



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - MASTER IN PUBLIC MANAGEMENT**

**Διπλωματική Εργασία**

**«Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ, ΤΩΝ ΣΤΑΣΕΩΝ  
ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥΣ: Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΛΜΟΡΙΑΣ»**

**«THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE,  
EMPLOYEE ATTITUDES AND BEHAVIORS AND THEIR PERFORMANCE:  
THE CASE OF MUNICIPAL SCHOOLS OF ALMOPIA»**

**Χατζηανδρέου Χριστίνα του Σάββα**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: κ. Κάτου Αναστασία**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση**

**ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2020**

*η ζωή δεν είναι να έχεις και να αποκτάς, αλλά να είσαι και να γίνεσαι...*  
*Matthew Arnold*

*....στην οικογένειά μου και ιδιαίτερα στην κόρη μου Κωνσταντίνα,  
που είναι παιδί με ειδικές ανάγκες και με στερήθηκε όλον αυτό τον  
καιρό.....*

## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας αποτελεί υποχρέωσή μου να εκφράσω θερμές ευχαριστίες προς όλους όσους, αρχικά με παρακίνησαν να συνεχίσω τις σπουδές μου σε μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς και προς όλους εκείνους που μου παρείχαν αμέριστη την υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια της ερευνητικής μου προσπάθειας και συνέβαλλαν στην περάτωση της παρούσας εργασίας.

Πρωτίστως, οφείλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Κάτου, για την πολύτιμη επιστημονική καθοδήγησή της, την άριστη συνεργασία και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής.

Ευχαριστίες από καρδιάς ανήκουν επίσης στους φίλους μου και ανθρώπους του στενού οικογενειακού μου περιβάλλοντος, για την ανεκτίμητη καθοδήγηση, συμπαράσταση και την υποστήριξή τους σε κάθε επίπεδο, καθώς και στις συμφοιτήτριες του τμήματός μου, για την αγάπη που μου έδειξαν και την αгаστή συνεργασία τους.

Επιπρόσθετα, ειλικρινείς ευχαριστίες οφείλονται σε όλους τους συμμετέχοντες στην ερευνητική διαδικασία, οι οποίοι σε μια ιδιαίτερα δύσκολη χρονική στιγμή, λόγω της τρέχουσας συγκυρίας της εξάπλωσης της πανδημίας του κορωνοϊού, ανταποκρίθηκαν θετικά συμμετέχοντας στην έρευνα και συνέβαλαν στην ολοκλήρωσή της, καθιστώντας εφικτή την εκπλήρωση των στόχων της και μάλιστα δύο φορές!

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου, τον σύζυγό μου Αλέξανδρο, ο οποίος αποτελεί σιωπηλό αρωγό σε κάθε μου απόφαση, καθώς και τα παιδιά μου Ευθύμιο και Κωνσταντίνα, για την κατανόηση και ανεξάντλητη υπομονή που επέδειξαν τόσο κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου, όσο και κατά την περίοδο εκπόνησης και συγγραφής της διπλωματικής εργασίας. Εύχομαι να καταφέρω να αναπληρώσω τον χρόνο που τους στέρησα με την απουσία μου.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Το θεωρητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας αρχικά εξετάζει την έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς ως προς τις διάφορες παραμέτρους της, με ιδιαίτερη έμφαση στην επίδραση που αυτή έχει στην επίδοση των εργαζομένων. Στη συνέχεια, τα επόμενα κεφαλαία μελετούν ορισμένες επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς και πιο συγκεκριμένα το οργανωσιακό κλίμα και την οργανωσιακή κουλτούρα και στη συνέχεια τις εργασιακές στάσεις (επαγγελματική ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή εμπλοκή και εργασιακή συμμετοχή). Επιπλέον, εξετάζονται οι θετικές (ψυχολογικό κεφάλαιο, οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας) και αρνητικές (εκφοβισμός, δυσαρέσκεια, αποχωρήσεις) οργανωσιακές συμπεριφορές, ενώ εξετάζεται περιληπτικά και ένα υπόδειγμα στάσεων, συμπεριφορών και επίδοσης.

## **ABSTRACT**

The theoretical part of the thesis first examines the concept of organizational behavior in terms of its various parameters with particular emphasis on the effect it has on employee performance. The following chapters study some sub-dimensions of organizational behavior and more specifically the organizational climate and organizational culture but also the work attitudes (job satisfaction, organizational commitment, work engagement and work participation). Furthermore, the thesis examines the positive (psychological capital, organizational citizenship behavior) and negative (workplace bullying, resentment, turnover) organizational behaviors, while a model of attitudes, behaviors and performance is briefly examined.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	4
Πίνακες .....	6
Εικόνες.....	7
Σχήματα .....	8
1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ .....	9
1.1 Η έννοια της οργάνωσης.....	9
1.2 Αιτίες δημιουργίας των οργανώσεων.....	9
1.3 Η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς.....	10
1.4 Οργανωσιακή συμπεριφορά και οργανωσιακή ψυχολογία.....	12
1.5 Κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	14
1.6 Η εξέλιξη της οργανωσιακής συμπεριφοράς .....	16
1.7 Οργανωσιακή συμπεριφορά και επίδοση.....	19
1.8 Οργανωσιακή συμπεριφορά και δημόσιοι οργανισμοί.....	23
2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	25
2.1 Οργανωσιακό κλίμα .....	25
2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	29
3 ΣΤΑΣΕΙΣ .....	36
3.1 Ορισμός στάσεων.....	36
3.2 Οι εργασιακές στάσεις .....	38
3.2.1 Επαγγελματική/εργασιακή ικανοποίηση .....	38
3.2.2 Οργανωσιακή δέσμευση .....	43
3.2.3 Εργασιακή εμπλοκή.....	45
3.2.4 Εργασιακή συμμετοχή .....	46
4 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ.....	48
4.1 Θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές.....	48
4.1.1 Αρνητικές οργανωσιακές συμπεριφορές .....	50
4.1.2 Υπόδειγμα στάσεων, συμπεριφορών και επίδοσης .....	54
5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	60
5.1 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	60
5.2 Ανάλυση Δεδομένων.....	60
6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	63

6.1	Γενικά δημογραφικά στοιχεία.....	63
6.2	Ερωτηματολόγιο .....	66
6.2.1	Αντίληψη αναφορικά με το Οργανωσιακό κλίμα στον Οργανισμό .....	67
6.2.2	Στάσεις των εργαζομένων.....	68
6.2.3	Συμπεριφορές των εργαζομένων .....	70
6.2.4	Αντίληψη για την επίδοση του Οργανισμού.....	72
6.3	Στατιστική ανάλυση.....	74
6.4	Συσχετίσεις.....	76
7	Συμπεράσματα – Αντιπαράθεση με άλλες έρευνες .....	81
7.1	Συμπεράσματα .....	81
7.2	Περιορισμοί.....	87
7.3	Περαιτέρω έρευνα.....	88
8	Βιβλιογραφία .....	89
9	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	92

## Πίνακες

Πίνακας 5.1	Έλεγχος κανονικότητας.....	61
Πίνακας 6.1	Συχνότητα Ερωτήσεων της ενότητας Οργανωσιακό κλίμα.....	67
Πίνακας 6.2	Συχνότητα Ερωτήσεων της ενότητας Στάσεις των εργαζομένων .....	69
Πίνακας 6.3	Συχνότητα Ερωτήσεων της ενότητας Συμπεριφορές των εργαζομένων.....	71
Πίνακας 6.4	Συχνότητα Ερωτήσεων της ενότητας Αντίληψη για την επίδοση του Οργανισμού.....	73
Πίνακας 6.5	Συσχετίσεις των δημογραφικών παραγόντων με ερωτήσεις.....	77

## Εικόνες

Εικόνα 4. 1. Βασικό υπόδειγμα στάσεων, συμπεριφορών και επίδοσης (Κάτου, 2017)..	55
Εικόνα 4. 2. . Θεωρία της προσχεδιασμένης συμπεριφοράς (Levy, 2010): .....	57

## Σχήματα

Σχήμα 6.1 Ποσοστά φύλου των ερωτώμενων .....	63
Σχήμα 6.2 Ποσοστά ηλικιών των ερωτώμενων .....	63
Σχήμα 6.3 Ποσοστά επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων .....	64
Σχήμα 6.4 Οικογενειακή κατάσταση .....	64
Σχήμα 6.5 Τόπος εργασίας.....	65
Σχήμα 6.6 Οργανισμός.....	65
Σχήμα 6.7 Εργασιακή θέση των ερωτωμένων.....	66
Σχήμα 6.8 Μέση βαθμολογία ανά ερώτηση και συνολικά στην ενότητα Οργανωσιακό κλίμα .....	68
Σχήμα 6.9 Μέση βαθμολογία ανά ερώτηση και συνολικά στην ενότητα Στάσεις των εργαζομένων .....	70
Σχήμα 6.10 Μέση βαθμολογία ανά ερώτηση και συνολικά στην ενότητα Συμπεριφορές των εργαζομένων .....	72
Σχήμα 6.11 Μέση βαθμολογία ανά ερώτηση και συνολικά στην ενότητα Αντίληψη για την επίδοση του Οργανισμού.....	74
Σχήμα 6.12 Συχνότητα των απαντήσεων στη κλίμακα likert ανά θέση ιεραρχίας στις στατιστικά σημαντικές ερωτήσεις. ....	75
Σχήμα 6.13 Συχνότητα των απαντήσεων στη κλίμακα likert ανά φύλο.....	76



# 1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

## 1.1 Η έννοια της οργάνωσης

Η κάθε μορφή *οργάνωσης* μπορεί να περιγραφεί ως ένα διακριτό κοινωνικό σύνολο ανθρώπων το οποίο επιδιώκει την επίτευξη στόχων. Η κάθε οργάνωση, είτε αυτή αφορά μία κερδοσκοπική επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα, είτε έναν κοινωφελή δημόσιο οργανισμό ή οποιαδήποτε άλλη μορφή οργάνωσης, διαθέτει πέντε βασικά στοιχεία. Πρώτον, η κάθε οργάνωση αποτελείται από ομάδες ανθρώπων οι οποίοι αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν αναλαμβάνοντας ρόλους και επιτελώντας λειτουργίες που σκοπό έχουν την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Δεύτερον, η κάθε οργάνωση έχει μία συγκεκριμένη αποστολή και στόχους τα οποία άλλωστε αποτελούν και την θεμελιώδη αιτία της συγκρότησης μιας οργάνωσης. Τρίτον, η κάθε οργάνωση δεν συγκροτείται απλά από ένα σύνολο ατόμων αλλά διέπεται από μια συγκεκριμένη δομή και διάρθρωση η οποία κατανέμει ρόλους, καθήκοντα και αρμοδιότητες στα άτομα της οργάνωσης, τα οποία και αναλαμβάνουν να τα εκτελέσουν. Έτσι λοιπόν οι ενέργειες των ατόμων στο εσωτερικό μιας οργάνωσης είναι σχεδιασμένες και συντονισμένες. Τέταρτον, η κάθε οργάνωση παρά την αλληλεξάρτηση και την επίδραση που έχει με το περιβάλλον της είναι διακριτή από αυτό καθώς συγκροτεί μία ξεχωριστή κοινωνική οντότητα που έχει τα δικά της στοιχεία τα οποία την διακρίνουν από άλλες οργανώσεις και ευρύτερα το περιβάλλον. Τέλος, η κάθε οργάνωση δεν αποτελεί ένα στιγμιαίο αυθόρμητο κοινωνικό φαινόμενο αλλά διέπεται από μία χρονική διάρκεια, δηλαδή έχει μία συνέχεια (Μπουραντάς, 2015).

## 1.2 Αιτίες δημιουργίας των οργανώσεων

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα αποτελούν παραγωγικές-οικονομικές οργανώσεις οι οποίες κατατάσσονται μεταξύ των σημαντικότερων θεσμών της σύγχρονης κοινωνίας και οι οποίες δημιουργούνται προκειμένου να επιτύχουν στόχους που σχετίζονται με την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες. Είναι προφανές ότι οι άνθρωποι

μεμονωμένα δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με τον ίδιο τρόπο που το επιτυγχάνουν οι οργανώσεις. Στην πραγματικότητα οι θεμελιώδεις αιτίες που οδηγούν στη δημιουργία των οργανώσεων είναι οι ακόλουθες: πρώτον, η διαίρεση της εργασίας και η εξειδίκευση. Όταν οι άνθρωποι συνενώνονται στο πλαίσιο μιας οργάνωσης τότε το έργο το οποίο επιτελούν μοιράζεται σε επιμέρους τμήματα τα οποία αναλαμβάνει το κάθε άτομο. Ως εκ τούτου, αποκτά σταδιακά γνώσεις και δεξιότητες στο πεδίο αυτό. Υπό το πρίσμα αυτό, η οργάνωση καθιστά εφικτή τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Δεύτερον, είναι πρακτικά ανέφικτο να διαιρεθούν οι συντελεστές παραγωγής πχ. τεχνολογία, εργασία κτλ. Έτσι λοιπόν η δημιουργία των οργανώσεων επιτρέπει την αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής αυτών σε μαζικότερη κλίμακα. Τρίτον, οι οργανώσεις επιτρέπουν την επίτευξη οικονομικών κλίμακας καθώς εξαιτίας της μεγάλης παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών καθίσταται εφικτή η εξοικονόμηση πόρων, με αποτέλεσμα τη μείωση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής. Τέταρτον, η οργάνωση επιτρέπει την συνέργεια ανάμεσα σε διάφορες ομάδες ανθρώπων οι οποίοι δεν λειτουργούν μεμονωμένα αλλά συνεκτικά ως μία ολότητα. Πέμπτο, η συμμετοχή των ανθρώπων σε οργανώσεις επιτρέπει την ικανοποίηση πολλών εκ των αναγκών τους, όχι μόνο υλικών αλλά και κοινωνικών κ.α. Έκτο, η δημιουργία των οργανώσεων μειώνει το κόστος συναλλαγών, δηλαδή στο εσωτερικό τους επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός δραστηριοτήτων και συνεργασία. Συγκεντρωτικά λοιπόν οι οργανώσεις επιτρέπουν την επίτευξη στόχων και την ικανοποίηση αναγκών με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος. Άλλωστε μία από τις θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την επιβίωση και ανάπτυξη της κάθε οργάνωσης είναι η αποδοτικότητά της, δηλαδή η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών με τις ελάχιστες δυνατές δαπάνες παραγωγικών πόρων (Μπουραντάς, 2015).

### **1.3 Η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς**

Οι οργανώσεις αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας καθώς χωρίς αυτές οι ανθρώπινες κοινωνίες δεν θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Βασικό συστατικό των οργανώσεων είναι προφανώς οι άνθρωποι οι οποίοι τις στελεχώνουν, καθώς η επίτευξη των στόχων των οργανώσεων προϋποθέτει την

αποτελεσματική ομαδική και ατομική προσπάθεια. Κατά συνέπεια, η διοίκηση μιας οργάνωσης έχει ως προαπαιτούμενο τα διοικητικά της στελέχη να κατανοούν με πληρότητα και σαφήνεια την ανθρώπινη συμπεριφορά η οποία εκδηλώνεται μέσα στο περιβάλλον μιας οργάνωσης. Στο πλαίσιο των οργανώσεων λοιπόν, αποκτά ιδιαίτερη σημασία και η μελέτη της *οργανωσιακής συμπεριφοράς*, η οποία γενικά αφορά τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που απασχολούνται στο πλαίσιο μιας οργάνωσης αλλά και την συνολική συμπεριφορά της οργάνωσης αυτής με σκοπό την επίτευξη στόχων. Στο εσωτερικό των οργανώσεων λοιπόν συγκεντρώνονται άτομα τα οποία εργάζονται από κοινού προκειμένου να επιτύχουν ένα κοινό στόχο. Οι οργανώσεις όμως αποτελούνται όχι από ένα απλό άθροισμα ατόμων, αλλά από ένα συνεκτικό σύνολο ατόμων που αλληλεπιδρούν. Δεδομένου ότι οι οργανώσεις υφίστανται, προκειμένου να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο, θα πρέπει να εκτελούν μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια, ο συντονισμός των εργασιακών προσπαθειών των ατόμων που συναποτελούν μία οργάνωση και η μεταξύ τους συνεργασία είναι απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό. Έτσι λοιπόν το θεμελιώδες συστατικό της οργανωσιακής συμπεριφοράς, δηλαδή η ανθρώπινη συμπεριφορά, έχει ένα άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας οργάνωσης (Ζαβλανός, 2002).

Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά τη μελέτη ατόμων και ομάδων μέσα στο πλαίσιο μιας οργάνωσης και την εξέταση των εσωτερικών διαδικασιών και πρακτικών που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ατόμων, ομάδων και οργανισμών (Hellriegel & Slocum, 2011). Εναλλακτικά η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να γίνει αντιληπτή ως ένα πεδίο μελέτης που διερευνά τον αντίκτυπο των ατόμων, των ομάδων και της οργανωτικής δομής στην συμπεριφορά εντός μιας οργάνωσης, με σκοπό την εφαρμογή των γνώσεων αυτών για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Ο παραπάνω ορισμός πιο συγκεκριμένα έχει τρία κύρια στοιχεία. Πρώτον, η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι μια ερευνητική μελέτη ατόμων και ομάδων. Δεύτερον, εξετάζει τις επιπτώσεις της οργανωτικής δομής στην ανθρώπινη συμπεριφορά και το τρίτον, αναδεικνύει την αξιοποίηση της γνώσης αυτής για την επίτευξη της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η οργανωσιακή συμπεριφορά στην πραγματικότητα περιλαμβάνει την ενσωμάτωση θεωρητικών εννοιών και προσεγγίσεων από διάφορες επιστήμες όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, τα οικονομικά, η κοινωνική ψυχολογία και η πολιτική

επιστήμη. Επομένως, η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένας ευρύς τομέας στον οποίο το άτομο, η ομάδα και η οργανωτική δομή μελετώνται ως ένας κρίσιμος παράγοντας που συμβάλλει στην ανάπτυξη και την αποδοτικότητα μιας οργάνωσης (Kondalkar, 2007).

Συνοψίζοντας ένα από τα βασικά ζητούμενα της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών είναι η διερεύνηση των στοιχείων εκείνων που βελτιώνουν την λειτουργία μιας οργάνωσης. Στο πλαίσιο αυτό και με έμφαση στους ανθρώπινους πόρους η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να οριστεί ως «το γνωστικό αντικείμενο που ασχολείται με τη διερεύνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Περιλαμβάνει την κατανόηση, την πρόβλεψη και τον έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ασχολείται με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση των ανθρώπων ως μέλη ενός οργανισμού» (Κάτου, 2017, σ.9).

#### **1.4 Οργανωσιακή συμπεριφορά και οργανωσιακή ψυχολογία**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ζήτημα το οποίο θεμελιώνεται στην βάση της οργανωσιακής ψυχολογίας η οποία με την σειρά της αξιοποιεί εργαλεία της βασικής ψυχολογίας για να μελετήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ειδικότερα, το γνωστικό αντικείμενο της βασικής ψυχολογίας και κατ' επέκταση της οργανωσιακής ψυχολογίας ομαδοποιείται σε πέντε κατηγορίες (Κάτου, 2017):

I. Ψυχολογία φυσιολογίας: το αντικείμενο αυτής της κατηγορίας ψυχολογίας ασχολείται με τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ νου και σώματος και το οποίο μπορεί πχ. να επιδρά στο εργασιακό στρες κτλ.

II. Γνωστική ψυχολογία: αυτή η κατηγορία αφορά τις διαδικασίες σκέψης των εργαζομένων που μπορούν πχ. να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων.

III. Εξελικτική ψυχολογία: το γνωστικό αντικείμενο αυτό ασχολείται με τη μεταβολή της ψυχολογίας ενός εργαζομένου καθώς αυτός μεγαλώνει ηλικιακά επιφέροντας αλλαγές πχ. στον τρόπο που κατανοεί διάφορες έννοιες.

IV. Κοινωνική ψυχολογία: η κατηγορία αυτή εστιάζει στη συμπεριφορά των ανθρώπων σε σχέση με άλλους ανθρώπους, ενώ στο εργασιακό περιβάλλον αφορά πχ. τις ομάδες εργασίας.

V. Ψυχολογία προσωπικότητας: το γνωστικό αντικείμενο αυτό εξετάζει τις διαφορετικές τάσεις που εκδηλώνουν οι άνθρωποι και κατ' επέκταση συμπεριφέρονται, σκέφτονται και αισθάνονται διαφορετικά.

Ωστόσο στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο γνωστικό αντικείμενο το οποίο αφορά την ψυχολογία της προσωπικότητας. Η προσωπικότητα πιο συγκεκριμένα ενσωματώνει το σύνολο των χαρακτηριστικών τα οποία έχει ένας άνθρωπος και τα οποία επηρεάζουν με συγκεκριμένο και μοναδικό τρόπο τη νόηση, τα συναισθήματα τα κίνητρα αλλά και τη συμπεριφορά του. Η ψυχολογία της προσωπικότητας λοιπόν παρέχει το απαραίτητο θεωρητικό πλαίσιο προκειμένου να διερευνηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο μιας οργάνωσης. Η ψυχολογία της προσωπικότητας έχει επιχειρηθεί να προσεγγιστεί μέσα από διάφορα πρίσματα τα οποία είναι τα εξής (Κάτου, 2017):

I. Η ψυχαναλυτική προσέγγιση: οι εκπρόσωποι της προσέγγισης αυτής υποστηρίζουν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι κάτι το οποίο προσδιορίζεται από τις παλιές εμπειρίες που έχουν οι άνθρωποι οι οποίες και καθορίζουν τις αντιλήψεις τους για τα τρέχοντα γεγονότα.

II. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών: οι εκπρόσωποι της προσέγγισης αυτής θεωρούν ότι τα χαρακτηριστικά των ατόμων είναι εκείνα τα οποία προσδιορίζουν την συμπεριφορά τους (όπου ως χαρακτηριστικά γίνονται αντιληπτά οι σταθερές εκείνες οι οποίες και προδιαθέτουν τα άτομα να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο σε διάφορες καταστάσεις). Κατά την προσέγγιση αυτή το τρέχον περιβάλλον είναι αυτό που επηρεάζει και προσδιορίζει τη συμπεριφορά παρά οι προηγούμενες εμπειρίες ενός ατόμου.

III. Η συμπεριφοριστική προσέγγιση: η προσέγγιση αυτή εστιάζει στο κομμάτι εκείνο της προσωπικότητας ενός ατόμου και της συμπεριφοράς του, το οποίο είναι άμεσα παρατηρήσιμο και υποστηρίζει πως όλες οι ενέργειες και συμπεριφορές των ατόμων συνιστούν συμπεριφορές που επηρεάζονται άμεσα από το περιβάλλον τους.

IV. Η φαινομενολογική προσέγγιση: οι εκπρόσωποι της προσέγγισης αυτής υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζεται καθοριστικά από το νόημα που αποδίδουν σε προηγούμενες εμπειρίες, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους αλλά και αλληλεπιδρούν με αυτό.

V. Η κοινωνιο-γνωστική προσέγγιση: η προσέγγιση αυτή δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο μέρος της γνώσης ενός ατόμου το οποίο συνδέεται με την παρατήρηση των άλλων ατόμων κατά τις κοινωνικές του σχέσεις και τις εμπειρίες του.

VI. Η ομοιοστατική προσέγγιση: η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στην έννοια των συστημάτων όπου σε αυτά συμπεριλαμβάνονται και τα άτομα και τα οποία έχουν την ιδιότητα να προσαρμόζουν το εσωτερικό τους περιβάλλον σε καταστάσεις έτσι ώστε το σύστημα να διατηρείται σε σταθερότητα.

## 1.5 Κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς

Στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς οι τρεις βασικές εκείνες διαστάσεις οι οποίες επιδρούν συλλογικά στην συμπεριφορά περιλαμβάνουν τα μεμονωμένα μέλη μιας οργάνωσης, τις ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από ομάδες ατόμων, και τους οργανισμούς, δηλαδή τις δομές εντός των οποίων αλληλεπιδρούν τα άτομα και οι ομάδες με τις διάφορες λειτουργίες του μανάτζμεντ (Κάτου, 2007). Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να κατανοούν την συμπεριφορά των ατόμων που απασχολούνται σε μια οργάνωση. Αναλυτικότερα, η συμπεριφορά (  $\Sigma$  ) είναι συνάρτηση τόσο του ατόμου μεμονωμένα (  $A$  ) όσο και του περιβάλλοντος (  $\Pi$  ). Συγκεκριμένα ισχύει (Ζαβλανός, 2002):

$$\Sigma = f( A, \Pi )$$

Συνεπώς, για να κατανοηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά θα πρέπει να καταστούν γνωστά τα χαρακτηριστικά για το άτομο και τα γνωρίσματα που αφορούν το περιβάλλον. Το πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς συνεπάγεται γνώσεις σε τρία επίπεδα: τα άτομα, τις ομάδες και τις οργανώσεις. Αναλυτικότερα:

- I. Τα άτομα: οι οργανώσεις αποτελούνται από άτομα. Τα άτομα συγκροτούν τον πυρήνα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, είτε αυτά ενεργούν μεμονωμένα είτε ως μέλη ομάδων. Έτσι το καθήκον του κάθε διοικητικού στελέχους είναι να διαμορφώνει ένα τέτοιο περιβάλλον στην οργάνωση, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των ατόμων σε εναρμόνιση με τους στόχους της οργάνωσης (Ζαβλανός, 2002). Οι άνθρωποι είναι το κύριο συστατικό κάθε οργάνωσης και αποτελούν κατ' επέκταση αντικείμενο της διοίκησης. Στο εσωτερικό της κάθε οργάνωσης άλλωστε κάθε άτομο έχει έναν προσωπικό στόχο που πρέπει να επιτευχθεί. Οι οργανώσεις λοιπόν πρέπει να προσδιορίσουν το φάσμα αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την εκπλήρωσή τους, ώστε να μπορούν να αποδίδουν αποτελεσματικά. Επιπλέον, η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών πρέπει να οικοδομείται με βάση την πλήρη κατανόηση και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, ώστε να είναι εύκολο να επικοινωνούν και να κατανοούν ο ένας τον άλλον (Kondalkar, 2007).
- II. Οι ομάδες: οι ομάδες είναι αναγκαίες για τη λειτουργία όλων των οργανώσεων. Κάθε εργαζόμενος σε μια οργάνωση συμμετέχει σε μια ή ακόμη και περισσότερες ομάδες. Κατά συνέπεια η κατανόηση της δομής και του τρόπου λειτουργίας των ομάδων και της συμπεριφοράς τους, προσθέτει μια συμπληρωματική αλλά το ίδιο σημαντική διάσταση στην οργανωσιακή συμπεριφορά (Ζαβλανός, 2002). Οι ομάδες λοιπόν παίζουν ζωτικό ρόλο στις οργανώσεις. Στο πλαίσιο αυτό το άτομο είναι εύλογο να έχει τα προσωπικά του συμφέροντα συναρθρωμένα με μια οργάνωση, χωρίς όμως αυτά να έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους της ομάδας. Στην πραγματικότητα είναι η επίτευξη των ομαδικών στόχων που συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. (Kondalkar, 2007).
- III. Ο οργανισμός: τα άτομα και οι ομάδες αλληλεπιδρούν εντός των οργανώσεων. Η συμπεριφορά τους επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως η οργανωτική δομή, η ηγεσία, η τεχνολογία, το διοικητικό στυλ κτλ. τα οποία προγραμματίζουν, κατευθύνουν και ελέγχουν τις οργανωσιακές διαδικασίες (Ζαβλανός, 2002).

