



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Της

ΙΩΑΝΝΑΣ ΓΕΝΟΒΕΦΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ ΤΟΥ ΠΕΤΡΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΜΟΣΧΙΔΗΣ

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιανουάριος 2023

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Οδυσσέα Μοσχίδη για την άριστη συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια εκπόνησης αυτής της εργασίας αλλά και όλους τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μας παρείχαν.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που με μεγάλη προθυμία ανταποκρίθηκαν στην συμπλήρωση του Ερωτηματολογίου και συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου Εργασίας.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και ενθάρρυνσή της στην προσπάθειά μου καθόλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος στις σύγχρονες κοινωνίες, καθώς η ελλειψή της μπορεί να προκαλέσει σοβαρές αρνητικές συνέπειες όχι μόνο στους εργαζόμενους και στους οργανισμούς αλλά και στην ίδια την κοινωνία.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η έρευνα και η ανάλυση των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και η πρωτογενής έρευνα δίνουν σημαντικά στοιχεία αναφορικά με την μελέτη της ικανοποίησης στους εργαζόμενους. Η ανάλυση ακαδημαϊκών άρθρων και συγγραμμάτων σχετικών με το θέμα, λειτουργεί ως βάση στην όλη προσπάθεια μελέτης των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν από την πρωτογενή έρευνα.

Αρχικά γίνεται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας προκειμένου να καλυφθεί το θεωρητικό μέρος της εργασιακής ικανοποίησης και στην συνέχεια διεξάγεται έρευνα με την χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 321 άτομα. Η έρευνα επικεντρώθηκε στις συνθήκες εργασίας, την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, την σχέση με τους συναδέλφους, την σχέση με τον προϊστάμενο και την δυνατότητα εκπαίδευσης και παρακολούθησης σεμιναρίων από τον οργανισμό.

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδωσαν σημαντικά συμπεράσματα γύρω από το ζήτημα. Σε ό,τι σχετίζεται με την περιγραφική στατιστική είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας και με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Ένα ακόμη βασικό συμπέρασμα έχει να κάνει με την ικανοποίηση των ερωτηθέντων αναφορικά με τις σχέσεις με τους συναδέλφους όπως επίσης και με τον προϊστάμενό τους. Επίσης, από τα ευρήματα προέκυψε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζόμενων είναι μέτρια ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης που τους παρέχει ο οργανισμός.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, Παρακίνηση, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Δημόσιος Τομέας

Abstract

Job satisfaction is one of the most important topics of interest in modern societies, since its deficiency can lead to significant negative impacts not only on employees and organizations, but also on the society itself.

The purpose of this study is the research and analysis of those factors that affect employees' job satisfaction in Local Government Organizations. Both the literature review and the primary research provide important data regarding the study of employee satisfaction. The analysis of academic articles and books related to the subject, functions as a basis in the whole effort of studying the results extracted from the primary research.

Firstly, the study uses a review of bibliography to cover the theoretical aspect of the employee satisfaction and secondly a survey is performed with the use of a structured questionnaire. The survey involved a total of 321 people. The research focused on working conditions, the development of skills and abilities, the relationship with colleagues, the relationship with the boss and the possibility of training and attending seminars by the organization.

The study's results gave important conclusions on the issue. Regarding descriptive statistics, it is important to note that most participants stated that they were moderately satisfied with the working conditions as well as with the utilization of abilities and skills. Another main conclusion has to do with the respondents' satisfaction regarding the relationship with colleagues as well as with their boss. The findings have also shown that a large percentage of employees are moderately satisfied with the training and education opportunities that the organization provides.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Local Government Organizations, Public Sector

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	iii
Abstract	iv
Εισαγωγή	1
1. Παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων	3
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση	3
2. Οργανωσιακή αλλαγή στον δημόσιο τομέα	6
2.1 . Παράγοντες αλλαγής στον δημόσιο τομέα	7
2.1.1 Εξωτερικοί	8
2.1.2 Εσωτερικοί	10
2.2 . Μορφές αλλαγής	14
2.2.1 Διαστάσεις	14
2.2.2 Προέλευση	15
2.2.3 Συχνότητα & Μέγεθος	17
3. Κίνητρα και θεωρίες παρακίνησης	19
3.1 Οντολογικές θεωρίες	19
3.1.1 Θεωρία Herzberg	19
3.1.2 Θεωρία McClelland	23
3.2 Μηχανιστικές θεωρίες	24
3.2.1 Θεωρία Porter&Lawer	24
3.2.2 Θεωρία Vroom	25
4. Κίνητρα και δημόσιο	26
4.1 Εφαρμογές κινήτρων	28
4.1.1 Βελτίωση παραγωγικότητας	28
4.2 Δέσμευση και δημόσιο	29
4.2.1 Δέσμευση και ικανοποίηση	31
5. Τοπική αυτοδιοίκηση	32
5.1 Σύγχρονο καθεστώς τοπικής αυτοδιοίκησης	33
5.2 Τοπική αυτοδιοίκηση και ανάπτυξη	35
6. Μεθοδολογία	36
6.1. Σκοπός της έρευνας	36
6.2. Δείγμα	36
6.3. Ερευνητικό εργαλείο	37

6.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	37
6.5. Εργαλεία ανάλυσης.....	38
7. Περιγραφική στατιστική.....	38
7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	38
7.2. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	45
8. Επαγωγική στατιστική	57
Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	67
Βιβλιογραφία	70
Παράρτημα.....	77
Ερωτηματολόγιο	77

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο.....	39
Πίνακας 2: Ηλικία.....	40
Πίνακας 3: Εκπαίδευση	41
Πίνακας 4: Χρόνια προϋπηρεσίας	42
Πίνακας 5: Βαθμός θέσης εργασίας.....	43
Πίνακας 6: Τομέας που εργάζεστε.....	44
Πίνακας 7: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τις συνθήκες εργασίας.....	45
Πίνακας 8: Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές σας	46
Πίνακας 9: Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για τη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων σας.....	47
Πίνακας 10: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	49
Πίνακας 11: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τους συναδέλφους	50
Πίνακας 12: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τον προϊστάμενο	51
Πίνακας 13: Τις ευκαιρίες κατάρτισης	52
Πίνακας 14: Την εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας	53

Πίνακας 15: Την εκπαίδευση ως μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας σας	54
Πίνακας 16: Τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.....	55
Πίνακας 17: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση.....	56
Πίνακας 18: Cronbach's Alpha	58
Πίνακας 19: Έλεγχοι κανονικότητας εξαρτημένων μεταβλητών	58
Πίνακας 20: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	59
Πίνακας 21: Συσχετίσεις Pearson	66

Κατάλογος Διαγραμάτων

Γράφημα 1: Φύλο.....	39
Γράφημα 2: Ηλικία	40
Γράφημα 3: Εκπαίδευση.....	41
Γράφημα 4: Χρόνια προϋπηρεσίας.....	42
Γράφημα 5: Βαθμός θέσης εργασίας	43
Γράφημα 6: Τομέας που εργάζεστε	44
Γράφημα 7: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τις συνθήκες εργασίας	46
Γράφημα 8: Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές σας.....	47
Γράφημα 9: Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για τη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων σας.....	48
Γράφημα 10: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	49
Γράφημα 11: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τους συναδέλφους.....	50
Γράφημα 12: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τον προϊστάμενο	51
Γράφημα 13: Τις ευκαιρίες κατάρτισης.....	52
Γράφημα 14: Την εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας.....	53

Γράφημα 15: Την εκπαίδευση ως μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας σας	54
Γράφημα 16: Τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	55
Γράφημα 17: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση	56
Γραφήματα 18-19-20: Διαφοροποιήσεις ως προς την εκπαίδευση	60
Γραφήματα 21, 22, 23, 24, 25: Διαφοροποιήσεις ως προς τα έτη προϋπηρεσίας	61
Γραφήματα 26, 27, 28, 29, 30: Διαφοροποιήσεις ως προς την θέση εργασίας	63
Γραφήματα 31, 32: Διαφοροποιήσεις ως προς τον τομέα εργασίας.....	65

Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό ενός ευτυχισμένου εργαζόμενου, καθώς έτσι μπορεί να είναι περισσότερο αποδοτικός τόσο στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων και στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού στον οποίον εργάζεται, όσο και στην καταπολέμηση των εμποδίων που ενδέχεται να παρουσιαστούν (Τσάκνη, 2020).

Στις μέρες μας, το ελληνικό δημόσιο αν και έχει κάνει σημαντικά βήματα εκσυγχρονισμού στον τομέα της τεχνολογίας όπως ψηφιοποίηση των υπηρεσιών, τηλεργασία κλπ, τα οποία έγιναν αποδεκτά σχεδόν από το σύνολο των πολιτών, παρόλα αυτά πολλοί εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους, ενώ η παρακίνηση αποτελεί πολλές φορές ιδεατή έννοια (Τσάκνη, 2020).

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η αναζήτηση, ο εντοπισμός και η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα εξετάζεται το κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, τα χρόνια προϋπηρεσίας και ο βαθμός θέσης εργασίας τους επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Στη συνέχεια, το ερευνητικό ενδιαφέρον εστιάζεται στους εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση όπως στις συνθήκες εργασίας, στην αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, στην σχέση με τους συναδέλφους, στην σχέση με τον προϊστάμενο καθώς επίσης και στην δυνατότητα εκπαίδευσης και παρακολούθησης σεμιναρίων από τον οργανισμό.

Η σπουδαιότητα της έρευνας έγκειται στα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία εστιάζουν τόσο στην περιγραφική, όσο και στην επαγωγική στατιστική με απώτερο σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Για την παρουσίαση του θέματος η εργασία δομήθηκε σε οκτώ συνολικά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ένας εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Εν συνεχεία, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην οργανωσιακή αλλαγή και στον ρόλο που έχει στην εφαρμογή των δυο παραπάνω εννοιών. Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια παρουσίαση των

βασικότερων θεωριών παρακίνησης που υπάρχει στην διεθνή βιβλιογραφία. Ακολουθεί το τέταρτο κεφάλαιο, όπου παρουσιάζονται τα κίνητρα των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα, και ειδικότερα γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης της παρακίνησης αλλά και της εργασιακής δέσμευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Το πέμπτο κεφάλαιο έχει ως πυρήνα ανάλυσης την τοπική αυτοδιοίκηση και τους τρόπους με τους οποίους το σύγχρονο καθεστώς έχει συμβάλει στην διαμόρφωση και στην ανάπτυξη αυτής. Από το έκτο κεφάλαιο ξεκινά η μεθοδολογία, όπου γίνεται περιγραφή του σκοπού της έρευνας, του δείγματος αλλά και των ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η περιγραφή της διαδικασίας συλλογής δεδομένων και των εργαλείων ανάλυσης. Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται εστίαση στην περιγραφική στατιστική, δηλαδή στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και στους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, ενώ στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται μια ανάλυση της επαγωγικής στατιστικής.

Στη συνέχεια, ακολουθούν τα Συμπεράσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, γίνεται αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας και παρέχονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Τέλος, στο Παράρτημα παρατίθεται το Ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτέλεσε το εργαλείο της έρευνας.

1. Παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα για την εργασιακή τους απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία τους (Ilies, Wilson & Wagner, 2009). Είναι ο παράγοντας εκείνος που τους ωθεί σε ενέργειες για την επίτευξη όχι μόνο ατομικών αλλά και ομαδικών στόχων (Breaugh, Ritz & Alfes, 2018). Η παρακίνηση αποτελεί κινητήριο δύναμη σε ό,τι έχει να κάνει με την ψυχολογία και την διάθεση των εργαζομένων. Επιδρά θετικά στην ψυχολογία και στην ψυχοσύνθεση των ατόμων και τα κάνει πιο ενεργά και θετικά προς τις δράσεις της καθημερινότητάς τους. Τα άτομα νιώθουν ικανοποίηση όταν βλέπουν τα αποτελέσματα που θέλουν από έναν στόχο που πραγματοποίησαν (Ilies, Wilson & Wagner, 2009). Η θετική συμπεριφορά μπορεί να προέρχεται από μία σειρά ερεθισμάτων και εμπειριών, που επιδρούν στον εργαζόμενο θετικά και μπορεί να προέρχονται είτε από το οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον είτε από το περιβάλλον εργασίας του (Breaugh, Ritz & Alfes, 2018).

Μπορεί να θεωρείται από πολλούς πως η παρακίνηση των εργαζομένων είναι απλή υπόθεση, ωστόσο κάτι τέτοιο δεν ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα. Η αλήθεια είναι πως η έννοια αυτή είναι πολύπλευρη και ενέχει αρκετούς παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν (Πολλάλης, 2011).

Σύμφωνα με τους Raudeliuniene και Kavaliauskiene (2013), οι παράγοντες υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι οι εξής (Τσάκνη, 2020):

- Υλικές απολαβές, όπως ο μισθός και οι παροχές
- Παράγοντες αναγνώρισης, όπως τα βραβεία, η δημόσια αναγνώριση και η εκτίμηση
- Παράγοντες αυτοέκφρασης, όπως η συνεχής βελτίωση
- Κοινωνικοί παράγοντες, όπως η ηγεσία και το ψυχολογικό κλίμα
- Παράγοντες ασφάλειας, όπως οι συνθήκες εργασίας και η κοινωνική ασφάλιση

Επίσης, είναι σημαντικό να ειπωθεί πως δεν υφίσταται μια καθολική κατηγορία κινήτρων, η οποία λειτουργεί ως πανάκεια για το σύνολο των εργαζομένων. Είναι λογικό, πως κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός και στη βάση αυτή έχει διαφορετικές προτιμήσεις, στόχους και απαιτήσεις από την εργασία του (Tikk, 2010). Υπάρχουν κάποια κίνητρα που θεωρητικά είναι αποδεκτά από τους περισσότερους, όπως λόγου χάρη τα οικονομικά κίνητρα σε περίπτωση επίτευξης ενός στόχου, αλλά και πάλι, το τι παρακινεί τους εργαζομένους είναι κάτι πολύ γενικό και ιδιαίτερο. Για τους λόγους αυτούς, είναι λογικό τα άτομα να κινητοποιούνται και από διαφορετικούς παράγοντες, σε διαφορετικό βαθμό, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που τα διέπουν (Χυτήρης, 2006).

Ύστερα από έρευνα του Δ. Μπουραντά (2002), διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν παράγοντες που συμβάλλουν και αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων όπως (Τσάκνη, 2020):

- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η έλλειψη της ποικιλομορφίας της εργασίας και της σπουδαιότητας των καθηκόντων των εργαζομένων καθώς και η έλλειψη αυτονομίας και ανατροφοδότησης για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους.
- Σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας – αποτελέσματος – ανταμοιβής.
- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης δεν αναγνωρίζει την εργασιακή προσπάθεια και δεν παρέχει ευκαιρίες για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Κακή ποιότητα ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, οι εμπειρίες αλλά και η γνώση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, μπορεί να λειτουργήσουν θετικά ή αρνητικά αναφορικά με την ικανοποίηση που λαμβάνει από αυτή. Ειδικότερα, δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου, καθώς ο καθένας δύναται να την εκλάβει και να την μεταφράσει με μοναδικό τρόπο.

Ωστόσο, είναι γεγονός πως όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία που νιώθει το άτομο, τόσο υψηλότερη θα είναι και η απόδοση στην εργασία του (Mullins, 2015). Αντίστοιχα, τα αρνητικά συναισθήματα για την εργασία συνδέονται με χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, και άρα με αρνητικές εμπειρίες (Πολλάλης, 2011).

Ο Locke (1976) αναφέρει στο έργο του πως «η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας κάποιου και από τις εργασιακές εμπειρίες». Όσο πιο ευτυχισμένο είναι το άτομο, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του. Στην αντίθετη περίπτωση, όπως αναφέρει στη μελέτη του ο Morris (1953), επικρατεί «μία μη ικανοποιημένη ανάγκη που δημιουργεί φαινόμενα έντασης ή ανισορροπίας, αναγκάζοντας το άτομο να κινηθεί σε ένα κατευθυνόμενο προς τον στόχο μοτίβο προς την αποκατάσταση της ισορροπίας για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής» (Τσάκη, 2020).

Βέβαια, το θετικό και το αρνητικό συναίσθημα είναι στην υποκειμενική βάση του εργαζομένου, καθώς δεν υπάρχει κάποιο μέτρο (Fadlallah, 2015). Λόγου χάρι, ένας εργαζόμενος που είναι αυστηρός με τον εαυτό του μπορεί να αποκομίζει αρνητικό συναίσθημα από την εργασία που έκανε, ακόμη και αν τα αποτελέσματα είναι αυτά που του είχε θέσει ο προϊστάμενός του (Jurkiewicz, Massey & Brown, 1998).

Για τον λόγο αυτό, δεν γίνεται κανείς να μην συμπεριλάβει στην όλη διαδικασία την αυστηρότητα που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος, σε σχέση με την απόδοση από την εργασία του (Anyim, Chidi & Badejo, 2012). Το μέτρο αυτό έχει να κάνει με την προσωπική εμπειρία του εργαζομένου και πως ο ίδιος αισθάνεται την απόδοσή του, και όχι με τα λεγόμενα και τις επιβραβεύσεις ή τις κυρώσεις των ανωτέρων του (Alalade & Oguntodu, 2015).

Το να μπορέσει κανείς να οριοθετήσει ή ακόμη και να μετρήσει την ικανοποίηση που λαμβάνει κάθε ένας από τους εργαζομένους, δεν είναι απλή υπόθεση. Σε κάθε

περίπτωση όμως, είναι βέβαιο πως συνδέεται με την παρακίνηση των εργαζομένων (Χυτήρης, 2006).

Με βάση τα παραπάνω μπορεί κανείς να διακρίνει πως η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν και κατανοούν την εργασία τους (Alalade & Oguntodu, 2015). Κατ' επέκταση μπορεί να επιδράσει και σε ό,τι έχει να κάνει με τους στόχους τους. Επομένως, το αίσθημα της θετικής διάθεσης που έχει το άτομο, με το πέρας μιας εργασίας, αποτελεί από μόνο του παράγοντα ώθησης και παρακίνησης για νέες ενέργειες (Jurkiewicz, Massey & Brown, 1998).

2. Οργανωσιακή αλλαγή στον δημόσιο τομέα

Η αλλαγή είναι μια διεργασία που συμβαίνει σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας των ατόμων και των επιχειρήσεων. Είναι μια πολυεπίπεδη και πολυσήμαντη έννοια που έχει δεχθεί πλήθος ερευνών και μελέτης. Μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε ένα από τα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης, όπως και σε κάθε ένα από τα τμήματά της, ενώ κάθε φορά μπορεί να έχει διαφορετικό βαθμό επίδρασης τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζομένους (De Paola, Scorpa & Puro, 2014). Αναφορικά με τον δημόσιο τομέα, θα μπορούσε κανείς να εντοπίσει αλλαγές που συμβαίνουν εντός των διαφόρων τμημάτων του και μπορεί να αφορούν είτε τεχνικά θέματα όπως αλλαγές στο σύστημα της παραγωγής, είτε θέματα αναφορικά με τον ανθρώπινο παράγοντα όπως νέοι κανόνες και αλλαγή στην πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη, εκπαίδευση εργαζομένων, αλλαγές στο σύστημα ανταμοιβών κ.λπ. (Χυτήρης, 2006).

Η εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς οι αλλαγές που συμβαίνουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αναγκάζουν τους οργανισμούς να ακολουθούν ευέλικτα μοντέλα οργανωτικών δομών, αν θέλουν να είναι παραγωγικές (Weick & Quinn, 1999). Σημαντικά σημεία της μελέτης αυτής, τα οποία αναλύονται παρακάτω, είναι οι παράγοντες που οδηγούν μια επιχείρηση να εφαρμόζει τεχνικές οργανωσιακής

αλλαγής, καθώς και η μελέτη των διαφόρων τύπων οργανωσιακής αλλαγής που υφίσταντο (Πολλάλης, 2011).

2.1. Παράγοντες αλλαγής στον δημόσιο τομέα

Στο σημείο αυτό θα γίνει μια περιγραφή των βασικότερων παραγόντων που οδηγούν το δημόσιο να προβεί σε ενέργειες οργανωσιακών αλλαγών. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πιο γρήγορα από ποτέ και αυτό από μόνο του αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προβούν σε συνεχείς αλλαγές στις καθημερινές τους λειτουργίες (Holt et al., 2017). Η επιστήμη της διοίκησης που ασχολείται με το κομμάτι αυτό, της διοίκησης των αλλαγών, συμβουλεύει το σύνολο του εργασιακού τομέα να προβαίνει σε λεπτομερή έλεγχο και εξέταση του συνόλου των παραγόντων που θέλουν να αλλάξουν, πριν προβούν σε οποιαδήποτε αλλαγή (De Paola, Scoppa & Pupo, 2014). Ως εκ τούτου, πριν ένας φορέας του δημοσίου οργανώσει και ανακοινώσει οποιαδήποτε αλλαγή στους εργαζόμενούς του, θα πρέπει να έχει μελετήσει λεπτομερώς τους λόγους και τις αιτίες που τον έφεραν στην θέση αυτή, δηλαδή τα αίτια για τα οποία επιθυμεί να προβεί σε μια αλλαγή στον οργανισμό (Πολλάλης, 2011).

Είναι γνωστό πως, το επιχειρηματικό περιβάλλον μιας επιχείρησης χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό, κάθε ένα εκ των δυο έχει και διαφορετικά χαρακτηριστικά. Κατ' επέκταση, η διαδικασία των αλλαγών έχει να κάνει ακριβώς με αυτά τα δυο περιβάλλοντα και τις διαφορετικές συνέπειές τους. Η ανάγκη για αλλαγή δηλαδή, μπορεί να προέρχεται από μεταβολές στην δομή και την συμπεριφορά των πληροφοριών και των ερεθισμάτων, που δέχεται η επιχείρηση από το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον (Holt et al., 2017).

2.1.1 Εξωτερικοί

Οι εξωτερικοί παράγοντες αφορούν αλλαγές που εξετάζει εκάστοτε φορέας του δημοσίου, λόγω μεταβολών που δέχεται από το εξωτερικό του περιβάλλον. Ειδικότερα, αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας χώρας και αυξάνουν την αβεβαιότητά της, ως προς το άμεσο μέλλον, έχουν ως συνέπεια την εφαρμογή ενεργειών οργανωσιακής αλλαγής από την πλευρά του δημοσίου τομέα (De Paola, Scoppa & Pupo, 2014).

Στο σημείο αυτό θα αναλυθούν κάποιοι από τους βασικότερους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος του δημοσίου τομέα, που έχουν συνέπειες στην δραστηριότητά του. Όπως διαφαίνεται και παρακάτω στην ανάλυση, οι παράγοντες που απαρτίζουν την ανάλυση PEST (Political, Economical, Social, Technological), έχουν *έμμεση επίδραση* στις αποφάσεις του δημοσίου τομέα αναφορικά με τις αλλαγές που θα υιοθετηθούν. Επομένως, ακολουθεί η ανάλυση PEST, αναφορικά με τα γενικά σημεία που κάνουν τον δημόσιο τομέα να προβεί σε αλλαγές στην δομή και στις οργανωτικές του λειτουργίες. (Dutton et al., 2001).

- Πολιτικοί

Το πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας και γενικά οι νομοθετικές ρυθμίσεις που ισχύουν για τον επιχειρηματικό κόσμο, μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων και του δημοσίου τομέα αναφορικά με αλλαγές στις δομές και στις λειτουργίες τους. Ειδικότερα, τροποποιήσεις στους νόμους, στο φορολογικό σύστημα, συνεχείς αναταράξεις στην πολιτική σκηνή και γενικά αλλαγές στην πολιτική φάση της χώρας, είναι λόγος για οργανωσιακές αλλαγές και τροποποιήσεις (Broadbent & Guthrie, 1992).

