

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων

ΜΑΚΡΥΓΙΑΝΝΗ ΠΟΛΥΞΕΝΗ

A.M.50/05

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

«Παρεχόμενες Υπηρεσίες στους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού:
Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Προσανατολισμένης προς τον
Πολίτη Συμπεριφοράς των Εργαζομένων»



Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Εξεταστής:

Ζωή Σ. Δημητριάδη-Αναπλ. Καθηγήτρια
Δημήτριος Μιχαήλ-Αναπλ. Καθηγητής

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	9
1.1 Κλίμα Εξυπηρέτησης	9
1.2 Ψυχολογική Ενδυνάμωση των Εργαζομένων	11
1.3 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	14
1.3.1 Προσωπικότητα του εργαζόμενου	15
1.3.2 Εργασιακή κατάσταση.....	15
1.3.3 Κοινωνική επιρροή που υφίσταται	15
1.4 Προσανατολισμένη προς τον Πελάτη Συμπεριφορά των Εργαζομένων	17
1.4.1 Προσανατολισμός προς τον πελάτη.....	18
1.4.2 Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη	18
1.4.3 Οργανωσιακό κλίμα για την εξυπηρέτηση και την προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων	20
1.5 Υπάρχουσα Έρευνα	21
1.5.1 Κλίμα εξυπηρέτησης	21
1.5.2 Ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζόμενου	24
1.5.3 Εργασιακή ικανοποίηση	27
1.5.4 Προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων.....	29
2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	33
3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	35
3.1 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων	35
3.2 Δείγμα.....	36
3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	37
4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ.....	38
4.1 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία	38
4.2 Παραγοντική Ανάλυση.....	40
4.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας	43
4.4 Περιγραφικά Στατιστικά των Παραγόντων	43
4.5 Ανάλυση Συσχέτισης και Ανάλυση Παλινδρόμησης	44
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	53
6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	55

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	56
7.1 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	56
7.2 Ελληνική βιβλιογραφία	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	64
Ερωτηματολόγιο Έρευνας	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	71
Στατιστικοί Πίνακες.....	71

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Δημητριάδη Ζωή για την αгаστή συνεργασία, την καθοδήγησή της κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας και τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους εκείνους τους συναδέλφους, εκ των οποίων οι περισσότεροι άγνωστοι, που αφιέρωσαν χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που τους διανεμήθηκε και χωρίς τη βοήθεια των οποίων δε θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους:

- Κο Μπάτσιο Πέτρο & Κο Συλλέκτη Χρήστο (Δ.Αριδαίας)
- Κο Δημόπουλο Δημήτριο & Κα Σαββίδου Κυριακή (Δ.Αγ.Παύλου)
- Κο Παλαμιώτη Νικόλαο (Δ.Βόλου)
- Κα Αρδίτσογλου Ελένη (Δ.Έδεσσας)
- Κα Αρουτζίδου Μαρτίνα (Δ.Εξαπλατάνου)
- Κα Χαλβατζέλη Ουρανία (Δ.Θερμαϊκού)
- Κα Μεντεσίδου Ελένη (Δ.Θέρμης)
- Κα Χασάπη-Σκλιοπίδου Αικατερίνη (Δ.Κατερίνης)
- Κο Λιάνδα Σταύρο (Δ.Μίκρας)
- Κο Στάμο Αναστάσιο (Δ.Νέας Ιωνίας)
- Κο Καραπαναγιώτη Ιγνάτη (Δ.Σκύδρας)

για την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχαν.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Δοϊνάκη Δημήτριο για τη βοήθεια και την κατανόηση που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα έρευνα πεδίου εξετάζεται η επίδραση τριών προσδιοριστικών παραγόντων της προσανατολισμένης προς τον πελάτη συμπεριφοράς των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α΄ Βαθμού: το κλίμα εξυπηρέτησης, η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων και η εργασιακή ικανοποίηση.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με χρήση ερωτηματολογίου (Παράρτημα Ι) στο οποίο αρχικά προηγήθηκε προέλεγχος (pretesting). Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε μόνιμους υπαλλήλους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού (Δήμων) και όχι σε εργαζόμενους των νομικών προσώπων τους. Οι Ο.Τ.Α. που συμμετείχαν στην έρευνα βρίσκονται σε νομούς της Κεντρικής Μακεδονίας και της Θεσσαλίας. Διανεμήθηκαν 338 ερωτηματολόγια με προσωπική επίσκεψη στους χώρους εργασίας ενώ η συμπλήρωσή τους έγινε από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Επεστράφησαν συμπληρωμένα 240 ερωτηματολόγια, δηλαδή συνολική ανταπόκριση 71% και έγιναν αποδεκτά 233 για την ανάλυση που ακολούθησε. Για να διερευνηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις, πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (EFA), ανάλυση αξιοπιστίας και εγκυρότητας των εργαλείων καθώς και ανάλυση παλινδρόμησης με δώδεκα διαφορετικά μοντέλα συνδυασμών.

Η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε διμεταβλητό επίπεδο αλλά μερικές από αυτές δε διατηρούνται στην πολυμεταβλητή ανάλυση (ανάλυση παλινδρόμησης). Το αποτέλεσμα της ανάλυσης διακρίτοτητας, η οποία πραγματοποιήθηκε, έδειξε ότι οι παράγοντες κλίμα εξυπηρέτησης και εργασιακή ικανοποίηση αλληλεπικαλύπτονται. Ωστόσο και με την επιφύλαξη της καταλληλότητας των δεικτών προσαρμοστικότητας συνεχίστηκε η ποσοτική ανάλυση. Επιπλέον, σημαντικές στατιστικά συσχετίσεις βρέθηκαν να υπάρχουν μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των προσδιοριστικών παραγόντων της προς την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά καμία από αυτές δεν αφορά το φύλο.

Όπως όλες οι έρευνες έτσι και η παρούσα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Η έρευνα έχει περιοριστεί μόνο σε Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού και θα πρέπει να αποφευχθεί η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε άλλους Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα. Άλλος περιορισμός αποτελεί το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο γιατί ενδεχομένως και άλλοι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσανατολισμένης προς τον πελάτη συμπεριφοράς των εργαζομένων, όπως αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, να τεκμηριωθούν στην ελληνική πραγματικότητα.

Όσον αφορά την εφαρμογή των παραπάνω ερευνητικών συμπερασμάτων, είναι προφανές ότι για να επηρεαστεί σε κάποιο βαθμό θετικά η συμπεριφορά των εργαζομένων στους ελληνικούς Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού θα πρέπει οι Διοικήσεις (κεντρικές και τοπικές) να δώσουν έμφαση στους τρεις παράγοντες που την επηρεάζουν. Με τον όρο «κεντρικές διοικήσεις» εννοούμε το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α.) και με τον όρο «τοπικές διοικήσεις» εννοούμε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των Ο.Τ.Α. (όχι τις εκάστοτε εκλεγμένες Δημοτικές Αρχές).

Με την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα στους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού τα τέσσερα εργαλεία / ερωτηματολόγια που αναπτύχθηκαν από τις διάφορες έρευνες του εξωτερικού. Επίσης, η έρευνα συνεισφέρει στην κατανόηση της προσανατολισμένης προς τον πελάτη συμπεριφοράς των εργαζομένων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Δημόσιος Τομέας σε όλη την Ευρώπη προσπαθεί να επιτύχει Διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική, αποδοτική και προσανατολισμένη προς τον πολίτη. Η πίεση προς αυτήν την κατεύθυνση αυξάνεται διαρκώς ενώ οι απαραίτητες αλλαγές εισάγονται και πραγματοποιούνται με ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο. Οι συνέπειες των αλλαγών αυτών στο προσωπικό που εκτελεί τα οργανωσιακά του καθήκοντα, χωρίς όμως να είναι ουσιαστικά προετοιμασμένο και να έχει πρότερη εμπειρία, είναι κατά μεγάλο μέρος άγνωστες (Scharitzer and Korunka, 2000). Οι προαναφερθείσες αλλαγές αποτελούν πηγή άγχους για τους εργαζόμενους στο Δημόσιο Τομέα (Korunka et al., 1993). Αυτό μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην ένταση της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, όσο και στην ικανοποίησή τους από την εργασία (Drescher, 1997) και κατ' επέκταση τη συμπεριφορά τους προς τον πολίτη (Cagne et al., 1997).

Σύμφωνα με θεωρητικούς ερευνητές, η προσανατολισμένη προς τον πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και να προωθήσει την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού (Organ, 1988). Για να εντοπιστούν τυχόν υπάρχοντα προβλήματα και να γίνουν προτάσεις για την αναβάθμιση της λειτουργίας ενός Οργανισμού αλλά και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του, κρίνεται σκόπιμο να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων (ατομικών και οργανωσιακών) που επηρεάζουν την προσανατολισμένη προς τον πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων. Με τον όρο «ατομικοί» παράγοντες εννοούνται εκείνοι που έχουν σχέση με τον εργαζόμενο (πεποιθήσεις, συναισθήματα, τρόπος αντίληψης περιβάλλοντος) ενώ με τον όρο «οργανωσιακοί» παράγοντες εννοούνται εκείνοι που έχουν σχέση με τον οργανισμό και τον τρόπο λειτουργίας του (Μπουραντάς, 1992).

Όσον αφορά στους ελληνικούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α' Βαθμού ελάχιστες προσπάθειες έχουν γίνει μέχρι σήμερα για την διερεύνηση των αναγκών των εργαζομένων και την ουσιαστική στήριξή τους στην προσπάθειά τους για την κάλυψη των αναγκών του πολίτη. Για πρώτη φορά, στα πλαίσια του Προγράμματος "ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ" (Ν.2539/1997) γίνεται ουσιαστική προσπάθεια αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να αντεπεξέλθει η Τοπική Αυτοδιοίκηση στις αυξημένες απαιτήσεις των τοπικών κοινωνιών. Μοναδική όμως ενέργεια αποτέλεσε η πρόσληψη επιστημονικού προσωπικού και η αγορά νέου τεχνολογικού εξοπλισμού ενώ θέματα όπως το κλίμα εξυπηρέτησης, η ενδυνάμωση και η εργασιακή ικανοποίηση δεν έχουν απασχολήσει μέχρι τώρα τη διοίκηση ούτε σε κεντρικό αλλά ούτε σε τοπικό επίπεδο.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε η επίδραση τριών προσδιοριστικών παραγόντων της προσανατολισμένης προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού:

- Το κλίμα εξυπηρέτησης,
- Η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων,
- Η εργασιακή ικανοποίηση.

Αναλυτικότερα, μερικά από τα ερωτήματα τα οποία εξετάστηκαν είναι:

- Κατά πόσο η Διοίκηση υποστηρίζει τους εργαζόμενους και συνεργάζεται μαζί τους για να προσφέρονται ολοένα και καλύτερες ποιοτικά υπηρεσίες,
- Αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι του παρέχεται η απαραίτητη αυτονομία ώστε να προσδιορίζει τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του,
- Είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος στους Ο.Τ.Α. από το επάγγελμά του,
- Υπάρχει εθελοντική πρωτοβουλία από τη μεριά των εργαζομένων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του Οργανισμού και κατ' επέκταση καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται μία εκτενής αναφορά στις βασικές έννοιες που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία, στο θεωρητικό πλαίσιο και την υπάρχουσα έρευνα όπως αυτά προκύπτουν κυρίως από τη διεθνή βιβλιογραφία. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις και το προτεινόμενο μοντέλο. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε ενώ στο 4ο Κεφάλαιο η στατιστική ανάλυση των δεδομένων και τα ευρήματα που προέκυψαν. Στο Κεφάλαιο 5 καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας ενώ στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας παρατίθενται επιπλέον πίνακες και διαγράμματα.

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1 Κλίμα Εξυπηρέτησης

Το κλίμα έχει οριστεί ως οι κοινές αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τα είδη των συμπεριφορών που ανταμείβονται και υποστηρίζονται από τον Οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Schneider, 1990). Σύμφωνα με τους Schneider et al.(1994) συνυπάρχουν πολλά είδη κλίματος σε έναν Οργανισμό. Για παράδειγμα:

- κλίμα εξυπηρέτησης,
- κλίμα υποστήριξης,
- κλίμα ασφάλειας κ.α.

Οι Schneider et al. (1998) όρισαν το κλίμα εξυπηρέτησης (service climate) ως τις κοινές αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για τις πρακτικές, διαδικασίες και είδη συμπεριφορών που ανταμείβονται και υποστηρίζονται σχετικά με την εξυπηρέτηση του πελάτη και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι παραπάνω ερευνητές υποστήριξαν ότι, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ανταμείβονται για την παροχή ποιοτικής υπηρεσίας ή ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι σημαντική για τη Διοίκηση του Οργανισμού τότε ισχυροποιείται το υπάρχον κλίμα εξυπηρέτησης.

Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το τι είναι σημαντικό για τον Οργανισμό στον οποίο απασχολούνται μέσω της πολιτικής, των πρακτικών και των διαδικασιών τις οποίες εφαρμόζει για την ανταμοιβή και υποστήριξη των συμπεριφορών και των δραστηριοτήτων τους. Έτσι το θετικό κλίμα εξυπηρέτησης είναι πολύ πιθανό να συνδεθεί με πρακτικές της Διοίκησης του Οργανισμού όπως (Schneider and White, 2004):

- ανταμοιβή των εργαζομένων όταν παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες,
- παροχή απαιτούμενης επιμόρφωσης στους εργαζόμενους ώστε να εξυπηρετούν αποτελεσματικά τον κάθε πελάτη και
- παροχή απαιτούμενων πόρων στους εργαζόμενους για ποιοτική εξυπηρέτηση.

Αν και η αντίληψη για το κλίμα είναι υποκειμενική για τον κάθε εργαζόμενο, σύμφωνα με τους James et al. (1990) οι αντιλήψεις αυτές τελικά εξομοιώνονται. Συγκεκριμένα, η ανταλλαγή απόψεων και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων του Οργανισμού έχουν ως αποτέλεσμα τόσο την εξομοίωση των αντιλήψεών τους όσο και τον τρόπο με τον οποίο τις εκφράζουν.

Οι Schneider et al. (1998) τόνισαν ότι σημαντικό ρόλο για το κλίμα διαδραματίζει ο τρόπος με τον

οποίο πρέπει να χρησιμοποιούνται:

- οι διατιθέμενοι πόροι,
- η παρεχόμενη επιμόρφωση,
- η βοήθεια προς τους εργαζόμενους ώστε αυτοί να αποδίδουν αποτελεσματικά και γενικά
- οι διοικητικές πρακτικές.

Πέραν της γνωστής έννοιας του πελάτη ενός Οργανισμού, στη διεθνή βιβλιογραφία, οι ερευνητές ανέδειξαν την ύπαρξη του «εσωτερικού πελάτη» σε αυτόν. Με τον όρο αυτό αναφέρονται σε όλους τους εργαζόμενους του Οργανισμού οι οποίοι πρέπει να αντιμετωπίζονται από αυτόν ως «πελάτες», όσον αφορά την υποστήριξη και την παροχή των απαιτούμενων πόρων με σκοπό την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών του. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στους εργαζόμενους / «εσωτερικούς πελάτες» οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του Οργανισμού καθώς αυτοί ουσιαστικά αποτελούν τη «βιτρίνα» του (εργαζόμενοι «πρώτης γραμμής»). Οι «εσωτερικές υπηρεσίες» ή αλλιώς οι γενικές συνθήκες διευκόλυνσης των εργαζομένων ορίζονται ως:

- οι προσπάθειες απομάκρυνσης κάθε εμποδίου που υπάρχει στην εργασία (Burke et al., 1996; Schoorman and Schneider, 1988),
- η συμπεριφορά των προϊσταμένων (Schneider and Bowen, 1985) και
- οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Schneider and Bowen, 1993).

Έτσι, σύμφωνα με το εσωτερικό μάρκετινγκ, αν ένας Οργανισμός θέλει να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες του θα πρέπει να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα ώστε να προσφέρει πρωτίστως ποιοτικές υπηρεσίες στους εργαζομένους / «εσωτερικούς πελάτες» του (George, 1990). Δηλαδή, θα πρέπει πρώτα να βελτιωθεί αποτελεσματικά και ουσιαστικά η σχέση μεταξύ Οργανισμού και εργαζομένων ώστε να καταστεί στη συνέχεια εφικτή η σχέση του Οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον. Απόδειξη των παραπάνω είναι η έρευνα των Schneider και Bowen (1985) η οποία απέδειξε ότι υψηλά επίπεδα υπηρεσιών προς τον «εσωτερικό πελάτη» / εργαζόμενο συνδέονται, μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων, με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών τους.

Το κλίμα εξυπηρέτησης αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη μελέτη της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών. Η σχέση του κλίματος εξυπηρέτησης με την ικανοποίηση που λαμβάνει ο πελάτης από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των ερευνητών εξαιτίας της αναγνώρισης της σημασίας που αυτή έχει για την επιβίωση και την ανάπτυξη ενός Οργανισμού (Yagil and Gal, 2002). Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνει επηρεάζεται, μεταξύ άλλων, από τη φύση των

αλληλεπιδράσεων του με τους εργαζόμενους της «πρώτης γραμμής» (Bitner et al., 1990) αλλά και από τη συναισθηματική συμμετοχή του εργαζόμενου (Parasuraman et al., 1985). Επίσης, έχει αποδειχτεί ότι το κλίμα εξυπηρέτησης το οποίο βιώνει ο εργαζόμενος αντικατοπτρίζεται στη μεταχείριση που θα τύχει ο πελάτης. (Yagil and Gal, 2002).

Το ενδιαφέρον για την εντύπωση που έχει ο πελάτης για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από έναν Οργανισμό στηρίζεται στην προϋπόθεση ότι, ο πελάτης ο οποίος έχει θετική εντύπωση είναι πολύ πιθανό να παραμείνει πελάτης. Είναι προφανές ότι η διατήρηση του πελάτη αποδίδει πολλαπλά οφέλη (Congram, 1991; Jutner and Wehrh, 1994). Σε έναν Οργανισμό κοστίζει λιγότερο να διατηρηθεί ένας υπάρχων πελάτης από το να προσελκυσθεί ένας νέος. Στη βιβλιογραφία σχετική με το μάρκετινγκ υπάρχει αυξανόμενη υποστήριξη της άποψης ότι, η διαρκώς βελτιούμενη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών οδηγεί τελικά στην παραμονή του πελάτη και σε υψηλότερα κέρδη για τον Οργανισμό (Deshpande et al., 1993; Narver and Slater, 1990; Rust and Zahorik, 1993).

Από όλα όσα προαναφέρθηκαν συμπεραίνεται ότι, το κλίμα εξυπηρέτησης σχετίζεται θετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης αλλά και με την αντιμετώπιση που θα τύχει από τον εργαζόμενο.

1.2 Ψυχολογική Ενδυνάμωση των Εργαζομένων

Οι Conger και Kanungo (1988) όρισαν την ενδυνάμωση ως μία έννοια η οποία δηλώνει την υποκίνηση της αποτελεσματικότητας ενός εργαζόμενου από τον ίδιο του τον εαυτό. Οι Thomas και Velthouse (1990) υποστήριξαν ότι, η ενδυνάμωση είναι πολυπρόσωπη και για το λόγο αυτό η ουσία της δεν μπορεί να περιγραφεί με μια έννοια. Όρισαν την ενδυνάμωση περισσότερο εκτεταμένα ως η αυξημένη υποκίνηση του εργαζόμενου προς τον εαυτό του για την εκτέλεση του καθήκοντος. Πρόκειται για μία πολυδιάστατη μεταβλητή η οποία συνίσταται από τέσσερις επιμέρους διαστάσεις:

- Σημασία (meaning)
Η αξία ενός εργασιακού στόχου / σκοπού που θέτει ο Οργανισμός σε σχέση με τις πεποιθήσεις και τα πρότυπα του εργαζόμενου (Thomas and Velthouse, 1990).
- Ικανότητα (competence)
Η ικανότητα και η πίστη που έχει ο εργαζόμενος στις δυνατότητές του να εκτελέσει αποτελεσματικά εργασίες που απαιτούν ειδικές δεξιότητες (Gist,1987).
- Αυτοπροσδιορισμός (self-determination)
Η αυτογνωσία και η αίσθηση του εργαζόμενου όταν του δίνεται η δυνατότητα να αναλάβει πρωτοβουλίες και να συντονίσει μόνος του τις ενέργειές του (Deci et al., 1989).
- Επιρροή (impact)
Η δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τόσο τους στόχους όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας του σε στρατηγικό, διοικητικό ή εκτελεστικό επίπεδο (Ashforth, 1989).

Η ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου (psychological empowerment) σύμφωνα με την Spreitzer (1995) είναι η στάση του με την οποία επιθυμεί και αισθάνεται ικανός να δίνει πνοή στο περιεχόμενο της εργασίας του.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, η ενδυνάμωση έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου στο σχηματισμό του εργασιακού του ρόλου και του περιεχομένου αυτού. Οι τέσσερις προαναφερθείσες διαστάσεις θεωρείται ότι λειτουργούν συμπληρωματικά και η απουσία μίας και μόνο θα περιορίσει το συνολικό αποτέλεσμα της ενδυνάμωσης του εργαζομένου (Thomas and Velthouse, 1990).

Για να γίνει ο ορισμός περισσότερο ακριβής δίνονται μερικές διευκρινήσεις (Spreitzer,1995):

- Η ενδυνάμωση δεν είναι ένα προσωπικό χαρακτηριστικό του εργαζομένου που έχει διάρκεια και που ισχύει σε όλες τις καταστάσεις αλλά διαμορφώνεται από το υπάρχον εργασιακό περιβάλλον του Οργανισμού (Thomas and Velthouse, 1990). Αποτέλεσμα αυτού είναι η αυξομείωση της ικανότητας του αυτοπροσδιορισμού και της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου (Bandura, 1989).
- Η ενδυνάμωση είναι μία δυναμική μεταβλητή. Ένας εργαζόμενος σε κάποιον Οργανισμό δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ενδυναμωμένος ή όχι αλλά ως πολύ ή λίγο ενδυναμωμένος.
- Η ενδυνάμωση του εργαζομένου δεν είναι μία γενικευμένη κατασκευή είναι εξειδικευμένη για κάθε περίπτωση εργασιακού περιβάλλοντος (Spreitzer, 1995).

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον Οργανισμό (Scarnati

and Scarnati, 2002):

- Κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται σημαντικοί για την επιτυχία του Οργανισμού.
- Ενισχύει την αίσθηση των εργαζομένων ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι του Οργανισμού (αίσθηση δέσμευσης).
- Χτίζει την εμπιστοσύνη και προάγει την αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό.
- Αποτελεί φιλοσοφία, στάση και τρόπο σκέψης μέσα στον Οργανισμό που υποστηρίζουν την πορεία του Οργανισμού προς την ποιότητα.
- Οι «ενδυναμωμένοι» εργαζόμενοι αισθάνονται την εργασία τους πιο συναρπαστική, ενδιαφέρουσα και σημαντική.

Σύμφωνα με τους Bowen και Lowler (1992), η ενδυνάμωση των διευθυντικών στελεχών ενός Οργανισμού οδηγεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και της διάθεσής τους για καινοτομία. Οι Thomas και Velthouse (1990) όρισαν την αποτελεσματικότητα των διευθυντικών στελεχών ως το βαθμό στον οποίο το κάθε στέλεχος εκπληρώνει ή ξεπερνά τις προσδοκίες του εργασιακού του ρόλου. Έτσι προλαμβάνουν προβλήματα και με αυτόν τον τρόπο θεωρείται η δράση τους αποτελεσματική. Επίσης, απέδειξαν ότι η ενδυνάμωση των διευθυντικών στελεχών αυξάνει την αυτοσυγκέντρωση, την πρωτοβουλία και την προσαρμοστικότητά τους βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά αυτών.

Επιπλέον, σε παλαιότερες έρευνες βρέθηκε ότι κάθε μία από τις διαστάσεις της ενδυνάμωσης διευθυντικών στελεχών σχετίζεται με συμπεριφορές που οδηγούν σε αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα:

- Η σημασία (meaning) καταλήγει σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης και καταβολής προσπάθειας για αποτελεσματικότητα στην εργασία (Kanter, 1983).
- Η ικανότητα (competence) οδηγεί τον εργαζόμενο να επιδεικνύει αυξημένη προσπάθεια και επιμονή σε προκλητικές καταστάσεις (Gecas, 1989), να υιοθετεί προσδοκίες για υψηλούς στόχους (Ozer and Bandura, 1990) και να αποδίδει καλύτερα (Locke et al., 1984).
- Ο αυτοπροσδιορισμός (self-determination) έχει ως αποτέλεσμα τη μάθηση, το ενδιαφέρον για δραστηριότητες και την προσαρμοστικότητα ενώπιον αντίξωων καταστάσεων (Deci et al., 1989).
- Η επιρροή (impact) σχετίζεται με την υψηλή αποδοτικότητα και με την απουσία φυγόπονης συμπεριφοράς σε δύσκολες καταστάσεις (Ashforth, 1990).