Λαμβάνοντας υπόψη την πολυδιάστατη φύση της οργανωσιακής συμπεριφοράς σημειώνεται ότι στον πυρήνα της βρίσκεται το οργανωσιακό δίλημμα, δηλαδή το πρόβλημα το οποίο μπορεί να προκύψει στο εσωτερικό ενός οργανισμού ή μιας

επιχείρησης από την πιθανή ασυμφωνία και ασυμβατότητα ανάμεσα στους στόχους των ατόμων και στον σκοπό της επιχείρησης ή του οργανισμού αυτού. Το οργανωσιακό δίλημμα και πιο συγκεκριμένα η άρση του αποτελεί τον βασικό στόχο της οργανωσιακής συμπεριφοράς η οποία επιδιώκει να εναρμονίσει τους ατομικούς και συλλογικούς στόχους έτσι ώστε να βελτιώσει συνολικά την παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης. Η άμβλυνση του προβλήματος του οργανωσιακού διλήμματος είναι βέβαια ένα σύνθετο ζήτημα καθώς η ανάλυση της οργανωσιακής συμπεριφοράς αποτελεί αποκρυστάλλωση ποικίλων παραμέτρων. Άλλωστε, όπως προαναφέρθηκε η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να ερμηνευτεί με βάση τις πέντε βασικές επιστήμες συμπεριφοράς. Στο πλαίσιο αυτό, πρώτον, η επιστήμη της ψυχολογίας συμβάλλει στην διερεύνηση και κατανόηση των αξιών, των στάσεων, των αντιλήψεων, της προσωπικότητας, των συναισθημάτων, της υποκίνησης και άλλων χαρακτηριστικών τα οποία φέρουν τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο. Δεύτερον, η επιστήμη της κοινωνιολογίας επιτρέπει την εξέταση ζητημάτων όπως η ηγεσία, οι εργασιακές ομάδες, η δυναμική που αναπτύσσεται στο εσωτερικό των ομάδων, η επιρροή, η εξουσία αλλά και η οργανωσιακή κουλτούρα τα οποία επηρεάζουν πρωτίστως τις ομάδες και δευτερευόντως τον οργανισμό. Τρίτον, η κοινωνική ψυχολογία επιτρέπει την εξέταση ζητημάτων όπως η επικοινωνία και η λήψη ομαδικών αποφάσεων τα οποία και επηρεάζουν τις ομάδες. Τέταρτον, η επιστήμη της ανθρωπολογίας καθιστά εφικτή την ανάλυση των διαφορετικών τύπων κουλτούρας αλλά και την ανάλυση του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζοντας αντίστοιχα τις ομάδες και τον οργανισμό. Πέμπτο, οι πολιτικές επιστήμες καθιστούν περισσότερο κατανοητά ζητήματα όπως είναι οι συγκρούσεις, οι συμμαχίες και οι συνασπισμοί τα οποία και χαρακτηρίζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού (Κάτου, 2017).

## 1.6 Η εξέλιξη της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Οι θεωρίες, οι προσεγγίσεις και τα υποδείγματα της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών ακολούθησαν μία εξελικτική πορεία στη σύγχρονη εποχή ανταποκρινόμενα



και στις μεταβολές του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος. Επιχειρώντας μία συνοπτική παρουσίαση της διαχρονικής εξέλιξης της ιστορίας της διοίκησης διακρίνονται τρεις μεγάλες ομάδες θεωρητικών προσεγγίσεων.

Η πρώτη ομάδα αναλυτικότερα αφορά τη σχολή του *επιστημονικού μάνατζμεντ* με επικεφαλής τον Frederick W. Taylor (1856-1915). Στον πυρήνα της προσέγγισής του ήταν η αντίληψη ότι η διοίκηση θα πρέπει να θεμελιώνεται στην επιστημονική μελέτη που αφορά τις διαδικασίες εκτέλεσης μιας εργασίας εκ μέρους των εργατών. Η σχολή του επιστημονικού μάνατζμεντ έπαιξε σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους παραγωγής, από την άλλη ωστόσο αγνόησε την διάσταση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων καθώς τους αντιλαμβάνονταν περισσότερο ως άβουλες μηχανές (Χυτήρης, 2013). Ο Taylor περιγράφεται συχνά ως ο πρώτος που έδωσε έμφαση στην αποδοτικότητα των οργανισμών και θεωρήθηκε ως ο πατέρας του *επιστημονικού μάνατζμεντ*. Στην πραγματικότητα η επιρροή του Taylor στην επιστήμη της διοίκησης στον εικοστό αιώνα είναι αναμφισβήτητη. Ο Taylor ήταν ένας από τους πρώτους που προσπάθησαν να αναλύσουν συστηματικά τον άνθρωπο και την συμπεριφορά του στην εργασία. Υποστήριξε τη χρήση της μελέτης χρόνου και κίνησης ως ένα μέσο τυποποίησης των εργασιακών δραστηριοτήτων. Η επιστημονική του προσέγγιση επικεντρώθηκε στην λεπτομερή παρατήρηση και μέτρηση ακόμη και της πιο τυποποιημένης επαναλαμβανόμενης εργασίας, προκειμένου να εντοπιστεί ο βέλτιστος τρόπος εκτέλεσής της. Τα αποτελέσματα της προσέγγισης του Taylor ,με την παραγωγικότητα να αυξάνεται, ήταν θεαματικά. Φυσικά, με τον τρόπο αυτό ο Taylor διαμόρφωσε τις συνθήκες για τις τεχνικές μαζικής παραγωγής που κυριάρχησαν στην διοικητική σκέψη στο πρώτο μισό του εικοστού αιώνα (Middleton, 2002).

Η δεύτερη ομάδα αφορά τη σχολή των *αρχών της διοίκησης*. Σε αντίθεση με τη σχολή του επιστημονικού μάνατζμεντ που έδινε έμφαση στην παραγωγή, η σχολή αυτή επικεντρώνονταν στο σύνολο του οργανισμού και ειδικότερα στο διοικητικό έργο. Πατέρας αυτής της σχολής θεωρείται ο Henri Fayol (1841-1925), ενώ τέλος σημαντική είναι και η συνεισφορά των Chandler, Mintzberg και Drucker (Χυτήρης, 2013). Οι αρχές της σύγχρονης διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών λοιπόν, εντοπίζονται στο έργο του Fayol, ο οποίος και ανέδειξε την σημασία της διοίκησης για τους σύγχρονους οργανισμούς.

Συγκεκριμένα, ο Fayol ήταν αυτός ο οποίος διέκρινε το σύνολο του διοικητικού έργου σε επιμέρους κατηγορίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο έλεγχος και η διεύθυνση. Μέχρι και σήμερα η διάκριση αυτή γίνεται αποδεκτή. Επιπλέον, ο Fayol ήταν από τους πρώτους οι οποίοι χώρισαν τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης στα βασικά τους στοιχεία και συγκεκριμένα στις τεχνικές, εμπορικές, χρηματοοικονομικές, λογιστικές και διοικητικές λειτουργίες. Έτσι λοιπόν οι αρχές που διατύπωσε ο Fayol επηρέασαν δραστικά τις πρακτικές της διοίκησης των επιχειρήσεων και επηρέασαν τη σύγχρονη διοικητική σκέψη (Middleton, 2002).

Η τρίτη σχολή για τη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών αφορά τη *θεώρηση των συμπεριφοριστών*. Πράγματι από το πρώτο μισό του 20ού αιώνα και μετά το ενδιαφέρον της διοίκησης επιχειρήσεων μετατοπίστηκε στο ζήτημα της κοινωνικής διάστασης της εργασίας με αποτέλεσμα οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι ανάγκες των εργαζομένων στο εργασιακό χώρο να βρεθούν στον πυρήνα μιας νέας προσέγγισης. Εξορμούμενοι από τις υποθέσεις των κοινωνικών επιστημών (ψυχολογία, κοινωνιολογία, ανθρωπολογία κτλ.) οι θεωρητικοί της σχολής των συμπεριφοριστών ανέπτυξαν πρακτικές με στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων, τη βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας, την ηγεσία κτλ. Στο πλαίσιο της θεωρίας των συμπεριφοριστών αναγνωρίστηκε η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και υπογραμμίστηκε η ανάγκη τα εφαρμοζόμενα συστήματα διοίκησης να αναδεικνύουν όχι μόνο την τεχνική αλλά και την ανθρώπινη διάσταση μιας οικονομικής μονάδας (Χυτήρης, 2013). Έτσι λοιπόν, η βιομηχανική παραγωγή των πρώτων δεκαετιών του εικοστού αιώνα ακολουθούσε μεν την προσέγγιση της σχολής των *αρχών της διοίκησης* και της σχολής του *επιστημονικού μάνατζμεντ* δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα, όμως την ίδια στιγμή οι ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων αγνοούνταν, παρά το γεγονός ότι ήταν ένας σημαντικός παράγοντας που εμπλέκονταν στην παραγωγική διαδικασία. Ένας από τους πρωτοπόρους που ανέδειξαν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ήταν η Mary Parker Follett, οι απόψεις της οποίας αγνοήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από τον επιχειρηματικό κόσμο. Όμως, όλο και περισσότερο, κατά τη δεκαετία του 1930, η κριτική για τις ιδέες του Taylor και του Fayol άρχισαν να αυξάνονται. Ο E. Mayo ήταν μόνο ένας από αυτούς που πίστευαν ότι οι ιδέες αυτές αποξένωναν τους ανθρώπους από το αντικείμενο της εργασίας τους και ηγήθηκε του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων. Η προσέγγιση αυτή εστίαζε σε ένα πιο

ανοιχτό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να εκφράσουν την δημιουργικότητά τους και όπου οι επιχειρήσεις θα μεριμνούσαν για τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του προσωπικού. Σταδιακά λοιπόν άρχισε να μεταβάλλεται η σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και του εργατικού δυναμικού τους. Η σταδιακή συνειδητοποίηση εκ μέρους ορισμένων οργανισμών ότι επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης του προσωπικού απαιτούσε καλύτερη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς οδήγησε αναπόφευκτα στη δημιουργία επιχειρήσεων με μικρότερη εμμονή στην αποδοτικότητα. Όχι ότι η έμφαση στην αποδοτικότητα είχε απορριφθεί - αναμφισβήτητα διατηρεί μια ισχυρή παρουσία μέχρι σήμερα – αλλά πλέον υπήρχε μια εναλλακτική προσέγγιση για την οργάνωση της εργασίας. Σε μεγάλο βαθμό, τα τελευταία πενήντα χρόνια υπήρξε μια εμβάθυνση της κατανόησης αυτών των σχολών σκέψης της διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, υπήρξαν πολλές σημαντικές συνεισφορές, όσον αφορά στην κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς όπως λ.χ. του Abraham Maslow σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις ανάγκες και τα κίνητρα, της θεωρίας του McGregor X και Y για την ηγεσία, του Edgar Schein σχετικά με την κουλτούρα, του Peter Senge για τη μάθηση κτλ. Ωστόσο, οι βασικές υποθέσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς διαμορφώθηκαν στο πρώτο μισό του εικοστού αιώνα και σε όλο τον εικοστό αιώνα παρέμειναν σε γενικές γραμμές αναλλοίωτες (Middleton, 2002).

## **1.7 Οργανωσιακή συμπεριφορά και επίδοση**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά λοιπόν, όπως προαναφέρθηκε, αφορά γενικά τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο των οργανώσεων. Στο πλαίσιο αυτό επιδιώκει να κατανοήσει βαθύτερα την ατομική και ομαδική συμπεριφορά και τις διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και την οργανωσιακή δυναμική που αναπτύσσεται. Κατά το παρελθόν η έμφαση δίνονταν, τόσο από την ακαδημαϊκή έρευνα όσο και από τη διοίκηση επιχειρήσεων, αποκλειστικά στην απόδοση των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Στη συνέχεια ωστόσο το ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό ενδιαφέρον διευρύνθηκε περιλαμβάνοντας τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό έδωσε έναυσμα προκειμένου να μελετηθεί βαθύτερα η οργανωσιακή συμπεριφορά και να αναδειχθεί ο αντίκτυπος του ανθρώπινου παράγοντα στην απόδοση των οργανώσεων. Στο πλαίσιο αυτό όπως προαναφέρθηκε, η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα διεπιστημονικό πεδίο γνώσης, το οποίο έχει αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με επιστημονικά πεδία όπως η

ψυχολογία, η κοινωνιολογία η ανθρωπολογία και άλλες κοινωνικές επιστήμες. Η οργανωσιακή συμπεριφορά ωστόσο, αποτελεί ένα διακριτό επιστημονικό πεδίο, καθώς ο στόχος της είναι να ενοποιήσει τις θεωρήσεις και τις υποθέσεις των επιστημονικών πεδίων που τη συναποτελούν και να τις εφαρμόσει στον πραγματικό κόσμο επιλύοντας οργανωσιακά προβλήματα. Ο απώτερος στόχος της οργανωσιακής συμπεριφοράς λοιπόν είναι να βελτιώσει την επίδοση των ατόμων, των ομάδων και συνολικά των οργανισμών (Schermerhorn et al., 2006).

Στο πλαίσιο μιας οργάνωσης λοιπόν, είτε αυτή αφορά έναν οργανισμό είτε μία επιχείρηση, οι στόχοι της επιτυγχάνονται μέσω της αξιοποίησης των υλικών και κυρίως των ανθρώπινων πόρων. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούνται από τα άτομα αλλά και τις ομάδες, οι οποίες απασχολούνται προκειμένου να επιτύχουν το σκοπό μιας οργάνωσης. Ειδικότερα, οι άνθρωποι και οι υπόλοιποι πόροι αξιοποιούνται στο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή της μεθόδου εκείνης, η οποία μετατρέπει τις εισροές (συντελεστές παραγωγής) σε εκροές, δηλαδή σε προϊόντα (αγαθά και υπηρεσίες). Η λειτουργικότητα της παραγωγικής διαδικασίας εκτιμάται σε όρους παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ειδικότερα, η παραγωγικότητα αφορά τη σχέση ανάμεσα στις εισροές και στις εκροές. Η αποτελεσματικότητα δίνει έμφαση στο βαθμό στον οποίο μία οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους της, ενώ η αποδοτικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια οργάνωση χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Στο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας οι άνθρωποι πόροι αποτελούν και τον ουσιαστικότερο συντελεστή παραγωγής (Κάτου, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, η αποδοτικότητα της εργασίας, ή διατυπωμένο διαφορετικά η παραγωγικότητα των ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από τρεις παραμέτρους. Πράγματι, η εργασιακή επίδοση είναι μία έννοια η οποία έχει τρεις βασικές συνιστώσες και συγκεκριμένα την ικανότητα προς εργασία, που αφορά τις γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες κτλ. των εργαζομένων, την επιθυμία προς εργασία, δηλαδή την επιθυμία των εργαζομένων να καταβάλουν εργασιακή προσπάθεια, αλλά και την ευκαιρία προς εργασία, η οποία αναφέρεται στην εργασιακή υποστήριξη των εργαζομένων. Οι τρεις αυτές συνιστώσες διαμορφώνουν την λεγόμενη *εξίσωση επίδοσης της εργασίας* η οποία μπορεί να είναι είτε

ατομική, είτε ομαδική, είτε συνολική σε επίπεδο οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό υπογραμμίζεται ότι η οργανωσιακή επίδοση έχει πέντε διαφορετικές διαστάσεις. Αναλυτικότερα οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής: η αποτελεσματικότητα, η οποία αφορά το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του, η αποδοτικότητα, η οποία λαμβάνει υπόψη τους πόρους που δαπανήθηκαν για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, η ανάπτυξη, η οποία αφορά τον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός αναπτύσσεται με βάση τις δυνατότητες που έχει ανταποκρινόμενος σε ευκαιρίες και προκλήσεις, η ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών, η καινοτομία που ενσωματώνεται σε προϊόντα και υπηρεσίες ή και διαδικασίες, και τέλος η ποιότητα που αφορά τα προϊόντα που παράγονται και τις υπηρεσίες που παρέχονται (Κάτου, 2017).

Στο πλαίσιο αυτό τα διοικητικά στελέχη και οι οικονομολόγοι θεωρούσαν παραδοσιακά ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συνεπάγεται ένα απαραίτητο κόστος, και όχι ότι ήταν στην πραγματικότητα μια πηγή αξίας για τους οργανισμούς τους. Πράγματι, συνέδεαν την οικονομική αξία συνήθως με το κεφάλαιο: μετρητά, εξοπλισμός, τεχνολογία, εγκαταστάσεις. Ωστόσο, η έρευνα έχει δείξει ότι οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορούν να είναι πολύτιμες καθώς οι διάφορες αποφάσεις που λαμβάνονται στο πεδίο αυτό και οι διάφορες τεχνικές που εφαρμόζονται επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα και γενικά την επίδοση ενός οργανισμού. Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι είναι πόροι για έναν οργανισμό. Έτσι, το ανθρώπινο κεφάλαιο και τα χαρακτηριστικά του μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία σε έναν οργανισμό. Με άλλα λόγια, όποιο κι αν είναι το πεδίο δραστηριοποίησής του, για να επιτύχει ένας οργανισμός σε αυτό που κάνει, χρειάζεται εργαζομένους με γνώσεις, δεξιότητες και προθυμία να καταβάλουν εργασιακή προσπάθεια. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στις σημερινές οργανώσεις αποτελούν πηγή της επιτυχίας ή της αποτυχίας της. Στο πλαίσιο αυτό η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, επηρεάζοντας ποιος εργάζεται για μια οργάνωση και τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται, συμβάλλει στην επίδοση ενός οργανισμού (Noe et al., 2016).

Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων πιο συγκεκριμένα, λαμβάνει το εννοιολογικό της περιεχόμενο από τις έννοιες που εμπεριέχει. Από τη μία πλευρά η διοίκηση αφορά στη διαμόρφωση του τρόπου δραστηριοποίησης των μελών ενός

οργανισμού με στόχο την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, ενώ από την άλλη πλευρά οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν το προσωπικό το οποίο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων αυτών. Η έννοια των ανθρώπινων πόρων άλλωστε ή εναλλακτικά του ανθρώπινου κεφαλαίου ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά, της ικανότητες, τις δεξιότητες και μία σειρά άλλων γνωρισμάτων που οι άνθρωποι φέρουν στον εργασιακό τους χώρο. Ωστόσο, η εκτίμηση της συνεισφοράς των ανθρώπινων πόρων στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού είναι δύσκολο εγχείρημα και κατά συνέπεια η διοίκηση ανθρώπινων πόρων εμπλουτίζεται μεταξύ άλλων και με την προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς έτσι ώστε να κατανοηθεί, να προβλεφθεί και να ελεγχθεί αποτελεσματικότερα η ανθρώπινη συμπεριφορά και να διερευνηθούν οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν στην επίδοση των ανθρώπων ως μέλη μιας οργάνωσης. Έτσι λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μία φιλοσοφία που διαπνέει τη διοίκηση και θεμελιώνεται στην πεποίθηση ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν παράγοντα κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και παράλληλα συνιστούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κάτου, 2017a).

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμη παράμετρος για την επιτυχία μιας οργάνωσης επειδή το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις παρακάτω ιδιότητες: πρώτον, οι άνθρωποι πόροι είναι πολύτιμοι καθώς οι εργαζόμενοι εκτελούν πολλές κρίσιμες λειτουργίες που προσθέτουν αξία σε ένα αγαθό ή υπηρεσία. Δεύτερον, το ανθρώπινο δυναμικό είναι σπάνιο με την έννοια ότι ένα άτομο με υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων και γνώσεων είναι συχνά δυσεύρετο και ένας οργανισμός μπορεί να σπαταλήσει μεγάλο χρονικό διάστημα ψάχνοντας για έναν ταλαντούχο και πεπειραμένο εργαζόμενο. Τρίτον, οι άνθρωποι πόροι δεν έχουν καλά υποκατάστατα καθώς όταν είναι καλά εκπαιδευμένοι και παρακινούμενοι και αναπτύσσουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους είναι δύσκολο να υπάρξει άλλος πόρος που να μπορεί να τους αντικαταστήσει. Τέταρτον, ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να αποτελέσει εύκολα αντικείμενο μίμησης. Προκειμένου ένας ανταγωνιστικός οργανισμός να μιμηθεί τους ανθρώπινους πόρους με υψηλές επιδόσεις θα πρέπει όχι μόνο να προσλάβει με τις ίδιες δεξιότητες και ικανότητες αλλά και να δημιουργήσει τις ίδιες συνθήκες και να εφαρμόσει τα ίδια συστήματα που επιτρέπουν σε αυτούς τους εργαζόμενους να έχουν υψηλές επιδόσεις. Αυτές οι ιδιότητες

του ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνουν ότι οι άνθρωποι πόροι έχουν τεράστιες δυνατότητες. Μία οργάνωση που αντιλαμβάνεται αυτή την δυναμική, μεριμνά προκειμένου να τους αξιοποιήσει μέσω της υλοποίησης πολιτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού άλλωστε μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο μιας υψηλής επίδοσης, δηλαδή να συμβάλλει στην διαμόρφωση μιας οργάνωσης όπου η τεχνολογία, η οργανωτική δομή, οι εργαζόμενοι και οι διάφορες διαδικασίες συνεργάζονται απρόσκοπτα και αποδοτικά (Noe et al., 2016).

## **1.8 Οργανωσιακή συμπεριφορά και δημόσιοι οργανισμοί**

Η οργανωτική συμπεριφορά δίνει πρωτίστως έμφαση στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις ατομικές αξίες και δευτερευόντως στις οργανωτικές δομές και τις οργανωτικές αξίες. Κατά συνέπεια, η οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά την κατανόηση και τον επηρεασμό της ατομικής και ομαδικής ανθρώπινης συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, η οργανωτική συμπεριφορά ασχολείται σχεδόν με όλες τις πτυχές των οργανισμών και της διοίκησής τους, αλλά το κάνει από την οπτική γωνία των ανθρώπων. Στο πλαίσιο των οργανισμών του δημόσιου φορέα όμως, θα πρέπει να προστεθεί μια ακόμη διάσταση και συγκεκριμένα αυτή που αφορά στη διακυβέρνηση για το δημόσιο συμφέρον. Στους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ενδιαφέρονται όχι μόνο για την καθοδήγηση και την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά να το κάνουν με τρόπο συμβατό με τις δημοκρατικές αξίες και το δημόσιο συμφέρον. Στον δημόσιο τομέα, δεν αρκεί προκειμένου να επιτύχει κανείς να επηρεάσει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν την ευθύνη να διαχειρίζονται την οργανωτική συμπεριφορά έτσι ώστε να ικανοποιούν τους δημόσιους στόχους και τις ανάγκες της κοινότητας και αυτές οι αξίες, στην πραγματικότητα, είναι πιο σημαντικές από τις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες των διευθυντών ή των εργαζομένων ή οργανωτικές αξίες όπως η σταθερότητα. Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή συμπεριφορά στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει τόσο τις αξίες που ενυπάρχουν σε μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση των οργανώσεων όσο και τις αξίες που καθοδηγούν τους δημόσιους οργανισμούς σε μια δημοκρατική κυβέρνηση. Στην πραγματικότητα λοιπόν, η οργανωσιακή συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων, των ομάδων, των οργανισμών και του δημόσιου

συμφέροντος. Έτσι λοιπόν η οργανωσιακή συμπεριφορά στους δημόσιους οργανισμούς είναι το προϊόν πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανωτικών παραγόντων και του δημόσιου περιβάλλοντος στο οποίο συμβαίνουν όλα αυτά (Denhardt et al., 2017).



## 2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

### 2.1 Οργανωσιακό κλίμα

Το οργανωσιακό κλίμα είναι ένα ακόμη οργανωτικό στοιχείο που επηρεάζει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, δηλαδή την οργανωσιακή συμπεριφορά, και κατ' επέκταση την οργανωτική απόδοση. Κατά μία έννοια, υπάρχει μια ομοιότητα μεταξύ του φυσικού κλίματος και του οργανωσιακού κλίματος. Όπως στο φυσικό κλίμα, στο οργανωσιακό κλίμα υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που επικρατούν και το διαμορφώνουν. Το οργανωσιακό κλίμα βέβαια ποικίλλει από οργανισμό σε οργανισμό και από χρονική στιγμή σε χρονική στιγμή ακόμη και στην περίπτωση του ίδιου οργανισμού. Το σημαντικότερο ωστόσο είναι ότι το οργανωσιακό κλίμα μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά των εργαζομένων και, με τη σειρά της, στην απόδοση ενός οργανισμού. Αναγνωρίζοντας αυτή την επίδραση του οργανωσιακού κλίματος αυξάνεται το ενδιαφέρον για την κατανόηση και την εφαρμογή του (Khanka, 2006).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω το οργανωσιακό κλίμα μπορεί να οριστεί ως το κοινό νόημα που τα μέλη μιας οργάνωσης αποδίδουν σε διάφορα γεγονότα, πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες τις οποίες βιώνουν στο εσωτερικό μιας οργάνωσης και στις συμπεριφορές τις οποίες τα ίδια τα μέλη αντιλαμβάνονται ότι επιβραβεύονται, υποστηρίζονται και προσδοκούνται από αυτά. Ο ορισμός αυτός αποτελεί μία ενοποίηση και συγχώνευση των διαφόρων ορισμών που έχουν κατά καιρούς δοθεί στο οργανωσιακό κλίμα, οι οποίοι εξαιτίας της μεγάλης ποικιλίας τους, δίνουν έμφαση σε επιμέρους ζητήματα της έννοιας αυτής. Ειδικότερα, ο παραπάνω ορισμός ενοποιεί ορισμένες βασικές υποθέσεις οι οποίες ενσωματώνονται διαχρονικά στις προσπάθειες εννοιολογικής οριοθέτησης του οργανωσιακού κλίματος (Ehrhart et al., 2013). Ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση των υποθέσεων αυτών:

Πρώτον, το οργανωσιακό κλίμα αναδύεται μέσω πολυάριθμων μηχανισμών, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της κατάρτισης κτλ. Ειδικότερα, ένα ζήτημα που έχει προκύψει από τους πολλούς προτεινόμενους ορισμούς του κλίματος με την πάροδο των ετών είναι ότι το οργανωσιακό κλίμα δημιουργείται και διατηρείται μέσω πολλών διαφορετικών μηχανισμών. Αναλυτικότερα, αρχικά θεωρήθηκε ότι το

οργανωσιακό κλίμα αναδύονταν όχι μόνο από τις συμπεριφορές των ηγετών αλλά και από τις προσδοκίες που είχαν οι ηγέτες για τους υφισταμένους. Επίσης, θεωρήθηκε ότι το οργανωσιακό κλίμα βασίζεται στην καθημερινή συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών, σε συνδυασμό με τις πολιτικές και τη γενική φιλοσοφία του οργανισμού. Εκτός από την ηγεσία, έμφαση επίσης δόθηκε στο ρόλο της ιστορίας και της παράδοσης, καθώς και του φυσικού χώρου. Στη συνέχεια αναδείχθηκαν και πρόσθετοι μηχανισμοί για τη δημιουργία οργανωσιακού κλίματος, συμπεριλαμβανομένων των κανόνων συμπεριφοράς των εργαζομένων, της άμεσης και έμμεσης επικοινωνίας από τη διοίκηση, την εκπαίδευση και το υπόβαθρο των εργαζομένων, το σύστημα αμοιβών, και τις πολιτικές που αφορούν την επιλογή και τη διατήρηση του προσωπικού (Ehrhart et al., 2013).

Δεύτερον, δεν είναι μόνο οι παραπάνω μηχανισμοί που διαμορφώνουν το οργανωσιακό κλίμα, αλλά οι εμπειρίες που παράγουν και το νόημα που τους αποδίδεται. Παρόλο που όλοι αυτοί οι μηχανισμοί έχουν περιγραφεί ως σημαντικοί για τον καθορισμό του κλίματος μιας οργάνωσης, υπήρξε επίσης η αντίληψη ότι αυτά ήταν μεμονωμένα τμήματα που δεν εξέφραζαν το σύνολο της έννοιας του οργανωσιακού κλίματος. Το οργανωσιακό κλίμα είναι στην πραγματικότητα το σύνολο της οργανωτικής ζωής που αποτελείται από επιμέρους βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν ωστόσο ένα οργανωσιακό σύστημα. Το οργανωσιακό κλίμα λοιπόν, θεωρήθηκε ότι είναι το σύνολο των προσδοκιών και αξιών που ενυπάρχουν σε ένα δεδομένο οργανωσιακό περιβάλλον και περιγράφηκε ως η *ψυχολογική ατμόσφαιρα* μιας οργάνωσης. Σταδιακά λοιπόν, καθιερώθηκε η ιδέα ότι το οργανωσιακό κλίμα είναι ένας τρόπος για να συνοψιστεί με τρόπο ολιστικό το σύνολο των μεμονωμένων εμπειριών. Στο πλαίσιο αυτό θεωρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να θέσουν μια τάξη στις δέσμες εμπειριών που έχουν συνθέτοντας τα πολλά στοιχεία στο περιβάλλοντος μιας οργάνωσης. Υπό το πρίσμα αυτό, το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί ένα απόσταγμα ή μια αφαίρεση που αποτυπώνει το νόημα που αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε ένα σύνολο εμπειριών (Ehrhart et al., 2013).