- Οικονομικοί

Η οικονομία είναι ένας από τους βασικότερους άξονες για την βιωσιμότητα του δημοσίου τομέα. Επομένως, είναι λογικό πως σε περίπτωση που συμβαίνουν συνεχώς

αλλαγές στην οικονομική βάση μιας χώρας ή τροποποιήσεις στα επίπεδα της ασφάλισης και των μισθών, τότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες αλλαγές (De Paola, Scoppa & Pupo, 2014). Το ίδιο ισχύει και γύρω από την λειτουργία του δημοσίου τομέα, αφού το παραπάνω γεγονός αποτελεί παράγοντα για άμεση τροποποίηση λειτουργιών που έχουν να κάνουν με τον πυρήνα του δημοσίου. Άρα, οι οικονομικοί παράγοντες και οι εξελίξεις που υφίστανται γύρω από την οικονομική τροχιά μιας χώρας, μπορεί να αποτελέσουν λόγο για αλλαγές και στην δομή της οργάνωσης των φορέων του δημοσίου τομέα (Πολλάλης, 2011).

- **Κοινωνικοί**

Τα άτομα που απαρτίζουν ένα κοινωνικό σύνολο είναι αυτά που κρατούν ζωντανές τις επιχειρήσεις και την οικονομία γενικότερα (Tikk, 2010). Επομένως, αν πραγματοποιούνται συνεχώς αλλαγές και αναταραχές σε ζητήματα που απασχολούν άμεσα την κοινωνία, όπως λόγου χάρη τροποποιήσεις αναφορικά με τα δικαιώματα στην εργασία, κανενός είδους σεβασμός στην φύση και γενικά αν επικρατούν χαώδης συνθήκες στην κοινωνία μιας χώρας, τότε οι φορείς του δημοσίου τομέα επίσης επηρεάζονται (De Paola, Scoppa & Pupo, 2014).

- **Τεχνολογικοί**

Η τεχνολογία δεν θα μπορούσε να λείπει από το κάδρο των αλλαγών που επηρεάζουν την πορεία και το μέλλον μιας χώρας. Είναι γνωστό πως η τεχνολογία τα τελευταία χρόνια εξελίσσεται με ακόμη γρηγορότερους ρυθμούς από ότι στο παρελθόν και αυτό αποτελεί απόρροια της συνεχούς έρευνας και ανάπτυξης στον κλάδο αυτό (Joyce, 2004). Επίσης, οι ανάγκες των καταναλωτών για μεγαλύτερη ευκολία και η σύνδεση που επιθυμούν με τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα δίνει στον τεχνολογικό κλάδο την αφορμή για να συνεχίσει ακόμη περισσότερο την προσπάθεια αυτή της ψηφιοποίησης και της υιοθέτησης όλο και περισσότερων τεχνολογικών αγαθών στην καθημερινότητα των ατόμων (Πολλάλης, 2011).

Σε ό,τι έχει να κάνει με την τεχνολογία και τις αλλαγές που καλείται να κάνει ο δημόσιος τομέας, πρέπει να σημειωθεί πως λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, η όλη φιλοσοφία του δημοσίου οφείλει να εξελίσσεται συνεχώς (Joyce, 2004). Επομένως, το παραπάνω γεγονός αποτελεί έναν πρώτο βασικό λόγο για τον οποίο η εξέλιξη στο τεχνολογικό επίπεδο μιας χώρας (αλλά και παγκόσμια), είναι αφορμή για οργανωσιακές αλλαγές. Ακόμη, η δύναμη του διαδικτύου δίνει την δυνατότητα στον δημόσιο τομέα να μετασχηματιστεί και να ψηφιοποιηθεί καταλλήλως. Με τον τρόπο αυτό θα μπορεί να εξυπηρετεί με καλύτερο και ταχύτερο τρόπο το σύνολο των αιτημάτων των πολιτών (Broadbent & Guthrie, 1992). Άλλωστε, η τεχνολογία αλλά και τα επιμέρους εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των εφαρμοζόμενων πρακτικών έχουν εξελιχθεί σε τέτοιο βαθμό, που όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να αναπτυχθούν με αυτό τον τρόπο. Αυτό θα μπορούσε να εισαχθεί και στον δημόσιο τομέα. Επομένως, από την περιγραφή των παραπάνω αποδεικνύεται ο λόγος για τον οποίο οι τεχνολογικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να ασκήσουν επιρροή στους φορείς του δημοσίου, ώστε να προβούν σε οργανωσιακές αλλαγές (Χυτήρης, 2006).

2.1.2 Εσωτερικοί

Οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν καταστάσεις και λειτουργίες, οι οποίες πραγματοποιούνται αυστηρά στο πλαίσιο του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την κάνουν να προβαίνει σε αλλαγές (Tikk, 2010). Πρακτικά, οι παράγοντες αυτοί συμβαίνουν εντός του πυρήνα της επιχείρησης και έχουν άμεση επίδραση στην λειτουργία και στην παραγωγικότητά της, και όχι έμμεση όπως οι εξωτερικοί παράγοντες. Παρακάτω αναλύονται ορισμένοι από τους συνηθέστερους παράγοντες που υφίστανται στο εσωτερικό του δημοσίου (αλλά και γενικότερα των επιχειρήσεων) και ασκούν άμεση επίδραση στον εργασιακό περιβάλλον (Χυτήρης, 2006).

- Ανθρώπινοι

Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα είναι ο βασικότερος πυλώνας λειτουργίας του, αφού χωρίς τον παράγοντα αυτό καμία από τις επιμέρους δραστηριότητες δεν θα ολοκληρώνονταν. Εργαζόμενοι που ανήκουν σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα είναι υπεύθυνοι για επιμέρους δραστηριότητες, κάθε μια από τις οποίες έχει την σημασία της για την σωστή ολοκλήρωση και απόδοση της υπηρεσίας. Φυσικά, ο ανθρώπινος παράγοντας που υφίσταται στα πλαίσια λειτουργίας του δημοσίου τομέα ανήκει σε κάθε διαβάθμιση της ιεραρχίας, ενώ οι ευθύνες που υπάρχουν σε κάθε ένα από τα επίπεδα είναι διαφορετικές (Van & Poole, 2005).

Το σύνολο του έμψυχου δυναμικού έχει την δύναμη να επηρεάσει τις λειτουργίες του δημοσίου τομέα με διάφορες ενέργειες και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή σε δομές και οργανωσιακές πτυχές. Μπορεί οι επιμέρους λειτουργίες που πραγματοποιούνται στο δημόσιο να ακολουθούν αυστηρές δομές και να μην αφήνουν περιθώρια για δημιουργικότητα και παρεμβάσεις, ωστόσο ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά μπορεί να συμβάλει ενεργά για το βέλτιστο αποτέλεσμα (Joyce, 2004). Επομένως, όλες οι δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τον ανθρώπινο παράγοντα θα πρέπει να παίρνονται με μεγάλη προσοχή και ακρίβεια καθώς η κάθε λεπτομέρεια μετράει. Άρα, πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην διαδικασία εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων που απασχολούνται σε κάθε έναν από τους φορείς του δημοσίου (De Paola, Scoppa & Pupo, 2014).

- Οικονομικοί

Ο οικονομικός παράγοντας, στο πλαίσιο του εσωτερικού περιβάλλοντος του δημοσίου τομέα, έχει να κάνει με ζητήματα που αφορούν τόσο με την οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται οι εκάστοτε φορείς του δημοσίου, όσο και με την χρηματοοικονομική ροή που υπάρχει στον εν λόγω τομέα (Jameson, 1999). Φυσικά, οι οικονομικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν γίνεται να μην επηρεάσουν την κατάσταση και την λειτουργία του δημοσίου τομέα, καθώς κάτι τέτοιο δεν είναι λογικό. Το σύνολο των φορέων του δημοσίου

τομέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το κράτος και η σύνδεση αυτή επεκτείνεται και σε οικονομικό επίπεδο (Joyce, 2004).

Ειδικότερα, τα κεφάλαια (πάγια και ρευστά διαθέσιμα) που απαιτούνται ώστε να λειτουργήσει ο εκάστοτε φορέας του δημοσίου, υπόκεινται στην ευθύνη και τη χρηματοδότηση του κράτους. Επομένως, τα οικονομικά στοιχεία και η πορεία των φορέων του δημοσίου έχουν να κάνουν με τις επιλογές του κράτους, ενώ έχουν σημαντικό ρόλο για την υγιή σύσταση και λειτουργία τους και επομένως μπορεί να τους ωθήσουν σε οργανωσιακές αλλαγές, αν αυτό κριθεί αναγκαίο (Πολλάλης, 2011).

- **Πόρων**

Ο εν λόγω παράγοντας περιλαμβάνει το σύνολο των υλικών και άυλων πόρων που χρειάζεται ο δημόσιος τομέας προκειμένου να θέσει σε λειτουργία την διαδικασία της προσφοράς των υπηρεσιών του. Τα διάφορα μηχανήματα, ο ηλεκτρολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός, τα υλικά, οι πρώτες ύλες, οι εγκαταστάσεις και γενικά οτιδήποτε χρησιμοποιείται για να πραγματοποιηθεί μια υπηρεσία, θεωρείτε πόρος του δημοσίου. Επομένως, είναι ένας παράγοντας επίσης αναγκαίος για την ολοκληρωμένη λειτουργία των φορέων του δημοσίου και για τον λόγο αυτό μπορεί να επιφέρει οργανωσιακές αλλαγές (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001).

- **Τεχνολογικοί**

Οι υποδομές που έχουν να κάνουν με τεχνολογικά επιτεύγματα, οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για αυτά, αλλά και η εμπειρία (και η τεχνογνωσία) των υπαλλήλων, αφορά το τεχνολογικό κομμάτι του εσωτερικού περιβάλλοντος του δημοσίου τομέα. Είναι ζήτημα υψίστης σημασίας οι φορείς του δημοσίου να μπορούν να εξελίσσουν την τεχνολογία που χρησιμοποιούν προκειμένου να εναρμονίζονται με τις αλλαγές (Χυτήρης, 2006).

- Συγκρουσιακοί

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα που ταλανίζουν κάθε εργαζόμενο, που απασχολείται στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα, είναι τα συγκρουσιακά ζητήματα που αντιμετωπίζει σε καθημερινή βάση. Ειδικότερα, σύγκρουση θεωρείται κάθε διαδικασία επικοινωνίας που πραγματοποιείται μεταξύ δυο ή παραπάνω ατόμων και έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία προστριβών και διαφωνιών. Είναι ένα φαινόμενο που συναντάται συχνά τόσο στις επιχειρήσεις (μεταξύ ατόμων, μεταξύ ομάδων ή και μεταξύ τμημάτων), όσο και στην καθημερινότητα των ατόμων (Jameson, 1999).

Σε ό,τι έχει να κάνει με την σύγκρουση που πραγματοποιείται στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος εργασίας, τότε γίνεται λόγος για διαφωνίες αναφορικά με επιχειρηματικές δραστηριότητες και επιχειρηματικές αποφάσεις. Στην περίπτωση αυτή λοιπόν, τα αντίθετα μέρη που πραγματοποιούν την σύγκρουση θεωρείται πως πρεσβεύουν διαφορετικές αξίες και στόχους, αναφορικά με την πορεία του τμήματος και τα επιμέρους σχέδια (Rahim, 2011).

Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα από τους βασικότερους λόγους για τον οποίο αποφασίζει ένα τμήμα (ή και ολόκληρος φορέας) να προβεί σε αλλαγές, καθώς είναι κάτι που ταλανίζει εκ των έσω τον εργασιακό τομέα και άρα είναι σημαντικό ζήτημα. Για τον παραπάνω λόγο είναι πολύ σημαντική η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Η διαχείριση του εν λόγω ζητήματος δεν αποσκοπεί αποκλειστικά στην αποφυγή των συγκρούσεων, αλλά στον περιορισμό τους κυρίως όταν αυτές έχουν αρνητικό περιεχόμενο (De Paola, Scorpa & Pupo, 2014). Συγκρούσεις που έχουν να κάνουν με θέματα που αφορούν εργασιακά ζητήματα, κάθε άλλο παρά αρνητικές μπορεί να είναι. Τις συγκρούσεις αυτές τις θέλει κάθε τμήμα και κάθε οργανισμός, όταν πραγματοποιούνται στα πλαίσια της υγιούς διαφωνίας και της δημιουργικότητας, ενώ μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την απόδοση (Jameson, 1999).

2.2. Μορφές αλλαγής

Αφού αναλύθηκαν οι λόγοι για τους οποίους οι διάφοροι φορείς του δημοσίου τομέα προβαίνουν σε οργανωσιακές αλλαγές, ακολουθεί η περιγραφή των μορφών που μπορεί να πάρουν οι αλλαγές αυτές (Tikk, 2010). Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες επάνω στο θέμα αυτό και ως εκ τούτου η βιβλιογραφία και η αρθρογραφία έχει πλήθος ερευνών και απόψεων, αναφορικά με τους τύπους και τις μορφές της οργανωσιακής αλλαγής. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θα γίνει επιλογή κάποιων από τις έρευνες που υπάρχουν στην ελληνική και στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, με σκοπό την περιγραφή των διαστάσεων, της προέλευσης και της συχνότητας της οργανωσιακής αλλαγής (Mullins, 2015).

2.2.1 Διαστάσεις

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η πραγματοποίηση αλλαγών εντός του δημοσίου τομέα είναι ένα ζήτημα που χρήζει ιδιαίτερης διαχείρισης και προσοχής. Μπορεί να πάρει πολλές διαστάσεις και το τελικό αποτέλεσμα της έκβασής του εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο το έχει διαχειριστεί ο υπεύθυνος manager και οι εργαζόμενοι (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Προκειμένου να γίνει εφικτή η κατανόηση αυτής της μορφής της οργανωσιακής αλλαγής, θα γίνει μια ανάλυση των διαστάσεων που μπορεί να λάβει (De Paola, Scorpa & Puro, 2014).

- Πλαίσιο

Το σημείο αυτό σχετίζεται έντονα με το κομμάτι των αιτιών, που αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Πιο αναλυτικά, οι αιτίες για τις οποίες κρίθηκε αναγκαία η εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής σε οποιονδήποτε φορέα του δημοσίου τομέα, είτε αφορά το εσωτερικό περιβάλλον του είτε το εξωτερικό του περιβάλλον απαρτίζουν το πλαίσιο πραγματοποίησής της (Tsoukas & Chia, 2002).

- **Δομή**

Σημαντικό κομμάτι της διάστασης της αλλαγής, είναι φυσικά και η δομή (το περιεχόμενο) που θα λάβει. Έχει να κάνει με την αναλυτική περιγραφή του τι πρόκειται να αλλάξει, καθώς και η επεξήγηση των λόγων για τους οποίους πρέπει να αλλάξει στα ενδιαφερόμενα μέρη.

- **Λειτουργίες**

Το τελευταίο βήμα, για την περιγραφή των διαστάσεων που μπορεί να λάβει η μορφή της οργανωσιακής αλλαγής, είναι αυτό των επιχειρηματικών λειτουργιών. Πρακτικά, το σημείο αυτό έχει να κάνει με την περιγραφή του τρόπου με τον οποίο θα αλλάξουν οι λειτουργίες (Barnett & Carroll, 1995).

2.2.2 Προέλευση

Στο σημείο αυτό θα γίνει περιγραφή της μορφής της οργανωσιακής αλλαγής, ανάλογα με την προέλευσή της ή αλλιώς ανάλογα με τον παράγοντα εκείνο που κάνει την επιχείρηση να προβεί σε αυτήν. Ο παράγοντας αυτός, όπως και παραπάνω, μπορεί να είναι είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα και να αποσκοπεί σε κάποιες αλλαγές (Χυτήρης, 2006).

- **Προγραμματισμένη**

Οι προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές προκύπτουν όταν υπάρχει κάποιου είδους σύγκρουση ή αντίθεση, μεταξύ του πραγματικού επιπέδου λειτουργίας της επιχείρησης και του επιπέδου στο οποίο θα επιθυμούσε η επιχείρηση ή ο δημόσιος φορέας να βρίσκεται. Επομένως, η εν λόγω αλλαγή υφίσταται όταν έχει προηγηθεί ο αντίστοιχος προγραμματισμός και η οργάνωση (για το πώς θα πραγματοποιηθεί), από μεριάς δημοσίου φορέα (Tikk, 2010). Για την πραγματοποίηση της εν λόγω μορφής αλλαγής, έχει προηγηθεί μακροχρόνια μελέτη και έρευνα από τους υπευθύνους,

αναφορικά με όλα τα ενδεχόμενα λαθών, καθώς και με όλα τα βήματα που πρέπει να γίνουν προκειμένου να πραγματοποιηθεί σωστά (Barnett & Carroll, 1995).

Παράγοντας – κλειδί για την σωστή εφαρμογή των προγραμματισμένων οργανωσιακών αλλαγών είναι η έγκαιρη και λεπτομερής ενημέρωση και, κατ' επέκταση, η εκπαίδευση του συνόλου των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών. Με τον τρόπο αυτό, το σύνολο του προγραμματισμένου πλάνου θα έχει περισσότερες πιθανότητες να εφαρμοστεί σωστά, αφού τα άτομα τα οποία έχουν κληθεί να το φέρουν εις πέρας έχουν ενημερωθεί και εκπαιδευτεί κατάλληλα (Tsoukas & Chia, 2002).

- **Μη προγραμματισμένη**

Ακριβώς αντίθετη είναι η μη προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή, αφού προέρχεται από έκτακτα γεγονότα, όπως φαινόμενα ανωτέρας βίας για παράδειγμα η πρόσφατη υγειονομική κρίση και όχι έπειτα από μελέτες και έρευνες του εκάστοτε φορέα. Τα άτομα που απασχολούνται στον φορέα αυτό δεν έχουν προετοιμαστεί για την αντιμετώπιση της αλλαγής αυτής, αφού οι παράγοντες που ωθούν το τμήμα στην εφαρμογή της είναι ξαφνικοί και αστάθμητοι. Με άλλα λόγια, το εκάστοτε τμήμα, λόγω μιας απρόσμενης εξέλιξης που προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον, καλείται να λάβει μια μη προγραμματισμένη απόφαση αναφορικά με την εφαρμογή μιας αλλαγής (Tikk, 2010).

Καθώς δεν είναι δυνατή η πρόβλεψη του χρονικού σημείου, είτε του μεγέθους της αλλαγής που θα κληθεί να συμβεί στο τμήμα, ο τρόπος αντιμετώπισης και εφαρμογής είναι η ενημέρωση των εργαζομένων (Tsoukas & Chia, 2002). Στην ουσία πρέπει να περαστεί στην κουλτούρα του δημοσίου (όπως γίνεται σε όλες τις επιχειρήσεις), ότι το μόνο σταθερό σε μια επιχείρηση είναι η συνεχής αλλαγή στις δομές και στις λειτουργίες του. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι θα είναι πιο προετοιμασμένοι απέναντι σε απρόβλεπτες αλλαγές. Φυσικά, η δημιουργία ενός πλάνου έκτακτης

ανάγκης, αναφορικά με αλλαγές που πιθανολογεί το τμήμα πως θα συμβούν μπορεί να αποτελέσει επίσης βοηθητικό παράγοντα (Χυτήρης, 2006).

- **Διαπραγματεύσιμη**

Η κατηγορία αυτή αλλαγής αφορά ζητήματα που προέρχονται έπειτα από συζητήσεις και διαπραγματεύσεις. Πρακτικά, οι αλλαγές έχουν να κάνουν με μια νέα φιλοσοφία και έναν τρόπο λειτουργίας, τον οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν, να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν.

2.2.3 Συχνότητα & Μέγεθος

Μια ακόμη μορφή της οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να σχετίζεται με την συχνότητα και το μέγεθος της αλλαγής που θα πραγματοποιηθεί στον οργανισμό. Ειδικότερα, έχουν καταγραφεί αρκετές μορφές οργανωσιακών αλλαγών που σχετίζονται με το παραπάνω μέτρο, βασικότεροι εκ των οποίων είναι οι εξής (Χυτήρης, 2006):

- **Εξελικτική**

Η εν λόγω μορφή της αλλαγής έχει να κάνει με τροποποιήσεις που πραγματοποιούνται σε συνεχόμενη βάση και είναι κυρίως μικρής κλίμακας. Σκοπός τους είναι η εγρήγορση και η εκπαίδευση των εργαζομένων και γενικά του τμήματος, ώστε να είναι εύκολα διαχειρίσιμες οι μελλοντικές αλλαγές και η προσαρμογή στη νέα τάξη πραγμάτων (Πολλάλης, 2011).

- **Προσαρμογής**

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σε στάδια και έχουν να κάνουν με ενδιάμεσα ζητήματα, κυρίως μέτριου ενδιαφέροντος για τις λειτουργίες κορμού του τμήματος,

είναι οι αλλαγές προσαρμογής. Σκοπό έχουν να προσαρμόσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σταδιακά, με όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα.

- **Μετασχηματιστική**

Συνηθέστερες πηγές για αυτό τον τύπο αλλαγής είναι οι προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον και έχουν να κάνουν με ζητήματα που αφορούν σημαντικές αλλαγές σε έναν οργανισμό. Βασικότερος πυλώνας που δέχεται τις εν λόγω αλλαγές, είναι αυτός του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς έχουν να κάνουν με αλλαγή στην συμπεριφορά και στον τρόπο λειτουργίας βασικών εργασιών για το τμήμα (Χυτήρης, 2006).

Είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο προκειμένου να επιτευχθεί με τον σωστό τρόπο και για τον λόγο αυτό απαιτείται η συμβολή του σωστού ηγέτη, που θα οργανώσει τα πράγματα εντός του εκάστοτε φορέα (Tsoukas & Chia, 2002). Η λεγόμενη μετασχηματιστική ηγεσία είναι η καταλληλότερη όλων για τον τύπου αυτό αλλαγών, καθώς μπορεί και επικοινωνεί το μήνυμα της αλλαγής με τρόπο κατανοητό για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του τμήματος.

- **Ριζική**

Η τελευταία μορφή αλλαγής έχει να κάνει με θέματα που αφορούν σημαντικά και θεμελιώδη ζητήματα για ένα τμήμα. Λόγου χάρη, η συγχώνευση ενός τμήματος με ένα άλλο θα επιφέρει ριζικές αλλαγές στην καθημερινότητα και στον τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων και των εργαζομένων. Η νέα τάξη πραγμάτων θα πρέπει να κατανοηθεί από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη με στόχο την, όσο γίνεται, πιο εύκολη προσαρμογή στις νέες συνθήκες. Το σύνολο των δομών και των λειτουργιών επαναπροσδιορίζεται, ενώ τα σχέδια και τα πλάνα του τμήματος δύναται να αλλάξουν άρδην (Tsoukas & Chia, 2002).

3. Κίνητρα και θεωρίες παρακίνησης

Σκοπός του τρίτου κεφαλαίου είναι η παρουσίαση ορισμένων από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων. Το κεφάλαιο αυτό είναι πολύ σημαντικό, αφού οι θεωρίες που θα ακολουθήσουν αποτελούν το σημείο εκείνο αναφοράς, με βάση το οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται (Danielsson & Bodin, 2008). Διάφοροι μελετητές, προκειμένου να προσδιορίσουν το φαινόμενο της παρακίνησης αλλά και της ικανοποίησης από την εργασία, δημιούργησαν θεωρίες με σκοπό την προσέγγιση του φαινομένου. Απώτερος σκοπός είναι η ουσιαστική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιδρά με την παρακίνηση (Mullins, 2015).

Μπορεί κανείς να βρει δυο βασικούς πυλώνες αναφορικά με την μελέτη των θεωριών παρακίνησης. Αυτοί οι πυλώνες δεν είναι άλλοι από τις οντολογικές θεωρίες και τις θεωρίες που λειτουργούν με μηχανισμούς (Hunjra et al., 2010). Οι οντολογικές θεωρίες έχουν σαν πυρήνα τους το περιεχόμενο και την δομή των κινήτρων, ενώ οι μηχανιστικές περιγράφουν περισσότερο συμπεριφορές του ατόμου και συνθήκες του περιβάλλοντός του (Πολλάλης, 2011).