Οι καινοτόμες συμπεριφορές εκφράζουν τη δημιουργία κάτι νέου και διαφορετικού. Είναι εξ' ορισμού προσανατολισμένες προς την αλλαγή γιατί εμπεριέχουν τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος / υπηρεσίας ή διαδικασίας (Woodman et al., 1993). Οι Redmond et al. (1993)

επιβεβαιώνουν ότι η ενδυνάμωση του εργαζόμενου συνεισφέρει στις καινοτόμες συμπεριφορές. Αυτό συμβαίνει γιατί, οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι είναι αυτόνομοι, έχουν επιρροή και πιθανότατα είναι δημιουργικοί ενώ αισθάνονται λιγότερο περιορισμένοι από τεχνικά ή διοικητικά όρια (Amabile, 1988). Οι Thomas και Velthouse (1990) θεώρησαν ως δεδομένη τη σύνδεση μεταξύ ενδυνάμωσης και ατομικής ευελιξίας, οι οποίες μπορούν να συνεισφέρουν στις καινοτόμες συμπεριφορές. Οι Conger και Kanungo (1988) απέδειξαν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι σημαντική για να υποκινήσει και να διοικήσει αλλαγές σε Οργανισμούς. Από όλα όσα προαναφέρθηκαν συμπεραίνεται ότι, η ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζόμενου ξεκινάει από τον ίδιο τον εργαζόμενο, επηρεάζεται από τον Οργανισμό και βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του.

1.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) αφορά ένα πλήθος αισθημάτων και σκέψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για την απασχόλησή τους. Τα επίπεδα της ικανοποίησης αυτής μπορεί να κυμαίνονται από απόλυτη ικανοποίηση έως την ακραία απογοήτευση. Εκτός της στάσης που υιοθετεί γενικά για τη δουλειά του, ο εργαζόμενος μπορεί να έχει διαμορφώσει άποψη απέναντι σε διάφορες πλευρές της, όπως:

- το είδος των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί,
- τους συναδέλφους του,
- τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους του,
- τις αποδοχές του.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό εργασιακό παράγοντα επειδή μπορεί να επηρεάσει ένα μεγάλο εύρος συμπεριφορών σ' έναν Οργανισμό, όπως τάση παραίτησης ή απουσιασμό από την εργασία (George and Jones, 2000).

Υπάρχουν τρεις σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης ενός εργαζόμενου σε έναν Οργανισμό (George and Jones, 2000):

- η προσωπικότητά του,
- η εργασιακή του κατάσταση και
- η κοινωνική επιρροή που υφίσταται .

1.3.1 Προσωπικότητα του εργαζόμενου

Αποτελεί τον πρώτο παράγοντα που προσδιορίζει το πώς ο εργαζόμενος αισθάνεται για τη δουλειά του και αν είναι ικανοποιημένος από αυτήν (George, 1992). Η προσωπικότητα του εργαζόμενου προκαθορίζει το βαθμό στον οποίο τα αισθήματα και οι σκέψεις για τη δουλειά του είναι θετικές ή αρνητικές. Για παράδειγμα, ένα εξαιρετικά εξωστρεφές άτομο μπορεί να έχει εργασιακή ικανοποίηση σε αυξημένο επίπεδο ενώ το αντίθετο μπορεί να συμβαίνει για ένα εσωστρεφές άτομο (George, 1991).

1.3.2 Εργασιακή κατάσταση

Ίσως η πιο σημαντική πηγή ικανοποίησης του εργαζόμενου είναι η κατάσταση της εργασίας του, δηλαδή (George and Jones, 2000):

- τα καθήκοντα τα οποία εκτελεί
πόσο ενδιαφέροντα ή βαρετά είναι αυτά.
- τα άτομα με τα οποία αλληλεπιδρά
πελάτες, υφιστάμενους, προϊστάμενους
- το εργασιακό του περιβάλλον
επίπεδο ακουστικής όχλησης, ο συνωστισμός, θερμοκρασία
- ο τρόπος με τον οποίο ο Οργανισμός χειρίζεται τον εργαζόμενο
ώρες εργασίας, εξασφάλιση, βαθμός στον οποίο είναι γενναιόδωρες ή δίκαιες οι αποδοχές του.

Γενικά οι περισσότεροι άνθρωποι μάλλον θα αισθάνονταν περισσότερο ικανοποιημένοι από μία δουλειά στην οποία πληρώνονται καλά και είναι εξασφαλισμένοι παρά από μία δουλειά από την οποία δεν πληρώνονται ικανοποιητικά και εκτίθενται σε κίνδυνο διαρκούς απειλής απόλυσης.

1.3.3 Κοινωνική επιρροή που υφίσταται

Τελευταίος παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι η επιρροή που ασκούν άτομα ή ομάδες ατόμων στη συμπεριφορά και τη στάση του εργαζόμενου. Οι συνάδελφοί του, τα μέλη των ομάδων στις οποίες ο εργαζόμενος ανήκει και η ευρύτερη κουλτούρα με την οποία ένα άτομο μεγάλωσε και ζει, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Είναι προφανές ότι η κουλτούρα με την οποία ο εργαζόμενος μεγαλώνει διαφοροποιεί την εργασιακή του ικανοποίηση. Για παράδειγμα, ένας αμερικανός ο οποίος έχει μεγαλώσει σε μία κοινωνία η

οποία δίνει έμφαση στη σημασία που έχουν οι ατομικές επιτυχίες είναι πιθανότερο να ικανοποιείται από μία δουλειά η οποία προκαλεί μεν υψηλά επίπεδα άγχους αλλά αμείβεται υψηλά. Αντίθετα, ένας ιάπωνας που έχει μεγαλώσει σε μία κοινωνία η οποία δίνει έμφαση στο καλό του συνόλου μπορεί να ικανοποιείται λιγότερο με τον ατομικό ανταγωνισμό και τα ατομικά επιτεύγματα (George and Jones, 2000).

Θέματα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, έχουν βρεθεί να αποτελούν τις έννοιες που προηγήθηκαν της προσανατολισμένης προς τον πελάτη συμπεριφοράς των εργαζομένων (Hoffman and Ingram, 1992). Άνθρωποι που βρίσκονται σε μία θετική νοητική κατάσταση είναι περισσότερο πιθανό να είναι αλτρουιστές, εξυπηρετικοί και να σέβονται τους άλλους (Motowidlo, 1984). Είναι πολύ δύσκολο για έναν δυστυχισμένο και μη ικανοποιημένο εργαζόμενο που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη να παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες που να ικανοποιούν τον πελάτη (Rogers et al., 1994). Επιπλέον, ο βαθμός της ικανοποίησης του «εσωτερικού» πελάτη επηρεάζει θετικά τα κέρδη του Οργανισμού μέσω της ικανοποίησης του εξωτερικού πελάτη και της παραμονής του στο πελατολόγιο του Οργανισμού (Reichheld and Sasser, 1990). Η δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα μετακινήσεις / αποχωρήσεις τους και χαμηλές ανταμοιβές από τον Οργανισμό, με αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Schlesinger and Heskett, 1991).

Σύμφωνα με τους Zeithaml και Bitner (2000), οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν σε ικανοποιημένους πελάτες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, καθώς η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να επέλθει μόνο μέσα από την ικανοποίηση του εργαζόμενου (Malhotra and Mukherjee, 2004). Στους Οργανισμούς όπου υπάρχει επαφή με τον πελάτη, η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχεται δεν μπορεί να διαχωριστεί από την «ποιότητα» του εργαζόμενου που την παρέχει (Lewis, 1989). Επειδή η παροχή της υπηρεσίας πραγματοποιείται μέσω της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, οι εργαζόμενοι της «πρώτης γραμμής» καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό με τη συμπεριφορά τους το επίπεδο της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχουν. Όλα τα είδη των συμπεριφορών και των δράσεων που οι εργαζόμενοι της «πρώτης γραμμής» επιδεικνύουν κατά το χρόνο εξυπηρέτησης δεν μπορούν να καθοδηγηθούν από τη διοίκηση. Έτσι, μπορεί να θεωρηθεί ότι κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης έγκειται στη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων της «πρώτης γραμμής» να καθορίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελάτη (Boshoff and Tait, 1996).

Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις οι οποίες υποστηρίζουν ότι, αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης είναι η προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά του (Hoffman and

Ingram, 1992):

- Σύμφωνα με τη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory), τα άτομα εμπλέκονται σε ανταποδοτικές συμπεριφορές, δηλαδή υποστηρίζουν αυτούς από τους οποίους ωφελούνται (Adams, 1965). Ως εκ τούτου μπορεί να ειπωθεί ότι, εκείνος που παρέχει την υπηρεσία επωφελείται από την πληρωμή (εξωγενώς) και από την εργασιακή ικανοποίηση που απορρέει από την εξυπηρέτηση του πελάτη (ενδογενώς).
- Η δεύτερη προσέγγιση υποστηρίζει το επιχείρημα ότι, η προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο πιθανό να εμφανιστεί όταν αυτός βιώνει θετικές επιρροές που επέρχονται από την καλή του διάθεση (Gardner, 1985).

Το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση από την εργασία πηγάζει από τις επιπτώσεις που δημιουργεί η απουσία αυτής. Έτσι επηρεάζει αρνητικά την απόδοση του εργαζομένου, ως ένα βαθμό αυξάνει την απουσία από την εργασία και την παραίτησή του από αυτήν για αναζήτηση καλύτερης. Αντίθετα, η παρουσία της σχετίζεται θετικά με κάποιες συμπεριφορές μέσα στον εργασιακό χώρο οι οποίες ενώ δεν είναι απαιτητές από τη θέση εργασίας και είναι εθελοντικής φύσεως βοηθούν ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα και την επιβίωση του Οργανισμού, όπως κατάθεση προτάσεων βελτίωσης των εγκαταστάσεων του Οργανισμού, βοήθεια προς τους συναδέλφους κ.α. (George and Jones, 2000).

Από όλα όσα προαναφέρθηκαν συμπεραίνεται ότι, η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα αισθημάτων και σκέψεών τους για την απασχόλησή τους και επηρεάζει θετικά τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και την ικανοποίηση των πελατών.

1.4 Προσανατολισμένη προς τον Πελάτη Συμπεριφορά των Εργαζομένων

Η προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων (Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior - CO-OCB) είναι η προθυμία των τελευταίων να (Hoffman and Ingram, 1992):

- βοηθούν τους πελάτες να πάρουν βέλτιστες αποφάσεις για τις αγορές τους,
- βοηθούν τους πελάτες να αξιολογήσουν και να ιεραρχήσουν τις ανάγκες τους,
- προσφέρουν υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών,
- περιγράφουν με σαφήνεια τις παρεχόμενες υπηρεσίες,
- αποφεύγουν παραπλανητικές τακτικές αλλά και τακτικές υψηλής πίεσης προς τους πελάτες.

1.4.1 Προσανατολισμός προς τον πελάτη

Τα τελευταία σαράντα χρόνια, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη (Customer Orientation - CO) έχει αναδυθεί ως ο ακρογωνιαίος λίθος της θεωρίας και της πρακτικής της διοίκησης στον τριτογενή τομέα / τομέα υπηρεσιών (Brady and Cronin, 2001). Ως προσανατολισμός προς τον πελάτη έχει οριστεί η ικανοποίηση των αναγκών του κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησής του από τον εργαζόμενο ενός Οργανισμού (Saxe and Weitz, 1982). Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη μπορεί να θεωρηθεί ως εφαρμογή του μάρκετινγκ σε ατομικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Έτσι, το προσωπικό ενός Οργανισμού που είναι σε μεγάλο βαθμό προσανατολισμένο προς τον πελάτη επιδεικνύει συμπεριφορές που οδηγούν σε μακροχρόνια ικανοποίηση του τελευταίου και αποφεύγει εκείνες που τον δυσανασχετούν (Dunlap et al., 1988).

Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη είναι απαραίτητος για όλους τους Οργανισμούς και ιδιαίτερα σημαντικός για τους Οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Hartline et al., 2000; Kelley, 1992). Αυτό συμβαίνει γιατί, στους τελευταίους, οι εργαζόμενοι που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη αντιπροσωπεύουν τον ίδιο τον Οργανισμό και «παράγουν» τις υπηρεσίες του (Zeithaml and Bitner 1996) ενώ αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους όταν επιδεικνύουν υψηλού βαθμού προσανατολισμό προς τον πελάτη (Dunlap et al., 1988). Επιπλέον, ο Kelley (1992) επιβεβαιώνει ότι, η προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων οδηγεί στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ του Οργανισμού και των πελατών του οι οποίες είναι συμφέρουσες και για τα δύο μέρη. Ως αποτέλεσμα, οι Οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι προς τον πελάτη επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα, σε θέματα κερδοφορίας ή κλίματος εξυπηρέτησης, απ' ό,τι εκείνοι που ακολουθούν άλλους προσανατολισμούς (Hartline et al., 2000). Έτσι, η προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για τις διοικήσεις των Οργανισμών παροχής υπηρεσιών προκειμένου να υποκινήσουν αυτού του είδους τις συμπεριφορές και να βελτιώσουν τα οργανωσιακά τους αποτελέσματα.

1.4.2 Οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη

Ο εργαζόμενος σε έναν Οργανισμό επιδεικνύει οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη (Organizational Citizenship Behavior – OCB) η οποία είναι αντίστοιχη με αυτήν που επιδεικνύει ένας συνειδητοποιημένος πολίτης στην κοινωνία την οποία ζει και αυτό λειτουργεί θετικά στη λειτουργία του Οργανισμού. Έτσι, η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη που επιδεικνύει ο εργαζόμενος ορίζεται ως η εθελοντική και διαρκής δέσμευσή του σε στόχους και μεθόδους για την

επιτυχία του οργανισμού (Brightman and Moran, 1999). Είναι συμπεριφορά πέραν του καθήκοντός του, δεν απαιτείται από τα μέλη του Οργανισμού και είναι αναγκαία για την αποτελεσματική του λειτουργία (Biestock et al., 2003).

Εκτός από την πέραν του καθήκοντος συμπεριφορά (Extra-role behavior), υπάρχει και εκείνη η συμπεριφορά του εργαζόμενου η οποία είναι απαιτητή και αναμενόμενη σε σχέση πάντα με το περιεχόμενο της εργασίας του (in-role behavior). Ο διαχωρισμός των δύο δεν είναι εύκολο να γίνει (Graham, 1991; VanDyne et al., 1994) γιατί και οι δύο αποτελούν περιεχόμενο της συμπεριφοράς του εργαζόμενου στα πλαίσια του Οργανισμού (Biestock et al., 2003).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη είναι ότι δεν εκτελείται βάσει εντολής ανωτέρων. Πολλές φορές, η παροχή υπηρεσιών απαιτεί εθελοντικές συμπεριφορές εργαζομένων οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές για την εντύπωση που έχουν οι πελάτες ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η διανομή των υπηρεσιών συχνά εμπλέκει προσωπική αλληλεπίδραση η οποία μπορεί να είναι σύντομη ή παρατεταμένης διάρκειας. Μέσω της αλληλεπίδρασης αυτής αναπτύσσεται μία σχέση με τους πελάτες του Οργανισμού που βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις ανάγκες αυτών και σε μερικές περιπτώσεις, όπου είναι εφικτό, να προσωποποιείται η παρεχόμενη υπηρεσία με αποτέλεσμα να κάνει τον πελάτη να αισθάνεται σημαντικός. Όμως, η σχέση αυτή αναπτύσσεται μεταξύ του εργαζόμενου και του πελάτη και όχι μεταξύ του Οργανισμού και του πελάτη. Η ακριβής περιγραφή του το πώς γίνεται αυτή η αλληλεπίδραση είναι εξαιρετικά δύσκολη, κυρίως σε περιπτώσεις υπηρεσιών στις οποίες τα αιτήματα και οι απαιτήσεις των πελατών δεν είναι προβλέψιμα και αναμενόμενα. Έτσι, ενώ κάποιες συμπεριφορές μπορούν πολύ εύκολα να προσδιοριστούν άλλες είναι αόριστες και εξαρτώνται από τη στάση και την υποκίνηση του εργαζόμενου. Επομένως, για να μπορέσουν να υπάρξουν τέτοιου είδους αλληλεπιδράσεις στα πλαίσια λειτουργίας ενός Οργανισμού οι εργαζόμενοι του θα πρέπει να εμπλακούν σε μία ομάδα συμπεριφορών, μερικές από τις οποίες είναι πολύ δύσκολο να τους επιβληθούν (Biestock C. et al., 2003).

Άλλο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη είναι ότι, τέτοιου είδους συμπεριφορές προκύπτουν από ανεξάρτητη και ατομική πρωτοβουλία (Biestock C. et al., 2003). Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές έχει αποδειχτεί ότι αυτού του είδους οι πρωτοβουλίες επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης, οι Mohr και Bitner (1995) απέδειξαν ότι η προσπάθεια εξυπηρέτησης που κατέβαλλαν οι εργαζόμενοι είχε σημαντική θετική επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη. Η ατομική πρωτοβουλία είναι επίσης σημαντική για την αποκατάσταση του Οργανισμού από υπηρεσιακές αποτυχίες (Bitner et al., 1990). Βρήκαν ότι οι άμεσες και ικανοποιητικές αντιδράσεις σε υπηρεσιακές αποτυχίες μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα

υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη από αυτά που υπήρχαν πριν η αποτυχία συμβεί. Οι Zeithaml και Bitner (1996) εισηγούνται ότι, επιτυχείς αντιδράσεις στην υπηρεσιακή αποτυχία πρέπει να είναι άμεσες και να συμβαίνουν στην «πρώτη γραμμή». Μία γρήγορη αντίδραση απαιτεί από τους εργαζόμενους της «πρώτης γραμμής» να επιδείξουν ανεξάρτητη και ατομική πρωτοβουλία, η οποία με τη σειρά της επιφέρει αποτελέσματα στην παροχή της υπηρεσίας και κατ' επέκταση στην εντύπωση του πελάτη ως προς την ποιότητα της υπηρεσίας.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη είναι ότι συνεισφέρει στα συμφέροντα του Οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι «πρώτης γραμμής» αλληλεπιδρούν με τους πελάτες συχνά επιλέγουν από μία ποικιλία αποκρίσεων, με διαφορετικού επιπέδου συνεισφορά στην ικανοποίηση του πελάτη και στο όφελος του Οργανισμού. Σε πολλές περιπτώσεις, ο εργαζόμενος εκτιμάει την προσδοκία του πελάτη σε σχέση με το κέρδος του Οργανισμού και επιλέγει το πώς θα ανταποκριθεί. Ασφαλώς, ο Οργανισμός επιθυμεί ο εργαζόμενος της «πρώτης γραμμής» να επιλέγει συμπεριφορές και λύσεις προς το συμφέρον του Οργανισμού, να επιδεικνύει δηλαδή οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη. Είναι λοιπόν φανερό ότι, η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη μπορεί να επηρεάσει θετικά την παροχή της υπηρεσίας και στην εντύπωση του πελάτη για την ποιότητα της υπηρεσίας αυτής (Bitner et al., 1990).

Καθώς οι εθελούσιες αυτές συμπεριφορές δεν απαιτούνται από τον εργαζόμενο συνήθως δεν αποτιμώνται και τυπικά από τα συστήματα επιβράβευσης του Οργανισμού (Organ, 1988). Είναι επίσης πιθανό τα διοικητικά στελέχη να μην αναγνωρίζουν καθόλου την ύπαρξη αυτών των συμπεριφορών ή να τις υπο-εκτιμούν, αν και γνωρίζουν ότι αυτές υπάρχουν. Αξίζει να σημειωθεί ότι, αφού η οργανωσιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι εθελοντική είναι πολύ πιθανό να σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίησή του.

1.4.3 Οργανωσιακό κλίμα για την εξυπηρέτηση και την προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων

Από όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους είναι φανερό ότι, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη και η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη οι οποίοι έχουν ως αποτέλεσμα την προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων προέρχονται από εθελοντική πρωτοβουλία των εργαζομένων του Οργανισμού. Στην περίπτωση όπου ο Οργανισμός επιθυμεί να αναπτύξει και να επιβραβεύσει τέτοιου είδους συμπεριφορές θα πρέπει και να αναπτύξει το αντίστοιχο κλίμα εξυπηρέτησης. Το κλίμα αυτό ονομάζεται οργανωσιακό κλίμα για την εξυπηρέτηση και την προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Στην περίπτωση του οργανωσιακού κλίματος για την εξυπηρέτηση, ο Οργανισμός δίνει εξαιρετική σημασία στην παροχή των υπηρεσιών προς τον εργαζόμενο και στα θέματα που έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση του πελάτη. Επίσης, δίνει διαρκώς έμφαση στις προαναφερθείσες αξίες οδηγώντας στην ανάπτυξη ευνοϊκών αντιλήψεων μεταξύ των μελών του Οργανισμού (Kelley, 1992). Το οργανωσιακό κλίμα για την εξυπηρέτηση θα πρέπει να εφαρμόζει πρακτικές που περιγράφουν τις ενέργειες που απαιτούνται από τους εργαζόμενους για την παροχή υπηρεσιών (Schneider, 1990). Θα πρέπει δηλαδή να δίνεται στους εργαζόμενους του Οργανισμού που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες μία ευκρινέστερη εικόνα του τι απαιτείται από αυτούς (Sujan, 1986).

Τι μπορούν όμως να κάνουν οι οργανισμοί για να προωθήσουν την παροχή ποιοτικής υπηρεσίας ως το μέσο για να διατηρήσουν τους πελάτες τους; Ποιες εσωτερικές δομές, διαδικασίες και ανταμοιβές οδηγούν σε αυτές τις συμπεριφορές των εργαζομένων που ενθαρρύνουν τους πελάτες να αντιλαμβάνονται τις υπηρεσίες που λαμβάνουν ως ανώτερες ποιοτικά; Οι Schneider et al. (1998) πιστεύουν ότι εκείνοι οι οργανισμοί που έχουν δημιουργήσει το κατάλληλο σύνολο συνθηκών για την εργασία έχουν επίσης προσφέρει μία βάση για την ανάπτυξη του κλίματος εξυπηρέτησης. Περαιτέρω δράσεις στον Οργανισμό που εστιάζουν άμεσα στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας οδηγούν σε κλίμα εξυπηρέτησης. Αυτό το κλίμα προτείνεται να εστιάσει στις προσπάθειες και στις ικανότητες των εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών, με σκοπό τη θετική αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.5 Υπάρχουσα Έρευνα

1.5.1 Κλίμα εξυπηρέτησης

Ενώ το κλίμα έχει συστηματικά περιγραφεί ως οι αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για τον Οργανισμό στον οποίο εργάζονται, η έννοια έχει υποφέρει με το πέρασμα των ετών από συγκρουόμενους ορισμούς. Η προσέγγιση που κυριαρχεί αντιλαμβάνεται το κλίμα ως τις κοινές απόψεις των εργαζομένων για τα αποτελέσματα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον Οργανισμό (Patterson et al., 2005). Αυτές οι αντιλήψεις θεωρείται ότι είναι αρχικά μάλλον περιγραφικές αντί συναισθηματικές ή αποτιμητικές (Schneider and Reichers, 1983). Όμως, πρόσφατες ερευνητικές εργασίες αντικρούουν αυτήν την άποψη και θεωρούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων ισχυρά συναισθηματικές ή αποτιμητικές (Patterson et al., 2004).

Στις περισσότερες έρευνες, για την ανάλυση του κλίματος χρησιμοποιήθηκαν ενοποιημένες μονάδες ανάλυσης όπως ομάδα εργασίας, τμήμα ή οργανισμός με αποτέλεσμα να προκύψουν οι έννοιες ομαδικό, τμηματικό και οργανωσιακό κλίμα. Αυτά τα κλίματα έχουν δομηθεί ενοποιώντας ατομικές βαθμολογίες στο κατάλληλο επίπεδο. Η λογική εξήγηση πίσω από την άθροιση των ατομικών δεδομένων είναι η υπόθεση ότι κάθε ομάδα μέσα στον οργανισμό έχει το δικό της κλίμα (James, 1982).

