη από τους Karamanis, Arnis & Kyriotelis (2018), σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας, με μελέτη περίπτωσης την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας. Συλλέχθηκαν 100 απαντήσεις μέσω ερωτηματολογίων, που έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι γενικώς ικανοποιημένοι, σε επίπεδο μεσαίο έως υψηλό. Επίσης καταγράφηκε υψηλότερη ικανοποίηση από τους εγγενείς παράγοντες σε σχέση με τους εξωγενείς.

Σε μια άλλη μελέτη διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ της συμμετοχικής διαχείρισης και της εργασιακής ικανοποίησης σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Νεβάδα. Η έρευνα κατέληξε ότι η χρήση ενός στυλ συμμετοχικής διοίκησης από την πλευρά των διευθυντών και οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις διαδικασίες συμμετοχικού στρατηγικού σχεδιασμού, συνδέονται θετικά δημιουργώντας υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Kim, 2002).

Μια πρόσφατη σχετικά μελέτη, διερεύνησε τους καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα παγκοσμίως, σε 29 χώρες και έξι ηπείρους, από το 2008 έως τον Φεβρουάριο του 2022, μέσω της συστηματικής ανασκόπησης της εμπειρικής βιβλιογραφίας. Τα αποτελέσματα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή κατάλληλων συλλ ηγεσίας, η προκοινωνική συμπεριφορά (κοινωνική υποστήριξη και συνεργασία), οι ανταμοιβές, η οργανωτική δέσμευση, η οργανωτική δικαιοσύνη, η ενδυνάμωση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η οργανωτική επικοινωνία μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Αντίθετα, το τοξικό συλλ ηγεσίας και το εργασιακό άγχος μπορούν να μειώσουν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων (Putra, et al, 2023).

Σε μια άλλη έρευνα στην επαρχία Riau Islands της Ινδονησίας, μελετήθηκε ένα δείγμα 109 δικαστών και δικαστικών υπαλλήλων. Ο στόχος της έρευνας ήταν να διακρίνει την επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση, και τον αντίκτυπο των κινήτρων και της ικανοποίησης της εργασίας ως παρεμβατικές μεταβλητές, στην επιρροή του μοντέλου. Τα ευρήματα έδειξαν ότι άμεσα το εργασιακό περιβάλλον, τα κίνητρα και η εργασιακή ικανοποίηση είναι παράγοντες σημαντικοί, όσον αφορά την απόδοση δικαστών και δικαστικών υπαλλήλων. Με όρους έμεσης σχέσης, τα κίνητρα και η ικανοποίηση μεσολαβούν μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και απόδοσης, υποδηλώνοντας ότι μια καλή ατμόσφαιρα εργασίας ενισχύει τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία οδηγώντας στη συνέχεια σε αύξηση της απόδοσης (Tan & Sudhartio, 2021).

Οι Dias, et al, (2024) στο ερευνητικό έργο QUALIS, μελέτησαν τις συνθήκες εργασίας των δικαστικών επαγγελματιών (δικαστές, εισαγγελείς και δικαστικοί υπάλληλοι) στην Πορτογαλία, και τις επιπτώσεις τους στην εργασία, την υγεία, την οικογενειακή και προσωπική ζωή των εργαζομένων. Αναπτύσσοντας μια μεικτή μεθοδολογική προσέγγιση και μια πολυδιάστατη ανάλυση, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις και στα τρία δικαστικά επαγγέλματα και απεστάλησαν πάνω από 10.000 ερωτηματολόγια. Εξετάστηκαν οι αντιλήψεις των επαγγελματιών σε σχέση με τρεις μεγάλες διαστάσεις των συνθηκών εργασίας: το φυσικό περιβάλλον, το χρόνο και την ένταση της εργασίας, και το εργασιακό-κοινωνικό περιβάλλον, και διερευνήθηκαν οι επιπτώσεις τους στην υγεία και την ευημερία τους, και στη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων επισημάνθηκαν τέσσερα βασικά συμπεράσματα. Το πρώτο συμπέρασμα ήταν η ύπαρξη υψηλού επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και ταύτισης με τις επαγγελματικές αξίες, καθώς και οξεία

επίγνωση των εργασιακών απαιτήσεων. Το δεύτερο συμπέρασμα ήταν ο αυξανόμενος κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης, που θα έπρεπε να ληφθεί υπόψιν των διαχειριστικών οργάνων της Δικαιοσύνης. Το τρίτο συμπέρασμα υπογράμμισε την έλλειψη και την ποιότητα του ύπνου, που μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της ποιότητας της παρεχόμενης εργασίας. Επιπλέον, προσωπικοί και επαγγελματικοί παράγοντες όπως για παράδειγμα φόρτος εργασίας ή άγχος λόγω αύξησης ποσοτικών στόχων, είναι πιθανό να γίνουν η αιτία προβλημάτων υγείας. Το τέταρτο συμπέρασμα επισήμαινε μια υπεροχή της εργασιακής δέσμευσης έναντι των υπολοίπων πτυχών στη ζωή των δικαστικών επαγγελματιών, εξαιτίας των απαιτήσεων της εργασίας, αναγκάζοντάς τους να εργάζονται υπερωρίες και Σαββατοκύριακα.

Στην εμπειρική μελέτη των Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (2012), εξετάστηκε πιθανή αρνητική επίδραση της υπερταύτισης του εργαζόμενου με τον οργανισμό, είτε στο σύνολό του, είτε σε μια ομάδα εντός αυτού. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκαν δύο μελέτες: στη μία εξετάστηκε ένα δείγμα 195 Ιταλών δικαστικών υπαλλήλων και στη δεύτερη ένα δείγμα 140 Ιταλών δασκάλων. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια καμπυλόγραμμη σύνδεση μεταξύ της οργανωτικής ταύτισης και της εργασιομανίας που δείχνει ότι η εργασιομανία μειώνεται στην αρχή καθώς αυξάνεται η ταύτιση, αλλά όταν η ταύτιση γίνεται πολύ ισχυρή, η εργασιομανία αυξάνεται και επηρεάζεται αρνητικά η ευημερία των εργαζομένων.

Μια άλλη έρευνα μελέτησε την επίδραση της εκπαίδευσης και της δημιουργίας προτύπων απόδοσης εργασίας, στη μείωση του ποσοστού του κύκλου εργασιών και στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία. Για το σκοπό αυτό διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στους Γραμματείς του Ανωτάτου Δικαστηρίου της κομητείας Marin σε δύο φάσεις και ερευνήθηκαν: α) η ανάγκη τους για εκπαίδευση στους διάφορους τομείς του δικαστηρίου και β) ο βαθμός επιτυχίας τους στη δημιουργία προτύπων απόδοσης εργασίας, καθώς και τι θεωρούσαν πιο σημαντικό ώστε να παραμείνουν στην εργασία τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειονότητα των δικαστικών υπαλλήλων εκτιμά ότι χρειάζεται εκπαίδευση σε πολλά θέματα και ότι το συνολικό ηθικό τους και το περιβάλλον της εργασίας βαθμολογείται σε επίπεδα πάνω του μέσου όρου. Η εκπαίδευση θεωρείται σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση των υπηρεσιών τους αλλά η πρόσθετη αμοιβή είναι εντέλει ο κύριος παράγοντας και το κίνητρο για μακροχρόνια απασχόληση (Ashley, 2003).



## 1.7 Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα

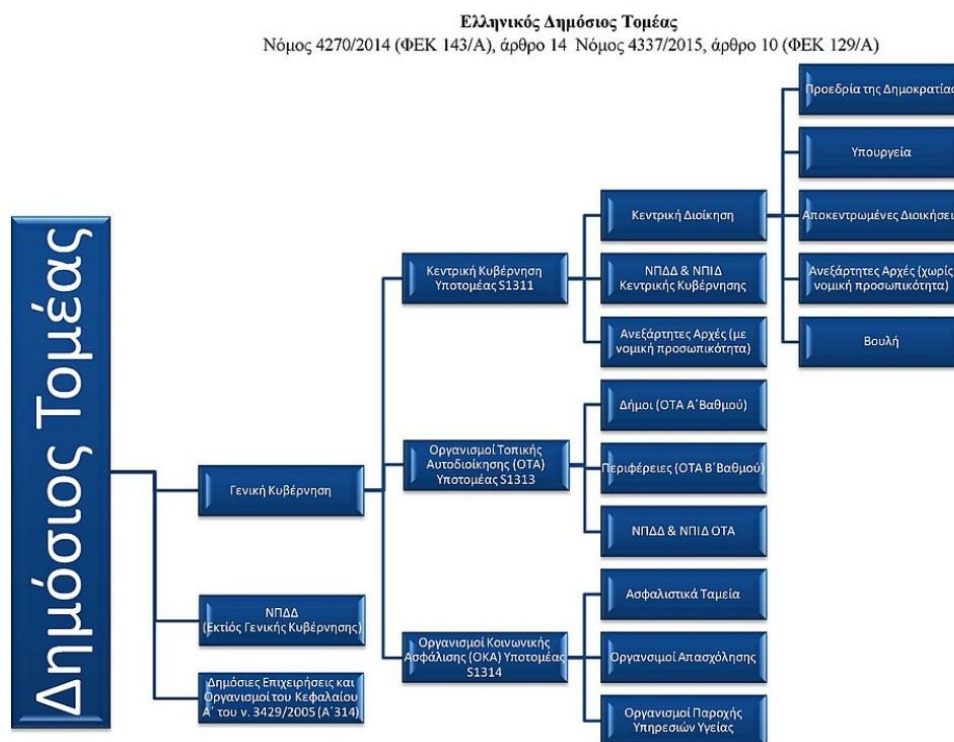
### 1.7.1 Έννοια – διακρίσεις – διάρθρωση

Ένας ορισμός του Δημόσιου Τομέα είναι ότι αποτελείται από υπηρεσίες και Οργανισμούς, που υπόκεινται στον έλεγχο του Κράτους και ο σκοπός της λειτουργίας τους είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και η εκτέλεση των προγραμμάτων της κυβέρνησης (Φαναριώτης, 1999). Όπως αναφέρεται στα άρθρα 1 παρ. 3 και 103 παρ. 1 του Συντάγματος, καθώς και το Ν. 1558/85, κάθε δημόσια υπηρεσία έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Τάχος 1996). Η δημόσια υπηρεσία διακρίνεται: α) ως προς την οργανική του όρου έννοια και β) ως προς την λειτουργική του όρου έννοια.

**Δημόσια υπηρεσία, κατά την οργανική του όρου έννοια,** δηλαδή ως οργανωτική δομή (Πρ. Παυλόπουλος, Το Δημόσιο Δίκαιο στον αστερισμό της οικονομικής κρίσης, σ. 141), θεωρείται ένα δομημένο σύνολο οργάνων και μέσων τα οποία τίθενται για την εξυπηρέτηση ενός δημοσίου σκοπού (Σπ. Φλογαίτης). Σύμφωνα με τον καθηγητή Ε.Σπηλιωτόπουλο, δημόσιες υπηρεσίες είναι οι οργανωτικοί σχηματισμοί του Δημοσίου ή άλλων δημοσίων νομικών προσώπων (δορυφορικών του νομικών προσώπων, ΟΤΑ και Ν.Π.Δ.Δ. ειδικών σκοπών) που αποτελούνται από φυσικά πρόσωπα και περιουσιακά μέσα, και με τους οποίους το Δημόσιο και τα άλλα νομικά πρόσωπα επιδιώκουν την πραγματοποίηση των σκοπών τους (σκοπός δημοσίου συμφέροντος) και διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους, κατά βάση, με την άσκηση δημόσιας εξουσίας (υπουργεία, αστυνομικές αρχές, εφορίες, τελωνεία, δημόσια σχολεία). Το στοιχείο δηλαδή της οργανικής έννοιας είναι ότι οι οργανωτικοί σχηματισμοί διέπονται, κατ' αρχήν, από τους κανόνες του διοικητικού δικαίου ως προς την οργάνωση και τη λειτουργία τους.

**Δημόσια υπηρεσία, κατά τη λειτουργική του όρου έννοια,** είναι η δραστηριότητα που ασκούν τα δημόσια νομικά πρόσωπα, που έχει ως αντικείμενο την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών προς τους διοικούμενους, προκειμένου να ικανοποιηθούν ζωτικές ανάγκες τους, οι οποίες καθορίζονται κάθε φορά από την έννομη τάξη: λειτουργία συγκοινωνιών, παροχή ιατρο-φαρμακευτικής περίθαλψης, εκπαίδευσης, ύδρευσης, ηλεκτρικής ενέργειας, ταχυδρομικών υπηρεσιών. Από τα άρθρα 23 παρ. 2, 29 παρ. 3 και 106 παρ. 3 του Συντάγματος, συνάγεται ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις που παρέχουν αγαθά όπως: η ύδρευση, η ενέργεια και οι επικοινωνίες, δηλαδή αγαθά που έχουν ζωτική σημασία για το κοινωνικό σύνολο, ασκούν πραγματικά δημόσια υπηρεσία. Και αυτό διότι, άσχετα με ιδιωτικό τους προσωπείο, ο σκοπός τους είναι δημόσιος,

επειδή διασφαλίζουν στην κοινωνία τα ζωτικά εκείνα αγαθά, χωρίς τα οποία δεν υφίστανται αξιοπρεπή κριτήρια για τη ανθρώπινη διαβίωση, την ελεύθερη ανάπτυξη της προσωπικότητας του ανθρώπου και της δραστηριότητάς του, που εγγυώνται τα άρθρα 2 παρ. 1 και 5 παρ. 1 του Συντάγματος (Πρεβεδούρου, 2022). Η λειτουργική έννοια της δημόσιας υπηρεσίας σχετίζεται με την έννοια του δημοσίου συμφέροντος, δηλαδή ωφέλεια για το κοινωνικό σύνολο. Οι φορείς της δημόσιας υπηρεσίας υπό λειτουργική έννοια είναι το Δημόσιο και τα Ν.Π.Δ.Δ, τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα και δημόσιες υπηρεσίες υπό οργανική έννοια, καθώς και φυσικά ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που εξυπηρετούν τον δημόσιο σκοπό με τη μέθοδο της παραχώρησης. (βλ. ΣτΕ ΠΕ 158/1992, 32-34, 38/1998, 242/1998, 355/2006: άσκηση δημόσιας υπηρεσίας είναι η παροχή αγαθών ζωτικής σημασίας για το κοινωνικό σύνολο). (Πρεβεδούρου, 2022).



Εικόνα 1.11 Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας

Πηγή: <https://el.wikipedia.org/wiki> (Ανακτήθηκε: 2-5-2024)

Ο Δημόσιος τομέας της Ελλάδας, βάσει του άρθρου 14 του Ν.4270/2014, περιλαμβάνει: τη Γενική Κυβέρνηση, τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς και τις εκτός αυτής δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η Γενική Κυβέρνηση περιλαμβάνει τρία υποσύνολα: την Κεντρική Κυβέρνηση, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και τους Οργανισμούς Κοινωνικής

Ασφάλισης (ΟΚΑ), όπως ορίζονται με τους κανόνες και τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΕΣΟΛ).

Ο Υποτομέας της Κεντρικής Κυβέρνησης: περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που περιλαμβάνονται στη Γενική Κυβέρνηση και δεν ανήκουν στους υποτομείς των ΟΤΑ και των ΟΚΑ.

Ο Υποτομέας ΟΤΑ περιλαμβάνει: α) τους ΟΤΑ, που αποτελούνται από τους Δήμους (ΟΤΑ Α΄ βαθμού) και τις Περιφέρειες (ΟΤΑ Β΄ βαθμού) και β) τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και δημοσίου δικαίου που ανήκουν, ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από τους ΟΤΑ.

Ο Υποτομέας ΟΚΑ, περιλαμβάνει: τα ασφαλιστικά ταμεία, τους Οργανισμούς Απασχόλησης και τους Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

Η Κεντρική Διοίκηση ή Δημόσιο ή Κράτος, περιλαμβάνει: την Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, καθώς και τις Ανεξάρτητες Αρχές, χωρίς νομική προσωπικότητα. Η Βουλή των Ελλήνων, περιλαμβάνεται ομοίως στην Κεντρική Διοίκηση ως προς τον προϋπολογισμό, τον ισολογισμό και τον απολογισμό αυτής. Οι φορείς της Κεντρικής Διοίκησης, όπως επίσης και οι υποδιαιρέσεις τους σε ειδικούς φορείς, αποτελούν διοικητικές της μονάδες και μονάδες του προϋπολογισμού της, χωρίς δική τους αυτοτελή νομική προσωπικότητα.

Σύμφωνα με τα επίσημα στατιστικά στοιχεία του Υπουργείου Εσωτερικών, τον Ιανουάριο του 2024, το **τακτικό προσωπικό** στον ευρύτερο δημόσιο τομέα άγγιξε τις 563.872 άτομα. Όπως προκύπτει από τον πίνακα που ακολουθεί, τον μεγαλύτερο αριθμό των απασχολούμενων έχει το Υπουργείο Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού και ακολουθούν το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και το Υπουργείο Υγείας. Αντίθετα τους μικρότερους αριθμούς απασχολούμενων έχουν το Υπουργείο Τουρισμού, το Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου και η Βουλή.

Α. Τακτικό προσωπικό (Εκτός ΝΠΙΔ)	2023	
	Δεκέμβριος	Ιανουάριος
Κατηγορία		
ΒΟΥΛΗ	1.163	1.151
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ	13.953	13.761
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	1.874	1.861
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	2.416	2.313
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ	11.780	11.653
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	87.418	87.659
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ	1.869	1.849
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	10.540	10.509
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	1.499	1.482
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΚΛΙΜΑΤΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	11.988	11.987
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ	2.221	2.211
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΣΥΛΟΥ	836	835
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	8.803	8.804
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	3.506	3.553
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	170.458	170.361
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	3.757	3.713
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	6.355	6.272
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ	61.468	61.074
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	690	681
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	70.582	70.272
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	3.598	3.515
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	1.545	1.567
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	2.379	2.350
ΟΤΑ	83.618	83.977
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΑ</b>	<b>564.782</b>	<b>563.872</b>

Εικόνα 1.12 Τακτικό Προσωπικό εκτός Ν.Π.Ι.Δ.

Πηγή: [arografi.gov.gr](http://arografi.gov.gr) (Ανακτήθηκε: 2-5-2024)

Το **μη τακτικό προσωπικό** (εκτός ΝΠΙΔ), στο οποίο συμπεριλαμβάνονταν οι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου, οι συμβάσεις έργων και οι ωρομίσθιοι, έφτανε την ίδια περίοδο, στις 153.400 άτομα. Το έκτακτο και λοιπό προσωπικό άγγιζε τις 15.641, οι μετακλητοί ήταν 2.588, οι αιρετοί 8.112, οι Πρόεδροι/Μέλη ΔΣ/Όργανα Διοίκησης έφταναν τους 1.287 και οι λοιπές ειδικές περιπτώσεις ήταν 15.523.

Το **τακτικό προσωπικό ΝΠΙΔ**, ήταν 29.078 άτομα, ενώ το **μη τακτικό και λοιποί ΝΠΙΔ** άγγιζε τις 4.078 άτομα.

### 1.7.2 Η ελληνική δημόσια διοίκηση

Με τον όρο δημόσια διοίκηση, νοείται η δραστηριότητα του κράτους προς επίτευξη των σκοπών του, στο πλαίσιο της έννομης τάξης, εξαιρούμενης της νομοθεσίας και της δικαιοσύνης. Η δραστηριότητα αυτή έχει ως αντικείμενο την κοινωνική συμβίωση, δηλαδή ασχολείται με τις υποθέσεις του κοινωνικού συνόλου, εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον με βάση το Σύνταγμα και τη νομοθεσία, το οποίο είναι πολυδιάστατο και μπορεί να μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο. Η Διοίκηση υλοποιεί με συγκεκριμένο τρόπο, αυτό που αποφασίζει ο νομοθέτης και συνιστούν μαζί, τα δύο

βασικά μέρη της εκτελεστικής εξουσίας, συνδεδεμένα με μια ιεραρχική σχέση: Η κυβέρνηση λαμβάνει αποφάσεις με την ψήφο εμπιστοσύνης της Βουλής, εκφράζοντας τη λαϊκή κυριαρχία, και η Διοίκηση εκτελεί τις αποφάσεις αυτές νόμιμα και με συνέπεια, όπως ορίζεται από το Σύνταγμα και τους νόμους, συμβάλλοντας προηγουμένως και η ίδια στην προετοιμασία και κατάρτισή τους (Πρεβεδούρου 2023).

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή στην πορεία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, από την απαρχή της οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους, διαφαίνεται καθαρά μια λειτουργική δυσπραγία που πηγάζει από την αδυναμία διαχωρισμού των λειτουργιών της Διοίκησης από τις λειτουργίες της πολιτικής και των κομμάτων, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. Η επικράτηση του Κομματισμού στη Δημόσια Διοίκηση, την έκανε υποτελή στις επιθυμίες των κυβερνώντων της, με τις πελατειακές σχέσεις, τη γραφειοκρατία και την σπατάλη χρημάτων να αυξάνονται διαρκώς. Με την πάροδο του χρόνου έγιναν κάποιες προσπάθειες μεταρρύθμισης, χωρίς όμως ιδιαίτερη επιτυχία, όπου στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ο εκσυγχρονισμός της, αποτέλεσε πλέον τον κύριο στόχο του κρατικού μηχανισμού και της οργάνωσής του (Βαρδάκη, 2023; Aspridis & Poulia, 2021).

Η έκθεση του ΟΟΣΑ, το 2011, για την κεντρική Διοίκηση της Ελλάδας, ανέφερε ότι υπάρχουν κενά στη λειτουργία της, γραφειοκρατία, αναξιοκρατία, πολυνομία, διαφθορά, ελλιπής προγραμματισμός, διοικητική δυσλειτουργία και απουσία κρατικού ελέγχου. Παράλληλα εντόπισε νομικούς περιορισμούς όσον αφορά τη λειτουργία των υπηρεσιών, και τη διαχείριση προσωπικού, ανθρωπίνων πόρων και άλλων, αποκλείοντας την άσκηση χρηστής διακυβέρνησης, λόγω της αδυναμίας του κατάλληλου σχεδιασμού (Βαρδάκη, 2023; Aspridis & Poulia, 2021).

Με το Νόμο 4622/2019 ΦΕΚ Α'133/7-8-2019, θεσπίζεται ένα νέο σύστημα διακυβέρνησης, γνωστό και ως Νόμος του Επιτελικού Κράτους. Αποτελεί τον πρώτο μεταρρυθμιστικό νόμο που εστιάζει στην εύρυθμη λειτουργία και τη διαφάνεια του κράτους, καθώς και στην οργάνωση της κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης. Το νέο σύστημα Διακυβέρνησης υιοθετεί μια νέα κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης, με τη χρήση βέλτιστων πρακτικών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα επηρεάζοντας και διαμορφώνοντας αξίες και συμπεριφορές, σε συνδυασμό με προγράμματα κατάρτισης των όλων των υπαλλήλων, με επίκεντρο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, τη λογοδοσία και τη νομιμότητα. Όπως αναφέρεται στο «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» (ΚΠΑ), η οργανωτική κουλτούρα στη Δημόσια Διοίκηση, επηρεάζεται από εθνικές,

κοινωνικές και πολιτικές παραδόσεις και διοικητικά συστήματα, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός συνόλου συμπεριφορών, ηθικών αρχών και αξιώσεων (Βαρδάκη, 2023; Aspridis & Poulia, 2021).

Μετά από δύο χρόνια, η έκθεση του ΟΟΣΑ (Going for Growth 2021), αναγνωρίζει τη σημαντική προσπάθεια της ελληνικής κυβέρνησης για μεταρρυθμίσεις σε διάφορους τομείς και ειδικά στην ενίσχυση του τομέα της υγείας, λόγω του κορωνοϊού. Θεωρεί όμως ότι η πρόοδος εμποδίζεται από την πολυπλοκότητα πολλών μεταρρυθμίσεων, από τους περιορισμούς των δυνατοτήτων του προσωπικού, από τη διστακτικότητα εφαρμογής της αξιολόγησης και της ανταμοιβής της απόδοσης, καθώς και από τα περιοριστικά μέτρα εξαιτίας της πανδημίας. Επισημαίνει την ανάγκη αύξησης της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος απονομής Δικαιοσύνης, καθώς και την εξάλειψη της γραφειοκρατίας, προκειμένου να ενθαρρυνθούν οι επενδύσεις και η καινοτομία ([www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org)).

Επιπλέον, με την Υπουργική απόφαση με αρ. 120301 ΕΞ 2021 (ΦΕΚ 2894/Β/5-7-2021), εγκρίνεται η Εθνική Στρατηγική 2020-2025, που αποτυπώνεται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, όπου καθορίζονται οι βασικές και ειδικές αρχές, το πλαίσιο και οι κατευθύνσεις, ενσωματώνοντας όλες τις διαδικασίες και τις δράσεις, που υλοποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας.

Την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα, έρχεται να συμπληρώσει ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, που δημοσιεύθηκε στις 14 Ιουλίου 2022. Ο εν λόγω κώδικας, είναι το προϊόν συνεργασίας του Υπουργείου Εσωτερικών και της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, μετά από διαβούλευση με τον Συνήγορο του Πολίτη. Εμπεριέχει θεμελιώδεις αξίες και αναφέρεται στην συμπεριφορά των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Καθορίζει πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς, που πηγάζουν από την υποχρέωση της εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος, εστιάζοντας, πλέον, σε νέα δεδομένα και προκλήσεις, όπως η χρήση του διαδικτύου και η εξ αποστάσεως εργασία. Στόχος του είναι η εδραίωση κουλτούρας ηθικής στη Δημόσια Διοίκηση και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους κρατικούς φορείς. Επιπλέον, ο Κώδικας περιλαμβάνει απαντήσεις σε ζητήματα όπως: η παρενόχληση, η ισότιμη μεταχείριση, ο εκφοβισμός, η σύγκρουση συμφερόντων, η διαχείριση πληροφοριών καθώς και τυχόν φαινόμενα κατάχρησης εξουσίας. Γενικότερα, προκρίνει ένα σύστημα που στηρίζεται περισσότερο σε ηθικές αξίες παρά σε κανόνες συμμόρφωσης, λαμβάνοντας υπόψιν διεθνή πρότυπα, καλές πρακτικές και μεθοδολογία που απαντώνται στη σύγχρονη βιβλιογραφία.

### 1.7.3 Η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου- Διακρίσεις-Δικαιώματα

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των Σπηλιωτόπουλου και Χρυσανθάκη (2007) και τους ισχύοντες κανόνες δικαίου, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα φυσικά πρόσωπα που παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο Δημόσιο Νομικό πρόσωπο του Κράτους (ΔΠΝ), συνδεδεμένοι με αυτό, με μια ειδική νομική σχέση προαιρετικής φύσεως, που οδηγεί σε ιεραρχική εξάρτηση και ποινική ευθύνη. Η σχέση αυτή διέπεται εν μέρει ή αποκλειστικά, από ειδικούς κανόνες του διοικητικού δικαίου.

Η ειδική νομική σχέση, που συνδέει τον δημόσιο υπάλληλο με το Δημόσιο Νομικό Πρόσωπο του Κράτους (ΔΠΝ) αποτελεί τη βάση της μεταξύ τους σύνδεσης, διακρίνοντάς τον από τα φυσικά πρόσωπα που παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε άλλα ΔΝΠ. Τα χαρακτηριστικά της σχέσης αυτής, είναι τα ακόλουθα:

- Είναι προαιρετική, δηλαδή έχει συναφθεί από μέρους του φυσικού προσώπου με αίτησή του ή και σιωπηρή δήλωσή του, όπου αναφέρεται η επιθυμία για τη σύναψη της συγκεκριμένης σχέσης και είναι δυνατό να λυθεί οποιαδήποτε στιγμή, μετά από δήλωσή του εκτός αν υφίστανται ειδικές συνθήκες. Το χαρακτηριστικό αυτό, αποκλείει από την έννοια του δημοσίου υπαλλήλου τα πρόσωπα που παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο κράτος υποχρεωτικά, όπως για παράδειγμα οι έφεδροι στις ένοπλες δυνάμεις και οι κληρωτοί.
- Το αντικείμενό της είναι η παροχή υπηρεσιών, δηλαδή η υποχρέωση εκτέλεσης ορισμένων καθηκόντων ή ορισμένης εργασίας, από την πλευρά του υπαλλήλου σε μία υπηρεσιακή μονάδα του ΔΝΠ του Κράτους, με κυρίαρχο σκοπό την άσκηση της εκτελεστικής λειτουργίας ή του διοικητικού έργου της δικαστικής λειτουργίας. Με το χαρακτηριστικό αυτό, γίνεται η διάκριση ανάμεσα στους δημοσίου υπαλλήλους και τα πρόσωπα που παρέχουν ορισμένες υπηρεσίες ή προμήθεια κινητών πραγμάτων ή κατασκευή κάποιου έργου, βάσει μιας ειδικής έννομης σχέσης με το ΔΝΠ του Κράτους.
- Εισάγει τον υπάλληλο ως προσωπικό του Κράτους, στην οργανωτική του δομή και συνεπάγεται: α)την υποχρέωση του υπαλλήλου να ακολουθεί τις οδηγίες και τις διαταγές των Προϊσταμένων του, που έχουν αρμοδιότητα να ελέγχουν τις πράξεις του, καθιστώντας τον εξαρτημένο ιεραρχικά κατά την άσκηση της εργασίας του, β)Την πειθαρχική ευθύνη, σε περίπτωση

παραβίασης των κανόνων καθορισμού των υποχρεώσεών του, δηλαδή τη δυνατότητα επιβολής σε αυτόν, πειθαρχικών κυρώσεων.

- Διέπεται εν μέρει ή αποκλειστικά από κανόνες του διοικητικού δικαίου. Η έκταση εφαρμογής των κανόνων διοικητικού δικαίου που συνδέει τον υπάλληλο με το Δημόσιο, ποικίλλει κατά περίπτωση και αποτελεί κριτήριο για τη διάκριση των δημόσιων υπαλλήλων σε ορισμένες κατηγορίες. (Σπηλιωτόπουλος, & Χρυσανθάκης, 2007).

Βάσει των νομοθετικών και συνταγματικών διατάξεων που ισχύουν, οι δημόσιοι υπάλληλοι διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τους στρατιωτικούς και τους πολιτικούς ή διοικητικούς. Ο όρος «διοικητικοί» δημόσιοι υπάλληλοι αναφέρεται στα Συντάγματα: του 1911 (άρθρο 102), του 1927 (άρθρο 114) και του 1952 (άρθρο 101). Στο Σύνταγμα του 1975 αναφέρεται ο όρος «διοικητικοί» μόνο στην παρ. 5 του άρθρου 103. Ο Υπάλληλικός Κώδικας ενώ στον τίτλο χρησιμοποιεί τον όρο «δημόσιοι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι», στο άρθρο 2 παρ. 1 χρησιμοποιεί τον όρο «πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι». Πάντως, οι χαρακτηρισμοί «διοικητικός» και «πολιτικός» είναι ταυτόσημοι και διακρίνουν την κατηγορία που χαρακτηρίζουν από την κατηγορία των «στρατιωτικών» υπαλλήλων και των δικαστικών (Σπηλιωτόπουλος, & Χρυσανθάκης, 2007).

Περαιτέρω, οι πολιτικοί ή διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται ως ακολούθως:

α) Υπάλληλοι με θητεία. Για όσο διάστημα διατελούν τη θητεία τους, το υπηρεσιακό τους καθεστώς εξομοιώνεται με αυτό των τακτικών υπαλλήλων, δηλαδή καταλαμβάνουν οργανική θέση και είναι έμμισθοι. Συνεπώς, για το ορισμένο αυτό διάστημα, προστατεύονται από τη συνταγματική αρχή της μονιμότητας.

β) Υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου, που καλύπτουν οργανικές θέσεις ειδικού επιστημονικού, βοηθητικού ή τεχνικού προσωπικού (άρθρο 103 παρ. 3 Σ). Η σχέση των υπαλλήλων με αυτόν που τους διορίζει προϋποθέτει συνήθως εμπιστοσύνη, ενώ η παύση τους μπορεί να γίνει οποτεδήποτε, σύμφωνα με το σύστημα της μετακλητότητας, χωρίς να καταβάλλεται αποζημίωση ή εγγυήσεις.

γ) Μετακλητοί υπάλληλοι (π.χ. Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης). Με την πρόσληψή τους τοποθετούνται σε συγκεκριμένες οργανικές θέσεις που ιδρύονται με νόμο, με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, όμως η υπηρεσιακή τους κατάσταση διέπεται εν μέρει από τους κανόνες του δημοσίου δικαίου και εν μέρει του



ιδιωτικού δικαίου. Η λύση της σχέσης μπορεί να γίνει οποτεδήποτε, χωρίς καμμία εγγύηση.

δ) Υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου. Προσλαμβάνονται για να καλύψουν απρόβλεπτες, επείγουσες ή παροδικές ανάγκες και για προκαθορισμένο χρόνο. Είναι έμμισθοι, δεν καταλαμβάνουν οργανική θέση, ενώ χαρακτηρίζονται συνήθως ως έκτακτοι. (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Όσον αφορά το θέμα της επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων, η επιλογή για την πρόσληψή τους, διέπεται από τις αρχές του Συντάγματος, συνιστώντας την εφαρμογή της δημοκρατικής αρχής (άρθρο 1 παρ. 1 Σ), της αρχής της ισότητας (άρθρο 4 παρ. 1 Σ) και της ελεύθερης ανάπτυξης της προσωπικότητας του ατόμου (άρθρο 5 παρ. 1 Σ). Μετά την αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001, όπως ισχύει σήμερα, η πρόσληψη των υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, πραγματοποιείται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή, σύμφωνα με το νόμο, που ορίζει αντικειμενικά και προκαθορισμένα κριτήρια, υπαγόμενα στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής. Η ανεξάρτητη αυτή Αρχή, είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), στο οποίο έχει ανατεθεί αυτή η αρμοδιότητα (Ν. 2190/1994, όπως τροποποιήθηκε μεταγενέστερα με το Ν. 3839/2010).

Ο δημόσιος υπάλληλος απολαμβάνει **συνταγματικά δικαιώματα** που είναι τα ακόλουθα: α) δικαίωμα σε συνεταιρισμό, β) συνδικαλιστική ελευθερία, γ) ελευθερία της έκφρασης

δ) ελευθερία οικονομική, ε) πολιτική ουδετερότητα και στ) μονιμότητα. Επιπλέον, διαθέτει **νομοθετικά δικαιώματα** που είναι: ο μισθός, οι άδειες, και η υγειονομική περίθαλψη-κοινωνική ασφάλιση. Υποχρέωσή του είναι να πράττει με άξονα τα ακόλουθα καθήκοντα: α) να ενεργεί έχοντας πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα (άρθρο 103 παρ. 1 Σ), β) να εκτελεί τα ανατιθέμενα σε αυτόν καθήκοντα, γ) να ασκεί τα καθήκοντά του, αμερόληπτα και χωρίς διακρίσεις, δ) να τηρεί εχεμύθεια σχετικά με τις πληροφορίες που λαμβάνει κατά την διάρκεια άσκησης των καθηκόντων του (άρθρο 26 Υπαλληλικού Κώδικα), ε) Να επιδεικνύει αξιοπρεπή συμπεριφορά.

Αναφορικά με την ευθύνη του δημοσίου υπαλλήλου, μπορεί να είναι: α) πειθαρχική, β) ποινική και γ) αστική. Αν προκύψει υπαίτια παράβαση του υπαλληλικού καθήκοντος, μπορεί να επιβληθούν ποινές, αντίστοιχες με το είδος της ευθύνης, ενώ λύση της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης επέρχεται με τρεις τρόπους: α) με παραίτηση, β) αυτοδικαίως και γ) με απόλυση (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

## 1.8 Η διάρθρωση των Ελληνικών Δικαστηρίων

Σε ένα σύγχρονο κράτος δικαίου, το οποίο οργανώνεται με βάση τις αρχές του δημοκρατικού πολιτεύματος, θεμελιώδη θεσμό της λειτουργίας του, αποτελεί η δικαιοσύνη. Η κρατική δράση και ο περιορισμός της, ορίζονται από κανόνες δικαίου και πραγματώνονται μοναδικά, μέσω της απονομής της δικαιοσύνης.

Τα δικαστήρια ασκούν τη δικαστική εξουσία και απονέμουν τη δικαιοσύνη. Συγκροτούνται από δικαστές, στους οποίους έχει παραχωρηθεί από το Σύνταγμα, λειτουργική και προσωπική ανεξαρτησία (άρ 87 παρ. 1 Σ).

Διακρίνονται σε τακτικά και ειδικά. Όπως αναφέρεται στο άρθρο 93 παρ. 1 του Συντάγματος, τα τακτικά δικαστήρια διακρίνονται περαιτέρω σε διοικητικά, πολιτικά και ποινικά, ανάλογα με τον κλάδο δικαίου που αναφύεται η επίδικη διαφορά. Τα **διοικητικά δικαστήρια** επιλύουν διοικητικές διαφορές, που ανακύπτουν μεταξύ των πολιτών και του δημοσίου. Σε αυτά ανήκουν: α) τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια, που είναι:

- το Μονομελές Διοικητικό Πρωτοδικείο,
- το Τριμελές Διοικητικό Πρωτοδικείο,
- το Τριμελές Διοικητικό Εφετείο, και

β) τα ανώτατα δικαστήρια, στα οποία συγκαταλέγονται:

- το Συμβούλιο της Επικρατείας, το ανώτατο διοικητικό δικαστήριο της χώρας και
- το Ελεγκτικό Συνέδριο.

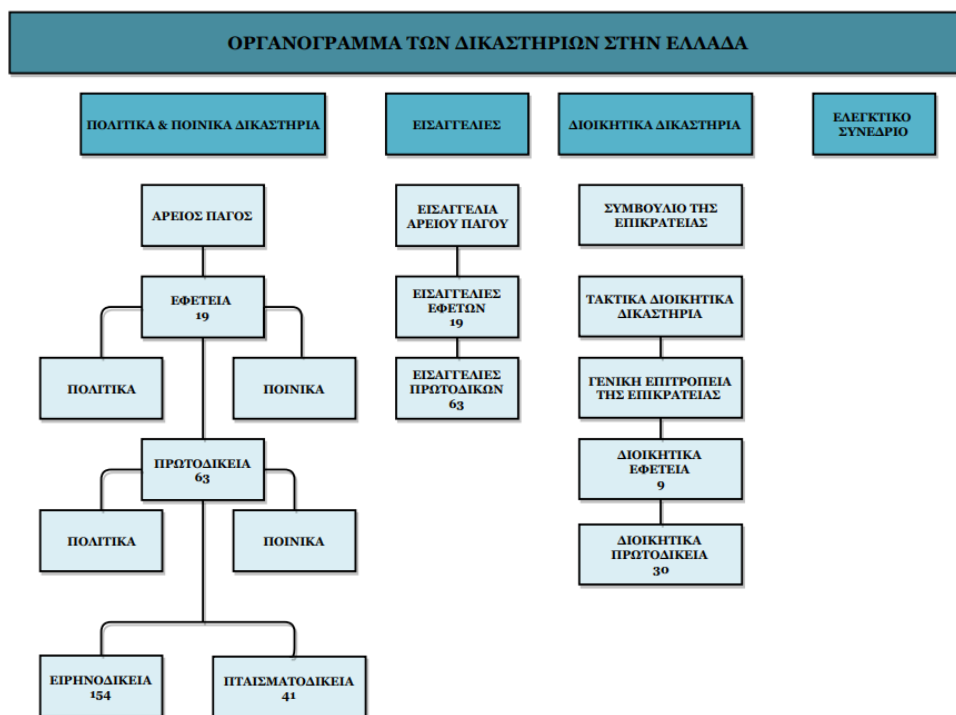
Τα **πολιτικά δικαστήρια** επιλύουν διαφορές ιδιωτών, καθώς και υποθέσεις εκούσιας δικαιοδοσίας, που ανατίθενται από το νόμο. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται τα Ειρηνοδικεία, τα Μονομελή και Πολυμελή 20 Πρωτοδικεία, τα Εφετεία και ο Άρειος Πάγος, το ανώτατο δικαστήριο αυτού του κλάδου δικαιοδοσίας.

Τα **ποινικά δικαστήρια** επιδικάζουν εγκλήματα επιβάλλοντας ποινές-τιμωρίες και είναι τα Πταισματοδικεία, τα Μονομελή και Πολυμελή Πλημμελειοδικεία, τα Εφετεία, το Μικτό Ορκωτό Δικαστήριο και ο Άρειος Πάγος.

Τα **ειδικά δικαστήρια** έχουν ειδική αρμοδιότητα, αναφέρονται στο άρθρο 100 του Συντάγματος και είναι:

- Το Ανώτατο Ειδικό Δικαστήριο, με ενδεικτικές αρμοδιότητες τον έλεγχο του κύρους των εκλογών και την επίλυση της αμφισβήτησης περί αντισυνταγματικότητας (σε περιπτώσεις έκδοσης αντιφατικών αποφάσεων ανωτάτων δικαστηρίων).

- Το Ειδικό Δικαστήριο που εξετάζει ποινικά αδικήματα του Προέδρου της Δημοκρατίας, των μελών της Κυβέρνησης και των Υφυπουργών,
- το Δικαστήριο Αγωγών Κακοδικίας, αρμοδιότητα του οποίου είναι η εκδίκαση αγωγών κατά των δικαστικών λειτουργών λόγω πράξεων ή παραλείψεων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους,
- τα Δικαστήρια Ανηλίκων,
- τα Διαρκή Στρατοδικεία, Ναυτοδικεία και Αεροδικεία και τα Δικαστήρια Πολεμικών Λειών (Τόλη, 2023).



Εικόνα 1.13 Οργανόγραμμα Δικαστηρίων

Πηγή: Υπουργείο Δικαιοσύνης (ανακτήθηκε 2-5-2024)

Οι δικαστικοί υπάλληλοι, είναι τα βοηθητικά όργανα στην απονομή της δικαιοσύνης, συμπράττοντας έμμεσα στο έργο των δικαστικών και εισαγγελικών λειτουργών. Σήμερα υπηρετούν περίπου 6.000 δικαστικοί υπάλληλοι, οι οποίοι στελεχώνουν τις δικαστικές υπηρεσίες και λειτουργούν ως σύνδεσμος, μεταξύ των πολιτών και της δικαιοσύνης, προάγοντας το αίσθημα της εμπιστοσύνης, που οφείλει να καλλιεργεί ένα κράτος δικαίου, στους πολίτες του (dikastiko.gr).

### **1.9 Η έννοια του δικαστικού υπαλλήλου— Αντιπαραβολή με το καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων**

Σύμφωνα με τον νέο Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων (Ν. 4798 ΦΕΚ Α 68/24-4-2021), ο οποίος αντικατέστησε το Ν. 2812/2000- στο άρθρο 2 παρ. 2 ορίζεται ότι: Δικαστικοί υπάλληλοι είναι οι μόνιμοι υπάλληλοι του Συμβουλίου της Επικρατείας, των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και των εισαγγελιών, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο, των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων και της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων. Οι αντίστοιχοι τομείς κατάταξής τους, όπως αναφέρονται στο άρθρο 18 του παρόντος κώδικα, είναι οι ως άνω και ένας επιπλέον: ο Τομέας της Εθνικής Σχολής Δικαστικών Λειτουργιών (όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 51 Ν. 5001/2022).

Ο Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων, Ν. 3528/9-2-2007 (ΦΕΚ Α΄ 26), άρθρο 2 παρ. 1 και 2, ορίζει ότι: υπάγονται σε αυτόν οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του κράτους και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, οι Υπάλληλοι ή λειτουργοί του κράτους ή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, που διέπονται κατά συνταγματική ή νομοθετική πρόβλεψη από ειδικές διατάξεις, καθώς και οι υπάλληλοι των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, υπαγόμενοι στις διατάξεις του παρόντος για όσα θέματα δεν ρυθμίζονται από τις ειδικές γι' αυτούς διατάξεις.

Οι Σπηλιωτόπουλος & Χρυσανθάκης (2007) στο βιβλίο τους «Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου», αναλύοντας την έννοια του δημοσίου υπαλλήλου αναφέρουν ότι: οι δημόσιοι υπάλληλοι, είναι τα φυσικά πρόσωπα που παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο κράτος (συνήθως έμμισθοι και σπανιότατα άμισθοι), (ΣΤΕ 573/1960), πλοηγοί (ΣΤΕ 3180/1967), συνδεδόμενοι με ειδική νομική σχέση, που διέπεται από ειδικούς κανόνες του διοικητικού δικαίου και συνάπτεται προαιρετικά, ενώ συνεπάγεται ιεραρχική εξάρτηση και πειθαρχική ευθύνη (Σπηλιωτόπουλος & Χρυσανθάκης 2007).

Από εννοιολογικής άποψης η διαφοροποίηση των δικαστικών υπαλλήλων δεν είναι μεγάλη. Η διαφορά τους συνίσταται στο γεγονός ότι δεν αποτελούν όργανα της εκτελεστικής εξουσίας αλλά της δικαστικής, διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την ανεξαρτησία έναντι των άλλων δύο εξουσιών, δηλαδή της εκτελεστικής και της νομοθετικής (Τόλη 2023).

Όσον αφορά την υπηρεσιακή κατάσταση των δικαστικών υπαλλήλων με τους κανόνες που τη διέπουν, πηγάζει κατ'αρχάς από το Σύνταγμα, προβλέποντας τη

μονιμότητά τους. Συγκεκριμένα το άρθρο 92, θεσπίζει ειδικές εγγυήσεις για την υπηρεσιακή κατάσταση των δικαστικών υπαλλήλων σε σχέση με αυτές που προβλέπονται στο άρθρο 103 του Συντάγματος για τους υπαλλήλους των κρατικών διοικητικών υπηρεσιών. Επίσης, προβλέπει ότι τα προσόντα τους και ότι σχετίζεται με την κατάστασή τους ορίζονται με νόμο. Πιο συγκεκριμένα η παρ. 1 του άρθρου 92, προβλέπει τη μονιμότητά τους και αναφέρει περιοριστικά τους λόγους παύσης τους, ενώ η παρ. 2 εξουσιοδοτεί το νομοθέτη για ρύθμιση ζητημάτων που έχουν σχέση με τα απαιτούμενα προσόντα και την κατάστασή τους γενικότερα. Στην παρ. 3 του ίδιου άρθρου, ορίζεται ότι οι υπηρεσιακές μεταβολές (προαγωγές, τοποθετήσεις, μεταθέσεις, αποσπάσεις και μετατάξεις), προϋποθέτουν τη σύμφωνη γνώμη υπηρεσιακών συμβουλίων, προβλέποντας τον τρόπο συγκρότησής τους καθώς και τους φορείς άσκησης, της πειθαρχικής εξουσίας. Επίσης, προβλέπεται η άσκηση προσφυγής κατά των αποφάσεων των ως άνω συμβουλίων, όπως ορίζει ο νόμος. Καθώς οι δικαστικοί υπάλληλοι ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία των δημοσίων υπαλλήλων, ισχύουν γι' αυτούς και άλλες συνταγματικές διατάξεις που καθορίζουν ζητήματα των δημοσίων υπαλλήλων (Τόλη 2023).

Όσον αφορά τις υπηρεσιακές μεταβολές και συγκεκριμένα την Κατανομή-Μετακίνηση-Μετάθεση-Απόσπαση-Ένταξη, ο Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων (ΚΔΥ), στα άρθρα του 147-158, περιλαμβάνει τις διατάξεις για τις ανωτέρω μεταβολές. Αντίστοιχα, στα άρθρα 65-75 του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα (Ν. 3528/2007 ΦΕΚ Α' 26), ορίζονται οι διατάξεις για την κινητικότητα (μετακίνηση – μετάθεση – απόσπαση – μετάταξη). Αντιπαραβάλλοντας, διαπιστώνει κανείς ότι για τη μετακίνηση δεν υπάρχει ιδιαίτερη διαφοροποίηση, ενώ για τη μετάθεση, στους δικαστικούς υπαλλήλους πραγματοποιείται μόνο μετά από αίτησή τους και για συγκεκριμένους λόγους, ενώ για τους δημοσίους υπαλλήλους διενεργείται είτε αυτεπάγγελα, είτε κατόπιν αίτησής τους. Συνάγεται λοιπόν το συμπέρασμα ότι ο δικαστικός υπάλληλος δεν μετατίθεται για υπηρεσιακούς λόγους. Σχετικά με την απόσπαση διενεργείται για σοβαρούς υπηρεσιακούς λόγους και στις δύο περιπτώσεις, όμως διαφέρει η διάρκειά της, που ορίζεται για τους δικαστικούς υπαλλήλους 1+1 έτη, ενώ για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι 2+1 έτη. Η μετάταξη και στις δύο περιπτώσεις, ακολουθεί παρόμοιες διατάξεις, είτε αφορά σε κενή θέση κλάδου ανώτερης κατηγορίας, είτε σε κενή θέση διαφορετικού κλάδου της ίδιας κατηγορίας. Η μεγάλης σημαντικότητας διαφοροποίηση, είναι η μη πρόβλεψη μετάταξης του δικαστικού υπαλλήλου από Υπουργείο σε Υπουργείο ή σε άλλη δημόσια υπηρεσία ή σε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και αντιστρόφως ή

μεταξύ τους, ενώ στο Δημόσιο επιτρέπεται η κινητικότητα και προς τις δύο κατευθύνσεις. Ο δικαστικός υπάλληλος δηλαδή, μπορεί να μετακινηθεί μόνο εντός των υπηρεσιών του Υπουργείου Δικαιοσύνης, όπου ανήκει, ενώ προβλέπεται μετάταξη από άλλες υπηρεσίες, για προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (άρ. 223, ΚΔΥ) (Σκλιοπίδου, 2023).

Στο πλαίσιο αναβάθμισης της λειτουργίας των δικαστηρίων και της ποιότητας της Δικαιοσύνης, ο νέος Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων (ΚΔΥ), Ν. 4789/2021, προβλέπει τη σύσταση δύο νέων κλάδων δικαστικών υπαλλήλων: α) ΠΕ Τεκμηρίωσης και Επικουρίας Δικαστικού Έργου, με σκοπό την υποβοήθηση του έργου των δικαστών και εισαγγελέων και β) ΠΕ Δικαστικής Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων, με αντικείμενο τις διεθνείς σχέσεις και συνεργασίες του δικαστηρίου (συνέδρια, εκδηλώσεις) και την επικοινωνία με το κοινό (ανακοινώσεις, συνεντεύξεις).

Με το νέο Ν. 5001/22 (ΦΕΚ Α΄ 227), εισάγεται μια σημαντική διαφορά σε σχέση με τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα, που αφορά τον τρόπο πρόσληψης και κατάρτισης των δικαστικών υπαλλήλων. Η επιλογή των νεοεισαχθέντων υπαλλήλων, γίνεται πλέον με Διαγωνισμό από την Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών, η οποία είναι αρμόδια και για την κατάρτισή τους ακολούθως. Η κατάρτιση αφορά σε ένα εξάμηνο (3 μήνες θεωρητική εκπαίδευση και 3 μήνες πρακτική εξάσκηση). Επιπλέον η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών είναι υπεύθυνη για την επιμόρφωση των υπαλλήλων, που ήδη υπηρετούν. Ενώ στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα οι προσλήψεις διενεργούνται είτε μέσω ΑΣΕΠ, είτε χωρίς αυτόν και απουσιάζει κατόπιν η εξειδικευμένη κατάρτιση από κάποια σχολή (Σκλιοπίδου, 2023).

## **Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία Έρευνας**

### **2.1 Σκοπός-Διερευνητικά ερωτήματα-Υποθέσεις της έρευνας**

Η παρούσα ερευνητική εργασία, διενεργείται με σκοπό να μετρήσει και να εξετάσει το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, που βιώνουν οι δικαστικοί υπάλληλοι της Ελλάδας. Η σπουδαιότητα της μελέτης του συγκεκριμένου κλάδου είναι μεγάλη, καθώς αποτελούν μια ξεχωριστή οντότητα δημοσίων υπαλλήλων και διαδραματίζουν σημαντικό έργο, που συνδέεται άμεσα με το σύστημα απονομής της Δικαιοσύνης της χώρας μας. Συνεπώς, η καταγραφή, η μέτρηση και η μελέτη της ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων από την εργασία τους, αφενός θα αποτυπώσουν το βαθμό ικανοποίησής τους και τους προσδιοριστικούς παράγοντες που τη διαμορφώνουν,

αφετέρου μέσω των αποτελεσμάτων της έρευνας και την προσπάθεια δημιουργίας νέων προτάσεων, είναι δυνατό να συμβάλουν στη βελτίωση της ικανοποίησης και κατ'επέκταση στην αρτιότερη λειτουργία του δικαστικού συστήματος της χώρας μας.

Πιο συγκεκριμένα θα εξετάσει:

- Το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων και των επιμέρους διαστάσεών της.
- Το βαθμό που επιδρούν οι δημογραφικοί παράγοντες, στην ικανοποίηση από την εργασία.
- Τη συνάφεια μεταξύ των διαστάσεων και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις.
- Αν οι δημογραφικοί παράγοντες είναι ικανοί να προβλέψουν το επίπεδο της ικανοποίησης.

Οι ερευνητικές υποθέσεις για έλεγχο, που διατυπώνονται σύμφωνα με τα παραπάνω ερωτήματα είναι οι εξής:

1. H0: Το φύλο δεν επηρεάζει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, ανά διάσταση και συνολικά.  
H1: Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από τους άντρες, ανά διάσταση και συνολικά.
2. H0: Δεν υπάρχει διαφορά του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.  
H1: Υπάρχει διαφορά του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης, τουλάχιστον σε μία ηλικιακή ομάδα.
3. H0: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση  
H1: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση
4. H0: Δεν υπάρχει διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης.  
H1: Υπάρχει διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης.
5. H0: Η εργασιακή εμπειρία δεν επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης  
H1: Η εργασιακή εμπειρία επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης

6. H0: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από το είδος της σχέσης εργασίας.  
H1: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από το είδος της σχέσης εργασίας.
7. H0: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από το είδος της θέσης εργασίας.  
H1: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από το είδος της θέσης εργασίας.
8. H0: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και της συνολικής.  
H1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και της συνολικής.
9. H0: Η ικανοποίηση από την εργασία, δε μπορεί να προβλεφθεί από τις ανεξάρτητες μεταβλητές φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία, σχέση εργασίας και θέση εργασίας.  
H1: Η ικανοποίηση από την εργασία, μπορεί να προβλεφθεί από τις ανεξάρτητες μεταβλητές φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία, σχέση εργασίας και θέση εργασίας.

## 2.2 Ερευνητικό εργαλείο

Για την παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε η μέθοδος της πρωτογενούς ποσοτικής δειγματοληψίας, μέσω του ερωτηματολογίου, Job Satisfaction Survey (JSS), του καθηγητή Βιομηχανικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Νότιας Φλόριντα, Paul Spector (Spector, 1985). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο θεωρείται ένα έγκριτο, αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία, τόσο παγκοσμίως όσο και στην Ελλάδα. Χρησιμοποιείται ευρέως για την εν λόγω μέτρηση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, είναι απλό, κατανοητό και για τη συμπλήρωσή του απαιτείται ελάχιστος χρόνος. Η έρευνα των Tsounis & Sarafis (2018), που αφορούσε τη διερεύνηση και αξιολόγηση της Ελληνικής έκδοσης του JSS, επιβεβαίωσε μετά από δοκιμές ότι: α) η μεταφρασμένη έκδοση είναι ακριβής μετάφραση του πρωτότυπου, β) το μοντέλο δομής εννέα παραγόντων ήταν μια εξαιρετική επιλογή και γ) οι συντελεστές αξιοπιστίας ήταν ικανοποιητικοί (για οκτώ από τις εννέα διαστάσεις του ελληνικού) (Tsounis & Sarafis, 2018).



### 2.3 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη: το πρώτο μέρος περιέχει ερωτήσεις αναφορικά με δημογραφικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, ρωτά για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, την εργασιακή εμπειρία, τη σχέση εργασίας και τη θέση εργασίας.

Το δεύτερο μέρος της έρευνας, περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS), για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Αποτελείται από 36 ερωτήσεις-κλειστού τύπου, οι οποίες ομαδοποιούνται στις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης: το μισθό, την προαγωγή, τις σχέσεις με τον Προϊστάμενο, την αναγνώριση, τις παροχές, τις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, τη φύση της εργασίας, τη σχέση με τους συναδέλφους και την επικοινωνία. Κάθε διάσταση περιλαμβάνει τέσσερις προτάσεις-ερωτήσεις και ζητείται από τους ερωτώμενους να κυκλώσουν το βαθμό που διαφωνούν ή συμφωνούν με την πρόταση, με διαβάθμιση από το 1-6. Στο βαθμό 1 αντιστοιχεί το «διαφωνώ απόλυτα», στο 2 «διαφωνώ μετρίως», στο 3 «διαφωνώ λίγο», στο 4 «συμφωνώ λίγο», στο 5 «συμφωνώ μετρίως» και στο 6 «συμφωνώ απόλυτα». Έτσι, κάθε πρόταση λαμβάνει τιμή από 1-6. Οι βαθμολογίες 1-3 εκφράζουν δυσαρέσκεια, 3-4 αμφιθυμία και 4-6 ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις για την κάθε διάσταση είναι οι ακόλουθες:

1. Αμοιβές: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 1,10,19,28.
2. Προαγωγή: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 2,11,20,33.
3. Εποπτεία-Διεύθυνση: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 3,12,21,30.
4. Πρόσθετες παροχές: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 4,13,22,29.
5. Ενδεχόμενες ανταμοιβές: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 5,14,23,32.
6. Συνθήκες λειτουργίας: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 6,15,24,31.
7. Συνάδελφοι: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 7,16,25,34.
8. Φύση της εργασίας: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 8,17,27,35.
9. Επικοινωνία: συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 9,18,26,36.

Κάθε διάσταση από τις εννέα, λαμβάνει μία συνολική τιμή μετά την πρόσθεση των τεσσάρων ερωτήσεων που αντιστοιχούν σε αυτήν. Η τιμή κυμαίνεται από 6-24. Οι τιμές 4 έως 12 δηλώνουν δυσαρέσκεια, 12-16 είναι αμφίσημες και 16-24 δηλώνουν ικανοποίηση. Ο υπολογισμός της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης επιτυγχάνεται με την πρόσθεση των εννέα τιμών των διαστάσεων της, λαμβάνοντας βαθμολογία από 36-216. Οι τιμές 36-108 δείχνουν δυσαρέσκεια, από 108-144 θεωρούνται αμφίσημες και από 144-216 δείχνουν ικανοποίηση. Στο ερωτηματολόγιο

υπάρχουν δεκαεννέα ερωτήσεις, που εκφράζονται αρνητικά και είναι οι ακόλουθες: 2,4,6,8,10,12,14,16,18,19,21,23,24,26,29,31,32,34,36. Γι' αυτό πριν την ανάλυση, είναι απαραίτητο να αντιστραφεί η βαθμολογία τους. Αν δηλαδή μια ερώτηση, βαθμολογήθηκε με την τιμή , θα πρέπει να πάρει την τιμή 1, αν βαθμολογήθηκε με την τιμή 5, θα πάρει την τιμή 2 κ.ο.κ. (paulspector.com).

#### 2.4 Διαδικασία

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε στο google forms και στην πρώτη σελίδα του, περιείχε κείμενο σχετικά με το σκοπό της έρευνας, το θέμα της εργασίας, τη διαβεβαίωση περί απορρήτου των δεδομένων που θα συλλεχθούν, καθώς και το όνομα και τα στοιχεία της ερευνήτριας. Αρχικά, συμπληρώθηκε από πέντε (5) υπαλλήλους, ώστε να εξεταστεί αν υπήρχε κάποιο ασαφή σημείο στις ερωτήσεις. Στη συνέχεια, αφού διαπιστώθηκε η σαφήνεια των ερωτήσεων, στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε δικαστικούς υπαλλήλους ανά την Ελλάδα καθώς και στην Ομοσπονδία Δικαστικών Υπαλλήλων Ελλάδας (ΟΔΥΕ), περί τα τέλη Απριλίου 2024. Η αποστολή περιλάμβανε ένα σύντομο μήνυμα, που τους ζητούσε να επισκεφτούν το link που ακολουθεί: <https://forms.gle/eLoedSNVKRWraVR3A> και να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο για το σκοπό της έρευνας, στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, αφιερώνοντας δέκα λεπτά από το χρόνο τους, διαβεβαιώνοντάς τους, ότι οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και τα στοιχεία που θα συλλεχθούν δε θα χρησιμοποιηθούν για άλλο σκοπό.

#### 2.5 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στα τέλη Μαΐου 2024. Απαντήθηκαν 298 ερωτηματολόγια και τα δεδομένα εξήχθησαν σε ένα αρχείο excel. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή τους στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Αρχικά, έγινε η αντιστροφή των βαθμολογιών των αρνητικών προτάσεων 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36 και στη συνέχεια ακολούθησε η περαιτέρω επεξεργασία των δεδομένων, για να είναι δυνατή η στατιστική ανάλυσή τους. Δημιουργήθηκαν δέκα νέες μεταβλητές, εκ των οποίων οι εννέα ήταν οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης με τις αντίστοιχες ερωτήσεις τους κωδικοποιημένες, καθώς και το σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια η ικανοποίηση ομαδοποιήθηκε σε τρεις κατηγορίες: Δυσaréσκεια, Αμφιθυμία και Ικανοποίηση.

Διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, του ερωτηματολογίου και σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής, εξήχθησαν πίνακες με τις απόλυτες και σχετικές

συχνότητες για τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ για τις εξαρτημένες, χρησιμοποιήθηκαν επιπλέον οι μέσες τιμές, οι τυπικές αποκλίσεις και άλλα περιγραφικά μέτρα, όπου κρίθηκε απαραίτητο. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για να διαπιστωθεί αν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και φύλου, ενώ για τις υπόλοιπες κατηγορικές, διενεργήθηκε έλεγχος One Way ANOVA. Για όλες τις περιπτώσεις στατιστικού ελέγχου, τέθηκε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Επιπλέον, εφαρμόστηκε έλεγχος συσχέτισης Pearson, για να διερευνηθεί η ύπαρξη ή μη συσχέτισης μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών και της συνολικής ικανοποίησης. Τέλος πραγματοποιήθηκε πολλαπλή παλινδρόμηση για να εξεταστεί, αν η ικανοποίηση μπορεί να προβλεφθεί από τους δημογραφικούς παράγοντες.

### **Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα της έρευνας**

#### **3.1 Έλεγχος αξιοπιστίας**

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου JSS, μετρήθηκε το  $\alpha$  του Cronbach, που είναι ένας δείκτης εσωτερικής συνοχής. Εκτιμά τη συνέπεια στις απαντήσεις των ερωτημάτων, βάσει αυτής της αναμενόμενης συνοχής στις απαντήσεις. Υπολογίζεται για κάθε διάσταση του ερωτηματολογίου ξεχωριστά αλλά και για το σύνολο όλων των απαντήσεων, σε κλίμακες Likert ή τύπου Likert. Το μέγεθός του εξαρτάται από τον αριθμό των στοιχείων της κλίμακας και οι τιμές του, κυμαίνονται από [0,1]. Σύμφωνα με τους George and Mallery (2003), οι ακολουθούμενοι εμπειρικοί κανόνες για τις λαμβάνουσες τιμές είναι:  $>0,9$  εξαιρετική,  $>0,8$  καλή,  $>0,7$  αποδεκτή,  $>0,6$  αμφισβητούμενη,  $>0,5$  κακή και  $<0,5$  απαράδεκτη. Γενικά, θεωρείται αξιόπιστη μέτρηση για τιμές άνω του 0,7 (Ζαφειρόπουλος, 2015; Λιναρδής, et al, 2011).

Οι παρακάτω πίνακες 3.1 και 3.2 δείχνουν τα συνολικά αποτελέσματα μέτρησης του  $\alpha$  του Cronbach, του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, συμπεριλαμβανομένων όλων των ερωτήσεων (36). Στον πίνακα 3.1 βλέπουμε ότι η συνολική τιμή του Cronbach's Alpha, είναι 0,882. Παρόλο που δείχνει αξιοπιστία και συνοχή ( $\alpha>8$ ), θα εξετασθεί αν ο δείκτης μπορεί να βελτιωθεί. Στον πίνακα 3.2, στην τελευταία στήλη (Cronbach's Alpha if Item Deleted), αποτυπώνονται οι τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha, αν αφαιρεθούν οι αντίστοιχες ερωτήσεις, της πρώτης στήλης. Παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη τιμή είναι 0,884 και μπορεί να εμφανιστεί αν αφαιρεθούν η 2<sup>η</sup> και η 13<sup>η</sup> ερώτηση από την πρώτη στήλη.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	36

Πίνακας 3.1 Cronbach's Alpha

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [1. Νιώθω ότι πληρώνομαι ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω]	110,80	551,676	,363	,880
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [2. Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα για προαγωγή στη δουλειά μου]	110,94	572,108	,127	,884
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [3. Ο/Η Προϊστάμενος μου είναι πολύ ικανός στη δουλειά του]	108,89	548,240	,433	,878
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [4. Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές), που λαμβάνω πέραν του μισθού]	111,18	562,665	,251	,882
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [5. Όταν κάνω καλή δουλειά λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει]	110,17	536,434	,577	,875
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην εργασία μου, κάνουν την καλή δουλειά δύσκολη]	110,89	566,638	,218	,882
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι που εργάζομαι μαζί τους]	108,85	551,882	,515	,877
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [8. Μερικές φορές νιώθω ότι η δουλειά μου είναι χωρίς νόημα]	110,38	543,368	,472	,878
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [9. Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Οργανισμού]	109,38	541,509	,588	,876
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [10. Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ μικρές και σπάνιες]	112,26	575,883	,221	,882
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [11. Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πολλές πιθανότητες να προαχθούν]	110,92	546,997	,468	,878
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [12. Ο/Η Προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου]	108,73	548,150	,474	,878
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [13. Οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνουμε - πέραν του μισθού- είναι τόσο καλές όσο και αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί]	111,74	573,019	,142	,884
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [14. Αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται]	110,41	532,896	,646	,874
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλή δουλειά σπάνια βρίσκουν εμπόδιο στη γραφειοκρατία]	110,64	563,947	,239	,882
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου]	110,01	542,262	,468	,878
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [17. Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου]	109,14	555,583	,396	,879
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [18. Οι στόχοι του Οργανισμού που εργάζομαι, δεν μου είναι ξεκάθαροι]	109,81	542,083	,483	,877
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [19. Νιώθω ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον Οργανισμό, όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου]	111,02	538,602	,570	,876
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [20. Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές]	111,50	566,891	,247	,882
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [21. Ο/Η Προϊστάμενός μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του]	109,25	535,554	,548	,876
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [22. Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού - που έχουμε εδώ είναι δίκαιο]	111,70	568,971	,200	,883
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ]	111,29	561,444	,272	,882
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [24. Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου]	111,55	565,413	,298	,881
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου]	108,86	557,610	,427	,879
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [26. Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζομαι]	109,94	551,707	,377	,880
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [27. Νιώθω ένα αίσθημα περηφάνειας για τη δουλειά που κάνω]	109,42	560,210	,295	,881
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [28. Νιώθω ικανοποίηση για τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται]	111,67	561,003	,367	,880
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [29. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δε συμβαίνει]	111,80	569,652	,197	,883
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [30. Συμπαθώ τον Προϊστάμενό μου]	108,61	551,371	,477	,878
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [31. Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα 'πρεπε]	111,14	563,486	,287	,881
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [32. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν αμειβονται όπως θα 'πρεπε]	111,50	553,436	,458	,878
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [33. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες για προαγωγή που μου παρέχονται]	111,05	557,600	,345	,880
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [34. Υπάρχουν πολλοί τσακωμοί και διαμάχες στη δουλειά]	109,65	542,134	,522	,877
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [35. Η εργασία μου είναι ευχάριστη]	109,37	546,449	,520	,877
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ [36. Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγοούνται πλήρως]	110,40	544,039	,468	,878

Πίνακας: 3.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Πραγματικά, αφαιρώντας τις δύο αυτές ερωτήσεις, ο δείκτης Cronbach's Alpha, εμφανίζει την τιμή 0,886. Εξετάζοντας εκ νέου τον πίνακα που προκύπτει μετά την αφαίρεση των ερωτήσεων 2 και 13, παρατηρούμε ότι ο Cronbach's Alpha, συνεχίζει να έχει περιθώριο βελτίωσης και μπορεί να λάβει την τιμή 0,887, αν αφαιρεθεί η ερώτηση 22.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	34

Πίνακας 3.3 Cronbach's Alpha

Πραγματικά, αφαιρώντας την ερώτηση 22, ο δείκτης Cronbach's Alpha, εμφανίζεται βελτιωμένος με τιμή 0,887. Παρατηρούμε όμως ότι ο δείκτης μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω, αν αφαιρεθεί η ερώτηση 29, λαμβάνοντας την τιμή 0,888.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	33

Πίνακας 3.4 Cronbach's Alpha

Πράγματι, μετά την αφαίρεση της ερώτησης 29 ο δείκτης Cronbach's Alpha, εμφανίζεται βελτιωμένος με τιμή 0,888. Παρατηρώντας τον πίνακα 3.7 βλέπουμε ότι δεν υπάρχει άλλο περιθώριο βελτίωσης.

Επομένως, η μέγιστη τιμή που μπορεί να λάβει ο Cronbach's Alpha, είναι 0,888, αν αφαιρεθούν οι ερωτήσεις 2,13,22,29.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	32

Πίνακας 3.5 Cronbach's Alpha

Επιπλέον, εξετάστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha, για την κάθε διάσταση ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τη μεγαλύτερη συνοχή, παρουσιάζει ο παράγοντας, φύση της εργασίας (0,783) και ακολουθούν κατά φθίνουσα σειρά, οι συνάδελφοι (0,779), η επικοινωνία (0,697), οι αμοιβές (0,680), οι ενδεχόμενες ανταμοιβές (0,632), η προαγωγή (0,588), η εποπτεία (0,514) και τέλος οι συνθήκες λειτουργίας (0,450).

## 3.2 Περιγραφική στατιστική

### 3.2.1 Παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες και τα ποσοστά των παρατηρήσεων, για τις ερωτήσεις που αφορούν τους δημογραφικούς παράγοντες και ακολουθεί η περαιτέρω ανάλυσή τους με τη χρήση διαγραμμάτων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Φύλο	Άνδρας	71	23,8	23,8	23,8
	Γυναίκα	227	76,2	76,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Ηλικία	Έως 25 ετών	1	,3	,3	,3
	26-35 ετών	2	,7	,7	1,0
	36-45 ετών	61	20,5	20,5	21,5
	46-55 ετών	159	53,4	53,4	74,8
	56 και άνω	75	25,2	25,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος	212	71,1	71,1	71,1
	Άγαμος	59	19,8	19,8	90,9
	Άλλο	27	9,1	9,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Υποχρεωτική (Δημοτικό/Γυμνάσιο)	1	,3	,3	,3
	Δευτεροβάθμια (Λύκειο)	44	14,8	14,8	15,1
	Μεταδευτεροβάθμια (ΤΕΙ/ΑΕΙ)	8	2,7	2,7	17,8
	Τριτοβάθμια (ΤΕΙ/ΑΕΙ)	115	38,6	38,6	56,4
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	118	39,6	39,6	96,0
	Κάτοχος Διδακτορικού	12	4,0	4,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Εργασιακή εμπειρία	0-5 έτη	24	8,1	8,1	8,1
	6-10	32	10,7	10,7	18,8
	11-15	20	6,7	6,7	25,5
	16-20	31	10,4	10,4	35,9
	21-25	96	32,2	32,2	68,1
	26-30	40	13,4	13,4	81,5
	30 και άνω	55	18,5	18,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	293	98,3	98,3	98,3
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	2	,7	,7	99,0
	Άλλο	3	1,0	1,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Θέση Εργασίας	Δικαστικός Επιμελητής	5	1,7	1,7	1,7
	Δακτυλογράφος/Χειριστής Η/Υ	3	1,0	1,0	2,7
	Γραμματέας	184	61,7	61,7	64,4
	Προϊστάμενος Τμήματος/Δνσης	73	24,5	24,5	88,9
	Άλλη θέση	33	11,1	11,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

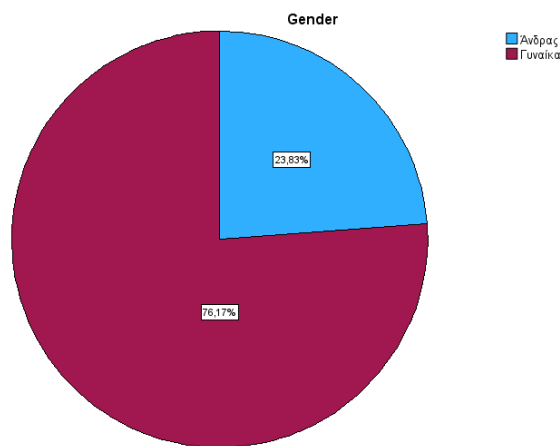
Πίνακας 3.6 Συχνότητες και ποσοστά των απαντήσεων, ανά κατηγορία δημογραφικών παραγόντων.

## 1. ΦΥΛΟ

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 71 άντρες (23,8%) και από 227 γυναίκες (76,2%).

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	71	23,8	23,8	23,8
	Γυναίκα	227	76,2	76,2	100,0
	Total	298	100,0	100,0	

Πίνακας 3.7 συχνότητες και ποσοστά φύλου



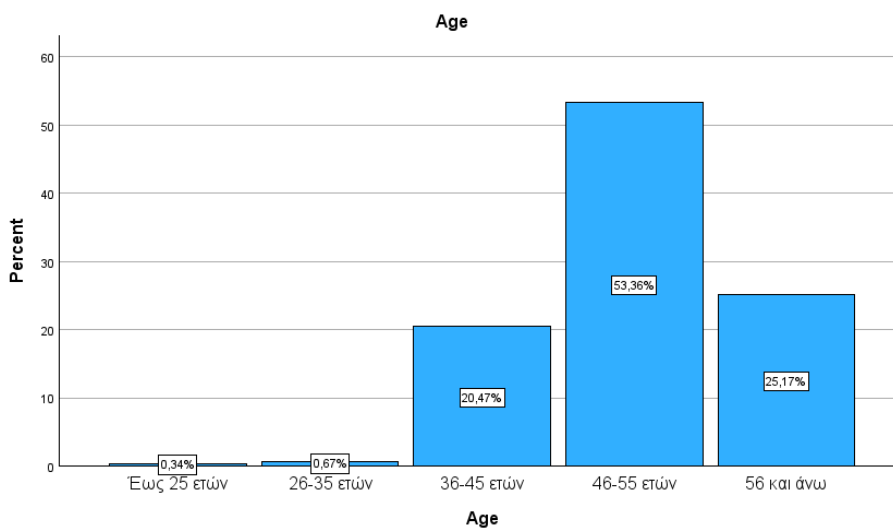
Διάγραμμα 3.1 Γραφική παρουσίαση των ποσοστών του φύλου

## 2. ΗΛΙΚΙΑ

Στην πρώτη ηλικιακή κατηγορία έως 25 ετών, ανήκει 1 άτομο με ποσοστό 0,3%, στην κατηγορία 26- 35 ετών 2 άτομα (ποσοστό 0,7%) και στην κατηγορία 36-45 ετών 61 άτομα (ποσοστό 20,5%). Η πλειονότητα του δείγματος βρίσκεται στην κατηγορία 46-55 ετών και συμπεριλαμβάνει 159 άτομα (ποσοστό 53,4%) ενώ στην κατηγορία 56 και άνω, ανήκουν 75 άτομα (ποσοστό 25,2%).

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 25 ετών	1	,3	,3	,3
	26-35 ετών	2	,7	,7	1,0
	36-45 ετών	61	20,5	20,5	21,5
	46-55 ετών	159	53,4	53,4	74,8
	56 και άνω	75	25,2	25,2	100,0
	Total	298	100,0	100,0	

Πίνακας 3.8 Συχνότητες και ποσοστά ηλικιακών ομάδων



Διάγραμμα 3.2 Γραφική παρουσίαση των ποσοστών των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων.

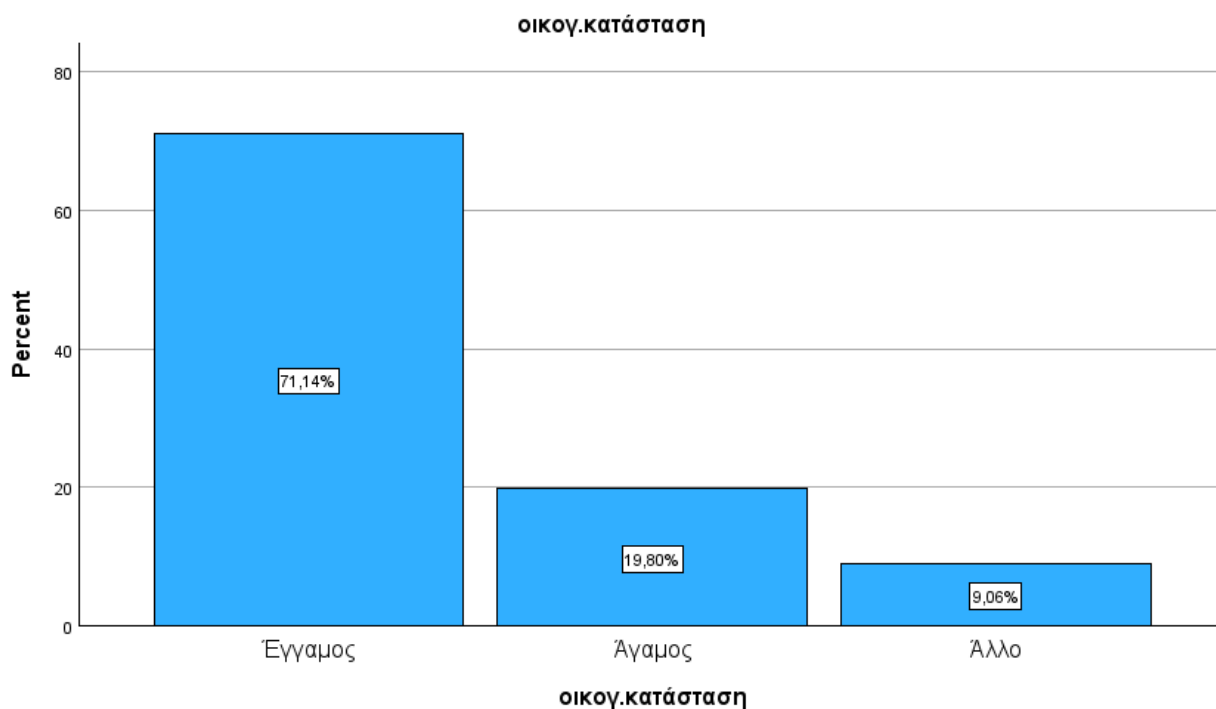
### 3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, 212 άτομα δήλωσαν έγγαμοι/ες (71%), 59 άτομα (19,8%) δήλωσαν άγαμοι/ες και 27 άτομα (9,1%) δήλωσαν άλλη κατάσταση.

Οικογενειακή κατάσταση					
Valid		Freque		Valid	Cumulative
		y	Percent	Percent	Percent
	Έγγαμος	212	71,1	71,1	71,1
	Άγαμος	59	19,8	19,8	90,9
	Άλλο	27	9,1	9,1	100,0
	Total	298	100,0	100,0	

Πίνακας 3.9 Συχνότητες και ποσοστά της οικογενειακής κατάστασης





Διάγραμμα 3.3 Γραφική παρουσίαση των ποσοστών της οικογενειακής κατάστασης.

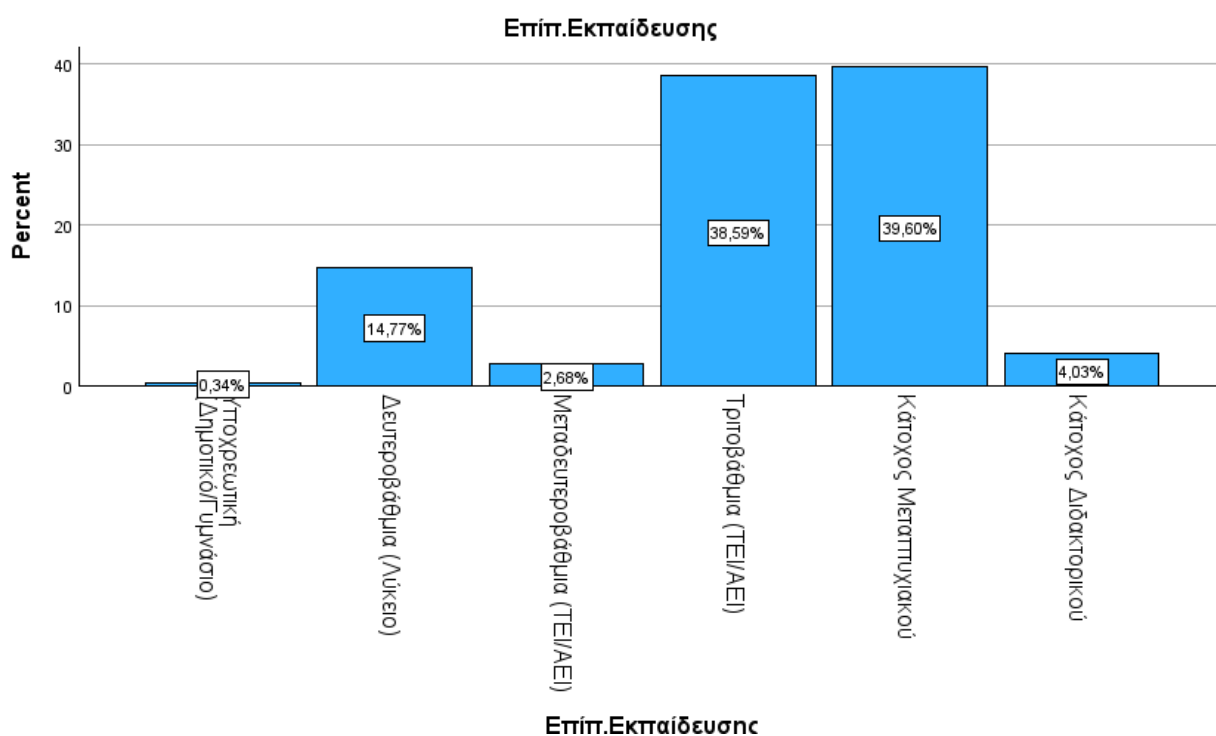
#### 4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το 0,3% του δείγματος, που αντιστοιχεί σε ένα άτομο, ανήκει στην κατηγορία της Υποχρεωτικής Εκπ/σης, το 14,8% που περιλαμβάνει 44 άτομα ανήκει στην κατηγορία Δευτεροβάθμιας Εκπ/σης, το 2,7%, που αποτελείται από 8 άτομα, ανήκει στην Μεταδευτεροβάθμια Εκπ/ση, και το 38,6%, που αποτελείται από 115 άτομα, δηλώνει ότι ανήκει στην Τριτοβάθμια Εκπ/ση. Το μεγαλύτερο ποσοστό, που είναι το 39,6%, καταγράφεται από κατόχους Μεταπτυχιακού, αποτελούμενο από 118 άτομα, ενώ το 4% (12 άτομα) καταλαμβάνουν οι κάτοχοι διδακτορικού.

#### **Επίπεδο Εκπαίδευσης**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υποχρεωτική (Δημοτικό/Γυμνάσιο)	1	,3	,3	,3
	Δευτεροβάθμια (Λύκειο)	44	14,8	14,8	15,1
	Μεταδευτεροβάθμια (ΤΕΙ/ΑΕΙ)	8	2,7	2,7	17,8
	Τριτοβάθμια (ΤΕΙ/ΑΕΙ)	115	38,6	38,6	56,4
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	118	39,6	39,6	96,0
	Κάτοχος Διδακτορικού	12	4,0	4,0	100,0
	Total	298	100,0	100,0	

Πίνακας 3.10 Συχνότητες και ποσοστά των επιπέδων εκπαίδευση



*Διάγραμμα 3.4 Γραφική παρουσίαση των ποσοστών των επιπέδων εκπαίδευσης*

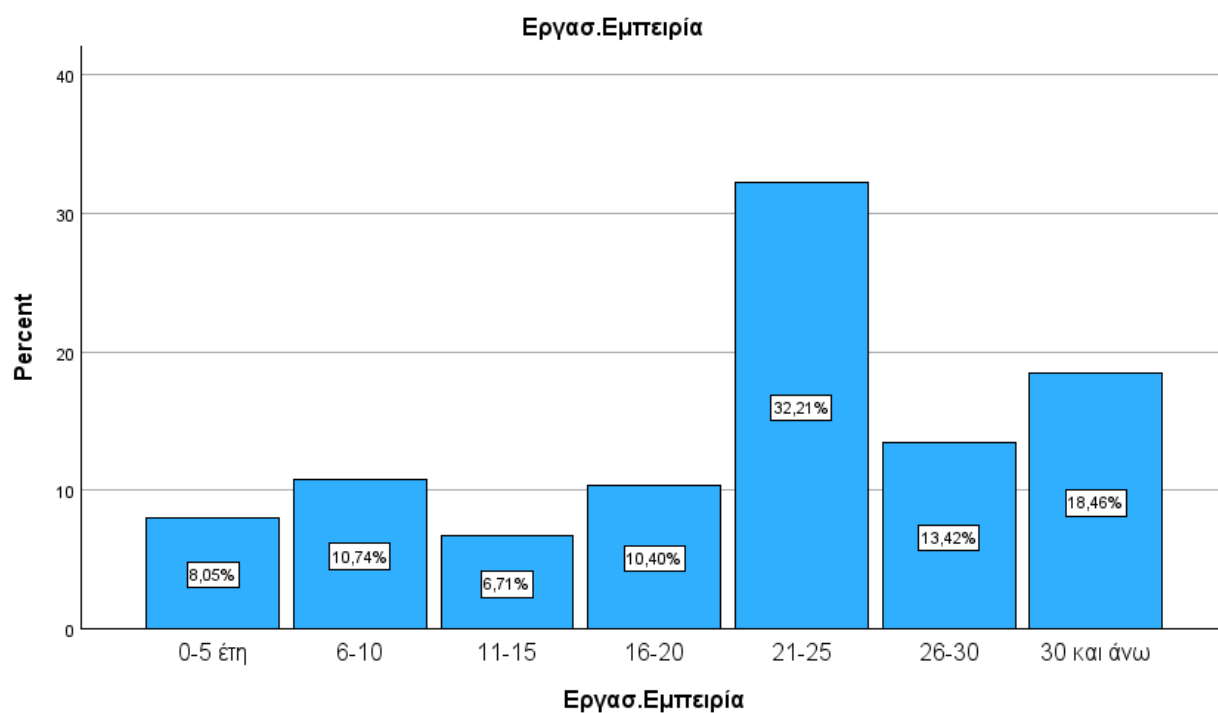
##### 5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία το 8,1%, που αποτελείται από 24 άτομα, δηλώνει εμπειρία 0-5 έτη, το 10,7% (32 άτομα) έχει εμπειρία 6-10 έτη, το 6,7% (20 άτομα) δηλώνει εμπειρία 11-15 έτη και το 10,4% αποτελούμενο από 31 άτομα, έχει εργασιακή εμπειρία 16-20 έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό, που αποτελεί το 32,2% του δείγματος, περιλαμβάνει 96 άτομα και δηλώνει ότι έχει προϋπηρεσία 21-25 έτη, το 13,4% (40 άτομα) έχει εμπειρία 26-30 έτη και τέλος το 18,5%, αποτελούμενο από 55 άτομα, δηλώνει εμπειρία 30 έτη και άνω.

### Εργασιακή Εμπειρία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 έτη	24	8,1	8,1	8,1
	6-10	32	10,7	10,7	18,8
	11-15	20	6,7	6,7	25,5
	16-20	31	10,4	10,4	35,9
	21-25	96	32,2	32,2	68,1
	26-30	40	13,4	13,4	81,5
	30 και άνω	55	18,5	18,5	100,0
	Total	298	100,0	100,0	

Πίνακας 3.11 Συχνότητες και ποσοστά των κλιμάκων της εργασιακής εμπειρίας



Διάγραμμα 3.5 Γραφική παρουσίαση των ποσοστών της εργασιακής εμπειρίας

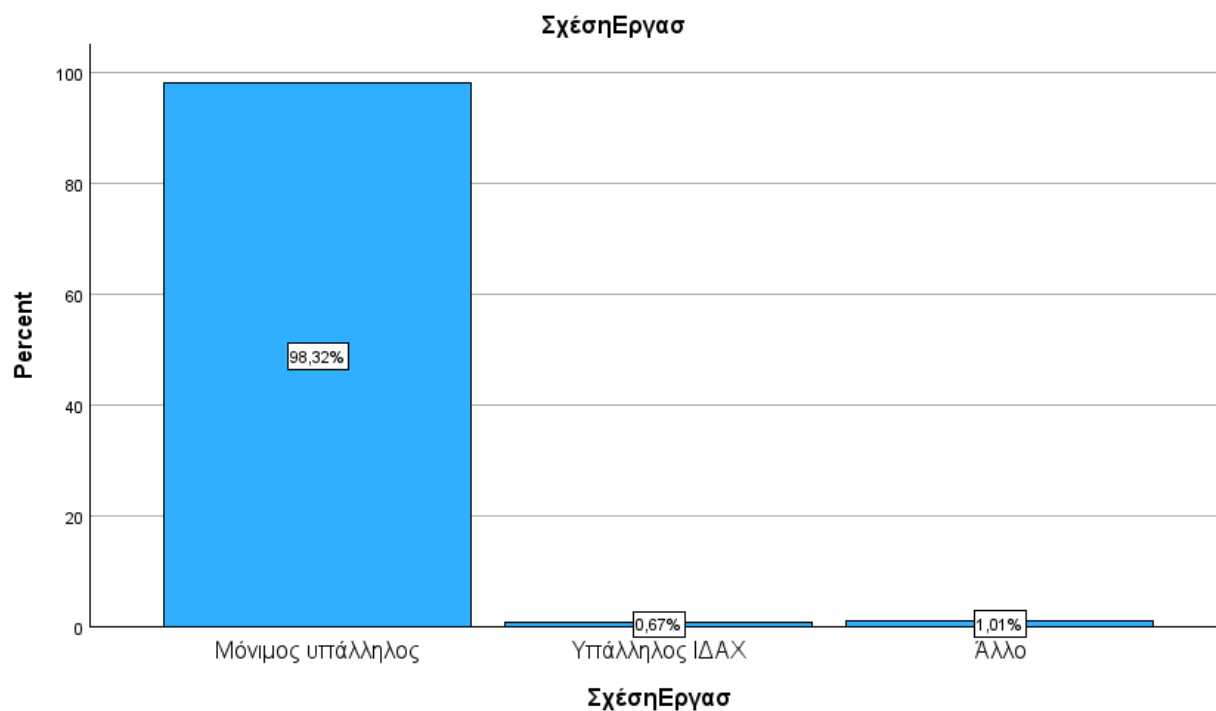
## 6. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (98,3%), αποτελείται από μόνιμους υπαλλήλους και περιλαμβάνει 293 άτομα.

Οι 2 υπάλληλοι ΙΔΑΧ, αποτελούν το 0,7% του δείγματος, ενώ 3 υπάλληλοι ανήκουν σε άλλο καθεστώς εργασιακής σχέσης και αποτελούν το 1%, του συνολικού δείγματος.

		Σχέση Εργασίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος υπάλληλος	293	98,3	98,3	98,3
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	2	,7	,7	99,0
	Άλλο	3	1,0	1,0	100,0
	Total	298	100,0	100,0	

Πίνακας 3.12 Συχνότητες και ποσοστά των ειδών των σχέσεων εργασίας



Διάγραμμα 3.6 Γραφική παρουσίαση των ποσοστών των ειδών σχέσεων εργασίας.

## 7. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

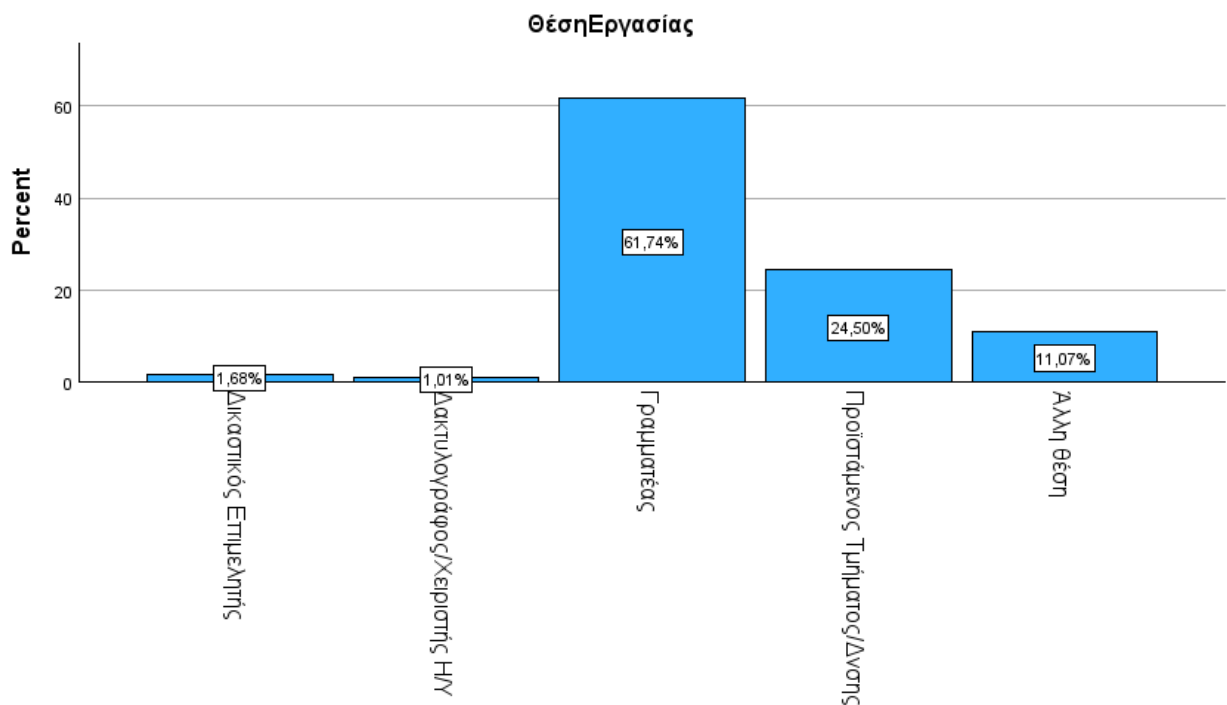
Σύμφωνα με το πίνακα που ακολουθεί, το 1,7% του δείγματος που αποτελείται από 5 άτομα, κατέχει θέση δικαστικού επιμελητή, το 1% που αποτελείται από 3 άτομα καταλαμβάνει θέση Δακτυλογράφου/Χειριστή Η/Υ, ενώ η πλειονότητα που αποτελεί το

61,7% του δείγματος και αποτελείται από 184 άτομα, υπηρετεί σε θέση Γραμματέα. Επίσης, το 24,5%, που αποτελείται από 73 άτομα δήλωσε ότι κατέχει θέση Προϊσταμένου Τμήματος/Δνσης, ενώ το 11,1%, αποτελούμενο από 33 άτομα, δήλωσε ότι υπηρετεί σε άλλη θέση.

### Θέση Εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δικαστικός Επιμελητής	5	1,7	1,7	1,7
	Δακτυλογράφος/Χειριστής Η/Υ	3	1,0	1,0	2,7
	Γραμματέας	184	61,7	61,7	64,4
	Προϊστάμενος Τμήματος/Δνσης	73	24,5	24,5	88,9
	Άλλη θέση	33	11,1	11,1	100,0
	Total	298	100,0	100,0	

Πίνακας 3.13 Ποσοστά του κλάδου/είδους των θέσεων εργασίας



Διάγραμμα 3.7 Γραφική παρουσίαση του κλάδου/είδους των θέσεων εργασίας.

### 3.2.2 Παρουσίαση των απαντήσεων της έρευνας

Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων ανά ερώτηση της κάθε διάστασης,

Όσον αφορά τη διάσταση «**Αμοιβές**» παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, 36,6 % των ερωτηθέντων (109 άτομα), απάντησε στην 1<sup>η</sup> ερώτηση, ότι διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι πληρώνεται ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω. Στην 2<sup>η</sup> ερώτηση, το 80,2% (239 άτομα), συμφωνεί απόλυτα με το ότι οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ μικρές και σπάνιες. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση, το 36,9% (110 άτομα), συμφωνεί απόλυτα, ως προς το ότι νιώθει πως δεν εκτιμάται η εργασία του από τον Οργανισμό, όταν σκέφτεται την αμοιβή του. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση, το 55,7% (166 άτομα) διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι νιώθει ικανοποίηση από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που του παρέχονται.

Αμοιβές	Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
		1.Νιώθω ότι πληρώνομαι ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω	Συχνότητα	109	55	24	32
	Ποσοστό	36,6%	18,5%	8,1%	10,7%	20,8%	5,4%
10.Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ μικρές και σπάνιες	Συχνότητα	1	3	3	14	38	239
	Ποσοστό	0,3%	1%	1%	4,7%	12,8%	80,2%
19.Νιώθω ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον Οργανισμό, όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου	Συχνότητα	21	30	31	36	70	110
	Ποσοστό	7%	10,1%	10,4%	12,1%	23,5%	36,9%
28.Νιώθω ικανοποίηση για τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	Συχνότητα	166	58	32	27	11	4
	Ποσοστό	55,7%	19,5%	10,7%	9,1%	3,7%	1,3%

Πίνακας 3.14 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «αμοιβές».

Σχετικά με τη διάσταση «**Προαγωγή**», στην 1<sup>η</sup> ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό 30,2% ( 90 άτομα), συμφωνεί μετρίως ως προς το ότι, υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα για προαγωγή στη δουλειά του. Στην 2<sup>η</sup> ερώτηση, το 34,9% (104 άτομα), διαφωνεί απόλυτα σχετικά με το ότι, αυτοί που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πολλές πιθανότητες να προαχθούν. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση, το 48% (143 άτομα), διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι, οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες

δουλειές. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση, το 35,2% (100 άτομα), διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι είναι ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες για προαγωγή που του παρέχονται.

Προαγωγή		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση							
2. Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα για προαγωγή στη δουλειά μου	Συχνότητα	27	22	29	42	90	88
	Ποσοστό	9,1%	7,4%	9,7%	14,1%	30,2%	29,5%
11. Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πολλές πιθανότητες να προαχθούν	Συχνότητα	104	56	42	49	31	16
	Ποσοστό	34,9%	18,8%	14,1%	16,4%	10,4%	5,4%
20. Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	Συχνότητα	143	66	45	18	21	5
	Ποσοστό	48,0%	22,1%	15,1%	6%	7%	1,7%
33. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες για προαγωγή που μου παρέχονται	Συχνότητα	105	66	45	47	21	14
	Ποσοστό	35,2%	22,1%	15,1%	15,8%	7%	4,7%

Πίνακας 3.15 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «προαγωγή».

Στην διάσταση Εποπτεία, στην 1<sup>η</sup> ερώτηση, το 45% (134 άτομα), απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα ως προς το ότι ο Προϊστάμενος του είναι πολύ ικανός στη δουλειά του. Στη 2<sup>η</sup> ερώτηση 51% (152 άτομα), διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι ο Προϊστάμενός του είναι άδικος μαζί του. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση το 39,6% (118 άτομα), διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι Προϊστάμενός του δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση το 48,3% (144 άτομα), συμφωνεί απόλυτα, ως προς το ότι συμπαθεί τον Προϊστάμενό του.

Εποπτεία/Δνση		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση							
3. Ο/Η Προϊστάμενος μου είναι πολύ ικανός στη δουλειά του	Συχνότητα	24	26	14	28	72	134
	Ποσοστό	8,1%	8,7%	4,7%	9,4%	24,2%	45%
12. Ο/Η Προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου	Συχνότητα	152	54	32	26	19	15
	Ποσοστό	51%	18,1%	10,7%	8,7%	6,4%	5%
21. Ο/Η Προϊστάμενός μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	Συχνότητα	118	53	32	32	27	36
	Ποσοστό	39,6%	17,8%	10,7%	10,7	9,1%	12,1%
30. Συμπαθώ τον Προϊστάμενό μου	Συχνότητα	15	11	13	37	78	144
	Ποσοστό	5%	3,7%	4,4%	12,4%	26,2%	48,3%

Πίνακας 3.16 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Εποπτεία/Δνση».

Στην 1<sup>η</sup> ερώτηση που αφορά τις «Πρόσθετες Παροχές», το μεγαλύτερο ποσοστό 40,6% (21 άτομα) συμφωνεί απόλυτα ως προς το ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ'αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές), που λαμβάνουν, πέραν του μισθού. Στη 2η ερώτηση το 64,4% (192 άτομα), διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνει - πέραν του μισθού- είναι τόσο καλές όσο και αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση το 61,1% (182 άτομα), διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού - που έχουμε εδώ είναι δίκαιο. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση-υπάρχουν πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δε συμβαίνει- το 66,4% (198 άτομα), συμφωνεί απόλυτα.

Πρόσθετες παροχές	Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
4. Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ'αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές), που λαμβάνω πέραν του μισθού	Συχνότητα	21	25	25	28	78	121
	Ποσοστό	7%	8,4%	8,4%	9,4%	26,2%	40,6%
13. Οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνουμε - πέραν του μισθού- είναι τόσο καλές όσο και αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	Συχνότητα	192	44	22	14	15	11
	Ποσοστό	64,4%	14,8%	7,4%	4,7%	5%	3,7%
22. Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού - που έχουμε εδώ είναι δίκαιο	Συχνότητα	182	54	21	16	11	14
	Ποσοστό	61,1%	18,1%	7%	5,4%	3,7%	4,7%
29. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δε συμβαίνει	Συχνότητα	12	10	18	16	44	198
	Ποσοστό	4%	3,4%	6%	5,4%	14,8%	66,4%

Πίνακας 3.17 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Πρόσθετες Παροχές».

Στην διάσταση «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές» στην 1η ερώτηση, το μεγαλύτερο ποσοστό, 23,5% (70 άτομα), απάντησε ότι συμφωνεί μετρίως ως προς το ότι, όταν κάνει καλή δουλειά λαμβάνει την αναγνώριση που πρέπει. Στη 2<sup>η</sup> ερώτηση, το 21,1% ( 63 άτομα), συμφωνεί μετρίως ως προς το ότι, αισθάνεται ότι η δουλειά που κάνει δεν εκτιμάται. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση -υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ- το 46,6% (139 άτομα), συμφωνεί απόλυτα. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση - Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν αμείβονται όπως θα 'πρεπε- το 47,7% (142 άτομα), συμφωνεί απόλυτα.



Ενδεχόμενες ανταμοιβές		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση							
5. Όταν κάνω καλή δουλειά λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει	Συχνότητα	59	50	34	55	70	30
	Ποσοστό	19,8%	16,8%	11,4%	18,5%	23,5%	10,1%
14. Αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται	Συχνότητα	35	35	51	56	63	58
	Ποσοστό	11,7%	11,7%	17,1%	18,8%	21,1%	19,5%
23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ	Συχνότητα	19	21	25	34	60	139
	Ποσοστό	6,4%	7%	8,4%	11,4%	20,1%	46,6%
32. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν αμείβονται όπως θα 'πρεπε	Συχνότητα	10	11	26	38	71	142
	Ποσοστό	3,4%	3,7%	8,7%	12,8%	23,8%	47,7%

Πίνακας 3.18 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Ενδεχόμενες ανταμοιβές».

Στην διάσταση «**Συνθήκες Λειτουργίας**», στην 1η ερώτηση - Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην εργασία μου, κάνουν την καλή δουλειά δύσκολη- το μεγαλύτερο ποσοστό, 26,8% (80 άτομα), συμφωνεί απόλυτα. Στην 2<sup>η</sup> ερώτηση- Οι προσπάθειές μου να κάνω καλή δουλειά σπάνια βρίσκουν εμπόδιο στη γραφειοκρατία- το 25,5% (76 άτομα), διαφωνεί μετρίως. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση - Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου- το 45,6% (136 άτομα), συμφωνεί απόλυτα. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση - Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα 'πρεπε- το 31,9% (95 άτομα), συμφωνεί απόλυτα.

Συνθήκες λειτουργίας		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση							
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην εργασία μου, κάνουν την καλή δουλειά δύσκολη	Συχνότητα	16	29	35	61	77	80
	Ποσοστό	5,4%	9,7%	11,7%	20,5%	25,8%	26,8%
15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλή δουλειά σπάνια βρίσκουν εμπόδιο στη γραφειοκρατία	Συχνότητα	67	76	50	45	38	22
	Ποσοστό	22,5%	25,5%	16,8%	15,1%	12,8%	7,4%
24. Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου	Συχνότητα	5	11	23	42	81	136
	Ποσοστό	1,7%	3,7%	7,7%	14,1%	27,2%	45,6%
31. Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα 'πρεπε	Συχνότητα	12	16	35	57	83	95
	Ποσοστό	4%	5,4%	11,7%	19,1%	27,9%	31,9%

Πίνακας 3.19 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «συνθήκες λειτουργίας».

Στη διάσταση «**Συνάδελφοι**», στην 1<sup>η</sup> ερώτηση -Μου αρέσουν οι άνθρωποι που εργάζομαι μαζί τους- το μεγαλύτερο ποσοστό, 62% (108 άτομα), συμφωνεί μετρίως. Στην 2<sup>η</sup> ερώτηση - Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου – το 23,5% (70 άτομα), διαφωνεί απόλυτα. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση - Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου- το 36,9% (110 άτομα), συμφωνεί μετρίως. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση - Υπάρχουν πολλοί τσακωμοί και διαμάχες στη δουλειά- το 23,5% (70 άτομα), διαφωνεί απόλυτα.

<b>Συνάδελφοι</b>		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση							
7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι που εργάζομαι μαζί τους	Συχνότητα	9	15	20	54	108	92
	Ποσοστό	3%	5%	6,7%	12,1%	36,2%	30,9%
16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	Συχνότητα	70	33	37	55	58	45
	Ποσοστό	23,5%	11,1%	12,4%	18,5%	19,5%	15,1%
25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	Συχνότητα	8	17	15	61	110	87
	Ποσοστό	2,7%	5,7%	5%	20,5%	36,9%	29,2%
34. Υπάρχουν πολλοί τσακωμοί και διαμάχες στη δουλειά	Συχνότητα	70	56	44	58	47	23
	Ποσοστό	23,5%	18,8%	14,8%	19,5%	15,8%	7,7%

Πίνακας 3.20 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Συνάδελφοι».

Στη διάσταση «**Φύση Εργασίας**», στην 1<sup>η</sup> ερώτηση - Μερικές φορές νιώθω ότι η δουλειά μου είναι χωρίς νόημα – το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 21,1% (63 άτομα), συμφωνεί απόλυτα. Στη 2<sup>η</sup> ερώτηση -Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου- το 25,8% (77 άτομα), συμφωνεί απόλυτα. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση - Νιώθω ένα αίσθημα περηφάνειας για τη δουλειά που κάνω -το 27,2% (81 άτομα), συμφωνεί μετρίως. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση - Η εργασία μου είναι ευχάριστη- το 30,5% (91 άτομα) δηλώνει ότι συμφωνεί μετρίως.

<b>Φύση εργασίας</b>		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση							
8. Μερικές φορές νιώθω ότι η δουλειά μου είναι χωρίς νόημα	Συχνότητα	45	35	38	55	62	63
	Ποσοστό	15,1%	11,7%	12,8%	18,5%	20,8%	21,1%
17. Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	Συχνότητα	17	20	29	62	93	77
	Ποσοστό	5,7%	6,7%	9,7%	20,8%	31,2%	25,8%
27. Νιώθω ένα αίσθημα περηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	Συχνότητα	23	32	39	55	81	68
	Ποσοστό	7,7%	10,7%	13,1%	18,5%	27,2%	22,8%
35. Η εργασία μου είναι ευχάριστη	Συχνότητα	19	28	39	61	91	60
	Ποσοστό	6,4%	9,4%	13,1%	20,5%	30,5%	20,1%

Πίνακας 3.21 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Φύση Εργασίας».

Στη διάσταση «**Επικοινωνία**», στην 1<sup>η</sup> ερώτηση - Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Οργανισμού – το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 29,5% (88 άτομα), συμφωνεί μετρίως. Στην 2<sup>η</sup> ερώτηση -Οι στόχοι του Οργανισμού που εργάζομαι, δεν μου είναι ξεκάθαροι- το 23,8% (71 άτομα), διαφωνεί απόλυτα. Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση - Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζομαι- το 21,8% (65 άτομα), διαφωνεί απόλυτα. Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση - Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται πλήρως- το 21,8%, (65 άτομα), συμφωνεί μετρίως.

<b>Επικοινωνία</b>		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση							
9. Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Οργανισμού	Συχνότητα	20	30	34	65	88	61
	Ποσοστό	6,7%	10,1%	11,4%	21,8%	29,5%	20,5%
18. Οι στόχοι του Οργανισμού που εργάζομαι, δεν μου είναι ξεκάθαροι	Συχνότητα	71	52	36	47	58	34
	Ποσοστό	23,8%	17,4%	12,1%	15,8%	19,5%	11,4%
26. Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζομαι	Συχνότητα	65	38	39	63	63	30
	Ποσοστό	21,8%	12,8%	13,1%	21,1%	21,1%	10,1%
36. Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται πλήρως	Συχνότητα	44	35	35	58	65	61
	Ποσοστό	14,8%	11,7%	11,7%	19,5%	21,8%	20,5%

Πίνακας 3.22 Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Επικοινωνία».

### 3.2.3 Παρουσίαση των περιγραφικών στοιχείων των διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία.

Οι μέσοι όροι των βαθμολογιών και οι τυπικές αποκλίσεις, που έλαβε η κάθε διάσταση σύμφωνα με τον πίνακα 3.23 είναι οι παρακάτω:

- Αμοιβές: 8,5168 (Τ.Α.=3,99)
- Προαγωγή: 9,8557 (Τ.Α.=4,04)
- Εποπτεία: 18,7919 (Τ.Α.=5,34)
- Πρόσθετες Παροχές: 7,8490 (Τ.Α.= 3,75)
- Ενδεχόμενες Ανταμοιβές: 10,9027 (Τ.Α.= 4,33)
- Συνθήκες Λειτουργίας: 10,0470 (Τ.Α.= 3,51)
- Συνάδελφοι: 16,8993 (Τ.Α.= 4,66)
- Φύση Εργασίας: 15,9597 (Τ.Α.= 4,83)
- Επικοινωνία: 14,7450 (Τ.Α.= 4,81)
- **Σύνολο Ικανοποίησης:** 105,0503 (Τ.Α.= 21,96).

Παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος, καταγράφηκε στη διάσταση «εποπτεία» και ακολούθως κατά φθίνουσα σειρά: «φύση εργασίας», «επικοινωνία», «συνάδελφοι», «ενδεχόμενες ανταμοιβές», «προαγωγή», «αμοιβές», «πρόσθετες παροχές» και ο μικρότερος στις «συνθήκες λειτουργίας».

		Statistics									
		Αμοιβές	Προαγωγή	Εποπτεία	Πρόσθετες Παροχές	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Συνθήκες Λειτουργίας	Συνάδελφοι	Φύση Εργασίας	Επικοινωνία	Σύνολο Ικανοποίησης
N	Valid	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		8,5168	9,8557	18,7919	7,8490	10,9027	10,0470	16,8993	15,9597	14,7450	105,0503
Std. Deviation		3,99091	4,04053	5,33873	3,75253	4,32446	3,50629	4,65619	4,82959	4,80692	21,96004

Πίνακας 3.23 Στατιστικά στοιχεία των διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία.

3.2.4. Παρουσίαση των συχνοτήτων και των ποσοστών εργασιακής ικανοποίησης, ανά διάσταση και συνολικά.

Όπως προέκυψε από την κωδικοποίηση της κάθε διάστασης της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και της συνολικής ικανοποίησης, η πλειοψηφία του δείγματος εκφράζει δυσαρέσκεια για τις «αμοιβές» με ποσοστό 74,8% (N=223), αμφιθυμία με ποσοστό 18,8% (N=56) και ικανοποίηση με ποσοστό 6,4% (N=19). Για την «προαγωγή» το μεγαλύτερο ποσοστό 74,8% (N=223), δηλώνει δυσαρέσκεια, το 18,8% (N=56) αμφιθυμία, ενώ μόνο το 6,4% (N=19) είναι ικανοποιημένο από την εργασία του. Όσον αφορά τις «πρόσθετες παροχές» η πλειοψηφία με ποσοστό 84,2% (251 άτομα), δηλώνει δυσαρέσκεια, το 11,4% (N=34) εκφράζει αμφιθυμία, ενώ μόνο το 4,4% (N=13) αισθάνεται ικανοποίηση. Σχετικά με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές» το μεγαλύτερο ποσοστό 54,4% (N=162) νιώθει δυσαρεστημένο, το 31,9% (N=95) βιώνει αμφιθυμία, ενώ το 13,8% (N=41) είναι ικανοποιημένο από την εργασία του. Για τις «συνθήκες λειτουργίας» οι περισσότεροι συμμετέχοντες που αποτελούν το 69,5% (N=207), δηλώνουν δυσαρεστημένοι, το 24,2% (N=72) εκφράζει αμφιθυμία, ενώ το 6,4% (N=19) δηλώνει ικανοποίηση.

Αντιθέτως η πλειοψηφία, που αποτελεί το 73,8% του δείγματος (N=220), εκφράζει ικανοποίηση για τη διάσταση «εποπτεία», το 15,1% (N= 45) θεωρείται αμφίσημο, ενώ το 11,1% (N=33) είναι δυσαρεστημένο εργασιακά. Για τη διάσταση «συνάδελφοι» το

μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε ικανοποίηση και αντιστοιχεί στο 62,8% του συνόλου (N=187), το 24,5% (N=73) είναι αμφίθυμο, ενώ το 12,8% (N=38) νιώθει δυσαρέσκεια. Για τη διάσταση «φύση εργασίας», το 57,4% (N=171), βιώνει ικανοποίηση, το 24,2% (N=72) εκφράζει αμφιθυμία, ενώ το 18,5% (N=55) αισθάνεται δυσαρεστημένο. Αναφορικά με τη διάσταση «επικοινωνία» το 42,3% του δείγματος (N=126), είναι ικανοποιημένο, το 28,9% (N=86) εκφράζει αμφιθυμία ενώ το 28,9% (N=86) νιώθει εργασιακή δυσαρέσκεια. Τέλος, σύμφωνα με το συνολικό σκορ «Σύνολο Ικανοποίησης» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων καταγράφει δυσαρέσκεια, με ποσοστό 54,4% (162 άτομα), το 43,0% (N=128) θεωρείται αμφίσημο, ενώ μόνο το 2,7% (N=8) επί του συνόλου εκφράζει εργασιακή ικανοποίηση.

Επίπεδα Ικανοποίησης ανά διάσταση				
		Δυσαρέσκεια	Αμφιθυμία	Ικανοποίηση
Αμοιβές	Συχνότητα	223	56	19
	Ποσοστό	74,8%	18,8%	6,4%
Προαγωγή	Συχνότητα	223	56	19
	Ποσοστό	74,8%	18,8%	6,4%
Εποπτεία/Δνση	Συχνότητα	33	45	220
	Ποσοστό	11,1%	15,1%	73,8%
Πρόσθετες παροχές	Συχνότητα	251	34	13
	Ποσοστό	84,2%	11,4%	4,4%
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Συχνότητα	162	95	41
	Ποσοστό	54,4%	31,9%	13,8%
Συνθήκες λειτουργίας	Συχνότητα	207	72	19
	Ποσοστό	69,5%	24,2%	6,4%
Συνάδελφοι	Συχνότητα	38	73	187
	Ποσοστό	12,8%	24,5%	62,8%
Φύση εργασίας	Συχνότητα	55	72	171
	Ποσοστό	18,5%	24,2%	57,4%
Επικοινωνία	Συχνότητα	86	86	126
	Ποσοστό	28,9%	28,9%	42,3%
Σύνολο Ικανοποίησης	Συχνότητα	162	128	8
	Ποσοστό	54,4%	43,0%	2,7%

Πίνακας 3.24 Συχνότητες και Ποσοστά Ικανοποίησης ανά διάσταση και συνολικά

### 3.3 Επαγωγική Στατιστική - Έλεγχος Υποθέσεων

#### 3.3.1 Έλεγχος δημογραφικών παραγόντων

1. **H0: Το φύλο δεν επηρεάζει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, ανά διάσταση και συνολικά.**

**H1: Οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από τους άντρες, ανά διάσταση και συνολικά.**

Στον πίνακα 3.25 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης της ανά φύλο. Για τους άνδρες (N=71), η μέση τιμή είναι 105,25 (T.A.= 21,846), ενώ για τις γυναίκες (N=227), είναι 104,99 (T.A.= 22,043). Στον πίνακα 3.26 εμφανίζονται τα αποτελέσματα των t-test ανεξάρτητων δειγμάτων, που πραγματοποιήθηκε για να εξεταστεί η σχέση της μεταβλητής «φύλο» με την ικανοποίηση από την εργασία, τόσο της κάθε διάστασης όσο και της συνολικής. Για να είναι έγκυρο το t-test, θα πρέπει να υπάρχει ομοιογένεια διακυμάνσεων, που εξετάζεται από το Levene's Test. Αν η τιμή στη στήλη Sig του Levene είναι μεγαλύτερη του 0,05, τότε το τεστ θεωρείται έγκυρο. Η στατιστική σημαντικότητα προκύπτει από τη στήλη significanceTwo-Sided p και πρέπει να είναι μικρότερη του 0,05. Βρέθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, τόσο για την κάθε διάσταση χωριστά (sig>0,05), όσο και για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση {t(296)=0,089, p=0,929}.

	N	Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum	Std Error
Άνδρας	71	105,25	21,846	59	166	2,593
Γυναίκα	227	104,99	22,043	55	156	1,463

Πίνακας 3.25 Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά φύλο.

		Levene's Test for Equality of Variances					
		F	Sig.	t	df	Significance	
						One-Sided p	Two-Sided p
Αμοιβές	Equal variances assumed	,965	,327	-1,217	296	,112	,225
	Equal variances not assumed			-1,265	124,840	,104	,208
Προαγωγή	Equal variances assumed	,501	,480	,681	296	,248	,497
	Equal variances not assumed			,630	104,630	,265	,530
Επιτοπεία	Equal variances assumed	,002	,969	,223	296	,412	,824
	Equal variances not assumed			,231	123,655	,409	,818
Πρόσθετες Παροχές	Equal variances assumed	,000	,983	-,119	296	,453	,906
	Equal variances not assumed			-,116	113,298	,454	,908
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Equal variances assumed	2,498	,115	-,317	296	,376	,752
	Equal variances not assumed			-,343	134,751	,366	,732
Συνθήκες Λειτουργίας	Equal variances assumed	,015	,903	,762	296	,223	,447
	Equal variances not assumed			,755	115,371	,226	,452
Συνάδελφοι	Equal variances assumed	2,045	,154	-,112	296	,455	,911
	Equal variances not assumed			-,118	127,076	,453	,906
ΦύσηΕργασίας	Equal variances assumed	,132	,717	-1,131	296	,130	,259
	Equal variances not assumed			-1,135	117,734	,129	,259
Επικοινωνία	Equal variances assumed	,380	,538	,653	296	,257	,514
	Equal variances not assumed			,664	120,326	,254	,508
Σύνολο Ικανοποίησης	Equal variances assumed	,682	,409	,089	296	,465	,929
	Equal variances not assumed			,090	117,976	,464	,929

Πίνακας 3.26 t-test ανεξάρτητων δειγμάτων της μεταβλητής «φύλο» με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και το σύνολό της

**2. H0: Δεν υπάρχει διαφορά του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.**

**H1: Υπάρχει διαφορά του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης, τουλάχιστον σε μία ηλικιακή ομάδα.**

Στον πίνακα 3.27 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης της κάθε ηλικιακής ομάδας. Για την πρώτη ομάδα έως 25 ετών (N=1), δεν υπάρχουν αποτελέσματα. Για την ηλικιακή ομάδα 26-35 ετών, η μέση τιμή είναι 106 (T.A.= 52,326), ενώ για τους 36-45 ετών, μειώνεται στο 103 (T.A.= 22,822). Για την τέταρτη ομάδα από 46-55 ετών, η μέση τιμή είναι 103,14 (T.A.= 22,346), ενώ για την τελευταία από 56 ετών και άνω αυξάνεται στο 110,32 (T.A.= 19,265). Στον πίνακα 3.28

της ANOVA, στην τελευταία στήλη Sig, η τιμή p-value είναι ίση με 0,201> μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05, συνεπώς δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

	N	Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum	Std Error
Έως 25 ετών	1					
26-35 ετών	2	106	52,326	69	143	37
36-45 ετών	61	103	22,822	55	156	2,922
46-55 ετών	159	103,14	22,346	58	152	1,772
56 και άνω	75	110,32	19,265	67	166	2,225

Πίνακας 3.27 Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά ηλικιακή ομάδα.

## ANOVA

Σύνολο Ικανοποίησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2879,887	4	719,972	1,503	,201
Within Groups	140346,358	293	478,998		
Total	143226,245	297			

Πίνακας 3.28 ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης/ηλικιακή ομάδα.

**3. H0: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση**

**H1: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση**



Στον πίνακα 3.29 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά οικογενειακή κατάσταση. Για τους/τις έγγαμους/ες (N=212), η μέση τιμή της ικανοποίησης είναι 106,18 (T.A.= 20,939), ενώ για τους/τις άγαμους/ες (N=227), μειώνεται στο 103,36 (T.A.= 23,842). Τέλος, για την κατηγορία «Άλλο» (N=212), η μέση τιμή της ικανοποίησης μειώνεται περισσότερο, φτάνοντας το 99,89 (T.A.= 4,861).). Στον πίνακα 3.30 της ANOVA, στην τελευταία στήλη Sig, η τιμή p-value είναι ίση με 0,302> μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς, δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά την ικανοποίηση, σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση.

	N	Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum	Std Error
Έγγαμος	212	106,18	20,939	60	166	1,438
Άγαμος	59	103,36	23,842	59	151	3,104
Άλλο	27	99,89	25,261	55	137	4,861

Πίνακας 3.29 Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά οικογενειακή κατάσταση

### ANOVA

Σύνολο Ικανοποίησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1158,864	2	579,432	1,203	,302
Within Groups	142067,381	295	481,584		
Total	143226,245	297			

Πίνακας 3.30 ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης/ οικογενειακή κατάσταση

**4. H0: Δεν υπάρχει διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης.**

**H1: Υπάρχει διαφορά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επιπέδων εκπαίδευσης.**

Στον πίνακα 3.31 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά κατηγορία εκπαίδευσης των εργαζομένων. Για την «Υποχρεωτική (Δημοτικό/Γυμνάσιο)» (N=1), δεν υπάρχουν αποτελέσματα. Για τη «Δευτεροβάθμια (Λύκειο)» (N=44), η μέση τιμή ικανοποίησης είναι 111,75 (T.A.= 20,193), ενώ για την «Μεταδευτεροβάθμια (IEK)» (N=8), αυξάνεται στο 107,38 (T.A.= 20,715). Για την «Τριτοβάθμια (ΤΕΙ/ΑΕΙ)» (N=115), η ικανοποίηση λαμβάνει μέση τιμή 105,09 (T.A.= 21,687), ενώ για τους «Κατόχους Μεταπτυχιακού» (N=118), ορίζεται στο 102,81 (T.A.= 22,795). Τέλος για την κατηγορία «Κάτοχος Διδακτορικού» (N=12), η μέση τιμή μειώνεται στο 96,92 (T.A.= 16,088). Στον πίνακα 3.32 της ANOVA, στην τελευταία στήλη Sig, η τιμή p-value είναι ίση με  $0,045 <$  μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, όσον αφορά την ικανοποίηση ανά επίπεδο εκπαίδευσης.

	N	Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum	Std Error
Υποχρεωτική (Δημοτικό/Γυμνάσιο)	1					
Δευτεροβάθμια (Λύκειο)	44	117,75	20,193	59	151	3,044
Μεταδευτεροβάθμια (IEK)	8	107,38	20,715	77	136	7,324
Τριτοβάθμια (ΤΕΙ/ΑΕΙ)	115	105,09	21,687	60	166	2,022
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	118	102,81	22,795	55	156	2,098
Κάτοχος Διδακτορικού	12	96,92	16,088	67	120	4,644

Πίνακας 3.31 Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά επίπεδο εκπαίδευσης.

## ANOVA

Σύνολο Ικανοποίησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5427,556	5	1085,511	2,300	,045
Within Groups	137798,689	292	471,913		
Total	143226,245	297			

Πίνακας 3.32 ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης / επίπεδο εκπαίδευσης

**5. H0: Η εργασιακή εμπειρία δεν επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης**

**H1: Η εργασιακή εμπειρία επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης**

Στον πίνακα 3.33 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, ανά κλίμακα εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Για εμπειρία 0-5 έτη (N=20), η μέση τιμή ικανοποίησης είναι 109,63 (T.A.= 25,056), ενώ για εμπειρία 6-10 έτη (N=40), μειώνεται στο 107,06 (T.A.= 21,237). Για 11-15 έτη (N=31), η μέση τιμή διαμορφώνεται στο 95,90 (T.A.= 20,792), ενώ για 16-20 έτη (N=96), ανέρχεται στο 103,13 (T.A.= 21,036). Για εμπειρία 21-35 έτη (N=32), αυξάνεται κι άλλο φτάνοντας στο 105,00 (T.A.= 21,029), ενώ για 26-30 έτη (N=24), μειώνεται στο 98,45 (T.A.= 24,251). Τέλος, για εμπειρία 30 ετών και άνω (N=55), η ικανοποίηση λαμβάνει τη μέγιστη τιμή 111,18 (T.A.= 20,194). Στον πίνακα 3.34 της ANOVA, στην τελευταία στήλη Sig, η τιμή p-value είναι ίση με  $0,043 <$  μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, όσον αφορά την ικανοποίηση και τα έτη εργασιακής εμπειρίας.

	N	Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum	Std Error
0-5 έτη	20	109,63	25,056	68	156	5,115
6-10	40	107,06	21,237	59	141	3,770
11-15	31	95,90	20,792	62	130	4,649
16-20	96	103,13	21,036	67	140	3,778
21-25	32	105,00	21,029	58	152	2,146
26-30	24	98,45	24,251	55	150	3,834
30 και άνω	55	111,18	20,194	69	166	2,723

Πίνακας 3.33 Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τα έτη εμπειρίας.

## ANOVA

### Σύνολο Ικανοποίησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6231,379	6	1038,563	2,206	,043
Within Groups	136994,866	291	470,773		
Total	143226,245	297			

Πίνακας 3.34 ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης / έτη εμπειρίας.

**6. H0: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από το είδος της σχέσης εργασίας.**

**H1: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από το είδος της σχέσης εργασίας.**

Στον πίνακα 3.35 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά σχέση εργασίας. Για τους/τις μόνιμους/ες υπαλλήλους (N=293), η μέση τιμή της ικανοποίησης είναι 104,65 (T.A.= 21,749), ενώ για τους/τις ΙΔΑΧ (N=2),

αυξάνεται στο 129,50 (Τ.Α.= 30,406). Τέλος, για την κατηγορία «Άλλο» (N=3), η μέση τιμή της ικανοποίησης μειώνεται στο 128,00 (Τ.Α.= 26,00). Στον πίνακα 3.36 της ANOVA, στην τελευταία στήλη Sig, η τιμή p-value είναι ίση με 0,053> μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς, δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά την ικανοποίηση ανά σχέση εργασίας.

	N	Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum	Std Error
Μόνιμος υπάλληλος	293	104,65	21,749	55	166	1,271
Υπάλληλος ΙΔΑΧ	2	129,50	30,406	108	151	21,500
Άλλο	3	128,00	26,00	98	144	15,011

Πίνακας 3.35 Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τη σχέση εργασίας.

## ANOVA

Σύνολο Ικανοποίησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2822,953	2	1411,477	2,966	,053
Within Groups	140403,292	295	475,943		
Total	143226,245	297			

Πίνακας 3.36 ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης / σχέση εργασίας.

**7. H0: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζεται από το είδος της θέσης εργασίας.**

**H1: Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται από το είδος της θέσης της εργασίας.**

Στον πίνακα 3.37 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με το είδος/κλάδο, της θέσης εργασίας. Για την θέση του Δικαστικού Επιμελητή (N=5), η μέση τιμή της ικανοποίησης είναι 111,75 (Τ.Α.= 30,443), ενώ για για τη θέση, Δακτυλογράφος/Χειριστής Η/Υ (N=3), μειώνεται στο 97 (Τ.Α.=

5,568). Για την θέση του Γραμματέα (N=184), η μέση τιμή της ικανοποίησης αυξάνεται φτάνοντας στο 103,46 (T.A.= 21,760), ενώ για τους Προϊσταμένους Τμημάτων/Δνσεων (N=73), η μέση τιμή της ικανοποίησης αυξάνεται περισσότερο και αγγίζει το 105,12 (T.A.= 21,015). Τέλος για όσους υπηρετούν σε άλλες θέσεις (N=33), η μέση τιμή ορίζεται στο 112,91 (T.A.= 23,570). Στον πίνακα 3.38 της ANOVA, στην τελευταία στήλη Sig, η τιμή p-value είναι ίση με 0,152> μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Συνεπώς, δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση σε σχέση με τη θέση εργασίας.

	N	Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum	Std Error
Δικαστικός Επιμελητής	5	115,40	30,443	75	150	13,615
Δακτυλογράφος/Χειριστής Η/Υ	3	97	5,568	92	103	3,215
Γραμματέας	184	103,46	21,760	55	151	1,604
Προϊστάμενος Τμήματος/Δνσης	73	105,12	21,015	60	166	2,460
Άλλη θέση	33	112,91	23,570	60	156	4,103

Πίνακας 3.37 Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά θέση εργασίας.

## ANOVA

Σύνολο Ικανοποίησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3232,694	4	808,173	1,691	,152
Within Groups	139993,551	293	477,794		
Total	143226,245	297			

Πίνακας 3.38 ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης / θέση εργασίας

### 3.3.2 Συσχέτιση Pearson

**8. H0: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και της συνολικής.**

**H1:Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης και της συνολικής.**

Στον επόμενο πίνακα 3.39 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα συσχέτισης Pearson, για τη διερεύνηση συσχέτισης, μεταξύ των διαστάσεων και της συνολικής ικανοποίησης. Ο συντελεστής Pearson, εξετάζει αν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο συνεχών μεταβλητών, λαμβάνοντας τιμές από  $\{-1, 1\}$ . Ανάλογα με το επίπεδο τιμών, δηλώνεται το είδος (ένταση) της σχέσης. Το  $-1$  υποδηλώνει τέλεια γραμμική συσχέτιση, το  $0$ , καμία γραμμική συσχέτιση, ενώ το  $1$  τέλεια γραμμική συσχέτιση. Για τις ενδιάμεσες θετικές τιμές από  $0-0,20$  θεωρείται μηδενική συσχέτιση, από  $0,21-0,40$  χαμηλή, από  $0,41-0,60$  μέτρια, από  $0,61-0,80$  ισχυρή και για τιμή  $>0,81$  πολύ ισχυρή συσχέτιση, ενώ για τις ενδιάμεσες αρνητικές, η αρνητική ένταση αυξάνεται καθώς πλησιάζουμε στο  $-1$ . Παρατηρούμε ότι το σύνολο των διαστάσεων σχετίζεται θετικά, τόσο μεταξύ τους όσο και με τη συνολική ικανοποίηση, εκτός από την «εποπτεία» και τις «πρόσθετες παροχές» που **σχετίζονται μεταξύ τους αρνητικά** ( $r = -0,26$ ,  $p = 0,649$ ). Αυτό σημαίνει ότι όταν η μία μεταβλητή αυξάνεται, η άλλη μειώνεται. Επειδή όμως η τιμή του  $p > 0,05$  το αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

**Τέλεια συσχέτιση παρουσιάζει:**

- η «αμοιβή» με την «προαγωγή» ( $r = 1$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ )

**Ισχυρή συσχέτιση παρουσιάζει:**

- η «επικοινωνία» με τη «Συνολική Ικανοποίηση» ( $r = 0,617$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ )

**Μέτρια συσχέτιση εμφανίζουν**

- η «προαγωγή»: με τις «πρόσθετες παροχές» ( $r = 0,415$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ ) και τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές» ( $r = 0,471$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ )
- Η «εποπτεία»: με τους «συναδέλφους» ( $r = 0,521$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ ) και την «επικοινωνία» ( $r = 0,441$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ )
- οι «συνάδελφοι» με την «επικοινωνία» ( $r = 0,437$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ )
- η «επικοινωνία» με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές» ( $r = 0,411$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ )
- η «Συνολική Ικανοποίηση»: με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές» ( $r = 0,567$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ ), με τους «συναδέλφους» ( $r = 0,481$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ ) και την «φύση εργασίας» ( $r = 0,458$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ ).

**Χαμηλή συσχέτιση εμφανίζουν:**

- η «αμοιβή» με τις «συνθήκες λειτουργίας» ( $r = 0,251$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ )
- η «προαγωγή» με τις «συνθήκες λειτουργίας» ( $r = 0,251$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ )
- η «εποπτεία» με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές» ( $r = 0,297$ ,  $p < 0,01 < 0,05$ ),

- οι «ενδεχόμενες ανταμοιβές» με: τις «συνθήκες λειτουργίας» ( $r=0,363$ ,  $p<0,01<0,05$ ), με τους «συναδέλφους» ( $r=0,312$ ,  $p<0,01<0,05$ ) και με τη «Φύση εργασίας» ( $r=0,210$ ,  $p<0,01<0,05$ )
- οι «συνθήκες λειτουργίας» με την «επικοινωνία» ( $r=0,284$ ,  $p<0,01<0,05$ ),
- οι «συνάδελφοι» με τη «Φύση εργασίας» ( $r=0,267$ ,  $p<0,01<0,05$ ),
- η «Φύση εργασίας» με την «εποπτεία» ( $r=0,238$ ,  $p<0,01<0,05$ ) και την «επικοινωνία» ( $r=0,333$ ,  $p<0,01<0,05$ )
- η «Συνολική Ικανοποίηση»: με την «αμοιβή» ( $r=0,342$ ,  $p<0,01<0,05$ ), με την «προαγωγή» ( $r=0,342$ ,  $p<0,01<0,05$ ), με την «εποπτεία» ( $r=0,399$ ,  $p<0,01<0,05$ ) και με τις «συνθήκες λειτουργίας» ( $r=0,389$ ,  $p<0,01<0,05$ )

**Correlations**

		Αμοι βη	Προαγω γη	Εποπτεία	ΠροσθΠα ροΣ	ΕνδΑντ α	ΣυνθΛειτο υργίας	Συναδελ φοι	ΦυσηΕργασ ίας	Επικοινων ία	Σύνολο Ικανοποίη σης
Αμοιβη	Pearson Correlati on	1	1,000**	,102	,415**	,471**	,251**	,113	,157**	,168**	,342**
	Sig. (2- tailed)		<,001	,079	<,001	<,001	<,001	,052	,006	,004	<,001
	N	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Προαγωγή	Pearson Correlati on	1,00	1	,102	,415**	,471**	,251**	,113	,157**	,168**	,342**
	Sig. (2- tailed)	<,00		,079	<,001	<,001	<,001	,052	,006	,004	<,001
	N	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Εποπτεία	Pearson Correlati on	,102	,102	1	-,026	,297**	,099	,521**	,238**	,441**	,399**
	Sig. (2- tailed)	,079	,079		,649	<,001	,087	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
ΠροσθΠαρο	Pearson Correlati on	,415**	,415**	-,026	1	,191**	,144*	,009	,006	,000	,157**
	Sig. (2- tailed)	<,00	<,001	,649		<,001	,013	,871	,924	,994	,007
	N	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298



ΕνδΑντα	Pearson	,471**	,471**	,297**	,191**	1	,363**	,312**	,210**	,411**	,567**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
N		298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
ΣυνθΛειτ	Pearson	,251**	,251**	,099	,144*	,363**	1	,149**	,109	,284**	,389**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	,087	,013	<,001		,010	,060	<,001	<,001
N		298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Συναδέλφοι	Pearson	,113	,113	,521**	,009	,312**	,149**	1	,267**	,437**	,481**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,052	,052	<,001	,871	<,001	,010		<,001	<,001	<,001
N		298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
ΦυσηΕργ	Pearson	,157**	,157**	,238**	,006	,210**	,109	,267**	1	,333**	,458**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,006	,006	<,001	,924	<,001	,060	<,001		<,001	<,001
N		298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Επικοινωνία	Pearson	,168**	,168**	,441**	,000	,411**	,284**	,437**	,333**	1	,617**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	,004	,004	<,001	,994	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
N		298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Συνολική Ικανοποίηση	Pearson	,342**	,342**	,399**	,157**	,567**	,389**	,481**	,458**	,617**	1
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	,007	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
N		298	298	298	298	298	298	298	298	298	298

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*Πίνακας 3.39 Ανάλυση Pearson ανά διάσταση και συνολική*

### 3.3.3 Γραμμική Παλινδρόμηση

**9. H0: Η ικανοποίηση από την εργασία, δε μπορεί να προβλεφθεί από τις ανεξάρτητες μεταβλητές φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία, σχέση εργασίας και θέση εργασίας.**

**H1: Η ικανοποίηση από την εργασία, μπορεί να προβλεφθεί από τις ανεξάρτητες μεταβλητές φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία, σχέση εργασίας και θέση εργασίας.**

Η ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης εφαρμόζεται προκειμένου να εξετασθεί η σχέση μιας εξαρτημένης μεταβλητής με δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές (προβλεπτικές). Προσδιορίζει τη συνολική προσαρμογή του μοντέλου, σχετικά με τη διακύμανση, και προβλέπει πόσο συνεισφέρει ο κάθε παράγοντας πρόβλεψης, στην εξήγηση της διακύμανσης συνολικά. Στον Πίνακα 3.40, παρατηρούμε ότι η τιμή του είναι  $Sig < 0,001$ , που σημαίνει ότι το μοντέλο μας είναι στατιστικά σημαντικό, καθώς η τιμή του είναι μικρότερη του 0,05. Στον πίνακα 3.42 σύμφωνα με τις τιμές της στήλης Sig, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι είναι στατιστικά σημαντικά για το μοντέλο μας:

- ✓ Το επίπεδο εκπαίδευσης ( $Sig = 0.001 < 0,05$ )
- ✓ Η θέση εργασίας ( $Sig = 0.003 < 0,05$ )
- ✓ Η σχέση εργασίας ( $Sig = 0.009 < 0,05$ )
- ✓ Η εργασιακή εμπειρία ( $Sig = 0.033 < 0,05$ )

ενώ το φύλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό  $Sig = 0,551 > 0,05$ .

Επιπλέον, η ανάλυση δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από τους παράγοντες σχέση εργασίας και θέση εργασίας και αρνητικά από το επίπεδο εκπαίδευσης και τη θέση εργασίας. Ωστόσο, επειδή στον πίνακα 3.41, η τιμή του  $R \text{ square} = 0,095$  είναι πολύ χαμηλή, σημαίνει ότι το μοντέλο μας στην παρούσα του εξειδίκευση, δεν είναι επαρκές για να ερμηνεύσει τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς εξηγεί μόνο το 1% της διακύμανσης της ικανοποίησης.

Η αιτιώδης ανάλυση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής «Σύνολο Ικανοποίησης» και των ανεξάρτητων μεταβλητών, περιλαμβάνει τις ακόλουθες μεταβλητές:

CS= f (SX, AG, FS, LT, WE, ER, JP)

CS= ποσοστό μεταβολής της συνολικής ικανοποίησης

SX= φύλο

AG=ηλικία

FS=οικογενειακή κατάσταση

LT=επίπεδο εκπαίδευσης

WE=εργασιακή εμπειρία

ER=σχέση εργασίας

JP=θέση εργασίας

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,308 <sup>a</sup>	,095	,073	21,142

a. Predictors: (Constant), Θέση Εργασίας, Gender, Οικογ. κατάσταση, Σχέση Εργασίας, Ηλικία, Επίπ. Εκπαίδευσης, Εργασ. Εμπειρία

Πίνακας 3.40 Γραμμική Παλινδρόμηση Συνολικής Ικανοποίησης με δημογραφικούς παράγοντες

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13597,594	7	1942,513	4,346	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	129628,651	290	446,995		
	Total	143226,245	297			

a. Dependent Variable: Σύνολο Ικανοποίησης

b. Predictors: (Constant), Θέση Εργασίας, Gender, Οικογ.κατάσταση, Σχέση Εργασίας, Ηλικία, Επίπ. Εκπαίδευσης, Εργασ. Εμπειρία

Πίνακας 3.41 Γραμμική Παλινδρόμηση Συνολικής Ικανοποίησης με δημογραφικούς παράγοντες

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	87,193	13,885		6,280	<,001
	Gender	1,760	2,950	,034	,597	,551
	Ηλικία	3,708	2,320	,121	1,598	,111

Οικογ.κατάσταση	-2,747	1,902	-,081	-1,445	,150
Επίπ.Εκπαίδευσης	-4,964	1,337	-,246	-3,714	<,001
Εργασ.Εμπειρία	-1,986	,929	-,166	-2,137	,033
Σχέση Εργασίας	15,174	5,747	,149	2,640	,009
Θέση Εργασίας	5,198	1,741	,182	2,985	,003

a. Dependent Variable: Σύνολο Ικανοποίησης

Πίνακας 3.42 Γραμμική Παλινδρόμηση Συνολικής Ικανοποίησης με δημογραφικούς παράγοντες

## Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα

### 4.1 Συμπεράσματα

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας που διενεργήθηκε, επιχειρήθηκε η εύρεση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων της Ελλάδας και των εννέα διαστάσεών της, καθώς και των πιθανών παραγόντων που την διαμορφώνουν. Επιπλέον, εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων και της συνολικής ικανοποίησης, καθώς και το είδος της σχέσης τους. Ακόμη, διερευνήθηκε αν οι δημογραφικοί παράγοντες είναι ικανοί να προβλέψουν το επίπεδο της ικανοποίησης.

Το δείγμα της έρευνας, αποτέλεσαν 298 δικαστικοί υπάλληλοι ανά την Ελλάδα, που αποτύπωσαν την άποψή τους, μέσω του παγκοσμίως αναγνωρισμένου ερευνητικού εργαλείου, του ερωτηματολογίου JSS, του καθηγητή Spector. Αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$ , για την μέτρηση της εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου, συνολικά και ξεχωριστά για την κάθε μία διάσταση. Τα αποτελέσματα έδειξαν αξιοπιστία και συνοχή. Τη μεγαλύτερη συνοχή, παρουσίασε ο παράγοντας φύση της εργασίας και ακολούθησαν κατά φθίνουσα σειρά, οι συνάδελφοι η επικοινωνία, οι αμοιβές, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές, η προαγωγή, η εποπτεία και τέλος οι συνθήκες λειτουργίας.

Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων, αποτέλεσαν γυναίκες (76,2%). Το 53,4% του δείγματος είχε ηλικία 46-55 ετών, ενώ το 71% του συνόλου, δήλωσαν έγγαμοι. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το 39,6 % ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ ως προς την εργασιακή εμπειρία το 32,2% είχαν εμπειρία από 21-25 έτη. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος 98,3%, ήταν μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ σχετικά με τη θέση εργασίας, η πλειονότητα (61,7%) απασχολείται σε θέση Γραμματέα.

Αναφορικά με το πρώτο ερώτημα της έρευνας, τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η πλειοψηφία των δικαστικών υπαλλήλων (54,4%) νιώθουν συνολικά «Δυσαρέσκεια» για την εργασία τους, ενώ ένα επίσης μεγάλο ποσοστό (43,0%), βιώνει αμφιθυμία. Ομοίως, εκφράζεται δυσαρέσκεια για τις «αμοιβές» (74,8%), ενώ το 18,8% είναι αμφίσημο. Επίσης δυσαρέσκεια, καταγράφεται για τις «πρόσθετες παροχές (84,2%), ενώ το 11,4% εκφράζει αμφιθυμία. Σχετικά με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές» οι υπάλληλοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι, με ποσοστό 54,4%, ενώ το 31,9% βιώνει αμφιθυμία. Το ίδιο επίπεδο ικανοποίησης σημειώνεται και στη διάσταση «συνθήκες λειτουργίας» με ποσοστό 69,5% να δηλώνει δυσαρεστημένο, ενώ το 24,2% να εκφράζει αμφιθυμία.

Αντίθετα, για τη διάσταση «εποπτεία», η πλειονότητα των δικαστικών υπαλλήλων 73,8% εκφράζει ικανοποίηση, ενώ το 15,1% θεωρείται αμφίσημο. Όσον αφορά τους «συναδέλφους» το 62,8% του συνόλου είναι ικανοποιημένο, ενώ το 24,5% είναι αμφίσημο. Η «φύση εργασίας», αφήνει ικανοποιημένο το 57,4%, του δείγματος, ενώ το 24,2% εκφράζει αμφιθυμία. Τέλος, αναφορικά με τη διάσταση «επικοινωνία» το 42,3% του δείγματος νιώθει ικανοποιημένο, ενώ το 28,9% καταγράφει αμφιθυμία. Σύμφωνα με τα συνολικά σκορ της κάθε διάστασης, προκύπτει ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση αφορά την Εποπτεία, και ακολουθούν οι Συνάδελφοι, η Φύση της εργασίας και η Επικοινωνία. Στον αντίποδα, η μεγαλύτερη δυσαρέσκεια καταγράφεται στις πρόσθετες παροχές, και ακολουθούν οι αμοιβές, η προαγωγή, οι συνθήκες λειτουργίας και οι ενδεχόμενες ανταμοιβές.

Αναφορικά με το δεύτερο ερώτημα της έρευνας, προκύπτει η διαπίστωση ότι οι δημογραφικοί παράγοντες «φύλο», «ηλικία», «οικογενειακή κατάσταση», «σχέση εργασίας» και «θέση εργασίας» δεν επηρεάζουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, οι παράγοντες «επίπεδο εκπαίδευσης» και «εργασιακή εμπειρία, επιδρούν στο βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους.

Αναφορικά με το τρίτο ερώτημα της έρευνας, τα ευρήματα έδειξαν ότι το σύνολο των διαστάσεων της ικανοποίησης σχετίζεται θετικά, τόσο μεταξύ τους όσο και με τη συνολική ικανοποίηση και είναι στατιστικά σημαντικό. Αρνητική σύνδεση εμφανίζεται μόνο στην «εποπτεία» με τις «πρόσθετες παροχές», χωρίς όμως να είναι το αποτέλεσμα στατιστικά σημαντικό. **Τέλεια συσχέτιση** παρουσιάζει η «αμοιβή» με την «προαγωγή» και **ισχυρή συσχέτιση, η «επικοινωνία» με τη «Συνολική Ικανοποίηση»**, γεγονός που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η μία, αυξάνεται και η άλλη. Με **μέτρια συσχέτιση, συνδέονται:** α)η «προαγωγή» με τις «πρόσθετες παροχές» και τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές» β)Η «εποπτεία» με τους «συναδέλφους» και την «επικοινωνία», καθώς και

μεταξύ τους, γ)η «επικοινωνία» με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές» και δ) η «**Συνολική Ικανοποίηση**» με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές», με τους «συναδέλφους» και την «φύση εργασίας». Τέλος χαμηλής έντασης σχέση, παρουσιάζουν: α) η «αμοιβή» με τις «συνθήκες λειτουργίας», β)η «εποπτεία» με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές», γ) οι «ενδεχόμενες ανταμοιβές» με τις «συνθήκες λειτουργίας» με τους «συναδέλφους» και με τη «Φύση εργασίας», δ) οι «συνάδελφοι» με τη «Φύση εργασίας» ε) η «Φύση εργασίας» με την «εποπτεία», και στ)η «Συνολική Ικανοποίηση» με την «αμοιβή», την «προαγωγή», την «εποπτεία» και τις «συνθήκες λειτουργίας».

Αναφορικά με το τέταρτο ερώτημα της έρευνας, έγινε αντιληπτό ότι το μοντέλο μας είναι στατιστικά σημαντικό και ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από τους παράγοντες σχέση εργασίας και θέση εργασίας και αρνητικά από το επίπεδο εκπαίδευσης και τη θέση εργασίας. Ωστόσο, το μοντέλο μας στην παρούσα του εξειδίκευση, δεν είναι επαρκές για να ερμηνεύσει τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς εξηγεί μόνο το 1% της διακύμανσης της ικανοποίησης.

Συνοψίζοντας, είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκδήλωσαν δυσαρέσκεια από την εργασία τους, ένα αρκετά μεγάλο όμως ποσοστό ήταν αμφίθυμο. Η εντονότερη δυσαρέσκεια εκφράστηκε για τις «Πρόσθετες παροχές» (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες με αποδοχές και συνταξιοδοτικές προοπτικές) και τις αμοιβές. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων αποδόθηκε στους παράγοντες «Εποπτεία» και «Συνάδελφοι», καταδεικνύοντας τη σπουδαιότητα της καλής ηγεσίας και των ανθρωπίνων σχέσεων, σε επίπεδο συναδελφικό.

#### 4.2 Περιορισμοί- Αδυναμίες-Προτάσεις

Πριν ολοκληρωθεί η έρευνα, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι αδυναμίες και οι περιορισμοί της. Μετά την στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της, γίνεται αντιληπτό, ότι θα μπορούσε ενδεχομένως να μελετηθεί πιθανή διαφοροποίηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης, μεταξύ των υπαλλήλων των Διοικητικών Δικαστηρίων, των Πολιτικών και Ποινικών, καθώς και του Ελεγκτικού Συνεδρίου, με επιπλέον στρωματοποίηση του δείγματος. Επίσης, θα μπορούσε να διερευνηθεί, αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με τον τόπο της υπηρεσίας, καθώς είναι προφανές ότι στα μεγάλα αστικά κέντρα είναι πολύ πιθανό να δαπανάται επιπλέον χρόνος και κόστος για τη μετακίνηση.

Ένα σημαντικό στοιχείο που αξίζει να αναφερθεί και αφορά την αδυναμία της έρευνας, είναι η τεταμένη ατμόσφαιρα που επικρατούσε στους κόλπους των δικαστικών υπαλλήλων, κατά το χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ενόψει της ψήφισης του νομοσχεδίου που αφορούσε καταργήσεις και ενοποιήσεις δικαστικών υπηρεσιών ανά την Ελλάδα. Όπως ήταν αναμενόμενο, η περίοδος χαρακτηρίστηκε από κινητοποιήσεις και απεργίες υπαλλήλων, εκφράζοντας στο μέγιστο, εργασιακή δυσαρέσκεια.

Όσον αφορά μελλοντικές προτάσεις, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι το σύνολο της ικανοποίησης συνδέεται ισχυρά με τον παράγοντα «επικοινωνία», ενώ ο πρώτος παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, είναι η «εποπτεία». Συνεπώς, οι δύο αυτοί παράγοντες σχετίζονται και μεταξύ τους, και είναι δυνατό να επηρεάσουν σε μέγιστο επίπεδο το βαθμό ικανοποίησης, αν εφαρμοστεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας και πρακτικές που προάγουν τη συνεργασία, την κοινωνική υποστήριξη και το σεβασμό.

Σχετικά με τον δεύτερο παράγοντα επιλογής που είναι οι «συνάδελφοι», αναδύεται για πολλοστή φορά, η σημασία του ευχάριστου συναδελφικού κλίματος και της συλλογικότητας των εργαζομένων, τα οποία σχετίζονται επίσης με την καλή επικοινωνία, όπως και η διάσταση «εποπτεία». Η καλλιέργεια επικοινωνιακών δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ενδυνάμωση και η δικαιοσύνη, σε συνάρτηση με την οργανωτική επικοινωνία, τον ορθό προγραμματισμό και τον καταμερισμό των εργασιών, κρίνονται ιδιαίτερα ωφέλιμα, τόσο για τους Διευθυντές όσο και για τους υφισταμένους, προκειμένου να επιφέρουν αύξηση της ικανοποίησης και αποφυγή εντάσεων. Ακόμη, η συσχέτιση της συνολικής ικανοποίησης και με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές», ενισχύει την άποψη ότι η Διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει σε μεγαλύτερο βαθμό, τις προσπάθειες των υπαλλήλων εμπράκτως, χορηγώντας τους βραβεία, επαίνους κ.α.

Αναφορικά με την πηγή δυσαρέσκειας των εργαζομένων παρατηρούμε ότι ο πρώτος παράγοντας επιλογής «Πρόσθετες παροχές», παρουσιάζει τέλεια συσχέτιση με τον δεύτερο παράγοντα «αμοιβή». Επίσης όσον αφορά στο σύνολο της ικανοποίησης, υπάρχει μέτρια συσχέτιση με τις «ενδεχόμενες ανταμοιβές», τους «Συναδέλφους» και τη «Φύση εργασίας». Επομένως, συνάγεται το συμπέρασμα ότι απαιτούνται παρεμβάσεις από το κράτος για να βελτιωθεί η ικανοποίηση από την εργασία στους συγκεκριμένους παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναδιαμορφωθούν οι

πρόσθετες παροχές (άδειες με αποδοχές, ασφαλιστική κάλυψη και συνταξιοδοτικές προοπτικές) έτσι ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Επιπλέον, όσον αφορά τον παράγοντα «αμοιβές», θα πρέπει να αυξηθεί, για να βελτιώσει το επίπεδο διαβίωσης των εργαζομένων, που την τελευταία δεκαετία λόγω οικονομικής κρίσης, βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα.

Εν κατακλείδι, κρίνεται αναγκαία η λήψη μέτρων για τη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων της Ελλάδας, καθώς εμφανίζεται ως δυσαρέσκεια και αμφιθυμία, για να επηρεάσει θετικά, τόσο τη λειτουργία του δικαστικού συστήματος της χώρας μας, όσο και την γενικότερη ευημερία των ατόμων.



## Ηλεκτρονικές πηγές

Ακριβοπούλου Χ. & Ανθόπουλος Χ. 2015, *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)

Πρεβεδούρου Ε, Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, 2023.  
<https://www.prevedourou.gr> ανακτήθηκε στις 1-5-2024

Πρεβεδούρου Ε, Σημειώσεις Γενικού Διοικητικού Δικαίου-η έννοια της δημόσιας υπηρεσίας, 2022. Ανακτήθηκε: 30 Απριλίου 2024.

<https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/>

Βουλή των Ελλήνων «Σύνταγμα».

[https://www.oecd-ilibrary.org/economics/economic-policy-reforms-2021\\_3c796721-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/economic-policy-reforms-2021_3c796721-en)

<https://www.dikastiko.gr/eidhsh/dikastikoi-ypalliloi-kraygi-agonias-2-803-organika-kena-3-4-5-chronia-gia-ekdosi-apofasis-sta-politika-dikastiria-4-5-chronia-sta-poinika/> (ανακτήθηκε 12-5-2024)

<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/2532> ανακτήθηκε στις 1-5-2024

<https://www.prevedourou.gr>

[https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code\\_final-1.pdf](https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf) Ανακτήθηκε: 30 Απριλίου 2024

<https://ministryofjustice.gr/> Ανακτήθηκε: 2-5-2024

<https://www.apografi.gov.gr/> Ανακτήθηκε: 2-5-2024

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%82\\_%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%BF%CF%82_%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1%CF%82) Ανακτήθηκε: 1-5-2024

<https://oiko.wordpress.com/2010/01/13/%CE%BC%CE%AC%CF%83%CE%BB%CE%BF%CE%BF%CF%85/> Ανακτήθηκε: 2-5-2024

[https://courses.worldcampus.psu.edu/welcome/psych484/lesson02\\_06.html](https://courses.worldcampus.psu.edu/welcome/psych484/lesson02_06.html)

Ανακτήθηκε: 2-5-2024

<https://slideplayer.gr/slide/14231964/> Ανακτήθηκε: 2-5-2024

<https://www.geeksforgeeks.org/mcclellands-achievement-motivation-model/>

Ανακτήθηκε: 2-5-2024

<https://www.linkedin.com/pulse/theory-x-y-management-cultures-jack-van-dokkum>

Ανακτήθηκε: 2-5-2024

<https://educationlibrary.org/equity-theory-definition-origins-components-and-examples/> Ανακτήθηκε: 2-5-2024

[https://www.ifioque.com/miscellaneous/Vroom%E2%80%99s\\_Expectancy\\_Theory](https://www.ifioque.com/miscellaneous/Vroom%E2%80%99s_Expectancy_Theory)

Ανακτήθηκε: 2-5-2024

<https://www.managementguru.net/sustainable-model-for-training-and-development/porter-lawler-model/> Ανακτήθηκε: 2-5-2024

<https://www.shutterstock.com/el/image-vector/lockes-goalsetting-theory-icons-infographic-template-2245523073> Ανακτήθηκε: 2-5-2024

## Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Βαρδάκη, Κ. (2023). Διοικητική δεοντολογία στη δημόσια διοίκηση-Νομικοί και ηθικοί κανόνες.

Λιναρδής, Α., Παπαγιαννόπουλος, Κ., & Καλησπεράτη, Ε. (2011). Η Διαδικτυακή έρευνα. Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και εργαλεία διεξαγωγής διαδικτυακών ερευνών. *Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών*, 1-27.

Νομική Βιβλιοθήκη, 2013, σελ. 4, Σπυρόπουλου Φ., Συνταγματικό Δίκαιο, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2006, σελ. 381.

Πρ. Παυλόπουλος, *Η δημόσια υπηρεσία. Μια ενδοσκόπηση του δημοσίου δικαίου*, Νομική Βιβλιοθήκη, 2017.

Σκλιοπίδου, Ε. (2023). Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα: Η περίπτωση του Πρωτοδικείου Αθηνών.

Σπηλιωτόπουλος, Ε., & Χρυσανθάκης, Χ. (2007).

Τόλη, Μ. Π. (2023). Το καθεστώς των δικαστικών υπαλλήλων εν όψει των συνταγματικών εγγυήσεων που απολαμβάνουν—Αντιπαραβολή με το καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων.

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

Φαναριώτης, Π. (1999). Δημόσια διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση. *Σταμούλη, Αθήνα*.

## **Νόμοι**

Νόμος 1558 ΦΕΚ Α' 137/26.7.1985 «Κυβέρνηση Και Κυβερνητικά όργανα».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4270 ΦΕΚ Α' 143/28.6.2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4337 ΦΕΚ Α' 129/17.10.2015 «Μέτρα για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4622 Τεύχος Α' 133/07.08.2019 «Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ'ΑΡΙΘ. 2190 ΦΕΚ 28/ 03.03.1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3839 ΦΕΚ Α 51/29.3.2010 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια - Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων(ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις. ΔΙΟΡΘ.ΣΦΑΛΜ.ΦΕΚ Α 83/1.7.2010».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4798 ΦΕΚ Α 68/24.4.2021 «Κώδικας δικαστικών υπαλλήλων και λοιπές επείγουσες διατάξεις».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 2812 ΦΕΚ Α' 67/10.3.2000 «Κύρωση του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 5001 ΦΕΚ Α 227/9.12.2022 «Επιλογή, κατάρτιση και επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων στην Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών Τροποποιήσεις στον ν. 4871/2021 και λοιπές ρυθμίσεις του Υπουργείου Δικαιοσύνης».

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4789 ΦΕΚ Α 46/26.3.2021 «Κύρωση της Σύμβασης για την ίδρυση του Ευρωπαϊκού Γραφείου Επικοινωνιών (ECO)»

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3528/2007 (ΦΕΚ Α 26/9.02.2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

Υπουργική Απόφαση Αριθμ. 120301 ΕΞ 2021ΦΕΚ 2894/Β/5-7-2021 «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού».

## Ξένη βιβλιογραφία

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (a case of public sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585190210125868>
- Ashley, M. (2003). AN ASSESSEMENT OF COURT CLERK TRAINING NEEDS AND MOTIVATIONAL INCENTIVES IN THE MARIN COUNTY SUPERIOR COURT.
- Avanzi, L., van Dick, R., Fraccaroli, F., & Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: Relations between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, 26(3), 289-307.
- Bektas, C. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & Management Studies: An International Journal.*, 5(3), 627-639.  
<http://dx.doi.org/10.15.295/bmij.v5i3.118>.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of knowledge management*, 11(3), 31-51.

- Borkowski, N., & Meese, K. A. (2020). *Organizational behavior in health care*. Jones & Bartlett Learning.
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (Eds.). (2004). *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's motivation and satisfaction in light of economic recession: Evidence of Grevena prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136-145.
- Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
- De Simone, S. (2015). Expectancy value theory: Motivating healthcare workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23.
- Dias, J. P., Casaleiro, P., Gomes, C., Jesus, F., Lima, T. M., Queirós, F., ... & Verzelloni, L. (2024). Looking at the other side: working conditions in Portuguese courts. *International Journal of Law in Context*, 1-21.
- <https://doi.org/10.1017/S1744552324000028>
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in management review*, 20(4), 279-288.
- Gawel, J. E. (2019). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 11.
- George, A., & Humphrey, O. O. (2021). An examination of application of Vroom's expectancy theory in the State Civil Service Commission South-South Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 4(2), 1-8.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003, October). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In *Midwest research-to-practice conference in adult, continuing, and community education* (Vol. 1, pp. 82-87).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Hirschfield RR. Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction. Questionnaire short form make a difference? *Educ Psychol Meas*. 2000;60:255–70. <https://doi.org/10.1177/00131640021970493>.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology*, 102(3), 356.
- Kaiser, L. (2014). Job satisfaction and public service motivation.
- Karamanis, K., Arnis, N., & Kyriotelis, E. (2018). JOB SATISFACTION OF PUBLIC ADMINISTRATIVE PERSONNEL IN GREECE: AN EMPIRICAL ANALYSIS. *New Challenges of Economic and Business Development–2018: Productivity and Economic Growth*, 314.
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.
- Kinzl, J. F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T., & Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the workenvironment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246. αγορά εργασίας και στη ζωή.
- Locke E.A. (1976) The nature and consequences of job satisfaction. Published in M.D. Dunnette (ed) Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally Inc: Chicago. pp.1297-1349.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.

- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill.)
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ?. *Psychological review*, 96(4), 690.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374),
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What job attitudes tell about motivation* (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.
- Putra, Z., Ma'ruf, J. J., Yunus, M., Harmen, H., & Amin, H. (2023). Determinants of Job Satisfaction of Public Sector Organizations' Employees in Six Continents: A Systematic Review. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 64-76.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Robbins, S. P. (2009). *organisational behaviour in Southern Africa*. Pearson South Africa.
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184-206.
- Shim S, Lusch R, O'Brien M. A hierarchical model of values, leadership, job satisfaction and commitment: human resources management implications for the retail industry. *J Marketing Channels*. 2002;10:65–87.
- [https://doi.org/10.1300/J049v10n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J049v10n01_05)



- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, 8(1), 57-72.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Tan, D., & Sudhartio, L. (2021). Η μεσολαβητική επίδραση του κινήτρου και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της απόδοσης των δικαστών και των δικαστικών υπαλλήλων στην επαρχία των νήσων Riau. *Journal of Business & Applied Management* , 14 (2), 099-114.
- Tokuda, Y., Hayano, K., Ozaki, M., Bito, S., Yanai, H., & Kozumi, S. (2009). The Interrelationship Between Working Conditions, Jobsatisfaction, and Mental Health among Hospital Physicians in Japan, A path Analysis. *Industrial Health* , 47, 166-172.
- Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC psychology*, 6, 1-6.
- Turabik, T., & Baskan, G. A. (2015). The importance of motivation theories in terms of education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055-1063.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 81(5), 575.
- Vasiliki, B., & Efthymios, V. (2013). Job satisfaction of public administrative personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 239.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Watters, E. R. (2021). Factors in employee motivation: Expectancy and equity theories. *Journal of Colorado Policing*, 6(1), 4-8.
- [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.
- [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)



- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1964). Construct validation studies of the Minnesota Importance Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90.
- Wu, X., & Ye, Y. (2017). A Relationship Study of Teachers' Perception towards Professional Development and Their Job Satisfaction in Guilin University of Electronic Technology, Guangxi, China. *Scholar*, 8(2), 165-177
- Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., & Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 78-87.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for today's environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18-22.

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1: Cronbach a.....	59
Πίνακας 3.2: Έλεγχος Αξιοπιστίας Cronbach a.....	60
Πίνακας 3.3: Cronbach a.....	60
Πίνακας 3.4: Cronbach a.....	61
Πίνακας 3.5: Cronbach a.....	61
Πίνακας 3.6: Συχνότητες και ποσοστά των απαντήσεων ανά κατηγορία δημογραφικών παραγόντων.....	62
Πίνακας 3.7: Συχνότητες και ποσοστά φύλου.....	63
Πίνακας 3.8: Συχνότητες και ποσοστά ηλικιακών ομάδων.....	63
Πίνακας 3.9: Συχνότητες και ποσοστά της οικογενειακής κατάστασης.....	64
Πίνακας 3.10: : Συχνότητες και ποσοστά των επιπέδων εκπαίδευσης.....	65
Πίνακας 3.11: : Συχνότητες και ποσοστά της εργασιακής εμπειρίας.....	67
Πίνακας 3.12: : Συχνότητες και ποσοστά των σχέσεων εργασίας.....	68
Πίνακας 3.13: Συχνότητες και ποσοστά του κλάδου/είδους της θέσης εργασίας.....	69
Πίνακας 3.14: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «αμοιβές» .....	70
Πίνακας 3.15: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «προαγωγή».....	71
Πίνακας 3.16: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Εποπτεία/Δνση».....	71
Πίνακας 3.17: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Πρόσθετες Παροχές».....	72
Πίνακας 3.18: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Ενδεχόμενες ανταμοιβές».....	73
Πίνακας 3.19: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Συνθήκες Λειτουργίας».....	73
Πίνακας 3.20: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Συνάδελφοι» .....	74
Πίνακας 3.21: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Φύση Εργασίας».....	74
Πίνακας 3.22: Ποσοστά και συχνότητες των ερωτήσεων της διάστασης «Επικοινωνία» .....	75

Πίνακας 3.23 Στατιστικά στοιχεία των διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία.....	76
Πίνακας 3.24: Συχνότητες και ποσοστά ικανοποίησης ανά διάσταση και συνολικά.....	77
Πίνακας 3.25: Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά φύλο.....	78
Πίνακας 3.26: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων της μεταβλητής «φύλο» με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και το σύνολό της.....	79
Πίνακας 3.27: Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά ηλικιακή ομάδα.....	80
Πίνακας 3.28: ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης/ηλικιακή ομάδα.....	80
Πίνακας 3.29: Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά οικογενειακή κατάσταση.....	81
Πίνακας 3.30: ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης/οικογενειακή κατάσταση.....	81
Πίνακας 3.31: Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά επίπεδο εκπαίδευσης.....	82
Πίνακας 3.32: ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης/επίπεδο εκπαίδευσης.....	83
Πίνακας 3.33: Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τα έτη εμπειρίας..	84
Πίνακας 3.34: ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης/έτη εμπειρίας.....	84
Πίνακας 3.35: Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τα έτη εμπειρίας.....	85
Πίνακας 3.36: ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης/σχέση εργασίας.....	85
Πίνακας 3.37: Περιγραφικά στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανά θέση εργασίας.....	86
Πίνακας 3.38: ANOVA Σύνολο Ικανοποίησης/θέση εργασίας.....	86
Πίνακας 3.39: Ανάλυση Pearson ανά διάσταση και συνολική.....	88-89
Πίνακας 3.40: Γραμμική Παλινδρόμηση Συνολική Ικανοποίηση με δημογραφικούς παράγοντες.....	90
Πίνακας 3.41: Γραμμική Παλινδρόμηση Συνολική Ικανοποίηση με δημογραφικούς παράγοντες .....	91
Πίνακας 3.42: Γραμμική Παλινδρόμηση Συνολική Ικανοποίηση με δημογραφικούς παράγοντες.....	91

## Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1: Γραφική παρουσίαση των ποσοστών του φύλου.....	63
Διάγραμμα 3.2: Γραφική παρουσίαση των ποσοστών των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων.....	64
Διάγραμμα 3.3: Γραφική παρουσίαση των ποσοστών της οικογενειακής κατάστασης.....	65
Διάγραμμα 3.4: Γραφική παρουσίαση των ποσοστών των επιπέδων εκπαίδευσης.....	66
Διάγραμμα 3.5: Γραφική παρουσίαση των ποσοστών της εργασιακής εμπειρίας.....	67
Διάγραμμα 3.6: Γραφική παρουσίαση των ποσοστών των ειδών σχέσεων εργασίας.....	68
Διάγραμμα 3.7: Γραφική παρουσίαση των ποσοστών του κλάδου/είδους των θέσεων εργασίας.....	69

## Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1.1: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.....	16
Εικόνα 1.2: Η θεωρία του Alderfer.....	17
Εικόνα 1.3: Η θεωρία του Herzberg.....	19
Εικόνα 1.4: Η θεωρία του McClelland.....	20
Εικόνα 1.5: Θεωρίες χ και ψ.....	21
Εικόνα 1.6: Hackman & Oldman.....	23
Εικόνα 1.7: Equity Theory του J. Stacy Adams.....	25
Εικόνα 1.8: Η θεωρία της Προσδοκίας.....	26
Εικόνα 1.9: Η θεωρία του Porter & Lawer.....	28
Εικόνα 1.10: Η θεωρία στοχοθέτησης του Locke.....	30
Εικόνα 1.11: Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας.....	42
Εικόνα 1.12: Τακτικό Προσωπικό εκτός Ν.Π.Ι.Δ.....	44
Εικόνα 1.13: Οργανόγραμμα Δικαστηρίων.....	51

## Κατάλογος Συντομογραφιών

ΟΤΑ: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΝΠΔΔ: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

ΕΣΟΛ: Ευρωπαϊκό Σύστημα Λογαριασμών

ΟΚΑ: Οργανισμός Κοινωνικής Ασφάλισης

ΝΠΙΔ: Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΔΠΝ: Δημόσιο Νομικό Πρόσωπο

ΑΣΕΠ: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΣΤΕ: Συμβούλιο της Επικρατείας

ΚΔΥ: Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων Ελλάδας

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητοί/ές συνάδελφοι,

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα της έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου, με θέμα: **«Εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε δημόσιους φορείς – Μελέτη περίπτωσης: Οι δικαστικοί υπάλληλοι της Ελλάδας»**, για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε όλους τους δικαστικούς υπαλλήλους ανεξαρτήτως τομέα και αποσκοπεί στην καταγραφή του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης που λαμβάνουν, καθώς και τον προσδιορισμό των παραγόντων που τη διαμορφώνουν.

Η συμμετοχή σας είναι σημαντική για τη διεξαγωγή της έρευνας, για αυτό σας παρακαλώ να αφιερώσετε δέκα λεπτά από το χρόνο σας και να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα παραμείνουν εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της έρευνας. Τα αποτελέσματα θα είναι στη διάθεσή σας εφόσον το επιθυμείτε. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση

Δουκένη Θεοδωρίδου

Δικαστική υπάλληλος του Διοικητικού Εφετείου Κομοτηνής

τηλ. 6973794716

e-mail: douktheodoridou@gmail.com

## Α΄ Μέρος

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. ΦΥΛΟ

Άνδρας

Γυναίκα

Άλλο

## **2. ΗΛΙΚΙΑ**

Έως 25 ετών

26-35 ετών

36-45 ετών

46-55 ετών

56 και άνω

## **3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

Άγαμος

Έγγαμος

Άλλο

## **4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Δημοτικό/Γυμνάσιο)

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκειο)

Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΙΕΚ)

Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ)

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

## **5. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

0-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

16-20 έτη

21-25 έτη

26-30 έτη

30 και άνω

## **6. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Μόνιμος υπάλληλος

Υπάλληλος ΙΔΑΧ

Άλλο

## 7. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δικαστικός Επιμελητής

Δακτυλογράφος/Χειριστής Η/Υ

Γραμματέας

Προϊστάμενος Τμήματος/Δνσης

Άλλη θέση

### Β' Μέρος

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ JSS

Πηγή: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

	<b>ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</b> Paul E. Spector Τμήμα Ψυχολογίας Πανεπιστήμιο της Νοτίου Φλόριντας Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.	
	<b>ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ</b> Παρακαλώ επιλέξτε για κάθε ερώτηση (σειρά) την πρόταση της στήλης, που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας γι' αυτήν.	Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ μετρίως Διαφωνώ λίγο Συμφωνώ λίγο Συμφωνώ μετρίως Συμφωνώ απόλυτα
1	Νιώθω ότι πληρώνομαι ένα δίκαιο ποσό για την εργασία που κάνω	1 2 3 4 5 6
2	Υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα για προαγωγή στη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6
3	Ο/Η Προϊστάμενος μου είναι πολύ ικανός στη δουλειά του	1 2 3 4 5 6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές), που λαμβάνω από την εργασία μου πέραν του μισθού	1 2 3 4 5 6



5	Όταν κάνω καλή δουλειά λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει	1 2 3 4 5 6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην εργασία μου, κάνουν την καλή δουλειά δύσκολη	1 2 3 4 5 6
7	Μου αρέσουν οι άνθρωποι που εργάζομαι μαζί τους	1 2 3 4 5 6
8	Μερικές φορές νιώθω ότι η δουλειά μου είναι χωρίς νόημα	1 2 3 4 5 6
9	Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Οργανισμού	1 2 3 4 5 6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ μικρές και σπάνιες	1 2 3 4 5 6
11	Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν πολλές πιθανότητες να προαχθούν	1 2 3 4 5 6
12	Ο/Η Προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου	1 2 3 4 5 6
13	Οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνουμε- πέραν του μισθού- είναι τόσο καλές όσο και αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1 2 3 4 5 6
14	Αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται	1 2 3 4 5 6
15	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλή δουλειά σπάνια βρίσκουν εμπόδιο στη γραφειοκρατία	1 2 3 4 5 6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	1 2 3 4 5 6
17	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6
18	Οι στόχοι του Οργανισμού που εργάζομαι, δεν μου είναι ξεκάθαροι	1 2 3 4 5 6
19	Νιώθω ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον Οργανισμό, όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου	1 2 3 4 5 6
20	Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	1 2 3 4 5 6
21	Ο/Η Προϊστάμενός μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	1 2 3 4 5 6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών- πέραν του μισθού- που έχουμε εδώ είναι δίκαιο	1 2 3 4 5 6

23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ	1 2 3 4 5 6
24	Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας στη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6
25	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	1 2 3 4 5 6
26	Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζομαι	1 2 3 4 5 6
27	Νιώθω ένα αίσθημα περηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	1 2 3 4 5 6
28	Νιώθω ικανοποίηση για τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	1 2 3 4 5 6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δε συμβαίνει	1 2 3 4 5 6
30	Συμπαθώ τον Προϊστάμενό μου	1 2 3 4 5 6
31	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από όσο θα έπρεπε	1 2 3 4 5 6
32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν αμείβονται όπως θα έπρεπε	1 2 3 4 5 6
33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες για προαγωγή που μου παρέχονται	1 2 3 4 5 6
34	Υπάρχουν πολλοί τσακωμοί και διαμάχες στη δουλειά	1 2 3 4 5 6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	1 2 3 4 5 6
36	Τα εργασιακά καθήκοντα δεν εξηγούνται πλήρως	1 2 3 4 5 6