3.1 Οντολογικές θεωρίες

Η δομή αλλά και τα επιμέρους κίνητρα των ανθρώπων αποτελούν και τη βάση των οντολογικών θεωριών παρακίνησης. Στην μελέτη αυτή θα αναλυθούν η θεωρία ιεράρχησης των δυο παραγόντων (Herzberg) και η θεωρία των αναγκών (McClelland).

3.1.1 Θεωρία Herzberg

Μια από τις πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης των ατόμων είναι αυτή του Herzberg, αναφορικά με τους δυο παράγοντες που παρακινούν τα άτομα. Η φιλοσοφία της είναι πολύ απλή, αν αναλογιστεί κανείς πως διαθέτει δυο παράγοντες που επηρεάζουν τα άτομα (Mullins, 2015).

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων αναφέρεται στην υποκίνηση που δέχονται τα άτομα όσον αφορά τις αυξημένες φιλοδοξίες τους προς ένα αποτέλεσμα ή μια εργασιακή επίδοση (Hunjra et al., 2010). Είναι γνωστοί και ως παράγοντες υποκίνησης, ενώ έχουν άμεση σχέση με την εργασία που πραγματοποιεί το άτομο. Ειδικότερα, υπάρχουν πέντε πυλώνες σε αυτή την κατηγορία παραγόντων οι οποίοι αναλύονται ως εξής (Mullins, 2015):

- **Επίτευγμα**

Το να πραγματοποιεί ο εργαζόμενος με τρόπο επιτυχημένο την εργασία που του έχει ανατεθεί αποτελεί ένα επίτευγμα για το οποίο θα πρέπει να αισθάνεται ικανοποιημένος. Πρακτικά το άτομο έχει δημιουργήσει κάτι θετικό για την εργασία του και το αίσθημα αυτό τον ικανοποιεί και αυξάνει τα επίπεδα παρακίνησης και θετικής ψυχολογίας του (Hunjra et al., 2010).

- **Ευθύνη**

Επίσης σημαντικός παράγοντας, σε αυτή την πρώτη κατηγορία κινήτρων, είναι το άτομο να αισθάνεται υπεύθυνο για τις πράξεις και τις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η προσοχή και η ακρίβεια κατά την πραγματοποίηση της εργασίας και έτσι μπορεί και παρακινείται περαιτέρω για νέες αρμοδιότητες.

- **Εργασία**

Η ίδια η φύση της εργασίας αποτελεί από μόνη της έναν παράγοντα που μπορεί να αυξήσει (ή να μειώσει) τα επίπεδα παρακίνησης του ατόμου. Πιο αναλυτικά, τα καθήκοντα που έχει να εκτελέσει ο εργαζόμενος και το πόσο ουσιαστικά και ενδιαφέροντα (βαθμός πολυπλοκότητας κ.λπ.) είναι μπορούν να αυξήσουν ή να μειώσουν την παρακίνηση του ατόμου για την εργασία του.

- **Εργασιακή αναγνώριση**

Επίσης, δεν πρέπει κανείς να ξεχνά πως το άτομο επιθυμεί να αναγνωρίζεται η προσπάθεια που κάνει, καθώς αυτό είναι απόδειξη της καλής εργασίας που έχει πραγματοποιήσει. Η αναγνώριση από ανωτέρους (υλική ή και μη υλική) αλλά και από συναδέλφους μπορεί να αυξήσουν τα επίπεδα παρακίνησης του ατόμου.

- **Εξέλιξη**

Η άνοδος του εργαζομένου στην κλίμακα ιεραρχικής διαβάθμισης της εργασίας του, αποτελεί μια σημαντική απόδειξη πως κάνει καλά τη δουλειά του και είναι χρήσιμος για την επιχείρηση στην οποία απασχολείται.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων στην οποία αναφέρεται ο Herzberg είναι αυτοί των παραγόντων υγείας του περιβάλλοντος εργασίας. Πρακτικά, το πόσο θετικό είναι το κλίμα μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος περνά την ημέρα του είναι πολύ σημαντικό για το αν θα βοηθήσει το άτομο να παρακινηθεί για να γίνει καλύτερο ή όχι. Βασικότεροι παράγοντες που υπόκεινται στην κατηγορία αυτοί είναι οι εξής:

- **Διοίκηση επιχείρησης**

Το πώς συμπεριφέρεται η επιχείρηση στο άτομο, αναφορικά με τις λειτουργίες τις οποίες αυτό εκτελεί, είναι σημαντικός παράγοντας που μπορεί να διαμορφώσει το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Λόγου χάρη, μια άδικη συμπεριφορά της διεύθυνσης προς έναν εργαζόμενο μπορεί να χαλάσει το περιβάλλον της επιχείρησης και να μειώσει τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων.

- **Μισθός**

Κάθε εργαζόμενος θέλει η εργασία του να αναγνωρίζεται και με υλικούς πόρους. Επομένως, το να βλέπει την αύξηση της απόδοσής του να μεταφράζεται και σε μια

αύξηση του μισθού του, αυτό αυτομάτως τον παρακινεί και δημιουργεί ένα θετικό κλίμα στην εργασία του.

- Έλεγχος

Τα επίπεδα εποπτείας είναι πολύ σημαντικά για την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης. Ωστόσο, θα πρέπει οι έχοντες την ευθύνη να μπορούν να κάνουν σωστά την εργασία αυτή καθώς μια λάθος εκτίμηση στον έλεγχο της πορείας ενός εργαζομένου μπορεί να δημιουργήσει κακό κλίμα συνολικά στον οργανισμό.

- Σχέσεις με τα άτομα της επιχείρησης

Οι σχέσεις που υφίστανται μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν επίσης έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που μπορεί να επιδράσει σε ό,τι έχει να κάνει με την υγεία μιας επιχείρησης.

- Κλίμα εργασίας

Γενικά οι εγκαταστάσεις μιας επιχείρησης, ο όγκος εργασίας και κάθε μια επιμέρους λειτουργία, διαμορφώνουν το κλίμα της εργασίας στο οποίο ζει καθημερινά ο εργαζόμενος.

Ωστόσο, βασικό μειονέκτημα της εν λόγω θεωρίας είναι πως δεν έχει συμπεριλάβει στην όλη ανάλυσή της, την σχέση ικανοποίησης και παραγωγικότητας του εργαζομένου. Με απλά λόγια, με τι απόδοση είναι ικανοποιημένος ο κάθε εργαζόμενος, είναι σχετικό και αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί μέτρο καθολικό και άκαμπτο (Gelard & Rezaei, 2016).

3.1.2 Θεωρία McClelland

Μια ακόμα σημαντική θεωρία σε ό,τι έχει να κάνει με τα κίνητρα του ατόμου από την εργασία του είναι αυτή της θεωρίας των αναγκών, από τον McClelland (Fadlallah, 2015). Ειδικότερα, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα κίνητρα είναι υπεύθυνα για την αέναη προσπάθεια του ατόμου να δημιουργήσει και να επιτύχει τους στόχους του. Σύμφωνα με την θεωρία των αναγκών υπάρχουν τρεις ομάδες κινήτρων, που οδηγούν στην παραπάνω παραδοχή. Αυτές έχουν ως εξής (Mullins, 2015):

- **Ανάγκη για εκπλήρωση στόχου**

Κάθε άτομο έχει την ανάγκη να εκπληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έναν στόχο τον οποίο έχει θέσει. Για τον λόγο αυτό, τα άτομα που έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αισθάνονται ικανά επιλέγουν να εκπληρώσουν πιο ισχυρούς και δύσκολους στόχους. Με τον τρόπο αυτό, το αίσθημα της εκπλήρωσης του στόχου θα είναι μεγαλύτερο και άρα κινητοποιούνται ακόμη περισσότερο.

- **Ανάγκη για πραγματοποίηση δεσμών**

Ένα αίσθημα που τα άτομα είχαν από πάντα ήταν οι δημιουργία δεσμών με τα μέλη της κοινωνίας, αφού το άτομο είναι φύση κοινωνικό όν. Για τον λόγο αυτό, υπάρχει έμφυτη η ανάγκη για την δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων (φιλικών, επαγγελματικών κ.λπ.), οι οποίες κινητοποιούν το άτομο να επιτύχει έναν στόχο.

- **Ανάγκη για εξουσία**

Τέλος, τα άτομα επιθυμούν την απόκτηση δύναμης και εξουσίας, προκειμένου να ασκήσουν επιρροή σε ζητήματα που τα αφορούν. Για τον λόγο αυτό, ψάχνουν συνεχώς τρόπους να επιτύχουν στόχους και να ανελιχθούν σε ανώτερες θέσεις.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί, για την παραπάνω θεωρία, πως όλα τα άτομα έχουν έμφυτες τις ανάγκες αυτές. Ωστόσο, το ποια (ή ποιες) από αυτές είναι πιο ανεπτυγμένη και μπορεί να κινητοποιεί παραπάνω το άτομο, είναι ζήτημα του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του καθένα (Gelard & Rezaei, 2016).

3.2 Μηχανιστικές θεωρίες

Σκοπός των μηχανιστικών θεωριών δεν είναι άλλος από την μελέτη της δράσης και της συμπεριφοράς που έχουν τα άτομα σε μια επιχείρηση και ειδικότερα, στις συνθήκες του περιβάλλοντός της. Στην παρούσα μελέτη θα αναλυθούν η θεωρία των προσδοκιών (Porter και Lawer) και η θεωρία προσδοκιών (Vroom).

3.2.1 Θεωρία Porter & Lawer

Πυρήνας της θεωρίας αυτής είναι πως η κόπωση και η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος προκειμένου να εκπληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία, έχει να κάνει με την ιδέα που έχει το άτομο αναφορικά με τα οφέλη που θα αποκομίσει από την εργασία αυτή (Lee & Chang, 2008). Πρακτικά, το πόσο θα προσπαθήσει ο εργαζόμενος για να εκπληρώσει μια εργασία που του έχει ανατεθεί, σχετίζεται άμεσα με το όφελος (που ο ίδιος πιστεύει) πως θα αποκομίσει από την εκπλήρωση της εργασίας αυτής (Schroder, 2008).

Δεδομένο για την παραπάνω θεωρία είναι πως ο εργαζόμενος διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την εκπλήρωση της εργασίας και απλώς είναι σε αναμονή το ποσοστό της προσπάθειας που θα αποφασίσει να καταβάλει (Saranya, 2014).

Είναι πολύ σημαντικό να καταλάβει κανείς, πως η παρακίνηση του εργαζομένου (στην περίπτωση αυτή) εξαρτάται από μια θεώρηση που ο ίδιος πιστεύει και ενδέχεται να μην είναι η πραγματική. Λόγου χάρη, έστω πως ένας εργαζόμενος πιστεύει πως αν φέρει εις πέρας μια εργασία που του έχει ανατεθεί από έναν ανώτερο

του, θα αποκομίσει ένα ικανοποιητικό bonus κερδών. Τότε αποφασίζει να προσπαθήσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του και να πραγματοποιήσει την εργασία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Χυτήρης, 2006). Το γεγονός αυτό τον κινητοποιεί στο μέγιστο και έστω το τελικό αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό. Ο ανώτερος όμως ενδέχεται να μην δώσει στον εργαζόμενο το bonus κερδών που ο ίδιος είχε πιστέψει αλλά κάτι λιγότερο. Με τον τρόπο αυτό, ενδέχεται στην επόμενη εργασία η παρακίνηση του ατόμου να μειωθεί, ενώ αντίθετα μπορεί να είναι τα αποτελέσματα αν ο εργαζόμενος είχε την προσδοκία για ένα μικρότερο αποκομιζόμενο όφελος (Rastgoo, 2016).

Σε κάθε περίπτωση, αυτό που είναι σημαντικό να κρατήσει κανείς από την θεωρία αυτή είναι πως, η απόδοση του εργαζομένου σαν τελικό αποτέλεσμα έχει το όφελος και τις ανταμοιβές που ο ίδιος θα λάβει (Saranya, 2014). Αυτές μπορεί να είναι ενδογενείς (θετικά συναισθήματα, άυλη επιβράβευση κ.λπ.) ή και εξωγενείς (αύξηση μισθού, προαγωγή κ.λπ.). Δεν πρέπει κανείς να ξεχνά πως, από τη στιγμή που οι ανταμοιβές θεωρούνται ικανοποιητικές και δίκαιες από το άτομο, τότε θα αυξηθεί η παρακίνηση και η ψυχολογία του, ενώ σε διαφορετική περίπτωση τα αποτελέσματα θα είναι αντίθετα (Saleem et al., 2013).

3.2.2 Θεωρία Vroom

Η ανάλυση περνά στην περιγραφή των μηχανιστικών θεωριών που, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δίνει έμφαση σε καταστάσεις και συμπεριφορές των ατόμων (Lee & Chang, 2008). Η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Vroom(Χυτήρης, 2006) και έχει σαν πυρήνα της τις προσδοκίες των εργαζομένων.

Τα άτομα για να αυξήσουν την απόδοσή τους και να δημιουργήσουν θετική ψυχολογία, θα πρέπει να εκτελούν ενέργειες εντός της επιχείρησης, οι οποίες θα τους ικανοποιούν. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός, ότι η θεωρία αυτή λειτούργησε ως προπομπός της παραπάνω θεωρίας που μόλις αναπτύχθηκε (Nadinloyi, 2013). Πρακτικά, μελετάται σαν μια θεωρία που στόχο έχει την παρακίνηση των

εργαζομένων, αφού ασχολείται με το αναμενόμενο αποτέλεσμα το οποίο επιφέρει χαρά και άρα ώθηση στο άτομο να εκτελέσει λειτουργίες (Leisink & Steign, 2009).

Ειδικότερα, ο εργαζόμενος εντάσσεται σε μια γενικότερη διαδικασία προκειμένου να παρακινηθεί για να εκπληρώσει έναν στόχο. Η διαδικασία αυτή της παρακίνησης υποκινείται με τρεις βασικές διαδικασίες (Parvin & Kabir, 2011). Αρχικά, η πρώτη διαδικασία έχει να κάνει με το αν αυτό που θα θυσιάσει για να επιτελέσει την εκάστοτε λειτουργία, θεωρεί πως θα του επιφέρει θετικά αποτελέσματα και άρα θετική απόδοση. Τότε το άτομο έχει εκπληρώσει το πρώτο στάδιο εφαρμογής. Επιπλέον, το επίπεδο του αποτελέσματος και της απόδοσης θα πρέπει να καταλήξει σε ένα δεδομένο αποτέλεσμα για το άτομο, ώστε να θεωρείται σημαντικό και να αξίζει την προσπάθεια. Τέλος, θα πρέπει το τελικό αποτέλεσμα να εκτιμάται θετικά από το ίδιο το άτομο και όχι από κάποιον τρίτο. Μόνο με τον τρόπο αυτό το άτομο θα θεωρεί πως αξίζουν να εκπληρωθούν οι προσδοκίες του (Saees & Asghar, 2012).

4. Κίνητρα και δημόσιο

Οι δράσεις και οι δομές του δημοσίου τομέα μπορούν εύκολα να μεταλλαχθούν από διαφόρους παράγοντες. Οι υπηρεσίες του δημοσίου δεν τελούν απλά επιχειρηματικές λειτουργίες, αλλά συντελούν μια ανώτερη έννοια της αίσθησης του καθήκοντος και της ηθικής (Belle & Cantarelli, 2015). Δεν είναι λίγες οι έρευνες που έχουν ως πυρήνα της μελέτης τους τα κίνητρα που υπάρχουν στον δημόσιο τομέα και στους υπαλλήλους του (Carrigan, 2011).

Στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχουν ερευνηθεί τρεις κατηγορίες, που σκοπό έχουν την μελέτη των κινήτρων αναφορικά με τις λειτουργίες των υπαλλήλων που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα, τα οποία παρατίθενται ως εξής (Belle & Cantarelli, 2015):

Ορθολογικά

Στην κατηγορία αυτή βρίσκονται παράγοντες και κίνητρα που θα μπορούσαν να κινητοποιήσουν τον καθένα από εμάς για μια ενέργεια. Η κατηγορία των ορθολογικών κινήτρων ενέχει λειτουργίες και ενέργειες των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες στηρίζονται στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και άρα στην αύξηση του οφέλους (του προσωπικού και του δημοσίου).

Κανονιστικά

Η κατηγορία αυτή κινήτρων ασχολείται με νομοθεσίες, πολιτικές και κανονισμούς που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα. Βασικός σκοπός της κατηγορίας αυτής είναι πως στόχος τους είναι η σωστή λειτουργία της όλης διαδικασίας. Πρακτικά, λειτουργεί σαν μια συνολική προσπάθεια εξυπηρέτησης του πελάτη (πολίτη).

Συναισθηματικά

Τα συναισθηματικά κίνητρα των εργαζομένων στο δημόσιο έχουν συνήθως να κάνουν με αισθήματα αγάπης προς την πατρίδα και με αισθήματα ανιδιοτέλειας και αγάπης προς τον συνάνθρωπο. Κινητήριοις δύναμη είναι το αίσθημα της προσφοράς στην κοινωνία. Παρόλα αυτά, κοινό γνώρισμα όλων (με διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας), αποτελεί το αίσθημα της κοινωνικής προσφοράς και η ανάγκη να δώσουν στο κοινωνικό σύνολο. Ακόμη, η εσωτερική συνέπεια των εργαζομένων, αναφορικά με την παραγωγή ηθικά σωστών λειτουργιών και αποτελεσμάτων, αποτελεί ακόμη ένα κοινό γνώρισμα των περισσότερων απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα (Carrigan, 2011).

4.1 Εφαρμογές κινήτρων

Η προσφορά στην κοινωνία είναι το βασικό κίνητρο το οποίο διέπει την εργασία των εργαζόμενων που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα. Υπό το πρίσμα αυτό μπορεί κανείς να μελετήσει την απόδοση των εργαζομένων, αναφορικά με την παρακίνηση για την εργασία τους (Χυτήρης, 2006). Με άλλα λόγια, πόσο αυξάνεται η απόδοση της εργασίας των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα από μια αύξηση της παρακίνησής τους (Carrigan, 2011). Επίσης, στον δημόσιο τομέα, πέρα από το κίνητρο της κοινωνικής προσφοράς, υφίστανται και άλλα κίνητρα (οικονομικά, στόχοι κ.λπ.) όπως και σε όλες τις άλλες εργασίες (Belle & Cantarelli, 2015).

4.1.1 Βελτίωση παραγωγικότητας

Όσο σημαντικά και αν είναι τα κίνητρα που μόλις περιεγράφηκαν, δεν πρέπει κανείς να ξεχνά και την σημασία που έχει η συνεχόμενη εξέλιξη αυτών, καθώς με τον τρόπο αυτό αυξάνεται και η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επομένως, είναι λογικό κανείς να αναρωτηθεί ποια είναι τα κίνητρα εκείνα που θα παρακινήσουν ακόμη περισσότερο τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, ώστε να είναι πιο παραγωγικοί. Υπάρχουν τρεις «συμπεριφορές» που μπορεί να οδηγήσουν τα άτομα να αυξήσουν την παραγωγικότητα στην εργασία τους, οι οποίες περιγράφονται ως εξής (Borunka & Perry, 2020):

Συμμετοχή

Η δημιουργία της ταυτότητας του ανήκειν σε μια ομάδα αποτελεί και την μεγαλύτερη απόδειξη πως ο εργαζόμενος όντως δραστηριοποιείται για το όφελος μιας ομάδας εργασίας. Με τον τρόπο αυτό και την απόκτηση της ιδιότητας του μέλους της ομάδας τα άτομα αισθάνονται μεγαλύτερη παρακίνηση, αφού πλέον θα έχουν ως στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, τόσο την προσωπική όσο και την συνολική της ομάδας τους. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στις θεωρίες παρακίνησης τα άτομα είναι

φύσει κοινωνικά όντα και η γραμμή αυτή της συμμετοχής σε μια ομάδα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους (Tikk, 2010).

Παρακίνηση συμπεριφορών

Η συμπεριφορά την οποία έχουν τα άτομα, προκειμένου να παρακινηθούν και να επιτύχουν τους στόχους από την εργασία τους, είναι επίσης σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας. Πρακτικά, με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται τόσο η επίτευξη των στόχων και των επιμέρους αποστολών της επιχείρησης, αλλά και οι στόχοι των εργαζομένων.

Παρακίνηση δραστηριοτήτων

Τέλος, δεν πρέπει κανείς να ξεχνά πως προκειμένου να αναπτυχθεί ένας οργανισμός είναι πολύ σημαντική η δημιουργία νέου οράματος και στόχων. Με τον τρόπο αυτό, της παρακίνησης δραστηριοτήτων, πρακτικά οι εργαζόμενοι καλούνται να συμμετέχουν σε μια γενικότερη φιλοσοφία ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων, όπου σκοπός είναι η γέννηση νέων στόχων οι οποίοι θα στοχεύουν στην εξέλιξη του οργανισμού και των ανθρώπων του.

4.2 Δέσμευση και δημόσιο

Η δέσμευση με έναν οργανισμό έχει να κάνει με την σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτού και των εργαζομένων, ενώ σίγουρα συνδέεται με το αίσθημα της ικανοποίησης (ή όχι) από την εργασία του ατόμου. Αποτελεί μια γενικότερη έννοια, που έχει να κάνει με αισθήματα πίστης και αφοσίωσης και από τις δυο πλευρές. Η εργασιακή δέσμευση διαθέτει τρία χαρακτηριστικά, τα οποία παρατίθενται ως εξής (Mowday, Porter & Steers, 1982):

Επιθυμία παραμονής

Όταν ένα άτομο θέλει να μείνει στην δουλειά του, τότε λέγεται πως έχει αυξημένη την αίσθηση και την επιθυμία της παραμονής. Η σχέση μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενου έχει αναπτυχθεί σε βαθμό, όπου ο ίδιος ο εργαζόμενος αισθάνεται τον οργανισμό σαν δικό του και έχει έντονο το αίσθημα της ενεργητικότητας, της συμμετοχής και της παραμονής του σε αυτόν.

Αποδοχή αξιών

Ό,τι σχετίζεται με την πίστη και την εφαρμογή των διαφόρων αρχών και των αξιών του οργανισμού, αλλά και της γενικότερης φιλοσοφίας του, υπόκειται στην κατηγορία της αποδοχής των αξιών.

Προθυμία εργαζομένου

Το αίσθημα αυτό αποτελεί γνώρισμα προθυμίας, και για αυτό έχει να κάνει με το αίσθημα της προσπάθειας που θέλει ο εργαζόμενος να καταβάλει προκειμένου να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους που έχει θέσει. Πρακτικά, ο εργαζόμενος έχει αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό την δέσμευση που αισθάνεται με αυτόν, ώστε να επιθυμεί να καταβάλει τα μέγιστα προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητά του (Wright, 2011).

Όταν ο εργαζόμενος έχει ισχυρή την επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό, αυτό μπορεί να λειτουργήσει θετικά σε πολλές πτυχές αυτού. Βασικότερος παράγοντας της παραπάνω παραδοχής είναι ότι ο εργαζόμενος αναπτύσσει ισχυρές σχέσεις με τον οργανισμό και έτσι γνωρίζει πολύ καλά τον τρόπο με τον οποίο αυτός λειτουργεί. Με τον τρόπο αυτό, ο εργαζόμενος γνωρίζει πώς ακριβώς να δράσει, ανάλογα με τα διάφορα θέματα που προκύπτουν (Χυτήρης, 2006).