Μετά από την πρόκληση του προσδιορισμού της έννοιας του κλίματος υπάρχει και η πρόκληση της μέτρησης του κλίματος. Η μέτρηση του κλίματος τυπικά έχει προχωρήσει κάτω από την υπόθεση ότι είναι μία πολυδιάστατη έννοια (Gummesson, 1992; Parasuraman et al. 1985, 1988; White and Schneider, 2000). Οι Campbell, et al. (1970) προσδιόρισαν τέσσερις διαστάσεις κοινές σε ένα πλήθος ερευνών για το κλίμα:

- ατομική αυτονομία του εργαζόμενου,
- βαθμός επιβολής των δομών του Οργανισμού στον εργαζόμενο,
- το είδος των ανταμοιβών που λαμβάνει ο εργαζόμενος και
- η ευαισθησία με την οποία ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τον πελάτη.

Οι Parasuraman et al. (1988) ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης του κλίματος, το SERVQUAL και μετά από μία σειρά αναθεωρήσεων του εργαλείου κατέληξαν σε πέντε διαστάσεις του κλίματος:

- η αξιοπιστία που έχει ο Οργανισμός απέναντι στους πελάτες
- οι υποδομές του Οργανισμού
- η προθυμία για ανταπόκριση του Οργανισμού στις απαιτήσεις των πελατών του ,
- η ικανότητα των εργαζομένων ενός Οργανισμού να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες και
- η ευαισθησία με την οποία ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τον πελάτη (εξατομικευμένη εξυπηρέτηση).

Η επανειλημμένη χρήση του SERVQUAL από ερευνητές τους οδήγησε στο συμπέρασμα ότι, δεν υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι είναι κοινοί για τους διάφορους Οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Babakus and Boller, 1992; Cronin and Taylor, 1992). Αποτέλεσμα αυτού ήταν αρκετοί ερευνητές να αναπτύξουν εξειδικευμένα εργαλεία για κάθε περίπτωση Οργανισμού παροχής υπηρεσιών (Schneider and White, 2004).

Ο Schneider (1975, 1990, 2000) αποφεύγει τη χρήση γενικών και πολυδιάστατων μετρήσεων του κλίματος. Υποστήριξε την εξειδικευμένη προσέγγιση στην οποία γίνεται διαχωρισμός ανάλογα με το είδος του κλίματος που θέλουμε κάθε φορά να εξετάσουμε (π.χ. κλίμα εξυπηρέτησης, ασφάλειας, υποστήριξης, κ.α.). Υποστηρίζει ότι, οι διαστάσεις του οργανωσιακού κλίματος

διαφέρουν ανάλογα με το σκοπό της έρευνας και το κριτήριο που μας ενδιαφέρει κάθε φορά και ότι οι γενικευμένες μετρήσεις περιέχουν διαστάσεις οι οποίες είναι άσχετες με την εκάστοτε έρευνα.

Ενώ μία γενική μέτρηση του κλίματος μπορεί να ρωτά τους εργαζόμενους για θέματα σχετικά με την ηγεσία, τις ανταμοιβές και την επιμόρφωση, η μέτρηση για το κλίμα εξυπηρέτησης θα μπορούσε να εστιάζει στις συμπεριφορές της ηγεσίας που σχετίζονται (Schneider and White, 2004):

- με την εξυπηρέτηση (π.χ. σχεδιασμός της εξυπηρέτησης, στοχοθέτηση για την εξυπηρέτηση, κλπ),
- με την αναγνώριση και την ανταμοιβή για τη διανομή διακεκριμένης εξυπηρέτησης και
- με την έμφαση που δίνεται στην ποιότητα της εξυπηρέτησης από τα επιμορφωτικά προγράμματα.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη προσεγγίσεων του οργανωσιακού κλίματος (Patterson et al., 2005):

- η καθολική προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα της πρόβλεψης της γενικής εικόνας του Οργανισμού επιτρέποντας να δούμε τον τρόπο λειτουργίας του (Ashkanasy et al., 2000).
- η εξειδικευμένη προσέγγιση προσφέρει περισσότερο ακριβείς και στοχευμένες πληροφορίες προς χρήση σε διάφορα πεδία, όπως τη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και τη βελτίωση της ασφάλειας των συνθηκών εργασίας (Patterson et al., 2005).

Η ύπαρξη κλίματος εξυπηρέτησης σε έναν Οργανισμό θεωρείται ότι σχετίζεται ισχυρά με:

- την ενδυνάμωση του εργαζόμενου ως προς το γενικότερο επίπεδο αυτονομίας του ρόλου του και της θέσης του μέσα στον Οργανισμό.
 Βασική προϋπόθεση για την ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι η διοίκηση του Οργανισμού να εγκαταλείπει μέρος της εξουσίας της επιτρέποντας στους εργαζόμενους να λαμβάνουν οι ίδιοι ανεξάρτητες αποφάσεις (Bowen and Lawler, 1992; Hartline and Ferrell, 1996).
- την ενδυνάμωση των εργαζομένων ως προς την αίσθηση που αυτοί έχουν για τη διαχείριση της εργασίας τους (Yagil and Gal, 2002).
 Η σχέση αυτή δηλώνει ότι όταν οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται από ένα ισχυρό κλίμα εξυπηρέτησης τότε υπάρχει λιγότερη ανάγκη για στενή επιτήρηση της συμπεριφοράς τους από τη διοίκηση και κατά συνέπεια ο εργαζόμενος βιώνει αυξημένη ανεξαρτησία. Έτσι είναι πιθανό να δημιουργηθεί μία θετική διάθεση από τον εργαζόμενο απέναντι στον πελάτη και μπορεί να αυξήσει την προθυμία του να υιοθετήσει τις αξίες και τους κανόνες του Οργανισμού (Schneider et al., 1998).
- τις ενδυναμωτικές συμπεριφορές της διοίκησης απέναντι στους εργαζόμενους (Yagil and Gal, 2002).
 Όταν η διοίκηση παρέχει στους εργαζόμενους τις απαραίτητες πληροφορίες και τους υποστηρίζει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται θετικά τις ικανότητές του. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Keller και Danseraeu (1995), οι διευθυντές που εφαρμόζουν πρακτικές ενδυνάμωσης στους εργαζόμενους, αναμένεται να αντιμετωπίζονται από αυτούς ως δίκαιοι.

Σύμφωνα με τους Bienstock et al.(2003), η αντίληψη των εργαζομένων ως προς το πώς τους συμπεριφέρεται ο οργανισμός σχετίζεται θετικά με την προσανατολισμένη προς τον πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων. Επίσης, η ύπαρξη κλίματος εξυπηρέτησης σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του (Mahn et al., 2001).

1.5.2 Ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζόμενου

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, η ενδυνάμωση ορίστηκε ως μία έννοια η οποία δηλώνει την υποκίνηση της αποτελεσματικότητας ενός εργαζόμενου από τον ίδιο του τον εαυτό (Conger and Kanungo, 1988). Η ενδυνάμωση στον εργασιακό χώρο έχει αναγνωριστεί ως το νέο και μεγαλύτερο βιομηχανικό «όπλο» ενάντια στις εγχώριες και διεθνείς απειλές που πιθανόν αντιμετωπίζει ένας Οργανισμός (Mathes, 1992; Shipper and Manz, 1992) και έχει τύχει αυξημένης προσοχής (Zani and Pietrantonio, 2001).

Ενώ η λέξη «ενδυνάμωση» είναι σχετικά καινούρια, η ιδέα της παραχώρησης εξουσίας στους εργαζόμενους ενός Οργανισμού για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία τους ως ένα μέσο βελτίωσης της απόδοσης δεν είναι εντελώς καινούρια στη βιβλιογραφία. Κάθε ερευνητής δίνει διαφορετική έννοια στον όρο «ενδυνάμωση» (Menon, 2001). Ο Burke (1986) εξισώνει την ενδυνάμωση με την εξουσιοδότηση του εργαζομένου ως μία πράξη που γίνεται από τη διοίκηση του Οργανισμού ενώ οι Tomas και Velthouse (1990) αναφέρονται στην ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου (εσωτερική κατάσταση). Όπου ψυχολογική ενδυνάμωση εργαζομένου είναι η στάση του με την οποία επιθυμεί και αισθάνεται ικανός να δίνει πνοή στο περιεχόμενο της εργασίας του (Spreitzer, 1995).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ενδυνάμωσης του εργαζομένου που αναγνωρίστηκαν μέχρι σήμερα μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (Dimitriades, 2004):

- Προσωπικοί παράγοντες
αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία (Mainiero, 1986; Spreitzer, 1996; Zani and Pietrantonio, 2001) και τις ψυχολογικές μεταβλητές (Dimitriades, 2002; Honneger and Appelbaum, 1998; Menon, 2001; Menon and Hartmann, 2000; Spreitzer, 1995),
- Παράγοντες που έχουν σχέση με τον εργασιακό ρόλο
(Cagne et al., 1997; Hayes, 1994; Spreitzer, 1996; Savery and Lucks, 2001),
- Παράγοντες που έχουν σχέση με τον Οργανισμό
(Menon, 2001; Menon and Pethe, 2002; Sagie, 2002; Siegall and Gartner, 2000; Spreitzer, 1995; 1996) και
- Παράγοντες που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας
(Cunningham et al., 1996).

Ενώ τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης περιλαμβάνουν :

- την εμπλοκή του εργαζομένου στην εργασία
(Menon, 2001; Menon and Pethe, 2002),
- την εργασιακή ικανοποίηση
(Hayes, 1994; Savery and Lucks, 2001),
- τη δέσμευση του εργαζομένου στον Οργανισμό
αισθάνεται ότι αποτελεί σημαντικό κομμάτι του Οργανισμού (Menon, 2001) και
- την πέραν του καθήκοντος οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη του εργαζομένου
(Menon, 2001).

Όλα τα παραπάνω (προσδιοριστικοί παράγοντες και αποτελέσματα) παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί (Dimitriades, 2004).

Πίνακας 1: Αποδεδειγμένοι Συσχετισμοί της Ενδυνάμωσης

ANTECEDENTS	
<i>PERSON FACTORS</i>	<i>ORGANISATION FACTORS</i>
<p>DEMOGRAPHICS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gender (Mainiero, 1986; Spreitzer, 1996, Zani & Pietrantonio, 2001) - Age (Spreitzer, 1996) <p>PSYCHOLOGICAL ATTRIBUTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Self-Esteem (Menon, 2001; Spreitzer, 1995) - Locus Control (Honneger & Appelbaum, 1998) - Cultural Values (Dimitriades, 2002) - Career Values (Menon & Hartmann, 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Culture (Sagie, 2002) - Climate (Menon & Pethe, 2002; Spreitzer, 1996) - Centralization (Menon, 2001; Sagie, 2002) - Leadership Behaviour (Menon, 2001; Sagie, 2002) - Communication Practices (Siegall & Gardner, 2000; Spreitzer, 1996) - Reward Systems (Spreitzer, 1995) - Size (Spreitzer, 1996)
<i>JOB / WORK ROLE FACTORS</i>	<i>CONTEXT FACTORS</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Job Characteristics (Hayes, 1994; Cagne et al, 1997) - Role Ambiguity (Spreitzer, 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> - Industry Type (Cunningham et al, 1996)
OUTCOMES	
<ul style="list-style-type: none"> - Job Involvement (Menon, 2001; Menon & Pethe, 2002) - Job Satisfaction (Hayes, 1994; Savery & Lucks, 2001) - Organisational Commitment (Menon, 2001) - Extra Role Behaviour (Menon, 2001) 	

Τέλος, ο Hopkins (2002) υποστήριξε ότι, η ενδυνάμωση (η επαγγελματική εκπαίδευση προς τους εργαζόμενους, οι εμπειρίες που προάγουν την ανάπτυξη τους και η υποστήριξη που λαμβάνουν από τη διοίκηση) σχετίζεται θετικά με την προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων.

1.5.3 Εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο, η εργασιακή ικανοποίηση αφορά ένα πλήθος αισθημάτων και σκέψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για την απασχόλησή τους. Τα επίπεδα της ικανοποίησης αυτής μπορεί να κυμαίνονται από απόλυτη ικανοποίηση έως την ακραία απογοήτευση (George and Jones, 2000). Ευρήματα ερευνών υποστηρίζουν ότι, η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι μία στατική κατάσταση αλλά υφίσταται επιρροή και τροποποίηση από δυνάμεις εντός και εκτός του εργαζομένου, δηλαδή τα προσωπικά του χαρακτηριστικά αλλά και αυτά του άμεσου εργασιακού του περιβάλλοντος (Baran, 1986). Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί από πλήθος ερευνητών σε σχέση με άλλες παραμέτρους όπως την απόδοση, την ικανοποίηση των πελατών, κ.α.

Η πιθανή συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων με την απόδοση έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές. Αρκετοί από αυτούς υποστήριξαν την ύπαρξη αυτής της συσχέτισης (Petty et al., 1984; Schneider and Bowen, 1995; Yousef, 2000) ενώ κάποιοι άλλοι την αμφισβήτησαν (Organ, 1977; Vroom, 1964; Silvestro and Cross, 2000). Μερικοί ερευνητές, από την πρώτη ομάδα, έχουν αποδείξει ισχυρή θετική συσχέτιση (Hartline and Ferrell, 1996; MacKenzie et al., 1998; Yousef, 2000) ενώ κάποιοι άλλοι δεν έχουν βρει κάποια σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων (Meyer et al., 1989; Boshoff and Tait, 1996).

Οι Zeithaml και Bitner (2000) ερευνήσαν τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης των πελατών. Απέδειξαν ότι, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό σε ικανοποιημένους πελάτες ενώ σύμφωνα με τους Bitner et al. (1990) η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προκαλέσει μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η χαμηλή ποιότητα θα οδηγήσει σε δυσαρέσκεια των πελατών και κατ' επέκταση σε αρνητική φήμη για τους εργαζόμενους και τον Οργανισμό (Bitner, 1990).

Επίσης, ερευνήθηκε η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με το κατά πόσο η εργασία ταιριάζει σε αυτούς (job-fit). Οι Zeithaml et al. (1990) ισχυρίζονται ότι, οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν ταιριάζουν στα καθήκοντά τους δε θα είναι ποτέ ικανοί να παρέχουν ποιοτική υπηρεσία. Οι Boshoff και Tait (1996) υποστηρίζουν αυτό το επιχείρημα αλλά αναδεικνύουν ως σημαντικότερο παράγοντα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι πολύ πιθανό να ταιριάζουν επίσης και στα καθήκοντά τους.

Θεωρώντας ότι η εργασιακή ένταση παρατηρείται όταν οι εργαζόμενοι ενοχλούνται από θέματα

σχετικά με την εργασία τους, οι Rogers. et al. (1994) απέδειξαν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ αυτής και της εργασιακής ικανοποίησης.

Μερικοί ερευνητές προσπάθησαν να διερευνήσουν πιθανή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με τη σύγκρουση των ρόλων (role conflict). Η σύγκρουση των ρόλων σ' έναν εργαζόμενο παρατηρείται όταν οι απαιτήσεις ως προς αυτόν από τη διοίκηση και τους πελάτες του Οργανισμού είναι αντιφατικές, με αποτέλεσμα να εμφανίζει ασυνεπή συμπεριφορά ως προς τη μία από τις δύο πλευρές. Φυσικά, η σύγκρουση των ρόλων παρατηρείται και στην περίπτωση όπου ο εργαζόμενος καλείται να εκτελέσει αντιφατικές εντολές που προέρχονται από διάφορα διοικητικά στελέχη του Οργανισμού (Rogers. et al., 1994). Κατά την προσπάθεια που καταβάλλουν τα άτομα να αντεπεξέλθουν σε αυτή τη σύγκρουση μπορεί να εμφανίσουν διάφορες ψυχολογικές αντιδράσεις, όπως παραίτηση και αποφυγή επικοινωνίας με εκείνους που προκαλούν τη σύγκρουση (Rizzo et al., 1970). Η έρευνα έχει αποδείξει εμπειρικά ότι η αύξηση της σύγκρουσης των ρόλων αυξάνει την εργασιακή ένταση και μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση (Churchill et al., 1974; 1976; 1985; Kelly et al., 1981; Walker et al., 1975). Επίσης βρέθηκε ότι και η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από τη σύγκρουση ρόλων (Rizzo et al., 1970). Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εργασιακή ικανοποίηση στην παροχή υπηρεσιών ενός Οργανισμού μπορεί να αυξηθεί βελτιώνοντας την αποσαφήνιση των ρόλων τους, μειώνοντας τη σύγκρουση των ρόλων τους και μειώνοντας την εργασιακή ένταση. Τα ευρήματα αυτά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνονται οι προσλήψεις, η επιμόρφωση, η περιγραφή θέσεων αλλά και διοίκηση ενός Οργανισμού (Rogers et al., 1994).

Τέλος, έρευνα απέδειξε ότι υπάρχει άμεση σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της προσανατολισμένης προς τον πελάτη συμπεριφοράς των εργαζομένων (Murphy et al., 2002; Hoffman and Ingram, 1992). Επίσης, διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης όπως τα καθήκοντα της θέσης εργασίας, οι συνάδελφοι, η επιτήρηση από τους ανώτερους και η προαγωγή βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με την προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά. Ενδιαφέρον είναι ότι, η ικανοποίηση από τις αποδοχές δε σχετίζεται σημαντικά με αυτού του είδους τις συμπεριφορές. Οι ενδογενείς ανταμοιβές, όπως η ικανοποίηση που απορρέει από την εξυπηρέτηση του πελάτη, μπορεί να παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά από τις αντίστοιχες εξωγενείς όπως η χρηματική ανταμοιβή.

1.5.4 Προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, η προσανατολισμένη προς τον πελάτη συμπεριφορά των εργαζομένων διαμορφώθηκε ως η προθυμία των τελευταίων να βοηθούν τους πελάτες να πάρουν βέλτιστες αποφάσεις για τις αγορές τους και να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους, να προσφέρουν υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών, να περιγράφουν με σαφήνεια τις παρεχόμενες υπηρεσίες, να αποφεύγουν παραπλανητικές τακτικές αλλά και τακτικές υψηλής πίεσης προς τους πελάτες (Hoffman and Ingram, 1992). Επίσης αναφέρθηκε ότι, η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη που ο εργαζόμενος ενός Οργανισμού επιδεικνύει είναι αντίστοιχη με αυτήν που επιδεικνύει ένας συνειδητοποιημένος πολίτης στην κοινωνία την οποία ζει και αυτό λειτουργεί θετικά στη λειτουργία του Οργανισμού.

Για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων ενός Οργανισμού χρησιμοποιούνται διάφορες παραδοσιακές μέθοδοι. Η εκτίμηση / μέτρηση του κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι προς τον πελάτη είναι μία συμπληρωματική μέτρηση της απόδοσης που έχει σχέση με τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι και είναι περισσότερο σύμφωνη με ένα σύστημα ελέγχου που βασίζεται στη συμπεριφορά (συμπεριφορική μέτρηση της απόδοσης). Έτσι, ένα σύστημα το οποίο μετράει όχι μόνο τα αποτελέσματα αλλά και τις ενέργειες των εργαζομένων θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως ένα πληρέστερο σύστημα μέτρησης της απόδοσής τους (Churchill et al., 1985).

Η βασική διαφορά μεταξύ της συμπεριφορικής και της παραδοσιακής μέτρησης μπορεί να γίνει κατανοητή αφού ορίσουμε τις παρακάτω έννοιες (Churchill et al., 1985).

- συμπεριφορά
αναφέρεται στο τι κάνει ο εργαζόμενος στη θέση εργασίας του, δηλαδή τα καθήκοντά του
- απόδοση
εκτιμάται βάσει συμπεριφοράς (εργασιακά καθήκοντα) σε σχέση με τη συνεισφορά του εργαζόμενου στους στόχους του Οργανισμού
- αποτελεσματικότητα
αναφέρεται σε μερικούς συνοπτικούς δείκτες των αποτελεσμάτων του Οργανισμού για τους οποίους ένα άτομο είναι τουλάχιστον μερικώς υπεύθυνο (π.χ. ο όγκος πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς).

Στα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, απόδοση και αποτελεσματικότητα αποτελούν αναπόσπαστα μέρη των συστημάτων ελέγχου που βασίζονται στα εξαγόμενα αποτελέσματα. Το μεγαλύτερο πρόβλημα στα συστήματα αυτά είναι ότι οι εργαζόμενοι

αξιολογούνται και ανταμείβονται με βάση τα αποτελέσματα του Οργανισμού και όχι βάση των συμπεριφορών που χρησιμοποιήθηκαν ώστε αυτά να επιτευχθούν. Έτσι, τα συστήματα που βασίζονται στα εξαγόμενα αποτελέσματα εστιάζουν τις προσπάθειες των εργαζομένων σε δραστηριότητες με άμεσα αποτελέσματα και επιτρέπουν συμπεριφορές που μπορούν μακροπρόθεσμα να βλάψουν τον Οργανισμό (π.χ. έλλειψη προσοχής στην ικανοποίηση του πελάτη, χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, κλπ). Επιπλέον, τα συστήματα αυτά μπορεί να επιβάλλουν ποινή στους εργαζόμενους για αποτελέσματα τα οποία είναι εκτός του δικού τους ελέγχου. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να τιμωρηθεί γιατί διέθεσε πολύ χρόνο για έναν πελάτη αν και ο τελευταίος μπορεί να επιζητούσε ακόμη επιπρόσθετη προσοχή. Αντιθέτως, αυτού του τύπου το σύστημα μπορεί να επιβραβεύσει έναν εργαζόμενο που έχει πιέσει χρονικά έναν πελάτη ώστε να παρέχει σε αυτόν υπηρεσία σε λιγότερο χρόνο (Anderson and Richard, 1987).

Το αρχικό ενδιαφέρον των ερευνητών για την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη ήταν να προσδιοριστούν εκείνες οι συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες αν και δεν ορίζονταν σαφώς από την περιγραφή θέσης (job description) παρ' όλ' αυτά βελτίωναν την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού (Bienstock et al., 2003). Σύμφωνα με τους Smith et al., (1983) με τον όρο της οργανωσιακής συμπεριφορά πολίτη οι ερευνητές αναφέρονταν στην πέραν του καθήκοντος συμπεριφορά του εργαζόμενου (extra-role behavior). Επίσης, σύμφωνα με τους Gonzalez and Garazo (2006), οι διαστάσεις οι οποίες ήταν ευρύτερα αναγνωρισμένες και χρησιμοποιούνταν σε αυτού είδους τις έρευνες ήταν εκείνες που είχαν προταθεί από τον Organ (1988) και οι οποίες είναι ο αλτρουισμός, η ευγένεια, το φίλαθλο πνεύμα, η αστική αρετή και η ευσυνειδησία.

Όμως, διάφοροι ερευνητές (Graham, 1991; VanDyne et al., 1994) υποστήριξαν ότι η διάκριση της εντός και της πέραν του καθήκοντος συμπεριφοράς δε διευκολύνει την αποσαφήνιση του όρου της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη γιατί και οι δύο εξαρτώνται από το χρόνο, τον Οργανισμό και τους εργαζόμενους (Bienstock et al., 2003).

Ο Graham (1991) αναγνώρισε τρεις κατηγορίες συμπεριφορών:

- η οργανωσιακή υπακοή
 χαρακτηρίζεται εκείνη η συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την οποία αναγνωρίζουν και αποδέχονται την ύπαρξη και χρησιμότητα κανονισμών που είναι απαραίτητοι για τη διοίκηση του Οργανισμού. Αυτού του είδους οι συμπεριφορές μετρούνται τακτικά με την τυπική αξιολόγηση των εργαζομένων (Bienstock et al., 2003,).
- η οργανωσιακή αφοσίωση
 αφορά την αφοσίωση των εργαζομένων στον Οργανισμό και επιδεικνύεται με συμπεριφορές που τον προασπίζουν ενάντια σε απειλές, που συνεισφέρουν στην καλή του φήμη και αναπτύσσουν μεταξύ τους συνεργασία για να υπηρετήσουν τα συμφέροντα του Οργανισμού (VanDyne et al., 1994).
- η οργανωσιακή συμμετοχή
 χαρακτηρίζεται από την εμπλοκή των εργαζομένων στη διοίκηση του Οργανισμού και οι συμπεριφορές με τις οποίες αυτή επιδεικνύεται είναι η παρακολούθηση μη υποχρεωτικών συναντήσεων, η συζήτηση νέων ιδεών με συναδέλφους και η συνεχής ενημέρωσή τους για τα θέματα του Οργανισμού (Bienstock et al., 2003; VanDyne et al., 1994).

Υπό το πρίσμα αυτών των προσεγγίσεων, πολλοί ερευνητές κατέληξαν σε μία ποικιλία μετρήσεων της οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη (Dimitriades, 2007).