Τρίτον, το οργανωσιακό κλίμα είναι ιδιοκτησία όχι των ατόμων αλλά των οργανισμών. Η υπόθεση αυτή συνεπάγεται ότι το οργανωσιακό κλίμα βασίζεται σε κοινές εμπειρίες και σε κοινά νοήματα. Εκτός από την ιδέα μιας ουσιαστικής αφαίρεσης εμπειριών, το οργανωσιακό κλίμα εκτείνεται πέρα από το ατομικό επίπεδο αυτών των

εμπειριών. Το οργανωσιακό κλίμα άλλωστε, δεν προσεγγίζεται ως μια ατομική μεταβλητή, αλλά ως κάτι που βιώνεται και μοιράζεται από κοινού από μια ολόκληρη ομάδα. Το οργανωσιακό κλίμα λοιπόν θεωρήθηκε ως μια μεταβλητή οργανωσιακού παρά ατομικού επιπέδου. Έτσι τονίστηκε ότι το οργανωσιακό κλίμα χαρακτηρίζει το σύνολο των χαρακτηριστικών που περιγράφουν μια οργάνωση και το εσωτερικό της περιβάλλον και ερμηνεύεται με όρους κοινών νοημάτων τα οποία διαπνέουν τα περισσότερα μέλη της οργάνωσης (Ehrhart et al., 2013).

Τέταρτον, οι κοινές εμπειρίες και το νόημα που τους αποδίδεται προκύπτουν από τη φυσική αλληλεπίδραση στο εσωτερικό των οργανώσεων. Το οργανωσιακό κλίμα πράγματι διαμορφώνεται κατά την φυσική πορεία της εργασίας και τις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν γύρω από την εργασία. Υπό το πρίσμα αυτό, τα κοινά νοήματα δεν προκύπτουν από αντιλήψεις και αξιολογήσεις κάποιου μεμονωμένου μέλους, αλλά οι έννοιες αυτές προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Αυτή η έμφαση στη σημασία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης διακρίνει το οργανωσιακό κλίμα από μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στην οργανωτική δομή, η οποία υπογραμμίζει τον πρωταρχικό ρόλο των κοινών εμπειριών των ατόμων ως προς οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως πχ. το μέγεθος, τα επίπεδα στην ιεραρχία κτλ. Ειδικότερα, καθώς τα άτομα στην ίδια μονάδα εργασίας αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν και μοιράζονται και ερμηνεύουν τις εμπειρίες τους, διαμορφώνουν μοναδικά οργανωσιακά κλίματα στους οργανισμούς στους οποίους λαμβάνει χώρα η αλληλεπίδραση αυτή. Τα κοινά αυτά νοήματα από την στιγμή που αναδύονται μέσα από φυσικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις αποτελούν συστατικά στοιχεία ενός κοινωνικού συστήματος και όχι των μελών που το συγκροτούν. Αν και είναι τα άτομα που με τις γνωστικές τους ικανότητες επεξεργάζονται τα διάφορα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και τους αποδίδουν νόημα, αυτό επιτυγχάνεται μέσω της κοινωνικής διαδικασίας ανταλλαγής εμπειριών και νοημάτων και άρα το οργανωσιακό κλίμα χαρακτηρίζει πάντα ευρύτερες ομάδες στις οποίες οι άνθρωποι εργάζονται και αλληλεπιδρούν (Ehrhart et al., 2013).

Το θετικό οργανωσιακό κλίμα βέβαια αποτελεί στοιχείο ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Το οργανωσιακό κλίμα άλλωστε, αναφέρεται στις συνολικές παραδοχές και τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον. Πιο

συγκεκριμένα ένα θετικό οργανωσιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από αξίες όπως η φιλία, η συνεργασία, η ενθάρρυνση, η προσωπική ελευθερία και αυτονομία, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, οι ειλικρινές κοινωνικές σχέσεις κτλ. τα οποία τείνουν να ενισχύουν τις θετικές στάσεις των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν, το θετικό οργανωσιακό κλίμα αποτυπώνεται στην προθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του και άρα συσχετίζεται με υψηλή παραγωγικότητα, υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, αφοσίωση και συμμετοχή και γενικά υψηλές επιδόσεις (Ashkanasy et al., 2004).

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το καλό ή υγιές κλίμα διευκολύνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης με διαφορετικούς τρόπους. Η έρευνα έχει δείξει ότι το κλίμα στο χώρο εργασίας, δηλαδή το οργανωσιακό κλίμα έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στην απόδοσή τους. Το καλό οργανωσιακό κλίμα ενθαρρύνει άλλωστε τους εργαζόμενους να παράγουν περισσότερο. Το αντίθετο είναι επίσης αληθές: το κακό οργανωσιακό κλίμα εμποδίζει και στρεβλώνει την απόδοση. Το καλό οργανωσιακό κλίμα επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοσή τους με διαφορετικούς τρόπους. Πιο συγκεκριμένα ακολουθούν τέσσερις βασικοί τρόποι με τους οποίους το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζει την απόδοση (Khanka, 2006):

- I. Το οργανωσιακό κλίμα χρησιμεύει ως διευκολυντής της απόδοσης. Οι οργανωσιακές ιδιότητες διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζοντας τους τύπους συμπεριφοράς που θα ανταμειφθούν ή θα τιμωρηθούν. Έτσι, ένας οργανισμός μπορεί να επηρεάσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με τους επιθυμητούς τρόπους που ταιριάζουν στην οργάνωση.
- II. Οι οργανωσιακές μεταβλητές επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αξιολογούν τον εαυτό τους και τους άλλους για να βελτιώσουν τη συμπεριφορά τους. Ο μηχανισμός αξιολόγησης περιλαμβάνει τόσο φυσιολογικές όσο και ψυχολογικές μεταβλητές που βοηθούν στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και, με τη σειρά της, την αποδοτικότητα.
- III. Οι μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο οργανωσιακό κλίμα χρησιμεύουν ως ερεθίσματα για τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Ως ερεθίσματα, οι

- μεταβλητές αυτές διεγείρουν το επίπεδο ενεργοποίησης των εργαζομένων ως προς την εργασία τους. Αυτό, με τη σειρά του, βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων.
- IV. Οι οργανωσιακοί παράγοντες διαμορφώνουν και βελτιώνουν την αντίληψη των εργαζομένων έναντι της οργάνωσης και των θέσεων εργασίας τους. Η αντίληψη αυτή επηρεάζει τη στάση, την ικανοποίηση και την απόδοση. Καλύτερη αντίληψη συνεπάγεται όλο και καλύτερη απόδοση και αντίστροφα.

## 2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Το οργανωσιακό κλίμα συγγέεται συχνά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Αν και οι δυο αυτές έννοιες δεν ταυτίζονται ωστόσο μελετώνται στο ίδιο πλαίσιο. Συγκεκριμένα το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στις κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων τόσο για τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται όσο και για το εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται, όχι στις αντιλήψεις, αλλά στις αξίες και τις παραδοχές των εργαζομένων οι οποίες και επιδρούν στη συμπεριφορά τους στο πλαίσιο του οργανισμού ή της επιχείρησης( Κάτου, 2017).

Τα περισσότεροι μέλη των οργανώσεων λοιπόν αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή κουλτούρα ως τον τρόπο που διευθετούνται τα εργασιακά ζητήματα. Ωστόσο, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να σκεφτούν πως η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει συνήθως σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή επιτυχία. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας λοιπόν βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των διοικητικών στελεχών, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου σημειώνονται σημαντικές μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον που απαιτούν συχνά νέες αξίες και στάσεις. Η οργανωσιακή κουλτούρα έτσι έχει οριστεί και μελετηθεί με πολλούς και ποικίλους τρόπους. Σε γενικές γραμμές ωστόσο περιλαμβάνει το σύνολο των βασικών αξιών, πεποιθήσεων, αντιλήψεων και κανόνων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Η έννοια αυτή στην πραγματικότητα βοηθά τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν κρυφές και περίπλοκες πτυχές της οργανωσιακής ζωής. Το μοτίβο της οργανωσιακής κουλτούρας είναι άλλωστε που μαθαίνει στα μέλη να αντιμετωπίζουν εξωτερικά και εσωτερικά προβλήματα και να αποκτούν το σωστό τρόπο αντίληψης και σκέψης (Daft, 2018).

Αναλυτικότερα, η οργανωτική κουλτούρα περιγράφεται ως ένα δομημένο και συνεκτικό σύνολο παραδοχών που έχει διαμορφωθεί διαχρονικά σε μια οργάνωση καθώς αυτή έχει μάθει με επιτυχία να αντιμετωπίζει ποικίλα στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Οι παραδοχές της οργανωσιακής κουλτούρας αποκρυσταλλώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να θεωρείται ότι έχουν ευρύτερη ισχύ και άρα να μπορούν να διδαχτούν στα καινούρια μέλη μιας οργάνωσης ως ένας ορθός τρόπος αντίληψης και διαχείρισης των ζητημάτων αυτών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν περιλαμβάνει τις κοινές αξίες, πρακτικές, αρχές, παραδοχές, παραδόσεις και πρότυπα συμπεριφοράς που επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη μιας οργάνωσης, τα οποία διαμορφώνονται με την παρέλευση του χρόνου και σκιαγραφούν την διευθέτηση ποικίλων οργανωσιακών ζητημάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα πιο συγκεκριμένα ως έννοια ενσωματώνει τρεις υποθέσεις. Πρώτον, συνιστά μία αντίληψη. Η οργανωσιακή κουλτούρα δηλαδή δεν είναι κάτι απτό αλλά τα μέλη μιας οργάνωσης αντιλαμβάνονται βασιζόμενοι στις εμπειρίες τους στο εσωτερικό του οργανισμού. Δεύτερον, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι περιγραφική έννοια, δηλαδή επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποία τα μέλη μιας οργάνωσης αντιλαμβάνονται την κουλτούρα αυτή και όχι με το εάν την εγκρίνουν και συμφωνούν μαζί της. Τρίτον, τα μέλη μιας οργάνωσης πιθανόν να έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά όμως έχουν την τάση να περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα με παρεμφερείς όρους (Robbins & Coulter, 2012).

Συνοψίζοντας, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτυπώνει τις συμπεριφορές, τις δράσεις και τις αξίες, τις οποίες τα μέλη ενός οργανισμού αναμένεται να υιοθετούν και να ακολουθούν. Η οργανωσιακή κουλτούρα με τον τρόπο αυτό συμπυκνώνει τις θεμελιώδεις αξίες και παραδοχές που συμμαρρίζονται τα μέλη ενός οργανισμού και τα οποία αποτελούν κοινές τους εμπειρίες που συνδράμουν και συμβάλλουν στην σύνδεση των μελών αυτών μεταξύ τους. Είναι αυτονόητο ότι κάθε οργανισμός επιθυμεί να έχει μία ισχυρή κουλτούρα, δηλαδή τα μέλη του να ενστερνίζονται ένθερμα τις θεμελιώδεις αξίες και παραδοχές του. Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερο επηρεάζει τη συμπεριφορά του προσωπικού και κατ' επέκταση τις επιδόσεις του. Ειδικότερα μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει ένα πλήθος δράσεων και λειτουργιών ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό σημειώνεται ότι μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζει με σαφήνεια τους στόχους ενός οργανισμού και υποστηρίζει την

επιχειρηματική της στρατηγική. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα διευκόλυνε την επικοινωνία και άρα την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη. Η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα επιπρόσθετα συμβάλλει στην υποστήριξη της λήψης αποφάσεων, στον προσδιορισμό των ορθών κριτηρίων επίδοσης, στις ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. (Κάτου, 2017).

Η οργανωσιακή κουλτούρα πιο συγκεκριμένα μπορεί να αναλυθεί σε τρία επίπεδα (Daft, 2018):

- I. Σε ένα επιφανειακό επίπεδο βρίσκονται τα ορατά αντικείμενα, τα οποία περιλαμβάνουν πράγματα όπως ο ενδυματολογικός κώδικας, μοτίβα συμπεριφοράς, φυσικά σύμβολα, τελετουργίες κτλ. Τα ορατά αντικείμενα μπορεί κανείς να δει, να ακούσει και να παρατηρήσει βλέποντας τα μέλη του οργανισμού.
- II. Σε ένα βαθύτερο επίπεδο περιλαμβάνονται οι αξίες και οι πεποιθήσεις, οι οποίες δεν είναι παρατηρήσιμες αλλά μπορούν να διακριθούν από τον τρόπο που τις εξηγούν οι άνθρωποι και δικαιολογούν τις ενέργειές τους. Τα μέλη του οργανισμού διατηρούν αυτές τις αξίες στην συνείδησή τους και μπορούν να ερμηνευθούν από τις ιστορίες, τη γλώσσα και την οργάνωση συμβόλων τα οποία τα μέλη χρησιμοποιούν για να τα εκπροσωπήσουν.
- III. Σε ένα ακόμη βαθύτερο επίπεδο ορισμένες αξίες ενσωματώνονται τόσο βαθιά σε μια οργανωσιακή κουλτούρα που τα μέλη ενός οργανισμού δεν τα υιοθετούν συνειδητά. Αυτές οι πεποιθήσεις είναι η ουσία της οργανωσιακής κουλτούρας και υποσυνείδητα καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις των μελών ενός οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι λοιπόν μαθαίνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους. Οι πιο συνηθισμένοι από αυτούς είναι οι ιστορίες, οι τελετουργίες (rituals), τα υλικά σύμβολα και η γλώσσα. Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση (Robbins & Coulter, 2012):

Πρώτον, οι οργανωσιακές ιστορίες συνήθως περιέχουν μια αφήγηση σημαντικών γεγονότων όπως πχ. η ιστορία των ιδρυτών, συμβάντα υπαλλήλων, οι αντιδράσεις σε λάθη του παρελθόντος κτλ. Τέτοιες ιστορίες συμβάλλουν στη μεταφορά του τι είναι σημαντικό

για μια οργάνωση και παρέχουν παραδείγματα από τα οποία μπορούν να μάθουν οι εργαζόμενοι. Για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να ενσωματώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, οι ιστορίες συνδέουν το παρόν με το παρελθόν, παρέχουν εξηγήσεις και νομιμοποιούν τις τρέχουσες πρακτικές, επεξηγούν τι είναι σημαντικό για τον οργανισμό και παρέχουν αφηγήματα για τους στόχους ενός οργανισμού.

Δεύτερον, οι τελετουργίες. Οι τελετουργίες είναι επαναλαμβανόμενες ακολουθίες δραστηριοτήτων που εκφράζουν και ενισχύουν τις σημαντικές αξίες και τους στόχους ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό τα εταιρικά τελετουργικά μπορούν λ.χ. να λειτουργούν ως κίνητρα αναγνωρίζοντας δημόσια την εξαιρετική απόδοση, ενισχύουν τη συλλογική αποφασιστικότητα και την αισιοδοξία, μεταδίδουν ενθουσιασμό και ενθαρρύνουν το προσωπικό αλλά και υπογραμμίζουν τις προσδοκώμενες συμπεριφορές εκ μέρους των υπαλλήλων.

Τρίτον, η γλώσσα χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς ως τρόπος για να αναγνωριστούν και να συνδεθούν τα μέλη μιας οργανωσιακής κουλτούρας. Με την εκμάθηση αυτής της γλώσσας, τα μέλη βεβαιώνουν την αποδοχή της οργανωσιακής κουλτούρας και την προθυμία τους να συμβάλλουν στη διατήρησή του.

Τέταρτον, τα υλικά σύμβολα αποτυπώνουν τον τύπο ενός εργασιακού περιβάλλοντος π.χ. αν είναι επίσημος ή λιγότερο τυπικός. Στην πραγματικότητα τα υλικά σύμβολα υπογραμμίζουν την προσωπικότητα ενός οργανισμού όπως αυτή αποτυπώνεται π.χ. στον ενδυματολογικό κώδικα μιας επιχείρησης, στον τύπο των αυτοκινήτων που παρέχονται στα ανώτερα στελέχη, στον τρόπο επίπλωσης και διαρρύθμισης, στις διάφορες παροχές που δίνονται στους υπαλλήλους κτλ. Τα υλικά αυτά σύμβολα μεταδίδουν στους υπαλλήλους τι είναι σημαντικό και ποια είναι τα είδη της επιθυμητής συμπεριφοράς τα οποία αναμένονται από αυτούς και θεωρούνται κατάλληλα.

Η διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας υψηλών επιδόσεων λοιπόν αποτελεί έναν παράγοντα επιτυχίας για κάθε οργανισμό. Ειδικότερα, η διαμόρφωση του περιεχομένου της οργανωσιακής κουλτούρας εμπίπτει στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ταξινομείται σε έξι στάδια που στόχο έχουν την ευθυγράμμιση της



οργανωσιακής κουλτούρας με τους οργανωσιακούς στόχους. Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των σταδίων αυτών (Ιορδάνογλου, 2008):

- I. Ο σχεδιασμός της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας αντιστοιχεί στο πρώτο στάδιο στο οποίο και προσδιορίζονται τα γνωρίσματα της κουλτούρας που επιθυμεί η διοίκηση ενός οργανισμού να αποδοθούν στη λειτουργία του. Η οργανωσιακή κουλτούρα αυτή εκφράζεται στις συμπεριφορές και στις αξίες που κρίνεται ότι συμβάλουν στην επιτυχία.
- II. Η διερεύνηση και κατανόηση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας είναι το επόμενο στάδιο. Στο στάδιο αυτό παρατηρούνται και καταγράφονται οι συμπεριφορές και οι αξίες του προσωπικού.
- III. Ο προσδιορισμός του χάσματος ανάμεσα στην υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα είναι το επόμενο στάδιο και συνεπάγεται τη σύγκριση και ανάλυση του εν λόγω χάσματος.
- IV. Ο σχεδιασμός ενεργειών για την άμβλυνση του χάσματος είναι το επόμενο στάδιο στο οποίο η επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο προκειμένου να κατανοήσουν τα οφέλη που θα προκύψουν για τους ίδιους και τον οργανισμό.
- V. Η υλοποίηση των ενεργειών που σχεδιάστηκαν για τη μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το επόμενο στάδιο το οποίο διέπει το σύνολο των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με έμφαση όμως στα διοικητικά στελέχη όλων των ιεραρχικών κλιμακίων τα οποία θα πρέπει να μεταδώσουν και να υποστηρίξουν έμπρακτα τη μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας.
- VI. Η παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τη μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το τελευταίο στάδιο στο οποίο ελέγχεται και παρακολουθείται η συντελούμενη πρόοδος και αν κρίνεται αναγκαίο γίνονται διορθωτικές κινήσεις.

Από τη στιγμή λοιπόν που διαμορφώνεται η οργανωσιακή κουλτούρα το ζήτημα που προκύπτει αφορά στη διατήρησή της. Αυτό επιχειρείται μέσω δύο πρακτικών (Κάτου, 2017):

Πρώτον, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός προσλαμβάνει εργαζόμενους των οποίων οι ιδέες, οι αντιλήψεις και συμπεριφορές συνάδουν και εναρμονίζονται με την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην διαδικασία της επιλογής, η οποία είναι μία βασική λειτουργία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, σκοπός της οποίας είναι να επιλέγονται οι εργαζόμενοι εκείνοι που διαθέτουν τις ικανότητες και δεξιότητες να εκτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα, αλλά ταυτόχρονα και να εντάσσονται αρμονικά και στην οργανωσιακή κουλτούρα που κυριαρχεί στον εργασιακό τους χώρο.

Δεύτερον, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί διαχρονικά να επιχειρεί να μεταλαμπαδεύσει τις αξίες και τις παραδοχές της οργανωσιακής κουλτούρας στο καινούργιο προσωπικό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της κοινωνικοποίησης του προσωπικού. Ειδικότερα, η κοινωνικοποίηση είναι μία διαδικασία με βάση την οποία οι θεμελιώδεις αξίες και παραδοχές μεταφέρονται στους καινούργιους εργαζόμενους έτσι ώστε αυτοί να αποκτήσουν τις απαραίτητες συνήθειες και συμπεριφορές που θα τους επιτρέψουν να ενταχθούν αρμονικά στην κοινωνία του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, ένα ακόμη ζήτημα που ενδέχεται να προκύψει κατά την δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Το ζήτημα αυτό είναι σύνθετο καθώς δημιουργούνται ερωτήματα ως προς το βαθμό στον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να μεταβληθεί από τη στιγμή που έχει ήδη καθιερωθεί. Σε κάθε περίπτωση η διαδικασία της αλλαγής αυτής είναι χρονοβόρα και δύσκολη. Ωστόσο, δεδομένης της ταχύτητας που μεταβάλλεται το εξωτερικό περιβάλλον ορισμένες φορές είναι ζωτικό για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να μεταβάλουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα προκειμένου αυτή να εναρμονίζεται με τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (Κάτου, 2017):

Στο πλαίσιο αυτό μπορούν να αξιοποιηθούν πέντε πρακτικές έτσι ώστε να μεταβληθούν στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας (Κάτου, 2017):

- I. Η αλλαγή συμπεριφοράς των εργαζομένων η οποία επιχειρείται μέσω της μεταβολής όχι τόσο των αξιών τους, καθώς αυτές είναι δύσκολο να μεταβληθούν, όσο των στάσεών τους.
- II. Η δικαιολόγηση της αλλαγής συμπεριφοράς, όπου η διοίκηση επιχειρεί να δικαιολογήσει και να τεκμηριώσει την ανάγκη για την αλλαγή της συμπεριφοράς, αλλά και να προσφέρει σχετικά κίνητρα στους εργαζομένους.
- III. Η διοίκηση αξιοποιεί μεθόδους επικοινωνίας έτσι ώστε να παρακινήσει τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν την νέα οργανωσιακή κουλτούρα μεταβιβάζοντας σαφή και πειστικά μηνύματα.
- IV. Μέσω της επιλογής και της κοινωνικοποίησης, η διοίκηση μπορεί να προσλάβει άτομα τα οποία φέρουν μία διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και να μεταλαμπαδεύσει καινούργιες αξίες και παραδοχές.
- V. Αν και είναι αμφιλεγόμενη πρακτική, η διοίκηση θα μπορούσε να απολύσει τους εργαζομένους που φέρουν την παλιά οργανωσιακή κουλτούρα και αντιδρούν στην υιοθέτηση μιας νέας.

### 3 ΣΤΑΣΕΙΣ

#### 3.1 Ορισμός στάσεων

Οι στάσεις των εργαζομένων αποτελούν μια πολύ σημαντική πτυχή της οργανωσιακής συμπεριφοράς και αφορούν ουσιαστικά τις τάσεις και προδιαθέσεις των ατόμων έναντι άλλων ατόμων, αντικειμένων ή γεγονότων, όπως επίσης και τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά τους από τα οποία διακατέχονται (Κάτου, 2017). Οι στάσεις αφορούν ένα σύνολο σχετικά σταθερών ομάδων συναισθημάτων, πεποιθήσεων και προδιαθέσεων. Στον χώρο της εργασίας οι στάσεις αναφέρονται στα αισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορικές τάσεις προς διάφορα γνωρίσματα του ίδιου του αντικειμένου της εργασίας, το περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματοποιείται, αλλά και τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην εργασία (Greenberg & Baron, 2013).

Οι στάσεις πιο συγκεκριμένα, αποτελούνται από τρία ουσιώδη συστατικά στοιχεία: ένα αξιολογητικό/συναισθηματικό στοιχείο, ένα γνωστικό στοιχείο και ένα συμπεριφορικό στοιχείο. Πράγματι, η γνωστική συνιστώσα των στάσεων αφορά τις πεποιθήσεις ενός ατόμου για τα διάφορα γεγονότα που συνδέονται με το αντικείμενο στάσης. Η συναισθηματική συνιστώσα αφορά τα συναισθήματα ενός ατόμου ως προς το αντικείμενο στάσης, ενώ η συμπεριφορική συνιστώσα αφορά τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο ένα άτομο εκφράζει επιθυμία να συμπεριφερθεί ως προς το αντικείμενο στάσης (Κάτου, 2017). Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων συγκροτεί το εννοιολογικό υπόβαθρο των στάσεων των εργαζομένων. Αναλυτικότερα (Greenberg & Baron, 2013):

- I. Πρώτον, το αξιολογητικό/συναισθηματικό συστατικό στοιχείο αναφέρεται στη συμπάθεια ή την αντιπάθεια που τρέφει ένας εργαζόμενος για οποιοδήποτε συγκεκριμένο άτομο, στοιχείο ή γεγονός, το οποίο και τοποθετείται στο επίκεντρο της στάσης του. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται συμπάθεια για τον προϊστάμενό του.
- II. Δεύτερον, το γνωστικό συστατικό στοιχείο δείχνει ότι οι στάσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν περισσότερα στοιχεία από τα αισθήματα που τους διακατέχουν. Πράγματι, οι στάσεις περιλαμβάνουν επίσης, τις γνώσεις ή πεποιθήσεις των εργαζομένων οι οποίες ενδέχεται να είναι ακριβείς ή και λανθασμένες. Για

παράδειγμα ένας εργαζόμενος ενδέχεται να πιστεύει ότι ένας συνάδελφός του αμείβεται πολύ καλύτερα από τον ίδιο ή ότι ο προϊστάμενός του καταχράται χρήματα. Έτσι λοιπόν, αυτό που πιστεύει ένας εργαζόμενος και ο τρόπος που αισθάνεται γι' αυτό επηρεάζουν την επικείμενη συμπεριφορά του.

- III. Τρίτον, το συμπεριφορικό συστατικό στοιχείο αναδεικνύει αυτήν ακριβώς την προδιάθεση ενός εργαζομένου να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι αδικείται μισθολογικά έναντι των συναδέλφων του είναι πιθανό να αναζητήσει αλλού εργασία. Όμως η προδιάθεση ενός εργαζομένου δεν προδιαγράφει απόλυτα τη συμπεριφορά του. Στην πραγματικότητα η πρόθεσή του να συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο υπαγορεύει τελικά το πώς πραγματικά θα συμπεριφερθεί. Για παράδειγμα, παρόλο που ένας εργαζόμενος ενδέχεται να ενδιαφέρεται να εργαστεί αλλού, στην πραγματικότητα είναι πιθανό να μην το επιχειρήσει, αν δεν βρει διαθέσιμη μια καλύτερη θέση, ικανή να αντισταθμίσει τα αρνητικά του συναισθήματα.

Οι στάσεις λοιπόν αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και συγκροτούνται από συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές παραμέτρους. Υπό το πρίσμα αυτό, οι στάσεις αποτυπώνουν αυτό το οποίο ένας εργαζόμενος σκέφτεται και αισθάνεται αλλά και τον τρόπο με τον οποίο προτίθεται να ενεργήσει απέναντι σε άλλα πρόσωπα, αντικείμενα ή γεγονότα. Οι στάσεις αυτές μάλιστα είναι σχετικά σταθερές, δηλαδή δεν μπορούν να μεταβληθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα και άρα αλλάζουν με δυσκολία. Στην πραγματικότητα οι στάσεις μαθαίνονται και έτσι ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν και ανταποκρίνονται σε διάφορες καταστάσεις διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου, ιδιαίτερα μέσω της άμεσης εμπειρίας με ένα αντικείμενο ή ένα πρόσωπο. Βέβαια οι στάσεις δεν μετασχηματίζονται άμεσα σε συμπεριφορές. Πράγματι, κάθε εργαζόμενος έχει ένα πολύ μεγάλο αριθμό στάσεων, όμως μόνο ένα μικρό ποσοστό από αυτές τελικά θα μεταφραστούν σε συμπεριφορά. Στην πράξη, ανάμεσα στη στάση και στη συμπεριφορά εντοπίζεται η διαμεσολαβητική λειτουργία των προθέσεων, του βαθμού δηλαδή στον οποίο ένας εργαζόμενος αναμένεται πράγματι να εκδηλώσει μία στάση και να την αποκρυσταλλώσει σε συγκεκριμένη συμπεριφορά (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

## 3.2 Οι εργασιακές στάσεις

Οι σημαντικότερες στάσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν τις έννοιες της επαγγελματικής ή εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής εμπλοκής. Ακολουθεί μια συνοπτική ανάλυση:

### 3.2.1 Επαγγελματική/εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση εκφράζει το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται θετικά ή αρνητικά για την εργασία του και ταυτόχρονα αποτελεί την εργασιακή στάση η οποία έχει ερευνηθεί περισσότερο απ' όλες (Κάτου, 2017). Η εργασιακή ικανοποίηση λοιπόν μπορεί να περιγραφεί ως το θετικό συναίσθημα το οποίο βιώνει ένας εργαζόμενος για τη θέση εργασίας που καταλαμβάνει, η οποία προέρχεται από μία θετική αξιολόγηση των κυριότερων συστατικών και διαστάσεων της εργασίας αυτής. Με απλά λόγια, η εργασιακή ικανοποίηση δείχνει πόσο πολύ αρέσει σε έναν εργαζόμενο η δουλειά του και οι διάφορες πτυχές της (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Αναλυτικότερα, οι σημαντικότερες διαστάσεις που προσδιορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής (Κάτου, 2017):

- I. Συναισθηματική απόκριση: η διάσταση αυτή αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται συναισθηματικά ένας εργαζόμενος για μια κατάσταση που αφορά την εργασία του. Για παράδειγμα, αν σε έναν εργαζόμενο δοθεί αύξηση είναι πιθανόν αυτό να του προκαλέσει ευφορία.
- II. Προσδοκίες αποτελεσμάτων: η διάσταση αυτή αναδεικνύει το βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα της εργασίας επιβεβαιώνουν ή διαψεύδουν τις προσδοκίες ενός εργαζόμενου. Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος εργάζεται σκληρότερα από άλλους συναδέλφους του προκειμένου να αμειφθεί περισσότερο, αλλά εντούτοις αυτό δεν γίνεται, τότε είναι πιθανόν αυτό να μειώσει την ένταση της ικανοποίησης που αντλεί από την εργασία του.
- III. Σχετιζόμενες στάσεις: η διάσταση αυτή επικεντρώνεται στο συνδυασμό σχετιζόμενων στάσεων απέναντι σε σημαντικά χαρακτηριστικά της εργασίας. Τα βασικότερα από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα ακόλουθα: πρώτον, το

αντικείμενο εργασίας αυτό καθαυτό ως προς το ενδιαφέρον των εργασιακών καθηκόντων που συνεπάγεται, αλλά και τις δυνατότητες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη που προσφέρει. Δεύτερον, το ύψος της αμοιβής αλλά ταυτόχρονα και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το σύστημα αμοιβών ως αμερόληπτο και δίκαιο. Τρίτον, οι ευκαιρίες προαγωγής ενός εργαζόμενου σε υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια εντός ενός οργανισμού, τέταρτον, η επίβλεψη και υποστήριξη που παρέχεται από τον προϊστάμενο σε τεχνικό και συναισθηματικό επίπεδο, και πέμπτο οι συνάδελφοι και πιο συγκεκριμένα η επαγγελματική τους επάρκεια αλλά και η κοινωνικοποίηση που προσφέρουν.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία εργασιακή στάση η οποία συνδέεται άμεσα με την επίδοση των εργαζομένων. Πράγματι, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συνεπάγεται ευχαριστημένους και ικανοποιημένους εργαζόμενους και άρα υψηλότερη παραγωγικότητα. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι έχουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους μέσω της διάθεσής τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, μέσω διαρκών αντιπαραθέσεων, αλλά και μέσω της παραμέλησης των εργασιακών τους καθηκόντων. Αθροιστικά όλα αυτά οδηγούν σε χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Παρόλα αυτά, εμπειρικά η σχέση που εντοπίζεται μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής επίδοσης θεωρείται σχετικά αδύναμη. Αρχικά, η αδύναμη αυτή συσχέτιση ενδεχομένως να μοιάζει παράδοξη, όμως αξίζει να σημειωθεί ότι η επίδοση ενός εργαζόμενου είναι πολυδιάστατη και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Έτσι λοιπόν, οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανό να αποδίδουν ανεπαρκώς, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου έχουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ελέγξουν την επίδοσή τους, οι στάσεις τους δεν μπορούν να την επηρεάσουν. Αυτό που συμβαίνει είναι ότι γενικά οι υψηλές οικονομικές αποδόσεις μιας εταιρείας συσχετίζονται με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση για τους υπαλλήλους της παρά το αντίστροφο. Γενικότερα ωστόσο, διατυπώνεται το συμπέρασμα ότι η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την επίδοση των εργαζομένων, αν και υπάρχει αναμφισβήτητα, είναι πολύπλοκη και η έντασή της εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων (Greenberg & Baron, 2013).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, αν και δεν είναι τεκμηριωμένος ο βαθμός στον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στην υψηλή επίδοση των εργαζομένων, εντούτοις κάθε οργανισμός θα πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες ώστε να προάγει την επαγγελματική ικανοποίηση. Σε πρακτικό επίπεδο αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους (Greenberg & Baron, 2013; Kondalkar, 2007):

- I. Δίκαιη ανταμοιβή του προσωπικού: οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι τα συστήματα αμοιβών των οργανισμών που εργάζονται είναι άδικα, κατά κανόνα δυσαρεστούνται από την εργασία τους. Ο μισθός παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ισότιμη και δίκαιη ανταμοιβή βέβαια έχει πολυδιάστατο χαρακτήρα. Ο μισθός και διάφορα άλλα προνόμια και ανταμοιβές συνδέονται με την υποκίνηση του προσωπικού. Την ίδια στιγμή όμως το σύστημα πληρωμών και η πολιτική προαγωγών ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι δίκαια, ξεκάθαρα και σύμφωνα με τους κανόνες της αγοράς. Οι μισθοί των εργαζομένων πρέπει να τους εξασφαλίζουν σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο και να τους επιτρέπουν να εκπληρώνουν τις προσδοκίες τους. Είναι σημαντικό όμως οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται το μισθό που λαμβάνουν ως δίκαιο ώστε να έχουν κίνητρα και να εμφανίζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης.
- II. Βελτίωση της ποιότητας εποπτείας: η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλότερη για τους εργαζόμενους εκείνους οι οποίοι θεωρούν ότι οι επόπτες τους και οι προϊστάμενοί τους είναι ικανοί αλλά και όταν υπάρχει ένα κανάλι επικοινωνίας μαζί τους που είναι ανοιχτό. Οι επόπτες λοιπόν πρέπει να είναι διαθέσιμοι για συμβουλές, καθοδήγηση και επίλυση προβλημάτων. Οι επόπτες θα πρέπει να τοποθετούνται κοντά στον χώρο εργασίας και θα πρέπει να ενδιαφέρονται προσωπικά για τις υποθέσεις των εργαζομένων τόσο σε προσωπικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Η έννοια της εποπτείας βέβαια σήμερα έχει αλλάξει, καθώς έμφαση δίνεται στην αυτονομία των εργαζομένων. Επομένως, υπάρχει μια συμμετοχική διαχείριση της εργασίας και λιγότερο ιεραρχικές οργανωτικές δομές, χωρίς φυσικά να υποβαθμίζονται τα καθιερωμένα πρότυπα για την ποιότητα και την ποσότητα. Η αξία της εποπτείας ως παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία συνεχίζει να είναι σημαντική.



- III. Τοποθέτηση του προσωπικού σε θέσεις εργασίας που ταιριάζουν με τα ενδιαφέροντά τους: οι εργαζόμενοι έχουν πολλά ενδιαφέροντα, αλλά ικανοποιούν μόνο ορισμένα από αυτά κατά την εργασία τους. Όμως, όσο περισσότερο τα ενδιαφέροντά τους αυτά ανταποκρίνονται στις θέσεις εργασίας που αναλαμβάνουν, τόσο περισσότερο είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι λοιπόν πρέπει να αναλαμβάνουν τη δουλειά που ταιριάζει στα ενδιαφέροντά τους προκειμένου να είναι ικανοποιημένοι.
- IV. Αποκέντρωση της ισχύος: όταν η δυνατότητα λήψης αποφάσεων αποκεντρώνεται και τοποθετείται εγγύτερα στο προσωπικό, στο οποίο δίνεται η δυνατότητα να συμμετάσχει στη διαδικασία αυτή, τότε το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης ενισχύεται.
- V. Περιεχόμενο εργασίας: το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας είναι μια σημαντική πηγή ικανοποίησης. Στο πλαίσιο αυτό μια θέση εργασίας θα πρέπει να θέτει προκλήσεις, αλλά και να προσφέρει ευκαιρίες για τη χρήση των δεξιοτήτων, της ικανότητας και της εμπειρίας των εργαζομένων. Το περιεχόμενο της εργασίας λοιπόν πρέπει να είναι ενθαρρυντικό και ενδιαφέρον αλλά να έχει και ποικιλία ώστε να μην είναι βαρετό. Μια πολύ σκληρή εργασία είναι περισσότερο πιθανό να φέρει απογοήτευση και αίσθημα αποτυχίας σε έναν εργαζόμενο. Ως εκ τούτου η δουλειά πρέπει να είναι μέτρια σκληρή, ώστε το άτομο να αξιοποιεί με επιτυχία τις δυνατότητές του και να έχει μια αίσθηση ικανοποίησης.
- VI. Υποστηρικτικές εργασιακές συνθήκες: οι συνθήκες εργασίας έχουν μέτρια αλλά διαρκή επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Λόγω της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να λειτουργούν με αναβαθμισμένη τεχνολογία και διαδικασίες. Η διάταξη του χώρου εργασίας, οι εγκαταστάσεις, ο εξαερισμός, η καθαριότητα κτλ. πρέπει επίσης να ταιριάζουν με τις επιχειρησιακές ανάγκες έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να επιδεικνύουν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης.
- VII. Ομάδα εργασίας: η έννοια της ομάδας εργασίας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη σήμερα. Η ομάδα εργασίας πολλών ατόμων θα είναι σε θέση να λειτουργεί αποτελεσματικά, εάν όλοι είναι φιλικοί και συνεργάσιμοι. Μια καλή ομάδα εργασίας επίσης κάνει πιο ευχάριστη την δουλειά. Η ομάδα εργασίας χρησιμεύει

δυναμικά λοιπόν ως πηγή υποστήριξης, συμβουλών και βοήθειας σε κάθε εργαζόμενο. Ο παράγοντας της υποστήριξης στο πλαίσιο μιας ομάδας εργασίας είναι απαραίτητος για την εργασιακή ικανοποίηση καθώς εάν επικρατούν οι αντίθετες συνθήκες, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην ταιριάζουν με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία να μειωθεί.

Το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης λοιπόν, δεδομένου ότι αποτελεί και την σημαντικότερη εργασιακή στάση, έχει μελετηθεί εκτεταμένα στην σχετική βιβλιογραφία και έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες προκειμένου να ερμηνεύσουν την έννοια αυτή με λιγότερη ή περισσότερη επιτυχία. Ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση των εν λόγω θεωριών (Βακόλα & Νικολάου, 2012):

- I. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg: η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε για να ερμηνεύσει το ζήτημα της παρακίνησης και υποστηρίζει ότι είναι διαφορετικοί οι παράγοντες εκείνοι που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με αυτούς που υπαγορεύουν μια εργασιακή δυσαρέσκεια. Ο Herzberg συγκεκριμένα, εκτίμησε ότι οι παράγοντες που οδηγούν στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση είναι εσωτερικοί (επίτευξη στόχων, αναγνώριση προσπάθειας, εργασιακή εξέλιξη, αντικείμενο της εργασίας, ανάληψη ευθυνών και αρμοδιοτήτων, δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης), ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες συνδέονται περισσότερο με την εργασιακή δυσαρέσκεια (κακές συνθήκες εργασίας, ανεπαρκείς διαπροσωπικές σχέσεις, χαμηλός μισθός – αμοιβή, κακή διοίκηση και πολιτική του οργανισμού, έλλειψη κύρους, ανασφάλεια).
- II. Η θεωρία της κοινωνικής επεξεργασίας των πληροφοριών: η θεωρία αυτή εκτιμά ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια κοινωνικά κατασκευασμένη έννοια με συνέπεια ο εργαζόμενος να μην διαμορφώνει άποψη σχετικά με την εργασία του μέχρι να ερωτηθεί για αυτήν, ενώ για να την διαμορφώσει στηρίζεται κυρίως στην άποψη άλλων.
- III. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας: η θεωρία αυτή θεμελιώνεται στο επιχείρημα ότι οι εργασίες που χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (ταυτότητα της εργασίας, σημασία της εργασίας, ποικιλομορφία

- δεξιοτήτων, αυτονομία, επανα-τροφοδότηση) επιτρέπουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και άρα παρακινούν τους εργαζόμενους.
- IV. Οι ατομικές διαφορές: η θεωρία αυτή της εργασιακής ικανοποίησης αναδεικνύει τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων και τονίζει ότι κάποιιοι απ' αυτούς, σε αντίθεση με κάποιους άλλους, παραπονιούνται ευκολότερα, διακατέχονται από περισσότερα αρνητικά συναισθήματα και γενικά είναι λιγότερο ευχαριστημένοι στην εργασία τους.
- V. Ο συνδυασμός ατομικών και καταστασιακών παραγόντων: οι σχετικές θεωρίες τονίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει ως αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα σε αυτά που πιστεύει ένας εργαζόμενος ότι προσφέρει σε μια εργασία (γνώσεις, εμπειρίες) και σε αυτά που εισπράττει ως αντάλλαγμα (χρήματα, εργασιακές συνθήκες). Υπό το πρίσμα αυτό, όσο περισσότερα εκλαμβάνει ένας εργαζόμενος ότι έχει εισπράξει σε σχέση με αυτά που έχει προσφέρει, τόσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται.

### 3.2.2 Οργανωσιακή δέσμευση

Στο εργασιακό περιβάλλον δεν έχει σημασία μόνο ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, αλλά και το πώς αντιμετωπίζουν τους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται. Έτσι λοιπόν η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο εργαζόμενοι εμπλέκονται στον οργανισμό που απασχολούνται και ενδιαφέρονται να συνεχίσουν να παραμένουν σε αυτόν. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Σε αντίθεση με το παρελθόν όπου οι εργαζόμενοι εργάζονταν για μία εταιρεία για το σύνολο του εργασιακού τους βίου, σήμερα υπάρχει μία πολύ ταχύτερη κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ των εταιρειών. Σημειώνεται μάλιστα, ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι μία εργασιακή στάση η οποία σε μεγάλο βαθμό είναι ανεξάρτητη από την εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή για παράδειγμα ένας εργαζόμενος μπορεί να αγαπά πάρα πολύ το αντικείμενο της εργασίας του, όμως να του προκαλεί δυσαρέσκεια ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται (Greenberg & Baron, 2013). Η οργανωσιακή δέσμευση λοιπόν είναι μια έννοια η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται

ψυχολογικά συνδεδεμένος με τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται και κατά συνέπεια επιθυμεί να συνεχίζει να απασχολείται σε αυτόν (Κάτου, 2017):

Πιο συγκεκριμένα η οργανωσιακή δέσμευση γίνεται καλύτερα αντιληπτή με βάση τις τρεις παρακάτω υποκατηγορίες της (Κάτου, 2017):

- I. Συναισθηματική δέσμευση: αυτή η κατηγορία οργανωσιακής δέσμευσης αναφέρεται στη ψυχολογική σύνδεση ενός εργαζόμενου με τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται. Στην περίπτωση αυτή ένας εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό επειδή το επιθυμεί. Για παράδειγμα, ένα εργαζόμενος είναι πιθανό να θέλει να παραμένει στον οργανισμό, επειδή έχει συνδεθεί συναισθηματικά με αυτόν εξαιτίας του γεγονότος ότι τον συνέδραμε στα αρχικά επαγγελματικά του βήματα.
- II. Συνεχιστική δέσμευση: αυτή η κατηγορία οργανωσιακής δέσμευσης αφορά το κόστος με το οποίο επιβαρύνεται ένας εργαζόμενος στην περίπτωση που αποχωρήσει από τον οργανισμό που απασχολείται. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό επειδή το χρειάζεται. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος είναι πιθανό να φοβάται να παραιτηθεί επειδή θα πάψει να λαμβάνει μισθό και θα αντιμετωπίσει βιοποριστικά προβλήματα.
- III. Κανονιστική δέσμευση: αυτή η κατηγορία οργανωσιακής δέσμευσης τονίζει την ηθική υποχρέωση που διαπνέει έναν εργαζόμενο προκειμένου να παραμείνει στον οργανισμό. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό επειδή κρίνει ότι πρέπει. Για παράδειγμα, είναι πιθανό ένας εργαζόμενος να απορρίπτει άλλες θέσεις εργασίας ακόμα και με υψηλότερες αποδοχές, επειδή θεωρεί ότι δεν είναι σωστό να αποχωρήσει από τον οργανισμό, αφού με δική του πρωτοβουλία ξεκίνησε ένα νέο project.

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μία πολύ σημαντική παράμετρος για τους σύγχρονους οργανισμούς καθώς οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι αισθάνονται μία ειλικρινή δέσμευση προς τον οργανισμό που απασχολούνται, συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο σε σύγκριση με εκείνους που δεν διαπνέονται απ' αυτήν τη δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλή οργανωσιακή δέσμευση είναι αφοσιωμένοι σε έναν οργανισμό και δεν εκδηλώνουν την πρόθεση να

απουσιάζουν ή να παραιτηθούν, ενώ παράλληλα είναι πρόθυμοι να κάνουν θυσίες προκειμένου να συμβάλουν στην ευημερία του οργανισμού. Ένας υψηλός βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης λοιπόν σχετίζεται με υψηλότερη εργασιακή απόδοση και παραγωγικότητα (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Σε πρακτικό επίπεδο τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού δεν είναι εύκολο να βελτιώσουν την οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού καθώς πολλοί από τους παράγοντες που την επηρεάζουν βρίσκονται έξω από τον έλεγχό τους. Ωστόσο, ενέργειες και μέτρα όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας, η εναρμόνιση των συμφερόντων του οργανισμού με εκείνα των εργαζομένων, η πρόσληψη υπαλλήλων οι αξίες των οποίων ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα ενός οργανισμού κ.α. μπορούν να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμη (Greenberg & Baron, 2013).

### 3.2.3 Εργασιακή εμπλοκή

Η εργασιακή εμπλοκή αποτελεί μία ακόμη εργασιακή στάση η οποία αφορά το βαθμό αφοσίωσης ενός εργαζόμενου, όπως επίσης και το βαθμό της σύνδεσης και της ενεργητικής εμπλοκής που επιδεικνύει ως προς τα εργασιακά καθήκοντα τα οποία έχει αναλάβει να επιτελέσει σε έναν οργανισμό. Αν και ως ένα βαθμό η έννοια της εργασιακής εμπλοκής προσιδιάζει με τις υπόλοιπες εργασιακές στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή συμμετοχή) εντούτοις είναι διακριτή από αυτές (Κάτου, 2017). Ειδικότερα, η έννοια της εργασιακής εμπλοκής εστιάζει στο ζήτημα της ποιότητας ζωής στο εργασιακό περιβάλλον και της σωματικής και ψυχικής ευεξίας των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν, η έννοια αυτή ταυτίζεται με μία θετική και ενεργητική συναισθηματική και ταυτόχρονα παρακινητική κατάσταση, η οποία βρίσκεται στον αντίποδα της επαγγελματικής εξουθένωσης, και η οποία επιτρέπει σ' έναν εργαζόμενο να διαπνέεται από ένα αίσθημα εκπλήρωσης και ολοκλήρωσης (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Αναλυτικότερα η εργασιακή εμπλοκή έχει μελετηθεί στη βάση τριών βασικών παραγόντων οι οποίοι είναι οι εξής (Κάτου, 2017):

- I. Σθένος: ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στη σωματική και πνευματική δύναμη και αντοχή, στην ενέργεια που καταβάλλει ένας εργαζόμενος, όπως επίσης και στην επιμονή που επιδεικνύει ως προς την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων που ανακύπτουν στην εργασία του.

- II. Προσήλωση: ο παράγοντας αυτός αφορά στον ενθουσιασμό ενός εργαζόμενου, την υπερηφάνεια που νιώθει για τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, όπως επίσης και την υπομονή, την έμπνευση και δημιουργικότητα που ενσωματώνει στην εργασιακή του προσπάθεια.
- III. Απορρόφηση: ο παράγοντας αυτός αφορά το βαθμό συγκέντρωσης που επιδεικνύει ένας εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της εργασίας του και του επιτρέπει να ενεργεί χωρίς να αποσπάται από αυτήν.

#### 3.2.4 Εργασιακή συμμετοχή

Η εργασιακή συμμετοχή ή διατυπωμένη διαφορετικά, η εργασιακή ταύτιση περιγράφει τον βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως ένα σημαντικό κομμάτι του βίου του (Κάτου, 2017). Αν και η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωσιακή δέσμευση έχουν λάβει περισσότερη προσοχή από τους ερευνητές της συμπεριφοράς των εργαζομένων, η εργασιακή συμμετοχή είναι μια ακόμη στάση με μακρά ιστορία στην οργανωσιακή ψυχολογία. Ειδικότερα, η εργασιακή συμμετοχή είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συνδέονται γνωστικά με τις δουλειές τους. Σε μια ακραία κατάσταση οι εργαζόμενοι μπορεί να γίνουν εργασιομανείς, που σημαίνει ότι απολαμβάνουν να εργάζονται και εκδηλώνουν μια εμμονή με αυτό και αφιερώνουν πολύ προσωπικό χρόνο σε βάρος άλλων σημαντικών ρόλων της ζωής τους. Μια παρεμφερής έννοια με την εργασιακή συμμετοχή είναι η εργασιακή κεντρικότητα (work centrality), η οποία ορίζεται ως ο βαθμός σπουδαιότητας που καταλαμβάνει η εργασία γενικά στη ζωή των εργαζομένων. Μια διάκριση μεταξύ της εργασιακής συμμετοχής και της εργασιακής κεντρικότητας είναι ότι η πρώτη επικεντρώνεται στη συγκεκριμένη δουλειά κάποιου, ενώ η δεύτερη αφορά την εργασία γενικά (Levy, 2010).

Η έννοια της εργασιακής συμμετοχής έχει μελετηθεί και συσχετιστεί και με άλλες στάσεις, ενώ το ενδιαφέρον της οφείλεται στο γεγονός ότι η έννοια αυτή μπορεί να λειτουργήσει ως κρίκος ανάμεσα στην επίδοση από τη μία πλευρά, και στην ποιότητα της επαγγελματικής ζωής από την άλλη. Στο πλαίσιο αυτό η εργασιακή συμμετοχή συνδέεται με την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Υπό το πρίσμα αυτό, ένας εργαζόμενος ο οποίος διακατέχεται από

εργασιακή συμμετοχή, συνδέει την απόδοσή του με την αυτοεκτίμησή του, καθώς αναγάγει την εργασία σε κάτι πολύ σημαντικό για τη ζωή του. Πράγματι, στην περίπτωση αυτή το αντικείμενο της εργασίας, οι συνάδελφοι, ο οργανισμός κτλ. επηρεάζουν συνολικά έναν εργαζόμενο. Αντίθετα, ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν διακατέχεται από εργασιακή συμμετοχή αντιλαμβάνεται την εργασία του απλά ως ένα βιοποριστικό μέσο, που του επιτρέπει να αναπτύσσει τις άλλες δραστηριότητές του στην μη επαγγελματική του ζωή. Έτσι, στην περίπτωση αυτή η εργασία δεν έχει ένα ιδιαίτερο ψυχολογικό αντίκτυπο στο σύνολο της ζωής ενός τέτοιου εργαζόμενου. Όσο ισχυρότερη είναι η εργασιακή συμμετοχή για έναν εργαζόμενο, τόσο περισσότερο ο εργαζόμενος αυτός ταυτίζεται με την εργασία του και τόσο περισσότερο επηρεάζεται η αυτο-εικόνα του. Κατά συνέπεια όσο ισχυρότερη είναι η εργασιακή συμμετοχή, τόσο περισσότερο ένα άτομο αποδέχεται τα εργασιακά καθήκοντα που του επιβάλλονται από την ιδιότητα του ως μέλος μιας οργάνωσης, ενώ παράλληλα τόσο ομαλότερα εσωτερικοποιεί τους στόχους της οργάνωσης αυτής. Συμπερασματικά λοιπόν, η υψηλή εργασιακή συμμετοχή συνδέεται με τις υψηλές επιδόσεις των εργαζομένων (Srivastava, 2005).

## 4 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

### 4.1 Θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές

Κατά τα τελευταία χρόνια στο πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς έχει δοθεί έμφαση στον κλάδο της θετικής ψυχολογίας, ο οποίος απομακρύνεται από τις σχετικές δυσλειτουργίες και στρέφει το ενδιαφέρον του προς ένα περισσότερο θετικό μοντέλο ερμηνείας των οργανισμών και των μελών τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται παρακάτω ορισμένες από τις σημαντικότερες θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές.

#### *Ψυχολογικό κεφάλαιο*

Το ψυχολογικό κεφάλαιο αποτελεί μία σημαντική συνιστώσα των θετικών οργανωσιακών συμπεριφορών και περιγράφεται ως μία ατομική ψυχολογική κατάσταση η οποία έχει γνωρίσματα όπως τα υψηλά επίπεδα επάρκειας και αυτοπεποίθησης, τα υψηλά επίπεδα αισιοδοξίας και ελπίδας, αλλά και τα υψηλά επίπεδα ανθεκτικότητας. Το ψυχολογικό κεφάλαιο συνιστά ένα ατομικό χαρακτηριστικό το οποίο ωστόσο αναπτύσσεται και βελτιώνεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Εύλογα τα υψηλά επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

#### *Οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας*

Αν και η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας ή, διατυπωμένη αλλιώς, της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη διατυπώθηκε πολλές δεκαετίες πριν, έγινε ευρύτερα γνωστή στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Ειδικότερα, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας ονομάζεται η συμπεριφορά εκείνη η οποία είναι διακριτή και η οποία δεν αναγνωρίζεται με τρόπο ρητό και άμεσο από το επίσημο σύστημα αμοιβών. Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας ενισχύει συνολικά την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Υπό το πρίσμα αυτό, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας δε συναρθρώνεται στηνθέση εργασίας ενός εργαζόμενου, αλλά αποτελεί μια εθελοντική του συμπεριφορά και προσωπική του επιλογή (Κάτου, 2017). Η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας λοιπόν αναφέρεται σε συμπεριφορές οι οποίες



υπερβαίνουν τα εργασιακά καθήκοντα των εργαζομένων και συνεπάγονται ενέργειες και δράσεις από τη μεριά των εργαζομένων οι οποίες δεν απαιτούνται βάσει των συμβατικών τους υποχρεώσεων (Aamodt, 2012).

Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτή με βάση τις επιμέρους της διαστάσεις, οι οποίες είναι οι εξής (Κάτου, 2017):

- I. Αλτρουισμός: η έννοια αυτή αναφέρεται στη βοήθεια και συνδρομή που παρέχει ένας εργαζόμενος στους συναδέλφους του ή ευρύτερα σε άλλα μέλη του οργανισμού, τα οποία έχουν ένα μεγάλο φόρτο εργασίας. Ένας αλτρουιστής εργαζόμενος λοιπόν, βοηθά τους υπόλοιπους προκειμένου να επιτελέσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα και προσφέρει με προθυμία τον χρόνο του για να επιλύσει προβλήματα τα οποία ανήκουν σε άλλους, ενώ παράλληλα, ακόμη και όταν δεν απαιτείται, βοηθά τους νέους υπαλλήλους να προσαρμοστούν στα νέα τους εργασιακά καθήκοντα.
- II. Ευγένεια: η έννοια αυτή αναφέρεται στην εκ μέρους ενός εργαζομένου πρόληψη προβλημάτων εργασίας, τα οποία προκύπτουν στο πλαίσιο μιας σχέσης εργασίας. Υπό το πρίσμα αυτό, ένας εργαζόμενος ο οποίος διακατέχεται από ευγένεια δεν καταχράται τα δικαιώματά του και σέβεται τα δικαιώματα των άλλων, ενημερώνει τους υπόλοιπους προτού προβεί σε κάποια σημαντική δράση, λαμβάνει μέτρα για να αποτρέψει τυχόν προβλήματα με τους συναδέλφους του και γενικά συζητά με όλους όσους θα μπορούσαν εν δυνάμει να επηρεαστούν από τις αποφάσεις που λαμβάνει και τις δράσεις του.
- III. Φιλοτιμία: η έννοια αυτή αφορά στην αποδοχή εργασιακών συνθηκών εκ μέρους ενός εργαζομένου για όσα δεν είναι επαρκή ή τουλάχιστον δεν είναι ιδανικά. Έτσι λοιπόν ένας φιλότιμος εργαζόμενος δίνει έμφαση πάντα στη θετική πλευρά μιας κατάστασης, δεν διαμαρτύρεται διαρκώς για τα διάφορα προβλήματα, δεν τα μεγεθύνει και δεν χάνει χρόνο στο να αναλύσκει σε ασήμαντα ζητήματα.
- IV. Ευσυνειδησία: η έννοια αυτή αναφέρεται στην αφοσίωση ενός εργαζομένου στα εργασιακά του καθήκοντα και στην επιθυμία του να εργάζεται κατά τρόπο που υπερβαίνει τις τυπικές υποχρεωτικές απαιτήσεις της εργασίας. Υπό το πρίσμα

αυτό, ένας ευσυνείδητος εργαζόμενος δεν καθυστερεί, δεν καταχράται το χρόνο του διαλείμματος και γενικότερα υπακούει στους κανονισμούς και τους κανόνες ενός οργανισμού και ακολουθεί τις προβλεπόμενες διαδικασίες.

- V. Αρετή: η έννοια αυτή αναφέρεται στην συμμετοχή ενός εργαζομένου στα συμβάντα και γεγονότα του οργανισμού στον οποίο απασχολείται. Έτσι, ένας εργαζόμενος ο οποίος διαθέτει αρετή είναι πάντοτε ενήμερος για τις αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό, παρευρίσκεται στις διάφορες εκδηλώσεις του, ακόμα και όταν αυτό δεν κρίνεται απαραίτητο, παρακολουθεί και συμμετέχει σε διάφορα ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό και γενικότερα συμβαδίζει με τις εσωτερικές εξελίξεις

Έτσι λοιπόν, όταν ένας εργαζόμενος εκδηλώνει οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας υιοθετεί και αντίστοιχες στάσεις και κυρίως εργασιακή ικανοποίηση. Στην περίπτωση αυτή επιθυμεί να προσφέρει στο εργασιακό του περιβάλλον κάτι παραπάνω από αυτό που του ζητείται με επίσημο τρόπο ως εργασιακό καθήκον και υποχρέωση. Πιο συγκεκριμένα, όταν αυτή η επιπρόσθετη εθελοντική εργασιακή προσπάθεια απευθύνεται στους συναδέλφους ενός εργαζομένου, τότε ονομάζεται διαπροσωπική οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας, ενώ στην περίπτωση που απευθύνεται στον οργανισμό ή στην επιχείρηση που απασχολείται ονομάζεται οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας οργανισμού (Κάτου, 2017).

#### 4.1.1 Αρνητικές οργανωσιακές συμπεριφορές

Ωστόσο εκτός από τις θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές στο εργασιακό περιβάλλον, πολύ συχνά εμφανίζονται και φαινόμενα αντιδεοντολογικής και αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς, τα οποία έχουν ένα πλήθος αρνητικών συνεπειών τόσο για τους ίδιους τους οργανισμούς, όσο και για τους εργαζόμενους (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Παρακάτω εξετάζονται ορισμένες από τις σημαντικότερες αρνητικές αυτές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας.

## *Εκφοβισμός*

Πιο συγκεκριμένα, ο εκφοβισμός ή ψυχολογική παρενόχληση περιγράφεται ως μια κατάσταση όπου ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι καθίσταται αποδέκτης επίμονων αρνητικών ενεργειών από άλλον ή άλλους εργαζόμενους, και ταυτόχρονα δυσκολεύεται να προστατέψει τον εαυτό του/ης από αυτές τις εκφοβιστικές ενέργειες. Τα εμπειρικά στοιχεία μάλιστα δείχνουν ότι ο εκφοβισμός εκδηλώνεται με διαφορετική ένταση μεταξύ των διάφορων τύπων οργανισμών κι επιχειρήσεων και ότι ως υπαίτιοι φέρονται κυρίως άτομα που βρίσκονται σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις από τους αποδέκτες του εκφοβισμού. Στην πράξη ο εκφοβισμός μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως λ.χ. όταν ένα ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος ασκεί πιέσεις σε ένα κατώτερο ως προς διάφορα ζητήματα, όταν μια προσωπική διένεξη εξελίσσεται σε εκφοβισμό του ενός από τον άλλο εργαζόμενο, όταν ένας εργαζόμενος γίνεται επίκεντρο απόρριψης και επιθετικότητας από τους άλλους κ.α. Ο εκφοβισμός επίσης ή και βίαια περιστατικά ενδέχεται να προέρθουν και από πελάτες κτλ. Γενικότερα, το εργασιακό περιβάλλον όπου εκδηλώνεται εκφοβισμός χαρακτηρίζεται από έλλειψη επικοινωνίας, ελλιπή συνεργασία, έλλειψη ηγεσίας, υψηλό ποσοστό διαπροσωπικών συγκρούσεων, έντονο ανταγωνισμό κ.α. Πολύ συχνά τα εργασιακά περιβάλλοντα που είναι ευεπίφορα στην εκδήλωση εκφοβισμού υπάρχει μια οργανωσιακή κουλτούρα που ενθαρρύνει τέτοιες συμπεριφορές, λ.χ. οργανισμοί όπου ο εκφοβισμός θεωρείται μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Εύλογα το φαινόμενο του εκφοβισμού συνεπάγεται πολύ αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους εκείνους οι οποίοι γίνονται αποδέκτες των συμπεριφορών αυτών, οι οποίοι ως αποτέλεσμα εμφανίζουν πολύ χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, τάσεις για αποχώρηση, υψηλό άγχος, μειωμένη αποδοτικότητα και κακή ψυχική υγεία (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

## *Δυσαρέσκεια*

Μια ακόμη αρνητική οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά τη δυσαρέσκεια ενός εργαζόμενου. Η εργασιακή αυτή συμπεριφορά έχει τέσσερις συνιστώσες οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Κάτου, 2017):

I. Έξοδος: αφορά την πρόθεση ενός εργαζόμενου να παραιτηθεί οικειοθελώς και να εγκαταλείψει τη θέση εργασίας του έτσι ώστε να αναζητήσει εργασία σε κάποιον άλλο οργανισμό.

II. Φωνή: αφορά την ενεργή προσπάθεια ενός εργαζόμενου να επιφέρει βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας που τον περιβάλλουν, τις οποίες θεωρεί κακές, καταθέτοντας προτάσεις και συζητώντας τα ζητήματα αυτά με τους προϊσταμένους του, χωρίς να αποφεύγονται ωστόσο και οι αντιδικίες.

III. Αφοσίωση: αφορά την αναμονή ενός εργαζόμενου ως προς τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην πεποίθησή του ότι η διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης θα λάβει τελικά τις σωστές αποφάσεις.

IV. Παραμέληση: αφορά την παθητική στάση που υιοθετεί ένας εργαζόμενος όταν οι συνθήκες εργασίας δεν βελτιώνονται ή χειροτερεύουν και έχουν ως αποτέλεσμα την σταδιακή παραμέληση των εργασιακών καθηκόντων.

#### *Αποχωρήσεις*

Οι αποχωρήσεις είναι ένα ευρύτερο φαινόμενο το οποίο εντάσσεται στις εργασιακές συμπεριφορές και το οποίο αποκρυσταλλώνεται στα επιμέρους στοιχεία του, τα οποία είναι οι απουσίες και η κινητικότητα. Οι απουσίες από τη μία πλευρά αναφέρονται στην αδικαιολόγητη απουσία των ατόμων από την εργασία τους παρά το γεγονός ότι είναι προγραμματισμένο κανονικά να εργαστούν, ενώ η κινητικότητα αναφέρεται στην εθελοντική ή ακούσια αποχώρηση και απόσυρση των εργαζομένων από την εργασία τους (Greenberg & Baron, 2013). Ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση:

Πρώτον, οι απουσίες. Η έννοια αυτή αναφέρεται σε ένα άτομο που απουσιάζει από τη δουλειά ή τον χώρο εργασίας του, χωρίς προειδοποίηση. Η περίοδος άδειας είναι επίσης απουσία, αλλά είναι προειδοποιημένη και άρα δεν αποτελεί εργασιακή συμπεριφορά. Στο περιβάλλον εργασίας, ένας προϊστάμενος αναμένεται να γνωρίζει εκ των προτέρων τα άτομα εκείνα τα οποία σχεδιάζουν να αποχωρήσουν ώστε να ληφθούν επαρκή μέτρα για την πρόσληψη νέων εργαζομένων. Όταν όμως ένα άτομο δεν είναι ευχαριστημένο με τη δουλειά του, γενικά απουσιάζει. Εκτός από την πρόκληση προσωπικής ζημίας όσον αφορά

τα ημερομίσθια που χάνει, προκαλεί επίσης μεγάλη αναστάτωση στον οργανισμό, παρακωλύει το πρόγραμμα εργασίας και εμποδίζει την βελτίωση της παραγωγικότητας. Όταν ένας εργαζόμενος απουσιάζει, τότε απαιτείται η εργασία του να υποκατασταθεί από κάποιον άλλον εργαζόμενο, ο οποίος όμως ενδέχεται να μην είναι ειδικευμένος να κάνει την εν λόγω δουλειά. Έτσι, εάν ένας μεγάλος αριθμός ατόμων απουσιάζουν ανά πάσα στιγμή, η ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας μειώνεται. Από την άλλη πλευρά βέβαια, η απουσία μειώνει το εργασιακό άγχος και την κόπωση των εργαζομένων. Όταν επιστρέφουν στα εργασιακά τους καθήκοντα, τα άτομα είναι ξεκούραστα και έχει παρατηρηθεί ότι το επίπεδο παραγωγικότητάς τους αυξάνεται. Έχει επίσης παρατηρηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη που επιστρέφουν στην εργασία τους μετά από μακρά άδεια ή απουσία, λαμβάνουν ποιοτικές αποφάσεις. Είναι επομένως απαραίτητο, το άτομο που εργάζεται σε οποιοδήποτε οργανισμό, να έχει προγραμματίσει κατάλληλα την προβλεπόμενη άδειά του, έτσι ώστε να ξεκουράζεται και να αποφορτίζεται και άρα να μην καταφεύγει σε απουσίες. Ένας οργανισμός που δεν έχει απουσίες θεωρείται γενικά ως μονάδα υψηλής παραγωγικότητας με προσωπικό που έχει υψηλό ηθικό (Kondalkar, 2007).

Δεύτερον, η κινητικότητα. Η κινητικότητα των εργαζομένων μπορεί να είναι εθελοντική ή ακούσια. Η εθελοντική κινητικότητα λαμβάνει χώρα όταν ένα άτομο φεύγει από έναν οργανισμό για να ενταχθεί σε έναν άλλο, όπου πιστεύει ότι μπορεί να υπάρχουν καλύτερες προοπτικές ή ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Εκτός από τα παραπάνω, ένα άτομο μπορεί να εγκαταλείψει τον οργανισμό αποκλειστικά για πρακτικούς λόγους όπως εγγύτητα στην κατοικία του, διαθεσιμότητα σχολείων στη νέα περιοχή κτλ. Η ακούσια κινητικότητα αναφέρεται σε μια μόνιμη αποχώρηση ενός υπαλλήλου από τον οργανισμό κατά βούληση του οργανισμού. Αυτή η μορφή κινητικότητας μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή μη προγραμματισμένη. Για παράδειγμα, τα άτομα που αποχωρούν από έναν οργανισμό λόγω συνταξιοδότησης είναι προγραμματισμένη κινητικότητα, διότι η διοίκηση γνωρίζει καλά εκ των προτέρων την ημερομηνία συνταξιοδότησης. Η μελέτη της κινητικότητας των εργαζομένων είναι σημαντική επειδή σχετίζεται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Η λειτουργία αυτή της διοίκησης προσωπικού προσδιορίζει πότε αναμένεται ένας υπάλληλος να αποχωρήσει από τον οργανισμό και διασφαλίζει ότι οι προκύπτουσες κενές θέσεις καλύπτονται

αποτελεσματικά. Σε κάθε περίπτωση η κινητικότητα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα. Πράγματι, το υψηλό ποσοστό κινητικότητας οδηγεί σε αυξημένο κόστος πρόσληψης, επιλογής και κατάρτισης των εργαζομένων, ενώ προκαλεί επίσης διαταραχή στην παραγωγή λόγω των διαφόρων θέσεων εργασίας που παραμένουν κενές για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι, η ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού προϋποθέτει ότι η μη προγραμματισμένη κινητικότητα των εργαζομένων θα είναι χαμηλή. Από την άλλη πλευρά βέβαια, πολλοί πιστεύουν ότι η κινητικότητα των εργαζομένων είναι σε κάποιο βαθμό καλή για έναν οργανισμό καθώς τους ανανεώνει, δίνει νέες ευκαιρίες στο υφιστάμενο προσωπικό αλλά και εισάγει νέες δεξιότητες, νέες ιδέες κ.ο.κ. (Kondalkar, 2007).

#### 4.1.2 Υπόδειγμα στάσεων, συμπεριφορών και επίδοσης

Όπως προαναφέρθηκε, η επίδοση μπορεί να είναι ατομική, ομαδική ή να καταγράφεται και σε επίπεδο οργανισμού. Σε πρακτικό επίπεδο η οργανωσιακή επίδοση μπορεί να μετρηθεί αξιοποιώντας είτε μεταβλητές που αφορούν προϊόντα και διαδικασίες, όπως η παραγωγικότητα και η καινοτομία, είτε λειτουργικές μεταβλητές, όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων στον οργανισμό κτλ. Ενδεικτικά αξιοποιώντας το θεωρητικό πλαίσιο των Delaney & Huselid μπορούν να διατυπωθούν έξι διαστάσεις της οργανωσιακής επίδοσης οι οποίες αφορούν πρώτα την αποτελεσματικότητα, τον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός έχει επιτύχει τους στόχους του, δεύτερον, την αποδοτικότητα, δηλαδή εάν ο οργανισμός έχει χρησιμοποιήσει τα λιγότερα δυνατά μέσα, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, τρίτον, την ανάπτυξη, δηλαδή το βαθμό στον οποίο έχει ένας οργανισμός έχει αξιοποιήσει τις δυνατότητες του αξιοποιώντας τις ευκαιρίες και προκλήσεις του περιβάλλοντος. τέταρτον, την ικανοποίηση που αφορά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενους, καταναλωτές κτλ.), πέμπτο, την καινοτομία που αφορά τα προϊόντα τις υπηρεσίες αλλά και τις διαδικασίες που αξιοποιούνται για την παραγωγή τους, και έκτο την ποιότητα. Σε κάθε περίπτωση η επίδοση είναι μία μεταβλητή η οποία συσχετίζεται θετικά με τις εργασιακές στάσεις. Είναι ενδιαφέρον μάλιστα το εύρημα, ότι η σχέση αυτή ανάμεσα στις εργασιακές

στάσεις και στην οργανωσιακή επίδοση είναι περισσότερο ισχυρή στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα παρά στους δημόσιους οργανισμούς (Κάτου, 2017).

Στο παρακάτω Σχήμα 1 παρουσιάζεται ένα απλό υπόδειγμα που αφορά την σχέση μεταξύ εργασιακών στάσεων, συμπεριφορών και επίδοσης. Στο Σχήμα αυτό παρατηρείται αρχικά ότι, σύμφωνα και με το θεωρητικό πλαίσιο που προηγήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, οι εργασιακές στάσεις προσδιορίζουν τις εργασιακές συμπεριφορές, οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν την εργασιακή επίδοση. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι αν η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξηθεί τότε θα ενισχυθεί η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας ή θα μειωθούν οι απουσίες με αποτέλεσμα να αυξηθεί πολύ πιθανόν η επίδοση των εργαζομένων. Παρατηρείται λοιπόν, ότι οι εργασιακές στάσεις επιδρούν στην επίδοση, μέσω των εργασιακών συμπεριφορών. Υπό το πρίσμα αυτό, οι εργασιακές συμπεριφορές συνιστούν μια ενδιάμεση μεταβλητή που παρεμβάλλεται μεταξύ εργασιακών στάσεων και επίδοσης (Κάτου, 2017).



Εικόνα 4. 1. Βασικό υπόδειγμα στάσεων, συμπεριφορών και επίδοσης (Κάτου, 2017).

Σε μια πιο σύνθετη εκδοχή αυτού του σχήματος σχέσεων έχει υποστηριχτεί ότι η ενίσχυση των στάσεων των εργαζομένων προϋποθέτει την ύπαρξη κινήτρων και ανταμοιβών. Για παράδειγμα, μια αύξηση των μισθών θα είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία στη συνέχεια θα ασκούσε επίδραση στις εργασιακές συμπεριφορές και κατ' επέκταση την επίδοση. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ανταμοιβές από μόνες τους δεν μπορούν να επηρεάσουν θετικά την επίδοση καθώς πχ. μια αύξηση μισθών ενδέχεται να είναι άδικη και να επιφέρει τα αντίθετα

αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κι άλλες οργανωσιακές παράμετροι. Επιπλέον, η βελτίωση των ανταμοιβών προκειμένου να υλοποιηθεί στην πράξη θα πρέπει να υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι. Αυτό σημαίνει ότι πχ. η αύξηση των μισθών θα πρέπει να προέλθει από την βελτίωση της κερδοφορίας ενός οργανισμού. Υπό το πρίσμα αυτό, παρατηρείται μια σχέση αλληλεπίδρασης: η αύξηση των ανταμοιβών οδηγεί σε αύξηση της επίδοσης (προς τα εμπρός αιτιότητα), αλλά ταυτόχρονα και η αύξηση της επίδοσης καθιστά εφικτή και οδηγεί στην βελτίωση των ανταμοιβών (αντίστροφη αιτιότητα). Οι σχέσεις αυτές αποτυπώνονται στο Σχήμα 4.1 (Κάτου, 2017).

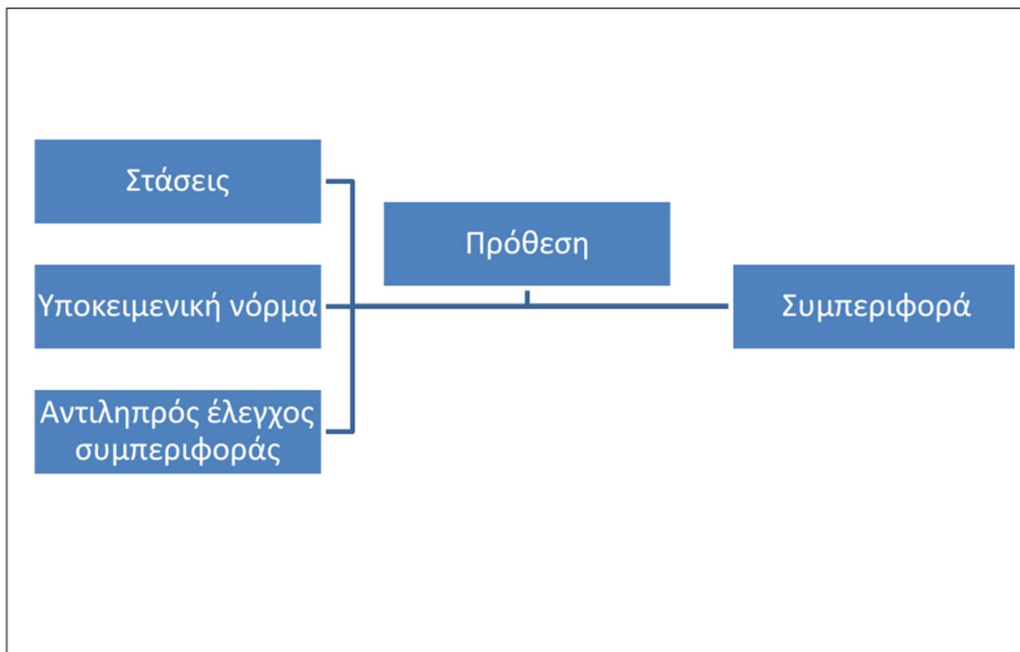
Στο πλαίσιο της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς όμως, ακόμη πιο ενδιαφέρουσα είναι η σχέση ανάμεσα στις εργασιακές στάσεις και τις εργασιακές συμπεριφορές, οι οποίες και βρίσκονται στον πυρήνα του ακαδημαϊκού πεδίου αυτού. Αναλυτικότερα, η θεωρία της *προσχεδιασμένης συμπεριφοράς*, όπως είναι γνωστό, αναπτύχθηκε από το παλαιότερο μοντέλο της *έλλογης δράσης*. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει την άποψη ότι οι άνθρωποι εξετάζουν τις επιπτώσεις των ενεργειών τους πριν αποφασίσουν εάν θα υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Ως αποτέλεσμα, οι καθοριστικοί παράγοντες μιας δράσης είναι η πρόθεση κάποιου να υλοποιήσει την δράση αυτή. Έτσι, κατά μια έννοια, η πρόβλεψη συμπεριφορών δεν είναι τόσο δύσκολη. Αν κάποιος επιθυμεί να προβλέψει πχ. εάν ένας εργαζόμενος θα εργαστεί σκληρά σε ένα συγκεκριμένο έργο, η πιο αποτελεσματική προσέγγιση είναι να διερευνήσει την πρόθεση του να εργαστεί σκληρά. Με βάση την θεωρία της *προσχεδιασμένης συμπεριφοράς* λοιπόν υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της πρόθεσης και της συμπεριφοράς (Levy, 2010).

Στο πλαίσιο αυτό το Σχήμα 2 παρουσιάζει μια απλοποιημένη εκδοχή του μοντέλου αυτού, η οποία δείχνει ξεκάθαρα ότι η πρόθεση εξαρτάται από τις εξής συνιστώσες (Levy, 2010):

- I. Στάσεις: μια στάση μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός θετικής ή αρνητικής αίσθησης που έχει ένα άτομο απέναντι σε ένα συγκεκριμένο άτομο, μέρος ή αντικείμενο. Οι άνθρωποι έχουν πολλές εργασιακές στάσεις καθώς αλληλεπιδρούν με τους προϊστάμενους τους, συναδέλφους, το εργασιακό περιβάλλον, το αντικείμενο της εργασίας κτλ.



- II. Υποκειμενική νόρμα (subjective norm): μια υποκειμενική νόρμα αφορά την αντίληψη ενός ατόμου για τις κοινωνικές πιέσεις για εκτέλεση ή μη εκτέλεση συγκεκριμένης συμπεριφοράς.
- III. Αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς (perceived behavioral control): ο αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς είναι η πεποίθηση του ατόμου για το πόσο εύκολη ή δύσκολη είναι η υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς.



Εικόνα 4. 2. . Θεωρία της προσχεδιασμένης συμπεριφοράς (Levy, 2010):

Η θεωρία της προσχεδιασμένης συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι η πρόθεση ενός ατόμου να δράσει είναι προϊόν της στάσης του για μια πράξη και των υποκειμενικών νορμών για αυτή καθαυτή την πράξη, όσο και για την στάση του απέναντι σε αυτήν την πράξη. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος θα προτίθεται να τηρήσει την προθεσμία παράδοσης ενός project του, εάν η τήρηση των προθεσμιών είναι ο κανόνας στο εργασιακό του περιβάλλον και αν έχει θετική στάση σχετικά με την τήρηση των προθεσμιών. Η θεωρία επίσης προβλέπει ότι η πρόθεσή του να τηρήσει την προθεσμία είναι ο καλύτερος δείκτης για το αν οι ενέργειές του θα έχουν ως αποτέλεσμα την τήρηση της προθεσμίας. Όμως, η πρόθεση ενός ατόμου εξαρτάται και από τον αντιληπτό βαθμό δυσκολίας που ενέχει η εκδήλωση μιας συμπεριφοράς. Υπό το

πρίσμα αυτό, αν και ένα άτομο μπορεί να έχει μια θετική στάση απέναντι σε μια συγκεκριμένη πράξη και να αντιλαμβάνεται ότι οι κοινωνικές νόρμες είναι υπέρ της πράξης, μπορεί να μην αντιληφθεί ότι δεν έχει επαρκή έλεγχο ως προς την εκδήλωση της πράξης. Για παράδειγμα, ένας εργάτης μπορεί να αναγνωρίζει ότι η κοινωνική υποκειμενική νόρμα είναι η παραγωγή 200 μονάδων προϊόντος ανά οκτώ ώρες βάρδιας και επίσης να θέλει να επιτύχει αυτό το επίπεδο απόδοσης. Αλλά, αν πιστεύει ότι αυτή η πράξη είναι έξω από τον έλεγχο του, λόγω βλάβης του εξοπλισμού, η συμπεριφορά του θα μεταβληθεί και τελικά δεν θα παράγει 200 μονάδες προϊόντος. Συμπερασματικά, η θεωρία της προσχεδιασμένης συμπεριφοράς είναι χρήσιμη επειδή απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ στάσεων, προθέσεων και συμπεριφορών (Levy, 2010).

# Ειδικό Μέρος

## 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω του προσωπικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της ερευνήτριας, καθώς επίσης μέσω της εφαρμογής απευθείας μηνυμάτων της Viber Media. Το ποσοστό των ερωτώμενων προέρχεται από τα σχολεία του Δήμου Αλμωπίας. Ο πληθυσμός της έρευνας αφορούσε εκαιδευτικούς που εργάζονται στα σχολεία της Α΄ θμιας και Β΄ θμιας Εκπαίδευσης.

Για την επιλογή του δείγματος ακολουθήθηκε η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα ή αλλιώς δείγμα ευκολίας, δηλαδή για την επιλογή του δεν ακολουθήθηκαν οι νόμοι των πιθανοτήτων αλλά έγινε χρήση της μεθόδου των διαθέσιμων υποκειμένων ή αλλιώς συμπτωματική ή ευχέρειας. Ως εκ τούτου, δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα συμπεράσματά μας σε όλο τον πληθυσμό. (Ζαφειρόπουλος, 2015, Babbie, 2011).

Η διεξαγωγή της έρευνας διήρκεσε περίπου τέσσερις εβδομάδες, από τις 19/8/2020 έως τις 14/09/2020. Το μέγεθος του δείγματος αποτελούν ογδόντα πέντε (85) ενήλικα άτομα τα οποία και ανταποκρίθηκαν θετικά στην πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα. Αρχικά διενεργήθηκε πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε δείγμα 10 εκπαιδευτικών, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το ερευνητικό εργαλείο ήταν πλήρες και κατανοητό. Από την πιλοτική έρευνα δεν κρίθηκε αναγκαία η αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. Ο χρόνος συμπλήρωσής του δεν υπερέβαινε τα πέντε (5) λεπτά της ώρας.

### 5.2 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το Στατιστικό Πακέτο Ανάλυσης για τις Κοινωνικές Επιστήμες (Statistical Package for the Social Sciences) v.26 (SPSS, Inc. Chigago IL, USA) και το Microsoft Excel 2013 για τη δημιουργία γραφημάτων. Τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή (με  $p < 0.001$ ) όπως καταδεικνύουν οι έλεγχοι κανονικότητας Shapiro-Wilk που ενδείκνυται για μικρό δείγμα όπως αυτό (Πίνακας 5.1).

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

Πίνακας 5.1 Έλεγχος κανονικότητας.

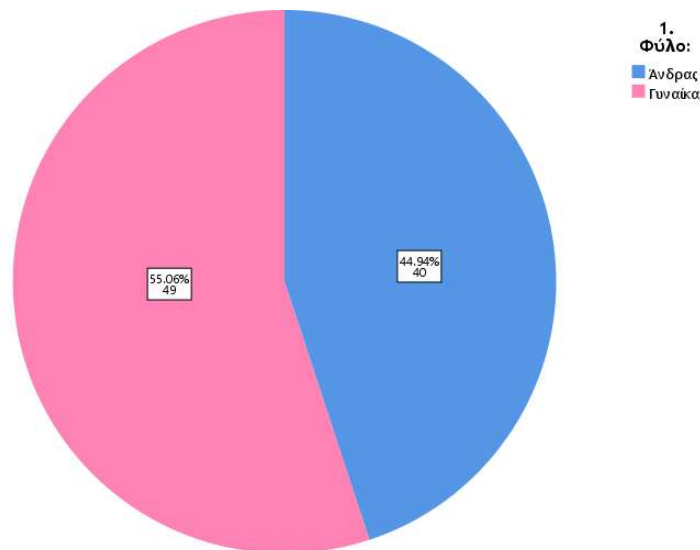
		Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.
2.	Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στον Οργανισμό σας;	0.844	83	0.000
1.	Φύλο:	0.632	83	0.000
2.	Ηλικία (σε χρόνια):	0.777	83	0.000
3.	Επίπεδο εκπαίδευσης:	0.723	83	0.000
4.	Οικογενειακή κατάσταση:	0.669	83	0.000
5.	Θέση στην ιεραρχία:	0.452	83	0.000
	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακό Κλίμα στον Οργανισμό σας. [Εμπιστοσύνη: Οι εργαζόμενοι μπορούν να εμπιστευτούν πάντα ο ένας τον άλλον]	0.904	83	0.000
	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακό Κλίμα στον Οργανισμό σας. [Ηθικό: Οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό ηθικό στον Οργανισμό]	0.881	83	0.000
	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακό Κλίμα στον Οργανισμό σας. [Ισότητα ανταμοιβών: Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι ανταμοιβές για τις προσπάθειές τους κατανέμονται με ισότιμο τρόπο]	0.906	83	0.000
	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακό Κλίμα στον Οργανισμό σας. [Αξιοπιστία ηγεσίας: Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία είναι αξιόπιστη]	0.882	83	0.000
	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακό Κλίμα στον Οργανισμό σας. [Συγκρούσεις: Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων]	0.896	83	0.000
	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακό Κλίμα στον Οργανισμό σας. [Αίσθηση ευθύνης: Αποτελεί καλή αίσθηση το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη όταν κάτι πάει στραβά]	0.876	83	0.000
	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακό Κλίμα στον Οργανισμό σας. [Αντίσταση σε αλλαγές: Δεν είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν οργανωτικές αλλαγές]	0.900	83	0.000
1.	Παρακαλώ σημειώσατε το εύρος της υποκίνησή σας. [Αναγνώριση: Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν δημόσια αναγνωρίζει την καλή δουλειά σας;]	0.821	83	0.000
1.	Παρακαλώ σημειώσατε το εύρος της υποκίνησή σας. [Κίνητρα: Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν χρησιμοποιεί την απόδοση ως τη βάση για αμοιβές και προαγωγές;]	0.891	83	0.000
1.	Παρακαλώ σημειώσατε το εύρος της υποκίνησή σας. [Σχέσεις: Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν καλλιεργεί το αίσθημα της κοινότητας;]	0.861	83	0.000
2.	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Δέσμευση. [Συναισθηματική Δέσμευση: Αισθάνομαι υπερήφανος να λέω στους ανθρώπους που εργάζομαι]	0.839	83	0.000
2.	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Δέσμευση. [Συνεχιστική Δέσμευση: Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στον Οργανισμό μου είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας]	0.848	83	0.000
2.	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Δέσμευση. [Κανονιστική Δέσμευση: Διδάχθηκα να πιστεύω στην αξία του να παραμένω πιστός σε έναν Οργανισμό]	0.850	83	0.000
1.	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Εργασιακή Εμπλοκή (ΙΚανοποίηση από την Εργασία). [Σθένος: Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά]	0.789	83	0.000
1.	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Εργασιακή Εμπλοκή (ΙΚανοποίηση από την Εργασία). [Προσήλωση: Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση]	0.762	83	0.000
1.	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Εργασιακή Εμπλοκή (ΙΚανοποίηση από την Εργασία). [Απορρόφηση: Όταν δουλεύω, ξεχνώ οτιδήποτε γύρω μου]	0.841	83	0.000
2.	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά «Καλού Πολίτη» [Συμπεριφορά βοήθειας: Βοηθώ άλλους που έχουν βαριά φορτία εργασίας]	0.809	83	0.000
2.	Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά «Καλού Πολίτη» [Ευγένεια: Δεν κάνω κατάχρηση των δικαιωμάτων άλλων ανθρώπων]	0.708	83	0.000

2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά «Καλού Πολίτη» [Φιλοτιμία: Δεν καταναλώνω πολύ χρόνο με το να διαμαρτύρομαι για ασήμαντα θέματα]	0.803	83	0.000
2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά «Καλού Πολίτη» [Ευσυνειδησία: Υπακούω στους κανόνες του Οργανισμού, στους κανονισμούς και τις διαδικασίες, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κάποιος να παρακολουθεί]	0.747	83	0.000
2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά «Καλού Πολίτη» [Αρετή: Παρευρίσκομαι σε εκδηλώσεις που δεν είναι απαραίτητο, αλλά οι οποίες βοηθούν την εικόνα του Οργανισμού]	0.811	83	0.000
Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του Οργανισμού σας; [Αποτελεσματικότητα: ο οργανισμός μου επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει]	0.803	83	0.000
Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του Οργανισμού σας; [Αποδοτικότητα: ο οργανισμός μου χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς πόρους προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του]	0.859	83	0.000
Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του Οργανισμού σας; [Ανάπτυξη: ο οργανισμός μου αναπτύσσεται ανταποκρινόμενος στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος]	0.861	83	0.000
Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του Οργανισμού σας; [Καινοτομία: ο οργανισμός μου ενσωματώνει στη λειτουργία του σύγχρονες μεθόδους και διαδικασίες]	0.863	83	0.000
Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του Οργανισμού σας; [Ποιότητα: ο οργανισμός μου παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας]	0.861	83	0.000

## 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

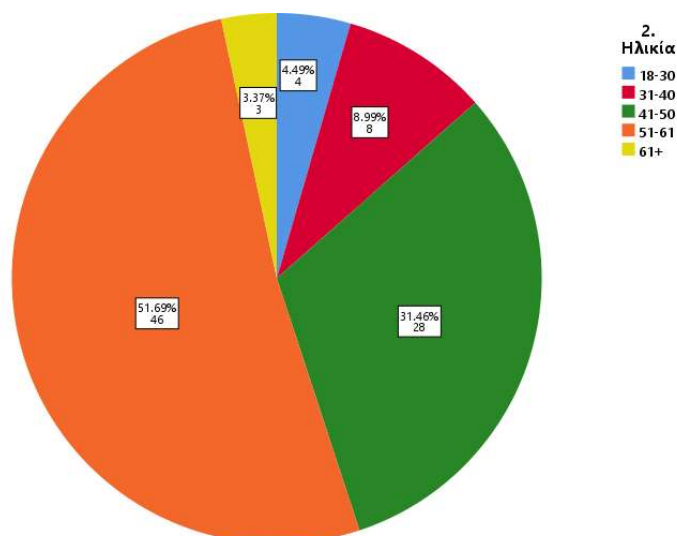
### 6.1 Γενικά δημογραφικά στοιχεία

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 85 άτομα με πολύ καλή κατανομή ανά φύλο καθώς το 55% ήταν γυναίκες και το 44,94 % άντρες.

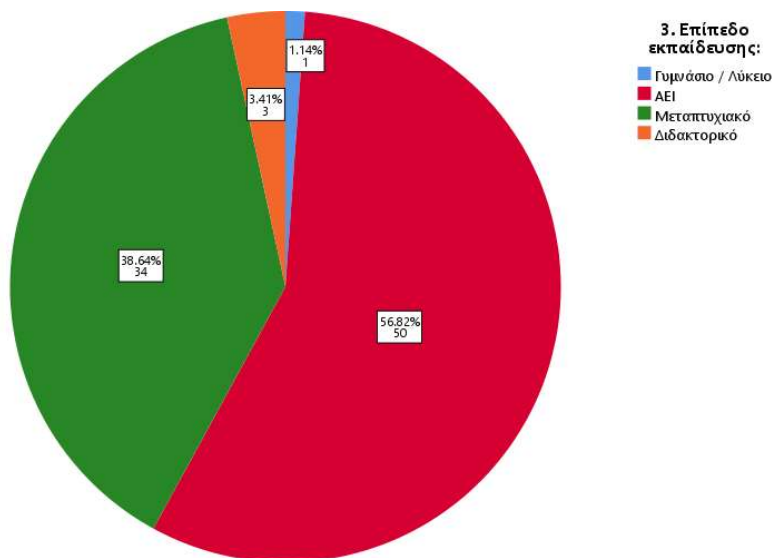


Σχήμα 6.1 Ποσοστά φύλου των ερωτώμενων

Η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα ήταν τα 51-60 έτη με 51,69% των ερωτώμενων να είναι σε αυτήν. Η επόμενη μεγαλύτερη ομάδα ήταν τα 41-50 με 31,46 % επί του συνόλου των ερωτώμενων.



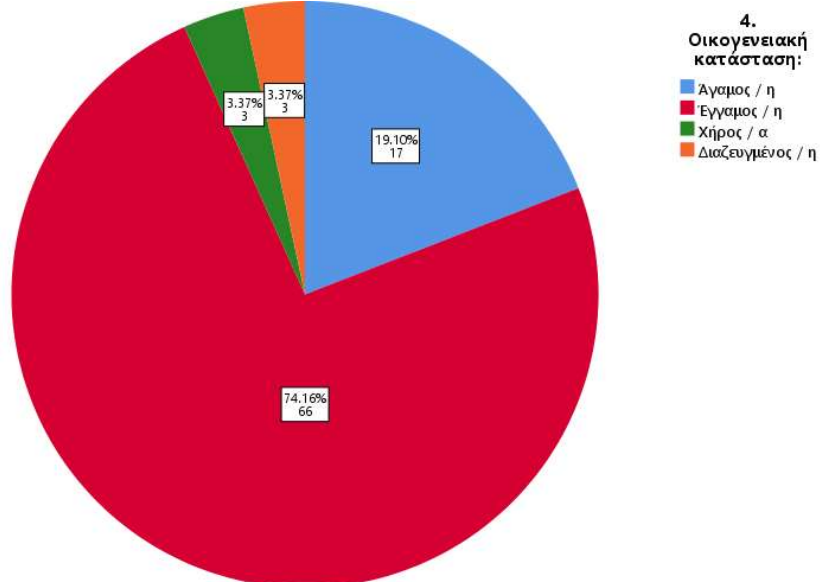
Σχήμα 6.2 Ποσοστά ηλικιών των ερωτώμενων



Σχήμα 6.3 Ποσοστά επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων

Το δείγμα των ερωτώμενων έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο καθώς πάνω από το 90% έχει ανώτατη εκπαίδευση 56.82% ΑΕΙ και το 38.64% έχει και μεταπτυχιακό όπως φαίνεται στο Σχήμα 6.3.

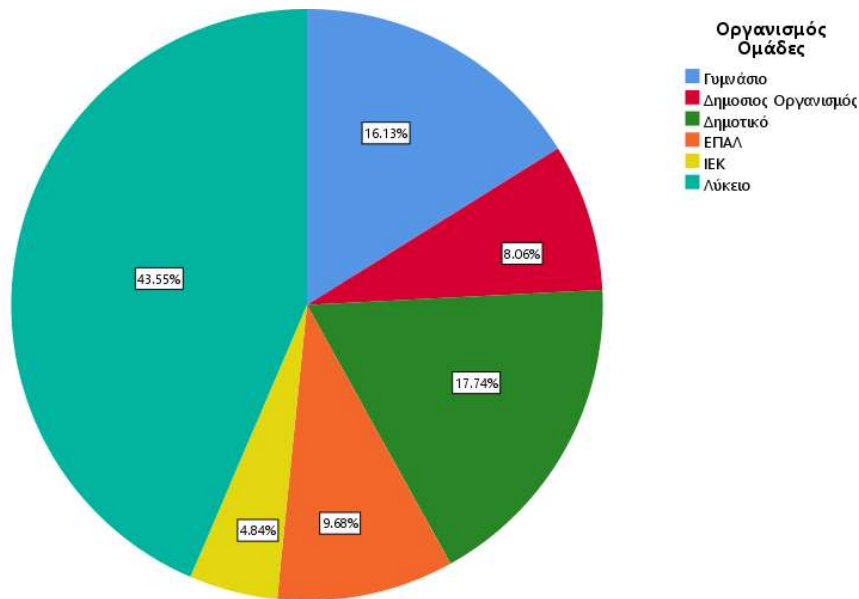
Το μεγαλύτερο μέρος είναι έγγαμοι (74.16%) και με ένα 19.10% να δηλώνουν άγαμοι (Σχήμα 6.4).



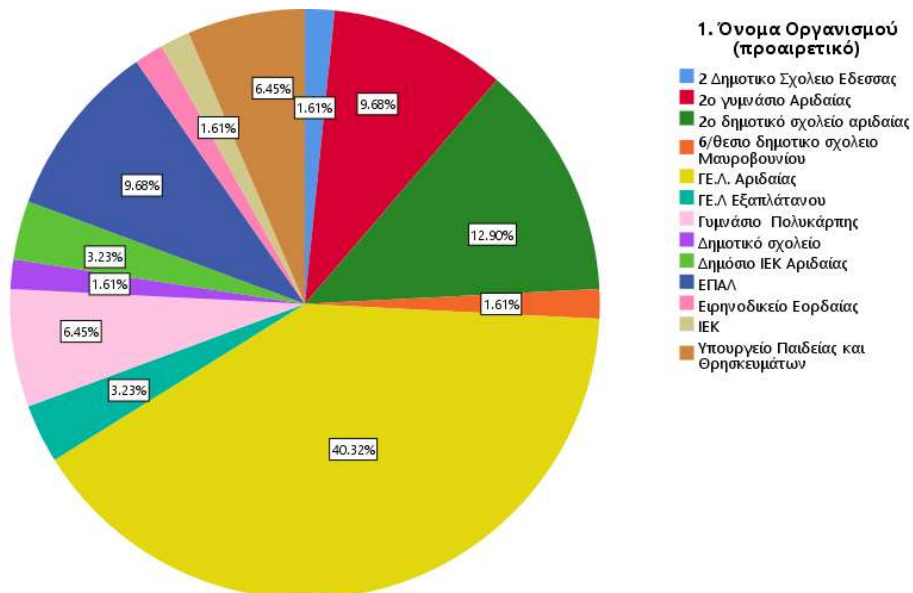
Σχήμα 6.4 Οικογενειακή κατάσταση



Στα εργασιακά δημογραφικά στοιχεία τώρα, οι περισσότεροι εργάζονται σε λύκεια στο 43.55% , με παρόμοια ποσοστά σε δημοτικό και γυμνάσιο 17.74% και 16.13% αντίστοιχα. Ενδεικτικά στο Σχήμα 6.6 παρουσιάζονται οι οργανισμοί που εργάζονται οι ερωτώμενοι. Χαρακτηριστικά το 40.42% είναι από το ΓΕ.Λ Αριδαίας. Καθώς το όνομα ήταν προαιρετικό δεν χρησιμοποιήθηκε ως μεταβλητή περαιτέρω στην ανάλυση.

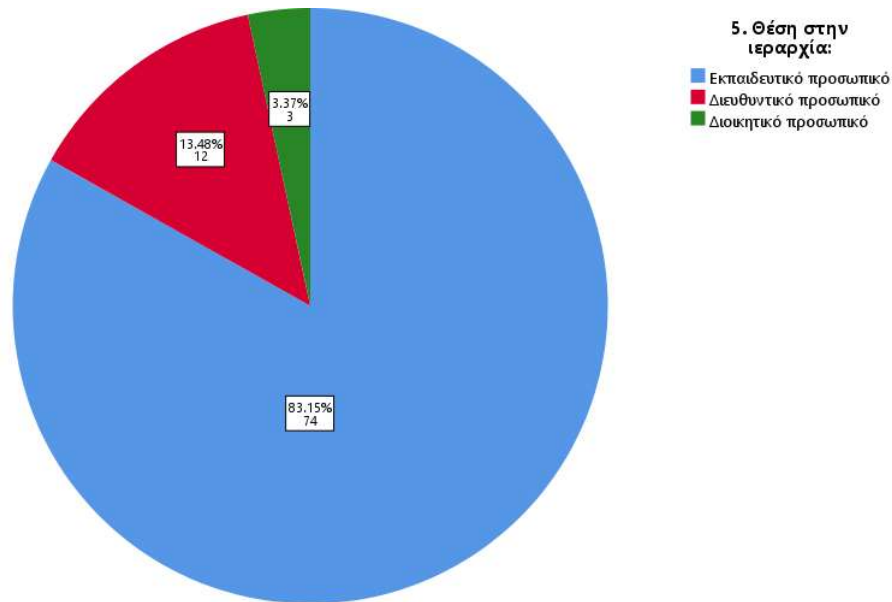


Σχήμα 6.5 Τόπος εργασίας



Σχήμα 6.6 Οργανισμός

Οι ερωτώμενοι ήταν στην πλειοψηφία τους εκπαιδευτικό προσωπικό (83.15%) με το 13.48% να είναι διευθυντικό και μόλις το 3.37% να είναι διοικητικό προσωπικό.



Σχήμα 6.7 Εργασιακή θέση των ερωτωμένων

## 6.2 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο στο σύνολο του περιέχει 26 ερωτήματα χωρισμένα σε τέσσερις ενότητες που εξετάζουν διαφορετικές πτυχές του οργανωσιακού κλίματος και της κουλτούρας των εργαζόμενων που ερωτήθηκαν.

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$  του ερωτηματολογίου συνολικά είναι πολύ υψηλός με 0.867, στοιχείο που υποδεικνύει την υψηλή αξιοπιστία του. Αναλυτικά οι ενότητες παρουσιάζονται παρακάτω.

### 6.2.1 Αντίληψη αναφορικά με το Οργανωσιακό κλίμα στον Οργανισμό

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 ερωτήσεις σε κλίμακα LIKERT όπου το 1 δηλώνει απόλυτη διαφωνία και το 5 απόλυτη συμφωνία, και ζητά να απαντηθούν ερωτήσεις σχετικά με την Αντίληψη αναφορικά με το Οργανωσιακό κλίμα στον Οργανισμό που εργάζονται .

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$  είναι υψηλός με 0.783, στοιχείο που υποδεικνύει την υψηλή αξιοπιστία της ενότητας.

Ο πίνακας 6.1 έχει τη συχνότητα των απαντήσεων κάθε ερωτήματος. Οι βαθμολογίες είναι καλύτερα οπτικοποιημένες στο Σχήμα 6.8 όπου εμφανίζονται οι μέσες βαθμολογίες και η συνολική για την ενότητα .

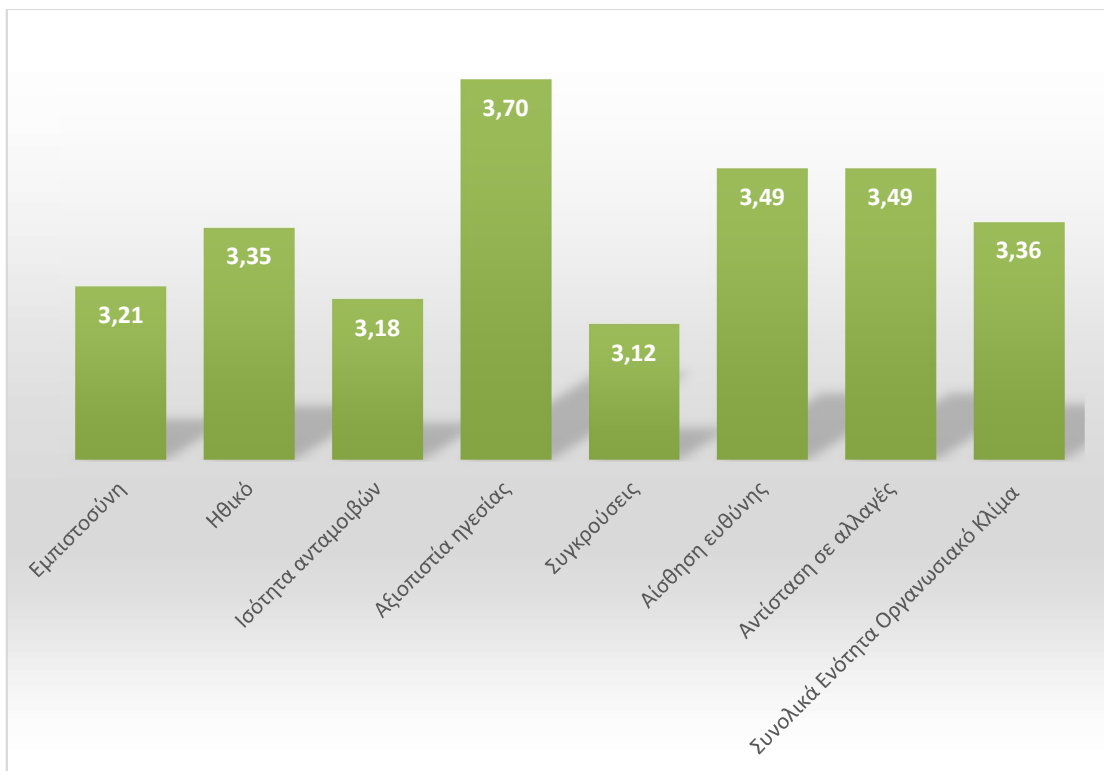
Γενικότερα, με θετικότερη την βαθμολογία με 5, οι ερωτώμενοι έδωσαν μέτριας συμφωνίας απαντήσεις, με τα την υψηλότερη βαθμολογία να είναι στην αξιοπιστία της ηγεσίας με μέση τιμή το 3.7 και συνολική μέση βαθμολογία το 3.36 για το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί.

Πίνακας 6.1 Συχνότητα Ερωτήσεων της ενότητας Οργανωσιακό κλίμα

Ερωτήσεις	Likert				
	1	2	3	4	5
[Εμπιστοσύνη: Οι εργαζόμενοι μπορούν να εμπιστεύονται πάντα ο ένας τον άλλον]	2	19	34	26	8
[Ηθικό: Οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό ηθικό στον Οργανισμό]	1	11	40	30	7
[Ισότητα ανταμοιβών: Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι ανταμοιβές για τις προσπάθειές τους κατανέμονται με ισότιμο τρόπο]	5	22	24	28	10
[Αξιοπιστία ηγεσίας: Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία είναι αξιόπιστη]	1	9	25	35	19
[Συγκρούσεις: Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων]	9	16	26	31	7
[Αίσθηση ευθύνης: Αποτελεί καλή αίσθηση το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη όταν κάτι πάει στραβά]	2	10	28	40	9

<b>[Αντίσταση σε αλλαγές: Δεν είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν οργανωτικές αλλαγές]</b>	6	15	31	31	6
--	---	----	----	----	---

Τα θέματα που τους απασχολούν με χαμηλότερες βαθμολογίες, είναι η εμπιστοσύνη, η ισότητα των ανταμοιβών και οι συγκρούσεις με μέση βαθμολογία 3.21, 3.18 και 3.12 αντίστοιχα.



Σχήμα 6.8 Μέση βαθμολογία ανά ερώτηση και συνολικά στην ενότητα Οργανωσιακό κλίμα

### 6.2.2 Στάσεις των εργαζομένων

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από δύο υποενότητες αναφορικά με τις διαφορετικές στάσεις των εργαζομένων, την υποκίνηση και την οργανωσιακή δέσμευσή τους. Η πρώτη με 3 ερωτήσεις σε κλίμακα LIKERT όπου το 1 δηλώνει πολύ λίγο και το 5 πάρα πολύ, και ζητά να σημειώσουν το εύρος της υποκίνησής τους σε τρεις διαστάσεις αναγνώριση, κίνητρο και σχέσεις στον Οργανισμό που εργάζονται.

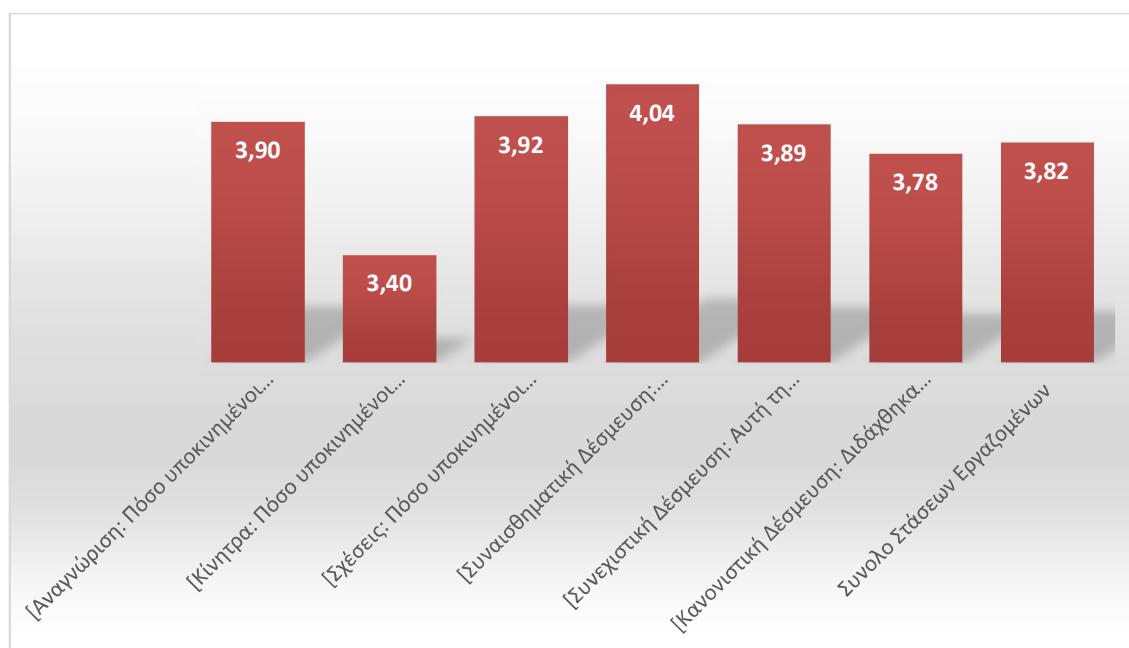
Η δεύτερη με 3 ερωτήσεις σε κλίμακα LIKERT όπου το 1 δηλώνει απολυτή διαφωνία και το 5 απόλυτη συμφωνία, και ζητά να απαντηθούν ερωτήσεις σχετικά με την συναισθηματική, συνεχιστική και κανονιστική δέσμευση, στον Οργανισμό που εργάζονται.

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$  της πρώτης υποενότητας είναι υψηλός με 0.744, στοιχείο που υποδεικνύει την υψηλή αξιοπιστία της ενότητας. Αντίθετα ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$  της δεύτερης υποενότητας είναι πολύ χαμηλός με 0.052 αν ληφθούν μαζί υπόψη τότε ο δείκτης είναι αρκετά καλός με 0.642. Αν αφαιρεθεί η συνεχιστική δέσμευση ο δείκτης γίνεται 0.743. Ίσως το ερώτημα είναι δεσμευτικό λόγω της διττής φύσης της απάντησης καθώς βάζει την αναγκαιότητα και την επιθυμία μαζί στην ερώτηση.

Πίνακας 6.2 Συχνότητα Ερωτήσεων της ενότητας Στάσεις των εργαζομένων

Ερωτήσεις	Likert				
	1	2	3	4	5
[Αναγνώριση: Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν δημόσια αναγνωρίζει την καλή δουλειά σας;]	3	5	12	47	22
[Κίνητρα: Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν χρησιμοποιεί την απόδοση ως τη βάση για αμοιβές και προαγωγές;]	7	13	20	35	14
[Σχέσεις: Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν καλλιεργεί το αίσθημα της κοινότητας;]	1	6	19	36	27
[Συναισθηματική Δέσμευση: Αισθάνομαι υπερήφανος να λέω στους ανθρώπους που εργάζομαι]	0	5	15	40	29
[Συνεχιστική Δέσμευση: Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στον Οργανισμό μου είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας]	2	6	17	39	25
[Κανονιστική Δέσμευση: Διδάχθηκα να πιστεύω στην αξία του να παραμένω πιστός σε έναν Οργανισμό]	4	6	17	39	22

Ο πίνακας 6.2 έχει τη συχνότητα των απαντήσεων κάθε ερωτήματος. Οι βαθμολογίες είναι καλύτερα οπτικοποιημένες στο Σχήμα 6.9 όπου εμφανίζονται οι μέσες βαθμολογίες και η συνολική για τη ενότητα .



Σχήμα 6.9 Μέση βαθμολογία ανά ερώτηση και συνολικά στην ενότητα Στάσεις των εργαζομένων

Γενικότερα, με θετικότερη την βαθμολογία με 5, οι ερωτώμενοι έδωσαν μέτριας συμφωνίας απαντήσεις, με τα την υψηλότερη βαθμολογία να είναι στην συναισθηματική δέσμευση με μέση τιμή το 4.04, και χαμηλότερη τα κίνητρα με 3.40, η συνολική μέση βαθμολογία ήταν το 3.82 για τις στάσεις των εργαζομένων.

### 6.2.3 Συμπεριφορές των εργαζομένων

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από δυο υποενότητες αναφορικά με τις διαφορετικές συμπεριφορές των εργαζομένων, την ικανοποίηση στην εργασία και συμπεριφορά του καλού πολίτη. Η πρώτη με 3 ερωτήσεις σε κλίμακα LIKERT όπου το 1 δηλώνει απόλυτη διαφωνία και το 5 απόλυτη συμφωνία, και ζητά να απαντηθούν

ερωτήσεις σχετικά με το σθένος, την προσήλωση και την απορρόφηση που δείχνουν στην εργασία τους .

Η δεύτερη με 3 ερωτήσεις σε κλίμακα LIKERT όπου το 1 δηλώνει απόλυτη διαφωνία και το 5 απόλυτη συμφωνία, και ζητά να απαντηθούν ερωτήσεις σχετικά με το πόσο συνάγουν με την ιδέα του καλού πολίτη στο χώρο εργασίας τους .

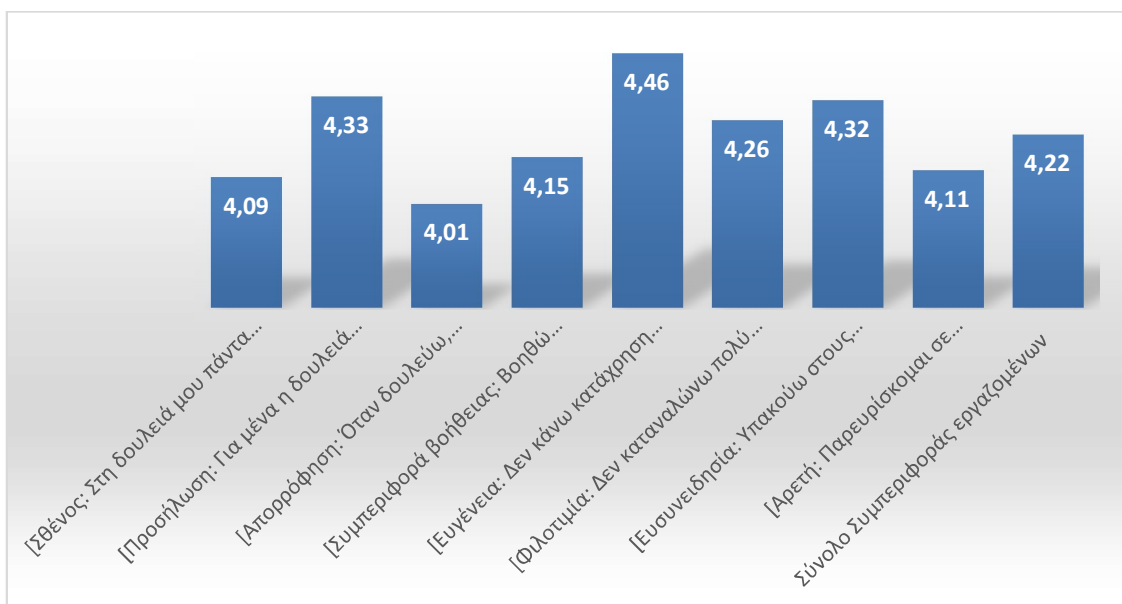
Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$  της πρώτης υποενότητας είναι υψηλός με 0.759, στοιχείο που υποδεικνύει την υψηλή αξιοπιστία της ενότητας .Επίσης ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$  της δεύτερης υποενότητας είναι πολύ υψηλός με 0.821 αν ληφθούν μαζί υπόψη τότε ο δείκτης είναι υψηλός με 0.849 .

Πίνακας 6.3 Συχνότητα Ερωτήσεων της ενότητας Συμπεριφορές των εργαζομένων

Ερωτήσεις	Likert				
	1	2	3	4	5
[Σθένος: Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά]	1	5	9	44	30
[Προσήλωση: Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση]	0	2	7	40	40
[Απορρόφηση: Όταν δουλεύω, ξεχνώ οτιδήποτε γύρω μου]	1	3	17	41	27
[Συμπεριφορά βοήθειας: Βοηθώ άλλους που έχουν βαριά φορτία εργασίας]	0	2	11	48	28
[Ευγένεια: Δεν κάνω κατάχρηση των δικαιωμάτων άλλων ανθρώπων]	0	2	3	36	48
[Φιλοτιμία: Δεν καταναλώνω πολύ χρόνο με το να διαμαρτύρομαι για ασήμαντα θέματα]	0	2	13	34	40
[Ευσυνειδησία: Υπακούω στους κανόνες του Οργανισμού, στους κανονισμούς και τις διαδικασίες, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κάποιος να παρακολουθεί]	1	1	6	41	39
[Αρετή: Παρευρίσκομαι σε εκδηλώσεις που δεν είναι απαραίτητο, αλλά οι οποίες βοηθούν την εικόνα του Οργανισμού]	0	3	11	48	27

Ο πίνακας 6.3 έχει τη συχνότητα των απαντήσεων κάθε ερωτήματος. Οι βαθμολογίες είναι καλύτερα οπτικοποιημένες στο Σχήμα 6.10 όπου εμφανίζονται οι μέσες βαθμολογίες και η συνολική για τη ενότητα .

Γενικότερα, με θετικότερη την βαθμολογία με 5, οι ερωτώμενοι έδωσαν μεγάλης συμφωνίας απαντήσεις, με τα την υψηλότερη βαθμολογία να είναι στην ευγένεια με μέση τιμή το 4.46, και χαμηλότερη την απορρόφηση αλλά και εδώ πολύ υψηλά με 4.01, η συνολική μέση βαθμολογία ήταν το 4.22 για τις συμπεριφορές των εργαζομένων .



Σχήμα 6.10 Μέση βαθμολογία ανά ερώτηση και συνολικά στην ενότητα Συμπεριφορές των εργαζομένων

#### 6.2.4 Αντίληψη για την επίδοση του Οργανισμού

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 5 ερωτήσεις σε κλίμακα LIKERT όπου το 1 δηλώνει πολύ κακή και το 5 πολύ καλή , και ζητά να απαντηθούν ερωτήσεις σχετικά με την συνολική επίδοση του οργανισμού τους στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη, την καινοτομία και την ποιότητα.

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's  $\alpha$  είναι υψηλός με 0.792, στοιχείο που υποδεικνύει την υψηλή αξιοπιστία της ενότητας.

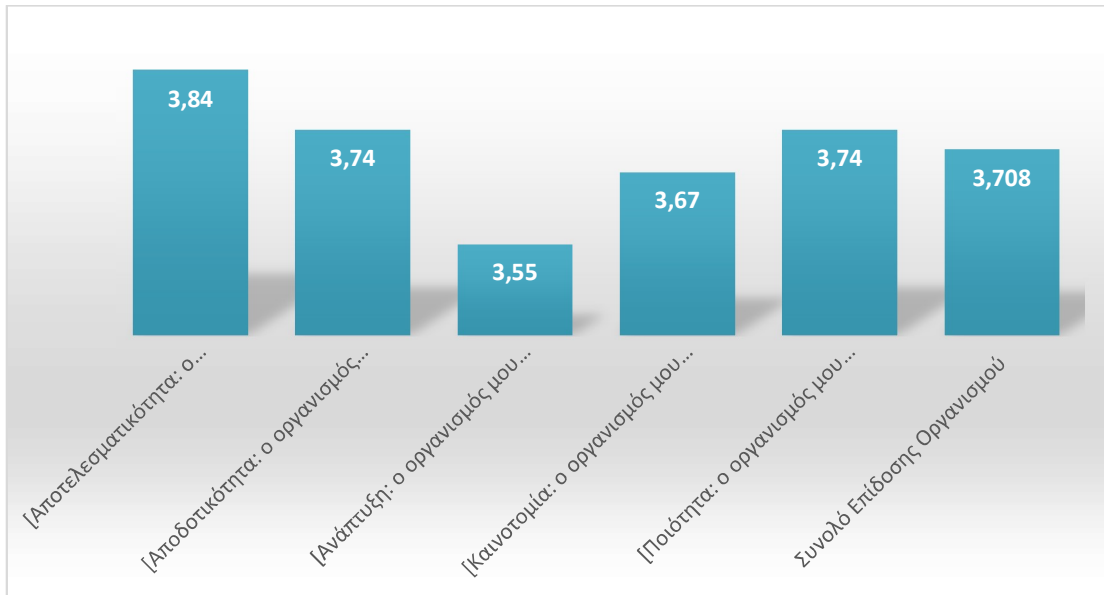


Ο πίνακας 6.4 έχει τη συχνότητα των απαντήσεων κάθε ερωτήματος. Οι βαθμολογίες είναι καλύτερα οπτικοποιημένες στο Σχήμα 6.11 όπου εμφανίζονται οι μέσες βαθμολογίες και η συνολική για την ενότητα.

Πίνακας 6.4 Συχνότητα Ερωτήσεων της ενότητας Αντίληψη για την επίδοση του Οργανισμού

Ερωτήσεις	Likert				
	1	2	3	4	5
[Αποτελεσματικότητα: ο οργανισμός μου επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει]	0	3	19	56	11
[Αποδοτικότητα: ο οργανισμός μου χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς πόρους προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του]	1	6	22	46	14
[Ανάπτυξη: ο οργανισμός μου αναπτύσσεται ανταποκρινόμενος στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος]	3	5	31	40	10
[Καινοτομία: ο οργανισμός μου ενσωματώνει στη λειτουργία του σύγχρονες μεθόδους και διαδικασίες]	0	11	22	41	15
[Ποιότητα: ο οργανισμός μου παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας]	1	4	26	44	14

Γενικότερα, με θετικότερη την βαθμολογία με 5, οι ερωτώμενοι έδωσαν μέτριας συμφωνίας απαντήσεις, με την υψηλότερη βαθμολογία να είναι στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με μέση τιμή το 3.84, χαμηλότερης βαθμολογία είχε η ανάπτυξη στον οργανισμό με 3.55 και η συνολική μέση βαθμολογία ήταν 3.708 για τη επίδοση του οργανισμού όπου εργάζονται συνολικά.



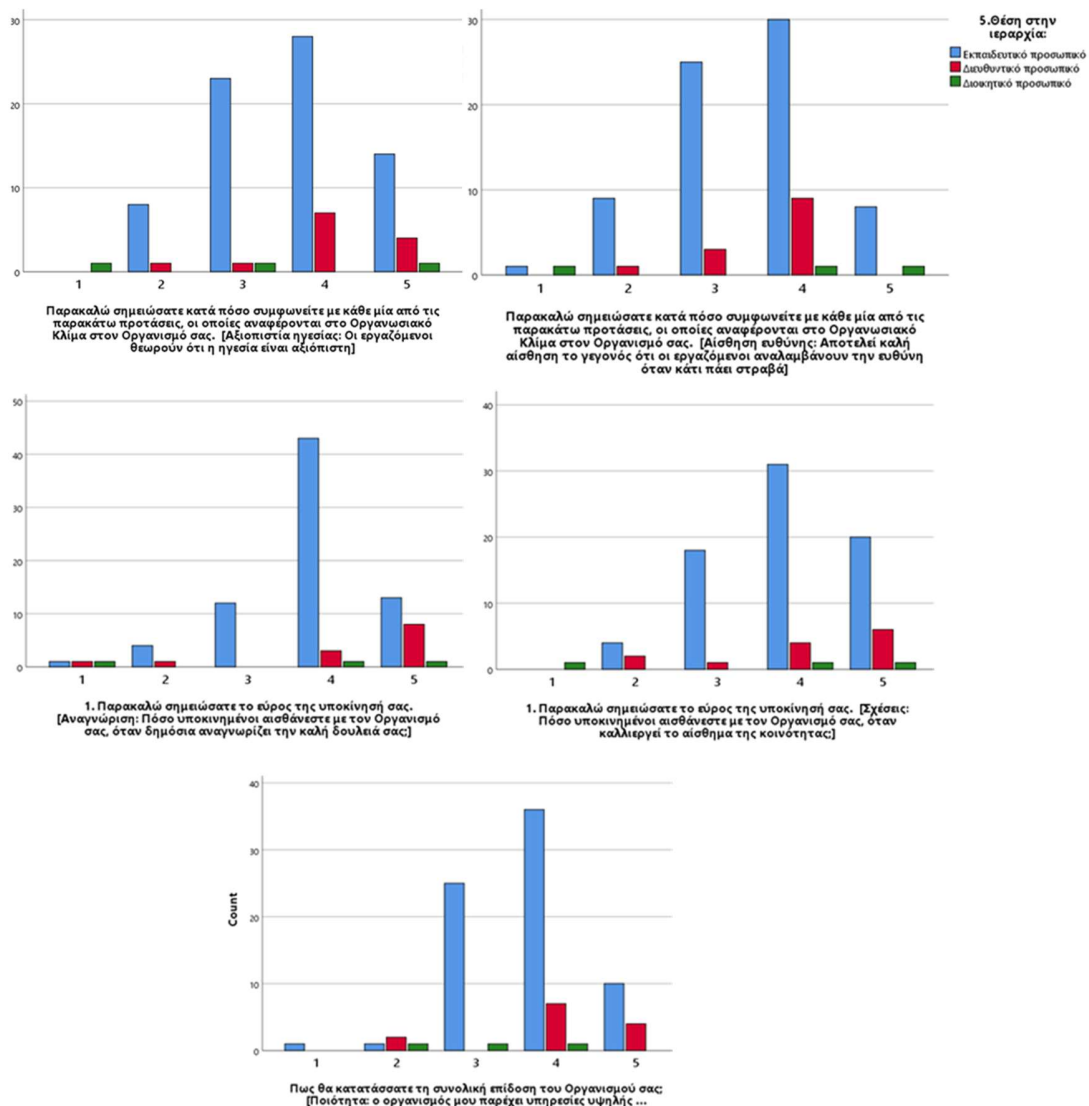
Σχήμα 6.11 Μέση βαθμολογία ανά ερώτηση και συνολικά στην ενότητα Αντίληψη για την επίδοση του Οργανισμού

### 6.3 Στατιστική ανάλυση

Αναφορικά με το αν έχουν διαφορά στις απαντήσεις τους οι ερωτώμενοι ανά δημογραφικό παράγοντα έγινε έλεγχος για το αν η βαθμολογία έχει διαφοροποίηση, με τον έλεγχο  $\chi^2$  και Cramers V για κατηγορικές μεταβλητές. Παρουσιάζονται μόνο οι διαφορές που εμφανίστηκαν.

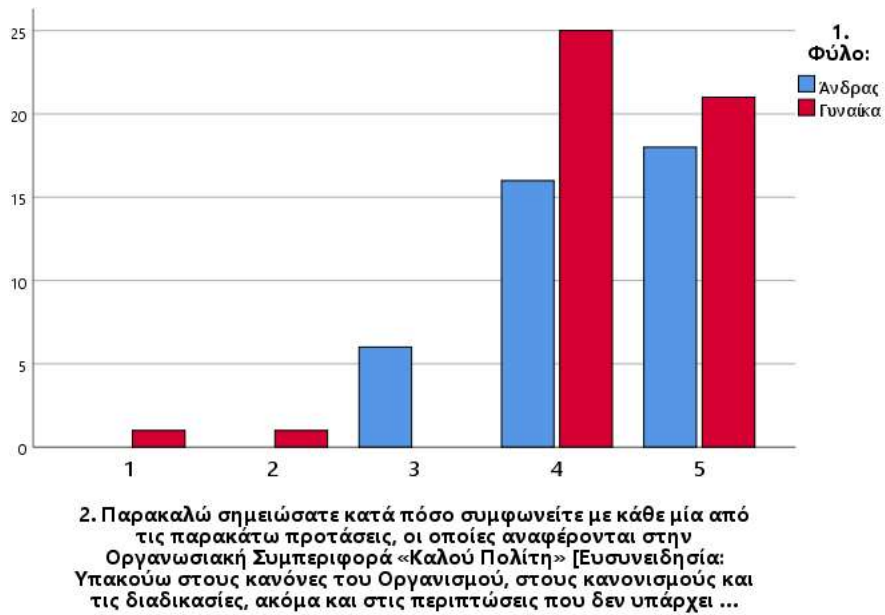
Δύο μόνο δημογραφικές μεταβλητές επηρεάζουν κάποιες από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, η θέση στην ιεραρχία και το φύλο.

Στη ερώτηση για την αξιοπιστία της ηγεσίας υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο να συμφωνούν λίγο ή πολύ ανάλογα με τη θέση τους, καθώς τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη συμφωνούν ότι η ηγεσία είναι αξιόπιστη ( $\chi^2=34.153$ , Cramers V=0.438,  $p<0.001$ ). Αντίστοιχα απαντούν για το αίσθημα ευθύνης ( $\chi^2=20.420$ , Cramers V=0.339,  $p<0.01$ ), για την αναγνώριση ( $\chi^2=34.333$ , Cramers V=0.439,  $p<0.001$ ) για την υποκίνηση που νιώθουν ( $\chi^2=24.013$ , Cramers V=0.367,  $p<0.01$ ), αλλά και για την ποιότητα που παρέχει ο οργανισμός τους ( $\chi^2=17.976$  Cramers V=0.318,  $p<0.01$ ). Υπάρχει μια υποκειμενικότητα στις απαντήσεις τους, και το Σχήμα 6.12 παρουσιάζει τη συχνότητα των απαντήσεων στη κλίμακα likert ανά θέση ιεραρχίας στις παραπάνω ερωτήσεις.



Σχήμα 6.12 Συχνότητα των απαντήσεων στη κλίμακα likert ανά θέση ιεραρχίας στις στατιστικά σημαντικές ερωτήσεις.

Η άλλη μεταβλητή που έχει επίδραση είναι το φύλο για μια ερώτηση μόνο που αφορά στη συμπεριφορά του καλού πολίτη μέσα στον οργανισμό. Εκεί απαντούν οι περισσότερες γυναίκες πολύ πιο θετικά από τους άνδρες ( $\chi^2=9.558$  Cramers  $V=0.330$ ,  $p<0.05$ ) ότι υπακούουν καλύτερα στους κανόνες και τους κανονισμούς του οργανισμού.



Σχήμα 6.13 Συχνότητα των απαντήσεων στη κλίμακα likert ανά φύλο.

## 6.4 Συσχετίσεις

Ξεκινώντας την επαγωγική ανάλυση χρησιμοποιώντας τον μη παραμετρικό έλεγχο συσχετίσεων Spearman's rho ( $\rho$ ) βλέπουμε ποια ερωτήματα και η βαθμολογία τους επηρεάζονται από τους δημογραφικούς παράγοντες θετικά ή αρνητικά. Ο πίνακας 6.5 έχει όλες τις συσχετίσεις που παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα.

Πίνακας 6.5 Συσχετίσεις των δημογραφικών παραγόντων με ερωτήσεις.

Ερωτήσεις		1. Φύλο:	2. Ηλικία (σε χρόνια):	3. Επίπεδο εκπαίδευσης:	4. Οικογενειακή κατάσταση:	5. Θέση στην ιεραρχία:
[Ηθικό: Οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό ηθικό στον Οργανισμό]	$\rho$	<b>-0.226*</b>	0.151	0.069	0.073	<b>0.211*</b>
	p value	0.033	0.158	0.522	0.496	0.047
[Αξιοπιστία ηγεσίας: Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία είναι αξιόπιστη]	$\rho$	<b>-0.215*</b>	0.048	0.050	-0.146	0.113
	p value	0.043	0.652	0.646	0.172	0.291
[Συγκρούσεις: Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων]	$\rho$	<b>-0.284**</b>	0.137	-0.060	0.020	<b>0.230*</b>
	p value	0.007	0.199	0.578	0.849	0.030
[Συνεχιστική Δέσμευση: Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στον Οργανισμό μου είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας]	$\rho$	0.028	0.139	<b>-0.292**</b>	0.145	-0.179
	p value	0.794	0.192	0.006	0.175	0.093
[Σθένος: Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά]	$\rho$	-0.028	<b>0.286**</b>	0.070	<b>0.301**</b>	0.195
	p value	0.796	0.007	0.516	0.004	0.068
[Προσήλωση: Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση]	$\rho$	<b>-0.223*</b>	<b>0.233*</b>	-0.046	<b>0.242*</b>	0.053
	p value	0.036	0.028	0.668	0.023	0.624
[Απορρόφηση: Όταν δουλεύω, ξεχνώ οτιδήποτε γύρω μου]	$\rho$	0.036	<b>0.284**</b>	0.013	<b>0.370**</b>	0.035
	p value	0.739	0.007	0.907	0.000	0.745
[Συμπεριφορά βοήθειας: Βοηθώ άλλους που έχουν βαριά φορτία εργασίας]	$\rho$	0.029	<b>0.275**</b>	0.021	<b>0.344**</b>	0.119
	p value	0.789	0.009	0.849	0.001	0.267

[Φιλοτιμία: Δεν καταναλώνω πολύ χρόνο με το να διαμαρτύρομαι για ασήμαντα θέματα]	ρ	-0.065	<b>0.384**</b>	-0.021	0.193	0.022
	p value	0.546	0.000	0.849	0.071	0.835
[Ευσυνειδησία: Υπακούω στους κανόνες του Οργανισμού, στους κανονισμούς και τις διαδικασίες, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κάποιος να παρακολουθεί]	ρ	0.041	<b>0.405**</b>	-0.053	<b>0.218*</b>	0.123
	p value	0.705	0.000	0.624	0.042	0.255
[Αρετή: Παρευρίσκομαι σε εκδηλώσεις που δεν είναι απαραίτητο, αλλά οι οποίες βοηθούν την εικόνα του Οργανισμού]	ρ	0.133	0.169	0.094	<b>0.227*</b>	0.115
	p value	0.215	0.113	0.381	0.033	0.282
[Αποδοτικότητα: ο οργανισμός μου χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατόν πόρους προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του]	ρ	<b>-0.239*</b>	<b>0.297**</b>	-0.068	<b>0.287**</b>	0.068
	p value	0.024	0.005	0.527	0.006	0.527

\* Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο  $\alpha=0.05$ , \*\* Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο  $\alpha=0.01$

#### 6.4.1.1 Φύλο

Το φύλο επηρεάζει τις απαντήσεις σε αρκετές ερωτήσεις από όλες τις ενότητες του ερωτηματολογίου. Η κωδικοποίηση για το φύλο είναι 1 άνδρες και 2 γυναίκες και γι' αυτό η αρνητική σχέση φανερώνει ότι οι γυναίκες είχαν πιο αρνητική σχέση.

Χαρακτηριστικά στις ερωτήσεις για το Ηθικό, την Αξιοπιστία ηγεσίας, τις Συγκρούσεις, την Προσήλωση και τη Αποδοτικότητα στο φύλο υπάρχουν ασθενείς αρνητικές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, υποδηλώνοντας ότι οι γυναίκες διαφοροποιούνται πιο αρνητικά ως προς τους άνδρες στις ερωτήσεις αυτές, με τις σχετικές τιμές να παρουσιάζονται στον πίνακα 6.5.

**Οι χαμηλότερες απαντήσεις για τις γυναίκες στις ερωτήσεις για το Ηθικό, την Αξιοπιστία ηγεσίας, τις Συγκρούσεις, την Προσήλωση και την Αποδοτικότητα, υποδεικνύουν ίσως μια διαφορετική οπτική από τις γυναίκες λόγω κακής δικής τους μεταχείρισης από συνάδελφους ή ηγεσία βασισμένη σε στερεότυπα λόγω φύλου.**

#### 6.4.1.2 Ηλικία

Η ηλικία είναι ένας παράγοντας που δεν παρουσίασε στατιστικές διαφορές παραπάνω αλλά έχει συσχέτιση και μάλιστα σημαντικές με διάφορα ερωτήματα.

**Η μεγαλύτερη ηλικία είχε θετική συσχέτιση στα ερωτήματα για Σθένος, Προσήλωση, Απορρόφηση, Συμπεριφορά βοήθειας, Φιλοτιμία, Ευσυνειδησία και για το πόσο αποδοτικός είναι ο οργανισμός. Ιδιαίτερη μνεία αξίζει στην ευσυνειδησία και στη φιλοτιμία καθώς έχουν δυνατές θετικές σχέσεις με συντελεστή  $\rho=0.405$  και  $\rho=0.384$  αντίστοιχα. Η ηλικία δρα θετικά στη οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζοντας αρκετές παραμέτρους της.**

#### 6.4.1.3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει πάρα μόνο μια ερώτηση για τη Συνεχιστική Δέσμευση για την παραμονή στον Οργανισμό, θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας, με μια μάλλον μέτρια αρνητική συσχέτιση  $\rho=-0.292$ .

**Καθώς το επίπεδο των ερωτώμενων είναι πολύ υψηλό εξ αρχής, δεν θα περίμενε κανείς να υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις. Η συγκεκριμένη ερώτηση υποδηλώνει ότι όσοι έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δεν βλέπουν περιοριστικά τη θέση που κατέχουν σε σχέση με τους ερωτώμενους από τα ΑΕΙ, καθώς μπορούν δυνητικά να μετακινηθούν ευκολότερα σε άλλες, λόγω ειδίκευσης.**

#### 6.4.1.4 Οικογενειακή κατάσταση

Αντίθετα με το επίπεδο εκπαίδευσης η οικογενειακή κατάσταση έχει συσχετίσεις με αρκετές ερωτήσεις. Η κωδικοποίηση είναι από άγαμος, έγγαμος προς χήρος και διαζευγμένος, επομένως θετικές συσχετίσεις υποδηλώνουν μεγαλύτερη συμφωνία στους χήρους και διαζευγμένους.

Χαρακτηριστικά η οικογενειακή κατάσταση είχε θετική συσχέτιση στα ερωτήματα για Σθένος, Προσήλωση, Απορρόφηση, Συμπεριφορά βοήθειας, Φιλοτιμία, Ευσυνειδησία, Αρετή και για το πόσο αποδοτικός είναι ο οργανισμός. Ιδιαίτερα για το Σθένος, την

Απορρόφηση και τη Συμπεριφορά βοήθειας παρουσιάζει δυνατές θετικές σχέσεις με συντελεστή  $\rho=0.301$ ,  $\rho=0.370$  και  $\rho=0.344$  αντίστοιχα.

**Οι συσχετίσεις αυτές υποδηλώνουν ότι οι χήροι και διαζευγμένοι ερωτώμενοι αφιερώνονται περισσότερο στην εργασία τους και στον οργανισμό που εργάζονται ίσως και ως αντιστάθμιση στις οικογενειακές ατυχίες/αστοχίες τους.**

#### *6.4.1.5 Θέση στην Ιεραρχία*

Η θέση στην ιεραρχία έχει θετική επιρροή σε δύο μόνο ερωτήματα για το ηθικό με  $\rho=0.211$ , και τις συγκρούσεις με  $\rho=0.230$ . Οι υψηλά ιστάμενοι πιστεύουν λίγο περισσότερο ότι υπάρχει υψηλό ηθικό στον οργανισμό και ότι δεν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.