4.2.1 Δέσμευση και ικανοποίηση

Η δέσμευση που αισθάνεται το άτομο με την εργασία του, είναι αλληλένδετη με την ικανοποίηση που αισθάνεται για αυτή. Οι δυο αυτές έννοιες είναι αλληλοσυμπληρούμενες, ενώ έχουν μεγάλη σημασία για την συνολική εξέλιξη του οργανισμού αλλά και του ατόμου σαν μονάδα (Χυτήρης, 2006). Σε μια βαθύτερη ανάλυση, μπορεί κανείς να πει πως, το πόσο ικανοποιημένο αισθάνεται το άτομο από την θέση στην οποία απασχολείται, μπορεί να επηρεάσει και την δέσμευση που νιώθει για την σχέση αυτή. Λόγου χάρη, αν αναλογιστεί κανείς πως, ένας εργαζόμενος που εισπράττει αισθήματα ικανοποίησης και ολοκλήρωσης από την εργασία του, είναι λογικό να αυξάνει και τους δεσμούς δέσμευσής του με τον οργανισμό αυτό, ενώ σε περίπτωση που το άτομο δεν είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, είναι λογικό τα αισθήματα δέσμευσης να μην είναι τόσο ισχυρά (Hotchkiss, Banteyerga & Tharaney, 2015).

Τα θετικά συναισθήματα, που νιώθει το άτομο από την εργασία του, μπορεί να προέρχονται από το εργασιακό κλίμα, από τις σχέσεις με τους συναδέλφους του και τον προϊστάμενο, από την ίδια την απόδοσή του στην εργασία του και γενικά από όλες τις πτυχές της εργασιακής του καθημερινότητας. Στην ουσία δεν υπάρχει ένας παράγοντας που μπορεί να τα επηρεάσει και να τα καθορίσει. Επομένως, όλα αυτά τα θετικά συναισθήματα μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή του δέσμευση αλλά και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησής του (Wright, 2011).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση και ικανοποίηση έχουν να κάνουν με οικονομικά και παραγωγικά κριτήρια, κυρίως όταν μιλάμε για εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως, η ικανοποίηση των εργαζόμενων του δημοσίου προέρχεται αφενός από τον μισθό τους και αφετέρου από το αίσθημα παραγωγικότητας που αισθάνονται όταν συμβάλουν στην εξυπηρέτηση του κοινού (Nimri, Bdair & Al Bitar, 2015). Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται και η εργασιακή τους δέσμευση. Με βάση τις παραπάνω παραδοχές, είναι

εύκολο κανείς να καταλάβει πως οι ιδιαίτερες ανάγκες της εργασίας είναι αυτές που επηρεάζουν τα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης των ατόμων (Χυτήρης, 2006).

Επίσης, με βάση τα παραπάνω δεδομένα μπορεί κανείς να διακρίνει πως το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση το αίσθημα της δέσμευσης που νιώθει ο εργαζόμενος είναι κάτι το πολύ προσωπικό και δεν μπορεί να μετρηθεί με κάποιο ανεξάρτητο μέσο (Hotchkiss, Banteyerga & Tharaney, 2015). Ωστόσο, δεν πρέπει κανείς να ξεχνά πως αναδείχθηκαν κάποιοι παράγοντες όπως η φύση της εργασίας και τα διάφορα κίνητρα και οι ανταμοιβές, που επηρεάζουν τα μέτρα της ικανοποίησης και της δέσμευσης από την εργασία. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια ακόμη απόδειξη του πόσο μπορεί να επηρεαστούν η δέσμευση και η ικανοποίηση από λοιπούς παράγοντες (Nimri, Bdair & Al Bitar, 2015).

5. Τοπική αυτοδιοίκηση

Ο ρόλος και η σημασία των διαφόρων ενεργειών της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει μακρά παράδοση στη χώρα, αφού από τα αρχαία χρόνια η Ελλάδα είχε αναπτύξει κώδικες και «σύνορα» για τους φορείς της αυτοδιοίκησης σε κάθε πόλη – κράτος. Πρακτικά, κάθε δήμος είχε υπό την επίβλεψή του ορισμένα διοικητικά όργανα, σκοπός των οποίων ήταν η διατήρηση της εύρυθμης λειτουργίας της πόλης (Ραΐκος, 1989).

Με την πάροδο των χρόνων και την ευρύτερη εξέλιξη και πρόοδο της κοινωνίας, οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης πήραν άλλη διάσταση και εξελίχθηκαν περαιτέρω. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι το σύνολο των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης συμβάλουν στην γενικότερη ανάπτυξη ενός τόπου (Ραΐκος, 1989).

Εντός των υποχρεώσεων, που καλείται να φέρει εις πέρας ένας δήμος, είναι και η ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών αναφορικά με ζητήματα που αφορούν την τοπική ανάπτυξη αυτού (Τάχος, 1996).

Συνδέσεις αναφορικά με τα μέσα μαζικής μεταφοράς και γενικότερα με την συγκοινωνία, έργα που αφορούν την τοπική ανάπτυξη και την περιβαλλοντική ανάπλαση του δήμου, είναι μερικές από τις πρωτοβουλίες που καλείται να λάβει ένας δήμος (Goddard, 1997). Επίσης, πέρα από τις πρωτοβουλίες που αναφέρθηκαν, είναι πολύ σημαντικό ο δήμος και η τοπική αυτοδιοίκηση να στέκεται στο πλευρό των πολιτών, σε ζητήματα που αφορούν την καθημερινότητά τους (Τάχος, 1996).

Παρεμβάσεις που έχουν κοινωνικό χαρακτήρα (όπως λόγου χάρη η στήριξη των ανέργων από το δήμο, η συμμετοχή σε απεργιακές κινητοποιήσεις κ.λπ.) είναι σημεία που δείχνουν πως η τοπική αυτοδιοίκηση βρίσκεται με πράξεις στο πλευρό των πολιτών (Ράϊκος, 1989).

Είναι πολύ σημαντικό να καταλάβει κανείς, πως ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν θα έπρεπε να είναι άλλος πέρα από την στήριξη των πολιτών. Με τον τρόπο αυτό, κάθε πόλη μπορεί και αναπτύσσει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των πολιτών της και της τοπικής αυτοδιοίκησης και έτσι το σύνολο της κοινωνίας προχωρά και εξελίσσεται, δίνοντας το έναυσμα για ένα καλύτερο μέλλον, όχι μόνο σε τοπικό αλλά σε εθνικό επίπεδο (Τάχος, 1996).

5.1 Σύγχρονο καθεστώς τοπικής αυτοδιοίκησης

Το πλαίσιο λειτουργίας που αφορά τα όργανα και τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης διαφέρει κάπως σε σύγκριση με εκείνο των παλαιότερων ετών. Ειδικότερα, με βάση το άρθρο 102 του Συντάγματος, όπου θεσπίστηκε το 1975(Επίσημη ιστοσελίδα της Βουλής των Ελλήνων, 2022) , η τοπική αυτοδιοίκηση διασπάται σε βαθμίδες, κάθε μια εκ των οποίων έχει υπό την επίβλεψή της ένα δήμο ή μια κοινότητα. Βαθμίδες που τυχόν περισσεύουν (λόγω μεγάλης έκτασης μιας περιοχής) ορίζονται με βάση νομικά πλαίσια (Τάχος, 1996).

Με βάση το παραπάνω διάταγμα, το σύνολο των διοικητικών ενεργειών είναι υπό την ευθύνη των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, οι οργανισμοί αυτοί δεν

έχουν πλήρη ελευθερία, αφού το κράτος έχει την δυνατότητα να τους ελέγχει και να μπορεί να παρεμβαίνει με έμμεσο τρόπο στις διάφορες λειτουργίες τους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της παρέμβασης αποτελεί η χρηματοδότηση των δήμων (Ράϊκος, 1989).

Το κράτος, με βάση ορισμένα κριτήρια, είναι αυτό που αποφασίζει το ποσό χρηματοδότησης των δήμων της χώρας. Ένα από τα πιο ισχυρά κριτήρια είναι ο πληθυσμός των πολιτών που μένουν σε ένα δήμο (Haneem et al., 2019). Ωστόσο, δεν λείπουν περιστατικά όπου το κράτος έχει χρηματοδοτήσει με μεγαλύτερα ποσά δήμους, των οποίων ο πληθυσμός είναι μικρότερος από κάποιους άλλους. Σε κάθε περίπτωση, το παραπάνω σημείο αποτελεί μια ένδειξη του βαθμού παρεμβατικότητας του κράτους στην δράση ενός φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης (Τάχος, 1996).

Με την πάροδο των ετών και τον Νόμο 1622/86, άλλαξε εκ νέου η διάσπαση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης σε τρία βασικά επίπεδα (Επίσημη ιστοσελίδα της Βουλής των Ελλήνων, 2022) . Το πρώτο επίπεδο αφορά τους δήμους, το δεύτερο τους νομούς και το τρίτο τις περιφέρειες. Ειδικότερα, όσον αφορά το πρώτο επίπεδο και τους δήμους, είναι γεγονός ότι δεν είναι εύκολο ένας δήμος να παίρνει στους ώμους του τις ευθύνες για μια τεράστια έκταση υποθέσεων ή έργων, καθώς οι γεωγραφικές ενότητες σε πολλές περιοχές είναι τεράστιες (Τάχος, 1996).

Σε ό,τι έχει να κάνει με τους νομούς, μεταξύ των βασικότερων αρμοδιοτήτων τους είναι ο αναπτυξιακός σχεδιασμός υποδομών και έργων μεγαλύτερης κλίμακας. Έργα συγκοινωνιακής υποδομής μένουν στην ευθύνη της νομαρχίας (Ράϊκος, 1989).

Τέλος, αναφορικά με το τρίτο επίπεδο και την περιφέρεια, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως αυτές δεν αποτελούν αμιγώς μέρος των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης. Θα έλεγε κανείς πως έχουν να κάνουν πιο πολύ με την αποκέντρωση του δημόσιου τομέα σε διάφορες επιμέρους ενέργειες και λειτουργίες (Τάχος, 1996).

5.2 Τοπική αυτοδιοίκηση και ανάπτυξη

Το βασικό ζήτημα που θα έπρεπε να απασχολεί κάθε φορέα και οργανισμό που εμπλέκεται στην τοπική αυτοδιοίκηση, με κάθε τρόπο, είναι το πώς θα μπορέσει να εξελίξει περαιτέρω τον τόπο στον οποίο εδρεύει. Πιο αναλυτικά, στο σημείο αυτό θα αναπτυχθούν οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους θα έπρεπε να παλεύει κάθε οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι λόγοι παρουσιάζονται ως εξής (Τάχος, 1996):

- Πρωταρχικός πυλώνας κάθε φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης δεν θα έπρεπε να είναι άλλος πέρα από την ουσιαστική συμβολή στην ορθή εκμετάλλευση του συνόλου των πόρων, σε ό,τι έχει να κάνει με την ανάπτυξη του τόπου. Αυτό μπορεί να έχει να κάνει με μια σωρεία από λόγους, όπως αναφορικά με τον αγροτικό τομέα (λόγου χάρη αξιοποίηση προγραμμάτων για νέους αγρότες) ή αναφορικά με τα κοινοτικά ταμεία για άλλους λόγους.
- Ένας ακόμη βασικός άξονας είναι και η ουσιαστική και ειλικρινής ενημέρωση των εργαζομένων που απασχολούνται στον πρωτογενή τομέα παραγωγής. Πρακτικά, το μέτρο αυτό αφορά τους αγρότες και την απρόσκοπτη ενημέρωσή τους, αναφορικά με ζητήματα που τους απασχολούν άμεσα και τους βοηθούν να έχουν μια γενικότερη εικόνα αναφορικά με ζητήματα ολοκληρωμένης και συνολικής διαχείρισης των εκτάσεών τους.
- Πρόσθετος πυλώνας είναι η ουσιαστική και έμπρακτη παρουσίαση του συνόλου των δυνατοτήτων που έχει η τοπική αυτοδιοίκηση. Ειδικότερα, η ανάδειξη ενεργειών και πρακτικών αναφορικά με την γενικότερη προβολή μιας πόλης, ενός χωριού ή μιας περιφέρειας, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό βήμα σε ό,τι έχει σχέση με την ανάπτυξη του τόπου.
- Τέλος, δεν πρέπει κανείς να παραλείπει την σημαντικότητα που έχει η δημιουργία δεσμών μεταξύ τοπικών φορέων αυτοδιοίκησης. Σε κάθε

περίπτωση, η συνεργασία με άλλους φορείς μπορεί να φέρει ανάπτυξη και εξέλιξη σε πολλές πτυχές της καθημερινότητας μιας πόλης.

6. Μεθοδολογία

6.1. Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό την διερεύνηση της ποιοτικής εργασιακής ζωής και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. Αναλυτικότερα, διερευνά τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση όπως οι συνθήκες εργασίας, η αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η σχέση με τους συναδέλφους, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και η δυνατότητα εκπαίδευσης και παρακολούθησης σεμιναρίων από τον οργανισμό. Σύμφωνα με τα παραπάνω, αναλύονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση;
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους επηρεάζει την ικανοποίηση τους σε άλλους τομείς της εργασίας;

6.2. Δείγμα

Το δείγμα αποτελούν 321 εργαζόμενοι στους ΟΤΑ, στην πλειοψηφία τους γυναίκες, με ηλικία να κυμαίνεται κυρίως από 41 έως 50 ετών. Επιπλέον, οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι Λυκείου, υπάλληλοι επί το πλείστο στο δήμο και με προϋπηρεσία στην πλειοψηφία τους 8 έτη και άνω.

6.3. Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας βασίστηκε σε άρθρο του Raziq A. και του Maulabakhsh R. με τίτλο «Impact of working environment on job satisfaction. Procedia Economics and Finance». Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο διαχωρίζεται σε 2 επιμέρους ενότητες. Η πρώτη περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου με τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των συμμετεχόντων. Η δεύτερη ενότητα περιέχει 24 ερωτήσεις τύπου Likert που διαιρούνται σε 5 υποομάδες και αφορούν τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Η 1^η υποομάδα (1,2,3,4,5,6) αναφέρεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων των ΟΤΑ από τις συνθήκες εργασίας, η 2^η (7,8) από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η 3^η (9,10,11,12) από τη σχέση με τους συναδέλφους, η 4^η (13,14,15,16,17,18,19,20) από τη σχέση με τον προϊστάμενο και η 5^η (21,22,23,24) από την εκπαίδευση και κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό.

6.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου (αντίγραφο παρατίθεται στο Παράρτημα) και απευθύνθηκε σε εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η διανομή πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά με τη χρήση αρχείου Google Forms, το οποίο «ανέβηκε» σε ιστοσελίδες στα μέσα της κοινωνικής δικτύωσης, σχετικές με την Τοπική Αυτοδιοίκηση και το έργο της κατά το χρονικό διάστημα από 15/02/2022 έως 30/05/2022. Το αρχείο, εκτός από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, περιέχει εισαγωγικό σημείωμα εξηγώντας τους σκοπούς της εργασίας και πληροφορώντας τους ερωτηθέντες ότι τα αποτελέσματα προορίζονται για τη διεξαγωγή της έρευνας και για κανένα άλλο λόγο. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από τις ευχαριστίες του ερευνητή και καθιστά σαφές πως η συμμετοχή τους είναι ανώνυμη και εθελοντική.

6.5. Εργαλεία ανάλυσης

Η καταγραφή των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel. Κατόπιν, η ανάλυση των απαντήσεων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSSv.25 με τη βοήθεια του οποίου εξήχθησαν τα ποσοστά, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για το κομμάτι της περιγραφικής στατιστικής. Ταυτόχρονα, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκαν τα μη παραμετρικά Mann-Whitney και Kruskal-Wallis, ενώ έγινε χρήση και του συντελεστή συσχέτισης Pearson.

7. Περιγραφική στατιστική

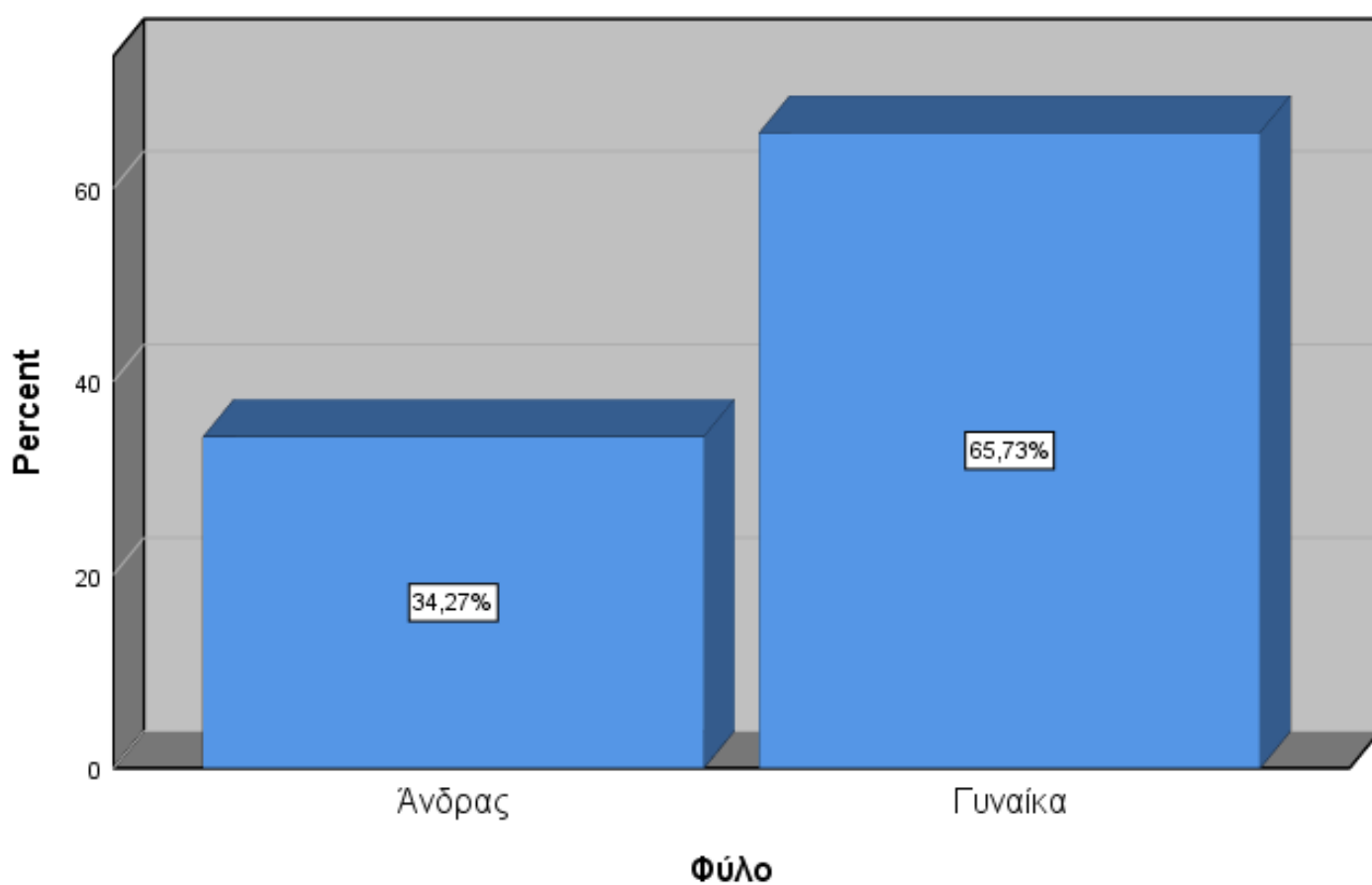
Στόχος της μελέτης είναι η αναζήτηση, ο εντοπισμός και η μέτρηση της ικανοποίησης εργαζομένων στους ΟΤΑ και οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα, αναλύεται η επιρροή που έχουν στην εργασιακή ικανοποίηση οι συνθήκες εργασίας, η αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η σχέση με τους συναδέλφους, η σχέση με τον προϊστάμενο και η δυνατότητα εκπαίδευσης και παρακολούθησης σεμιναρίων από τον οργανισμό.

7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζει τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Στον Πίνακα 1 και στο Γράφημα 1, είναι εμφανές ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, αγγίζοντας το 65.7%, είναι γυναίκες και το 34.3% άνδρες.

Πίνακας 1: Φύλο				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	110	34,3	34,3
	Γυναίκα	211	65,7	100,0
	Total	321	100,0	

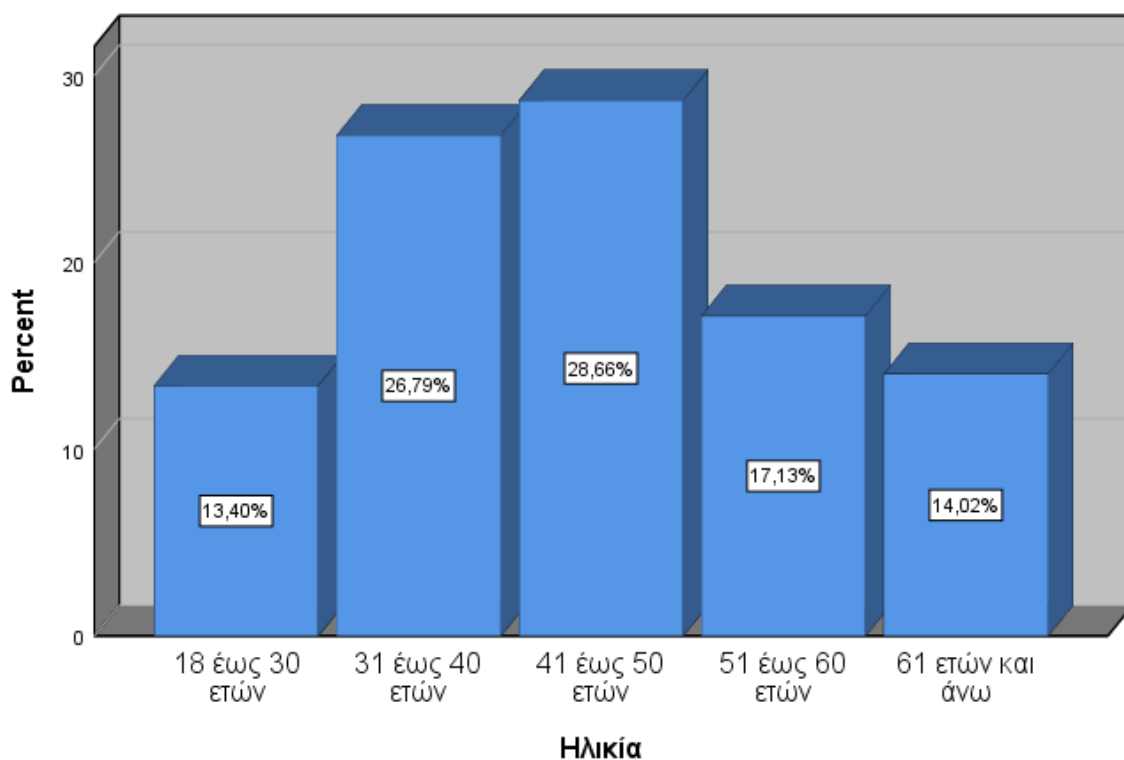


Γράφημα 1: Φύλο

Ακολούθως, στον Πίνακα 2 και στο Γράφημα 2, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, αγγίζοντας το 28.7%, έχουν ηλικία να κυμαίνεται από 41 έως 50 ετών

και το 26.8% από 31 έως 40 ετών. Επιπλέον, το 17.1% είναι 51 έως 60 ετών, το 14% 61 ετών και άνω και το 13.4% 18 έως 30 ετών.