Έρευνες έδειξαν ότι, η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη συνεισφέρει θετικά στα αποτελέσματα του Οργανισμού και ιδιαίτερος στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Kelley and Hoffman, 1997; Bell and Menguc, 2002) καθώς επίσης και στη γενικότερη απόδοση του Οργανισμού (Podsakoff and McKenzie, 1997). Επίσης, βρέθηκαν τρεις βασικοί παράγοντες να προμηνύουν την εμφάνιση οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη (Dimitriades, 2007):

- προσωπικοί παράγοντες του εργαζομένου
 περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και της εργασιακής του συμπεριφοράς μέσα στον Οργανισμό, δηλαδή: την εργασιακή του ικανοποίηση (McKenzie et al., 1998; Bettencourt et al., 2001), την οργανωσιακή του δέσμευση (Podsakoff et al., 1996; McKenzie et al., 1998) και την εργασιακή του εμπλοκή (Hoffi- Hofstetter and Mannheim, 1999).
- παράγοντες σχετικοί με το εργασιακό καθεστώς του Οργανισμού
 περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία τους (Moorman, 1991; Netemeyer et al., 1997)
- παράγοντες σε σχέση με τη θέση του εργαζομένου
 περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις και τις παροχές της θέσης εργασίας του (VanDyne et al., 1994).

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι, όσα προαναφέρθηκαν και αφορούν την οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη δεν έχουν ερευνηθεί κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικές κουλτούρες. Είναι πολύ πιθανό το πολιτισμικό υπόβαθρο να ενθαρρύνει ή να αποτρέπει την επίδειξη οργανωσιακής συμπεριφοράς πολίτη από την πλευρά του εργαζόμενου κι έτσι να εξασθενήσει την επιρροή εκείνων των παραγόντων που την προμηνύουν (Paine and Organ, 2000).

2. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας ήταν να εξετάσει το βαθμό που η συμπεριφορά των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού είναι προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε η επίδραση τριών προσδιοριστικών παραγόντων της προσανατολισμένης προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφοράς των εργαζομένων: το κλίμα εξυπηρέτησης, την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση.

Αναλυτικότερα, σε σχέση με την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά, εξετάστηκε αν:

- ο εργαζόμενος υπερβαίνει τα τυπικά του καθήκοντα προκειμένου να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες στον πελάτη / πολίτη.
Αν δηλαδή αναλαμβάνει πρωτοβουλίες σε εθελούσια βάση, αν βοηθά τους συναδέλφους του και αν ανταλλάσσει ιδέες μαζί τους για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- υποβάλλονται από μέρους του εργαζόμενου καινοτόμες προτάσεις με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και αν προσπαθεί να επιλύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πελάτης / πολίτης.

Για το κλίμα εξυπηρέτησης, εξετάστηκε αν η Διοίκηση:

- θέτει ξεκάθαρα καθορισμένα πρότυπα για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών,
- συνεργάζεται σε τακτική βάση με τους εργαζόμενους και επιδιώκει τη μεταξύ τους συνεργασία για τον ίδιο σκοπό,
- στηρίζει τους εργαζόμενους που είναι επινοητικοί στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και αν
- τους παρέχει την απαραίτητη εκπαίδευση με σκοπό την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.

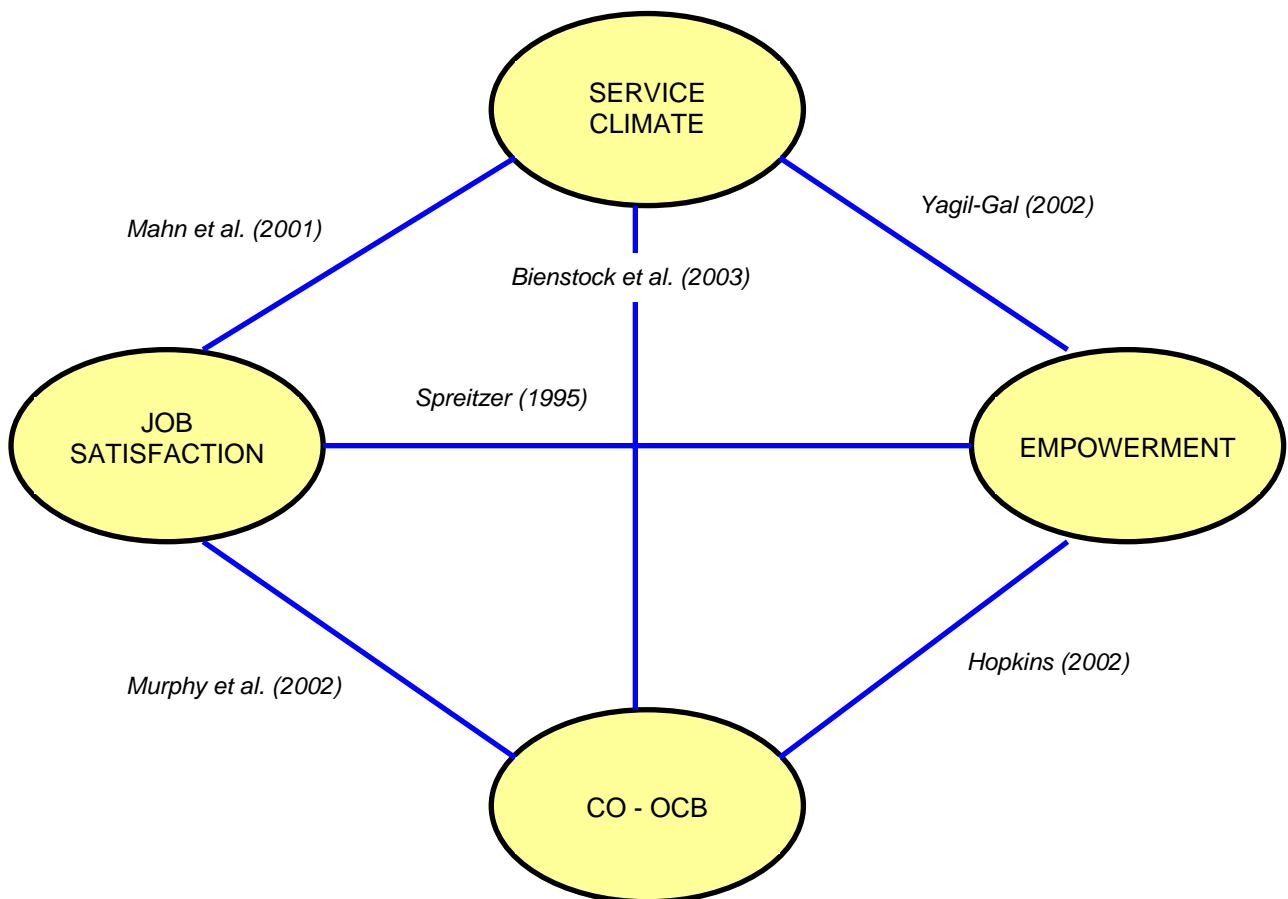
Σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ερευνήθηκε αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με την εργασία του στον Οργανισμό. Όσον αφορά την ενδυνάμωση ερευνήθηκε:

- η σημασία που έχει για τον εργαζόμενο η εργασία του,
- η αυτοπεποίθησή του να εκτελέσει συγκεκριμένα καθήκοντα,
- η δυνατότητα που έχει να επηρεάσει τόσο τους στόχους όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας του σε στρατηγικό, διοικητικό ή εκτελεστικό επίπεδο.

Για το σκοπό αυτό διατυπώθηκαν οι παρακάτω έξι υποθέσεις:

- H1:** Το κλίμα εξυπηρέτησης συμβάλλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.
- H2:** Το κλίμα εξυπηρέτησης συσχετίζεται θετικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου.
- H3:** Το κλίμα εξυπηρέτησης σχετίζεται θετικά με την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- H4:** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και προσανατολισμένης προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφοράς των εργαζομένων.
- H5:** Η ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου, σχετίζεται θετικά με την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- H6:** Η ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου και η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται θετικά.

Οι παραπάνω υποθέσεις απεικονίζονται στο Διάγραμμα 1 που ακολουθεί:



Διάγραμμα 1: Σχέσεις μεταξύ Κλίματος Εξυπηρέτησης, Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης, Εργασιακής Ικανοποίησης και Προσανατολισμένης προς τον Πελάτη / Πολίτη Συμπεριφοράς

3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων

Για την πραγματοποίηση της έρευνας συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με χρήση ερωτηματολογίου (Παράρτημα Ι), το οποίο περιείχε συνολικά τριάντα τρεις ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος περιελάμβανε δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο (όπως αυτό ορίζεται στο δημόσιο τομέα), έτη υπηρεσίας, θέση που κατέχει στην ιεραρχία (διευθυντής/-τρια ή προϊστάμενος/-η) και οργανωσιακός ρόλος του (δηλαδή αν εξυπηρετεί κυρίως πολίτες ή όχι).

Το δεύτερο μέρος περιείχε συνολικά είκοσι επτά ερωτήσεις. Χρησιμοποιήθηκαν τέσσερα εργαλεία μέτρησης / ερωτηματολόγια, τα οποία ενοποιήθηκαν σε ένα και είναι τα ακόλουθα:

- κλίμα εξυπηρέτησης (Schneider, 1998) το οποίο περιελάμβανε πέντε ερωτήσεις,
- ψυχολογική ενδυνάμωση εργαζομένων (Spreitzer, 1995) το οποίο περιελάμβανε δώδεκα ερωτήσεις,
- εργασιακή ικανοποίηση (Malhotra and Mukherjee, 2004) το οποίο περιελάμβανε τρεις ερωτήσεις και
- προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (Dimitriades, 2007) το οποίο περιελάμβανε επτά ερωτήσεις.

Οι απαντήσεις που αφορούσαν το δεύτερο μέρος δίδονταν βάσει μίας κλίμακας τύπου Likert πέντε διαβαθμίσεων, οι οποίες κυμαίνονταν από την επιλογή «5. Συμφωνώ απολύτως» μέχρι την επιλογή «1. Διαφωνώ απολύτως». Πριν την έναρξη της έρευνας, διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων με σκοπό τον προέλεγχο (pretesting) και τροποποιήθηκε σύμφωνα με τις παρατηρήσεις αυτών ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητό.

3.2 Δείγμα

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε μόνιμους υπαλλήλους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού (Δήμων) και όχι σε εργαζόμενους των νομικών τους προσώπων. Οι Ο.Τ.Α. που συμμετείχαν στην έρευνα βρίσκονται σε νομούς της Κεντρικής Μακεδονίας και της Θεσσαλίας και παρουσιάζονται με αλφαβητική σειρά στον Πίνακα 2 που ακολουθεί. Η επιλογή τους έγινε με κριτήριο την ευκολία προσέγγισής τους και η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο διάστημα μεταξύ Φεβρουαρίου-Απριλίου 2007.

Πίνακας 2: Οι Δήμοι που Συμμετείχαν στην Έρευνα

A/A	ΔΗΜΟΣ
1	Αγίου Παύλου - Ν.Θεσσαλονίκης
2	Αριδαίας - Ν.Πέλλης
3	Βόλου - Ν.Μαγνησίας
4	Έδεσσας - Ν.Πέλλης
5	Εξαπλατάνου - Ν.Πέλλης
6	Θερμαϊκού - Ν.Θεσσαλονίκης
7	Θέρμης - Ν.Θεσσαλονίκης
8	Κατερίνης - Ν.Πιερίας
9	Λαρισαίων - Ν.Λαρίσας
10	Μίκρας - Ν.Θεσσαλονίκης
11	Νέας Ιωνίας - Ν.Μαγνησίας
12	Σκύδρας - Ν.Πέλλης

Διανεμήθηκαν 338 ερωτηματολόγια με προσωπική επίσκεψη στους χώρους εργασίας ενώ η συμπλήρωσή τους έγινε από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Επεστράφησαν συμπληρωμένα 240 ερωτηματολόγια, δηλαδή συνολική ανταπόκριση 71% και έγιναν αποδεκτά 233 για την ανάλυση που ακολούθησε. Το δείγμα αφορούσε ως επί το πλείστον διοικητικούς εργαζόμενους κάθε εκπαιδευτικής βαθμίδας και θέσης στην ιεραρχία. Αναλυτικότερα, από το σύνολο των απαντημένων ερωτηματολογίων:

- το 38,63% είναι άντρες ενώ το 61,37% είναι γυναίκες,
- το 18,45% κατέχει θέση ευθύνης (διευθυντής ή προϊστάμενος),
- το 54,50% εξυπηρετεί κατά κύριο λόγο πολίτες,
- ο μέσος εργαζόμενος ανήκει στην τρίτη ηλικιακή ομάδα (Πίνακας 3) ενώ απασχολείται στον Οργανισμό 13,8 έτη.

Πίνακας 3: Πίνακας Συχνοτήτων Ηλικιών

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ %
18 - 29	8	3,4	3,4
30 - 39	95	40,8	44,2
40 - 49	78	33,5	77,7
50 - 59	49	21,0	98,7
60 -	3	1,3	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	233	100,0	

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων παρουσιάζεται ποσοστιαία στον Πίνακα 4 που ακολουθεί. Όπου ΥΕ: Υποχρεωτική Εκπαίδευση, ΔΕ: Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, ΤΕ: Τεχνολογική Εκπαίδευση (ΤΕΙ), ΠΕ: Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση, ΜΕ: Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση.

Πίνακας 4: Ποσοστιαία Σύνθεση Δείγματος ανά Φύλο και Κατηγορία Εκπαίδευσης

ΦΥΛΟ	ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	ΜΕ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΔΡΕΣ	2,6	13,7	6,0	14,6	1,7	38,6
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	0,4	20,2	8,6	30,0	2,1	61,3
ΣΥΝΟΛΟ	3,0	33,9	14,6	44,6	3,9	100,0

3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε με προσωπική επίσκεψη στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας τους και μετά από συνεννόηση με το διευθυντή προσωπικού του Οργανισμού. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από επιστολή στην οποία αναφέρονταν ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας καθώς και συγκεκριμένες οδηγίες για τη συμπλήρωση αυτού (Παράρτημα Ι).

Προσωπική συνέντευξη δεν πραγματοποιήθηκε ενώ η συλλογή των ερωτηματολογίων γινόταν μετά από δεύτερη επίσκεψη. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν προαιρετική και τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιστρέφονταν σε κλειστό φάκελο για την εξασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

4.1 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από την Ζωή Δημητριάδη, Αν. Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS . Οι μεταβλητές V8 έως V34, που παρουσιάζονται στον Πίνακα 5 που ακολουθεί, αντιστοιχούν στις είκοσι επτά ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Ι). Στο συγκεκριμένο πίνακα παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών αυτών (μέγιστες και ελάχιστες τιμές, μέσοι όροι και τυπική απόκλιση). Παρατηρείται ότι, αρκετές μεταβλητές έχουν μέσο όρο (Μ.Ο.) περίπου στο 3,5 ενώ η πλειοψηφία των αποκλίσεων βρίσκεται κάτω από τη μονάδα.

Πίνακας 5: Περιγραφικά Στατιστικά των Μεταβλητών (πλην δημογραφικών)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
V8 (ερωτ.7)	1,00	5,00	4,3562	,72348
V9 (ερωτ.8)	3,00	5,00	4,5322	,58725
V10 (ερωτ.9)	2,00	5,00	4,1717	,81244
V11 (ερωτ.10)	1,00	5,00	3,4678	,94232
V12 (ερωτ.11)	3,00	5,00	4,3820	,60531
V13 (ερωτ.12)	2,00	5,00	4,3090	,68780
V14 (ερωτ.13)	1,00	5,00	3,4421	1,05754
V15 (ερωτ.14)	1,00	5,00	3,6052	,99497
V16 (ερωτ.15)	1,00	5,00	3,6481	,94034
V17 (ερωτ.16)	1,00	5,00	3,4206	,92097
V18 (ερωτ.17)	1,00	5,00	3,3262	1,01966
V19 (ερωτ.18)	1,00	5,00	3,5322	1,02134
V20 (ερωτ.19)	1,00	5,00	3,6910	,96880
V21 (ερωτ.20)	2,00	5,00	4,3391	,67663
V22 (ερωτ.21)	1,00	5,00	4,2318	,77539
V23 (ερωτ.22)	1,00	5,00	2,6137	1,06519
V24 (ερωτ.23)	1,00	5,00	3,2876	1,04166
V25 (ερωτ.24)	1,00	5,00	3,5966	,81494
V26 (ερωτ.25)	1,00	5,00	3,7854	,98975
V27 (ερωτ.26)	1,00	5,00	3,8884	,82811
V28 (ερωτ.27)	1,00	5,00	3,5622	,92230
V29 (ερωτ.28)	1,00	5,00	2,9957	1,08476
V30 (ερωτ.29)	1,00	5,00	3,5708	1,02781
V31 (ερωτ.30)	1,00	5,00	4,1030	,72376
V32 (ερωτ.31)	1,00	5,00	3,6781	,92582
V33 (ερωτ.32)	1,00	5,00	3,5064	1,08326
V34 (ερωτ.33)	1,00	5,00	2,9185	1,01168

Τη μέγιστη και την ελάχιστη τιμή του Μ.Ο. έχουν οι μεταβλητές V9 και V23 αντίστοιχα, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6: Μέγιστες και Ελάχιστες Τιμές Μ.Ο.

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		
V9	<i>Πιστεύω πως είμαι ικανός / -η να κάνω καλά τη δουλειά μου</i>	4,5322
V23	<i>Στους υπαλλήλους παρέχεται εκπαίδευση για άριστη εξυπηρέτηση των πολιτών</i>	2,6137

Η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή της τυπικής απόκλισης εμφανίζονται για τις μεταβλητές V29 και V9 και παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 7 που ακολουθεί.

Πίνακας 7: Μέγιστες και Ελάχιστες Τιμές Τυπικής Απόκλισης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		
V29	<i>Η εκάστοτε Διοίκηση παρέχει στήριξη στους εργαζόμενους που είναι επινοητικοί όσον αφορά τη βελτίωση εξυπηρέτησης του πολίτη</i>	1,08476
V9	<i>Πιστεύω πως είμαι ικανός / -η να κάνω καλά τη δουλειά μου</i>	,58725

4.2 Παραγοντική Ανάλυση

Αρχικά πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis - EFA). Το προτεινόμενο μοντέλο, όπως αυτό παρουσιάστηκε στο Διάγραμμα 1, έδειξε πολύ καλούς δείκτες προσαρμοστικότητας. Από την EFA προέκυψαν τρεις σύνθετοι, πλήρως διακριτοί παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας αποτελούνταν από δύο επιμέρους υποπαράγοντες το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) και την εργασιακή ικανοποίηση (SAT), οι οποίοι αλληλεπικαλύπτονταν. Ο δεύτερος παράγοντας αποτελούνταν από τις τέσσερις διαστάσεις (όπως αυτές ορίστηκαν παραπάνω - Spreitzer, 1995) της ψυχολογικής ενδυνάμωσης - EMP (η ικανότητα - EMP1, η σημασία - EMP2, ο αυτοπροσδιορισμός - EMP3 και η επιρροή - EMP4) και ο τρίτος παράγοντας ερμηνεύτηκε ως η προσανατολισμένη προς τον πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB). Οι παράγοντες όπως αυτοί προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση παρουσιάζονται αναλυτικότερα στον Πίνακα 8 που ακολουθεί.

Πίνακας 8: Διακριτοί Παράγοντες Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ					
	CLI & SAT	EMP1	EMP2	EMP3	CO-OCB	EMP4
V14	,860					
V18	,743					
V29	,668					
V23	,644					
V11	,638					
V17	,562					
V34	,549					
V25	,521					
V9		,868				
V8		,841				
V21		,821				
V30			-,832			
V26			-,831			
V33			-,774			
V19				-,842		
V24				-,805		
V15				-,792		
V12					-,709	
V31					-,686	
V10					-,671	
V22					-,649	
V13					-,610	
V28					-,552	
V16					-,506	
V27						-,657
V20						-,581
V32						-,430

- Extraction Method: Principal Component Analysis.

- Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Όπως προαναφέρθηκε ο πρώτος παράγοντας είναι το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) και η εργασιακή ικανοποίηση (SAT) μαζί. Ο παράγοντας αυτός ευθύνεται για το 31,43% της διακύμανσης (Παράρτημα II - Πίνακας Π1) και αποτελείται συνολικά από τα στοιχεία του κλίματος

εξυπηρέτησης (V11, V14, V18, V23, V29) και τα στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης (V17, V25, V34).

Δεύτερος παράγοντας είναι η ενδυνάμωση των εργαζομένων (EMP) ο οποίος, όπως προαναφέρθηκε, αποτελείται από τέσσερις άλλους παράγοντες και πιο συγκεκριμένα:

- η ικανότητα (EMP1) η οποία αποτελείται από τρεις μεταβλητές (V8, V9, V21) και εξηγεί το 11,65% της διακύμανσης,
- η σημασία (EMP2) η οποία αποτελείται από τρεις μεταβλητές (V20, V30, V33) και εξηγεί το 6,98% της διακύμανσης,
- ο αυτοπροσδιορισμός (EMP3) ο οποίος αποτελείται από τρεις μεταβλητές (V15, V19, V24) και εξηγεί το 5,97%,
- η επιρροή (EMP4), η οποία αποτελείται από τρεις μεταβλητές (V20, V30, V33) εξηγεί το 4,56% της διακύμανσης.

Συνολικά οι δύο παράγοντες (CLI & SAT, EMP) που προαναφέρθηκαν εξηγούν στο 60,60% της διακύμανσης. Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα Π1 του Παραρτήματος II.

Στη συνέχεια της ανάλυσης ο πρώτος παράγοντας διαχωρίστηκε σε δύο: το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) και την εργασιακή ικανοποίηση (SAT).

Για την καταλληλότητα της χρήσης της παραγοντικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) καθώς και ο έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett (Bartlett's test of sphericity). Η μεγάλη τιμή του KMO, που ξεπερνά το 0,5, δηλώνει την καταλληλότητα της χρήσης της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης. Επίσης, η μεγάλη τιμή του χ^2 (Chi-Square) μας επιβεβαιώνει για την καταλληλότητα της χρήσης της παραγοντικής ανάλυσης. Οι τιμές των δεικτών αυτών παρουσιάζονται στον Πίνακα 9 που ακολουθεί.

Πίνακας 9: KMO and Bartlett's Test

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		,885
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	3092,551
	<i>df</i>	351
	<i>Sig.</i>	,000

4.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων / ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν ελέγχθηκαν με τον δείκτη Cronbach's alpha. Οι τιμές του δείκτη που βρίσκονται άνω του 0,79 μας επιτρέπουν να αποδεχτούμε όλους τους παράγοντες για την περαιτέρω ανάλυση. Οι τιμές του δείκτη ανά παράγοντα παρουσιάζονται στον Πίνακα 10 που ακολουθεί.

Πίνακας 10: Τιμές Cronbach's Alpha των Παραγόντων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	CRONBACH'S ALPHA
<i>CO-OCB</i>	0.81
<i>EMP4- Impact</i>	0.79
<i>EMP3-Self-determination</i>	0.85
<i>EMP2- Meaning</i>	0.85
<i>EMP1- Competence</i>	0.84
<i>SAT</i>	0.79
<i>CLI</i>	0.83
<i>EMP (TOTAL)</i>	0.86

4.4 Περιγραφικά Στατιστικά των Παραγόντων

Στον Πίνακα 11 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων (μέγιστες και ελάχιστες τιμές, μέσος όρος και τυπική απόκλιση). Παρατηρούμε ότι, ο Μ.Ο. των παραγόντων είναι πάνω από το 3 και επιπλέον οι τιμές των αποκλίσεων είναι μικρότερες της μονάδας.

Πίνακας 11: Περιγραφικά Στατιστικά των Παραγόντων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
<i>CLI</i>	1,00	5,00	3,1691	,80177
<i>SAT</i>	1,00	5,00	3,3119	,76815
<i>EMP1</i>	2,67	5,00	4,4092	,57774
<i>EMP2</i>	1,00	5,00	3,6209	,91014
<i>EMP3</i>	1,00	5,00	3,4750	,89564
<i>EMP4</i>	1,00	5,00	3,7525	,76393
<i>CO-OCB</i>	2,71	5,00	4,0582	,53224

4.5 Ανάλυση Συσχέτισης και Ανάλυση Παλινδρόμησης

Για να διερευνηθεί η φύση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων παραγόντων έγινε ανάλυση συσχέτισης και ανάλυση παλινδρόμησης με δώδεκα διαφορετικά μοντέλα συνδυασμών.

Αρχικά, σημαντικές στατιστικά συσχετίσεις βρέθηκαν να υπάρχουν μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των προσδιοριστικών παραγόντων της προς την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά. Καμία από αυτές δεν αφορά το φύλο ενώ οι πιο ενδιαφέρουσες από αυτές είναι:

1. Το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται αρνητικά με την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB) και επίσης αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση (SAT).
2. Τα έτη υπηρεσίας σχετίζονται θετικά με την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB) και με την τέταρτη διάσταση της ενδυνάμωσης, την επιρροή (EMP4), όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα Π2 του Παραρτήματος ΙΙ.