**Η υψηλότερη θέση ενός εργαζόμενου ίσως τον /την προστατεύει από συγκρούσεις με άλλους χαμηλότερα ιστάμενους και σίγουρα, δεν τους κάνει κοινωνούς των πραγματικών συναισθημάτων των υφισταμένων τους.**



## 7 Συμπεράσματα – Αντιπαράθεση με άλλες έρευνες

### 7.1 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, στην έρευνά μας παρατηρήσαμε τα εξής:

1. Τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη συμφωνούν ότι η ηγεσία είναι αξιόπιστη, έχουν μεγάλο αίσθημα ευθύνης, επιζητούν την αναγνώριση και υποκινούνται από την αίσθηση της κοινότητας αλλά και την ποιότητα που παρέχει ο οργανισμός τους.
2. Υπάρχει μια υποκειμενικότητα στις απαντήσεις τους, κάτι που γίνεται εμφανές και με τις συσχετίσεις. Η υψηλότερη θέση ενός εργαζόμενου ίσως τον /την προστατεύει από συγκρούσεις με άλλους χαμηλότερα ιστάμενους και σίγουρα, δεν τους κάνει κοινωνούς των πραγματικών συναισθημάτων των υφισταμένων τους.
3. Οι χαμηλότερες απαντήσεις για τις γυναίκες στις ερωτήσεις για το Ηθικό, την Αξιοπιστία ηγεσίας, τις Συγκρούσεις, την Προσήλωση και την Αποδοτικότητα, υποδεικνύουν ίσως μια διαφορετική οπτική από τις γυναίκες λόγω κακής δικής τους μεταχείρισης από συνάδελφους ή ηγεσία βασισμένη σε στερεότυπα λόγω φύλου.
4. Η μεγαλύτερη ηλικία είχε θετική συσχέτιση στα ερωτήματα για Σθένος, Προσήλωση, Απορρόφηση, Συμπεριφορά βοήθειας, Φιλοτιμία, Ευσυνειδησία και για το πόσο αποδοτικός είναι ο οργανισμός. Ιδιαίτερη μνεία αξίζει στην ευσυνειδησία και στη φιλοτιμία καθώς έχουν δυνατές θετικές σχέσεις με συντελεστή  $\rho=0.405$  και  $\rho=0.384$  αντίστοιχα. Η ηλικία δρα θετικά στη οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζοντας αρκετές παραμέτρους της.
5. Καθώς το επίπεδο των ερωτώμενων είναι πολύ υψηλό εξ αρχής, δεν θα περίμενε κανείς να υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις. Η συγκεκριμένη ερώτηση υποδηλώνει ότι όσοι έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δεν βλέπουν περιοριστικά τη θέση που κατέχουν σε σχέση με τους ερωτώμενους από τα ΑΕΙ, καθώς μπορούν δυναμικά να μετακινηθούν ευκολότερα σε άλλες λόγω ειδίκευσης.

6. Οι συσχετίσεις αυτές υποδηλώνουν ότι οι χήροι και διαζευγμένοι ερωτώμενοι αφιερώνονται περισσότερο στην εργασία τους και στον οργανισμό που εργάζονται ίσως και ως αντιστάθμιση στις οικογενειακές ατυχίες/αστοχίες τους.

Τα ζητήματα της οργανωσιακής συμπεριφοράς δεν έχουν γίνει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας στο εργασιακό περιβάλλον ούτε του δημοσίου, ούτε του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά, όπως επισημαίνεται στη σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν πολύ σημαντικές διαφορές ανάμεσα στη φύση της απασχόλησης στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, οι οποίες και επηρεάζουν διάφορες εκφάνσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αναλυτικότερα, σε μια από τις πρώτες σχετικές έρευνες οι Bourantas & Papalexandris (1999) ισχυρίστηκαν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ενεργητικότητας, περισσότερες ικανότητες, περισσότερη ανοχή στην ανασφάλεια, ισχυρότερη εργασιακή ηθική και υψηλότερη ανάγκη προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, τα οποία πιστεύεται ότι και συμβάλλουν στην υψηλότερη εργασιακή απόδοση εργασίας. Η έρευνα έδειξε ότι ο δημόσιος τομέας τείνει να προσελκύει άτομα με ορισμένα χαρακτηριστικά, και ότι αυτά τα χαρακτηριστικά δεν τον ευνοούν στην εκδήλωση θετικών εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών. Συνοπτικά, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα οι εργαζόμενοι προβάλλουν διαφορετικές οργανωσιακές συμπεριφορές απέναντι στις επιχειρήσεις / οργανισμούς που απασχολούνται και τις θέσεις εργασίας τους.

Στη συνέχεια, μια ακόμη σημαντική έρευνα στο πεδίο αυτό επιχειρήθηκε από τους Markovits et al (2007) οι οποίοι εστίασαν στα ζητήματα της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματά τους υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δέσμευση είναι πολύ υψηλότερη στο δημόσιο τομέα παρά στον ιδιωτικό τομέα, καθώς η απασχόληση του δημόσιου τομέα, συχνά με την μορφή της μονιμότητας, εναρμονίζεται περισσότερο με τις ελληνικές κοινωνικές αξίες και τον κολεκτιβιστικό προσανατολισμό της ελληνικής κοινωνίας, καθώς προσφέρει εργασιακή ασφάλεια και ανταποκρίνεται στην ανάγκη μείωσης του αισθήματος της αβεβαιότητας μέσα σε ένα δομημένο και προβλέψιμο εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, η απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο βραχυχρόνια και ανασφαλής και ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα

οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η οργανωσιακή δέσμευση συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Σε μια πιο πρόσφατη έρευνα η Simosi (2013) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θεωρούν σε σημαντικό βαθμό ότι απολαμβάνουν οφέλη από τον οργανισμό που απασχολούνται και κατά συνέπεια διακατέχονται από την αίσθηση της υποχρέωσης να ανταποκριθούν αντίστοιχα, εκφράζοντας αφοσίωση στον οργανισμό και προθυμία να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια κατά την εκτέλεση της δουλειάς τους. Πιο συγκεκριμένα οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα, σε μικρότερο ή σε μεγαλύτερο βαθμό ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας τους, εκδηλώνουν τρεις μορφές οργανωσιακής δέσμευσης και ειδικότερα τη συναισθηματική δέσμευση, δηλαδή αποδοχή και εσωτερίκευση των στόχων και των αξιών του οργανισμού, καθώς και την προθυμία καταβολής προσπαθειών για λογαριασμό του οργανισμού, συνεχιστική δέσμευση, η οποία βασίζεται σε μια συναλλαγή και υποδηλώνει το αντιληπτό κόστος που σχετίζεται με την έξοδο από τον οργανισμό, καθώς και την αντιληπτή διαθεσιμότητα εναλλακτικών θέσεων εργασίας. Και τέλος, την κανονιστική δέσμευση η οποία αναφέρεται στα συναισθήματα υποχρέωσης των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό που απασχολούνται.

Όπως έδειξε η έρευνα των Boufounou & Avdi (2016) βέβαια η εκδήλωση της οικονομικής κρίσης έχει μία πολύ σημαντική επίδραση στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα καθώς επηρέασε τις εργασιακές σχέσεις, τις εργασιακές συνθήκες, την εργατική νομοθεσία, το ύψος των μισθών κ.α. Έτσι λοιπόν η οργανωσιακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων στο πλαίσιο αυτό δέχτηκε ένα αρνητικό πλήγμα. Στο πλαίσιο αυτό σημειώνεται ότι τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης στο δημόσιο τομέα επηρεάζονται αρνητικά από το φαινόμενο της οργανωσιακής σιωπής το οποίο είναι ιδιαίτερα εκτεταμένο στο δημόσιο τομέα και το οποίο αφορά την εσκεμμένη παρακράτηση απόψεων, ιδεών και συναισθημάτων των εργαζομένων ως προς ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό. Η οργανωσιακή σιωπή έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, στην μείωση της αίσθησης ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι, τη μειωμένη προθυμία για απόδοση με υψηλά πρότυπα, τη μείωση της υποκίνησης κ.α. Η

εργασιακή ικανοποίηση επίσης έχει μειωθεί εξαιτίας και της μείωσης των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Πιο πρόσφατα, οι Karolidis & Vouzas (2019) τονίζουν ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, νομικό φορμαλισμό, μία κατακερματισμένη οργανωσιακή δομή και πελατειακές σχέσεις συντείνοντας έτσι σε χαμηλά επίπεδα αποδοτικότητας από την πλευρά των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα υποστηρικτικής συμπεριφοράς απέναντι στους συναδέλφους τους, το οποίο βελτιώνει τις επιδόσεις ενός δημόσιου οργανισμού στο πλαίσιο ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η συμπεριφορά αυτή του «καλού στρατιώτη» συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας, ενώ τα κίνητρα που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους να εμφανίζουν αυτή την συμπεριφορά συνδέονται με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης αλλά και υψηλά επίπεδα εργασιακής συμμετοχής ή εργασιακής ταύτισης.

Ωστόσο αξίζει να αναφερθεί ότι οι έρευνες αυτές, οι οποίες διερευνούν τις διάφορες εκφάνσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα, εκ των πραγμάτων δεν μπορούν να εξάγουν ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο του δημόσιου τομέα, καθώς αυτός αποτελείται από μία πολύ μεγάλη ποικιλία θέσεων εργασίας σε ένα πολύ μεγάλο εύρος δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, λαμβάνοντας υπόψη ότι η εργασία στον κλάδο της εκπαίδευσης έχει μία ιδιαιτερότητα, θα είναι ενδιαφέρον να αναζητηθούν ευρήματα και σε αυτή την υπο-κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων.

Αναλυτικότερα, η έρευνα των Tsigilis et al (2006) η οποία αφορά εκπαιδευτικούς προσχολικής εκπαίδευσης δείχνει ότι αυτοί σε σημαντικό βαθμό είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και κυρίως από το αντικείμενο της εργασίας αυτό καθεαυτό, από τον τρόπο επίβλεψης και ηγεσίας, αλλά και τις εργασιακές συνθήκες, ενώ την ίδια στιγμή εκφράζουν δυσαρέσκεια από τις οικονομικές απολαβές που λαμβάνουν αλλά και από την συναισθηματική εξάντληση που υφίστανται. Τα ευρήματα αυτά είναι συμβατά και με προηγούμενες σχετικές μελέτες που έχουν γίνει σε άλλες χώρες συνολικά, αλλά και ενθαρρυντικά καθώς δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί αυτοί συνεχίζουν να προσπαθούν να προσφέρουν εκπαιδευτικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, και να επιθυμούν να

παραμείνουν στον εργασιακό χώρο αυτό. Η έρευνα αυτή επίσης υποδεικνύει ότι οι εκπαιδευτικοί στον ιδιωτικό τομέα εκφράζουν μεγαλύτερη δυσαρέσκεια ως προς τις συνθήκες εργασίας αλλά κυρίως τις χρηματικές απολαβές. Επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα αυτά η έρευνα των Anastasiou & Papakonstantinou (2014) για τους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δείχνει ότι είναι πιο ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας τους και την ικανότητα να συνεργάζονται και να βοηθούν τους μαθητές, και λιγότερο ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας και σε ορισμένες περιπτώσεις με τα υψηλά επίπεδα στρες. Διερευνώντας μία άλλη πτυχή η έρευνα των Koun et al. (2018) και Golia (2014) που αφορούν εκπαιδευτικούς δημοτικών σχολείων και γυμνασίων δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά όταν οι διευθυντές των δημοτικών και γυμνασίων, δηλαδή η ηγεσία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων αυτών, παρουσιάζει χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στην κατηγορία της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η έρευνα η οποία διενεργήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας επικεντρώνεται σε εκπαιδευτικούς οι οποίοι και αποτελούν μία προφανώς ξεχωριστή κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων. Τα ευρήματα της έρευνας συμβαδίζουν με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας που αφορά τις διάφορες εκφάνσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς στο δημόσιο τομέα και στον εκπαιδευτικό κλάδο ειδικότερα.

Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα της έρευνας που αφορούν το οργανωσιακό κλίμα δείχνουν ότι αυτό δεν είναι ιδιαίτερα καλό. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εμπιστευτούν σε μεγάλο βαθμό ο ένας τον άλλον, ενώ την ίδια στιγμή θεωρούν ότι οι ανταμοιβές τους δεν είναι ισοτίμες στο βαθμό που θα έπρεπε και παράλληλα διαπιστώνεται ότι υπάρχουν σημαντικές διαφωνίες και συγκρουσιακές καταστάσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, το επίπεδο που αφορά την αίσθηση της ευθύνης, την ικανότητα να επιχειρηθούν και να υλοποιηθούν οργανωτικές αλλαγές αλλά και του ηθικού των εργαζομένων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό, σε αντίθεση με την αξιοπιστία της ηγεσίας η οποία και θεωρείται η ισχυρότερη έκφραση του οργανωσιακού κλίματος των υπό εξέταση οργανισμών.

Ως προς τη στάση των εργαζομένων τα ευρήματα της έρευνας καταγράφουν μία ευνοϊκότερη κατάσταση σε σύγκριση με το οργανωσιακό κλίμα. Πράγματι, οι εργαζόμενοι

των υπό εξέταση οργανισμών νιώθουν σε σημαντικό βαθμό, ότι υποκινούνται από τη δημόσια αναγνώριση της συνεισφοράς του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Αντίστοιχη παρακινητική δύναμη έχει σχεδόν το αίσθημα της κοινότητας και η ένταση των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Μικρότερη, ωστόσο, είναι η παρακινητική δύναμη της απόδοσης ως βάση για αμοιβές και προαγωγές. Στο ίδιο πλαίσιο, ως προς τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι υπό εξέταση εκπαιδευτικοί εκδηλώνουν σε σημαντικό βαθμό την οργανωσιακή στάση αυτή. Ειδικότερα, οι ερωτώμενοι αισθάνονται σημαντικά περήφανοι για τον οργανισμό που εργάζονται και παραμένουν σε αυτόν, τόσο εξαιτίας της αναγκαιότητας, όσο και της επιθυμίας τους, ενώ παράλληλα πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό στην αξία ότι θα πρέπει να παραμείνουν αφοσιωμένοι στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που απασχολούνται.

Επίσης, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ερωτώμενοι αντλούν σε σημαντικό βαθμό ικανοποίηση από την εργασία τους. Ειδικότερα, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν σημαντικό σθένος καθώς επιμένουν ακόμα και σε δυσχερείς συνθήκες, ενώ παράλληλα εκδηλώνουν προσήλωση στη δουλειά τους την οποία αντιλαμβάνονται ως πρόκληση, αλλά και απορροφούνται από αυτή, καθώς κατά τη διάρκεια της εργασίας τους δεν διακατέχονται από άλλες σκέψεις. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία δείχνουν ότι οι ερωτώμενοι εμφανίζουν επίσης σε πολύ σημαντικό βαθμό την συμπεριφορά ιθαγένειας. Ειδικότερα, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι ερωτώμενοι σε πολύ μεγάλη συχνότητα δεν καταχρώνται τα δικαιώματα των άλλων και φέρονται ευγενικά, είναι φιλότιμοι και δεν δαπανούν χρόνο για ασήμαντα ζητήματα, είναι ευσυνείδητοι και εναρμονίζονται με τους κανόνες του οργανισμού που απασχολούνται, αλλά συμμετέχουν και σε εκδηλώσεις ακόμα και όταν αυτές δεν είναι υποχρεωτικές.

Τέλος, η έρευνα που διενεργήθηκε περιλαμβάνει ευρήματα τα οποία αφορούν και την αντίληψη των ερωτώμενων για την επίδοση του οργανισμού που απασχολούνται. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η επίδοση είναι γενικά ικανοποιητική καθώς οι απαντήσεις των ερωτώμενων επιβεβαιώνουν ότι ο οργανισμός είναι σε μεγάλο βαθμό αποτελεσματικός και επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει, ότι αξιοποιεί ορθά τους διαθέσιμους πόρους, ότι αναπτύσσεται προς την σωστή κατεύθυνση με βάση τις αλλαγές

στο περιβάλλον, αλλά και παράλληλα ότι αξιοποιεί σύγχρονες μεθόδους και διαδικασίες και παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

## 7.2 Περιορισμοί της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσει με έγκυρα και αξιόπιστα μέσα τη σχέση μεταξύ του οργανωσιακού κλίματος, των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων και της επίδοσής τους στα σχολεία του Δήμου Αλμωπίας. Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας θα πρέπει να ερμηνευτούν με προσοχή στο γενικό πληθυσμό εξαιτίας κάποιων περιορισμών.

Συγκεκριμένα:

1. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας απευθύνθηκε μόνο σε εκπαιδευτικούς της δημόσιας γενικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, που σημαίνει πως δε συμμετείχαν στην έρευνα αναπληρωτές, ωρομίσθιοι, εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε ιδιωτικά σχολεία, σε δομές της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης και σε σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας. Επιπλέον, στην έρευνα συμμετείχαν μόνο εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στο Δήμο Αλμωπίας (άρα το δείγμα ήταν μικρό) και το ερωτηματολόγιο δεν αφορούσε συμβούλους παιδαγωγικής ευθύνης, καθώς και συμβούλους ειδικοτήτων. Είναι φυσικό πως μία διερεύνηση βασισμένη σε μεγαλύτερο δείγμα θα οδηγούσε στην εξαγωγή πιο εμπλουτισμένων συμπερασμάτων.
2. Το δείγμα της έρευνας δεν ήταν αποτέλεσμα κάποιας συστηματικής δειγματοληψίας, αν και όλες οι ειδικότητες των καθηγητών είχαν ικανοποιητική αντιπροσώπευση (τουλάχιστον όσον αφορά το μεγαλύτερο ποσοστό, στο ΓΕΛ Αριδαίας).
3. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου είναι δηλώσεις αυτο-αναφοράς, που σημαίνει ότι είναι αναμενόμενο να υπάρχει κάποιος βαθμός ανειλικρίνειας των συμμετεχόντων, καθώς και μεροληψίας.
4. Η διάχυση του ερωτηματολογίου έγινε μέσω διαδικτύου και δεν υπήρξε προσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους συμμετέχοντες, προκειμένου να δοθούν περαιτέρω πληροφορίες ή διευκρινήσεις. Παρόλα αυτά, στη συνοδευτική επιστολή προς τους ερωτώμενους, έγινε γνωστό πως θα μπορούσαν να έλθουν σε επαφή με την ερευνήτρια, αλλά κανείς δεν επικοινωνήσε. Κατά συνέπεια, δεν είναι βέβαιο ότι όλοι οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν ορθά το νόημα και το σκοπό των ερωτήσεων.
5. Η εκπαίδευση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζεται από τις μεταρρυθμίσεις της οικονομίας και της πολιτικής. Γι' αυτόν τον λόγο, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον, μία πιο ενδεδειγμένη έρευνα των συνεπειών των μεταρρυθμίσεων στην εκπαίδευση και κατά συνέπεια του οργανωσιακού κλίματος και της λειτουργίας έπειτα από δέκα χρόνια οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.
6. Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να μελετηθούν και άλλα κριτήρια όπως ο τρόπος διοίκησης των διευθυντών, το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο καθένας και το οργανωσιακό

κλίμα που διαμορφώνει η συμμετοχή των μαθητών στα μαθήματα, το μέγεθος των τμημάτων, καθώς και η συμβολή των γονέων στην εκπαίδευση.

### 7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας η οποία είχε κάποιους τοπικούς, χρονικούς και μεθοδολογικούς περιορισμούς, οδηγούν σε προβληματισμούς που μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο περαιτέρω έρευνας. Έτσι:

1. Προτείνεται στις επόμενες έρευνες το δείγμα να προέρχεται από δήμους όλης της Ελλάδας και να περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε ιδιωτικά σχολεία, αναπληρωτές, ωρομίσθιους, καθηγητές που υπηρετούν σε δομές της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης και σε σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, καθώς και σχολικούς συμβούλους.
2. Σημαντικό είναι να διερευνηθούν και άλλες παράμετροι που σχετίζονται με το σχολικό κλίμα, τις στάσεις και τις επιδόσεις των εκπαιδευτικών (όπως το στυλ ηγεσίας των διευθυντών, ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας και η επίδραση της οικονομικής κρίσης).
3. Για την καλύτερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας, καλό θα ήταν αυτή να συνδυαστεί με ποιοτικές μεθόδους (πχ συνεντεύξεις, μελέτες περίπτωσης).



## 8 Βιβλιογραφία

Aamodt, M., (2012), *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Nelson Education.

Anastasiou, S., & Papakonstantinou, G. (2014), Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece. *International Journal of Management in Education*, 8(1), 37-53.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2004), *Handbook of organizational culture and climate*. Sage.

Boufounou, P., & Avdi, K. (2016), Financial crisis, organizational behavior and organizational silence in the public sector: A case study for Greece. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 66(1/2), 46-78.

Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1999), Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 10: 858-869.

Daft, R. L. (2018), *Management*. South-Western, Cengage Learning.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P., & Rawlings, K. C. (2018), *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. CQ Press.

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013), *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

Golia, A. (2014), *Transformational leadership and teacher job satisfaction: the role of self-efficacy*. Doctoral dissertation, University of Thessaly.

Greenberg, J., Baron, R.A. (2013), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011), *Organizational Behavior*. Cengage Learning.

Karolidis, D., & Vouzas, F. (2019), From PSM to helping behavior in the contemporary Greek public sector: The roles of organizational identification and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1418-1447.

Khanka, S. S. (2006), *Organisational behaviour*. S. Chand Publishing.

- Kondalkar, V. G. (2007), *Organisational behaviour*. New Age International.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018), Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.
- Levy, P. (2010), *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace*. Worth Publishers.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007), Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.
- Middleton, J. (2002), *Organizational Behavior*. Capstone Publishing.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2016), *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2012), *Management*. Pearson Education.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J., Osborn, R., & Passmore, J. (2006), *Organizational Behaviour*. Langara College.
- Simosi, M. (2013), Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 111-130.
- Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006), Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Reviews*, 1(8), 256-261.
- Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι., (2012), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Ζαβλανός, Μ., (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*, Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Κάτου, Α., (2017), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Μπουραντάς, Δ., (2015), *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένος.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Μπένος.

Χυτήρης, Λ., (2001), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ., (2013), *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος.

## 9 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΤΜΗΜΑ 1: Στοιχεία Οργανισμού

1. Όνομα Οργανισμού (προαιρετικό) .....
2. Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στον Οργανισμό σας; .....

#### ΤΜΗΜΑ 2: Στοιχεία ερωτώμενου

1. Φύλο: Ανδρας <sub>1</sub> Γυναίκα <sub>2</sub>
2. Ηλικία (σε χρόνια):  
18-30 <sub>1</sub>  
31-40 <sub>2</sub>  
41-50 <sub>3</sub>  
51-60 <sub>4</sub>  
61+ <sub>5</sub>
3. Επίπεδο εκπαίδευσης:  
Γυμνάσιο / Λύκειο <sub>1</sub>  
ΑΕΙ <sub>2</sub>  
Μεταπτυχιακό <sub>3</sub>  
Διδακτορικό <sub>4</sub>
4. Οικογενειακή κατάσταση:  
Άγαμος / η <sub>1</sub>  
Έγγαμος / η <sub>2</sub>  
Χήρος / α <sub>3</sub>  
Διαζευγμένος / η <sub>4</sub>  
Σε διάσταση <sub>5</sub>
5. Θέση στην ιεραρχία:  
Τεχνολογικό προσωπικό <sub>1</sub>  
Διοικητικό προσωπικό <sub>2</sub>  
Εκπαιδευτικό προσωπικό <sub>3</sub>  
Διευθυντικό προσωπικό <sub>4</sub>

**ΤΜΗΜΑ 3: Αντίληψη αναφορικά με το Οργανωσιακό κλίμα στον Οργανισμό.**

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στο Οργανωσιακό Κλίμα στον Οργανισμό σας.

No.	Διαστάσεις	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
1	<b>Εμπιστοσύνη:</b> Οι εργαζόμενοι μπορούν να εμπιστεύονται πάντα ο ένας τον άλλον					
2	<b>Ηθικό:</b> Οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό ηθικό στον Οργανισμό					
3	<b>Ισότητα ανταμοιβών:</b> Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι οι ανταμοιβές για τις προσπάθειές τους κατανέμονται με ισότιμο τρόπο					
4	<b>Αξιοπιστία ηγεσίας:</b> Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ηγεσία είναι αξιόπιστη					
5	<b>Συγκρούσεις:</b> Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια λήψης αποφάσεων					
6	<b>Αίσθηση ευθύνης:</b> Αποτελεί καλή αίσθηση το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη όταν κάτι πάει στραβά					
7	<b>Αντίσταση σε αλλαγές:</b> Δεν είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν οργανωτικές αλλαγές					

Πηγή: Burton, R.M., Lauridsen, J. and Obel, B. (2004) The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43 (1), 67-82.

**ΤΜΗΜΑ 4: Στάσεις των εργαζομένων**

**1. Παρακαλώ σημειώσατε το εύρος της υποκίνησή σας.**

No.	Διαστάσεις	Πολύ λίγο					Πάρα πολύ				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	<b>Αναγνώριση:</b> Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν δημόσια αναγνωρίζει την καλή δουλειά σας;										
2	<b>Κίνητρα:</b> Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν χρησιμοποιεί την απόδοση ως τη βάση για αμοιβές και προαγωγές;										
3	<b>Σχέσεις:</b> Πόσο υποκινημένοι αισθάνεστε με τον Οργανισμό σας, όταν καλλιεργεί το αίσθημα της κοινότητας;										

Πηγή: Lockwood, N.R. (2010) *Motivation in today's workplace: The link to performance*. Research Quarterly: Society for Human Resource Management.

2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Δέσμευση.

No.	Διαστάσεις	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
1	<b>Συναισθηματική Δέσμευση:</b> Αισθάνομαι υπερήφανος να λέω στους ανθρώπους που εργάζομαι					
2	<b>Συνεχιστική Δέσμευση:</b> Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στον Οργανισμό μου είναι τόσο θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας					
3	<b>Κανονιστική Δέσμευση:</b> Διδάχθηκα να πιστεύω στην αξία του να παραμένω πιστός σε έναν Οργανισμό					

Πηγή: Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

#### ΤΜΗΜΑ 5: Συμπεριφορές των εργαζομένων

1. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Εργασιακή Εμπλοκή (Ικανοποίηση από την Εργασία).

No.	Διαστάσεις	Απόλυτα διαφωνώ			Απόλυτα συμφωνώ	
		1	2	3	4	5
1	<b>Σθένος:</b> Στη δουλειά μου πάντα επιμένω, ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά					
2	<b>Προσήλωση:</b> Για μένα η δουλειά μου είναι μια πρόκληση					

3	<b>Απορρόφηση:</b> Όταν δουλεύω, ξεχνώ οτιδήποτε γύρω μου					
---	---	--	--	--	--	--

**Πηγή:** Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

**2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά «Καλού Πολίτη»**

No.	Διαστάσεις	Απόλυτα διαφωνώ					Απόλυτα συμφωνώ
		1	2	3	4	5	
1	<b>Συμπεριφορά βοήθειας:</b> Βοηθώ άλλους που έχουν βαριά φορτία εργασίας						
2	<b>Ευγένεια:</b> Δεν κάνω κατάχρηση των δικαιωμάτων άλλων ανθρώπων						
3	<b>Φιλοτιμία:</b> Δεν καταναλώνω πολύ χρόνο με το να διαμαρτύρομαι για ασήμαντα θέματα						
4	<b>Ευσυνειδησία:</b> Υπακούω στους κανόνες του Οργανισμού, στους κανονισμούς και τις διαδικασίες, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει κάποιος να παρακολουθεί						
5	<b>Αρετή:</b> Παρευρίσκομαι σε εκδηλώσεις που δεν είναι απαραίτητο, αλλά οι οποίες βοηθούν την εικόνα του Οργανισμού						

**Πηγή:** Niehoff, B.P. and Moorman, R.H. (1990) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizen behaviour. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

**ΤΜΗΜΑ 6:** Αντίληψη για την επίδοση του Οργανισμού

**Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του Οργανισμού σας;**

No.	Επίδοση ως προς:	Πολύ κακή					Πολύ καλή							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
1	<b>Αποτελεσματικότητα:</b> ο οργανισμός μου επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει													
2	<b>Αποδοτικότητα:</b> ο οργανισμός μου χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς πόρους προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του													
3	<b>Ανάπτυξη:</b> ο οργανισμός μου αναπτύσσεται ανταποκρινόμενος στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος													
4	<b>Καινοτομία:</b> ο οργανισμός μου ενσωματώνει στη λειτουργία του σύγχρονες μεθόδους και διαδικασίες													
5	<b>Ποιότητα:</b> ο οργανισμός μου παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας													

Πηγή: Katou, A.A., Budhwar, P.S. and Patel, C. (2014) Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53(4): 527-544

**Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.**