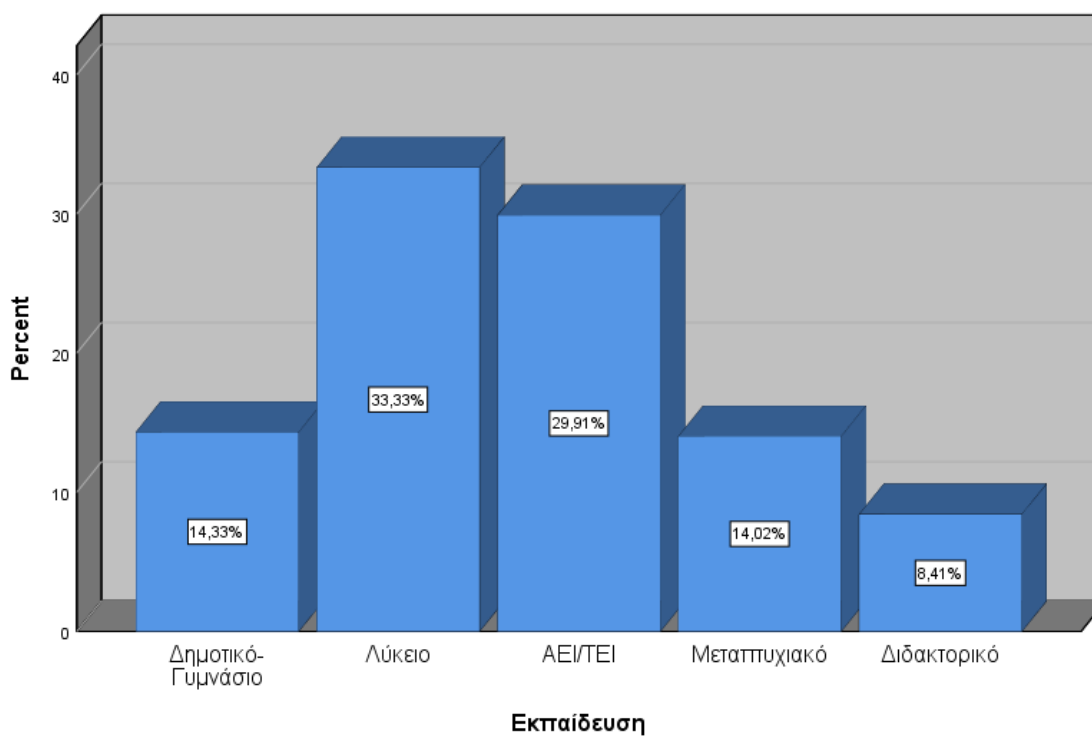
Πίνακας 2: Ηλικία				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 έως 30 ετών	43	13,4	13,4
	31 έως 40 ετών	86	26,8	40,2
	41 έως 50 ετών	92	28,7	68,8
	51 έως 60 ετών	55	17,1	86,0
	61 ετών και άνω	45	14,0	100,0
	Total	321	100,0	



Γράφημα 2: Ηλικία

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 και στο Γράφημα 3, οι περισσότεροι συμμετέχοντες, αγγίζοντας το 33.3%, είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ το 29.9% κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ. Επιπλέον, το 14.3% είναι απόφοιτοι Δημοτικού- Γυμνασίου, το 14%, είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 8.4% έχουν προχωρήσει σε διδακτορικό.

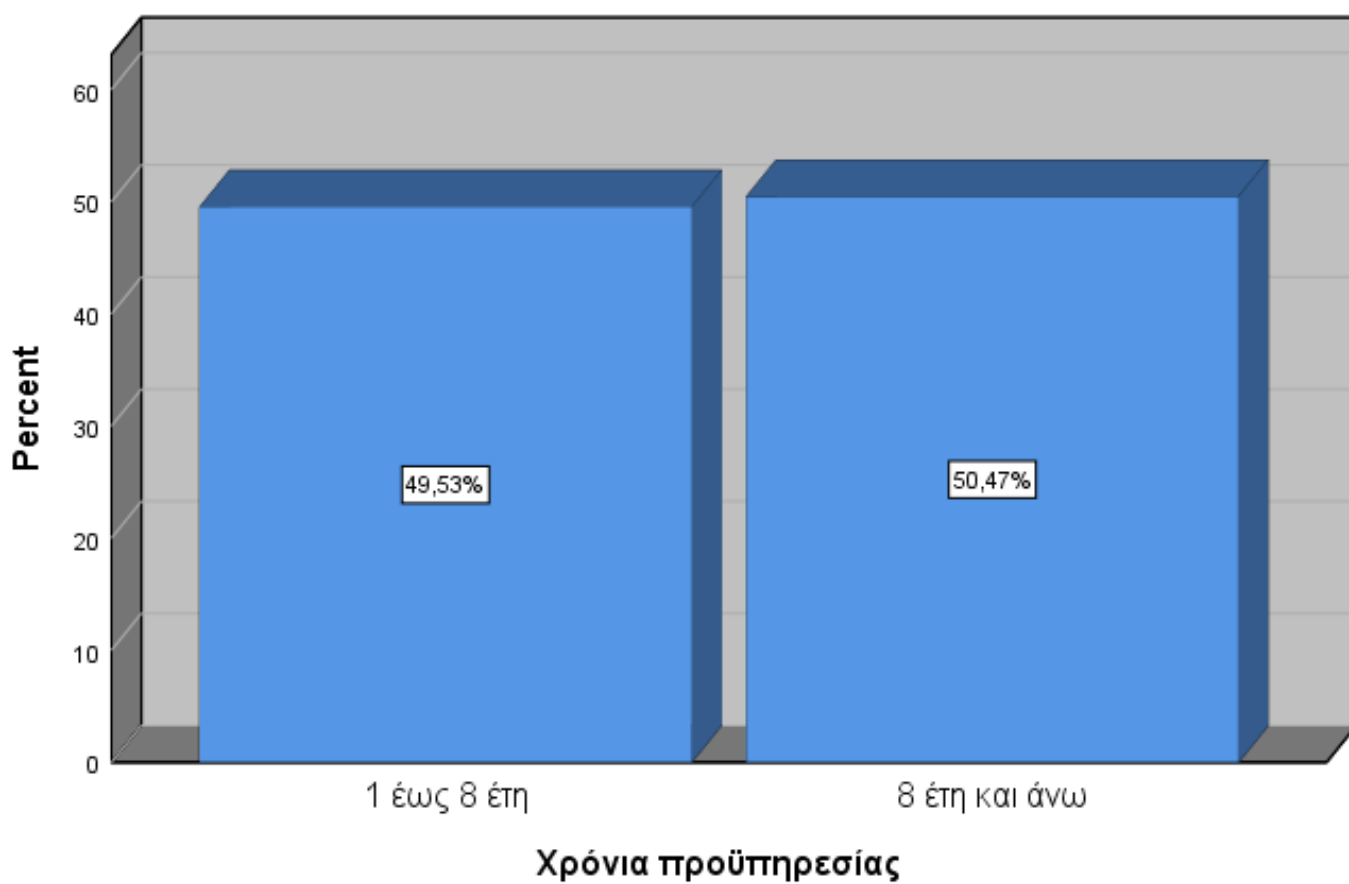
Πίνακας 3: Εκπαίδευση				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημοτικό- Γυμνάσιο	46	14,3	14,3
	Λύκειο	107	33,3	47,7
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	96	29,9	77,6
	Μεταπτυχιακό	45	14,0	91,6
	Διδακτορικό	27	8,4	100,0
	Total	321	100,0	



Γράφημα 3: Εκπαίδευση

Ακολούθως, μέσω του Πίνακα 4 και του Γραφήματος 4, διερευνώνται τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων. Το 50.5% των ερωτηθέντων έχουν προϋπηρεσία 8 έτη και άνω, ενώ το 49.5% έχουν 1 έως 8 έτη.

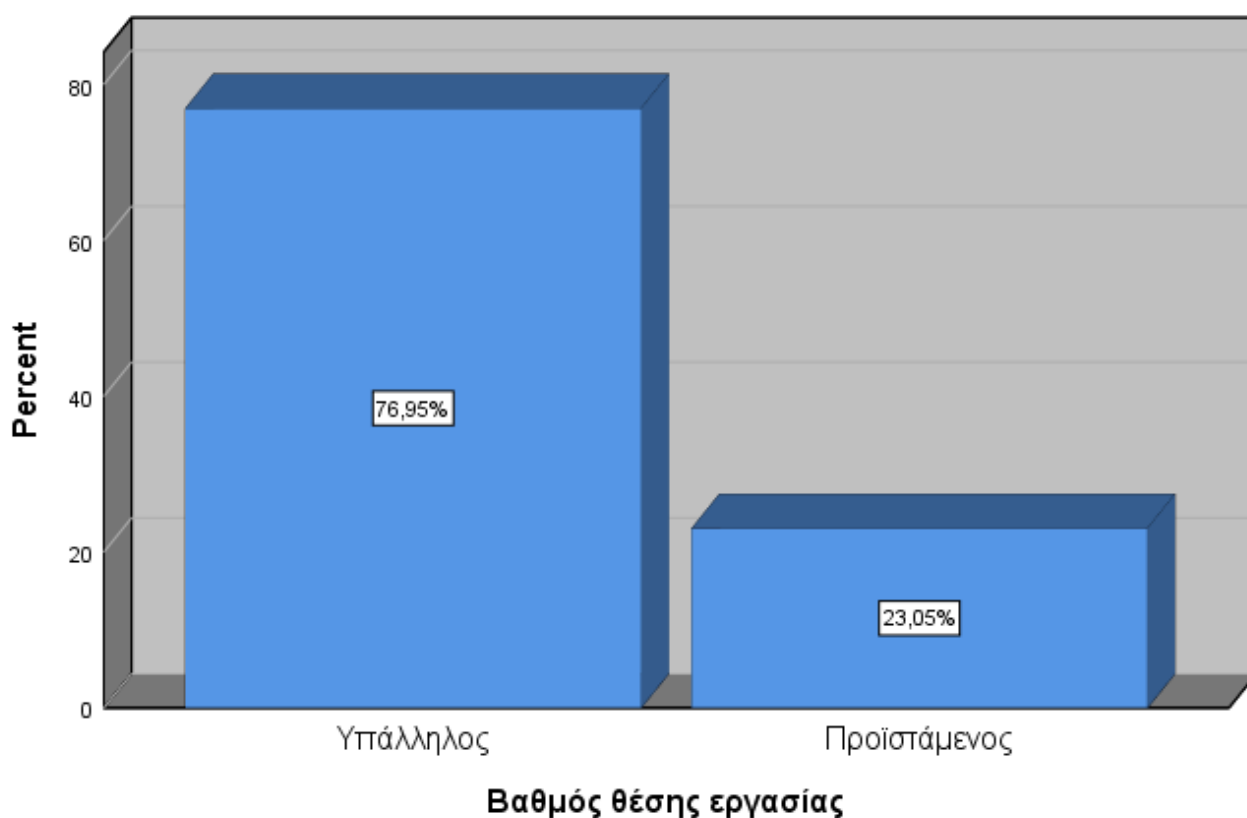
Πίνακας 4: Χρόνια προϋπηρεσίας				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 έως 8 έτη	159	49,5	49,5
	8 έτη και άνω	162	50,5	100,0
	Total	321	100,0	



Γράφημα 4: Χρόνια προϋπηρεσίας

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 76.9% του δείγματος, είναι υπάλληλοι, ενώ το 23.1% καταλαμβάνουν οι ερωτηθέντες που έχουν θέση προϊστάμενου. Τα παραπάνω, παρατίθενται στον Πίνακα 5 και στο Γράφημα 5.

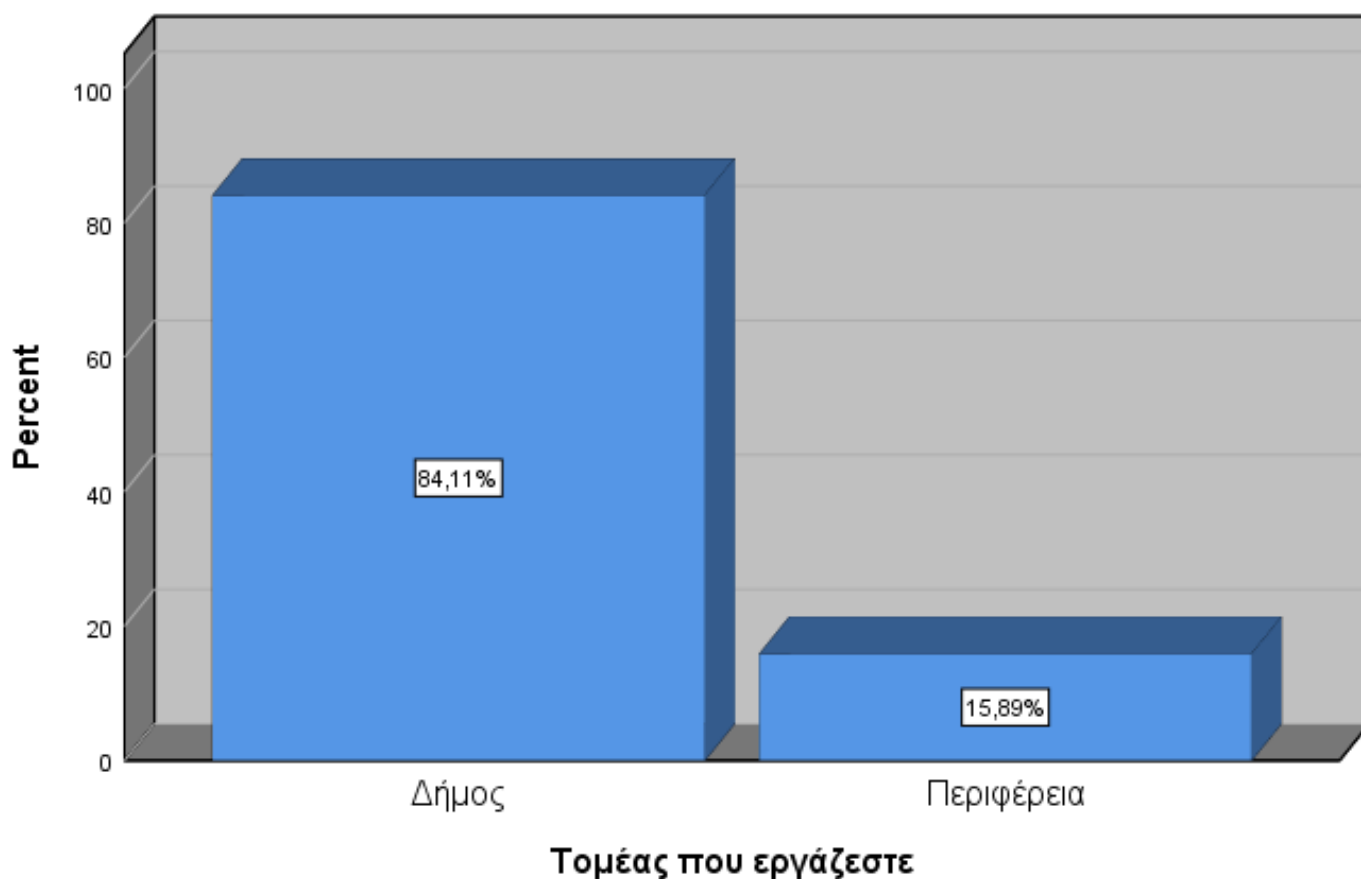
Πίνακας 5: Βαθμός θέσης εργασίας				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	247	76,9	76,9
	Προϊστάμενος	74	23,1	100,0
	Total	321	100,0	



Γράφημα 5: Βαθμός θέσης εργασίας

Μέσω του Πίνακα 6 και του Γραφήματος 6 που ακολουθούν, αναλύεται ο τομέας εργασίας των ερωτηθέντων. Το 84.1% αυτών εργάζονται στο δήμο, ενώ το 15.9% στην περιφέρεια.

Πίνακας 6: Τομέας που εργάζεστε				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δήμος	270	84,1	84,1
	Περιφέρεια	51	15,9	100,0
	Total	321	100,0	



Γράφημα 6: Τομέας που εργάζεστε

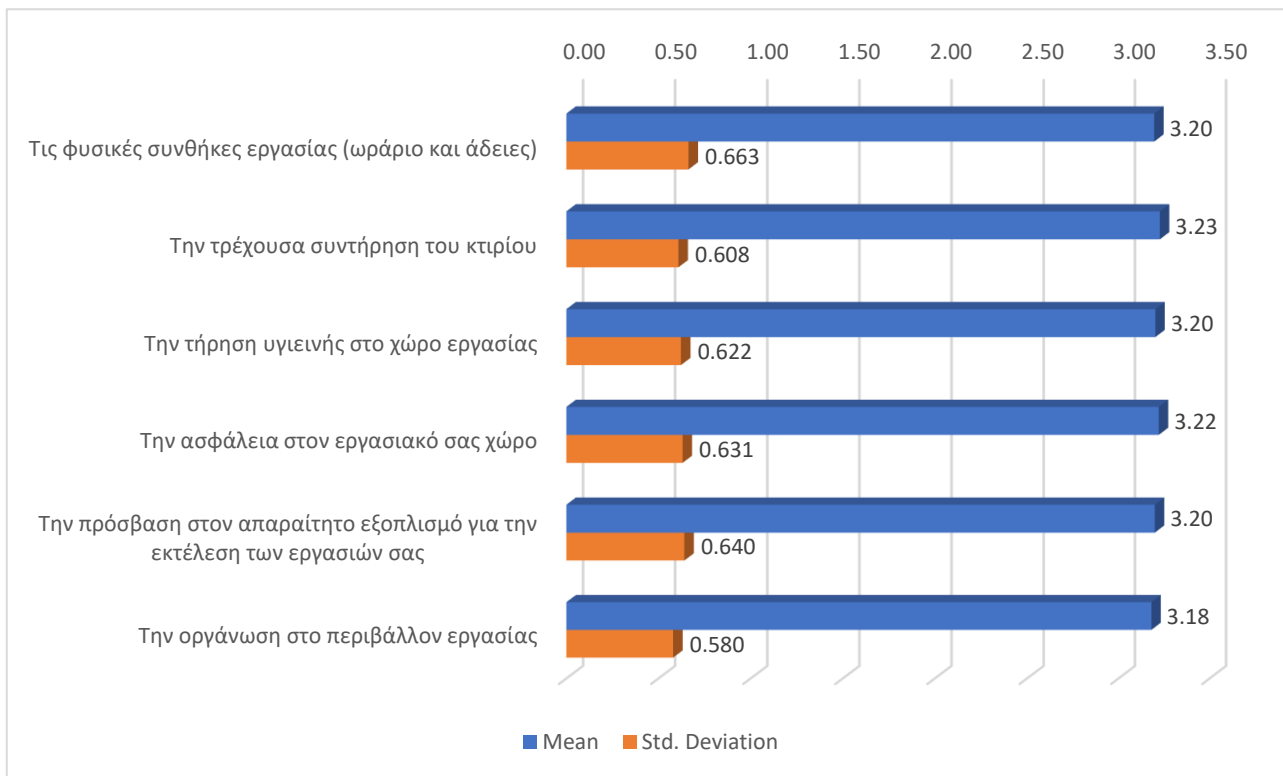
7.2. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Η επόμενη ενότητα περιέχει τις δηλώσεις των ερωτηθέντων ως προς τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, όπως οι συνθήκες εργασίας, η αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η σχέση με τους συναδέλφους, με τον προϊστάμενο και η δυνατότητα εκπαίδευσης και παρακολούθησης σεμιναρίων από τον οργανισμό. Οι ερωτήσεις είναι τύπου Likert και οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Μέτρια, 4-Αρκετά, 5-Πάρα πολύ) και όσο αυξάνεται ο μέσος όρος τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση από όλα τα προαναφερόμενα.

Ο Πίνακας 7 και το Γράφημα 7 περιλαμβάνουν τις δηλώσεις των εργαζομένων σε ΟΤΑ σχετικά με την ικανοποίησή τους από τις συνθήκες εργασίας. Οι περισσότεροι εξ αυτών δηλώνουν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι με την τρέχουσα συντήρηση του κτιρίου(3.23), την ασφάλεια στον εργασιακό τους χώρο(3.22) και τις φυσικές συνθήκες εργασίας (ωράριο και άδειες)(3.20). Επιπλέον, είναι μέτρια ικανοποιημένοι με την τήρηση υγιεινής στο χώρο εργασίας(3.20), την πρόσβαση στον απαραίτητο εξοπλισμό για την εκτέλεση των εργασιών τους(3.20) και την οργάνωση στο περιβάλλον εργασίας (3.18).

Πίνακας 7: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τις συνθήκες εργασίας

	Mean	Std. Deviation
Τις φυσικές συνθήκες εργασίας (ωράριο και άδειες)	3,20	0,663
Την τρέχουσα συντήρηση του κτιρίου	3,23	0,608
Την τήρηση υγιεινής στο χώρο εργασίας	3,20	0,622
Την ασφάλεια στον εργασιακό σας χώρο	3,22	0,631
Την πρόσβαση στον απαραίτητο εξοπλισμό για την εκτέλεση των εργασιών σας	3,20	0,640
Την οργάνωση στο περιβάλλον εργασίας	3,18	0,580

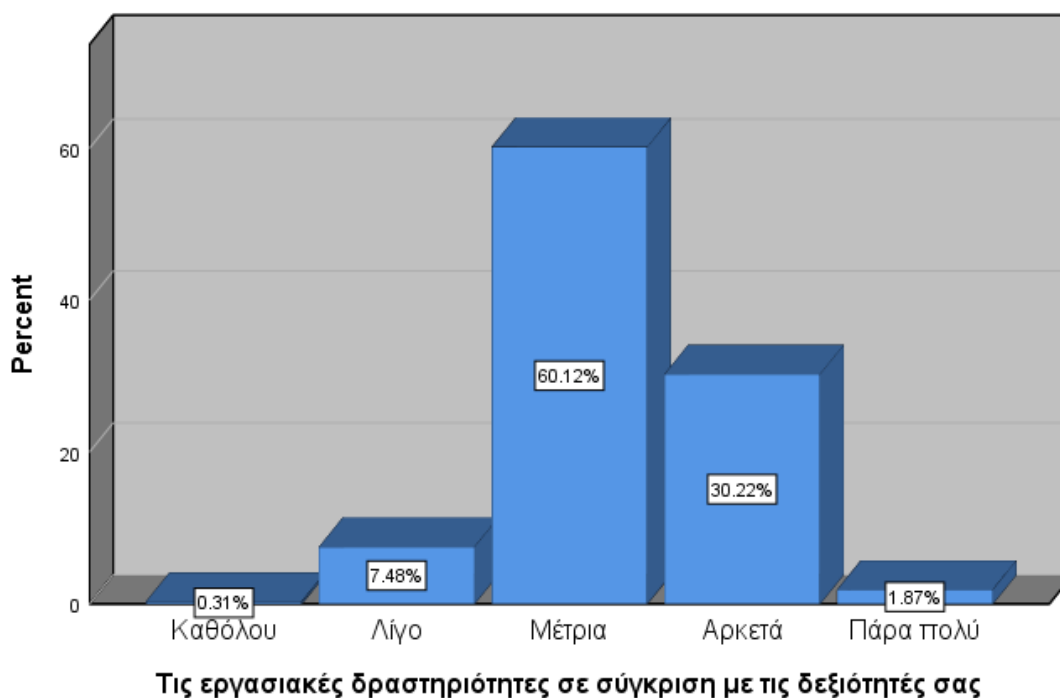


Γράφημα 7: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τις συνθήκες εργασίας

Στον Πίνακα 8 και στο Γράφημα 8, είναι εμφανές πως το 60.1% των εργαζομένων σε μέτριο επίπεδο συμφωνούν πως είναι ικανοποιημένοι από τις εργασιακές τους δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητες τους. Επιπλέον, το 30.2% δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι, το 7.5% λίγο ικανοποιημένοι και το 1.9% πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Τέλος, το υπόλοιπο 0.3% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι.