Η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε διμεταβλητό επίπεδο αλλά μερικές από αυτές δε διατηρούνται στην πολυμεταβλητή ανάλυση (ανάλυση παλινδρόμησης).

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των διακριτών παραγόντων και της ενδυνάμωσης συνολικά. Η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε διμεταβλητό επίπεδο. Οι μεγαλύτερες τιμές είναι :

- 0,621, στη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης (SAT) και κλίματος εξυπηρέτησης (CLI),
- 0,562, στη σχέση μεταξύ αυτοπροσδιορισμού (EMP3) και επιρροής (EMP4)
- 0,512, στη σχέση μεταξύ προσανατολισμένης προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφοράς των εργαζομένων (CO-OCB) και επιρροής (EMP4).

Χαμηλή και στατιστικά μη σημαντική συσχέτιση εμφανίστηκε μεταξύ ικανότητας (EMP1) και κλίματος εξυπηρέτησης (CLI) και μεταξύ ικανότητας (EMP1) και εργασιακής ικανοποίησης (SAT).

Πίνακας 12: Πίνακας Συσχετίσεων των Παραγόντων με τον παράγοντα Ενδυνάμωση συνολικά (EMP)

Spearman's rho		CLI	SAT	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	CO-OCB	EMP
CLI	<i>Correlation Coefficient</i>	1,000	,621(**)	,022	,399(**)	,437(**)	,417(**)	,356(**)	,481(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	.	,000	,735	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233
SAT	<i>Correlation Coefficient</i>	,621(**)	1,000	,087	,512(**)	,455(**)	,483(**)	,329(**)	,565(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000	.	,188	,000	,000	,000	,000	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233
EMP 1	<i>Correlation Coefficient</i>	,022	,087	1,000	,365(**)	,222(**)	,278(**)	,437(**)	,527(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,735	,188	.	,000	,001	,000	,000	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233
EMP 2	<i>Correlation Coefficient</i>	,399(**)	,512(**)	,365(**)	1,000	,428(**)	,449(**)	,401(**)	,772(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233
EMP 3	<i>Correlation Coefficient</i>	,437(**)	,455(**)	,222(**)	,428(**)	1,000	,562(**)	,349(**)	,787(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000	,000	,001	,000	.	,000	,000	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233
EMP 4	<i>Correlation Coefficient</i>	,417(**)	,483(**)	,278(**)	,449(**)	,562(**)	1,000	,512(**)	,780(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233
CO-OCB	<i>Correlation Coefficient</i>	,356(**)	,329(**)	,437(**)	,401(**)	,349(**)	,512(**)	1,000	,540(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233
EMP	<i>Correlation Coefficient</i>	,481(**)	,565(**)	,527(**)	,772(**)	,787(**)	,780(**)	,540(**)	1,000
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233

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

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ κλίματος εξυπηρέτησης (CLI), εργασιακής ικανοποίησης (SAT), προσανατολισμένης προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφοράς των εργαζομένων (CO-OCB) και ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνολικά (EMP). Και αυτή η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Όπως παρουσιάζεται

στον Πίνακα 13 που ακολουθεί, οι μεγαλύτερες τιμές είναι:

- 0,677 στη σχέση μεταξύ κλίματος εξυπηρέτησης (CLI) και εργασιακής ικανοποίησης (SAT),
- 0,588 στη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ενδυνάμωσης (EMP) και εργασιακής ικανοποίησης (SAT).

Πίνακας 13: Συσχετίσεις μεταξύ των Κύριων Παραγόντων

		Zscore (CO- OCB)	Zscore (CLI)	Zscore (SAT)	Zscore (EMP)
Zscore (CO- OCB)	<i>Pearson Correlation</i>	1	,384(**)	,331(**)	,540(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>		,000	,000	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233
Zscore (CLI)	<i>Pearson Correlation</i>	,384(**)	1	,677(**)	,517(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000		,000	,000
	<i>N</i>	233	233	233	233
Zscore (SAT)	<i>Pearson Correlation</i>	,331(**)	,677(**)	1	,588(**)
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000	,000		,000
	<i>N</i>	233	233	233	233
Zscore (EMP)	<i>Pearson Correlation</i>	,540(**)	,517(**)	,588(**)	1
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	,000	,000	,000	
	<i>N</i>	233	233	233	233

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

Για την ανάλυση παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκε η πολλαπλή παλινδρόμηση με δώδεκα διαφορετικά μοντέλα συνδυασμών. Στο πρώτο μοντέλο που αναλύθηκε (Πίνακας 14), εξαρτημένη μεταβλητή είναι η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB) και ανεξάρτητες μεταβλητές είναι η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων(EMP), η εργασιακή ικανοποίηση (SAT) και το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI). Η προσαρμοστικότητα του συγκεκριμένου μοντέλου είναι σημαντική και συμπεραίνεται ότι το μοντέλο μας εξηγεί το 30,10% της διακύμανσης στο κριτήριο.

Πίνακας 14: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP, SAT, CLI

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					<i>R Square Change</i>	<i>F Change</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. F Change</i>
1	,557(a)	,310	,301	,83625338	,310	34,250	3	229	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(CLI), Zscore(EMP), Zscore(SAT)

b Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα τελικά αποτελέσματα του μοντέλου. Οι μεταβλητές του μοντέλου ενδυνάμωση εργαζομένου (EMP) και κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) είναι εκείνες που συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής, που είναι η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB). Οι σταθμίσεις B είναι ανάλογες με τους συντελεστές συσχέτισης. Οι σταθμίσεις των μεταβλητών ενδυνάμωση των εργαζομένων (EMP) και κλίματος εξυπηρέτησης (CLI) είναι θετικές ενώ η στάθμιση B για την εργασιακή ικανοποίηση (SAT) είναι αρνητική.

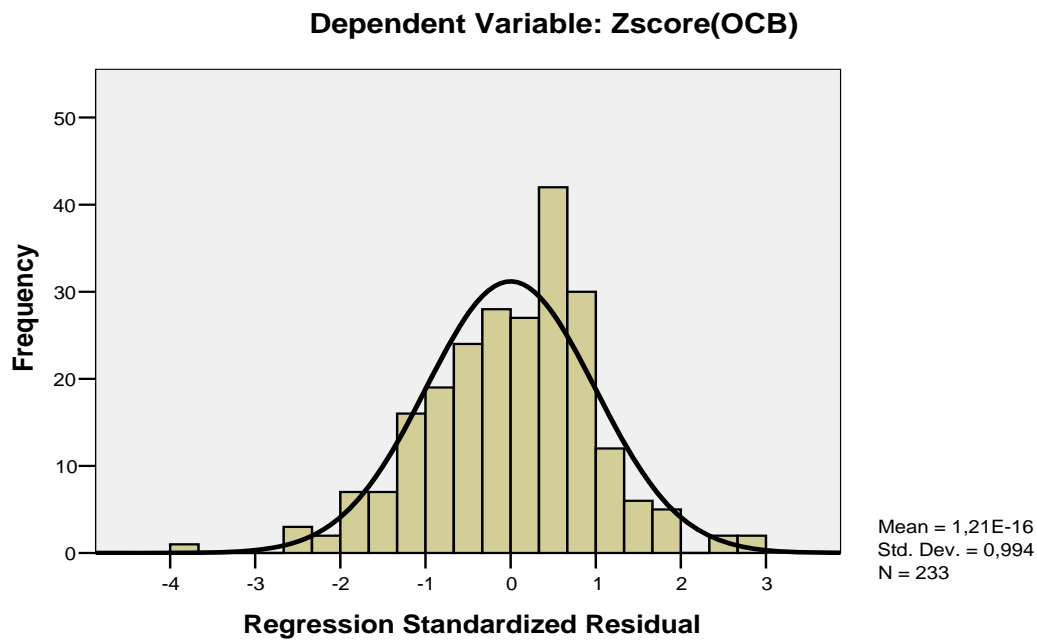
Πίνακας 15: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP, SAT, CLI

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
<i>1 (Constant)</i>	3,48E-015	,055		,000	1,000	-,108	,108
<i>Zscore(EMP)</i>	,493	,069	,493	7,119	,000	,357	,630
<i>Zscore(SAT)</i>	-,086	,081	-,086	-1,072	,285	-,245	,072
<i>Zscore(CLI)</i>	,188	,076	,188	2,466	,014	,038	,338

a Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

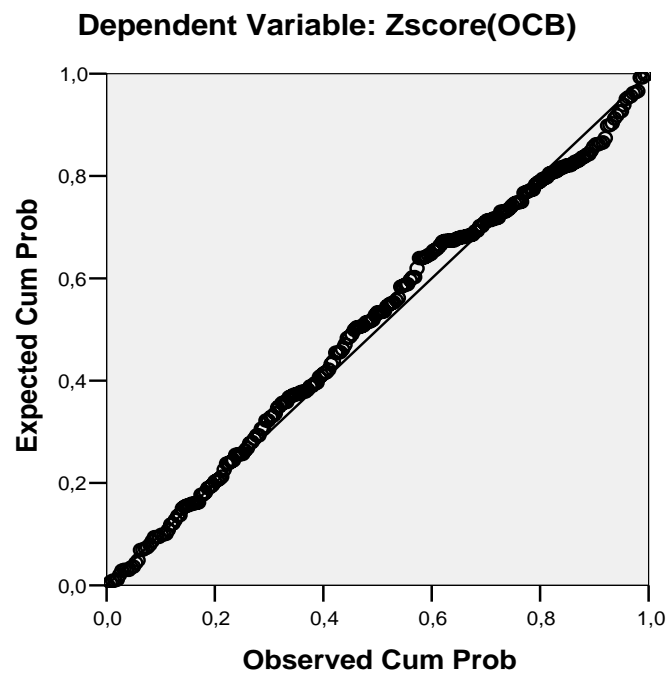
Το ιστόγραμμα παλινδρόμησης και το διάγραμμα κανονικής πιθανότητας της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στα Διαγράμματα 2 και 3 αντίστοιχα.

Histogram



Διάγραμμα 2: Ιστόγραμμα Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP, SAT, CLI

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα 3: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP, SAT, CLI

Στο δεύτερο μοντέλο αφαιρέθηκε η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης (SAT), καθώς δεν ήταν σημαντική στατιστικά. Στο νέο μοντέλο (Πίνακας 16) εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB) ενώ ανεξάρτητες ήταν το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) και η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων (EMP). Η προσαρμοστικότητα του συγκεκριμένου μοντέλου είναι σημαντική και συμπεραίνεται ότι το μοντέλο μας εξηγεί το 30% της διακύμανσης στο κριτήριο.

Πίνακας 16: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP, CLI

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,553(a)	,306	,300	,83652630	,306	50,767	2	230	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(CLI), Zscore(EMP)

b Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται τα τελικά αποτελέσματα του μοντέλου. Οι μεταβλητές του μοντέλου ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων (EMP) και κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής που είναι η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB). Οι σταθμίσεις των μεταβλητών ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων (EMP) και κλίματος εξυπηρέτησης (CLI) είναι θετικές.

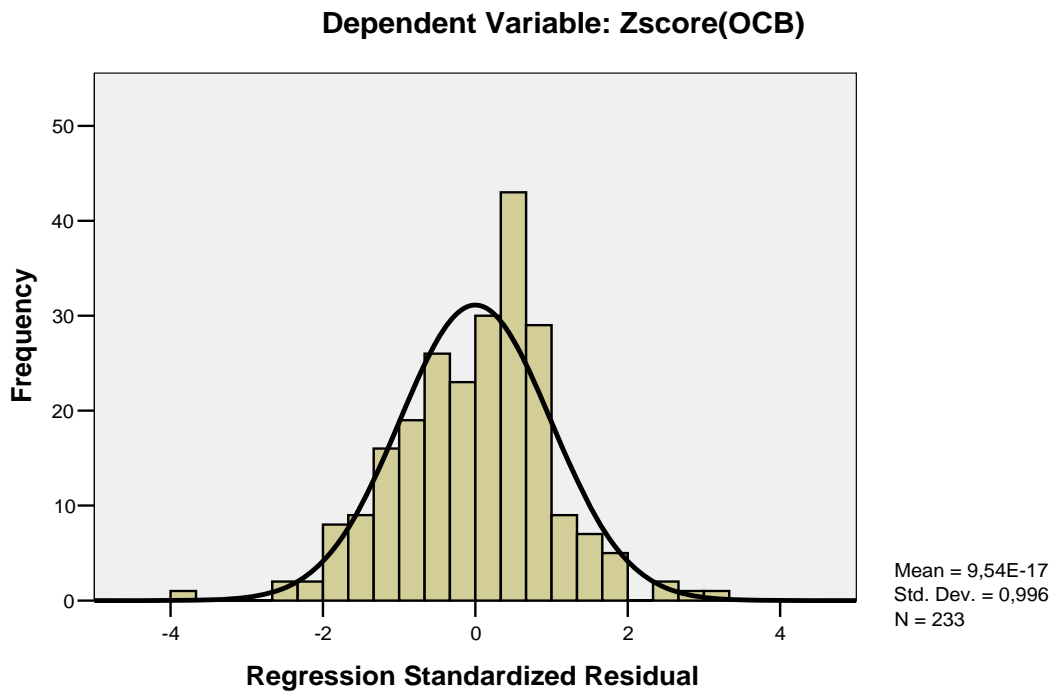
Πίνακας 17: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP, CLI

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	3,42E-015	,055		,000	1,000	-,108	,108
Zscore(EMP)	,465	,064	,465	7,250	,000	,339	,592
Zscore(CLI)	,144	,064	,144	2,241	,026	,017	,270

a Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

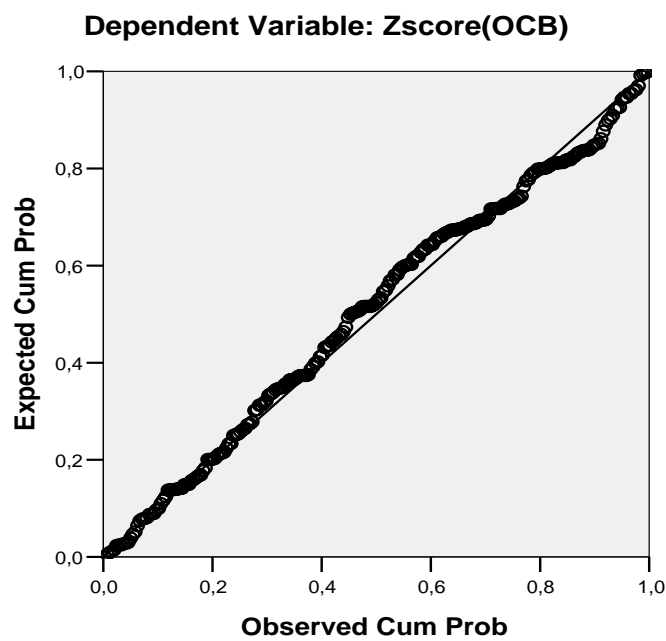
Το ιστόγραμμα παλινδρόμησης και το διάγραμμα κανονικής πιθανότητας της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στα Διαγράμματα 4 και 5 αντίστοιχα.

Histogram



Διάγραμμα 4: Ιστογράμμα Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP, CLI

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα 5: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP, CLI

Με τον ίδιο τρόπο συνεχίστηκε η ανάλυση μελετώντας άλλα δέκα μοντέλα στα οποία βρέθηκε ότι:

3. Η εργασιακή ικανοποίηση (SAT) σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό από το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) και την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων (EMP). Και αυτό το μοντέλο έχει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π3 & Π4 και Διαγράμματα Π1 & Π2).
4. Η εργασιακή ικανοποίηση (SAT) σχετίζεται σημαντικά με τις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων δηλαδή την ικανότητα (EMP1), τη σημασία (EMP2), τον αυτοπροσδιορισμό (EMP3) και την επιρροή (EMP4). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π5 & Π6 και Διαγράμματα Π3 & Π4).
5. Η εργασιακή ικανοποίηση (SAT) σχετίζεται σημαντικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων συνολικά (EMP). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π7 & Π8 και Διαγράμματα Π5 & Π6).
6. Η εργασιακή ικανοποίηση (SAT) σχετίζεται σημαντικά με το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π9 & Π10 και Διαγράμματα Π7 & Π8).
7. Η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB) σχετίζεται σημαντικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων συνολικά (EMP). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π11 & Π12 και Διαγράμματα Π9 & Π10).
8. Η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB) σχετίζεται σημαντικά με το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π13 & Π14 και Διαγράμματα Π11 & Π12).
9. Η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB) σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση (SAT). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π15 & Π16 και Διαγράμματα Π13 & Π14).
10. Η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (CO-OCB) σχετίζεται σημαντικά με δύο από τις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων: την ικανότητα (EMP1) και την επιρροή (EMP4). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π17 & Π18 και Διαγράμματα Π15 & Π16).
11. Το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) σχετίζεται σημαντικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων (EMP). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π19 & Π20 και Διαγράμματα Π17 & Π18).
12. Το κλίμα εξυπηρέτησης (CLI) σχετίζεται σημαντικά με τις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων: την ικανότητα (EMP1), τη σημασία (EMP2), τον αυτοπροσδιορισμό (EMP3) και την επιρροή (EMP4). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει πολύ καλό βαθμό προσαρμοστικότητας (Πίνακες Π21 & Π22 και Διαγράμματα Π19 & Π20).

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα όσων προαναφέρθηκαν παρουσιάζονται στον Πίνακα 18

Πίνακας 18: Πίνακας Ερευνητικών Υποθέσεων

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
<i>H1</i>	Επιβεβαιώθηκε
<i>H2</i>	Επιβεβαιώθηκε μερικώς
<i>H3</i>	Επιβεβαιώθηκε
<i>H4</i>	Επιβεβαιώθηκε
<i>H5</i>	Επιβεβαιώθηκε
<i>H6</i>	Επιβεβαιώθηκε μερικώς

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε διμεταβλητό επίπεδο αλλά μερικές από αυτές δε διατηρούνται στην πολυμεταβλητή ανάλυση (ανάλυση παλινδρόμησης). Το αποτέλεσμα της ανάλυσης διακρίτοτητας, η οποία πραγματοποιήθηκε, έδειξε ότι οι παράγοντες κλίμα εξυπηρέτησης και εργασιακή ικανοποίηση αλληλεπικαλύπτονται. Ωστόσο και με την επιφύλαξη της καταλληλότητας των δεικτών προσαρμοστικότητας συνεχίστηκε η ποσοτική ανάλυση.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis - EFA). Το προτεινόμενο μοντέλο, έδειξε πολύ καλούς δείκτες προσαρμοστικότητας. Όπως αναμένονταν, προέκυψαν τρεις σύνθετοι, πλήρως διακριτοί παράγοντες. Ο πρώτος αποτελούνταν από δύο επιμέρους υποπαράγοντες το κλίμα εξυπηρέτησης και την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίοι αλληλεπικαλύπτονταν. Ο δεύτερος παράγοντας αποτελούνταν από τις τέσσερις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (ικανότητα – EMP1, σημασία – EMP2, αυτοπροσδιορισμός – EMP3 και επιρροή – EMP4) και ο τρίτος παράγοντας ερμηνεύτηκε ως η προσανατολισμένη προς τον πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στη συνέχεια ο πρώτος παράγοντας διαχωρίστηκε στους δύο επιμέρους.

Όπως προβλέφθηκε, το κλίμα εξυπηρέτησης συμβάλλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση (H1) και την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων (H3). Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με προηγούμενες έρευνες σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση και την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων. Επιπλέον βρέθηκε ότι, η εργασιακή ικανοποίηση και η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων σχετίζονται θετικά (H4). Επίσης επιβεβαιώθηκε η υπόθεση H5, δηλαδή ότι, η ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου σχετίζεται θετικά με την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι άλλες δύο υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν μερικώς και συγκεκριμένα, H2 «Το κλίμα εξυπηρέτησης συσχετίζεται θετικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου» και H6 «η ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου και η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται θετικά». Σύμφωνα με την ανάλυση συσχέτισης βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με την ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζομένου συνολικά. Εντούτοις, από την ανάλυση παλινδρόμησης προκύπτει ότι σημαντικές συσχετίσεις υπάρχουν μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με μόνο δύο από τις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης του εργαζομένου τη σημασία-EMP2 και την επιρροή-EMP4. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και για την υπόθεση H2. Δηλαδή, ενώ το

κλίμα εξυπηρέτησης σχετίζεται θετικά με το σύνολο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης του εργαζομένου η επιμέρους ανάλυση παλινδρόμησης μας δίνει ότι, το κλίμα εξυπηρέτησης σχετίζεται θετικά με μόνο δύο παράγοντες της ψυχολογικής ενδυνάμωσης του εργαζομένου τη σημασία-EMP2 και την επιρροή-EMP4. Επιπλέον, σημαντικές στατιστικά συσχετίσεις βρέθηκαν να υπάρχουν μεταξύ των όλων των δημογραφικών στοιχείων (πλην του φύλου) και των προσδιοριστικών παραγόντων της προς την προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Με την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα στους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού τα τέσσερα εργαλεία / ερωτηματολόγια που αναπτύχθηκαν από τις διάφορες έρευνες του εξωτερικού και του εσωτερικού. Επίσης, η έρευνα συνεισφέρει στην κατανόηση της προσανατολισμένης προς τον πελάτη συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Όσον αφορά την εφαρμογή των παραπάνω ερευνητικών συμπερασμάτων, είναι προφανές ότι για να επηρεαστεί σε κάποιο βαθμό η προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά των εργαζομένων στους ελληνικούς Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού θα πρέπει οι Διοικήσεις (κεντρικές και τοπικές) να δώσουν έμφαση στους τρεις παράγοντες που την επηρεάζουν. Με τον όρο «κεντρικές διοικήσεις» εννοούμε το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Υπ.Εσ.Δ.Δ.Α.) και με τον όρο «τοπικές διοικήσεις» εννοούμε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των Ο.Τ.Α. (όχι τις εκάστοτε εκλεγμένες Δημοτικές Αρχές).

Οι Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού θα πρέπει να υιοθετήσουν προσανατολισμένη προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφορά. Το ζητούμενο από τους πολίτες σήμερα είναι η ποιότητα ζωής. Αν αυτό δεν μπορούν να το βρουν στη διοικητική περιφέρεια στην οποία ανήκουν και ζουν τότε θα την αναζητήσουν κάπου αλλού. Έτσι, όπως μία εταιρεία καλείται να διατηρήσει και να αυξήσει το πελατολόγιό της ομοίως και ένας Δήμος καλείται να διατηρήσει τον αριθμό των δημοτών του, αν όχι να τον αυξήσει, προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλίσει τα απαιτούμενα για την ανάπτυξη της διοικητικής του περιφέρειας έσοδα χωρίς όμως να επιβαρύνει τους πολίτες με επιπλέον αυξήσεις στα δημοτικά τέλη και φόρους.

6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Όπως όλες οι έρευνες έτσι και η παρούσα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Η έρευνα έχει περιοριστεί μόνο σε Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού και θα πρέπει να αποφευχθεί η γενίκευση των αποτελεσμάτων της σε Ο.Τ.Α. Β΄ Βαθμού ή άλλους Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα. Επομένως, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να διενεργηθούν σε Ο.Τ.Α. Β΄ Βαθμού και άλλους Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα.

Άλλος περιορισμός αποτελεί το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει τους τέσσερις συγκεκριμένους προσδιοριστικούς παράγοντες της προσανατολισμένης προς τον πελάτη / πολίτη συμπεριφοράς των εργαζομένων που μελετήθηκαν. Ενδεχομένως και άλλοι προσδιοριστικοί παράγοντες που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, να μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικών ερευνών και να επιβεβαιωθούν στην ελληνική πραγματικότητα.

Όπως αποδείχτηκε, οι μεταβλητές του κλίματος εξυπηρέτησης και της εργασιακής ικανοποίησης βρέθηκε ότι αλληλεπικαλύπτονταν. Κατ' επέκταση η σχέση αυτή χρίζει περαιτέρω ποιοτικής ανάλυσης.

Επίσης, θα πρέπει να ερευνηθεί η σημασία του μεγέθους κάθε Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού στα προαναφερθέντα αποτελέσματα της έρευνας, λαμβάνοντας υπ' όψη την πιθανή μελλοντική συνένωση των Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού. Έτσι, θα απαντηθεί το ερώτημα ποιο είναι το βέλτιστο μέγεθος του κάθε Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού όχι μόνο σε σχέση με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στην τοπική κοινωνία αλλά και σε σχέση με την αποδοτικότητα και ευμάρεια του προσωπικού του.