Πίνακας 8: Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές σας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.3	.3
	Λίγο	24	7.5	7.8
	Μέτρια	193	60.1	67.9
	Αρκετά	97	30.2	98.1
	Πάρα πολύ	6	1.9	100.0
	Total	321	100.0	

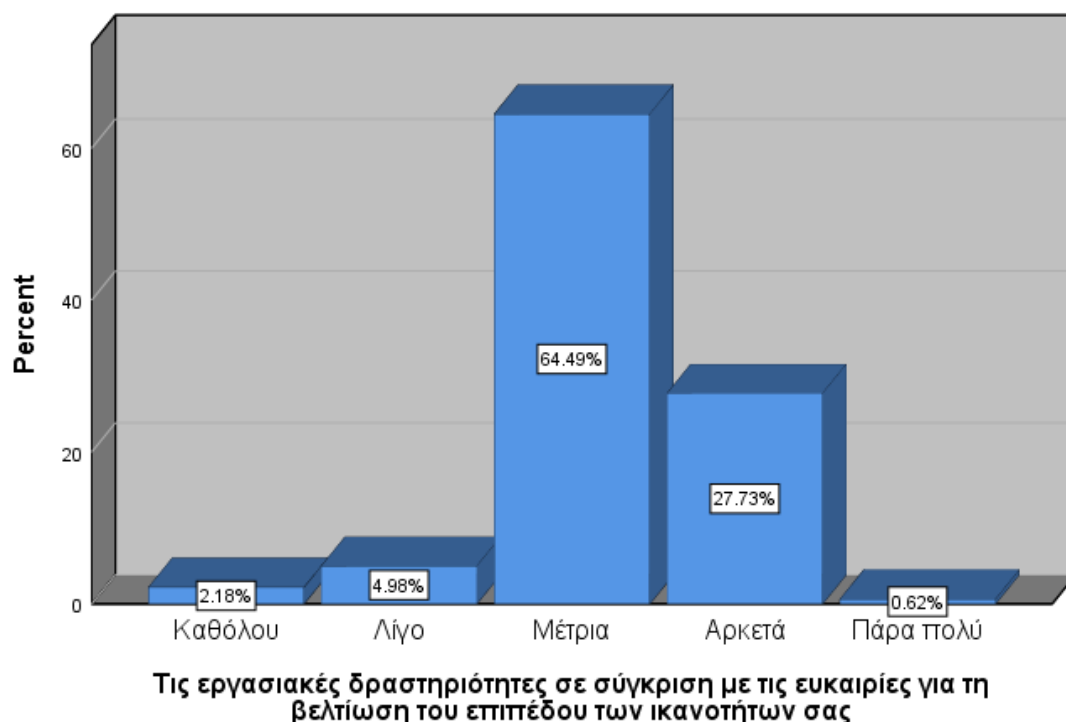


Γράφημα 8: Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές σας

Στον ακόλουθο Πίνακα 9 και στο Γράφημα 9, αναλύεται το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για τη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων τους. Το 64.5% αυτών είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τον συγκεκριμένο τομέα, το 27.7% ανήκει σε όσους είναι αρκετά ικανοποιημένοι και το 5% είναι λίγο ικανοποιημένοι. Επιπλέον, όσοι δεν είναι καθόλου ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι καταλαμβάνουν το 2.2% και το 0.6% αντίστοιχα.

Πίνακας 9: Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για τη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων σας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	2.2	2.2
	Λίγο	16	5.0	7.2
	Μέτρια	207	64.5	71.7
	Αρκετά	89	27.7	99.4
	Πάρα πολύ	2	.6	100.0
	Total	321	100.0	

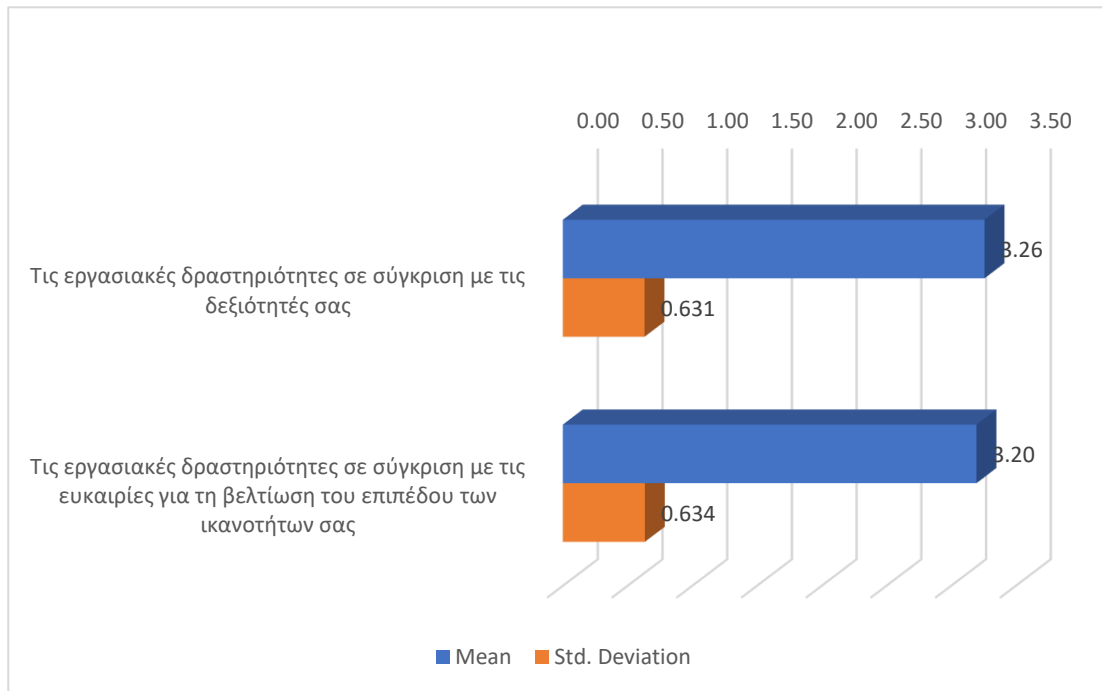


Γράφημα 9: Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για τη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων σας

Ακολούθως, ο Πίνακας 10 και το Γράφημα 10 περιέχουν τις δηλώσεις των εργαζομένων σχετικά με την ικανοποίησή τους από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων που παρουσιάστηκαν παραπάνω, με τη χρήση μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων. Οι περισσότεροι εξ αυτών δηλώνουν ανάμεσα στο «Μέτρια» και το «Αρκετά» με τάση στο πρώτο, ότι είναι ικανοποιημένοι με τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές τους (3.26). Επιπλέον, είναι μέτρια ικανοποιημένοι με τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για τη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων τους (3.20).

Πίνακας 10: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

	Mean	Std. Deviation
Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές σας	3,26	0,631
Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για τη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων σας	3,20	0,634

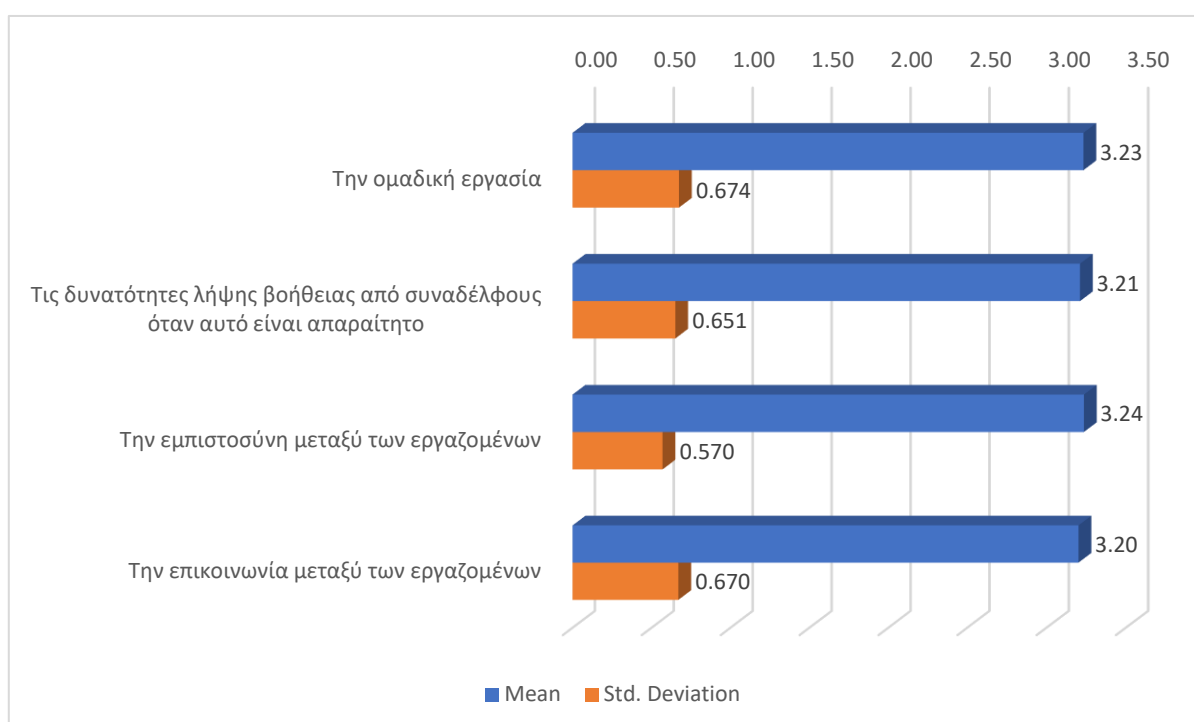


Γράφημα 10: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων

Στον Πίνακα 11 και στο Γράφημα 11, διερευνάται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τους συναδέλφους τους. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι ως προς την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων (3.24), την ομαδική εργασία (3.23), τις δυνατότητες λήψης βοήθειας όταν αυτό είναι απαραίτητο (3.21) και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (3.20).

Πίνακας 11: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τους συναδέλφους

	Mean	Std. Deviation
Την ομαδική εργασία	3,23	0,674
Τις δυνατότητες λήψης βοήθειας από συναδέλφους όταν αυτό είναι απαραίτητο	3,21	0,651
Την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων	3,24	0,570
Την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων	3,20	0,670



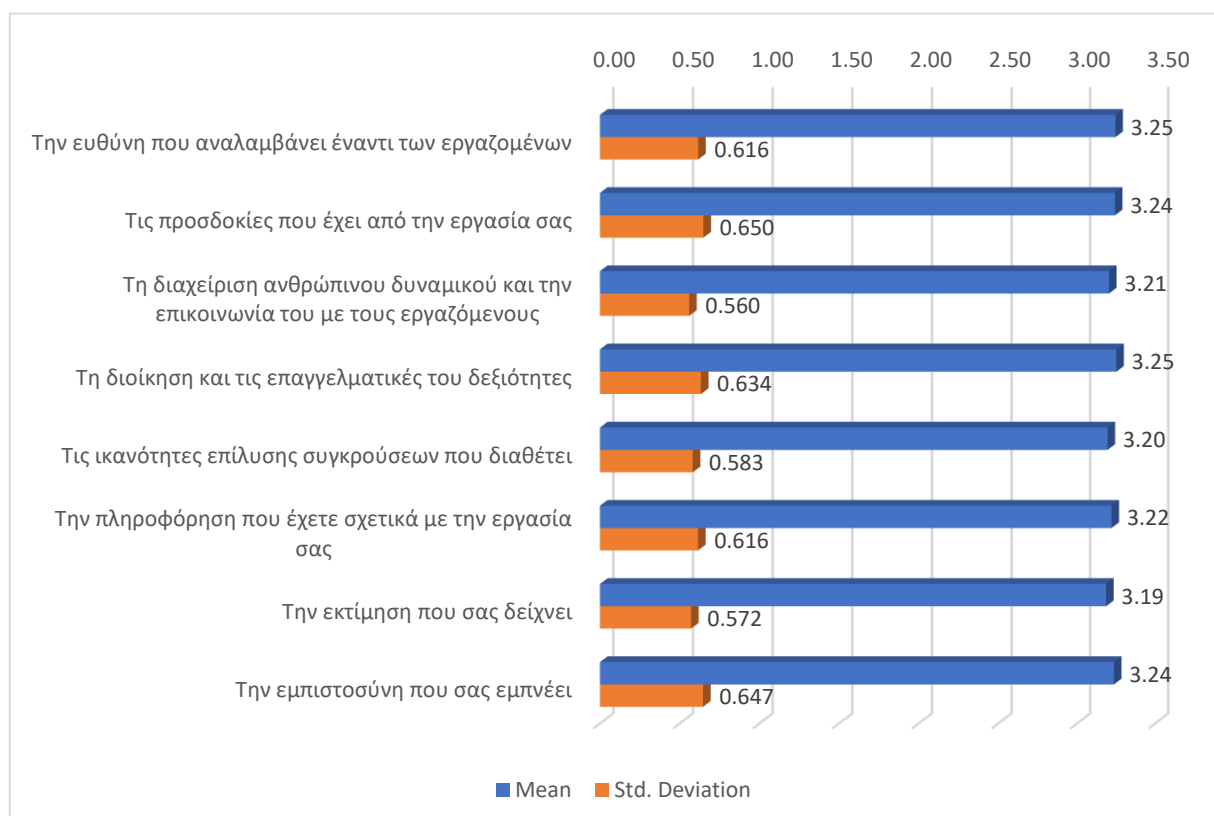
Γράφημα 11: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τους συναδέλφους

Συνεχίζοντας, στον Πίνακα 12 και στο Γράφημα 12, αναλύεται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τον προϊστάμενό τους. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως οι ερωτηθέντες δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενό τους, ως προς την ευθύνη που αναλαμβάνει έναντι των εργαζομένων (3.25), τη διοίκηση και τις επαγγελματικές του δεξιότητες (3.25), τις προσδοκίες που έχει από την εργασία τους (3.24) και την εμπιστοσύνη που τους εμπνέει (3.24). Επιπλέον, σε μέτριο βαθμό είναι ικανοποιημένοι από την πληροφόρηση που έχουν σχετικά με την εργασία τους (3.22),

τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την επικοινωνία του με τους εργαζόμενους (3.21), τις ικανότητες επίλυσης συγκρούσεων που διαθέτει (3.20) και την εκτίμηση που τους δείχνει (3.19) ο προϊστάμενος του τμήματος τους.

Πίνακας 12: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τον προϊστάμενο

	Mean	Std. Deviation
Την ευθύνη που αναλαμβάνει έναντι των εργαζομένων	3,25	0,616
Τις προσδοκίες που έχει από την εργασία σας	3,24	0,650
Τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την επικοινωνία του με τους εργαζόμενους	3,21	0,560
Τη διοίκηση και τις επαγγελματικές του δεξιότητες	3,25	0,634
Τις ικανότητες επίλυσης συγκρούσεων που διαθέτει	3,20	0,583
Την πληροφόρηση που έχετε σχετικά με την εργασία σας	3,22	0,616
Την εκτίμηση που σας δείχνει	3,19	0,572
Την εμπιστοσύνη που σας εμπνέει	3,24	0,647

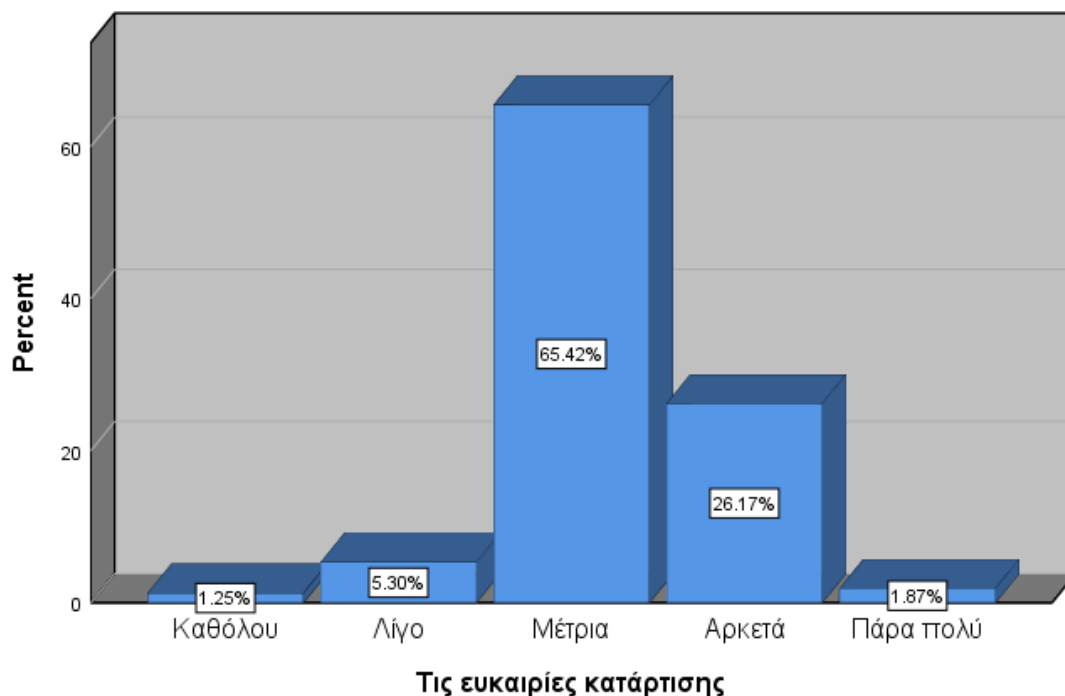


Γράφημα 12: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τον προϊστάμενο

Στον Πίνακα 13 και στο Γράφημα 13, διερευνάται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων αναφορικά με τις ευκαιρίες κατάρτισης στον εργασιακό τους χώρο. Το 65.4% αυτών δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι, με το 26.2% να είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Όσοι ερωτηθέντες είναι λίγο ικανοποιημένοι φτάνουν το 5.3% και το 1.9% δηλώνουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Το υπόλοιπο 1.2% φτάνουν όσοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες κατάρτισης που τους παρέχονται.

Πίνακας 13: Τις ευκαιρίες κατάρτισης

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	1.2	1.2
	Λίγο	17	5.3	6.5
	Μέτρια	210	65.4	72.0
	Αρκετά	84	26.2	98.1
	Πάρα πολύ	6	1.9	100.0
	Total		321	100.0

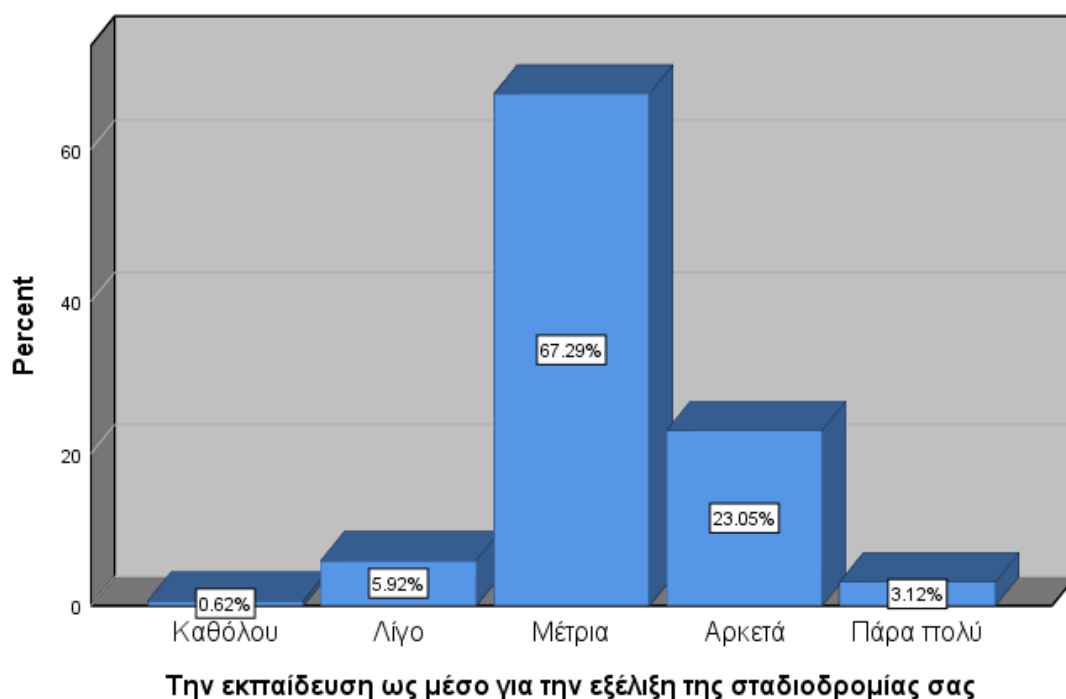


Γράφημα 13: Τις ευκαιρίες κατάρτισης

Στον Πίνακα 14 και στο Γράφημα 14 που ακολουθούν, παρατίθεται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εκπαίδευση που λαμβάνουν από τον οργανισμό, ως μέσο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Οι ερωτηθέντες που είναι μέτρια ικανοποιημένοι φτάνουν το 67.3%, με το 23.1% να αντιπροσωπεύει όσους είναι αρκετά ικανοποιημένοι. Επιπλέον, όσοι είναι λίγο ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι καταλαμβάνουν το 5.9% και το 3.1% αντίστοιχα, ενώ το υπόλοιπο 0.6% φτάνουν όσοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι.

Πίνακας 14: Την εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	.6	.6
	Λίγο	19	5.9	6.5
	Μέτρια	216	67.3	73.8
	Αρκετά	74	23.1	96.9
	Πάρα πολύ	10	3.1	100.0
	Total	321	100.0	

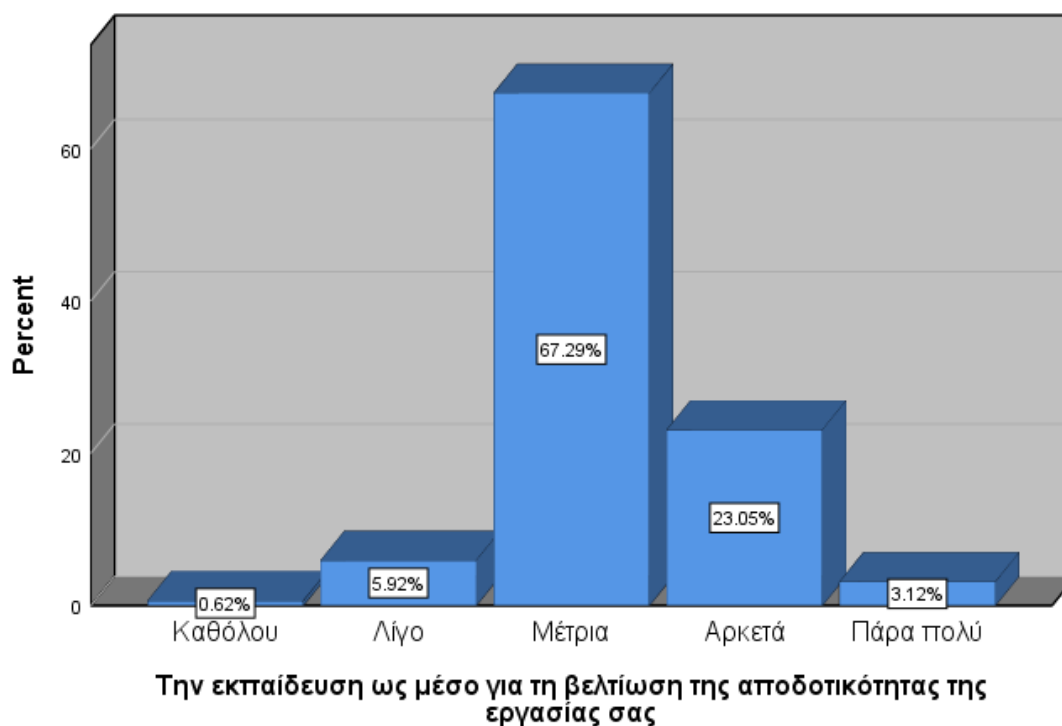


Γράφημα 14: Την εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας

Στον Πίνακα 15 και στο Γράφημα 15, παρουσιάζεται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εκπαίδευση που λαμβάνουν από τον οργανισμό ως μέσο για βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας τους. Το 67.3% καταλαμβάνουν όσοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι, το 23.1% ανήκει σε όσους είναι αρκετά ικανοποιημένοι και το 5.9% σε όσους είναι λίγο ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τους ερωτηθέντες που είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, αγγίζουν το 3.1% και το 0.6% ανήκει σε όσους δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι.

Πίνακας 15: Την εκπαίδευση ως μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας σας

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	.6	.6
	Λίγο	19	5.9	6.5
	Μέτρια	216	67.3	73.8
	Αρκετά	74	23.1	96.9
	Πάρα πολύ	10	3.1	100.0
	Total	321	100.0	

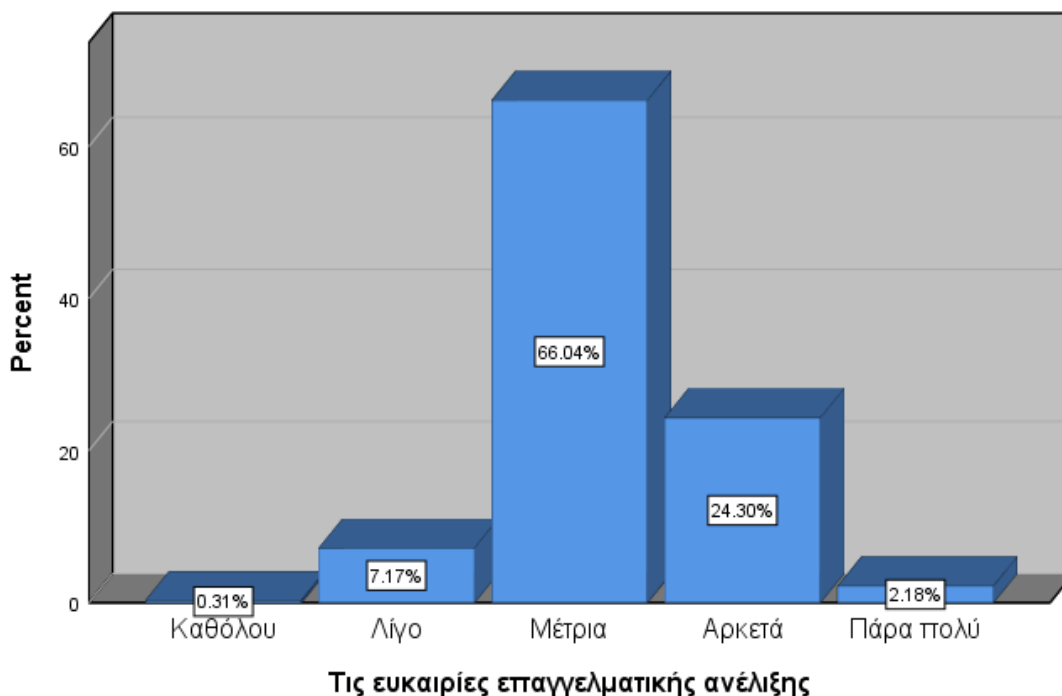


Γράφημα 15: Την εκπαίδευση ως μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας σας

Συνεχίζοντας, διερευνάται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Το 66% των ερωτηθέντων δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι, το 24.3% αρκετά ικανοποιημένοι και το 7.2% λίγο ικανοποιημένοι. Όσον αφορά τους ερωτηθέντες που είναι πάρα πολύ ή καθόλου ικανοποιημένοι καταλαμβάνουν το 2.2% και το 0.3% αντίστοιχα. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 16 και στο Γράφημα 16.

Πίνακας 16: Τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.3	.3
	Λίγο	23	7.2	7.5
	Μέτρια	212	66.0	73.5
	Αρκετά	78	24.3	97.8
	Πάρα πολύ	7	2.2	100.0
	Total	321	100.0	

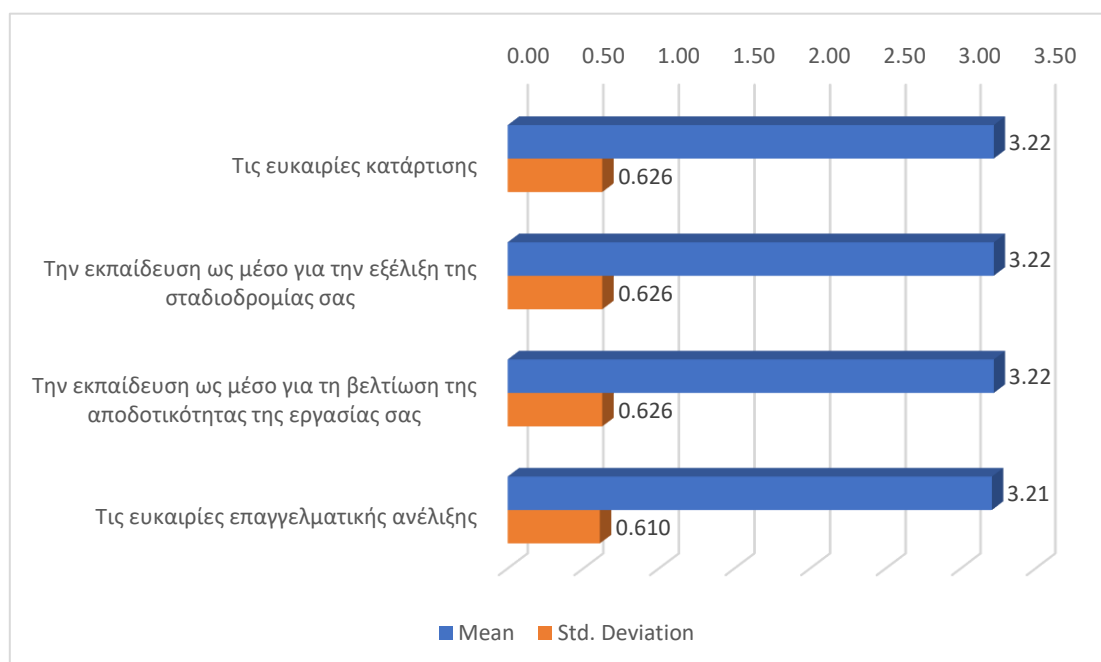


Γράφημα 16: Τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης

Ολοκληρώνοντας την περιγραφική στατιστική, στον Πίνακα 17 και στο Γράφημα 17, παρουσιάζεται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εκπαίδευση που τους προσφέρεται από τον οργανισμό, με τη χρήση μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι με την εκπαίδευση, ως προς τις ευκαιρίες κατάρτισης (3.22), την εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (3.22) και την εκπαίδευση ως μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας τους (3.22). Επιπλέον, μέτρια ικανοποιημένοι είναι και από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (3.21).

Πίνακας 17: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση

	Mean	Std. Deviation
Τις ευκαιρίες κατάρτισης	3,22	0,626
Την εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας	3,22	0,626
Την εκπαίδευση ως μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας σας	3,22	0,626
Τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	3,21	0,610



Γράφημα 17: Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση

8. Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα που ακολουθεί, διερευνώνται τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση;
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους επηρεάζει την ικανοποίησή τους σε άλλους τομείς της εργασίας;

Για την απάντηση των παραπάνω, αρχικά δημιουργήθηκαν 5 καινούργιες μεταβλητές-Score, οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 18. Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να δειχθεί πώς οι αρχικές μεταβλητές αντικαθίστανται από τις καινούργιες μεταβλητές-Score. Ουσιαστικά οι μεταβλητές-Score προκύπτουν από τον μέσο όρο των 6, 2, 4, 8 και 4 ερωτήσεων αντίστοιχα. Για παράδειγμα, η μεταβλητή-Score «Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η σε σχέση με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων» αποτελείται από δύο μεταβλητές: 1^η) «Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές σας» και 2^η) «Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για την βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων σας». Επομένως η μεταβλητή-Score προκύπτει εάν υπολογίσουμε για παράδειγμα τον μέσο όρο της πρώτης γραμμής του Excel στην οποία οι απαντήσεις για τις δύο αρχικές μεταβλητές είναι Μέτρια (3) και Μέτρια (3) αντίστοιχα. Άρα η μεταβλητή-Score που προκύπτει είναι ο μέσος όρος, δηλαδή $(3+3)/2=3$. Αντίστοιχα, η δεύτερη γραμμή του Excel έχει ως απαντήσεις Αρκετά (4) και Αρκετά (4), άρα η μεταβλητή-Score θα είναι ο μέσος όρος, δηλαδή $(4+4)/2=4$. Στη συνέχεια, η τρίτη γραμμή έχει ως απαντήσεις Λίγο (2) και Καθόλου (1), άρα η μεταβλητή-Score θα είναι ο μέσος όρος, δηλαδή $(2+1)/2=1,5$ κτλ.

Οι ομάδες των ερωτήσεων ελέγχθηκαν ως προς τις αξιοπιστίες τους με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha, οι οποίες είναι αποδεκτές καθώς κυμαίνονται από 0.621 έως 0.813. Επομένως, οι καινούργιες μεταβλητές-Score αποθηκεύουν αξιόπιστα τις πληροφορίες των μεταβλητών που τις αποτελούν. Τέλος, δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, με την αύξηση του μέσου όρου, να συνεπάγεται με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Πίνακας 18: Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	N of Items
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	0.811	6
Ικανοποίηση από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	0.621	2
Ικανοποίηση από τους συναδέλφους	0.687	4
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	0.813	8
Ικανοποίηση από την εκπαίδευση που προσφέρεται στον οργανισμό	0.797	4

Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος έγινε χρήση των μη παραμετρικών τεστ Mann-Whitney και Kruskal-Wallis. Η επιλογή τους στηρίχτηκε στους ελέγχους κανονικότητας που πραγματοποιήθηκαν στον παρακάτω Πίνακα 19, από όπου φαίνεται πως κανένα σκορ δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, με αποτέλεσμα οι μη παραμετρικοί να είναι οι καταλληλότεροι έλεγχοι.

Πίνακας 19: Έλεγχοι κανονικότητας εξαρτημένων μεταβλητών

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	,209	321	,000	,905	321	,000
Ικανοποίηση από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	,243	321	,000	,862	321	,000
Ικανοποίηση από τους συναδέλφους	,207	321	,000	,888	321	,000
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	,174	321	,000	,891	321	,000
Ικανοποίηση από την εκπαίδευση που προσφέρεται στον οργανισμό	,235	321	,000	,908	321	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Επίσης στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson. Το συγκεκριμένο μαθηματικό εργαλείο λαμβάνει τιμές από το -1 έως το 1, ενώ όσο πλησιάζει την μονάδα (κατ' απόλυτη τιμή) τόσο πιο ισχυρή θεωρείται η εκάστοτε συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών.

1^ο ερευνητικό ερώτημα

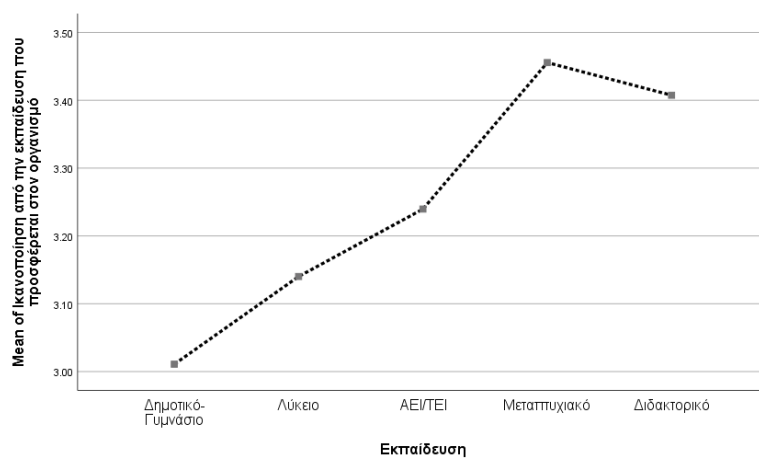
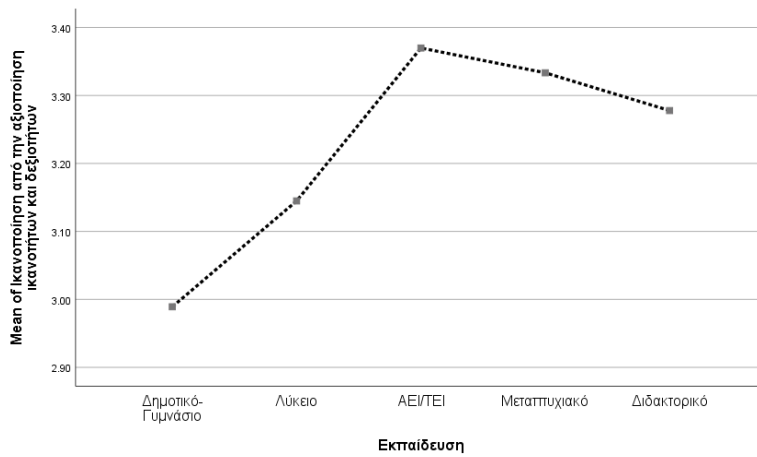
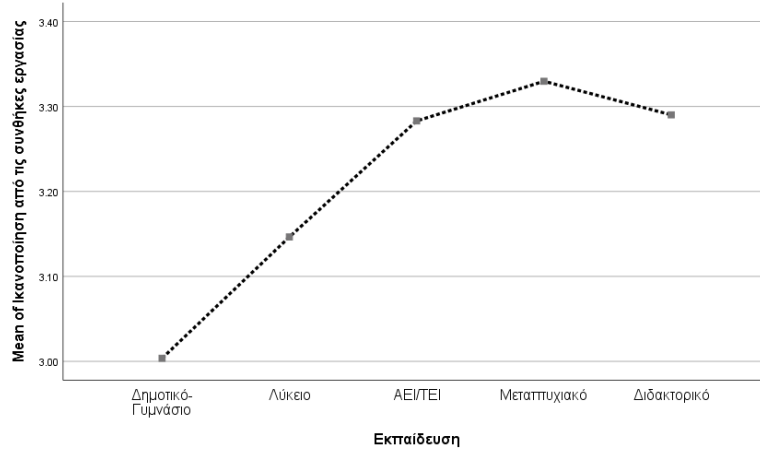
Στον Πίνακα 20, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων από τις οποίες αναδείχθηκαν 15 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 20: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

	Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	Ικανοποίηση από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	Ικανοποίηση από τους συναδέλφους	Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	Ικανοποίηση από την εκπαίδευση που προσφέρεται στον οργανισμό
Φύλο	0,355	0,626	0,243	0,944	0,584
Ηλικία	0,383	0,111	0,382	0,476	0,963
Εκπαίδευση	0,014	0,007	0,063	0,085	0,002
Χρόνια προϋπηρεσίας	0,000	0,002	0,005	0,000	0,000
Βαθμός θέσης εργασίας	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Τομέας που εργάζεστε	0,139	0,001	0,051	0,028	0,137

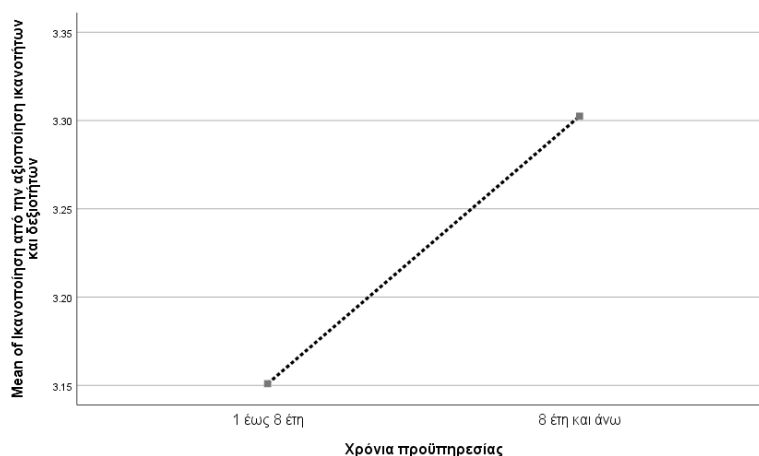
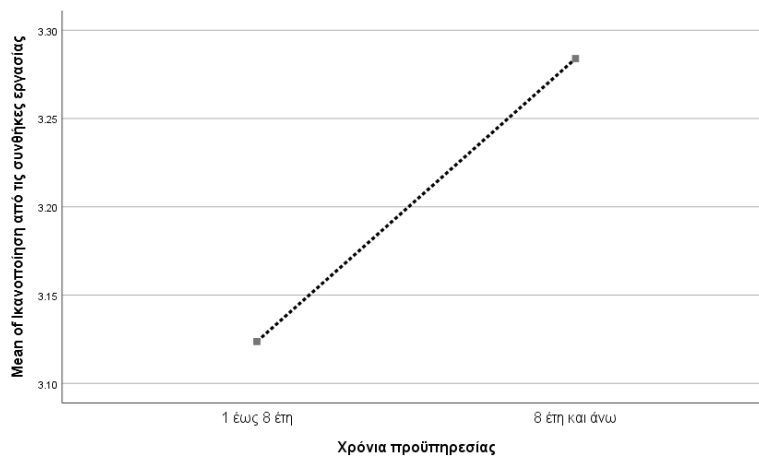
Στα Γραφήματα 18-20, παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες που έχουν μεταπτυχιακό είναι πιο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και την εκπαίδευση που προσφέρεται από τον ίδιο τον οργανισμό. Ταυτόχρονα, οι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενό τους, με τους αποφοίτους Δημοτικού ή Γυμνασίου να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι.

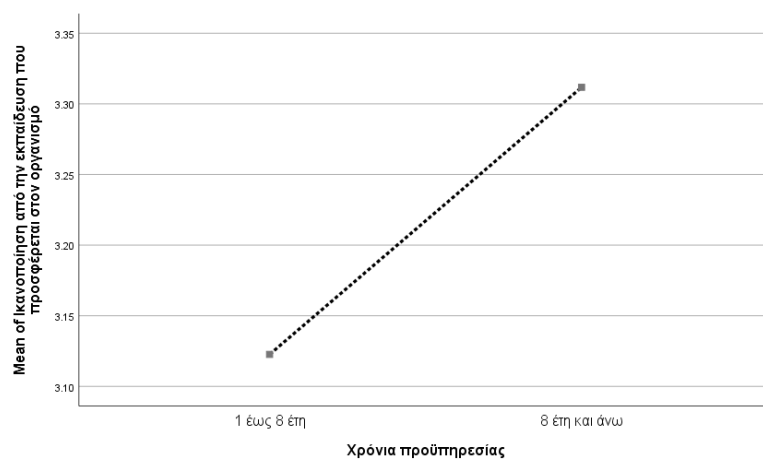
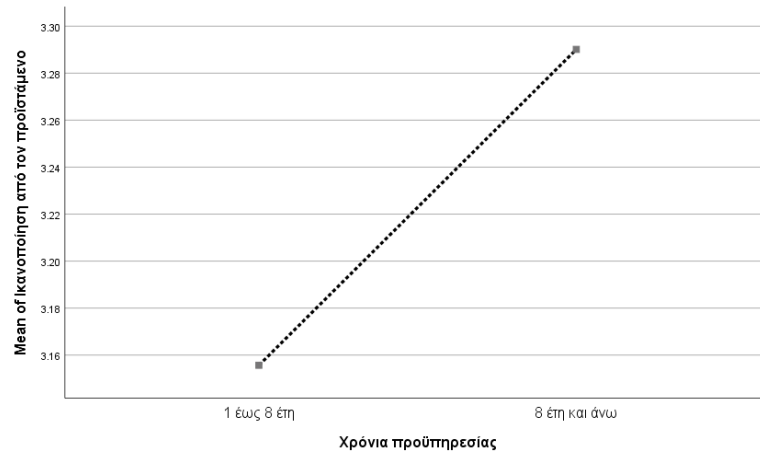
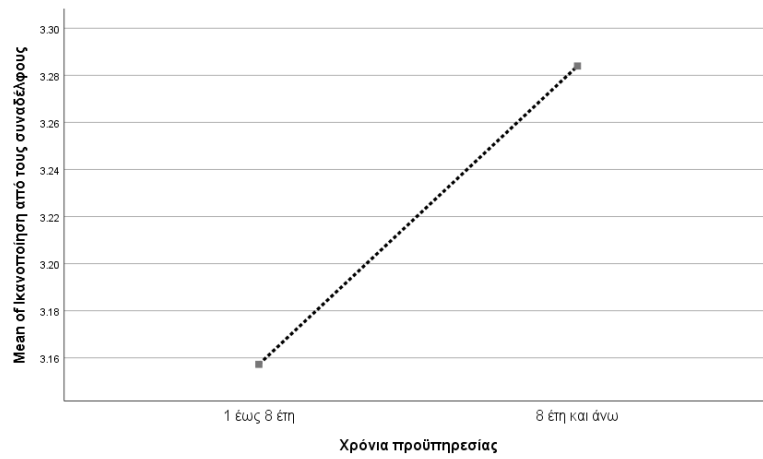
Γραφήματα 18-19-20: Διαφοροποιήσεις ως προς την εκπαίδευση



Μέσα από τα Γραφήματα 21-25, αναδεικνύεται πως γενικότερα οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία 8 έτη και άνω παρουσιάζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους ερωτηθέντες με έως 8 έτη προϋπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες με 8 ή παραπάνω έτη προϋπηρεσίας είναι πιο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων στον εργασιακό τους χώρο, τους συναδέλφους τους, τον προϊστάμενό τους και την εκπαίδευση που προσφέρεται στον οργανισμό.