Μελλοντικά, θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει έρευνα για την άποψη των πολιτών όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού και των παραγόντων που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά. Επίσης είναι σημαντικό να διερευνηθεί ο ρόλος της εκάστοτε εκλεγμένης Δημοτικής Αρχής στην εύρυθμη λειτουργία των Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού.

Τέλος, θα μπορούσαν να μελετηθούν συγκεκριμένοι Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού (case studies) και να συγκριθεί η λειτουργία τους με βέλτιστες πρακτικές (best practices) αντίστοιχων Οργανισμών του εξωτερικού που έχει αναδείξει η διεθνής βιβλιογραφία.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

7.1 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

1. Adams, J.A. (1965), "Inequity in Social Exchange" In *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, ed. Leonard Berkowitz, New York: Academic Press, pp. 267-299.
2. Amabile, T.M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations". In B.M. Staw and L.L.Cummings (Eds.), *Research in organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 123-167. Greenwich, GT: JAI Press.
3. Anderson, E. and Richard, L.O. (1987), "Perspectives on Behavior-based versus Outcome-based control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4, pp. 76-88.
4. Ashforth, B.E. (1989), "The experience of powerlessness in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 43, No.1, pp. 207-242.
5. Ashforth, B.E. (1990), "The organizationally induced helplessness syndrome: A preliminary model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 7, pp. 30-36.
6. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. and Peterson, M.F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*, London: Sage.
7. Babakus, E. and Boller, G. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, Vol. 24, pp. 253-268.
8. Bandura, A. (1989), "Human agency in social cognitive theory", *American Psychologist*, Vol. 44, pp.1175-1184.
9. Baran, R., (1986). *Understanding Behaviour in Organizations*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
10. Bell, S. and Menguc, B. (2002), "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 78, No. 2, pp. 131-146.
11. Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. and Meuter, M.L. (2001), "A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.1, pp.29-41.
12. Bienstock C.C., DeMoranville W.C. and Smith K.R. (2003), "Organizational citizenship behavior and service quality", *Journal of Services Marketing*, Vol.17, No 4, pp. 357-378.
13. Bitner, M.J. (1990), "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp. 71-84.
14. Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 71-84.
15. Boshoff, C. and Tait, M. (1996), «Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 5-31.
16. Bowen, D. and Lawler III, E.E. (1992), "The empowerment of service workers: what, why, how and when", *Sloan Management Review*, Vol. 33, pp. 31-39.
17. Brady, M.K. and Cronin, J. (2001), "Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors", *Journal of Service Research*, Vol. 3, February, pp. 241-251.
18. Brightman K. B. and Moran W. J. (1999), "Building organizational citizenship", *Management Decision*, Vol.37, No 9, pp. 678-685.
19. Burke, M., Rapinski, M., Dunlap, W. and Davison, H. (1996), "Do situational variables act as substantive causes of relationships between individual difference variables? Two large-scale tests of common cause models", *Personnel Psychology*, Vol.49, pp. 573-598.
20. Burke, W.W. (1986), "Leadership as empowering others". In S.Srivastva (Ed.), *Executive power* (pp. 51-77). San Fransisco: Jossey-Bass.
21. Cagne, M., Senecal, C.B. and Koestner, R. (1997), "Proximal job characteristics feelings of empowerment and intrinsic motivation: A multidimensional model", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.27, No 14, pp.1222-40.

22. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. and Weick, K.E. (1970), *Managerial behavior, performance and effectiveness*. N.Y.: McGraw Hill.
23. Churchill, G.A., Jr, Ford, N.M. and Walker, O.C. (1974), "Measuring job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, August, pp. 254-260.
24. Churchill, G.A. Jr, Ford, N.M. and Walker, O.C. (1976), "Organizational climate and job satisfaction in the salesforce", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, November, pp. 323-332.
25. Churchill, G.A. Jr., Gilbert A., Ford, M.N., Hartley, W.S. and Walker, C.O. Jr. (1985), "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 103-118.
26. Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 471-482.
27. Congram, C. (1991), "Building relationships that last". In C. Congram (Ed.), *The AMA handbook of marketing for the service industries* (pp. 263-380). New York: AMACOM.
28. Cronin, J.J. Jr and Taylor, T.S. (1992), "Measuring service quality: an examination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 55-68.
29. Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, C. (1996), "Empowerment: the power to do what?" *Industrial Relations*, Vol.27, No 2, pp.143-154.
30. Deci, E.L., Connell, J.P. and Ryan, R.M. (1989), "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 580-590.
31. Deshpandé, R., Farley, J. and Webster, F. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-27.
32. Dimiriades, Z.S. (2002), Employee empowerment in the Greek context: A constructive replication. Paper presented at the 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV), Warsaw, Poland. Proceedings, CD-ROM.
33. Dimitriades, Z.S. (2004), "Individual, Job, Organizational and Contextual Correlates of Employment Empowerment: Some Greek Evidence", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.9, No.2, pp.36-43.
34. Dimitriades, Z.S. (2007), "The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey", *Employee Relations*, Vol. 29, No 5.
35. Drescher, P. (1997), "Psychologie in der öffentlichen Verwaltung". In: E.Kirchler, C. Rodler and D. Bernold (Eds) *Psychologie in der Wirtschaft* (Wien, WUV), pp. 244-251.
36. Dunlap, B.J., Dotson, M.J. and Chambers T.M. (1988), "Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A sales Orientation, Customer-Oriented Approach", *Journal of Business Research*, Vol. 17, p. 175-187.
37. Gardner, M.P. (1985), "Mood States and Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research*, Vol.12, pp. 281-300.
38. Gecas, V. (1989), "The social psychology of self-efficacy". In W.R.Scott and Blake (Eds.), *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 291-316. Palo Alto: Annual Reviews Inc.
39. George, W.R. (1990), "Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 63-70.
40. George, M. (1991), "Time structure and purpose as mediator of work-life linkages", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.21, pp. 296-314.
41. George, M. (1992), "The role of personality in organizational life: issues and evidence", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 185-213.
42. George M.J. and Jones R.G. (2000), *Essentials of managing organizational behavior*, Prentice Hall.
43. Gist, M. (1987), "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 472-485.
44. Gonzalez, J.V. and Garazo, T.G. (2006), "Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 23-50.
45. Graham, J. (1991), "An essay on organizational citizenship behavior", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, Vol.4, No. 4, pp. 249-278.

46. Gummesson, E. (1992), "Quality dimensions: what to measure in service organizations". In T.A. Swartz and D.E. Bowen (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, pp. 177-205, Greenwich, CT: JAI.
47. Hartline, M.D. and Ferrell, O.C. (1996), "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.
48. Hartline, M.D., Maxham, J.G. and McKee, D.O. (2000), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, Vol. 64, April, pp. 35-50.
49. Hayes, B.E. (1994), "How to measure empowerment", *Quality Progress*, Vol. 27, No 2, pp.41-46.
50. Hoffi-Hofstetter, H. and Mannheim, B. (1999), "Managers' coping resources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 5, pp. 665-685.
51. Hoffman, K.D. and Ingram T.N. (1992), "Service provider job satisfaction and customer-oriented performance", *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, pp. 68-78.
52. Honegger, K. and Appelbaum, S.H. (1998), "The impact of perceived control and desire to be empowered: an analysis of perception and reality", *Managing Service Quality*, Vol.8, No 6, pp. 426-438.
53. Hopkins, K.M. (2002), "Organizational citizenship in social science service agencies", *Administration in Social Work*, Vol.26 No 2, pp.1-15.
54. James, L.R., James, L.A and Ashe, D.K. (1990), "The meaning of organizations: the role of cognition and values". In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.40-84). San Fransisco, CA: Josey-Bass.
55. James, L.R. (1982), "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 219-229.
56. Juttner, U. and Wehrh, H. P. (1994), "Relationship marketing from a value system perspective", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, pp. 54-73.
57. Kanter, R.M. (1983), *The change masters*. New York: Simon and Schuster.
58. Keller, T. and Dansereau F. (1995), "Leadership and empowerment: a social exchange perspective", *Human Relations*, Vol. 48, pp. 127-146.
59. Kelley, S.W. (1992), "Developing customer orientation among service employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, Winter, pp. 27-36.
60. Kelley, S.W. and Hoffman, D.K., (1997), "An investigation of positive affective and service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 73, Fall, pp. 407-427.
61. Kelly, J.P., Gable, M.M. and Hise, R.T. (1981), "Conflict, clarity, tension and satisfaction in chain store manager roles", *Journal of Retailing*, Vol. 57, pp. 27-42.
62. Korunka, C., Weiss, A. and Karetta, B. (1993), "Effects of new technologies with special regard for the implementation process per se", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 331-348.
63. Lewis, B.R. (1989), "Customer care in service organizations", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 7, No. 5/6, pp. 18-22.
64. Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. and Bobko, P. (1984), "Effect of self-efficacy, goals and task strategies on task performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 241-251.
65. MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Ahearne, M. (1998), "Some possible antecedents and consequences on in-role and extra-role salesperson performance", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 87-97.
66. Mahn H. Y., Beatty E.S. and Suh J. (2001), "The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. An employee-level analysis", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.12, No.5, pp. 500-521.
67. Mainiero, L.A. (1986), "Coping with powerlessness: the relationship of gender and job dependency to empowerment strategy usage", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, No 4, pp. 633-653.
68. Malhotra, N. and Mukherjee, A. (2004), "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 162-174.

69. Mathes, K. (1992). Empowerment: Fact or fiction? *HR Focus*, March: 1.
70. Menon, S.T. (2001), "Employee empowerment: An integrative psychological approach", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.50, No1, pp. 153-180.
71. Menon, S.T. and Hartmann, L.C. (2000), "Generalizability of Menon's empowerment scale: replication and extension with Australian data", 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV), Jerusalem, Israel. Proceedings, pp. 445-449.
72. Menon, S.T. and Pethe, S. (2002), "Organizational Antecedents and Outcomes of Empowerment: Evidence from India", Paper presented at the 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organisational Values (ISSWOV), Warsaw, Poland. Proceedings, pp. 289-293.
73. Meyer, J.P., Paunonen, S.V. and Gellatly, I.R., Goffin, R.D., Jackson, D.N.(1989), "Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 152-156.
74. Mohr, L. and Bitner, M. (1995), "Process factors in service delivery: what employee effort means to customers", in Swartz, T., Bowen, D., Brown, S. (Eds), *Advances in Service Marketing and Management Research and Practice*, Vol. 4, JAI Press, Greenwich, CT, pp.91-117.
75. Moorman, R.H. (1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do perceptions influence employee citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6, pp. 845-855.
76. Motowidlo, S.J. (1984), "Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity?", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.4, pp. 910-915.
77. Murphy G., Athanasou J. and King N. (2002), "Job satisfaction and organizational citizenship behaviour", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No. 4, pp 287-297.
78. Narver, J., and Slater, S. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
79. Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. and McMurrian, R. (1997), "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in personal selling", *Journal of Marketing*, Vol. 61, July, pp. 85-98.
80. Organ, D.W. (1977), "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis", *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp.46-53.
81. Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
82. Ozer, E.M. and Bandura, A. (1990), "Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 58, pp. 472-486.
83. Paine, J.B. and Organ, D.W. (2000), "The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 45-59.
84. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L., (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No.4, pp.41-50.
85. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L., (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No 1, pp.12-40.
86. Patterson, M.G., Warr, P.B. and West, M.A. (2004), "Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 193-216
87. Patterson, M.G, West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. and Wallace, A.M. (2005), "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 379-408.
88. Petty, M.M., McGee, G.W. and Cavender, J.W. (1984), "A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 712-721.
89. Podsakoff, P.M., Mckenzie, S. and Bommer, W. (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors", *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 259-298.

90. Podsakoff, P.M. and McKenzie, S.B. (1997), "The impact of organizational citizenship behaviors on organizational performance: review of the theoretical and empirical literature and suggestions for further research", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
91. Redmond, M.R., Mumford, M.D. and Teach, R. (1993), "Putting creativity to work: Effects of leader behaviour on subordinate creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 55, pp. 120-151.
92. Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business review*, September-October, pp. 105-111.
93. Rizzo, J.R., House, R.J. and Lirtzman, S.I. (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, pp. 150-163.
94. Rogers, J.D., Clow, K.E. and Kash, T.J. (1994), "Increasing job satisfaction of service personnel", *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, No.1, pp. 14-26.
95. Rust, R., and Zahorik, A. (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 193-215.
96. Sagie, A. (2002), "Investigating the Determinants of Empowerment", Paper presented at the 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organisational (ISSWOV), Warsaw, Poland. Proceedings, pp. 411- 417.
97. Savery, L.K., Luks, A.J. (2001), "The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.22, No 3, pp. 97-104.
98. Saxe, R. and Weitz, B.A. (1982), "The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August, pp. 343-351.
99. Scarnati, T.J. and Scarnati, F.B. (2002), "Empowerment: the key to quality", *The TQM Magazine*, Vol.14, No 2, pp. 110-119.
100. Scharitzer, D. and Korunka, C.(2000), "New public management: evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from employees' and customers' perspectives", *Total Quality Management*, Vol.11, No 7, pp. 941-953.
101. Schlesinger, L. and Heskett, J. (1991), "The service-driven service company", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 71-81.
102. Schneider, B.,(1975), "Organizational climates: an essay", *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 19-36.
103. Schneider, B.,(1990), "The climate for service: an application of the climate construct. In B.Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 383-412). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
104. Schneider, B. (1994), "HRM- A Service Perspective: Towards a customer-focused HRM" *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5, No 1, pp. 64-76.
105. Schneider, B. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 5, pp.1442-1465.
106. Schneider, B., (2000), "The psychology of organizations". In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon and M.F.Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
107. Schneider, B. and Bowen, D. (1985), "Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, pp. 423-433.
108. Schneider, B. and Bowen, D. (1993), "The service organization: human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 39-52.
109. Schneider, B. and Bowen, D. (1995), *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
110. Schneider, B., Gunnarson, S. K., and Niles-Jolly, K. (1994). *Creating the climate and culture of success*. *Organizational Dynamics*, Vol.23, pp.17-29.
111. Schneider, B. and Reichers, A. (1983), "On the etiology of climates", *Personnel Psychology*, Vol. 36, Spring, pp. 19-39.
112. Schneider, B. and White, S.S. (2004), "Service Quality Research perspectives", Sage Publications

113. Schneider, B., White, S.S. and Paul, M.C. (1998), "Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No 2, pp.150-163.
114. Schoorman, F. D. (Ed.), and Schneider, B. (Ed.). (1988). *Facilitating work effectiveness*. Lexington Books, Lexington, MA.
115. Shipper, F. and Manz, C.C. (1992), "Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 3, pp. 48-61.
116. Siegall, M. and Gardner, S. (2000), "Contextual factors of psychological empowerment", *Personnel Review*, Vol.29, No 6, pp. 703-722.
117. Silvestro, R. and Cross, S. (2000), "Applying the service profit chain in a retail environment: challenging the 'satisfaction mirror'", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, No.3.
118. Smith, C. Organ, D. and Near, J. (1983), "Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 4, pp. 653-663.
119. Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Construct definition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No 5, pp. 1442-1465.
120. Spreitzer, G.M. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No 2, pp. 483-504.
121. Sujan, H. (1986), "Smarter versus harder: An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, February, pp. 41-49.
122. Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive elements of empowerment", *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 665-681.
123. VanDyne, L., Graham, J. and Dienesch, R. (1994), "Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.4, pp. 765-802.
124. Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York, NY.
125. Walker, O.C., Jr, Churchill, G.A., Jr and Ford, N.M. (1975), "Organizational Determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity", *Journal of Marketing*, Vol. 39, January, pp. 32-39.
126. White, S., and Schneider, B. (2000), "Climbing the advocacy ladder: the impact of discomformation of service expectations on customers' behavioral intentions", *Journal of Services Research*, Vol. 2, No. 3, pp. 240-253.
127. Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin R.W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 293-321.
128. Yagil, D. and Gal I. (2002), "The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, pp. 215-226.
129. Yousef, D. (2000), "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No.1, pp. 6-24.
130. Zani, B. and Pietrantonio, L. (2001), "Gender differences in burnout, empowerment and Somatic symptoms among health professionals: moderators and mediators", *Equal Opportunities International*, Vol.20, No 1/2, pp. 39-48.
131. Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, New York, N.Y.
132. Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
133. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), *Delivering Quality Service*, Free Press, New York, NY.

7.2 Ελληνική βιβλιογραφία

134. Δημητριάδη, Ζ.Σ. (2000). Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
135. Μπουραντάς, Δ.Κ. (1992). *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά: η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Team.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι
Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητέ / -ή συνάδελφε,

Ονομάζομαι Μακρυγιάννη Πολυξένη και είμαι υπάλληλος του Δήμου Αριδαίας Ν. Πέλλης. Στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (ΠΑ.ΜΑ.), εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα τη Διοίκηση των Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού. Με την επιστολή μου αυτή, ζητώ τη συμβολή σας για την πραγματοποίηση της διπλωματικής εργασίας μου.

Το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο, που θα χρησιμοποιηθεί για την έρευνα αυτή, αποτελείται από 33 ερωτήσεις. Στις πρώτες 6 απαντάτε με ένα Χ στο τετραγωνίδιο που αντιστοιχεί στα δικά σας στοιχεία (π.χ. ηλικία). Στις επόμενες 27 απαντάτε με ένα Χ στο τετραγωνίδιο που αντιστοιχεί στην άποψή σας σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα: «5:Συμφωνώ Απολύτως» έως «1:Διαφωνώ Απολύτως». Οι απαντήσεις σας αφορούν στο πόσο έντονα, θετικά ή αρνητικά, πιστεύετε ότι συμβαίνει σήμερα στην Υπηρεσία σας αυτό που η κάθε πρόταση εκφράζει.

Στις ερωτήσεις στις οποίες αναφέρεται ο όρος «Διοίκηση», αφορά την εκάστοτε Ανώτατη Διοίκηση (Διευθυντή) και όχι τους λοιπούς Προϊσταμένους ή την εκάστοτε Αιρετή Δημοτική Αρχή.

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί σε Δήμους των Νομών Πέλλης, Θεσσαλονίκης, Πιερίας, Λάρισας και Μαγνησίας και τα αποτελέσματα θα είναι συγκεντρωτικά για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και όχι για κάθε Δήμο χωριστά. Μετά το τέλος της εργασίας, τα ερωτηματολόγια θα καταστραφούν. Η εργασία θα σταλεί στους Δήμους οι οποίοι συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της, εφ' όσον αυτό είναι επιθυμητό.

Το ερωτηματολόγιο, αφού απαντηθεί, παρακαλώ να τοποθετηθεί στο φάκελο που το συνοδεύει σφραγίζοντάς τον, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ανωνυμία του ερωτώμενου. Η συλλογή των φακέλων θα από το γραφείο σας σε ώρα που σας εξυπηρετεί μέχρι το τέλος της εργάσιμης ημέρας σας.

Σε περίπτωση που θα επιθυμούσατε να απαντήσετε αργότερα, παρακαλώ αποστείλετε το φάκελο υπ' όψη της επιβλέπουσας καθηγήτριας κας Ζωής Δημητριάδη στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Εγνατία 156, Τ.Θ.1591, Τ.Κ.540 06, Θεσσαλονίκη, το αργότερο σε μία εβδομάδα από την παραλαβή του (Τρίτη 13/03) με μοναδική ένδειξη το Δήμο προέλευσης.

Σας ευχαριστώ για τη βοήθειά σας
Μακρυγιάννη Πολυξένη
ΠΕ Διοικητικών – Οικονομολόγος

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο Άρρεν Θήλυ
2. Ηλικία 18-29 ετών
 30-39 ετών
 40-49 ετών
 50-59 ετών
 Άνω των 60 ετών
3. Εκπαίδευση ΥΕ ΔΕ ΤΕ ΠΕ Μετ/κή Ε
4. Συνολικός χρόνος υπηρεσίας (σε έτη)
5. Θέση στην ιεραρχία Κατέχετε θέση ευθύνης (Δ/ντής/ Προϊστάμενος)
 Δεν κατέχετε θέση ευθύνης
6. Οργανωσιακός ρόλος Εξυπηρετείτε κατά κύριο λόγο πολίτες
 Δεν εξυπηρετείτε κατά κύριο λόγο πολίτες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

7. Κατέχω τα προσόντα (δεξιότητες) που είναι απαραίτητα για τη δουλειά μου.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Συμφωνώ
απολύτως | Συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ | Διαφωνώ | Διαφωνώ
απολύτως |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
8. Πιστεύω πως είμαι ικανός/ -η να κάνω καλά τη δουλειά μου.
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Συμφωνώ
απολύτως | Συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ | Διαφωνώ | Διαφωνώ
απολύτως |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

9. Στην Υπηρεσία μου, αναλαμβάνω πρωτοβουλίες εθελοντικά προκειμένου να εξυπηρετήσω τους πολίτες όσο καλύτερα μπορώ.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

10. Η εκάστοτε Διοίκηση θέτει σαφώς καθορισμένα πρότυπα εξυπηρέτησης του πολίτη.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

11. Στην Υπηρεσία μου, βοηθώ τους συναδέλφους να εξυπηρετούν τον πολίτη κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

12. Ανταλλάσσω ιδέες με συναδέλφους για βελτίωση της εξυπηρέτησης που παρέχεται από τον Οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

13. Η εκάστοτε Διοίκηση συνεργάζεται σε τακτική βάση με τους εργαζόμενους για την καλή εξυπηρέτηση του πολίτη.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

14. Έχω σημαντική αυτονομία στο να προσδιορίζω το πώς θα κάνω τη δουλειά μου.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

15. Συμμετέχω σε δραστηριότητες που δεν απαιτούνται, αλλά βοηθούν στη δημιουργία θετικής εικόνας για τον Οργανισμό που απασχολούμαι.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

16. Σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ικανοποιημένος/ -η από την Υπηρεσία μου.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

17. Η εκάστοτε Διοίκηση επιδιώκει τη συνεργασία ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων για άρτια εξυπηρέτηση του πολίτη.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

18. Μπορώ να αποφασίσω από μόνος/ -η μου τον τρόπο που θα κάνω την δουλειά μου.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

19. Μπορώ να έχω άποψη και να εκφέρω γνώμη και αυτή να εισακούεται στο τμήμα μου.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

20. Είμαι πεπεισμένος/ -η ότι κατέχω τις αναγκαίες ικανότητες για να υλοποιήσω με επιτυχία διάφορα καθήκοντα της θέσης εργασίας μου.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

21. Στην Υπηρεσία μου, προσπαθώ ακούραστα να επιλύσω τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

22. Στους υπαλλήλους παρέχεται εκπαίδευση για άριστη εξυπηρέτηση των πολιτών.
Συμφωνώ απολύτως 5 Συμφωνώ 4 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3 Διαφωνώ 2 Διαφωνώ απολύτως 1

23. Έχω σημαντική ανεξαρτησία να αποφασίζω πώς θα κάνω τη δουλειά μου.
Συμφωνώ απολύτως 5 Συμφωνώ 4 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3 Διαφωνώ 2 Διαφωνώ απολύτως 1

24. Οι εμπειρίες μου από τον Οργανισμό που απασχολούμαι είναι σε γενικές γραμμές θετικές.
Συμφωνώ απολύτως 5 Συμφωνώ 4 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3 Διαφωνώ 2 Διαφωνώ απολύτως 1

25. Οι δραστηριότητες της θέσης εργασίας που κατέχω μου είναι ενδιαφέρουσες.
Συμφωνώ απολύτως 5 Συμφωνώ 4 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3 Διαφωνώ 2 Διαφωνώ απολύτως 1

26. Οι συνάδελφοι λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψη τη θέση μου για θέματα που αφορούν το τμήμα μου.
Συμφωνώ απολύτως 5 Συμφωνώ 4 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3 Διαφωνώ 2 Διαφωνώ απολύτως 1

27. Στον Οργανισμό που εργάζομαι, κάνω καινοτόμες προτάσεις για βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης που παρέχεται στους πολίτες.
Συμφωνώ απολύτως 5 Συμφωνώ 4 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3 Διαφωνώ 2 Διαφωνώ απολύτως 1

28. Η εκάστοτε Διοίκηση παρέχει στήριξη στους εργαζόμενους που είναι επινοητικοί όσον αφορά τη βελτίωση εξυπηρέτησης του πολίτη.
Συμφωνώ απολύτως 5 Συμφωνώ 4 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3 Διαφωνώ 2 Διαφωνώ απολύτως 1

29. Η εργασία που κάνω είναι πολύ σημαντική για μένα, γιατί ανταποκρίνεται στις ανάγκες μου (όχι μόνο οικονομικές).

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

30. Στον Οργανισμό που απασχολούμαι, προσπαθώ να βρίσκω αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων των πολιτών.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

31. Ο βαθμός επιρροής μου στο τμήμα που εργάζομαι είναι σημαντικός.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

32. Η εργασία που κάνω μου ταιριάζει («ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»).

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

33. Γενικά η Υπηρεσία δεν έχει απογοητεύσει ποτέ τις προσδοκίες μου.

Συμφωνώ
απολύτως

5

Συμφωνώ

4

Ούτε συμφωνώ ούτε
διαφωνώ

3

Διαφωνώ

2

Διαφωνώ
απολύτως

1

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ
Στατιστικοί Πίνακες

Πίνακας Π1: Ιδιότητες του Πίνακα Συσχέτισης των Δεδομένων

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)
	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>	<i>% of Variance</i>	<i>Cumulative %</i>	<i>Total</i>
1	8,487	31,434	31,434	8,487	31,434	31,434	5,765
2	3,145	11,648	43,082	3,145	11,648	43,082	3,169
3	1,885	6,980	50,062	1,885	6,980	50,062	4,106
4	1,612	5,972	56,034	1,612	5,972	56,034	4,645
5	1,232	4,564	60,598	1,232	4,564	60,598	4,534
6	1,053	3,898	64,496	1,053	3,898	64,496	2,665
7	,872	3,230	67,726				
8	,853	3,158	70,884				
9	,772	2,860	73,744				
10	,675	2,498	76,243				
11	,642	2,379	78,622				
12	,577	2,139	80,760				
13	,533	1,975	82,735				
14	,516	1,912	84,647				
15	,462	1,713	86,360				
16	,424	1,570	87,931				
17	,421	1,561	89,492				
18	,380	1,406	90,898				
19	,363	1,344	92,242				
20	,342	1,268	93,510				
21	,322	1,191	94,701				
22	,291	1,078	95,779				
23	,265	,982	96,761				
24	,252	,932	97,692				
25	,224	,831	98,523				
26	,209	,773	99,296				
27	,190	,704	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Πίνακας Π2: Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων και Παραγόντων

		Gender	Age	Education	YOS	Scale	Role	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	CO-OCB	CLI	SAT
Gender	<i>Pearson Correlation</i>	1												
	<i>Sig. (2-tailed)</i>													
	<i>N</i>	233												
Age	<i>Pearson Correlation</i>	-,302(**)	1											
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000												
	<i>N</i>	233	233											
Education	<i>Pearson Correlation</i>	,114	-,379(**)	1										
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,083	,000											
	<i>N</i>	233	233	233										
YOS	<i>Pearson Correlation</i>	-,233(**)	,755(**)	-,526(**)	1									
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000										
	<i>N</i>	233	233	233	233									
Scale	<i>Pearson Correlation</i>	,077	-,413(**)	,069	-,513(**)	1								
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,241	,000	,296	,000									
	<i>N</i>	233	233	233	233	233								
Role	<i>Pearson Correlation</i>	,034	-,085	,336(**)	-,193(**)	,057	1							
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,601	,197	,000	,003	,387								
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233							
EMP1	<i>Pearson Correlation</i>	,033	,016	,018	,146(*)	-,053	,044	1						

	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,616	,803	,785	,025	,424	,501							
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233					
EMP2	<i>Pearson Correlation</i>	-,004	,181(**)	-,185(**)	,237(**)	-,170(**)	,002	,325(**)	1					
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,947	,006	,005	,000	,009	,979	,000						
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233	233				
EMP3	<i>Pearson Correlation</i>	-,009	,105	-,184(**)	,241(**)	-,156(*)	-,090	,210(**)	,388(**)	1				
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,890	,110	,005	,000	,017	,170	,001	,000					
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233			
EMP4	<i>Pearson Correlation</i>	-,161(*)	,138(*)	-,183(**)	,265(**)	-,304(**)	-,178(**)	,248(**)	,396(**)	,569(**)	1			
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,014	,036	,005	,000	,000	,006	,000	,000	,000				
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233		
CO-OCB	<i>Pearson Correlation</i>	-,105	,224(**)	-,255(**)	,335(**)	-,266(**)	-,216(**)	,403(**)	,353(**)	,337(**)	,504(**)	1		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,110	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000			
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233		
CLI	<i>Pearson Correlation</i>	-,053	,114	-,239(**)	,203(**)	-,146(*)	-,159(*)	,051	,410(**)	,462(**)	,488(**)	,384(**)	1	
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,424	,081	,000	,002	,026	,015	,439	,000	,000	,000	,000		
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	
SAT	<i>Pearson Correlation</i>	-,030	,145(*)	-,236(**)	,186(**)	-,148(*)	-,109	,100	,495(**)	,476(**)	,548(**)	,331(**)	,677(**)	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,650	,027	,000	,004	,024	,096	,129	,000	,000	,000	,000	,000	
	<i>N</i>	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233

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

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

Πίνακας Π3: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP, CLI

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,732(a)	,536	,532	,68435045	,536	132,686	2	230	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(CLI), Zscore(EMP)

b Dependent Variable: Zscore(SAT)

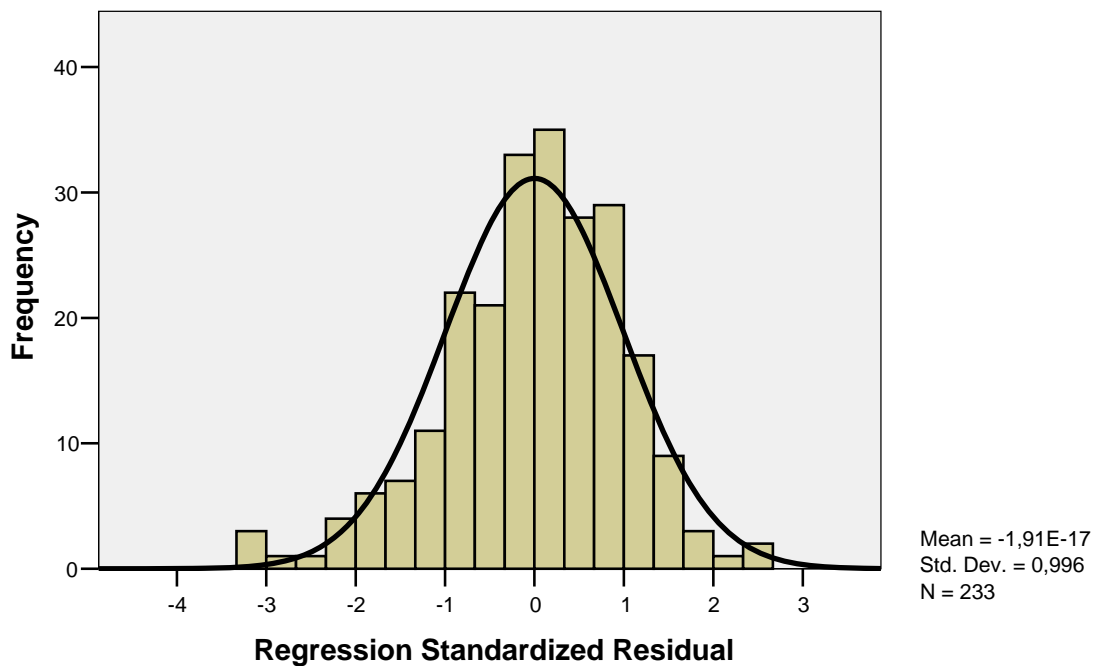
Πίνακας Π4: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP, CLI

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	7,60E-016	,045		,000	1,000	-,088	,088
Zscore(EMP)	,325	,052	,325	6,199	,000	,222	,429
Zscore(CLI)	,509	,052	,509	9,690	,000	,405	,612

a Dependent Variable: Zscore(SAT)

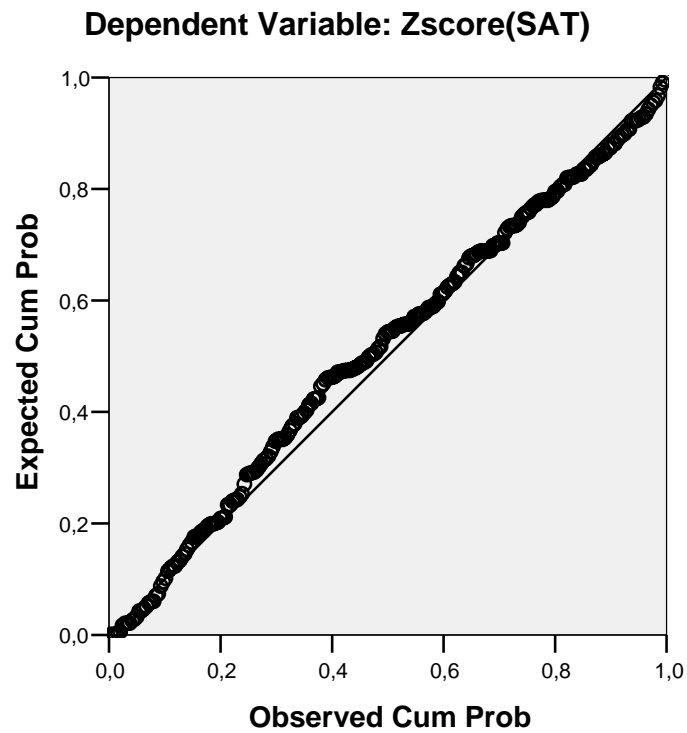
Histogram

Dependent Variable: Zscore(SAT)



Διάγραμμα Π1: Ιστόγραμμα Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP, CLI

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π2: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP, CLI

Πίνακας Π5: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,653(a)	,426	,416	,76427700	,426	42,295	4	228	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(EMP4), Zscore(EMP1), Zscore(EMP2), Zscore(EMP3)

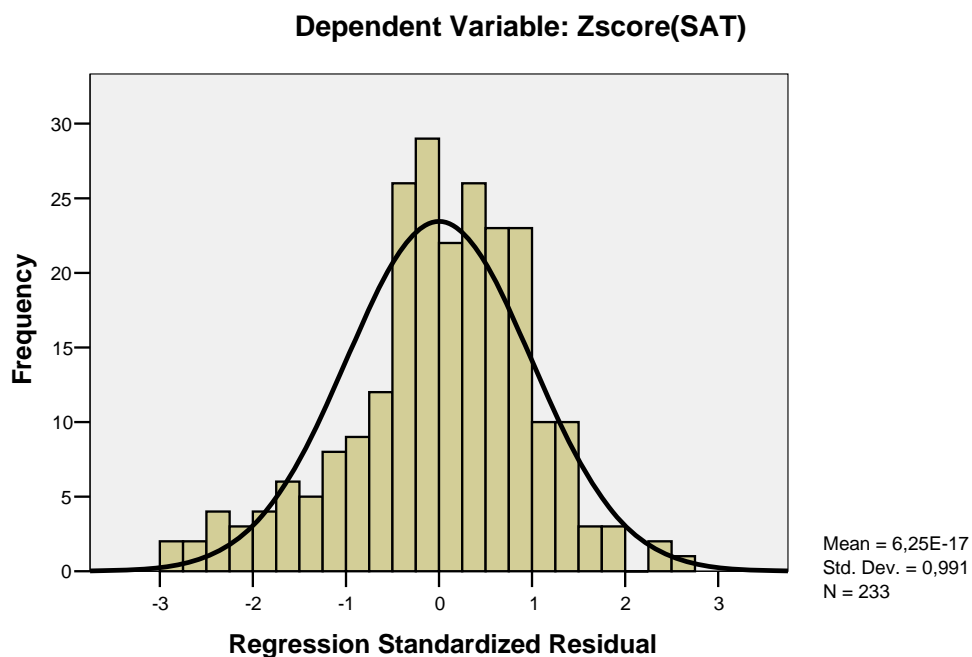
b Dependent Variable: Zscore(SAT)

Πίνακας Π6: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2,48E-016	,050		,000	1,000	-,099	,099
Zscore(EMP1)	-,131	,054	-,131	-2,446	,015	-,237	-,026
Zscore(EMP2)	,330	,058	,330	5,728	,000	,217	,444
Zscore(EMP3)	,176	,063	,176	2,813	,005	,053	,299
Zscore(EMP4)	,350	,063	,350	5,555	,000	,226	,474

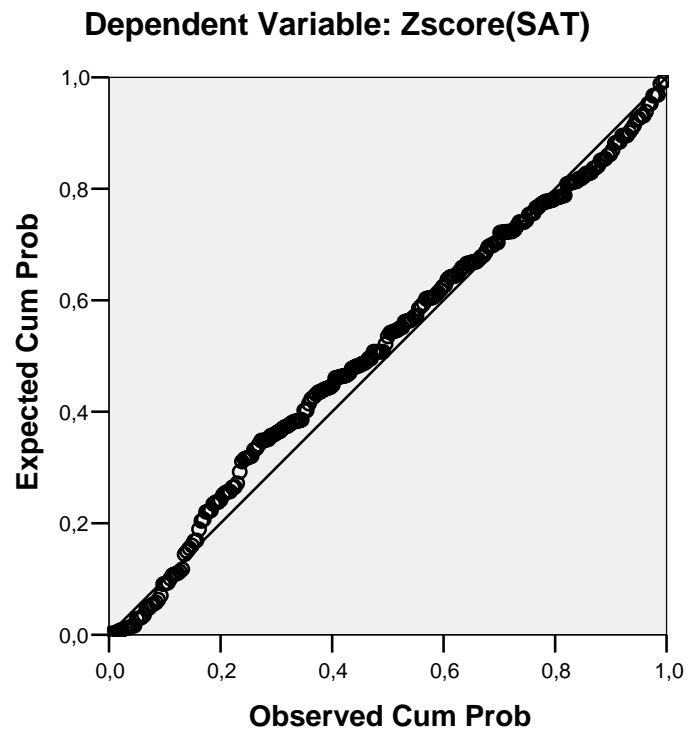
a Dependent Variable: Zscore(SAT)

Histogram



Διάγραμμα Π3: Ιστόγραμμα Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π4: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

Πίνακας Π7: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,588(a)	,346	,343	,81034911	,346	122,300	1	231	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(EMP)

b Dependent Variable: Zscore(SAT)

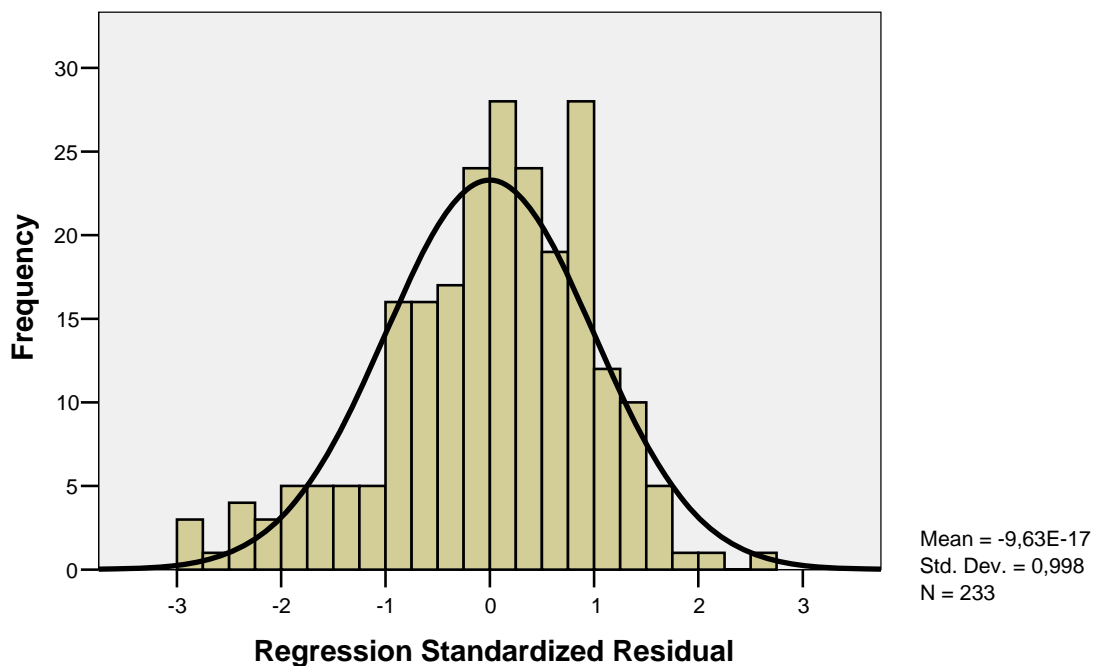
Πίνακας Π8: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,96E-016	,053		,000	1,000	-,105	,105
Zscore(EMP)	,588	,053	,588	11,059	,000	,484	,693

a Dependent Variable: Zscore(SAT)

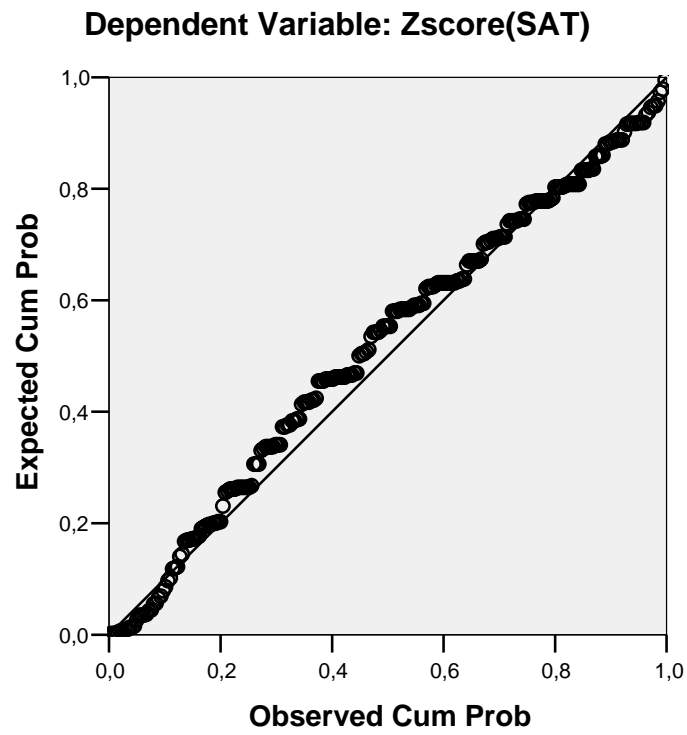
Histogram

Dependent Variable: Zscore(SAT)



Διάγραμμα Π5: Ιστογράμμο Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π6: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, EMP

Πίνακας Π9: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, CLI

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,677(a)	,458	,456	,73770532	,458	195,307	1	231	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(CLI)

b Dependent Variable: Zscore(SAT)

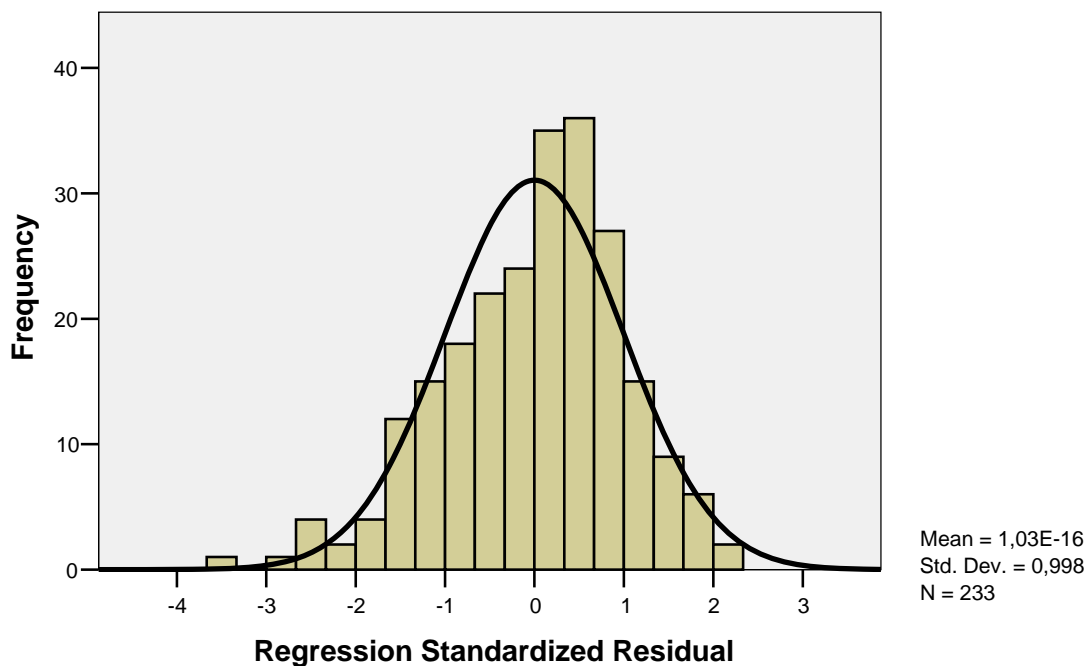
Πίνακας Π10: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, CLI

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	6,43E-016	,048		,000	1,000	-,095	,095
Zscore(CLI)	,677	,048	,677	13,975	,000	,581	,772

a Dependent Variable: Zscore(SAT)

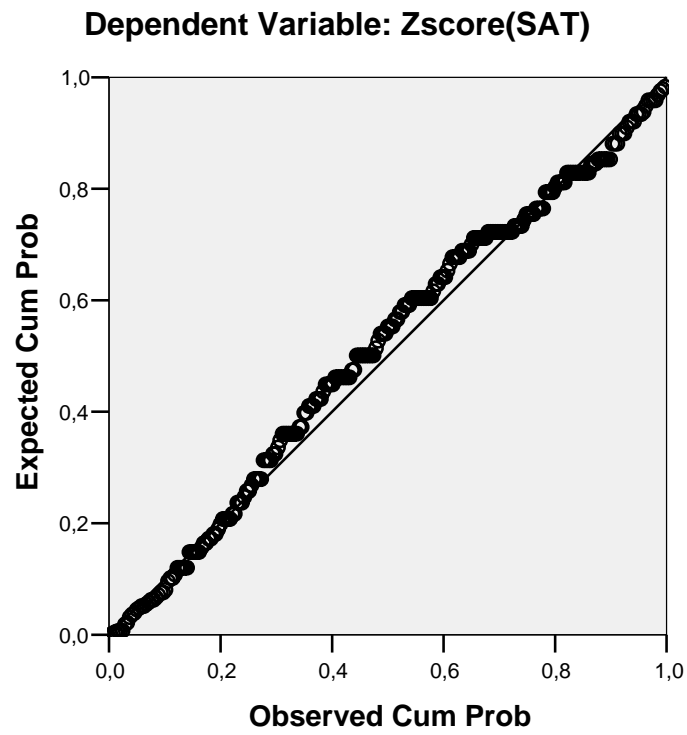
Histogram

Dependent Variable: Zscore(SAT)



Διάγραμμα Π7: Ιστόγραμμα Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, CLI

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π8: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων SAT, CLI

Πίνακας Π11: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,540(a)	,291	,288	,84377693	,291	94,861	1	231	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(EMP)

b Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

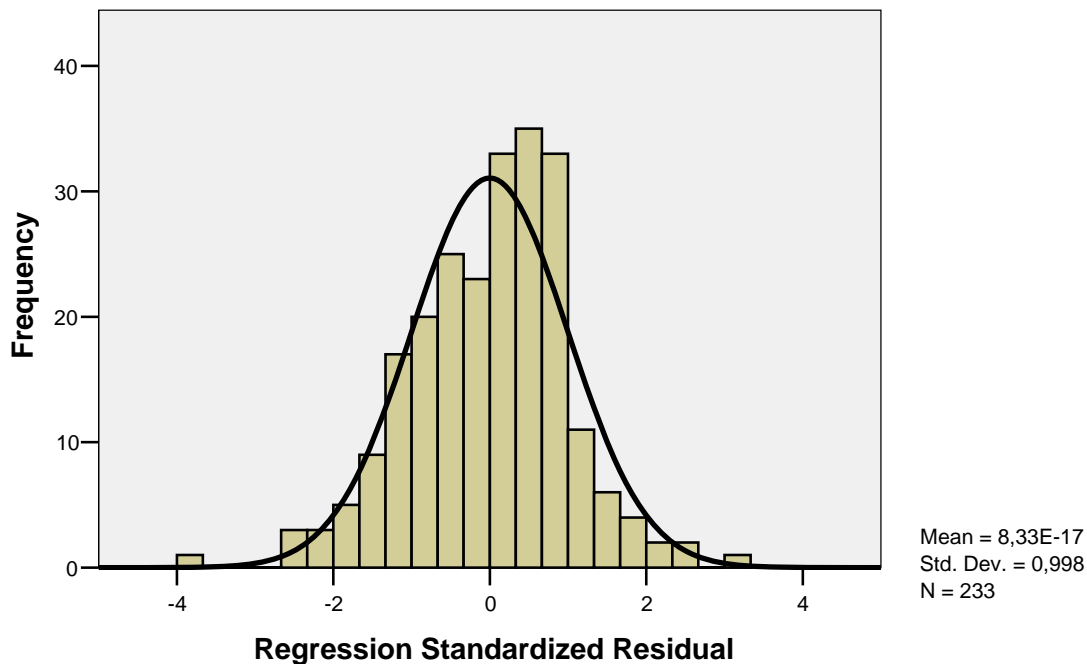
Πίνακας Π12: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	3,26E-015	,055		,000	1,000	-,109	,109
Zscore(EMP)	,540	,055	,540	9,740	,000	,430	,649

a Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

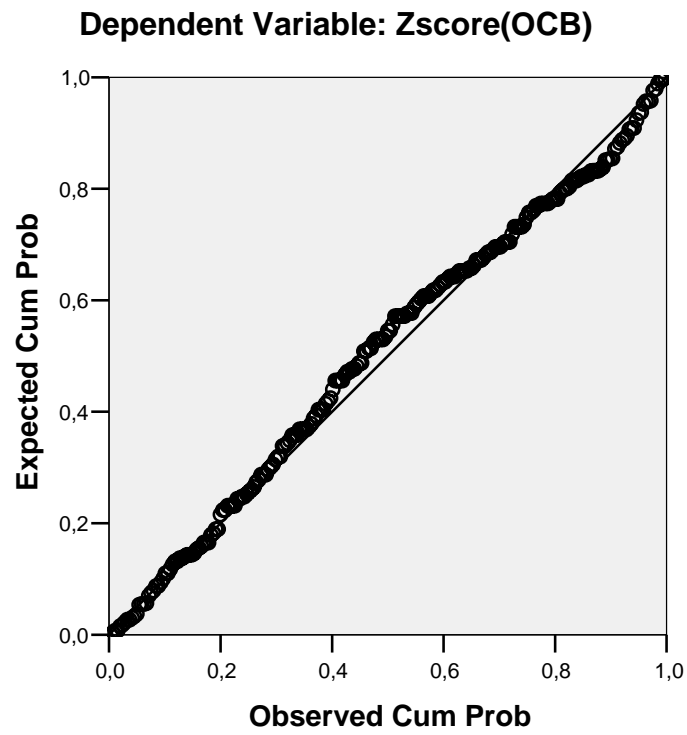
Histogram

Dependent Variable: Zscore(OCB)



Διάγραμμα Π9: Ιστόγραμμα Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π10: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP

Πίνακας Π13: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, CLI

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,384(a)	,148	,144	,92519718	,148	40,031	1	231	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(CLI)

b Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

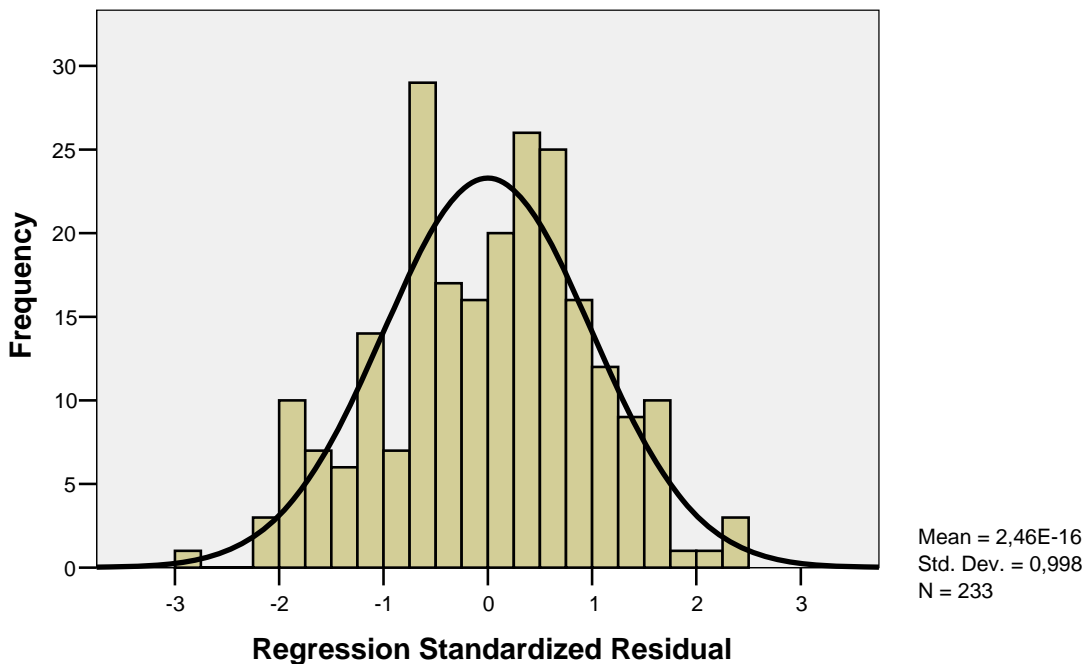
Πίνακας Π14: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, CLI

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	3,25E-015	,061		,000	1,000	-,119	,119
Zscore(CLI)	,384	,061	,384	6,327	,000	,265	,504

a Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

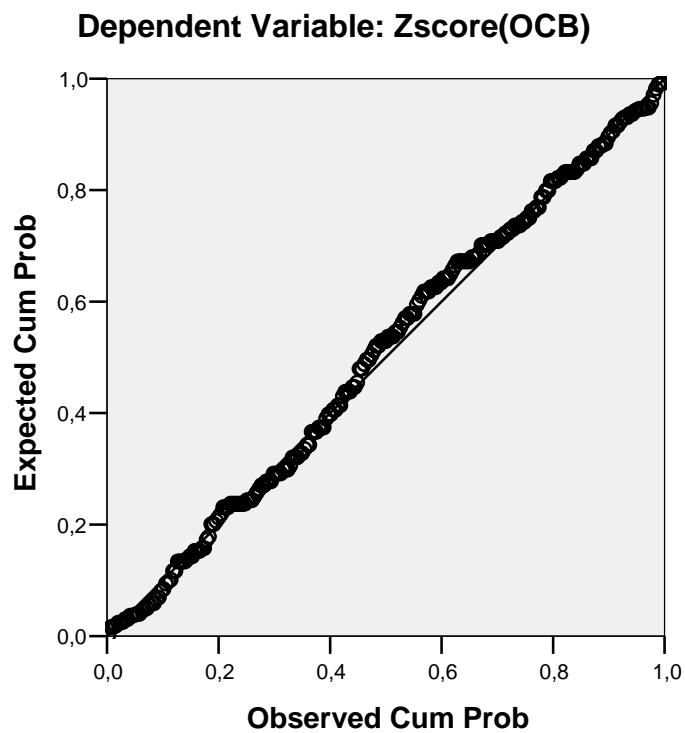
Histogram

Dependent Variable: Zscore(OCB)



Διάγραμμα Π11: Ιστογράμμο Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, CLI

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π12: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, CLI

Πίνακας Π15: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, SAT

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,331(a)	,109	,106	,94570412	,109	28,404	1	231	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(SAT)

b Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

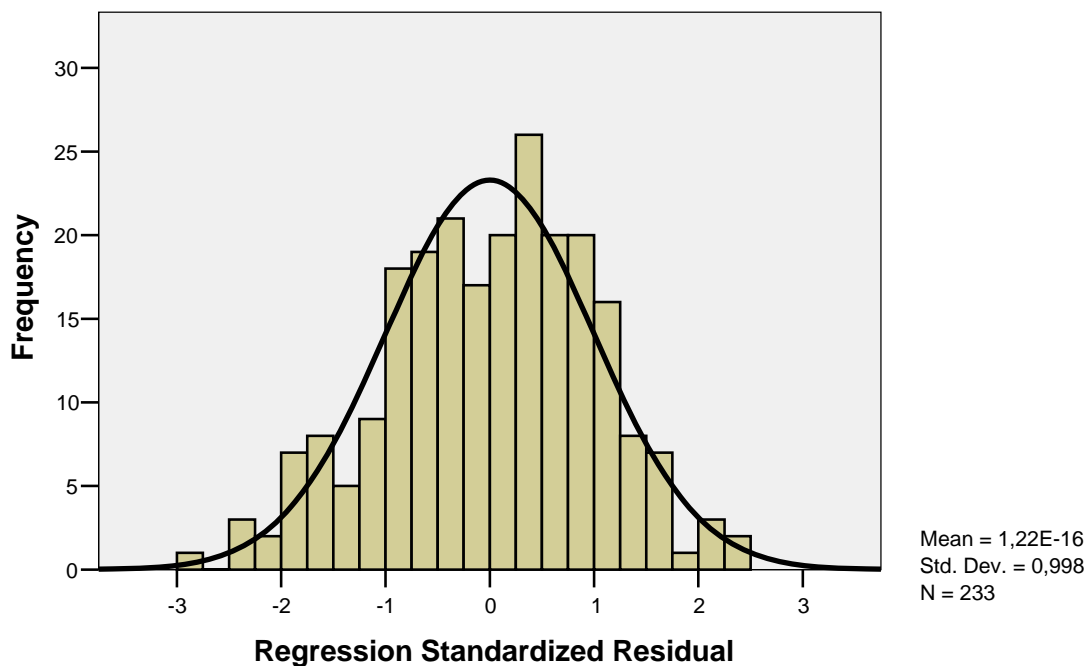
Πίνακας Π16: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, SAT

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	2,75E-015	,062		,000	1,000	-,122	,122
Zscore(SAT)	,331	,062	,331	5,330	,000	,209	,453

a Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

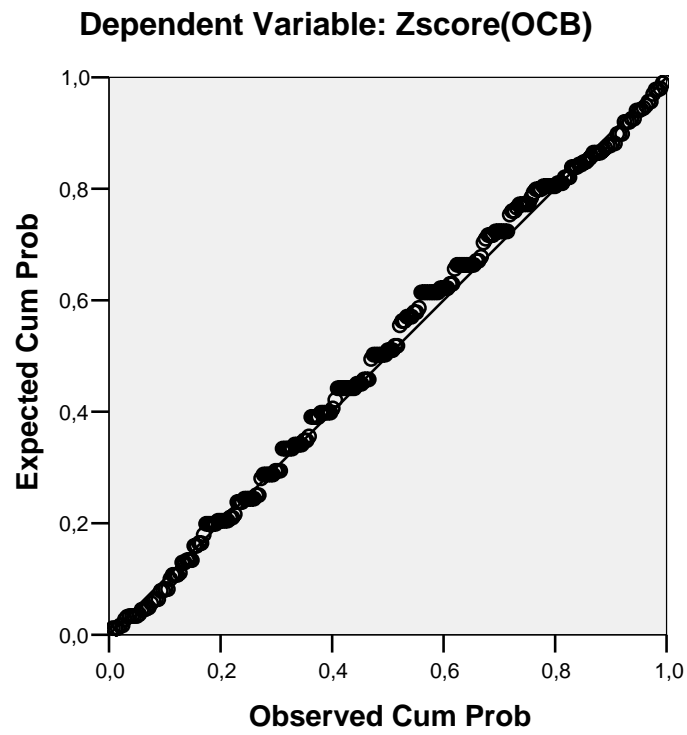
Histogram

Dependent Variable: Zscore(OCB)



Διάγραμμα Π13: Ιστογράμμο Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, SAT

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π14: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, SAT

Πίνακας Π17: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,588(a)	,346	,334	,81587221	,346	30,133	4	228	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(EMP4), Zscore(EMP1), Zscore(EMP2), Zscore(EMP3)

b Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

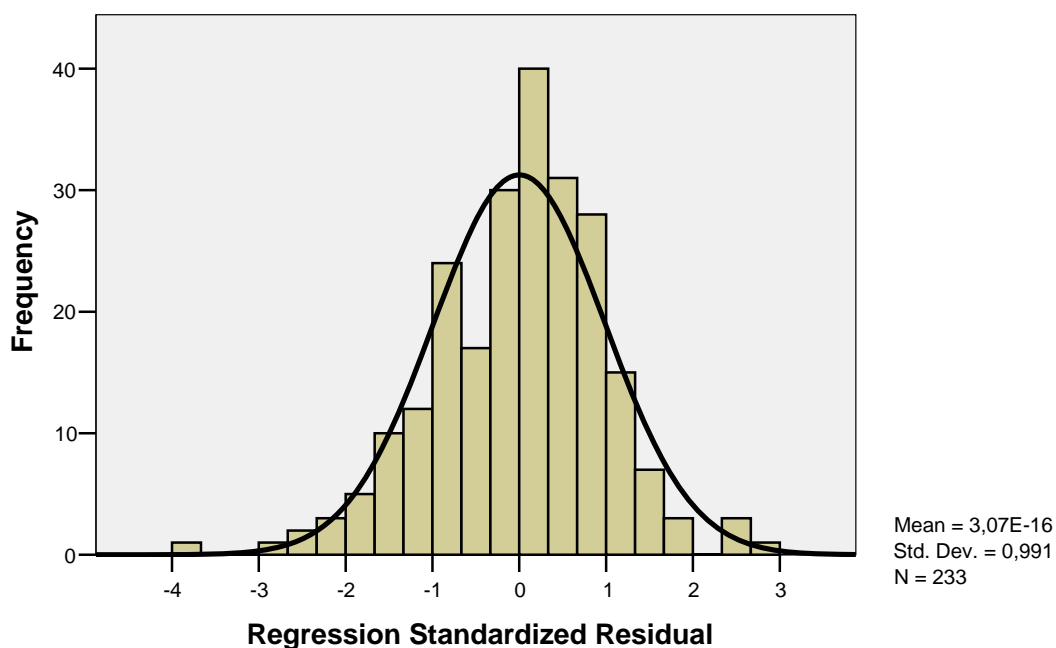
Πίνακας Π18: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,34E-015	,053		,000	1,000	-,105	,105
Zscore(EMP1)	,269	,057	,269	4,701	,000	,156	,382
Zscore(EMP2)	,107	,062	,107	1,730	,085	-,015	,228
Zscore(EMP3)	,021	,067	,021	,317	,752	-,110	,153
Zscore(EMP4)	,383	,067	,383	5,688	,000	,250	,515

a Dependent Variable: Zscore(CO-OCB)

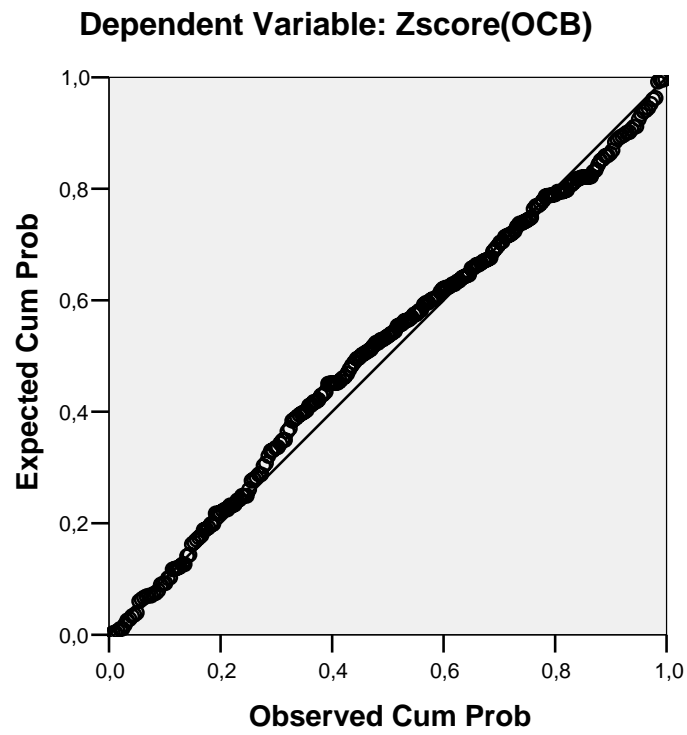
Histogram

Dependent Variable: Zscore(OCB)



Διάγραμμα Π15: Ιστογράμμο Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π16: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων CO-OCB, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

Πίνακας Π19: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων CLI, EMP

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,517(a)	,267	,264	,85780567	,267	84,290	1	231	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(EMP)

b Dependent Variable: Zscore(CLI)

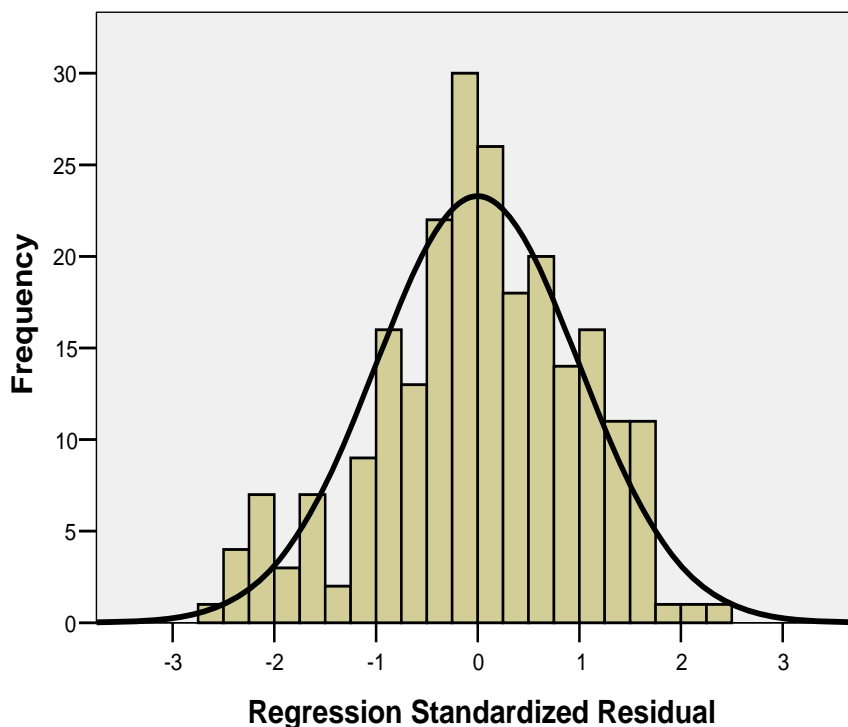
Πίνακας Π20: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CLI, EMP

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	-1,11E-015	,056		,000	1,000	-,111	,111
Zscore(EMP)	,517	,056	,517	9,181	,000	,406	,628

a Dependent Variable: Zscore(CLI)

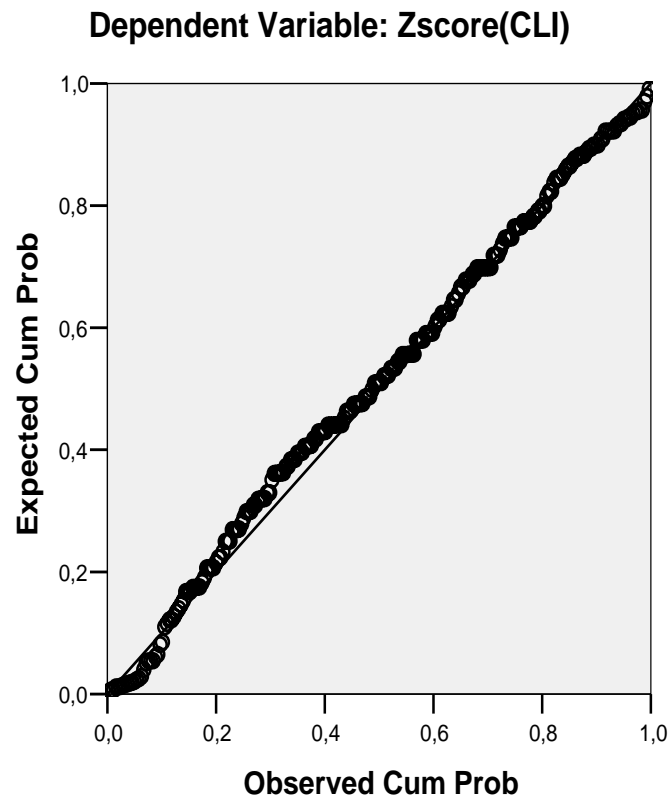
Histogram

Dependent Variable: Zscore(CLI)



Διάγραμμα Π17: Ιστόγραμμα Παλινδρόμησης των Παραγόντων CLI, EMP

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π18: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων CLI, EMP

Πίνακας Π21: Σύνοψη Μοντέλου Παλινδρόμησης των Παραγόντων CLI, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

MODEL	R	R SQUARE	ADJUSTED R SQUARE	STD. ERROR OF THE ESTIMATE	CHANGE STATISTICS				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,588(a)	,346	,334	,81607618	,346	30,090	4	228	,000

a Predictors: (Constant), Zscore(EMP4), Zscore(EMP1), Zscore(EMP2), Zscore(EMP3)

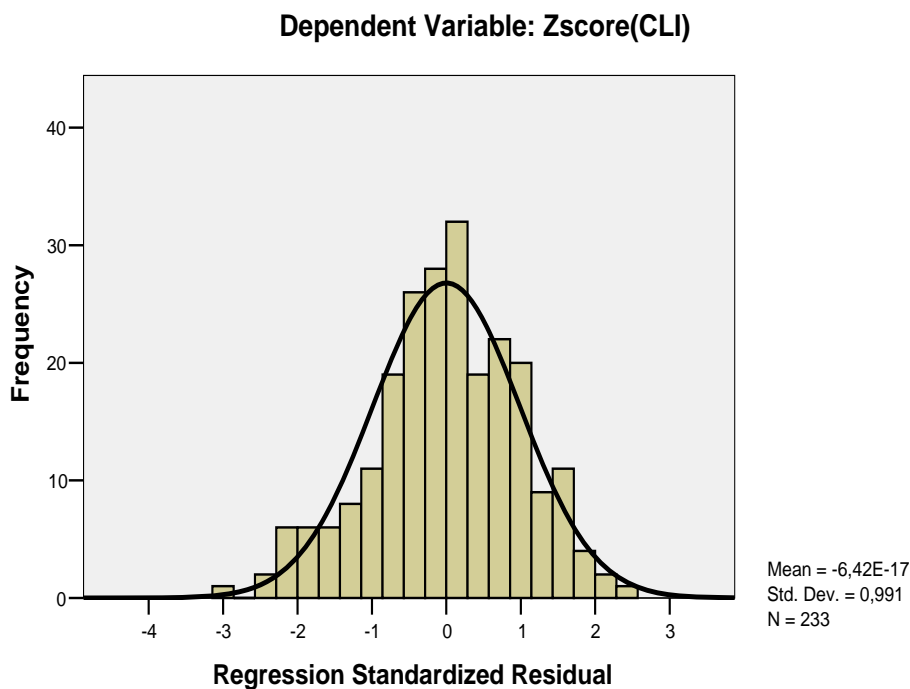
b Dependent Variable: Zscore(CLI)

Πίνακας Π22: Ανάλυση Παλινδρόμησης των Παραγόντων CLI, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

MODEL	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	t	SIG.	95% CONFIDENCE INTERVAL FOR B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	-1,06E-015	,053		,000	1,000	-,105	,105
Zscore(EMP1)	-,152	,057	-,152	-2,663	,008	-,265	-,040
Zscore(EMP2)	,254	,062	,254	4,131	,000	,133	,376
Zscore(EMP3)	,227	,067	,227	3,401	,001	,095	,359
Zscore(EMP4)	,296	,067	,296	4,392	,000	,163	,428

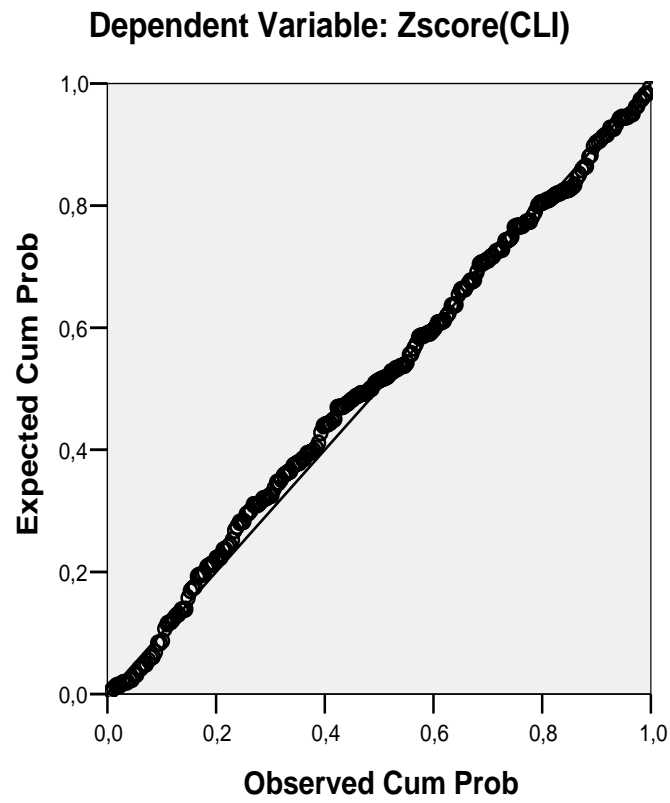
a Dependent Variable: Zscore(CLI)

Histogram



Διάγραμμα Π19: Ιστογράμμο Παλινδρόμησης των Παραγόντων CLI, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα Π20: Διάγραμμα Κανονικής Πιθανότητας της Παλινδρόμησης των Παραγόντων CLI, EMP1, EMP2, EMP3, EMP4