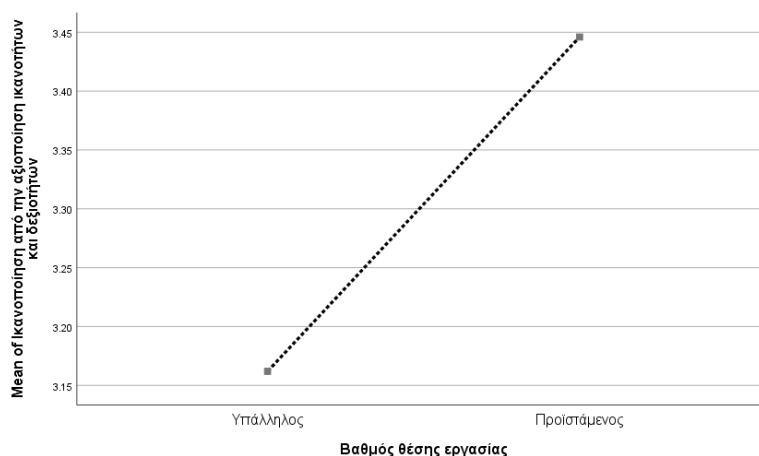
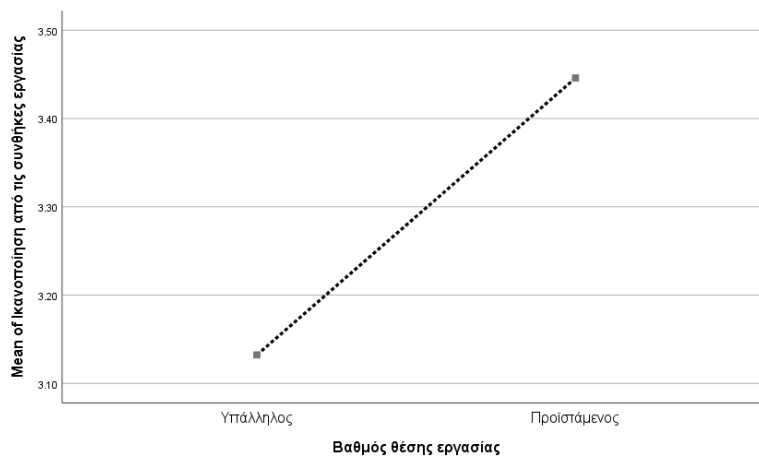
Γραφήματα 21, 22, 23, 24, 25: Διαφοροποιήσεις ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

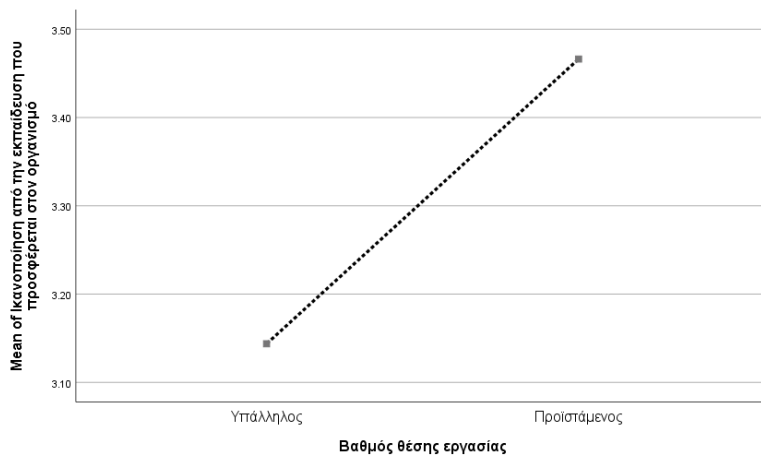
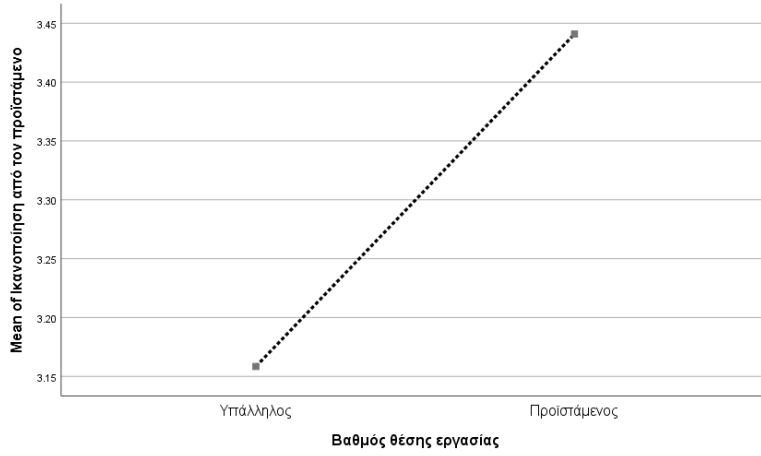
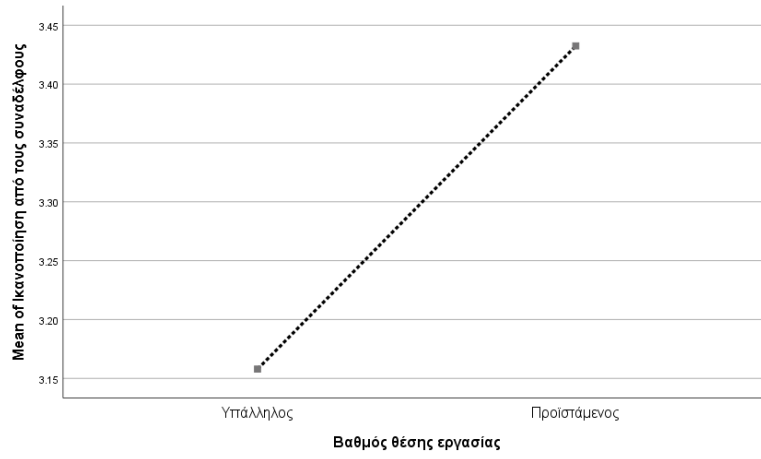




Στα Γραφήματα 26-30, διερευνώνται οι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την εργασιακή θέση των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι του δείγματος είναι πιο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους στην εργασία και τους συναδέλφους τους στον οργανισμό. Ταυτόχρονα, οι προϊστάμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τον δικό τους υπεύθυνο και την εκπαίδευση που προσφέρεται στον οργανισμό, συγκριτικά με τους υπαλλήλους του δείγματος.

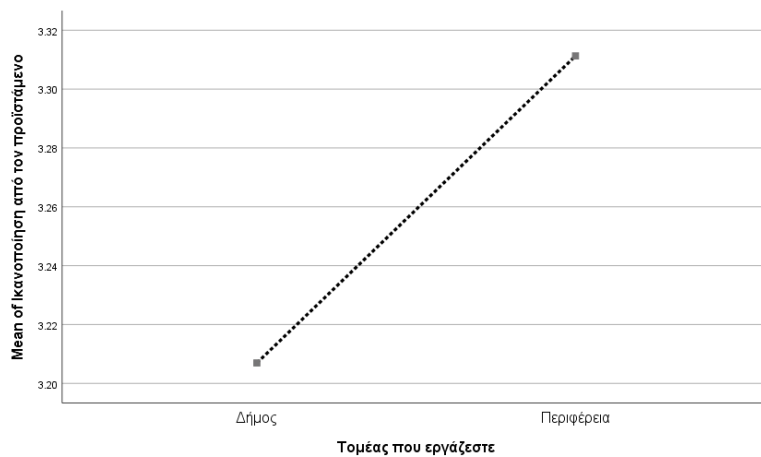
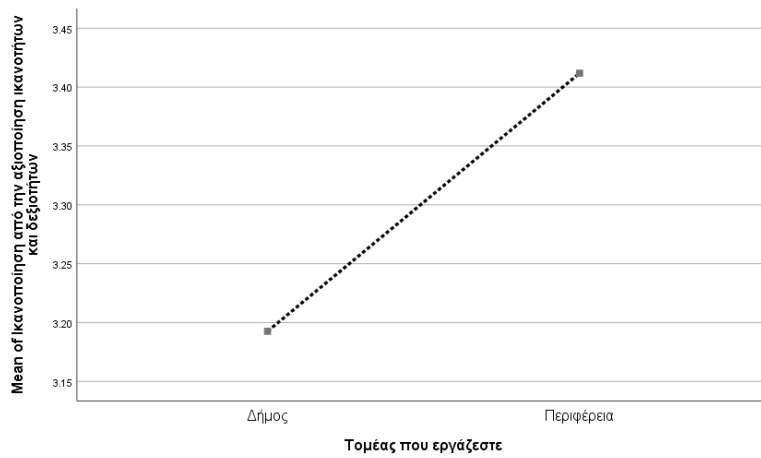
Γραφήματα 26, 27, 28, 29, 30: Διαφοροποιήσεις ως προς την θέση εργασίας





Στα Γραφήματα 31-32 που ακολουθούν, αναλύονται οι διαφοροποιήσεις ως προς τον τομέα εργασίας των ερωτηθέντων. Οι εργαζόμενοι των περιφερειών είναι πιο ικανοποιημένοι από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους στον εργασιακό τους χώρο και πιο ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους, συγκριτικά με τους εργαζομένους των δήμων.

Γραφήματα 31, 32: Διαφοροποιήσεις ως προς τον τομέα εργασίας



2^ο ερευνητικό ερώτημα

Στον Πίνακα 21, αναλύονται οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης του συντελεστή Pearson, από τις οποίες όλες ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τον προϊστάμενο, τόσο υψηλότερη είναι και η ικανοποίηση τους από τις συνθήκες εργασίας, την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους στην εργασία, τους συναδέλφους τους και την εκπαίδευση που προσφέρεται από τον οργανισμό. Οι παραπάνω συσχετίσεις κυμαίνονται από 0.671 έως 0.794, επομένως είναι υψηλής έντασης. Επιπλέον, όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 21: Συσχετίσεις Pearson

	Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	.794**
Ικανοποίηση από την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων	.671**
Ικανοποίηση από την ομαδική εργασία	.771**
Ικανοποίηση από την εκπαίδευση που προσφέρεται στον οργανισμό	.676**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στην παρούσα έρευνα ανιχνεύθηκε ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι παράγοντες που επηρέασαν την ικανοποίησή τους. Η έρευνα επικεντρώθηκε στις συνθήκες εργασίας, την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, την σχέση με τους συναδέλφους, την σχέση με τον προϊστάμενο και την δυνατότητα εκπαίδευσης και παρακολούθησης σεμιναρίων από τον οργανισμό.

Από τα ευρήματα προέκυψε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζόμενων στους Ο.Τ.Α. δεν είναι αρκετά ικανοποιημένο από την εργασία του. Στο περιγραφικό μέρος της έρευνας επισημαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας ως προς την τρέχουσα συντήρηση του κτιρίου του οργανισμού και με την αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων ως προς τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές τους. Επιπλέον, είναι μέτρια ικανοποιημένοι με τους συναδέλφους και κυρίως από την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και με τον προϊστάμενό τους αναφορικά με την ευθύνη που αναλαμβάνει έναντι των εργαζομένων. Η κακή ποιότητα ηγεσίας παίζει αρνητικό ρόλο στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι προϊστάμενοι συχνά δεν ακολουθούν το στυλ ηγεσίας που υποστηρίζει και παρακινεί τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων. Επίσης, θα πρέπει να είναι ικανοί να επιλύουν προβλήματα επικοινωνίας και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζόμενων, να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης αλλά και να δίνουν την δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων χωρίς φόβο από την πλευρά των εργαζόμενων. Τέλος, μέτρια είναι η ικανοποίησή τους από την εκπαίδευση που τους παρέχει ο οργανισμός εργασίας τους και ειδικά από τις ευκαιρίες κατάρτισης. Ένας βασικός λόγος είναι η οικονομική στενότητα που επικρατεί στο Δημόσιο. Για παράδειγμα, λόγω της οικονομικής κρίσης που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια υπάρχει η έλλειψη πόρων για προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζόμενων. Το Δημόσιο δεν προσφέρει ευκαιρίες στους εργαζόμενους για συνεχή βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους διότι απαιτείται υψηλός προϋπολογισμός. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η έλλειψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού να αποτελεί εμπόδιο για την εργασιακή του ικανοποίηση.

Διαφορές εντοπίστηκαν αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης. Μέσω του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, αποδείχθηκε πως οι κάτοχοι μεταπτυχιακού είναι πιο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και την εκπαίδευση που λαμβάνουν από τον οργανισμό, με τους αποφοίτους ΑΕΙ-ΤΕΙ να είναι πιο ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο τους. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι με 8 ή παραπάνω έτη προϋπηρεσίας και όσοι είναι προϊστάμενοι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε όλους τους τομείς που μελετήθηκαν. Ακόμη, οι ερωτηθέντες που εργάζονται σε περιφέρειες φαίνεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την αξιοποίηση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους στον εργασιακό χώρο, αλλά και από τον προϊστάμενό τους. Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από τον προϊστάμενό τους, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από τις συνθήκες εργασίας και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων-ικανοτήτων τους. Επιπλέον, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από τους συναδέλφους τους και την εκπαίδευση που λαμβάνουν από τον οργανισμό.

Καλό θα ήταν να επισημανθούν και ορισμένοι περιορισμοί της έρευνας. Ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας είναι η πανδημία του Covid-19 και η επιρροή που αυτή επέφερε στην καθημερινότητα των πολιτών. Με την εισαγωγή της εξ αποστάσεως εργασίας λόγω των μέτρων προφύλαξης, το εργασιακό κλίμα και οι εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις μεταβλήθηκαν ραγδαία, ενώ με την επαναφορά της δια ζώσης εργασίας, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν για άλλη μια φορά να επανενταχθούν σε μια νέα καθημερινότητα. Επομένως, είναι λογικό να είναι επηρεασμένοι ως προς την εργασιακή τους ζωή και ικανοποίηση.

Επίσης, παρόλο που το μέγεθος του δείγματος είναι ικανοποιητικό, υπάρχει μικρότερη αντιπροσώπευση του ανδρικού φύλου, των μεγαλύτερων ηλικιών καθώς επίσης και των προϊσταμένων στους Ο.Τ.Α. Για το λόγο αυτό, δεν μπορούμε να γενικεύσουμε με ασφάλεια τα αποτελέσματα της έρευνας στο σύνολο των εργαζόμενων στους Ο.Τ.Α. Επιπλέον, καθώς στη συγκεκριμένη μελέτη αναλύεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, για το λόγο αυτό έχουμε αδυναμία γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθούν και ορισμένες προτάσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν σε πιθανή μελλοντική έρευνα. Για παράδειγμα,

αντίστοιχη έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί όχι μόνο στους Ο.Τ.Α., αλλά και σε άλλες δημόσιες δομές, ώστε να αναπτυχθεί μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για τους δημόσιους υπαλλήλους της Ελλάδας όσον αφορά την εργασιακή τους ζωή και ικανοποίηση. Επίσης, θα μπορούσαν να μελετηθούν και οι απόψεις των ίδιων των εργαζόμενων όσον αφορά τις οργανωσιακές αλλαγές που θα οδηγούσαν σε μια καλύτερη και πιο αποδοτική εργασιακή ζωή. Επιπλέον, εφόσον γίνεται λόγος για ικανοποίηση εργαζόμενων, μια πιθανή μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είχε σαν πυρήνα μελέτης της την αέναη εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, με απώτερο σκοπό να φανεί αν με αυτόν τον τρόπο εξελίσσεται εκτός από τον εργαζόμενο και συνολικά ο οργανισμός. Ακόμη, η συγκριτική μελέτη των κινήτρων, δηλαδή με τι τρόπο οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται σήμερα και με τι στο μέλλον, θα είχε αρκετό ενδιαφέρον σε βάθος δεκαετίας.

Βιβλιογραφία

- Ελληνική

Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.

Πολλάλης, Γ. (2011) *Εισαγωγή στο management*. Κύπρος: Πασχαλίδης.

Ράϊκος, Α. (1989) *Συνταγματικό Δίκαιο*. Τόμος Α, «Εισαγωγή- Οργανωτικό Μέρος». Αθήνα – Κομοτηνή: Σακκούλα.

Τάχος, Α. (1996) *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα: Σακκούλα.

Χυτήρης, Λ. (2006) *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

- Ξενόγλωσση

Alalade, S. Y. & Oguntodu, J. A. (2015) Motivation and Employees Performance in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 3(4). p.5-8.

Anyim, C. F., Chidi, O. C. & Badejo, A. E. (2012) Motivation and employees' performance in the public and private sectors in Nigeria. *International Journal of Business Administration*. 3(1). p.31-38.

Armstrong, M. (2014) *Handbook of Human resource management practice*. 13th edition. USA: Kogan Page.

Azar, M. & Shafighi, A. A. (2013) The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International journal of academic research in business and social sciences*. 3(9). p.432-438.

Barnett, W. P. & Carroll, G. R. (1995) Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*. 21(1). p.217-236.

- Bellé, N. & Cantarelli, P. (2015) Monetary incentives, motivation, and job effort in the public sector: An experimental study with Italian government executives. *Review of Public Personnel Administration*. 35(2). p.99-123.
- Boruvka, E. & Perry, J. (2020) Understanding evolving public motivational practices: An institutional analysis. *Governance*. 45(11). p.1-20.
- Breaugh, J., Ritz, A. & Alfes, K. (2018) Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*. 20(10). p.1423-1443.
- Broadbent, J. & Guthrie, J. (1992) Changes in the Public Sector: A Review of Recent "Alternative" Accounting Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 5(2). p.11-22.
- Carrigan, M. D. (2011) Motivation in public sector unionized organizations. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*. 9(1). p.8-11.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000) A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*. 14(3). p.389-405.
- Danielsson, C. B. & Bodin, L. (2008) Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and behaviour*. 40(5). p.636-668.
- De Paola, M., Scoppa, V. & Pupo, V. (2014) Absenteeism in the Italian public sector: The effects of changes in sick leave policy. *Journal of Labor Economics*. 32(2). p.337-360.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M. & Lawrence, K. A. (2001) Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management journal*. 44(4). p.716-736.
- Emmert, M. A. & Taher, W. A. (1992) Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement. *The American Review of Public Administration*. 22(1). p.37-48.

Fadlallah, A. W. A. (2015) Impact of job satisfaction on employees performance an application on faculty of science and humanity studies university of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*. 2(1). p.26-32.

Gelard, P. & Rezaei, S. (2016) The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration—a case study in Tehran. *Asian Social Science*. 12(2). p.165-171.

Goddard, A. (1997) Organizational culture and budget related behavior: a comparative contingency study of three local government organizations. *The International Journal of Accounting*. 32(1). p.79-97.

Haneem, F., Kama, N., Taskin, N., Pauleen, D. & Bakar, N. A. A. (2019) Determinants of master data management adoption by local government organizations: An empirical study. *International Journal of Information Management*. 45. p.25-43.

Hunjra, A. I., Chani, D., Irfan, M., Aslam, S., Azam, M. & Rehman, K. U. (2010) Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*. 4(10). p.2157-2163.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007) Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*. 43(2). p.232-255.

Hotchkiss, D. R., Banteyerga, H. & Tharaney, M. (2015) Job satisfaction and motivation among public sector health workers: evidence from Ethiopia. *Human resources for health*. 13(1). p.1-12.

Ilies, R., Wilson, K. S. & Wagner, D. T. (2009) The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*. 52(1). p.87-102.

Jameson, J. (1999) Towards a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework. *International journal of conflict management*. 10 (2). p.268 – 294.

Jurkiewicz, C. L., Massey Jr, T. K. & Brown, R. G. (1998) Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public productivity & Management review*. 11 (2). p.230-250.

Joyce, P. (2004) Public sector strategic management: the changes required. *Strategic Change*. 13(3). p.107.

Lee, Y. D. & Chang, H. M. (2008) Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study. *International Journal of Management*. 25(4). p.732.

Leisink, P. & Steijn, B. (2009) Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*. 75(1). p.35-52.

Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. p.1297-1343. Chicago: Rand McNally.

Morris, V. (1953) *Motivation and morale in industry*. New York: W.W. Norton & Company.

Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. London: Academic Press. 11(2). p.8-25.

Mullins, L. (2015) *Management & Organizational behavior*. Utopia.

Nadinloyi, K. B., Sadeghi, H. & Hajloo, N. (2013) Relationship between job satisfaction and employees mental health. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 84. p.293-297.

Nimri, M., Bdair, A. & Al Bitar, H. (2015) Applying the expectancy theory to explain the motivation of public sector employees in Jordan. *Middle east journal of business*. 10(3). p.70-82.

Parvin, M. M. & Kabir, M. N. (2011) Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*. 1(9). p.113.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001) Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization development journal*.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001) Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of management journal*. 44(4). p.697-713.

Rahim, M.A. (2011) *Managing conflict in organization*. (4th Edit). Transaction publisher, New Brunswick, New Jersey.

Rastgoo, P. (2016) The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 64(2). p.653-662.

Raudeliuniene, J. & Kavaliauskiene, I.M. (2013) Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 110 (2014) p.719-726.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000) "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 25 No. 1. p.54 – 67.

Saleem, S., Majeed, S., Aziz, T. & Usman, M. (2013) Determinants of job satisfaction among employees of banking industry at Bahawalpur. *Journal of emerging issues in economics, finance and banking*. 1(2). p.150-162.

- Saeed, M. M. & Asghar, M. A. (2012) Examining the relationship between training, motivation and employees job performance: The moderating role of person job fit. *Journal of basic and applied scientific research*. 2(12). p.12177-12183.
- Saranya, K. (2014) Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance-Ageneral Perspective. *International Journal on Global Business Management and Research*. 2(2). p.48-53.
- Schroder, R. (2008) Job satisfaction of employees at a Christian university. *Journal of Research on Christian Education*. 17(2). p.225-246.
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayyab, H. H., Mussawar, S. & Yaseen, S. (2013) Factors influencing job satisfaction of employees in telecom sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 16(11). p.1476-1482.
- Sy, T., Tram, S. & O'hara, L. A. (2006) Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behaviour*. 68(3). p.461-473.
- Tikk, J. (2010) Accounting changes in the public sector in Estonia. *Verslas: teorija ir praktika*. (1). p.77-85.
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002) On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*. 13(5). p.567-582.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (2005) Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*. 26(9). p.1377-1404.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development. *Annual review of psychology*. 50(1). p.361-386.
- Wright, B. E. (2001) Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of public administration research and theory*. 11(4). p.559-586.

- Διαδικτυακές πηγές

Επίσημη ιστοσελίδα της Βουλής των Ελλήνων. (2022) Άρθρο 102 «Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης». [Online] Διαθέσιμο στο: <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-106/> .

Τσάκνη, Γ. (2020) Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στη δημόσια διοίκηση. [Online] Διαθέσιμο στο: http://www.legalnews24.gr/2020/11/blog-post_13.html .

Luo, L. (1999) Work motivation, job stress and employees' well-being. Journal of applied management studies. [Online] Available from: <http://web.ba.ntu.edu.tw/luolu/1999%20Work%20motivation%20job%20stress%20and%20employees%20well%20being.pdf> .

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Το παρακάτω σύντομο **ΑΝΩΝΥΜΟ** ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και αποτελεί ένα εργαλείο έρευνας με σκοπό την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας «**Εργασιακή ικανοποίηση στους Ο.Τ.Α.**» του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**» του **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**.

Τα αποτελέσματα προορίζονται αυστηρά για την διεξαγωγή της έρευνας και για κανένα άλλο λόγο.

Η συμμετοχή σας θα μου είναι πολύτιμη. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων!

Όνομα: Παναγιωτίδου Ιωάννα Γενοβέφα

I. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Οδηγίες συμπλήρωσης: Παρακαλώ σημειώστε X στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας

Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

Ηλικία:

18-30

51-60

31-40

61+

41-50

Εκπαίδευση:

Δεν έχω τελειώσει το σχολείο	<input type="checkbox"/>	ΑΕΙ/ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>
Δημοτικό/Γυμνάσιο	<input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>
Λύκειο	<input type="checkbox"/>	Διδακτορικό	<input type="checkbox"/>

Χρόνια Προϋπηρεσίας:

1-8	<input type="checkbox"/>	8 και άνω	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----------	--------------------------

Βαθμός θέσης εργασίας:

Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>	Προιστάμενος	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	--------------	--------------------------

Τομέας που εργάζεστε:

Δήμος	<input type="checkbox"/>	Περιφέρεια	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	------------	--------------------------

II. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Παρακάτω, παρατίθεται μια σειρά από παράγοντες ικανοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον.

Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η; Σας παρακαλούμε, κυκλώστε την αντίστοιχη επιλογή (1, 2, 3, 4, 5).

A/A	ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
1	Τις φυσικές συνθήκες εργασίας (ωράριο, άδειες)	1	2	3	4	5
2	Την τρέχουσα συντήρηση του κτιρίου	1	2	3	4	5

3	Την τήρηση υγιεινής στον χώρο εργασίας	1	2	3	4	5
4	Την ασφάλεια στον εργασιακό σας χώρο	1	2	3	4	5
5	Την πρόσβαση στον απαραίτητο εξοπλισμό για την εκτέλεση των εργασιών σας	1	2	3	4	5
6	Την οργάνωση στο περιβάλλον εργασίας σας	1	2	3	4	5

A/A	ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
7	Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις δεξιότητές σας	1	2	3	4	5
8	Τις εργασιακές δραστηριότητες σε σύγκριση με τις ευκαιρίες για τη βελτίωση του επιπέδου των ικανοτήτων σας	1	2	3	4	5

A/A	ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
9	Την ομαδική εργασία	1	2	3	4	5
10	Τις δυνατότητες λήψης βοήθειας από συναδέλφους όταν αυτό είναι απαραίτητο	1	2	3	4	5
11	Την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζόμενων	1	2	3	4	5
12	Την επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων	1	2	3	4	5

A/A	ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
13	Την ευθύνη που αναλαμβάνει έναντι των εργαζόμενων	1	2	3	4	5
14	Τις προσδοκίες που έχει από την εργασία σας	1	2	3	4	5
15	Την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την επικοινωνία του με τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
16	Την διοίκηση και τις επαγγελματικές του δεξιότητες	1	2	3	4	5
17	Τις ικανότητες επίλυσης συγκρούσεων που διαθέτει	1	2	3	4	5
18	Την πληροφόρηση που έχετε σχετικά με την εργασία σας	1	2	3	4	5
19	Την εκτίμηση που σας δείχνει	1	2	3	4	5
20	Την εμπιστοσύνη που σας εμπνέει	1	2	3	4	5

A/A	ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
21	Τις ευκαιρίες κατάρτισης	1	2	3	4	5
22	Την εκπαίδευση ως μέσο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας	1	2	3	4	5
23	Την εκπαίδευση ως μέσο για την βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας σας	1	2	3	4	5
24	Τις ευκαιρίες επαγγελματικές ανέλιξης	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέσατε!