



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

**Ο ρόλος των προϊσταμένων τμημάτων στην επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση
των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση**

**Μελέτη περίπτωσης: Οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. α βαθμού της Περιφερειακής
Ενότητας Ξάνθης**

Τσολακίδης Μιχαήλ

Κομοτηνή, Νοέμβριος 2017



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

The role of heads of departments in the professional satisfaction and motivation of local government workers.

Case study: Workers in municipalities of the Prefecture of Xanthi

Tsolakidis Michail

Komotini, November 2017

Στον Αναστάσιο μου !

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ζαρωτιάδη και στον επιστημονικό συνεργάτη κ. Αναστασιάδη για την εμπιστοσύνη, την καθοδήγηση και την βοήθεια που είχα κάθε φορά που υπήρξε ανάγκη.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους μου συμπαραστάθηκαν, με εμπύχωσαν και με βοήθησαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησής της.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να μελετήσει τον ρόλο των προϊσταμένων τμημάτων στην επαγγελματική ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Παράλληλα, προσπαθεί να διερευνήσει εάν η θέση του τμηματάρχη, ως ενδιάμεσο επίπεδο ανάμεσα στην ανώτερη ιεραρχία και στους χρήστες των υπηρεσιών, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την λειτουργία του τμήματος και κατ' επέκταση του οργανισμού.

Για την επίτευξη των παραπάνω πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο επιλέχθηκε ως αξιόπιστο και εύχρηστο μέσο για την εξαγωγή αποτελεσμάτων.

Στην έρευνα συμμετείχαν 154 υπάλληλοι όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων με μόνιμη και αορίστου σχέση εργασίας, που υπηρετούν στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Ξάνθης και για τη εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Office Excel 2007.

Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι σύμφωνα με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, ο ρόλος των τμηματάρχων τόσο στην επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όσο στην λειτουργία του τμήματος τους είναι σημαντικός.

Βρέθηκε επίσης ότι ενδεχομένως οι απόψεις επηρεάζονται περισσότερο από τον Δήμο εργασίας και το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.

Λέξεις κλειδιά: Προϊστάμενος τμήματος, Ρόλος, Διοίκηση, Παρακίνηση, Εργασιακή ικανοποίηση, Δημόσιος τομέας, Τοπική αυτοδιοίκηση.

Abstract

The purpose of this paper is to examine the role of heads of departments in the professional satisfaction and motivation of local government employees.

It also seeks to investigate whether the position of heads of departments, as an intermediate level between the senior hierarchy and service users, is an important factor in the functioning of both the department and the overall organization.

To achieve this, empirical research was conducted using a questionnaire which was chosen as a reliable and simple tool for extracting results.

The sample of the survey was made up of 154 employees with a permanent and indefinite employment relationship in the municipalities of the Prefecture of Xanthi, and for the export of the results, Microsoft Office Excel 2007 was used.

The main conclusion of the research is that the role of the head of department both in the professional satisfaction and motivation of the local government employees, as well as in the operation of their department is important, according to the perceptions of the participants.

It has also been found that views may be more affected by the workplace and the educational level of the participants.

Key words: Head of department, Role, Management, Motivation, Job satisfaction, Public sector, Local government.

Περιεχόμενα

Αφιέρωση

Ευχαριστίες

Περίληψη

Abstract

Ευρετήριο πινάκων – σχημάτων – γραφημάτων

1. Εισαγωγή	1
1.1 Σημαντικότητα θέματος και διατύπωση ερευνητικού προβλήματος	1
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις	2
1.3 Αντικείμενο μελέτης της διπλωματικής εργασίας	4
1.4 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	4
1.5 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων	5
1.6 Δομή της εργασίας	6
2. Προϊστάμενος τμήματος, παρακίνηση και ικανοποίηση: Θεωρητικές προσεγγίσεις	7
2.1 Ο προϊστάμενος τμήματος	7
2.1.1 Προσδιορισμός της έννοιας του προϊσταμένου τμήματος στους Ο.Τ.Α. α βαθμού	7
2.1.2 Ο ρόλος και η σημασία της θέσης του προϊσταμένου τμήματος	9
2.1.3 Δραστηριότητες, διοικητικές δεξιότητες και αξίες του ικανού προϊσταμένου	11
2.2 Παρακίνηση	15
2.2.1 Έννοια, ορισμός και σημασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο	15
2.2.2 Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων	17
2.2.3 Διαδικασία της παρακίνησης	22
2.2.4 Είδη παρακίνησης	23
2.2.5 Τεχνικές παρακίνησης	25
2.3 Εργασιακή ικανοποίηση	26
2.3.1 Έννοια και ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης	26
2.3.2 Θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης	27
2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	30
2.3.4 Συνέπειες της ικανοποίησης από την εργασία	32
2.3.5 Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία	33

3. Μελέτες για τον ρόλο του προϊσταμένου στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων και την λειτουργία του τμήματος και του οργανισμού	34
4. Μεθοδολογία της έρευνας	37
4.1 Το δείγμα της έρευνας	37
4.2 Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας	38
4.3 Η διαδικασία της έρευνας	38
4.4 Αποτελέσματα της έρευνας	39
4.4.1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων	39
4.4.2 Γενικά αποτελέσματα έρευνας	42
4.4.3 Αποτελέσματα με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων	47
5. Συμπεράσματα – Προτάσεις	58
5.1 Συμπεράσματα	58
5.2 Προτάσεις	60
Βιβλιογραφία	62
Παράρτημα	66

Ευρετήριο πινάκων – σχημάτων – γραφημάτων

ΠΙΝΑΚΕΣ		Σελ.
Πίνακας 4.1	Μέσοι όροι βαθμολόγησης προτάσεων για τον ρόλο του προϊσταμένου	44
Πίνακας 4.2	Συχνότητα απαντήσεων για τον ρόλο του προϊσταμένου ανά ερώτηση	45
Πίνακας 4.3	Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση το φύλο	49
Πίνακας 4.4	Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση την ηλικία	51
Πίνακας 4.5	Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση το μορφωτικό επίπεδο	53
Πίνακας 4.6	Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση τον Δήμο εργασίας	55
Πίνακας 4.7	Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση την προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α.	57
ΣΧΗΜΑΤΑ		
Σχήμα 2.1	Η πυραμίδα αναγκών του Maslow	18
Σχήμα 2.2	Θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg	19
Σχήμα 2.3	Διαδικασία της παρακίνησης (Daft, 2009)	22
ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ		
Γράφημα 4.1	Κατανομή συμμετεχόντων ανά φύλο	40
Γράφημα 4.2	Κατανομή συμμετεχόντων ανά ηλικία	40
Γράφημα 4.3	Κατανομή συμμετεχόντων ανά μορφωτικό επίπεδο	41
Γράφημα 4.4	Κατανομή συμμετεχόντων ανά δήμο εργασίας	41
Γράφημα 4.5	Κατανομή συμμετεχόντων ανά έτη προϋπηρεσίας σε Ο.Τ.Α.	42
Γράφημα 4.6	Γενικοί μέσοι όροι απαντήσεων για τον ρόλο του προϊσταμένου ανά ερευνούμενο ζήτημα	45
Γράφημα 4.7	Ποσοστιαία κατανομή εύρους βαθμολογίας για τον ρόλο του προϊσταμένου στην λειτουργία του τμήματος	46
Γράφημα 4.8	Ποσοστιαία κατανομή εύρους βαθμολογίας για τον ρόλο του προϊσταμένου στην παρακίνηση των υφισταμένων	47
Γράφημα 4.9	Ποσοστιαία κατανομή εύρους βαθμολογίας για τον ρόλο του προϊσταμένου στην ικανοποίηση των υφισταμένων	47
Γράφημα 4.10	Αποτελέσματα με βάση το φύλο	48
Γράφημα 4.11	Ποσοστιαία κατανομή μέσων όρων βαθμολογίας απαντήσεων με βάση το φύλο	48
Γράφημα 4.12	Αποτελέσματα με βάση την ηλικία	50
Γράφημα 4.13	Ποσοστιαία κατανομή μέσων όρων βαθμολογίας απαντήσεων με βάση την ηλικία	50
Γράφημα 4.14	Αποτελέσματα με βάση το μορφωτικό επίπεδο	52
Γράφημα 4.15	Ποσοστιαία κατανομή μέσων όρων βαθμολογίας απαντήσεων με βάση το μορφωτικό επίπεδο	52
Γράφημα 4.16	Αποτελέσματα με βάση τον Δήμο εργασίας	54
Γράφημα 4.17	Ποσοστιαία κατανομή μέσων όρων βαθμολογίας απαντήσεων με βάση τον Δήμο εργασίας	54
Γράφημα 4.18	Αποτελέσματα με βάση την προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α.	56
Γράφημα 4.19	Ποσοστιαία κατανομή μέσων όρων βαθμολογίας απαντήσεων με βάση την προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α.	56

1. Εισαγωγή

1.1 Σημαντικότητα θέματος και διατύπωση ερευνητικού προβλήματος

Η έντονη κοινωνική και οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας έχει πλέον καταστήσει επιτακτική την ανάγκη λήψης μιας σειράς μέτρων και διαρθρωτικών αλλαγών σε όλους σχεδόν τους τομείς που συγκροτούν την σημερινή Ελληνική πραγματικότητα. Μεταξύ των απαραίτητων μέτρων και αλλαγών συγκαταλέγεται η βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών που μπορεί αφενός να θεραπεύσει κοινωνικά προβλήματα και να βελτιώσει την καθημερινότητα των πολιτών και αφετέρου να δράσει ως καταλύτης στην πορεία εξόδου από την κρίση.

Στα παραπάνω πλαίσια είναι κρίσιμος ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών, αφού οι ίδιοι οι εργαζόμενοι παράγουν και παρέχουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, αλλά ταυτόχρονα αποτελούν και αγωγούς αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των πολιτών και της κρατικής πολιτικής (Lipsky, 2010).

Εξειδικεύοντας περαιτέρω, κομβικός και κρίσιμος είναι ο ρόλος των ατόμων που κατέχουν θέσεις ευθύνης στον δημόσιο τομέα και είναι επιφορτισμένα με την καθοδήγηση, τον συντονισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εργαζομένων/υφισταμένων τους. Τα στελέχη αυτά καταβάλουν προσπάθεια και δαπανούν χρόνο, ώστε να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες πρακτικές ηγεσίας, παρακίνησης και διοίκησης μέσα στα πλαίσια των έντονα γραφειοκρατικών δομών και διαδικασιών που επικρατούν.

Ωστόσο, η εμπειρική μελέτη του ρόλου τους στην λειτουργία των δημόσιων οργανισμών αλλά και στην παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους παραμένει περιορισμένη, αφού στα διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα του δημοσίου η συλλογή πληροφοριών παραδοσιακά παρουσιάζει δυσκολίες.

Υπό το πρίσμα όλων των παραπάνω, η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει το ρόλο του προϊσταμένου τμήματος στην λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί και την επίδρασή του στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Για την εμπειρική μελέτη των ζητημάτων αυτών χρησιμοποιούνται ως περίπτωση μελέτης οι απόψεις των εργαζομένων/υφισταμένων τους στους Ο.Τ.Α α βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Ξάνθης.

1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις

➤ Η έννοια του προϊσταμένου τμήματος.

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης , ενός οργανισμού ή ενός δημόσιου φορέα παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του, αφού περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν.

Συγκεκριμένα για τους φορείς και τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα η οργανωτική τους δομή αποτυπώνεται στους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας τους , ενώ ειδικότερα για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α βαθμού, μετά την εφαρμογή του σχεδίου «Καλλικράτης», συντάχθηκαν υποχρεωτικά νέοι οι οποίοι σύμφωνα με το άρθρο 10 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών Υπαλλήλων προέβλεπαν τα διοικητικά επίπεδα της Γενικής Διεύθυνση (προβλέπεται θεσμικά για Δήμους άνω των 50.000 κατοίκων), της Διεύθυνσης, του Τμήματος, του Αυτοτελούς Τμήματος και του Αυτοτελούς Γραφείου.

Ως επικεφαλής των ανωτέρω οργανικών μονάδων επιλέγονται, σύμφωνα με τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας, υπάλληλοι που κατέχουν τα απαραίτητα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα να καταλαμβάνουν τις θέσεις του Γενικού Διευθυντή, του Διευθυντή, του προϊσταμένου τμήματος , του προϊσταμένου αυτοτελούς τμήματος και του προϊσταμένου αυτοτελούς γραφείου αντίστοιχα.

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι η θέση του προϊσταμένου τμήματος αποτελεί διοικητική θέση και βρίσκεται στην μέση της οργανωσιακής ιεραρχίας των Ο.Τ.Α. α βαθμού ανάμεσα στον επιχειρησιακό κορμό και την ανώτερη ιεραρχία (Mintzberg, 1989: 98). Ο ίδιος, ως κάτοχος της θέσης αυτής κατατάσσεται στα μεσαία στελέχη του οργανισμού και επομένως, υπό το πρίσμα αυτό, θα εξετάσουμε στην παρούσα εργασία την θέση και τον ρόλο του.

➤ Η έννοια της παρακίνησης.

Η παρακίνηση αποτελεί μία βασική ψυχολογική διαδικασία και συγκαταλέγεται στις έννοιες που αναπτύχθηκαν, προκειμένου να μελετηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά.

Στην ελληνική γλώσσα ο όρος παρακίνηση χρησιμοποιείται, για να μεταφράσει τον αγγλικό όρο «motivation», ο οποίος με την σειρά του προέρχεται από το λατινικό «movere» που σημαίνει κινώ (Χυτήρης, 2006, σ.191).

Λόγω της πολυπλοκότητάς της, δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας ορισμός και κατά συνέπεια τις τελευταίες δεκαετίες έχουν δοθεί πολλοί. Έτσι λοιπόν, ο Baron (1991) την περιγράφει ως μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει τη συμπεριφορά και κυρίως αυτή που συνοδεύεται από προσανατολισμένους στόχους, ο Higgins (1994) πιστεύει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη, η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, ενώ οι Robbins & Judge (2007) την ορίζουν ως τις διεργασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου. Τέλος, όσον αφορά την έννοια της παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον, ο Χυτήρης (2001) την ορίζει ως το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου, ώστε να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο.

Για την παρακίνηση όμως, εκτός των πολλών ορισμών, έχει αναπτυχθεί και ένας μεγάλος αριθμός διαφορετικών θεωριών που διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν αυτές που αναφέρονται στο περιεχόμενο της παρακίνησης, ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου και εστιάζουν στις ανάγκες των ανθρώπων και τους παράγοντες που τους κινητοποιούν, ενώ στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν εκείνες που εξετάζουν την παρακίνηση ως μία διαδικασία, κατά την οποία το άτομο αποφασίζει για τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσει, βασιζόμενο σε προηγούμενες εμπειρίες και γνώσεις (Βακόλα & Νικολάου 2012). Αναλυτική αναφορά σε όλα τα παραπάνω γίνεται στο δεύτερο κεφάλαιο.

➤ Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας και σε γενικές γραμμές αναφέρεται στις στάσεις που τηρούν οι εργαζόμενοι σχετικά με την εργασία τους.

Παρά το γεγονός ότι, λόγω της πολυπλοκότητάς της, δεν έχει διατυπωθεί μέχρι και σήμερα ένας κοινά αποδεκτός ορισμός ο Locke (1976) έδωσε έναν από τους πλέον γνωστούς, περιγράφοντας την εργασιακή ικανοποίηση ως μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται από την εκτίμηση της εργασίας κάποιου ή των εργασιακών του εμπειριών, ενώ ο Spector (1997) την όρισε ως τον βαθμό στον οποίο σε κάποιον αρέσει η δουλειά του ή όχι.

Εκτός βέβαια από αυτούς τους ορισμούς, διατυπώθηκαν και άλλοι από διάφορους ερευνητές με κάποιους να συμφωνούν και άλλους να διαφοροποιούνται.

Λόγω της προσπάθειας να ερμηνευτεί η έννοια της και να διερευνηθεί ο τρόπος που δρα και επηρεάζει την συμπεριφορά και την στάση των ατόμων απέναντι στην εργασία τους (Judge & Church, 2000), έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες και θεωρητικά μοντέλα.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι θεωρίες που συναντώνται συχνότερα στην βιβλιογραφία. Αυτές είναι η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η θεωρία X και Y, η θεωρία αξίας-αντίληψης του Locke, το ενοποιητικό μοντέλο, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman και οι προσεγγίσεις διεργασίας των Staw & Ross.

1.3 Αντικείμενο μελέτης της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο μελέτης τις απόψεις των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Ξάνθης, τοποθετείται δηλαδή στον χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η τοπική αυτοδιοίκηση στην χώρα μας πήρε την σημερινή της μορφή το 2011 με την εφαρμογή του σχεδίου «Καλλικράτης». Αποτελεί τμήμα του ευρύτερου δημόσιου τομέα και περιλαμβάνει 325 δήμους ως οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού, 13 περιφέρειες ως οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης δευτέρου βαθμού και 7 αποκεντρωμένες διοικήσεις.

Είναι προφανές ότι στην σημερινή δυσμενή συγκυρία αντιμετωπίζει τις ίδιες δυσκολίες και πιέσεις για περικοπές δαπανών , αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και βελτίωση της παραγωγικότητας με τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα, του οποίου αποτελεί αντιπροσωπευτικό υποσύνολο, όσον αφορά στα ερευνώμενα ζητήματα της παρούσας εργασίας.

Το αντικείμενο μελέτης που επιλέχθηκε και το οποίο αποτελείται από τους δήμους Ξάνθης, Αβδήρων, Μύκης και Τοπίου συνιστά αντιπροσωπευτικό τμήμα του χώρου της τοπικής αυτοδιοίκησης, αφού σε αυτούς απασχολούνται 457 μόνιμοι και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι. Ο αριθμός αυτός, δεν είναι καθόλου αμελητέος και συνεπώς εμφανίζει ενδιαφέρον η μελέτη του ζητήματος από την οπτική των εργαζομένων τους.

1.4 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η μελέτη του ρόλου των προϊσταμένων τμημάτων στην επαγγελματική ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων αλλά και η διερεύνηση της σημαντικότητας της θέσης τους στην λειτουργία του τμήματος και κατ'

επέκταση στην συνολική λειτουργία του οργανισμού. Τα παραπάνω ζητήματα εξετάζονται μέσω της ανάλυσης των απόψεων εργαζομένων που υπηρετούν στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Ξάνθης και δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης.

Όσον αφορά στους θεωρητικούς στόχους μίας έρευνας, αυτοί προκύπτουν από την αποσαφήνιση του προσανατολισμού και του σκοπού της αλλά και των συγκεκριμένων πεδίων από τα οποία αντλεί στοιχεία (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Θέτουν τα όρια και αποτελούν οδηγό τόσο για τη θεωρητική μελέτη και ανάλυση, όσο και για να προσδιοριστούν οι ερευνητικοί στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα, και να γίνει η επιλογή του κατάλληλου ερευνητικού σχεδιασμού με βάση όλα αυτά.

Στην παρούσα εργασία οι θεωρητικοί της στόχοι (εφεξής **Θ.Σ.**) είναι :

Θ.Σ.1 Η διερεύνηση του ρόλου των προϊσταμένων τμημάτων στους Ο.Τ.Α α βαθμού τόσο στην λειτουργία της οργανικής τους μονάδας, όσο και στην συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Θ.Σ.2 Η διερεύνηση του ρόλου των προϊσταμένων τμημάτων στην επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των υφισταμένων τους στους Ο.Τ.Α α βαθμού.

Η παρούσα εργασία όμως δεν αρκείται μόνο στο θεωρητικό πεδίο, αλλά κινητοποιεί και τους εργαζόμενους στους δήμους της Περιφερειακής Ενότητας Ξάνθης προκειμένου να διερευνήσει και εμπειρικά τα σχετικά ζητήματα. Για τον σκοπό αυτό διενεργείται έρευνα πεδίου με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου όπου αποτυπώνονται οι απόψεις τους.

Συνεπώς οι ερευνητικοί στόχοι (εφεξής **Ε.Σ.**) της παρούσας εργασίας είναι:

Ε.Σ.1 Να διερευνηθεί η σπουδαιότητα του ρόλου των προϊσταμένων τμημάτων στους Ο.Τ.Α α βαθμού τόσο στην λειτουργία της οργανικής τους μονάδας, όσο και στην συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Ε.Σ.2 Να διερευνηθεί η σπουδαιότητα του ρόλου των προϊσταμένων τμημάτων στην επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των υφισταμένων τους στους Ο.Τ.Α α βαθμού.

1.5 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων

Στην συνέχεια, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τα οποία προκύπτουν από τους θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους της αλλά και

από το αντικείμενο που ερευνά.

Τα ερευνητικά ερωτήματα (εφεξής **E.P.**) οριοθετούν το πεδίο της παρούσας έρευνας και καθοδηγούν τόσο την βιβλιογραφική επισκόπηση, όσο και την εμπειρική διερεύνηση των ζητημάτων που μελετούνται και διατυπώνονται ως εξής:

E.P.1 Είναι σημαντικός ο ρόλος του προϊσταμένου τμήματος για την λειτουργία της οργανικής του μονάδας αλλά και συνολικά του οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης α βαθμού στον οποίο υπηρετεί ;

EP.2 Είναι σημαντικός ο ρόλος του προϊσταμένου τμήματος στην παρακίνηση των υφισταμένων του στους οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης;

E.P.3 Είναι σημαντικός ο ρόλος του προϊσταμένου τμήματος στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του στους οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης;

1.6 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια με το πρώτο, που μόλις αναπτύχθηκε, να αποτελεί το εισαγωγικό της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών του προϊσταμένου τμήματος, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, συγκεντρώνονται και παρουσιάζονται εμπειρικές μελέτες για τον ρόλο του προϊσταμένου στην παρακίνηση και ικανοποίηση των υφισταμένων του αλλά και την λειτουργία του τμήματος και του οργανισμού και ακολούθως σχολιάζονται τα ευρήματα τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση της ακολουθούμενης μεθοδολογίας για την εμπειρική διερεύνηση του ζητήματος και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, διατυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνονται προτάσεις.

2. Προϊστάμενος τμήματος, παρακίνηση και ικανοποίηση: Θεωρητικές προσεγγίσεις

2.1 Ο προϊστάμενος τμήματος

2.1.1 Προσδιορισμός της έννοιας του προϊσταμένου τμήματος στους Ο.Τ.Α. α βαθμού

Η Ελληνική πολιτεία αναγνωρίζοντας τις χρόνιες διαρθρωτικές ανεπάρκειες του δημόσιου τομέα και εκτιμώντας ότι οι δομικές αλλαγές για την ριζική ανασύνταξη του κράτους αποτελούν μία από τις αναγκαίες απαντήσεις στην πολύπλευρη κρίση, έθεσε σε εφαρμογή το πρόγραμμα «Καλλικράτης». Από την 1η Ιανουαρίου του 2011, οι διοικητικές δομές περιορίστηκαν δραστικά σε δύο βαθμούς αυτοδιοίκησης (τους Δήμους και τις Περιφέρειες) και μία αποκεντρωμένη διοίκηση και σχεδιάστηκαν με σκοπό να εξασφαλίσουν τον χαρακτήρα της εγγύτητας στην λήψη των αποφάσεων, της χρηστής διακυβέρνησης, της κοινωνικής συνοχής, της εποπτείας, του ελέγχου και της ενίσχυσης του ρόλου και των δικαιωμάτων του πολίτη. Στο πλαίσιο της νέας αυτής αρχιτεκτονικής, η Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση επαναθεμελιώθηκε με λιγότερους και ισχυρότερους Δήμους που χωροθετήθηκαν με αντικειμενικά κριτήρια και είχαν τη δυνατότητα να αναδειχθούν σε ισχυρές μονάδες τοπικής ανάπτυξης και αποτελεσματικούς διαχειριστές υπηρεσιών που αφορούσαν κυρίως την καθημερινή ζωή των πολιτών (Εκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του σχεδίου νόμου: Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης «Πρόγραμμα Καλλικράτης» Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2010).

Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητά τους, αναγνωρίστηκε ο ρόλος και η αξία της οργανωτικής τους δομής και προβλέφθηκε από τον Ν.3852/2010 η έγκριση από τα δημοτικά συμβούλια των οργανισμών εσωτερικής υπηρεσίας τους (ΟΕΥ) εντός του πρώτου εξαμήνου του 2011.

Ο οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας ενός δήμου που αποτυπώνει την οργανωτική του δομή, αναφέρεται:

- στον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής των υπηρεσιών (κάθετη και οριζόντια διαίρεση της εργασίας, μηχανισμοί συντονισμού, χωρική αποκέντρωση υπηρεσιών)
- στην επιλογή των λειτουργιών που θα εκτελούνται από τις δημοτικές υπηρεσίες

στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της τοπικής αυτοδιοίκησης

- στον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό μέσω της πρόβλεψης των οργανικών θέσεων
- στον καθορισμό των κλάδων προϊσταμένων για κάθε οργανική μονάδα

και περιλαμβάνει τουλάχιστον τα παρακάτω μέρη (οδηγός προσαρμογής των προτύπων ΟΕΥ των νέων Δήμων, ΕΕΤΑΑ 2010) :

ΜΕΡΟΣ 1: ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ όπου περιγράφει την διάρθρωση των υπηρεσιών σε Διευθύνσεις , Τμήματα και Αυτοτελή Γραφεία.

ΜΕΡΟΣ 2: ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ όπου περιγράφει τις αρμοδιότητες των επί μέρους οργανικών μονάδων.

ΜΕΡΟΣ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΕΠΟΠΤΕΙΑ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ όπου περιγράφει τις αρμοδιότητες προϊσταμένων και λοιπές ρυθμίσεις σε θέματα διοίκησης και συντονισμού.

ΜΕΡΟΣ 4: ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ όπου προσδιορίζει τις αναγκαίες οργανικές θέσεις του προσωπικού κατά κατηγορία και κλάδο.

ΜΕΡΟΣ 5: ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ όπου προσδιορίζει τους κλάδους προϊσταμένων για κάθε οργανική μονάδα.

ΜΕΡΟΣ 6: ΤΕΛΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ.

Τα διοικητικά επίπεδα στα οποία είναι δυνατόν να διαρθρώνονται οι κεντρικές και αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Δήμου (ΜΕΡΟΣ 1 ΟΕΥ) προβλέπονται στο άρθρο 10 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών Υπαλλήλων και είναι:

- της Γενικής Διεύθυνση (προβλέπεται για Δήμους άνω των 50.000 κατοίκων)
- της Διεύθυνσης
- του Τμήματος
- του Αυτοτελούς Τμήματος
- του Αυτοτελούς Γραφείου

Ως επικεφαλής των ανωτέρω οργανικών μονάδων επιλέγονται, μετά από διαδικασίες που περιγράφονται αναλυτικά στην σχετική νομοθεσία, υπάλληλοι που κατέχουν τα απαραίτητα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, ανήκουν στους κλάδους που αναφέρονται στο ΜΕΡΟΣ 5 του ΟΕΥ και καταλαμβάνουν τις θέσεις του Γενικού Διευθυντή, του Διευθυντή, του προϊσταμένου τμήματος, του προϊσταμένου αυτοτελούς τμήματος και του προϊσταμένου αυτοτελούς γραφείου αντίστοιχα.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι προϊστάμενος τμήματος είναι ο επικεφαλής υπάλληλος της οργανωτικής μονάδας που προσδιορίζεται ως τμήμα στον Ο.Ε.Υ ενός Οργανισμού.

Επίσης, προκύπτει ότι η θέση του προϊσταμένου τμήματος αποτελεί διοικητική θέση που βρίσκεται στην μέση της οργανωσιακής ιεραρχίας των Ο.Τ.Α. α βαθμού, ανάμεσα δηλαδή στον επιχειρησιακό κορμό και την ανώτερη ιεραρχία (Mintzberg, 1989: 98) και επομένως ο κάτοχος της κατατάσσεται στα μεσαία διοικητικά στελέχη του οργανισμού.

2.1.2 Ο ρόλος και η σημασία της θέσης του προϊσταμένου τμήματος

Ως ρόλο μπορούμε να ορίσουμε το σύνολο των προσδοκώμενων συμπεριφορών (Linton, 1936, Turner, 1978) του κατόχου μιας θέσης μέσα σε μία δομή (Katz and Kahn, 1966).

Επομένως, όποιος κατέχει μία θέση διαδραματίζει έναν ρόλο, χωρίς από αυτό να εξαιρείται το μεσαίο διοικητικό στέλεχος που κατέχει τη θέση του προϊσταμένου τμήματος στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Έτσι στην συγκεκριμένη περίπτωση από τον προϊστάμενο τμήματος (κάτοχο της θέσης) υφίσταται η βασική προσδοκία να γνωρίζει τον τρόπο διοίκησης ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά το τμήμα του (ρόλος του).

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτουν τρεις διαφορετικές ομάδες απόψεων σχετικά με τον ρόλο των μεσαίων στελεχών και την σημασία της θέσης τους.

Σύμφωνα με την πρώτη ομάδα, ο ρόλος των μεσαίων διοικητικών στελεχών δεν είναι σημαντικός και η θέση που κατέχουν δεν είναι απαραίτητη για την λειτουργία της υπηρεσίας τους, διότι α) δεν προσθέτουν αξία στον οργανισμό β) η τεχνολογία είναι το καλύτερο μεσαίο

στέλεχος γ) αποθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους και δ) αυτοί που χρειάζονται περισσότερο είναι οι μέντορες.

Κινούμενος σε αυτό το μήκος κύματος, ο Peter Drucker (1986,1988) διατύπωσε ότι οι θέσεις των μεσαίων στελεχών είναι υπερπλήρης στο σημείο που ξεχειλίζουν στον οργανισμό και ότι οι ίδιοι δεν παίρνουν αποφάσεις ούτε ηγούνται παρά μόνο αναμεταδίδουν εντολές από την ανώτερη διοίκηση, η Lynda Gratton (2011) ότι η σύγχρονη τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί στενά την απόδοση, να δίνει πληροφορίες, να δημιουργεί παρουσιάσεις και αναφορές ακυρώνοντας ουσιαστικά τον ρόλο του μεσαίου στελέχους οπότε, οι εργαζόμενοι της νέας γενιάς, ενώ εκτιμούν την καθοδήγηση από κάποιον που σέβονται ως ειδικό, δεν βλέπουν καμία αξία σε κάποιον που απλά παρακολουθεί και καταγράφει τις ενέργειες τους και τέλος, ο Gary Hamel (2011) ότι όσο πιο στενό είναι το πεδίο αρμοδιότητας τόσο στενεύει και το όνειρο, η φαντασία και η προσφορά.

Σύμφωνα με την δεύτερη ομάδα απόψεων ο ρόλος των μεσαίων διοικητικών στελεχών δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικός και η θέση που κατέχουν δεν έχει μεγάλες προοπτικές, διότι α) ο ρόλος τους παραμένει σημαντικός μόνο και μόνο γιατί οι θέσεις τους καλύπτουν δομικά κενά των οργανισμών, β) παρουσιάζουν ελλείψεις σε βασικές δεξιότητες, γ) δεν διαθέτουν υψηλά κίνητρα και δ) επιβραδύνουν την εξέλιξη των εργασιών.

Ταυτιζόμενοι με αυτές τις απόψεις οι Shi, Markoczy & Dess (2009) διατύπωσαν ότι η σημασία του ρόλου των μεσαίων στελεχών αυξάνεται συνεχώς μόνο και μόνο γιατί υπάρχουν δομικά κενά στους οργανισμούς και οι Floyd & Woodridge (1994) ότι όσο πιο οριζόντια είναι η δομή ενός οργανισμού τόσο πιο σημαντική γίνεται η θέση των μεσαίων στελεχών. Επίσης οι Freimuth και συν. (2003) διατύπωσαν ότι δεν διαθέτουν πια υπεροχή στην γνώση και στην εμπειρία σε σχέση με τους υφιστάμενους τους και δεν έχουν μάθει πως πρέπει να λειτουργούν στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, ο Sims (2003) ισχυρίστηκε ότι πρόκειται για δεινόσαυρους που δεν ταιριάζουν στο σύγχρονο περιβάλλον, δεν είναι ενεργοί, δεν μπορούν να βρουν την θέση τους και είναι στριμωγμένοι ανάμεσα σε απαιτητικούς ανώτερους και υφιστάμενους. Ακόμη, οι Dopson & Stewart (1990) ανέφεραν ότι είναι απογοητευμένοι και παγιδευμένοι στο μέσον της ιεραρχίας και τέλος ο Fenton-O Creevy (1996) ότι αντιστέκονται στις αλλαγές και επιβραδύνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με την τρίτη ομάδα απόψεων ο ρόλος των μεσαίων διοικητικών στελεχών είναι ιδιαίτερα σημαντικός και η θέση που κατέχουν έχει μεγάλες προοπτικές, διότι α) κατέχουν ιδανική θέση στο μέσο της οργανωσιακής ιεραρχίας και συμβάλουν καθοριστικά

στην εφαρμογή της στρατηγικής, β) έχουν υψηλή διάθεση για βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, γ) συμμετέχουν καταλυτικά στις επιχειρούμενες αλλαγές και δ) έχουν ανάγκη από ένα συγκεκριμένο μαθησιακό περιβάλλον.

Συμπλέοντας με αυτές τις απόψεις, ο Mintzberg (2009) διατύπωσε ότι τα μεσαία διοικητικά στελέχη αποτελούν διαχρονικά και ισχυρά κύτταρα του οργανισμού και οι Wooldridge, Schmid & Floyd (2008) ότι αυτό που τους κάνει μοναδικούς είναι ότι η πρόσβαση στην ανώτερη διοίκηση συνδυάζεται με την γνώση, τους καθιστά συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στην στρατηγική του οργανισμού και τις καθημερινές εργασίες. Ο Nonaka (1988) διατύπωσε ότι είναι παράγοντες που συντελούν στην διαδικασία ανανέωσης του οργανισμού, αφού απορροφούν τις αναταράξεις και το χάος που αυτές φέρνουν και ο Huy (2001) ότι είναι επιχειρηματίες, διαμεσολαβητές, ψυχολόγοι και ισορροπιστές προς τα πάνω ή προς τα κάτω, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό ανάλογα με την σκοπιμότητα και τις πιθανές συνέπειες. Επίσης, ο Osterman (2009) ισχυρίστηκε ότι η εργασιακή τους δέσμευση αυξάνεται, όταν δεν υπάρχει πρόοδος στην καριέρα τους και τέλος, οι Armstrong & Russell (2012) ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες τους βελτιώνονται και οι άτυπες εργασιακές γνώσεις και εμπειρίες τους εκλαμβάνονται πλέον ως περισσότερα αποτελεσματικές από τις επίσημες.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι οι διαφορετικές και αντικρουόμενες αυτές απόψεις, προσθέτουν αξία στην παρούσα μελέτη η οποία επιχειρεί να διερευνήσει τον ρόλο των προϊσταμένων από την σκοπιά των υφισταμένων τους.

2.1.3 Δραστηριότητες, διοικητικές δεξιότητες και αξίες του ικανού προϊσταμένου

Ο καθορισμός των δραστηριοτήτων του διοικητικού στελέχους αποτέλεσε διαχρονικά αντικείμενο μελέτης από σημαντικούς επιστήμονες.

Ωστόσο, το 1990 ο Luthans και οι συνεργάτες του, χρησιμοποιώντας μία πρότυπη μέθοδο παρατήρησης μεγάλου αριθμού διοικητικών στελεχών, εντόπισαν και διατύπωσαν τις τέσσερις δραστηριότητες που εκτελούν τα ικανά διοικητικά στελέχη.

Οι δραστηριότητες αυτές εμπεριέχουν μερικές από τις κλασικές έννοιες του Fayol (παραδοσιακές δραστηριότητες μανάτζμεντ), καθώς επίσης και πιο σύγχρονες απόψεις που διατυπώθηκαν από τον Mintzberg (επικοινωνιακές δραστηριότητες) και τον Kotter (δραστηριότητες δικτύωσης). Ωστόσο, η συμπλήρωση τους με τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων καθιστούν την άποψη του Luthans (1990) και των συνεργατών του ως την πιο εμπειριστατωμένη σε σχέση με τις υπόλοιπες. Παρακάτω παρουσιάζονται οι τέσσερις

δραστηριότητες των ικανών διοικητικών στελεχών.

Επικοινωνία

Η δραστηριότητα της επικοινωνίας αποτελείται από δύο κατηγορίες συμπεριφοράς, την ανταλλαγή πληροφοριών και τη διεκπεραίωση εγγράφων. Οι παρατηρούμενες συμπεριφορές περιλαμβάνουν την απάντηση σε ερωτήσεις που σχετίζονται με διαδικασίες, τη λήψη και τη διάχυση πληροφορήσης, τη κοινοποίηση των αποτελεσμάτων των συνεδριάσεων, τη λήψη ή τη διαβίβαση πληροφοριών μέσω τηλεφώνου, την διεκπεραίωση της αλληλογραφίας, την ανάγνωση εκθέσεων / σημειώσεων / επιστολών / οικονομικών εκθέσεων και λογιστικών βιβλίων.

Παραδοσιακό μάνατζμεντ

Αυτή η δραστηριότητα συνίσταται στον προγραμματισμό, τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο. Οι παρατηρούμενες συμπεριφορές περιλαμβάνουν τον καθορισμό σκοπών και στόχων, τον ορισμό των καθηκόντων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων, τον προγραμματισμό των εργασιών των υφισταμένων, την ανάθεση καθηκόντων, την παροχή συνήθων οδηγιών, τον προσδιορισμό των προβλημάτων, την αντιμετώπιση καθημερινών εργασιακών κρίσεων, τη λήψη αποφάσεων, την ανάπτυξη νέων μεθόδων, την επιθεώρηση της εργασίας, την παρακολούθηση των δεδομένων απόδοσης και την προληπτική συντήρηση.

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Αυτή η δραστηριότητα συνίσταται στην παρακίνηση/ενδυνάμωση, τη διαχείριση των συγκρούσεων, τη στελέχωση και την κατάρτιση/ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Οι παρατηρούμενες συμπεριφορές περιλαμβάνουν την απονομή επίσημων ανταμοιβών, την απαίτηση για εργασιακή προσφορά, την εκτίμηση, την παροχή πίστωσης χρόνου όπου απαιτείται, την προσοχή σε νέες προτάσεις, τη θετική ανάδραση, την ομαδική υποστήριξη, την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ υφισταμένων, την προσφυγή σε ανώτερες αρχές ή τρίτους για την επίλυση κάποιας διαφοράς, την περιγραφή εργασιακών θέσεων, την εξέταση αιτήσεων, την συνέντευξη αιτούντων εργασίας, την οργάνωση κατάρτισης υφισταμένων, την διευκρίνιση ρόλων και την καθοδήγηση.

Δικτύωση

Αυτή η δραστηριότητα συνίσταται στην κοινωνική/πολιτική συναναστροφή και στην αλληλεπίδραση με ανθρώπους που δεν εργάζονται στον χώρο. Οι παρατηρούμενες

συμπεριφορές περιλαμβάνουν άσχετη με την εργασία κουβεντούλα, αστεϊσμούς, κουτσομπολιά, διαμαρτυρίες, γκρίνιες, διαχείριση πελατών, προμηθευτών και πωλητών, συμμετοχή σε εξωτερικές συνεδριάσεις και διοργάνωση/συμμετοχή σε κοινωφελής εκδηλώσεις.

Αυτονόητο βέβαια είναι ότι για να διεκπεραιώσουν με επιτυχία τις παραπάνω δραστηριότητες τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν και τις κατάλληλες διοικητικές δεξιότητες. Ο Boyatzis (1982) στο βιβλίο του “The Competent manager” όρισε ως διοικητικές δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος για την επίτευξη υψηλών εργασιακών επιδόσεων.

Χρησιμοποιώντας ένα ασυνήθιστα μεγάλο δείγμα που αποτελούνταν από 1009 διοικητικά στελέχη διαφόρων οργανισμών, μεταξύ άλλων εντόπισε και διερεύνησε μία σειρά διοικητικών δεξιοτήτων οι οποίες αν και διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τομέα εργασίας, το διοικητικό επίπεδο και την δραστηριότητα εντούτοις προσδιορίζουν το ικανό διοικητικό στέλεχος και το διαχωρίζουν από το ανεπαρκές.

Οι διοικητικές αυτές δεξιότητες κατηγοριοποιήθηκαν σε πέντε τομείς και παρουσιάζονται παρακάτω.

1. Τομέας στόχου και ενεργειών διοίκησης

Εστίαση στην απόδοση: εκφράζει συνεχώς ανησυχίες για την βελτίωση των διαδικασιών, σχεδιάζει και οργανώνει αποτελεσματικά, θέτει δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους, εισάγει νέες ιδέες.

Έγκαιρη ανάληψη δράσης: αναλαμβάνει δράση χωρίς καθυστέρηση, εισάγει προτάσεις, οργανώνει συσκέψεις, δίνει οδηγίες για την ολοκλήρωση ενός έργου

Διαγνωστική χρήση μοντέλων: αντιλαμβάνεται γεγονότα, αναλύει καταστάσεις και καθορίζει ή αναγνωρίζει πρότυπα που προκύπτουν από την συλλογή πληροφοριών κάνοντας χρήση διαφόρων μοντέλων.

Αντίληψη της επίδρασης: ενδιαφέρεται στο να επηρεάζει τους άλλους, δείχνει ενδιαφέρον για την εξουσία, την φήμη και την υπόληψη ατόμων αλλά και ολόκληρου του οργανισμού.

2. Τομέας ηγεσίας

Αυτοπεποίθηση: δυναμικός, δεν ολιγωρεί και κάνει εντύπωση, εκφράζει μικρή αμφισημία για αποφάσεις που έχουν ήδη ληφθεί χωρίς να έχει έπαρση ή να κρατά αμυντική στάση.

Καλή χρήση του προφορικού λόγου: έχει την ικανότητα να πραγματοποιεί αποτελεσματικές προφορικές παρουσιάσεις.

3. Τομέας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Προώθηση και διαχείριση ομαδικών δράσεων: Ενεργοποιεί άλλους για ομαδική εργασία, προωθεί στην ομάδα εργασίας την ανάγκη συνεργασίας και επικοινωνίας, προσδίδει ταυτότητα και δημιουργεί εμπιστοσύνη και εκτίμηση για την ομάδα, εμπλέκει στην επίλυση μίας διαμάχης όλα τα άτομα που σχετίζονται με αυτή.

Εκμετάλλευση εργασιακών διασυνδέσεων: χρησιμοποιεί την επιρροή του για να δημιουργήσει συμμαχίες, συνεργασίες, ομάδες και πολιτικές διασυνδέσεις, διατηρεί καλές σχέσεις με τους ανωτέρους του και αποτελεί παράδειγμα για τους υφισταμένους του.

4. Τομέας εστίασης σε άλλους εργαζόμενους

Αντιληπτική ικανότητα: διαθέτει ρεαλιστική άποψη για τα άτομα με τα οποία εργάζεται, αναγνωρίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους και είναι πρόθυμος να παραδεχθεί το λάθος του και να ζητήσει βοήθεια.

Αυτοέλεγχος: διαθέτει ικανότητα να συγκρατεί προσωπικές ανάγκες ή επιθυμίες προς όφελος των αναγκών του οργανισμού.

5. Τομέας καθοδήγησης συνεργατών

Διαθέτει δεξιότητες στην ανάπτυξη και καθοδήγηση των συνεργατών, αμεσότητα και χρήση πολύπλευρης ισχύος.

Οι αξίες, ωστόσο, που διέπουν ένα ικανό διοικητικό στέλεχος εντοπίστηκαν και διατυπώθηκαν από τους Raanan Lipshitz & Baruch Nevo (1992) οι οποίοι στην έρευνα τους με τίτλο «Who is a good manager» αναφέρουν τις παρακάτω:

- ✓ Κρατάει τις υποσχέσεις του

- ✓ Είναι τίμιος, υπεύθυνος, αξιόπιστος
- ✓ Είναι πρόθυμος να καταβάλλει προσωπική προσπάθεια για να προχωρήσουν οι διάφορες εργασίες
- ✓ Δίνει το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του
- ✓ Παρακινεί τους υπόλοιπους εργαζόμενους να τον ακολουθήσουν
- ✓ Εργάζεται ομαδικά, είναι ικανός να συνεργάζεται με ομοίόβαθμα στελέχη, υφισταμένους αλλά και ανωτέρους του
- ✓ Γνωρίζει πότε να εκχωρήσει την εξουσία του και πότε να περιορίσει την εξουσία άλλων
- ✓ Ορίζει τις κατάλληλες εργασιακές προτεραιότητες
- ✓ Αποφασίζει με βάση την σημασία των θεμάτων
- ✓ Γνωρίζει πώς να διατυπώσει μια καθαρή και σαφή πολιτική
- ✓ Μπορεί να διακρίνει μεταξύ βασικών και μη ουσιαστικών πτυχών ενός ζητήματος
- ✓ Σκέφτεται με οικονομικό και επιχειρηματικό πνεύμα
- ✓ Είναι ικανός να αντιληφθεί πιθανές οικονομικές ευκαιρίες
- ✓ Είναι ικανός να προβλέψει μελλοντικές τάσεις και εξελίξεις
- ✓ Παρέχει πληροφορίες και ενθαρρύνει την ανταλλαγή τους

2.2. Παρακίνηση

2.2.1 Έννοια, ορισμός και σημασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο

Σε έναν φορέα ή οργανισμό η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων με την πρώτη να περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους και την δεύτερη τους παράγοντες που σχετίζονται με την διάθεση τους να αποδώσουν (Μπουραντάς 2002).

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης α βαθμού, εάν θέλουν να αυξήσουν την απόδοση τους προκειμένου να πετύχουν ευκολότερα τους στόχους τους και συνεπώς να εκπληρώσουν την αποστολή τους θα πρέπει να αξιοποιήσουν στον μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Σημαντικό ρόλο σε αυτή την διαδικασία παίζει η κινητοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι έχοντας προσωπικούς στόχους ακολουθούν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά προκειμένου να τους επιτύχουν.

Δυστυχώς όμως, αρκετά συχνά, η εργασία τους δεν έχει ενδιαφέρον αφού δεν καρπώνονται άμεσα και στο σύνολο της την αξία της και παρότι ο οργανισμός μισθώνει τα προσόντα και τον χρόνο τους δεν μπορεί να τους κάνει να φθάσουν στο μέγιστο της απόδοσής τους εκτός κι αν το επιθυμούν οι ίδιοι.

Για το λόγο αυτό ο οργανισμός εκτός από την αμοιβή και άλλα οφέλη θα πρέπει να διαμορφώνει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα γεφυρώνουν την απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στους στόχους του και στους στόχους των εργαζομένων του. Αυτό επιτυγχάνεται με την παρακίνηση, η οποία είναι μία ψυχολογική διαδικασία που επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά και αποτελεί έναν από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών, τα οποία καλούνται μέσα από αυτή να δημιουργήσουν διάθεση στους υφισταμένους τους να αποδώσουν.

Κεντρική έννοια του όρου «παρακίνηση» είναι το κίνητρο, το οποίο είναι μία εσωτερική δύναμη που προέρχεται από κάποια ανάγκη, δηλαδή από μία έλλειψη ή μία φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου (Μπουραντάς, 2002). Οι ανάγκες και κατ' επέκταση τα κίνητρα μπορούν να είναι πρωτογενείς (οξυγόνο, τροφή, νερό) ή δευτερογενείς (σεβασμός, αγάπη) και να οδηγούν προς τον αντίστοιχο στόχο ο οποίος μπορεί να τις καλύψει μερικά ή συνολικά (Luthans, 2005).

Η παρακίνηση όντας σε άμεση συνάρτηση με την ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά και με γνωστικές διαδικασίες παρουσιάζει σημαντική πολυπλοκότητα και για την εξήγηση της εμφανίζεται πληθώρα διαφορετικών ορισμών στην Ελληνική και την ξένη βιβλιογραφία.

Έτσι ο Pinder (1984) όρισε την παρακίνηση ως ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή το περιβάλλον του και καθορίζουν την στάση του απέναντι στην εργασία, οι Robbins & Judge (2007) όρισαν την παρακίνηση ως μία διαδικασία που χαρακτηρίζεται από ένταση, κατεύθυνση και επιμονή ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο

στόχο, ο Μπουραντάς (2002) διατύπωσε ότι είναι η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του, ο Χυτήρης ότι είναι το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης ώστε να προκαλέσει και να διατηρήσει την διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο ενώ οι Perry & Wise (1990) τοποθετώντας τον όρο στον χώρο του δημόσιου τομέα την όρισαν ως την ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς.

Η παρακίνηση αποτελεί σημαντικότατο ζήτημα για την διοίκηση του κάθε οργανισμού, αφού συνδέεται άμεσα με την συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων και προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις τους ως προς την εργασία και την δέσμευση στην επιχείρηση-οργανισμό (Locke, 1990). Και δεδομένου ότι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων οδηγεί σε συνολική αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού και τα διοικητικά του στελέχη δεν μπορούν να επηρεάσουν άμεσα και καθοριστικά τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται παρά μόνο τους ανθρώπινους, η σημασία της παρακίνησης αποδεικνύεται καταλυτική.

Στην περίπτωση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να αυξήσουν την συνολική παραγωγικότητα είναι αναγκαίο να ασχοληθούν με την παρακίνηση των υφισταμένων τους. Έχει παρατηρηθεί εμπειρικά και από μέρος μας, ότι η παρακίνηση των εργαζομένων πολλές φορές βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο και επηρεάζει άμεσα την απόδοσή εξαιτίας της χαμηλής αυτοπαρακίνησης, της έλλειψης κατάλληλων κινήτρων, της γραφειοκρατίας, της νοοτροπίας και κουλτούρας που επικρατεί, της έλλειψης αισθήματος δικαιοσύνης και του πολιτικού παρεμβατισμού.

Συμπερασματικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η εξασφάλιση υψηλής και σταθερής εργασιακής απόδοσης, επικεντρωμένης στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παρακίνηση, γεγονός που καταδεικνύει την μεγάλη της σημασία.

2.2.2 Θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων

Η εννοιολογική πολυπλοκότητα της παρακίνησης αποδεικνύεται από το γεγονός ότι στην διεθνή βιβλιογραφία έχουν αποτυπωθεί δεκαπέντε θεωρίες και τριάντα δύο

συμπερασματικές παραλλαγές (Camilleri,2007). Ωστόσο, καμία θεωρία δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσια αφού ο κάθε εργαζόμενος συνιστά ξεχωριστή και ιδιαίτερη προσωπικότητα που αντιδρά με διαφορετικό τρόπο.

Οι θεωρίες της παρακίνησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες, στις θεωρίες περιεχομένου που εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και στις θεωρίες διαδικασιών που εξετάζουν την διαδικασία της παρακίνησης χωρίς όμως να μπορούν να τις συμπεριλάβουν όλες με χαρακτηριστικό παράδειγμα την θεωρία X και Y του Douglas McGregor.

Παρακάτω επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν αυτές που συναντώνται συχνότερα στην διεθνή βιβλιογραφία.

Θεωρίες περιεχομένου

1. Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow

Το 1943 ο Abraham Maslow ανέπτυξε μία θεωρία, σύμφωνα με την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες που είναι δομημένες ιεραρχικά σε μορφή πυραμίδας και για αυτό η θεωρία του είναι γνωστή ως η πυραμίδα των αναγκών του Maslow που αποτελεί και την πιο γνωστή θεωρία παρακίνησης.

Στην βάση της πυραμίδας τοποθετούνται οι βιολογικές ανάγκες (οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση), αμέσως πιο πάνω οι ανάγκες ασφάλειας(κατοικία, εργασία, ασφάλιση, περίθαλψη), στο τρίτο επίπεδο οι κοινωνικές ανάγκες (φιλία, αγάπη, αποδοχή), στο τέταρτο οι ανάγκες αναγνώρισης-αυτοεκτίμησης (αυτοπεποίθηση, φήμη, αυτοεκτίμηση, σπουδαιότητα) και στην κορυφή οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (προσωπικοί στόχοι και ιδανικά).

Σχήμα 2.1 Η πυραμίδα αναγκών του Maslow



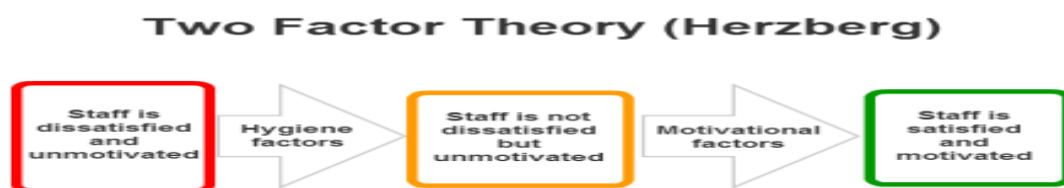
Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, μόνο όταν οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί το άτομο δραστηριοποιείται για να καλύψει τις ανάγκες του αμέσως επόμενου επιπέδου. Η απλότητα της την καθιστά εύκολα αξιοποιήσιμη από τους προϊσταμένους που μπορώντας να κατανοήσουν τις δικές τους ανάγκες μπορούν να αντιληφθούν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους καθιστώντας τους έτσι πιο αποδοτικούς.

2. Θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg

Η θεωρία αυτή αποτελεί επέκταση της θεωρίας του Maslow και αναπτύχθηκε το 1959 από τον Frederick Herzberg ο οποίος πραγματοποιώντας μία έρευνα σε 200 υπαλλήλους εργοστασίων βαριάς βιομηχανίας (Χυτήρης, 2001) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες εργασιακών παραγόντων που σχετίζονται με την παρακίνηση.

Οι παράγοντες που εντάσσονται στην πρώτη κατηγορία (επίτευξη, αναγνώριση, ευθύνη, περιεχόμενο εργασίας και ανάπτυξη) σχετίζονται με την ίδια την εργασία, δημιουργούν υψηλό βαθμό ικανοποίησης, παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα (Herzberg, 1987) ενώ η δεύτερη κατηγορία παραγόντων (μισθός, σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, τακτική οργανισμού, είδος επίβλεψης) σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας.

Σχήμα 2.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg



Ο Herzberg ισχυρίστηκε ότι για να αυξηθεί η ικανοποίηση και συνεπώς η απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας, διαχωρίζοντας έτσι τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους από αυτούς που απλά τους συντηρούν.

Η αξιοποίηση της θεωρίας του Herzberg στην τοπική αυτοδιοίκησης έγκειται στην

κατανόηση από τους τμηματάρχες, της σπουδαιότητας των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας στην αύξηση της ικανοποίησης και κατά συνέπεια της απόδοση των υφισταμένων τους.

3. Θεωρία των επίκτητων αναγκών του D. McClelland

Το 1961 ο David McClelland μελετώντας πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς διατύπωσε την θεωρία των επίκτητων αναγκών σύμφωνα με την οποία τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες, που διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους και οι οποίες παρακινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ο Daft (2009) καθόρισε ότι οι τρεις σημαντικότερες επίκτητες ανάγκες είναι η ανάγκη για επίτευξη στόχων, η ανάγκη για σχέσεις και η ανάγκη για δύναμη (εξουσία).

Ο D. McClelland αρκετές δεκαετίες μετά την αρχική διατύπωση της θεωρίας του και αφού συνέχισε να μελετάει την συμπεριφορά ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη στόχων πετυχαίνουν συχνά σε θέσεις μεσαίων διοικητικών στελεχών, τα άτομα που έχουν την ανάγκη για σχέσεις πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τον συντονισμό ατόμων και ομάδων και τέλος τα άτομα που έχουν την ανάγκη για δύναμη είναι κατάλληλα για ανώτερες διοικητικές θέσεις .

Στην τοπική αυτοδιοίκηση, η θεωρία των επίκτητων αναγκών του D. McClelland αποκτά αξία και νόημα όταν αξιοποιείται από τα διοικητικά της στελέχη, ως εργαλείο για την ερμηνεία της συμπεριφοράς που αναπτύσσουν οι υφιστάμενοι τους.

Θεωρίες διαδικασιών

1.Θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom

Το 1964 ο V.Vroom παρουσίασε την πρώτη συστηματική διαμόρφωση της θεωρίας της προσδοκίας οι οποία ήταν ειδικά σχεδιασμένη για τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας και καθιερώθηκε ως μία από τις σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης.

Υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού υιοθετούν διαφορετικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο έχοντας πάντα όμως επίγνωση γι' αυτό και τελικά επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε αποδοτικό αποτέλεσμα, αποφασίζουν δηλαδή να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια στα θέματα που βρίσκουν ελκυστικά και πιστεύουν

πως μπορούν να τα φέρουν σε πέρας ώστε να έχουν κάποιο όφελος.

Η εφαρμογή της θεωρίας του Vroom στην διαδικασία επιλογής μεθόδου διοίκησης του προσωπικού, μπορεί να αποτελέσει μοχλό αύξησης των προσπαθειών των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση, μέσω της ανίχνευσης των προσδοκιών τους από τους προϊσταμένους τους.

2.Θεωρία της ισότητας του J. Adams

Ο Adams το 1963 διατύπωσε την θεωρία της ισότητας σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ όλων εκείνων που συνεισφέρουν στην εργασία τους και όλων εκείνων που λαμβάνουν από αυτή.

Γενική παραδοχή της θεωρίας είναι ότι η ύπαρξη δικαιοσύνης και ισοτιμίας είναι σημαντική στην παρακίνηση των εργαζόμενων (Adams, 1967), οι οποίοι εάν αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλουν τότε προσπαθούν να διορθώσουν την αδικία αυτή. Συνήθως, ένας εργαζόμενος πιστεύει πως διαταράσσεται η ισοτιμία όταν διαπιστώνει πως αδικείται σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους που έχουν ίδια προσόντα, γεγονός που τον οδηγεί σε αρνητική αντίδραση και μείωση της απόδοσης (Adams, 1965).

Στον χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης, η θεωρία του Adams αποκτά ιδιαίτερη σημασία αφού σχετίζεται με την κατανόηση των πιθανών αρνητικών αντιδράσεων των εργαζομένων, όταν θεωρούν ότι αδικούνται σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους. Έτσι με την καθοριστική συμβολή των προϊσταμένων στην εδραίωση εργασιακής ισοτιμίας και δικαιοσύνης προλαμβάνονται καταστάσεις που μπορούν να δημιουργήσουν κρίσεις.

Άλλες θεωρίες

Θεωρία X και Y του D. McGregor

Τέλος, ο D. McGregor (1960) διατύπωσε την διπολική θεωρία σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη φύση έχει δύο όψεις, την μία κυρίως αρνητική που περιγράφεται ως θεωρία X και την άλλη κυρίως θετική που περιγράφεται ως θεωρία Y.

Σύμφωνα με την θεωρία X οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία τους, αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να έχουν μία τυπική προσέγγιση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιτηρούνται αυστηρά από τους προϊσταμένους τους και να απειλούνται ακόμη και με τιμωρία, προκειμένου να αλλάξουν στάση. Η θεωρία X υποθέτει

ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης για τα άτομα αυτά, είναι οι ανάγκες που βρίσκονται στα χαμηλά επίπεδα στην πυραμίδα ιεραρχίας του Maslow με καθοριστικότερο της οικονομικές ανταμοιβές.

Η αντίθετη όψη της ανθρώπινης φύσης είναι κυρίως θετική και περιγράφεται ως θεωρία Υ. Σύμφωνα με αυτή τα άτομα αγαπούν την εργασία τους, αναπτύσσουν αφοσίωση προς τους στόχους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Η θεωρία Υ απευθύνεται σε εργαζόμενους που οι ανάγκες τους ανήκουν στα υψηλότερα επίπεδα στην πυραμίδα ιεραρχίας του Maslow.

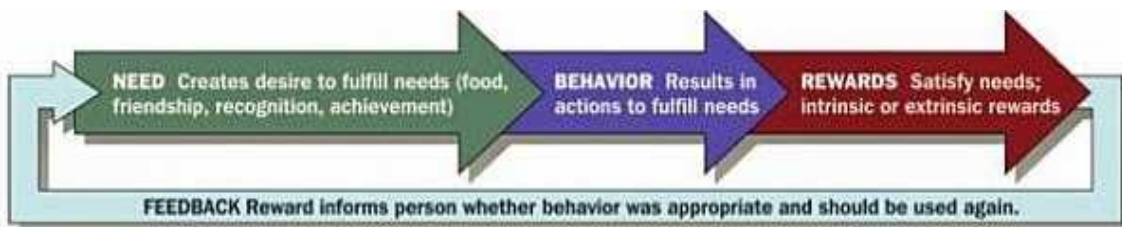
Ο D. McGregor υποστήριξε ότι η διοίκηση πρέπει να εφαρμόζει την θεωρία Υ, και η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις και οι υπεύθυνες και ενδιαφέρουσες εργασίες αποτελούν τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση της παρακίνησης τους.

2.2.3 Διαδικασία της παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης ξεκινάει από την ύπαρξη μίας ανάγκης για την οποία το άτομο που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο εργαζόμενος, υιοθετεί μία συγκεκριμένη συμπεριφορά προκειμένου να την ικανοποιήσει. Η ανικανοποίητη αυτή ανάγκη καθορίζει το κίνητρο της συμπεριφοράς και το κίνητρο οδηγεί σε στόχους και στην υλοποίηση αυτών. Από την υλοποίηση των στόχων ο εργαζόμενος λαμβάνει την ανταμοιβή του (από την άποψη ότι ικανοποιείται η ανάγκη του) η οποία και επιβεβαιώνει ότι η συμπεριφορά του είναι κατάλληλη και επομένως για να επιτύχει ανάλογα αποτελέσματα θα πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον την ίδια.

Ισχύει δηλαδή η αλληλουχία : Ανάγκη – Συμπεριφορά – Ικανοποίηση (Daft, 2009)

Σχήμα 2.3 Διαδικασία της παρακίνησης (Daft, 2009)



Επομένως, τα διοικητικά στελέχη είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους προκειμένου να διαπιστώσουν τα κίνητρα που οδηγούν στην εργασιακή τους συμπεριφορά. Με την διάκριση και την διαχείριση των παραπάνω μπορούν να

σημειώσουν σημαντική επιτυχία στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Οι ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα της υλοποίησης των στόχων τους και συνεπώς της ικανοποίησης των αναγκών τους μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές (Kenneth Wayne Thomas, 2002).

Οι πρώτες προέρχονται από την εσωτερική ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος όταν εκτελεί κάποια εργασία π.χ. η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών του ενώ οι δεύτερες παρέχονται συνήθως από τρίτους π.χ. από τον εργοδότη, περιλαμβάνοντας τις προαγωγές και τις συμπληρωματικές παροχές. Με βάση την κατηγορία των ανταμοιβών χαρακτηρίζεται και η παρακίνηση σε εσωτερική και εξωτερική.

Ωστόσο, η σχέση ανάμεσα στις ανάγκες, τα κίνητρα, τους στόχους, την συμπεριφορά, την υλοποίηση και την ικανοποίηση των αναγκών διαφέρουν σημαντικά από τον ένα εργαζόμενο στον άλλο και ως εκ τούτου η προσπάθεια των διοικητικών στελεχών ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι συνεχής εάν πραγματικά θέλουν να αναδείξουν τις δεξιότητες και τα προσόντα των υφισταμένων τους και να επιτύχουν στα διάφορα επιχειρησιακά ζητήματα.

2.2.4 Είδη παρακίνησης

Σύμφωνα με τον Μπουραντά και τους συνεργάτες του (1993) η παρακίνηση διακρίνεται σε εσωτερική και σε εξωτερική.

Εσωτερική παρακίνηση

Η εσωτερική παρακίνηση προέρχεται από τα συναισθήματα που προκύπτουν από την διεξαγωγή της εργασίας, η οποία αποτελεί το μέσο για την ευχαρίστηση, οπότε τα άτομα παρακινούνται και συνεπώς φθάνουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι Ryan & Deci (2000) όρισαν την εσωτερική παρακίνηση ως την άσκηση μίας δραστηριότητας για προσωπική και μόνο ικανοποίηση, ενώ τον επόμενο χρόνο οι Deci, Koestner και Ryan (2001) διατύπωσαν ότι η εσωτερική παρακίνηση οφείλεται στο ότι τα άτομα εκτελούν καθήκοντα που για τα ίδια παρουσιάζουν ενδιαφέρον και αντλούν από αυτά προσωπική ικανοποίηση.

Στην εσωτερική παρακίνηση το άτομο αντλεί την ικανοποίηση του από πηγές που σχετίζονται με το ίδιο και είναι:

- ✓ Η δυνατότητα που έχει να εκφράσει τις αξίες του μέσα από την εργασία του
- ✓ Η δυνατότητα του να εκφραστεί χωρίς να αλλοιώνεται η προσωπικότητά του
- ✓ Η δυνατότητα που του παρέχει ο εργασιακός χώρος για την δημιουργία κοινωνικών δεσμών

Η εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. α βαθμού, προέρχεται από τα αισθήματα αναγνώρισης και εκτίμησης του ιδιαίτερα απαιτητικού τους έργου από την τοπική κοινωνία.

Εξωτερική παρακίνηση

Η εξωτερική παρακίνηση δεν προέρχεται από την ίδια την εργασία (Μπουραντάς, 2002) αλλά πηγάζει από τις χρηματικές απολαβές, τα υπόλοιπα οφέλη και τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι Ryan & Deci (2000) όρισαν την εξωτερική παρακίνηση ως την τάση του ανθρώπου να εκτελεί καθήκοντα με σκοπό να επιτύχει προφορικές ή χειροπιαστές επιβραβεύσεις ενώ οι Lawrence & Jordan (2009) στην προσπάθειά τους να αποσαφηνίσουν καλύτερα τον όρο διατύπωσαν ότι τα εξωτερικά κίνητρα επηρεάζονται ισχυρά από κοινωνικές απαιτήσεις και κανονιστικές πιέσεις σε αντίθεση με τα εσωτερικά που συνδέονται με συναισθηματικές αντιδράσεις.

Η εξωτερική παρακίνηση παρουσιάζεται με τέσσερις συμπεριφορές που είναι η εξωτερική ρύθμιση που βασίζεται σε υλική ανταμοιβή, η αναγνωρίσιμη ρύθμιση κατά την οποία ο εργαζόμενος διεκπεραιώνει ο ίδιος την εργασία γιατί είναι για το καλό του, η ολοκληρωμένη ρύθμιση που βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς απέναντι σε μία συγκεκριμένη κατάσταση και η εσωτερική πίεση που υπάρχει από το ίδιο το άτομο και δημιουργείται από το άγχος που έχει για να τελειώσει μία εργασία Deci & Ryan (1985).

Η εξωτερική παρακίνηση των εργαζομένων στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση, προέρχεται από την ικανοποίηση των αναγκών τους όπως είναι οι αποδοχές, η ασφάλεια, η μονιμότητα, οι άδειες, η ύπαρξη ευχάριστου και άνετου εργασιακού περιβάλλοντος και η ύπαρξη τεχνολογικών υποδομών.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι και τα δύο είδη παρακινήσεων είναι πολύ σημαντικά. Μάλιστα η σημαντικότητα αυτή έγκειται στο να συνυπάρχουν αρμονικά και χωρίς

να υπονομεύει η εξωτερική παρακίνηση την εσωτερική.

2.2.5 Τεχνικές παρακίνησης

Τεχνικές παρακίνησης είναι οι δράσεις και τα διάφορα προγράμματα παρακίνησης που αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων με τα πιο σημαντικά από αυτά να παρουσιάζονται επιγραμματικά παρακάτω:

- ✓ Η σύνδεση της ατομικής απόδοσης με ανταμοιβές
- ✓ Τα ομαδικά κίνητρα – συμμετοχές στα αποτελέσματα
- ✓ Η στοχοθεσία
- ✓ Τα προγράμματα εκπαίδευσης και η επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού
- ✓ Η αξιολόγηση του προσωπικού
- ✓ Η δημιουργία ομαδικού πνεύματος και η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων
- ✓ Η συμμετοχή του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων
- ✓ Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας και η προσαρμογή των εργαζομένων
- ✓ Η συμπεριφορά του άμεσου προϊσταμένου

Από τις παραπάνω τεχνικές, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρόλος που διαδραματίζει η συμπεριφορά του άμεσου προϊσταμένου στην παρακίνηση των υφισταμένων του.

Ο προϊστάμενος είναι αυτός που εφαρμόζει στο τμήμα του τις διάφορες τεχνικές και πολιτικές παρακίνησης, αποτελεί τον κοντινότερο άνθρωπο της διοίκησης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης στον απλό εργαζόμενο, βοηθά τους εργαζομένους του τμήματος του να λάβουν αποφάσεις, συντονίζει τις εργασίες τους, φροντίζει για την εκπαίδευση τους, αξιολογεί την απόδοσή τους, ασκεί εξουσία και επιρροή, εκχωρεί αρμοδιότητες και φυσικά παρακινεί το προσωπικό του τμήματος του.

Η συμπεριφορά του προϊσταμένου έχει καθημερινό αντίκτυπο σε έναν σημαντικό αριθμό παραγόντων που σχετίζονται με την παρακίνηση των υφισταμένων του όπως είναι η

ανάθεση στόχων, η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων, η δίκαιη μεταχείριση και ο σεβασμός, η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση, η συμμετοχή και η ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών, το ομαδικό πνεύμα και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και τέλος ο εμπλουτισμός της καθημερινής εργασίας και η εναλλαγή θέσεων.

Προκύπτει λοιπόν, ότι ο άμεσος προϊστάμενος παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των συνεργατών του (Μπουραντάς, 2002) αφού η συμπεριφορά και η δράση του αποτελούν καταλυτικούς παράγοντες παρακίνησης των υφισταμένων του.

2.3 Εργασιακή ικανοποίηση

2.3.1 Έννοια και ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Στην εποχή μας η εργασία κατέχει ιδιαίτερη θέση, αφού καλύπτει ένα σημαντικότερο μέρος της ζωής των ανθρώπων, αποτελεί την βασική πηγή για την κάλυψη των βιοτικών τους αναγκών και συμβάλει στην ικανοποίηση των ψυχολογικών και συναισθηματικών αναγκών τους (Μαδιανός και συν.,1988).

Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της συνιστά η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία περιγράφει πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο από την εργασία του. Αναγνωρίζεται ως μία ιδιαίτερα πολύπλοκη και σύνθετη έννοια με την οποία έρχονται σε καθημερινή επαφή τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, αφού θεωρείται ότι σχετίζεται άμεσα με την ψυχική υγεία των εργαζομένων αλλά και το ενδιαφέρον των οργανισμών να έχουν υψηλή και σταθερή αποδοτικότητα (Καντάς,1998).

Πίσω στο 1935, ο Hoprock (Aziri, 2011), σε μία από τις πρώτες προσπάθειες προσέγγισης της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης διαπίστωσε ότι παρότι επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, ωστόσο παραμένει κάτι εσωτερικό, που έχει να κάνει με το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος, ενώ το 1964 ο Vroom (Κάντας,1998) στην δική του προσέγγιση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ελκυστικότητα της εργασίας και συνεπώς η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή, είναι συνάρτηση των όσων πιστεύει ότι αποκομίζει.

Κι ενώ σε γενικές γραμμές η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης αναφέρεται σε στάσεις που τηρούν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εργασία τους και παρά την ευρεία χρήση του όρου ωστόσο εξακολουθεί να μην υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Έτσι, η

προσέγγιση και η κατανόηση της καθίσταται ακόμη δυσκολότερη δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο ασυμφωνίας και ασάφειας. (Weiss, 2002). Μερικοί, από τους πολλούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, παρατίθενται παρακάτω.

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η ικανοποίηση από την εργασία είναι μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση η οποία είναι αποτέλεσμα της αξιολόγησης του ατόμου για το κατά πόσο το επάγγελμα του διευκολύνει ή συμβάλει στην επίτευξη των εργασιακών του αξιών.

Οι Davis και συν. (1985) διατύπωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες ταυτίζονται με την πραγματική αξία των αμοιβών.

Κατά τον Spector (1997), η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει τον βαθμό στον οποίο αρέσει ή δεν αρέσει στους ανθρώπους η εργασία τους.

Τέλος, σύμφωνα με τους George και συν. (1997) η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συλλογή των συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα εργασία τους, με το επίπεδο του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία να κυμαίνεται από την ακραία ικανοποίηση ως την ακραία δυσαρέσκεια.

2.3.2 Θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης

Για την προσέγγιση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης έχει διατυπωθεί ένας σημαντικός αριθμός θεωριών με αρκετές από αυτές να βρίσκουν εφαρμογή και στην εργασιακή παρακίνηση εξαιτίας της άμεσης σχέσης μεταξύ των δύο αυτών όρων.

Οι θεωρίες που εμφανίζονται συχνότερα στην βιβλιογραφία και θεωρούνται από πολλούς ερευνητές ως οι πιο σημαντικές είναι:

- ✓ Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow
- ✓ Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg
- ✓ Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του D. McClelland
- ✓ Η θεωρία X και Y του D. McGregor
- ✓ Η θεωρία αξίας-αντίληψης του Locke (Value-Percept Theory)

- ✓ Το ενοποιητικό μοντέλο
- ✓ Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman (Job characteristics model)
- ✓ Οι προσεγγίσεις διεργασίας των Staw & Ross (Dispositional Approaches)

Στην συνέχεια αναλύονται μόνο οι τέσσερις τελευταίες θεωρίες αφού οι υπόλοιπες παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο της εργασιακής παρακίνησης.

Η θεωρία αξίας-αντίληψης του Locke (Value-Percept Theory)

Ο Locke (1976) κατά την διατύπωση της θεωρίας του συνέδεσε την εργασιακή ικανοποίηση με το σύστημα αξιών του ατόμου (Κάντας, 1984).

Υποστήριξε ότι ενώ όλοι οι άνθρωποι έχουν τις ίδιες βασικές ανάγκες διαφέρουν στο τι εκτιμούν περισσότερο εξαιτίας των διαφορετικών τους αξιών και συνεπώς οι ατομικές αξίες ορίζουν τι δίνει ή όχι σε κάποιον εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Locke (1976) διατύπωσε επίσης ότι η διαφορά ανάμεσα σε αυτά που το άτομο επιζητά και θεωρεί σημαντικά και σε αυτά που η εργασία του παρέχει, διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση η οποία εκφράζεται με την ακόλουθη εξίσωση :

$$\text{Ικανοποίηση} = (\text{θέλω} - \text{έχω}) \times \text{σημαντικότητα}$$

Εν ολίγοις, η αξία της θεωρίας του Locke γίνεται εύκολα αντιληπτή αφού μέσα από αυτήν:

- ✓ Διαπιστώνεται η σημασία των ατομικών διαφορών στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης
- ✓ Υπολογίζεται η εργασιακή ικανοποίηση, στηριζόμενη στη διαφορά και τη σημαντικότητα του επιθυμητού από τον εργαζόμενο

Το ενοποιητικό μοντέλο

Ο Hulin (1991) στην προσπάθεια του να ενοποιήσει προηγούμενες θεωρίες για την διαμόρφωση συμπεριφορών διατύπωσε το ενοποιημένο μοντέλο το οποίο παρουσιάζει ότι η

εργασιακή ικανοποίηση είναι μια λειτουργία ισορροπίας ανάμεσα στην εργασιακή συνεισφορά του ατόμου και στα αποτελέσματα που κάποιος αποκομίζει από την εργασία του. Επομένως σύμφωνα με τον Hulin όσο μεγαλύτερα είναι τα εργασιακά οφέλη που απολαμβάνει ο εργαζόμενος τόσο υψηλότερη θα είναι και η εργασιακή του ικανοποίηση.

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman (Job characteristics model)

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman (1976) το οποίο θεωρείται μία από τις σημαντικές θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση και τη γενικότερη εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων, αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις α) τα βασικά χαρακτηριστικά, β) τις ψυχολογικές καταστάσεις και γ) τα αποτελέσματα.

Οι Hackman & Oldman στην θεωρία τους, διέκριναν πέντε κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας τα οποία την καθιστούν προκλητική και ολοκληρωμένη (Hackman & Oldham, 1976) και δίνουν το βαθμό παρωθητικής ισχύος της, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο η εργασία μπορεί να προκαλέσει κίνητρα στον εργαζόμενο.

Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι η ποικιλία δεξιοτήτων που αφορά στον βαθμό στον οποίο απαιτούνται κάποιες δεξιότητες από τους εργαζόμενους προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μίας εργασίας. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η ταυτότητα έργου που αφορά στον βαθμό στον οποίο η εργασία δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να παράγει ένα ολοκληρωμένο έργο. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η σπουδαιότητα του έργου που αφορά στον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει την εργασία του σαν κάτι που έχει αξία και νόημα. Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι η αυτονομία που αναφέρεται στο επίπεδο που οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης του έργου και τέλος το πέμπτο χαρακτηριστικό είναι η ανατροφοδότηση που αφορά τον βαθμό στον οποίο η εργασία παρέχει στο άτομο την δυνατότητα να παρακολουθεί την πορεία των προσπαθειών του.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν στοιχεία της γραμμικής σχέσης με την οποία υπολογίζεται η παρωθητική ισχύς.

$$\text{Παρωθητική ισχύς} = \frac{\text{Ποικιλία Δεξιοτήτων} + \text{Ταυτότητα Έργου} + \text{Σπουδαιότητα Έργου}}{3} \times \text{Αυτονομία} \times \text{Ανατροφοδότηση}$$

Η πολλαπλασιαστική σχέση που εμφανίζεται στον τύπο τονίζει την σημαντικότητα των χαρακτηριστικών της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης αφού εάν ένα από αυτά ισούται με μηδέν η παρωθητική ισχύς μηδενίζεται.

Παρά τις αρνητικές κριτικές που δέχθηκε κατά καιρούς το μοντέλο, θεωρείται ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην οργάνωση και την διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών (Judge & Church, 2000) είτε δημιουργώντας εσωγενή κίνητρα που αφορούν στην εργασία (οι εργαζόμενοι να αλλάζουν είδος εργασίας ανά τακτά διαστήματα) είτε εμπλουτίζοντας την εργασία (επέκταση των καθηκόντων που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας).

Οι προσεγγίσεις διεργασίας των Staw & Ross (Dispositional Approaches)

Οι Staw και Ross (1985) παρουσίασαν μια διατεταγμένη προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης που βασίζονταν στην παραδοχή ότι η ατομικές διαφορές είναι παρούσες στην ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από την εργασία του.

Συγκεκριμένα υποστήριζαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία πετυχαίνει σταθερότητα με το πέρασμα του χρόνου ακόμη και αν το άτομο αλλάζει εργασία και υπογράμμισαν ότι οι εμπειρίες της παιδικής ηλικίας που σχετίζονται με την συναισθηματική κατάσταση, συνδέονται με την ικανοποίηση που θα λάβουν τα άτομα ακόμη και μετά από 40 χρόνια.

Υπέδειξαν συνεπώς μέσω της προσέγγισής τους ότι οι διαφορές στην ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων είναι δυνατόν να ανιχνευθούν μέσω μετρήσεων της συναισθηματικής τους ψυχοσύνθεσης.

2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μία σύνθετη έννοια που εξαρτάται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων με σημαντικότερους τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων , τις εργασιακές συνθήκες , το περιεχόμενο της εργασίας και τις γενικότερη κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα.

Ωστόσο οι Ellickson και Logsdon (2001) μελετώντας πολλούς από τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση διέκριναν δύο ευρύτερες κατηγορίες, τους παράγοντες του περιβάλλοντος (παράγοντες συνδεδεμένοι με την εργασία) και τους ατομικούς παράγοντες.

Παράγοντες του περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τον Spector (1997) στους σημαντικότερους περιβαλλοντικούς παράγοντες συγκαταλέγονται τα χαρακτηριστικά της εργασίας , οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στο περιεχόμενο και την φύση των καθηκόντων των εργαζομένων και είναι η ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μίας εργασίας, η ταυτότητα του καθήκοντος, η σημαντικότητά του, η αυτονομία στην εργασία και η ανατροφοδότηση (Hackman & Oldman, 1976).

Οι αμοιβές αποτελούν το αντίκρισμα της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους χώρο και διακρίνονται σε άμεσες οικονομικές παροχές (μισθός) και σε έμμεσες οικονομικές αμοιβές που σχετίζονται με τις ατομικές ή συλλογικές επιδόσεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τέλος, η δικαιοσύνη σχετίζεται με την ύπαρξη δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και αξιοκρατικών προαγωγών.

Εκτός από τους παραπάνω σημαντικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες αποτελούν και ο χώρος εργασίας, η τεχνολογία, η απογοήτευση και αποξένωση, η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία, η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων, οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, η εποπτεία - επιτήρηση και η στάση του προϊσταμένου (Johns, G., 1996 & Scarpello & Campbell, 1983).

Οι δύο τελευταίοι παράγοντες, της εποπτείας – επιτήρησης των εργαζομένων και της στάσης του προϊσταμένου, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον αφού σε πολλές μελέτες έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα σε αυτούς και την εργασιακή ικανοποίηση.

Ατομικοί παράγοντες

Στους σημαντικότερους ατομικούς παράγοντες συγκαταλέγονται:

α). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο με συγκεκριμένα και αντιφατικά αποτελέσματα να προκύπτουν πολλές φορές από την μελέτη τους.

β). Η προσωπικότητα και οι προδιαθέσεις ενός ατόμου που περιλαμβάνουν διάφορους ψυχολογικούς παράγοντες και συγκεκριμένες μεταβλητές όπως είναι η προσωπικότητα τύπου A, η θετική /αρνητική επιρροή κ.α. (Bruck-Lee et al, 2009) και για τους οποίους πιστεύεται ότι επιδρούν άμεσα στις εργασιακές συνθήκες και έμμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου.

γ). Οι προηγούμενες εμπειρίες των εργαζομένων οι οποίες αναφέρονται κυρίως σε καταστάσεις που έχουν βιώσει στο εργασιακό τους περιβάλλον κατά την διάρκεια της καριέρας τους.

2.3.4 Συνέπειες της ικανοποίησης από την εργασία

Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια από την εργασία είναι επόμενο να δημιουργεί σοβαρές συνέπειες τόσο σε ατομικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο με τις σημαντικότερες από αυτές να παρουσιάζονται παρακάτω.

Αποδοτικότητα

Παρότι κάποιος θα περίμενε η ικανοποίηση να συνεπάγεται και υψηλή αποδοτικότητα εντούτοις δεν αποδεικνύεται επιστημονικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων (Iaffaldano & Muchinsky,1985). Ωστόσο έχει διατυπωθεί ένας προβληματισμός που σχετίζει με αντίστροφο τρόπο τους δύο αυτούς παράγοντες. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι η υψηλή αποδοτικότητα είναι αυτή που οδηγεί σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση λόγω της επιτυχίας που έχει ο εργαζόμενος στο έργο του (Johns,1996).

Απουσίες

Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται αρνητικά με τις απουσίες του εργαζομένου από την εργασία του χωρίς όμως αυτή η συσχέτιση να είναι στατιστικά σημαντική (Κάντας,1998).

Αποχωρήσεις

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει αποδειχθεί ότι παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την κινητικότητα και τις αποχωρήσεις των εργαζομένων. Παρατηρείται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι τείνουν να αποχωρήσουν από την εργασία τους (Hellman,1997).

Ψυχική υγεία

Τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους είναι περισσότερο υγιείς ψυχικά σε σχέση με τα άτομα που δεν είναι. Ωστόσο, μερικές φορές είναι πιθανόν να εκδηλώνεται στον εργασιακό χώρο κάποια ψυχική διαταραχή των εργαζομένων και να αποδίδεται στην εργασία ενώ η πηγή δυσαρέσκειας τους να μην προέρχεται από εκεί (Johns,1996).

Ικανοποίηση από τη ζωή

Έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της ικανοποίησης από τη ζωή (Tait, Baldwin, & Padgett, 1989) γεγονός αναμενόμενο αφού η εργασία καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της. Ωστόσο η σχέση ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες μπορεί ακόμη ορθότερα να χαρακτηριστεί ως αμφίδρομη αφού η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά στο επίπεδο ικανοποίησης από τη ζωή αλλά και η ικανοποίηση από τη ζωή επιδρά στην ικανοποίηση από την εργασία (Judge & Watanabe, 1993).

2.3.5 Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι δύσκολο να μετρηθεί και οπωσδήποτε απαιτείται ειδική γνώση προκειμένου να επιλεγούν οι κατάλληλοι έμμεσοι παράγοντες για τον υπολογισμό της.

Ωστόσο, μπορεί να μετρηθεί είτε ως συνολική ικανοποίηση, είτε ως ικανοποίηση από διάφορες πτυχές της εργασίας (Spector, 1997) κυρίως με την διενέργεια συνεντεύξεων και την χρήση ερωτηματολογίων.

Από τις δύο μεθόδους, τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται συχνότερα αφού έχουν χαμηλότερο κόστος, επιτρέπουν την συλλογή στοιχείων από μεγαλύτερο δείγμα και η ποσοτικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων γίνεται ευκολότερα.

Ένα από τα γνωστότερα ερωτηματολόγια είναι το Job Descriptive Index των Smith, Kendall και Hulin (1969) το οποίο μέσα από τις 90 ερωτήσεις που περιέχει μετράει την εργασιακή ικανοποίηση εξετάζοντας την εργασία, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, τις δυνατότητες προαγωγής και τις αμοιβές.

Το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) που αναπτύχθηκε από τους Weiss, Davis, England και Lofquist (1967) αποτελεί το πιο γνωστό εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Περιέχοντας 100 ερωτήσεις στην μεγάλη του εκδοχή και 20 στην μικρή μετράει την εργασιακή ικανοποίηση εξετάζοντας μία σειρά διαστάσεων που σχετίζονται με αυτή.

Σημαντικό, επίσης, είναι και το ερωτηματολόγιο JSS (Job Satisfaction Survey) που δημιούργησε ο Spector (1985) με σκοπό να καλύψει την ανάγκη για ένα εργαλείο που θα απευθύνονταν στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης σε δημόσιους και κοινωφελείς οργανισμούς. Αποτελείται από 36 ερωτήσεις που εξετάζουν 9 διαφορετικές διαστάσεις μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται και η σχέση του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο του.

3. Μελέτες για τον ρόλο του προϊσταμένου στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων και την λειτουργία του τμήματος και του οργανισμού

Οι Steven και Wooldridge (1997) διεξήγαγαν έρευνα μεταξύ 259 μεσαίων στελεχών 25 διαφορετικών οργανισμών των ΗΠΑ σχετικά με την συμμετοχή των στελεχών αυτών στην εφαρμογή της στρατηγικής των φορέων στους οποίους εργάζονταν. Από την μελέτη αυτή διαπιστώθηκε ο σημαντικός ρόλος των μεσαίων στελεχών, λόγω της κεντρικής θέσης που κατέχουν, τόσο στον ορισμό όσο και την εκτέλεση της στρατηγικής του οργανισμού τους με θετική αποτελέσματα στην βελτίωση της απόδοσης.

Οι Forret και Love (2008) διερεύνησαν από δείγμα 364 υπαλλήλων 6 μικρών εταιρειών μίας μεγάλης πόλης των Η.Π.Α., εάν οι αντιλήψεις της οργανωσιακής δικαιοσύνης σχετίζονται με το ηθικό και την εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η δικαιοσύνη στην κατανομή των ανταμοιβών, τις οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες και στην διαπροσωπική μεταχείριση από τους προϊσταμένους σχετίζονται με την εμπιστοσύνη και το ηθικό των συναδέλφων. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σημαντικά, δεδομένου ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων και το φτωχό ηθικό σχετίζονται με πολλές αρνητικές συνέπειες όπως η χαμηλή οργανωτική δέσμευση και παραγωγικότητα και οι υψηλότερες προθέσεις αποχώρησης. Ως εκ τούτου, για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού φαίνεται να είναι ιδιαίτερα κρίσιμος ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην ενθάρρυνση της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας.

Οι Nielsen και Randall (2009) πραγματοποίησαν έρευνα μεταξύ 188 εργαζομένων που απασχολούνταν σε δομές για ηλικιωμένα άτομα που διοικητικά ανήκαν σε έναν μεγάλο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης της Δανίας. Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι δομές αυτές ήταν η μικρή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και η έλλειψη ξεκάθαρων ρόλων και ουσίας κατά την άσκηση της εργασίας. Για να διευθετηθούν αυτά τα προβλήματα εφαρμόστηκε η ομαδική εργασία, με τις ομάδες να διαθέτουν κάποιο βαθμό αυτονομίας.

Εξετάστηκε από τους ερευνητές, εάν η ενεργή συμμετοχή και στήριξη των μεσαίων διοικητικών στελεχών στην αλλαγή είχε θετική επίδραση στις εργασιακές συνθήκες, την ευεξία και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν τον ζωτικό ρόλο των μεσαίων στελεχών στην υποστήριξη και την εφαρμογή αλλαγών

με μια σειρά θετικών επιπτώσεων στην εργασία, την ευεξία και την εργασιακή ικανοποίηση με την προϋπόθεση βέβαια ότι οι προϊστάμενοι διαθέτουν τις ικανότητες για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του ρόλου τους.

Σε μία άλλη έρευνα που πραγματοποίησε ο Van Emerick (2008) ανάμεσα σε 527 δασκάλους που υπηρετούσαν σε 17 δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ολλανδίας διαπιστώθηκε ότι η συνεχής καθοδήγηση και η παροχή βοήθειας από κάποιο στέλεχος με μεγαλύτερη εμπειρία και γνώσεις είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής απόδοσης των υφισταμένων του.

Οι Akrivos & Koutras (2009) σε έρευνα που διενέργησαν το 2008 στον Δήμο Αθηναίων με την συμμετοχή 42 εργαζομένων διαπίστωσαν ότι το στυλ ηγεσίας των διοικητικών στελεχών του οργανισμού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό παρακίνησης των υφισταμένων δημοτικών υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους το σύγχρονο διοικητικό στέλεχος προκειμένου να επιτύχει υψηλή παρακίνηση των υφισταμένων του θα πρέπει να απαλλαγεί από τον αυστηρά γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να υποστηρίξει την εργασιακή δέσμευση, την ομαδική εργασία, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη εντός του εργασιακού χώρου.

Σε έρευνά που διεξήγαγαν οι Rantz et al. (1996), μεταξύ 38 εργαζομένων και διοικητικών στελεχών από τους τομείς της υγείας, της εκπαίδευσης, των δημοσίων υπηρεσιών και του ιδιωτικού τομέα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο ταξινομούνται ως ο πρώτος και πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης ενώ η αναγνώριση, η ίδια η εργασία και η ευθύνη εξακολουθούν να αποτελούν κρίσιμους παράγοντες. Συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι η διατήρηση θετικών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους απλούς εργαζομένους αποτελεί μία αποτελεσματική διοικητική στρατηγική που διευκολύνει την παρακίνηση των υφισταμένων, ενισχύει το κίνητρο τους για εργασία και αυξάνει την ικανοποίησή τους από αυτή.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2010 από τους May-Chiun Lo και Ramayah μεταξύ 156 εργαζομένων σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της Μαλαισίας διαπιστώθηκε ότι η παρακολούθηση, η καθοδήγηση και η αδιάλειπτη παροχή συμβουλών και βοήθειας από τους προϊσταμένους αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αναπτύξει τις ικανότητες που διαθέτει προκειμένου να επιτύχει τους εργασιακούς του στόχους.

Σε έρευνα που έγινε το 2013 μεταξύ 246 δημοσίων υπαλλήλων στην Νότια Αφρική οι Mafini & Dlodlo μελέτησαν την σχέση ανάμεσα σε πέντε εξωτερικούς παράγοντες

παρακίνησης (αμοιβή, ποιότητα εργασίας, άμεσος προϊστάμενος, ομαδική εργασία , προαγωγή) και στην εργασιακή ικανοποίηση. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ,μεταξύ άλλων, και η στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στον ρόλο του άμεσου προϊστάμενου και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Οι Mbindyo et al. (2009), διεξήγαγαν έρευνα μεταξύ 684 εργαζομένων διαφορετικών ειδικοτήτων που υπηρετούσαν σε 8 περιφερειακά νοσοκομεία της Κένυας και κατέληξαν μεταξύ άλλων ότι η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από τις προσπάθειες των προϊσταμένων τους. Στην έρευνα τους αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι σε νοσοκομειακή μονάδα που ο προϊστάμενος ασχολούνταν εντατικά με την διοίκηση της, εμφανίστηκαν υψηλά επίπεδα παρακίνησης του προσωπικού, παρότι η μονάδα διέθετε περιορισμένες κτιριακές υποδομές και ελλείψεις σε ιατρικό εξοπλισμό και αναλώσιμα. Ενώ σε άλλη μονάδα, που ο προϊστάμενος δεν ασκούσε με την ίδια επιτυχία τα καθήκοντά του, ένας εργαζόμενος με χαρακτηριστικό και αιχμηρό τρόπο διατύπωσε την άποψη ότι «εάν οι προϊστάμενοι αναγνώριζαν την προσφορά μας τότε και οι ίδιοι θα αποδίδαμε περισσότερο περιμένοντας κάποια ανταμοιβή». Στην ίδια έρευνα προέκυψε ότι όταν οι προϊστάμενοι δεν εκτιμούν ή δεν αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των υφισταμένων τους αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια οι δεύτεροι να εμφανίσουν ανεύθυνη συμπεριφορά όπως ακόμη και να μην προσέρχονται στην εργασία τους.

Οι Koustelios και Tsigilis (2005) εξετάζοντας δείγμα που αποτελούνταν από 175 καθηγητές φυσικής αγωγής της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα διαπίστωσαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εξάντληση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι σχέσεις με τον προϊστάμενο , το περιεχόμενο της εργασίας και οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος βρέθηκε ότι έχουν σημαντική επίδραση στο επίπεδο της ικανοποίησης που αισθάνονται από την εργασία τους, ενώ οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή εξάντληση από τους εξωτερικούς.

4. Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία μιας έρευνας αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών και μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να πραγματοποιηθεί μία ερευνητική διαδικασία.

Στην παρούσα έρευνα η μέθοδος που υιοθετήθηκε ήταν η ποσοτική πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων έγινε με την χρήση του προγράμματος Microsoft Office Excel 2007 ενώ ως φορείς της έρευνας επιλέχθηκαν οι Δήμοι Αβδήρων, Μύκης, Ξάνθης και Τοπείρου της Περιφερειακής Ενότητας Ξάνθης.

4.1 Το δείγμα της έρευνας

Ως δείγμα, επελέγησαν μόνιμοι και αορίστου χρόνου δημοτικοί υπάλληλοι που δεν κατείχαν θέση ευθύνης. Δεν έγινε καμία διάκριση ως προς το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία, αφού κρίθηκε ως αυτονόητο ότι όλοι ήταν σε θέση να αξιολογήσουν την σημαντικότητα του ρόλου του προϊσταμένου τμήματος στα ερευνούμενα ζητήματα με βάση τα προσωπικά τους κριτήρια και αντιλήψεις.

Για την συγκρότηση του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ποσοστώσεων (quota sampling).

Συγκεκριμένα από τους συνολικά 457 εργαζόμενους στους Δήμους της Περιφερειακής Ενότητας Ξάνθης επιλέχθηκε να διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο σε 230 από αυτούς με διασπορά σε όλα τα τμήματα τους. Τελικά το ερωτηματολόγιο παρελήφθη συμπληρωμένο από 154 από αυτούς με ανταπόκριση που ανήλθε στο 67%, ποσοστό σημαντικό και επαρκές με βάση αντίστοιχες μελέτες που συναντώνται στην βιβλιογραφία.

Σημαντικό στοιχείο για τον υψηλό βαθμό ανταπόκρισης στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε και το γεγονός την ανωνυμίας των συμμετεχόντων που διασφάλιζε την απρόσκοπτη και ειλικρινή συμπλήρωση τους.

4.2 Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας

Στην ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιείχε ερωτήσεις που αφορούσαν στα δημογραφικά και στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου και οι υπόλοιπες τρεις προτάσεις που αφορούσαν στην άποψη του συμμετέχοντα αναφορικά με τον ρόλο του προϊσταμένου στην λειτουργία του τμήματος και στην παρακίνηση και ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας. Εκτός από τις ερωτήσεις από τις οποίες αντλούνται δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, ο Δήμος εργασίας και η προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α, περιλαμβάνει και προτάσεις που προήλθαν από την σύνθεση αντίστοιχων που εμφανίζονται σε γνωστές και αποδεκτές από την βιβλιογραφία κλίμακες μέτρησης.

Συγκεκριμένα για την μέτρηση της σημασίας του προϊσταμένου στην λειτουργία του τμήματος, την παρακίνηση και την ικανοποίηση των υφισταμένων του, χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός προτάσεων που:

- ✓ σχεδιάστηκαν από τον ερευνητή
- ✓ σχετίζονται με πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας
- ✓ ανέπτυξε ο Μανωλόπουλος (2007, 2008) σε έρευνες παρακίνησης στο Ελληνικό δημόσιο
- ✓ προήλθαν από τις κλίμακες που αναφέρονται ως «Job satisfaction Survey» και « The Minnesota satisfaction questionnaire, Long-Form.

Οι παραπάνω προτάσεις απαντήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με την εξής διαβάθμιση: 1= «Διαφωνώ απόλυτα», 2=«Διαφωνώ», 3=«Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», 4= «Συμφωνώ», 5= «Συμφωνώ απόλυτα».

4.3 Η διαδικασία της έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε περιελάμβανε την:

A. Σύνταξη του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε τον Ιούλιο του 2017 με βάση τις ανάγκες του

ερευνητικού σκοπού και για την δημιουργία του χρησιμοποιήθηκαν γνωστές και αποδεκτές από την βιβλιογραφία κλίμακες μέτρησης.

B. Δοκιμή του ερωτηματολογίου

Πριν τη διανομή πραγματοποιήθηκε η δοκιμή του από 3 εργαζόμενους στον Δήμο Αβδήρων, οι οποίοι αφού το συμπλήρωσαν έκαναν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους σχετικά με την δομή του και την σαφήνεια των ερωτήσεων του. Επίσης διαπιστώθηκε ότι ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ήταν λιγότερο από 10 λεπτά.

Γ. Ιδιόχειρη διανομή του στους υπαλλήλους

Η διανομή του έγινε από τον ερευνητή σε έντυπη μορφή στους υπαλλήλους των Δήμων στα μέσα Οκτώβρη του 2017. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε επίσκεψη σε όλα τα τμήματα των Δήμων και δόθηκε σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Στην πρώτη σελίδα του γινόταν αναφορά στον σκοπό της έρευνας ενώ οδηγίες και εξηγήσεις δόθηκαν επιτόπου σε αυτούς που τις είχαν ανάγκη.

Δ. Παροχή χρόνου για την συμπλήρωση του

Δόθηκε στους συμμετέχοντες χρόνος μίας εβδομάδας προκειμένου να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο απρόσκοπτα και χωρίς να επηρεαστούν οι εργασιακές τους υποχρεώσεις.

Ε. Παραλαβή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων

Η παραλαβή τους έγινε από τον ερευνητή στον χώρο εργασίας του κάθε συμμετέχοντα σε τυχαία σειρά.

4.4 Αποτελέσματα της έρευνας

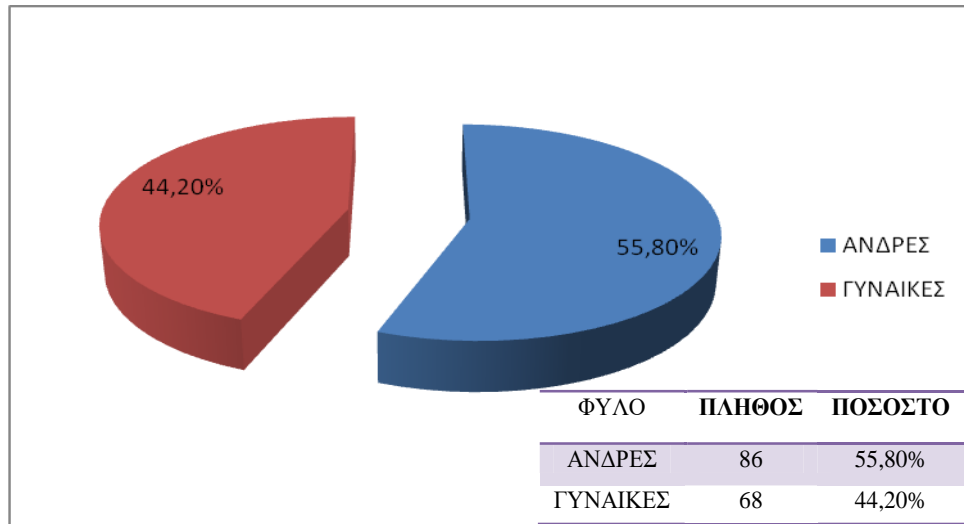
4.4.1 Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως αυτά προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, παρουσιάζονται παρακάτω.

Φύλο

Από τους συνολικά 154 συμμετέχοντες, οι 86 είναι άνδρες (ποσοστό 55,8%) και οι 68 είναι γυναίκες (ποσοστό 44,2%).

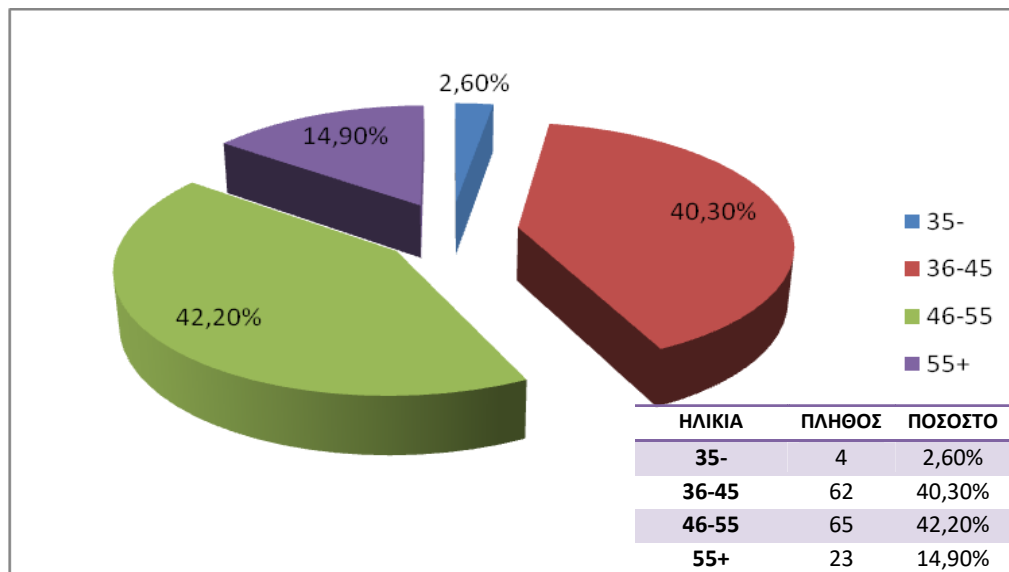
Γράφημα 4.1 Κατανομή συμμετεχόντων ανά φύλο



Ηλικία

Αναφορικά με την ηλικία, μόνο το 2,6 % είναι κάτω των τριάντα πέντε ετών ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (42,20%) ανήκει στην ηλικιακή κλάση των 46-55 ετών και έπονται οι εργαζόμενοι με ηλικία 36-45 ετών (40,30%).

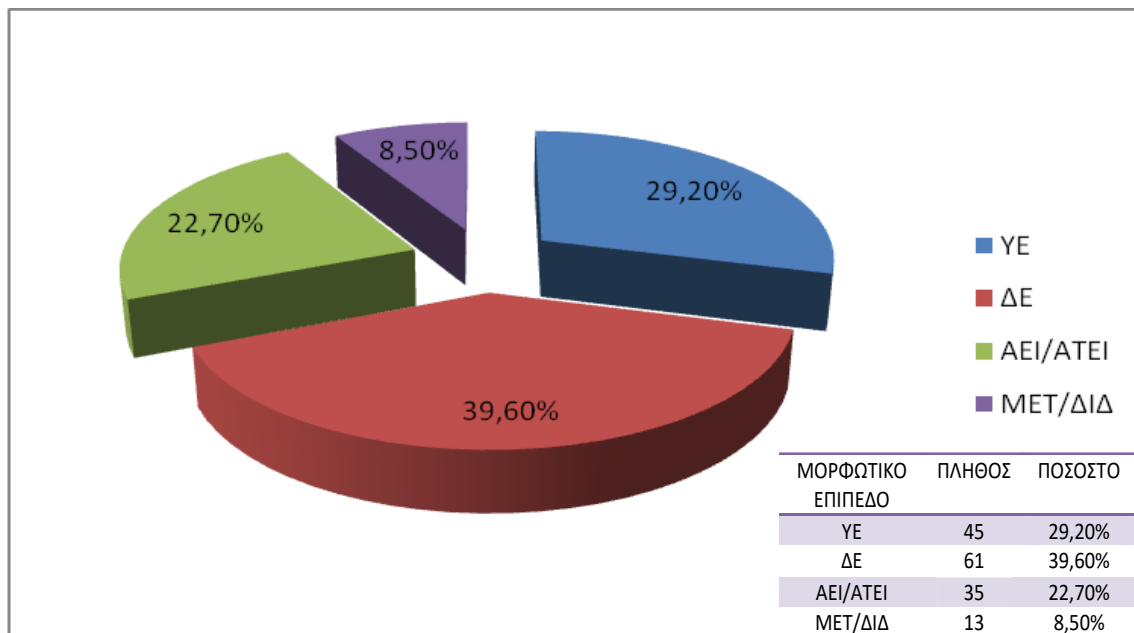
Γράφημα 4.2 Κατανομή συμμετεχόντων ανά ηλικία



Μορφωτικό επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων εμφανίζει σχετική ισορροπία, όπως αποτυπώνεται και στο γράφημα 4.3 με το επίπεδο όμως της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό (39,60%), ενώ το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σπουδών (8,50%) είναι επαρκές προκειμένου να μπορέσει κανείς να εκτιμήσει αν η κατοχή μεταπτυχιακών τίτλων επηρεάζει τις κρίσεις των ερωτούμενων.

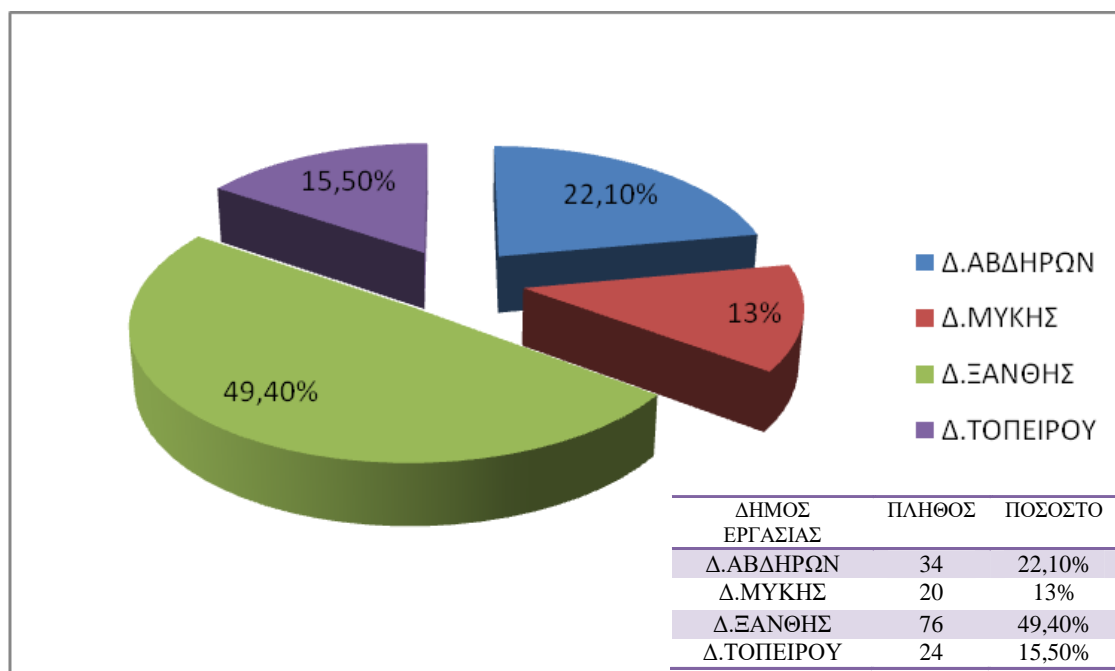
Γράφημα 4.3 Κατανομή συμμετεχόντων ανά μορφωτικό επίπεδο



Δήμος εργασίας

Στο γράφημα 4.4 παρουσιάζεται η σύνθεση του δείγματος των συμμετεχόντων αναφορικά με τον φορέα εργασίας τους. Όπως είναι λογικό οι περισσότεροι συμμετέχοντες υπηρετούν στους μεγαλύτερους Δήμους με πρώτο φυσικά τον Δήμο Ξάνθης στον οποίο ανήκει το 49,4% και δεύτερο τον Δήμο Αβδήρων με ποσοστό 22,1%.

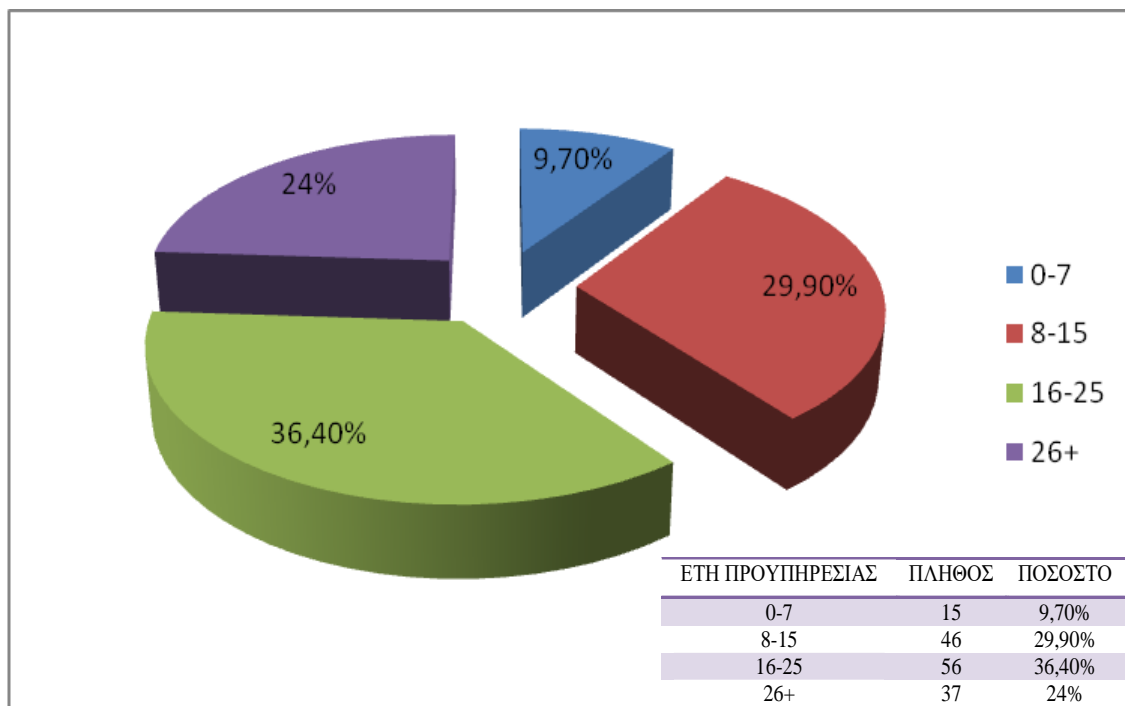
Γράφημα 4.4 Κατανομή συμμετεχόντων ανά φορέα εργασίας



Προϋπηρεσία σε οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης

Τέλος, στο γράφημα 4.5 εμφανίζονται τα χρόνια προϋπηρεσίας, με το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (36,4%) να απασχολείται στους δήμους από 16-25 χρόνια και να ακολουθούν με ποσοστό 29,9% οι απασχολούμενοι για 8-15 χρόνια, συνολικά δηλαδή 66,3% εάν προσθέσουμε τις δυο αυτές κατηγορίες.

Γράφημα 4.5 Κατανομή συμμετεχόντων ανά έτη προϋπηρεσίας σε Ο.Τ.Α.



4.4.2 Γενικά αποτελέσματα έρευνας

Ανάλυση αποτελεσμάτων μέσου όρου βαθμολογίας ανά ερώτηση

Στον πίνακα 4.1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι της βαθμολογίας που συγκέντρωσε η κάθε πρόταση ξεχωριστά.

Αναφορικά με τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για τον ρόλο του προϊσταμένου στην λειτουργία του τμήματος, τις υψηλότερες βαθμολογίες σημειώνουν οι προτάσεις 13 και 6 ενώ τις χαμηλότερες οι προτάσεις 11, 7 και 10. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες δίνουν την χαμηλότερη βαθμολογία στην ικανότητα του προϊσταμένου να θέτει

στόχους και να εστιάζει στην επίτευξη τους. Αναδεικνύεται έτσι ένα διαχρονικό πρόβλημα όχι μόνο της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και της ελληνικής δημόσιας διοίκησης γενικότερα, που ουσιαστικά μόνο από το 2004 και έπειτα προσπαθεί να αντιμετωπίσει χωρίς να έχει επιτύχει μέχρι σήμερα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ωστόσο η υψηλότερη βαθμολογία σημειώνεται στην πρόταση που αφορά το ενδιαφέρον του προϊστάμενου στην ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, γεγονός σημαντικό αφού μπορεί να συνδεθεί με την συνολική προσπάθεια και τον στόχο της ελληνικής πολιτείας για μία αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση.

Σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων για την παρακίνηση από τον προϊστάμενο τους προέκυψε ότι ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η παρότρυνση τους για την ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η τακτική αυτή οπωσδήποτε συμβάλλει στην τόνωση της αυτοπεποίθησης τους και δημιουργεί προϋποθέσεις για την εργασιακή τους βελτίωση και εξέλιξη. Την χαμηλότερη βαθμολογία λαμβάνει η ικανότητα του να κατανέμει ρόλους και καθήκοντα στους υφισταμένους του, γεγονός που σχετίζεται με το «περίγραμμα θέσης» δηλαδή σαφής περιγραφή των καθηκόντων του κάθε εργαζομένου. Έτσι σε πολλές περιπτώσεις η ολιγωρία ή η αδιαφορία της ανώτερης διοίκησης να περιγράψει αναλυτικά τα καθήκοντα του κάθε τμήματος αποτρέπει στην συνέχεια τον προϊστάμενο να λάβει πρωτοβουλίες και να κατανέμει ρόλους στους υφισταμένους του ανακυκλώνοντας μία κατάσταση που συνδέεται με πολλές δυσλειτουργίες.

Χαμηλή επίσης βαθμολογία λαμβάνει η επιτυχία εξασφάλισης άρτιας τεχνολογικής και λοιπής υποδομής στην οργανική μονάδα που όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι στις περισσότερες φορές εξαρτάται περισσότερο από την ανώτερη διοίκηση και λιγότερο από τον ίδιο.

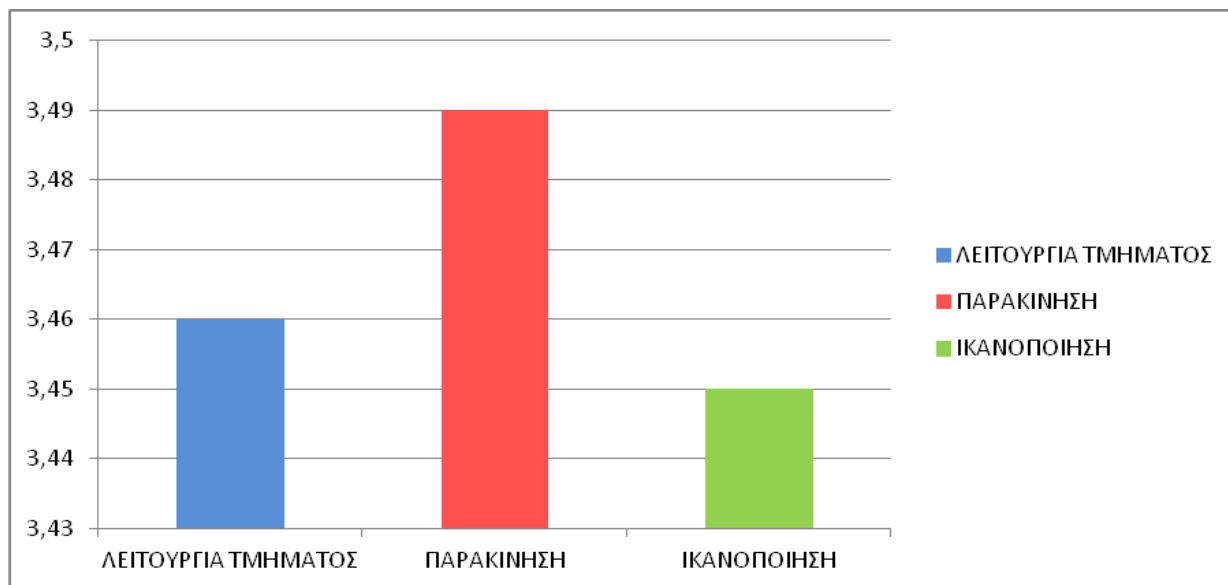
Τέλος, οι προτάσεις που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία και σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων είναι ο τρόπος που ο προϊστάμενος παρέχει την βοήθεια σε δύσκολα προβλήματα καθώς και ο τρόπος που αναγνωρίζει την προσφορά τους. Οι απόψεις αυτές είναι σημαντικές αφού πιθανώς να συνδέονται με ψυχολογικούς παράγοντες όπως η υποστήριξη και η ηθική επιβράβευση σε μία ομολογουμένως δύσκολη εποχή και συγκυρία για όλους. Αντίθετα την χαμηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνει ο τρόπος που ενθαρρύνει και προωθεί την συνεχή εκπαίδευση των υφισταμένων του, γεγονός που μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες που εξαρτώνται ή όχι από τον ίδιο.

Πίνακας 4.1 Μέσοι όροι βαθμολόγησης προτάσεων για τον ρόλο του προϊσταμένου

	ΠΡΟΤ	Μ.Ο.		
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	6	Είναι πολύ ικανός και αποτελεσματικός στη δουλειά του	3,6	
	7	Διαθέτει εξειδικευμένες δυνατότητες που μπορούν να βελτιώσουν την επίδοση των υφισταμένων του	3,36	
	8	Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον	3,37	
	9	Λαμβάνει άμεσα αποφάσεις που αφορούν την λειτουργία του τμήματος	3,56	
	10	Ενδιαφέρεται περισσότερο για το καλό του τμήματος, παρά για το προσωπικό του συμφέρον	3,36	
	11	Θέτει στόχους για την ανάπτυξη του τμήματος και του οργανισμού και εστιάζει στην επίτευξη τους.	3,24	
	12	Εστιάζει στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους υπαλλήλους του τμήματος του	3,47	
	13	Ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	3,62	
	14	Εκτελεί πιστά τις εντολές των ανωτέρων του μόνο εάν είναι σύννομες και εντός των ορίων των	3,57	
	15	Απορροφά τους «κραδασμούς» και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην ανώτερη ιεραρχία και τους υφισταμένους του	3,4	
	16	Έχει πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στην διοίκηση του οργανισμού.	3,44	
	17	Συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων που λαμβάνουν οι ιεραρχικά ανώτεροι του	3,48	
			3,45	
	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	18	Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την δημιουργία κλίματος συνεργασίας μέσα στην οργανική	3,53
		19	Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην οργανική μονάδα	3,45
		20	Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους της οργανικής μονάδας	3,49
		21	Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να μοιραστεί τη γνώση και την πληροφόρηση του	3,47
22		Ενδιαφέρεται για την ψυχική και σωματική υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων μέσα στην οργανική μονάδα	3,54	
23		Σέβεται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υφισταμένων του και τους ενθαρρύνει στην εργασία τους	3,49	
24		Ενδιαφέρεται και επιτυγχάνει την εξασφάλιση άρτιας τεχνολογικής και λοιπής υποδομής στην οργανική μονάδα	3,38	
25		Αξιολογεί τους υφισταμένους του όχι μόνο με σαφή και δίκαια κριτήρια αλλά και τρόπο	3,45	
26		Κατανέμει ρόλους και καθήκοντα στους υφισταμένους του και επιτρέπει να ξεχωρίσουν οι αποδοτικότεροι ενοχλούμενοι.	3,38	
27		Δίνει την δυνατότητα στους υφισταμένους του να αποφασίζουν για τον τρόπο που θα εκτελούν την ενοχία τους.	3,53	
28		Παροτρύνει τους υφισταμένους του για την ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.	3,66	
		3,48		
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	29	Ικανοποιεί με την τεχνογνωσία και τις ικανότητες που κατέχει	3,45	
	30	Ικανοποιεί με τον τρόπο που μοιράζει την εργασία στους υφιστάμενους του	3,33	
	31	Ικανοποιεί με τον τρόπο που αναθέτει καθήκοντα τα οποία ταιριάζουν στις ικανότητες και κρατούν απασχολημένους τους υφισταμένους του	3,44	
	32	Ικανοποιεί με τον τρόπο που αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του	3,42	
	33	Ικανοποιεί με τον τρόπο που ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	3,35	
	34	Ικανοποιεί με τον τρόπο που διαχειρίζεται τα παράπονα των υφισταμένων του	3,42	
	35	Ικανοποιεί με τον τρόπο που ενθαρρύνει και προωθεί την συνεχή εκπαίδευση των υφισταμένων του	3,32	
	36	Ικανοποιεί με τον τρόπο που καλύπτει και στηρίζει τους υφισταμένους του απέναντι στην ανώτερη	3,46	
	37	Ικανοποιεί με τον τρόπο που αναγνωρίζει την προσφορά των υφισταμένων του στην εργασία	3,56	
	38	Ικανοποιεί με τον τρόπο που επιτρέπει την ελεύθερη χρήση της κρίσης των υφισταμένων του κατά την άσκηση των καθηκόντων τους	3,52	
	39	Ικανοποιεί με τον τρόπο που σκέφτεται όταν πρέπει να βρεθούν λύσεις σε ένα πρόβλημα	3,56	
	40	Ικανοποιεί με τον τρόπο που παρέχει την βοήθεια του σε δύσκολα προβλήματα	3,57	
		3,45		

Ακολουθεί η αναπαράσταση των γενικών μέσων όρων των απαντήσεων για τον ρόλο του προϊσταμένου ανά ερευνούμενο ζήτημα (λειτουργία, παρακίνηση, ικανοποίηση) με την παρακίνηση να εμφανίζει ελαφρά μεγαλύτερη τιμή (3,49).

Γράφημα 4.6 Γενικοί μέσοι όροι απαντήσεων για τον ρόλο του προϊσταμένου ανά ερευνούμενο ζήτημα



Τέλος, παρατίθεται πίνακας όπου αποτυπώνεται η συχνότητα των απαντήσεων για κάθε πρόταση. Προκύπτει ότι οι προτάσεις 10, 15 και 35 έχουν λάβει τις περισσότερες φορές την μικρότερη δυνατή βαθμολογία (9 φορές) ενώ η πρόταση 11 έχει λάβει τις λιγότερες φορές (8 φορές) την μεγαλύτερη δυνατή βαθμολογία.

Πίνακας 4.2 Συχνότητα απαντήσεων για τον ρόλο του προϊσταμένου ανά ερώτηση

		1	2	3	4	5	
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΠΡΟΤΑΣΗ 6	1	17	43	74	19	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 7	4	24	55	55	16	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 8	1	26	56	57	14	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 9	2	15	50	69	18	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 10	9	26	45	49	25	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 11	7	24	56	59	8	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 12	4	15	55	65	15	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 13	1	19	42	68	24	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 14	4	25	36	58	31	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 15	9	20	48	55	22	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 16	2	15	65	57	15	
	ΠΡΟΤΑΣΗ 17	4	14	57	62	17	
	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΗ 18	5	15	52	57	25
		ΠΡΟΤΑΣΗ 19	2	25	47	61	19
		ΠΡΟΤΑΣΗ 20	5	18	46	66	19
		ΠΡΟΤΑΣΗ 21	6	19	49	57	23
		ΠΡΟΤΑΣΗ 22	8	16	39	67	24
ΠΡΟΤΑΣΗ 23		5	18	49	60	22	
ΠΡΟΤΑΣΗ 24		3	21	58	58	14	
ΠΡΟΤΑΣΗ 25		6	18	54	53	23	
ΠΡΟΤΑΣΗ 26		7	17	56	59	15	
ΠΡΟΤΑΣΗ 27		4	11	59	60	20	
ΠΡΟΤΑΣΗ 28		3	8	51	69	23	

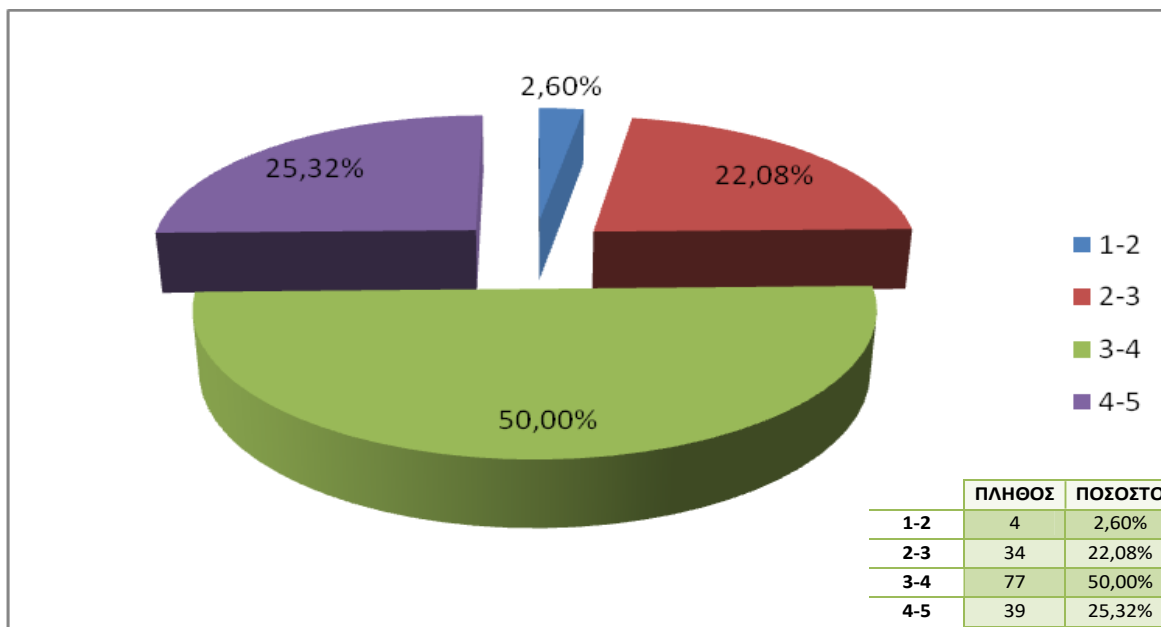
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΠΡΟΤΑΣΗ 29	3	18	55	63	15
	ΠΡΟΤΑΣΗ 30	4	24	54	61	11
	ΠΡΟΤΑΣΗ 31	2	22	50	66	14
	ΠΡΟΤΑΣΗ 32	3	21	54	61	15
	ΠΡΟΤΑΣΗ 33	7	24	50	54	19
	ΠΡΟΤΑΣΗ 34	4	18	55	64	13
	ΠΡΟΤΑΣΗ 35	9	20	51	61	13
	ΠΡΟΤΑΣΗ 36	6	18	50	59	21
	ΠΡΟΤΑΣΗ 37	3	16	46	69	20
	ΠΡΟΤΑΣΗ 38	2	14	56	65	17
	ΠΡΟΤΑΣΗ 39	0	16	57	59	22
	ΠΡΟΤΑΣΗ 40	0	19	54	55	26

Ανάλυση αποτελεσμάτων κατανομής εύρους βαθμολογίας ανά ρόλο

Οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τον ρόλο του προϊσταμένου στα ερευνούμενα ζητήματα, αποτυπώνονται στα γραφήματα που ακολουθούν.

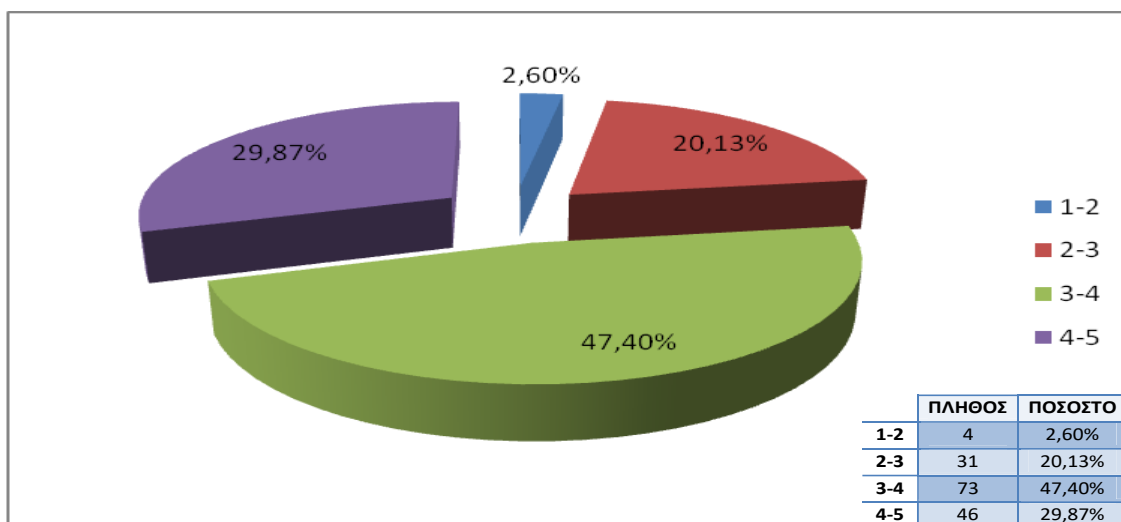
Συγκεκριμένα, στο γράφημα 4.7 ξεχωρίζει το γεγονός ότι το 50% των μέσων όρων της βαθμολογίας που έλαβε ο προϊστάμενος στην λειτουργία του τμήματος κυμαίνεται ανάμεσα στις τιμές 3-4, ενώ μόλις το 2,6% των μέσων όρων κυμαίνεται ανάμεσα στις τιμές 1-2.

Γράφημα 4.7 Ποσοστιαία κατανομή εύρους βαθμολογίας για τον ρόλο του προϊσταμένου στην λειτουργία του τμήματος



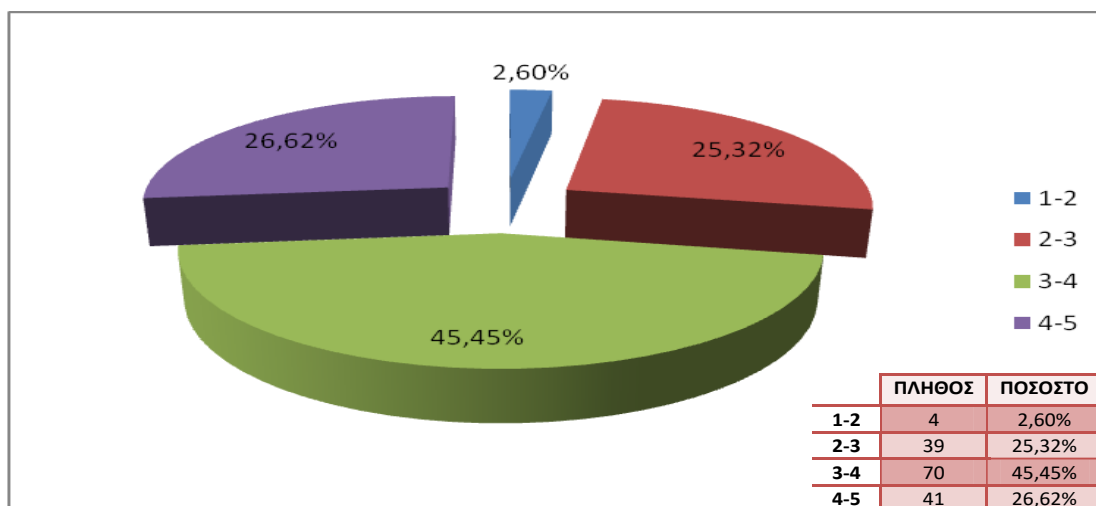
Στο γράφημα 4.8 αποτυπώνεται ότι το 77,27% των μέσων όρων της βαθμολογίας που έλαβε ο προϊστάμενος στην παρακίνηση κυμαίνεται ανάμεσα στις τιμές 3 και 5.

Γράφημα 4.8 Ποσοστιαία κατανομή εύρους βαθμολογίας για τον ρόλο του προϊσταμένου στην παρακίνηση των υφισταμένων



Τέλος, στο γράφημα 4.9 αποτυπώνεται η ίδια τάση αφού η μεγάλη πλειοψηφία του μέσου όρου των απαντήσεων (72,07%) κυμαίνεται ανάμεσα στις τιμές 3 και 5. Εντούτοις, το ποσοστό του μέσου όρου των απαντήσεων που κυμαίνεται ανάμεσα στις τιμές 1 και 3 εμφανίζεται ελαφρά μεγαλύτερο (27,92% έναντι 24,68% και 22,73%).

Γράφημα 4.9 Ποσοστιαία κατανομή εύρους βαθμολογίας για τον ρόλο του προϊσταμένου στην ικανοποίηση των υφισταμένων



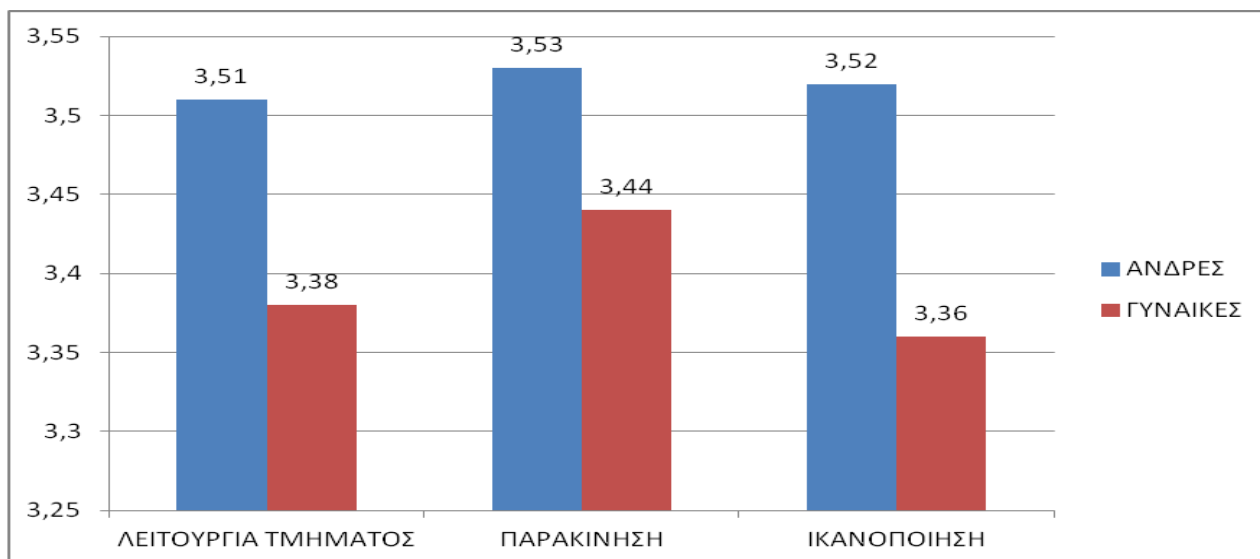
4.4.3 Αποτελέσματα με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Αποτελέσματα με βάση το φύλο

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι γυναίκες δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τους άνδρες. Η μεγαλύτερη διαφορά (0,16%) σημειώνεται στην

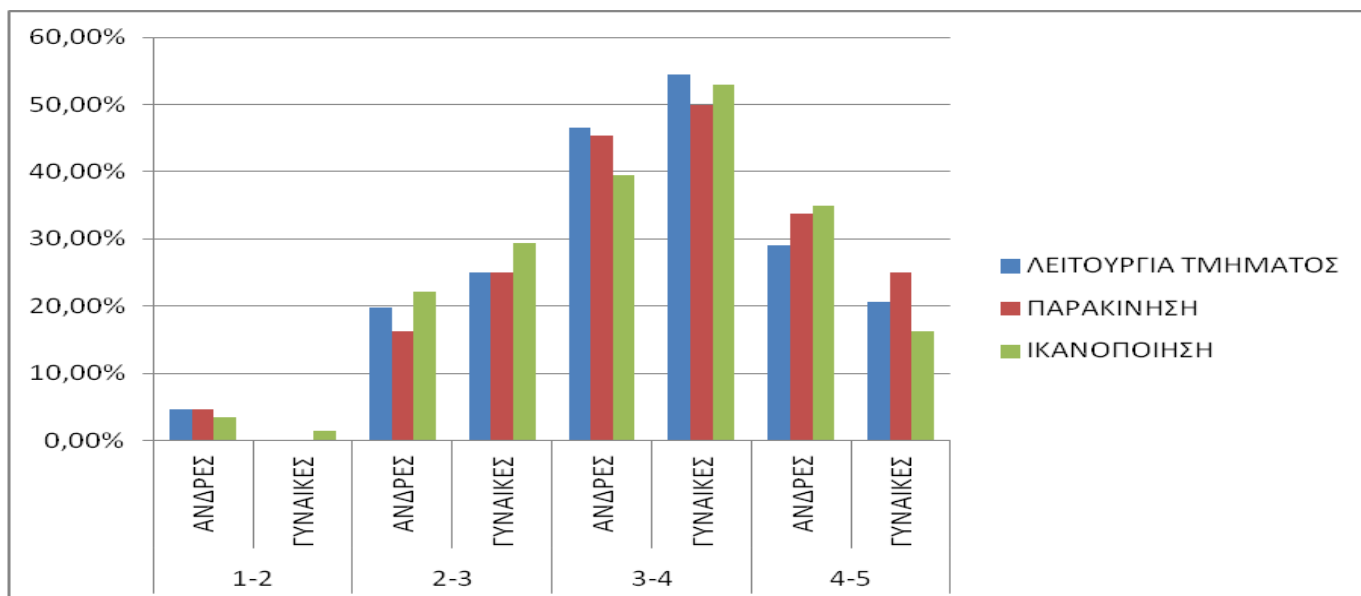
ικανοποίηση και η μικρότερη στην παρακίνηση με (0,09%) όπως φαίνεται στο γράφημα 4.10 που ακολουθεί.

Γράφημα 4.10 Αποτελέσματα με βάση το φύλο



Η ποσοστιαία κατανομή των μέσων όρων των απαντήσεων των γυναικών είναι μικρότερη από αυτή των ανδρών μεταξύ των τιμών 1-2, 4-5 και μεγαλύτερη μεταξύ των τιμών 2-3, 3-4. Αξιοσημείωτο είναι ότι μεταξύ των τιμών 3-4 οι μέσοι όροι των απαντήσεων των γυναικών καταλαμβάνουν ποσοστό 50% και άνω σε όλα τα ερευνούμενα ζητήματα, γεγονός που δεν εμφανίζεται σε καμία περίπτωση στους άνδρες.

Γράφημα 4.11 Ποσοστιαία κατανομή μ.ο. βαθμολογίας απαντήσεων με βάση το φύλο



Στον πίνακα 4.3 που ακολουθεί αποτυπώνονται οι συχνότητες των απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση το φύλο.

Έχουν εντοπιστεί και επισημανθεί κάποιοι αριθμοί που παρουσιάζουν αποκλίσεις από τους υπόλοιπους, χωρίς όμως να έχει καταστεί εφικτό να απομονωθούν κάποια αξιοσημείωτα ευρήματα και να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα.

Πίνακας 4.3 Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση το φύλο

	1		2		3		4		5	
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΠΡΟΤ. 6	1	0	7	10	25	18	43	31	10	9
ΠΡΟΤ. 7	4	0	9	15	29	26	34	21	10	6
ΠΡΟΤ. 8	1	0	11	15	30	26	34	23	10	4
ΠΡΟΤ. 9	2	0	8	7	24	26	44	25	8	10
ΠΡΟΤ. 10	5	4	11	15	26	19	29	20	15	10
ΠΡΟΤ. 11	5	2	12	12	27	29	36	23	6	2
ΠΡΟΤ. 12	4	0	8	7	29	26	32	33	13	2
ΠΡΟΤ. 13	1	0	7	12	25	17	36	32	17	7
ΠΡΟΤ. 14	3	1	11	14	18	18	32	26	22	9
ΠΡΟΤ. 15	8	1	9	11	20	28	34	21	15	7
ΠΡΟΤ. 16	1	1	9	6	37	28	30	27	9	6
ΠΡΟΤ. 17	2	2	8	6	29	28	36	26	11	6
ΠΡΟΤ. 18	4	1	5	10	30	22	33	24	14	11
ΠΡΟΤ. 19	2	0	13	12	23	24	33	28	15	4
ΠΡΟΤ. 20	5	0	6	12	25	21	36	30	14	5
ΠΡΟΤ. 21	5	1	8	11	28	21	31	26	14	9
ΠΡΟΤ. 22	6	2	6	10	22	17	39	28	13	11
ΠΡΟΤ. 23	4	1	7	11	28	21	33	27	14	8
ΠΡΟΤ. 24	3	0	9	12	32	22	28	25	16	7
ΠΡΟΤ. 25	3	3	7	11	32	22	28	25	16	7
ΠΡΟΤ. 26	6	1	9	8	27	29	34	25	10	5
ΠΡΟΤ. 27	3	1	6	5	31	28	32	28	14	6
ΠΡΟΤ. 28	2	1	6	2	26	25	36	33	16	7
ΠΡΟΤ. 29	3	0	5	13	31	24	36	27	11	4
ΠΡΟΤ. 30	3	1	12	12	29	25	33	28	9	2
ΠΡΟΤ. 31	1	1	13	9	24	26	38	28	10	4
ΠΡΟΤ. 32	2	1	11	10	26	28	37	24	10	5
ΠΡΟΤ. 33	4	3	14	10	25	25	30	24	13	6
ΠΡΟΤ. 34	2	2	9	9	27	28	38	26	10	3
ΠΡΟΤ. 35	3	6	11	9	27	24	35	26	10	3
ΠΡΟΤ. 36	5	1	6	12	28	22	31	28	16	5
ΠΡΟΤ. 37	3	0	8	8	24	22	37	32	14	6
ΠΡΟΤ. 38	1	1	10	4	24	32	39	26	12	5
ΠΡΟΤ. 39	0	0	8	8	29	28	37	22	12	10
ΠΡΟΤ. 40	0	0	7	12	31	23	33	22	15	11

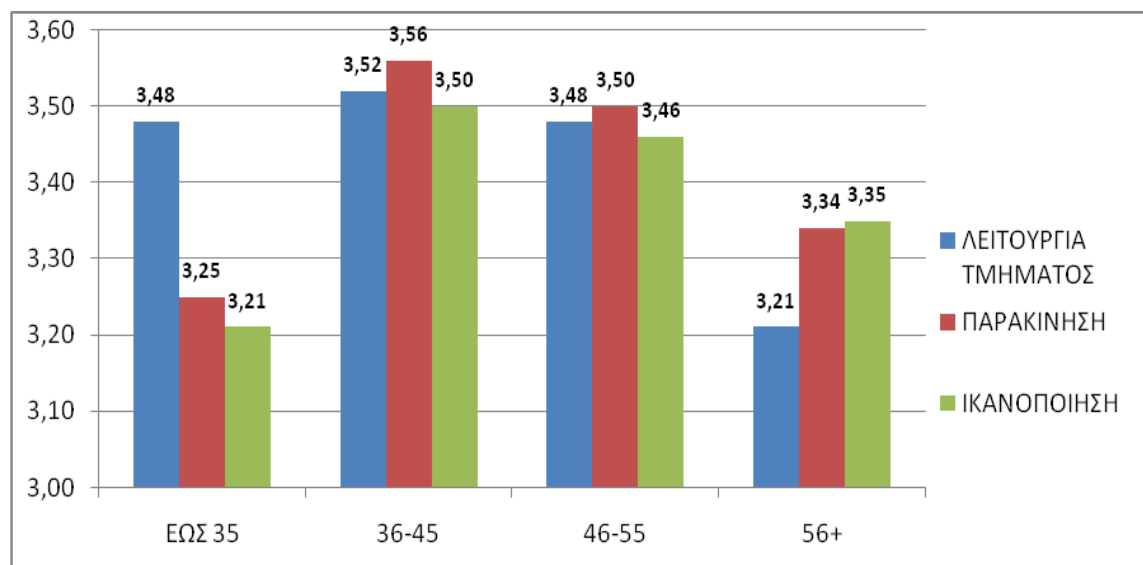
Επίσης αξίζει ίσως να σημειωθεί ότι επιχειρήθηκε η ανάλυση των τιμών των μ.ο. ανά πρόταση και ανά φύλο από την οποία όμως δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις και δεν προέκυψαν κάποια συμπεράσματα.

Αποτελέσματα με βάση την ηλικία

Τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση την ηλικία καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι από 36-45 και 46-55 ετών έχουν συναφείς αντιλήψεις σχετικά με τον ρόλο του προϊσταμένου σε όλα τα ερευνούμενα ζητήματα με τον μέσο όρο της βαθμολογίας τους να κυμαίνεται από

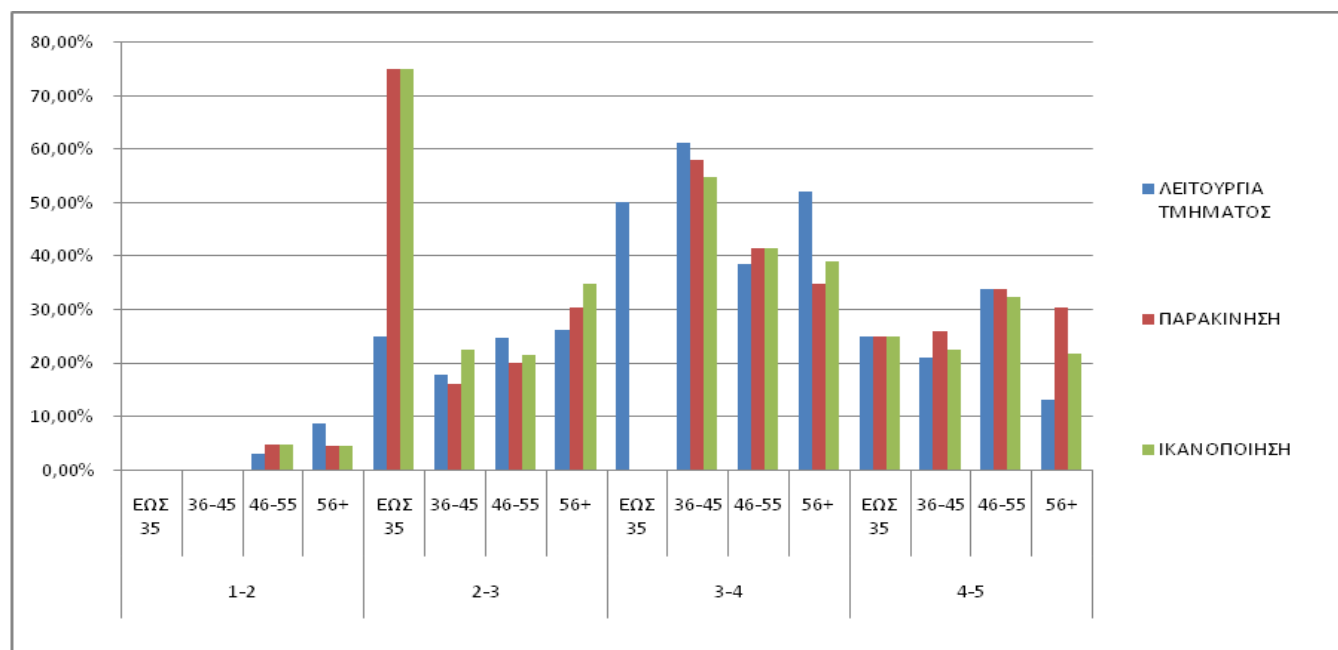
3,46 έως 3,56. Ωστόσο, αρκετά χαμηλότερα κυμαίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων για τις ηλικίες 56+ για όλα τα ζητήματα και 35- για την παρακίνηση και την ικανοποίηση.

Γράφημα 4.12 Αποτελέσματα με βάση την ηλικία



Από την ποσοστιαία κατανομή των μέσων όρων των απαντήσεων διαπιστώνεται κυρίως ότι, στην ηλικία 35- οι μέσοι όροι για την παρακίνηση και την ικανοποίηση κυμαίνονται μεταξύ 2-3 σε ποσοστό άνω του 70%, οι μέσοι όροι στην ηλικία 36-45 και για τρία ερευνούμενα ζητήματα κυμαίνονται μεταξύ 3-4 σε ποσοστό άνω του 50% ενώ οι μέσοι όροι με τιμές μεταξύ 1-2 στις ηλικίες 46-55 και 56+ κυμαίνονται σε ποσοστό κάτω του 10% και στις 35-, 36-45 εμφανίζουν μηδενικό.

Γράφημα 4.13 Ποσοστιαία κατανομή μ.ο. βαθμολογίας απαντήσεων με βάση την ηλικία



Τέλος παρουσιάζεται πίνακας συχνοτήτων απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση την ηλικία, στον οποίο έχουν επισημανθεί κάποιοι αριθμοί επαναλήψεων χωρίς όμως να είναι δυνατόν να γίνει κάποια σημαντική διαπίστωση.

Πίνακας 4.4 Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση την ηλικία

	1				2				3				4				5			
	ΕΩΣ 35	36-45	46-55	56+	ΕΩΣ 35	36-45	46-55	56+	ΕΩΣ 35	36-45	46-55	56+	ΕΩΣ 35	36-45	46-55	56+	ΕΩΣ 35	36-45	46-55	56+
ΠΡΟΤ. 6	0	0	0	1	1	2	12	2	1	20	12	10	1	33	30	10	1	7	11	0
ΠΡΟΤ. 7	0	0	3	1	2	7	10	5	0	23	21	11	2	26	23	4	0	6	8	2
ΠΡΟΤ. 8	0	0	0	1	1	8	12	5	1	24	21	10	2	25	24	6	0	5	8	1
ΠΡΟΤ. 9	0	0	0	2	0	5	8	2	2	15	24	9	1	37	22	9	1	5	11	1
ΠΡΟΤ. 10	1	2	4	2	0	8	12	6	1	20	17	7	0	23	20	6	2	9	12	2
ΠΡΟΤ. 11	0	2	3	2	0	5	11	8	2	33	17	4	2	20	30	7	0	2	4	2
ΠΡΟΤ. 12	0	1	1	2	0	3	8	4	2	22	24	7	2	30	24	9	0	6	8	1
ΠΡΟΤ. 13	0	0	0	1	0	3	11	5	1	18	15	8	1	36	24	7	2	5	15	2
ΠΡΟΤ. 14	0	1	2	1	0	6	13	6	2	18	12	4	2	26	19	11	0	11	19	1
ΠΡΟΤ. 15	2	1	4	2	0	10	9	1	1	18	20	9	0	28	19	8	1	5	13	3
ΠΡΟΤ. 16	0	0	2	0	0	6	8	1	2	26	27	10	0	25	22	10	2	5	6	2
ΠΡΟΤ. 17	0	2	2	0	0	6	5	3	3	25	22	7	0	25	26	11	1	4	10	2
ΠΡΟΤ. 18	0	2	2	1	1	3	9	2	2	23	20	7	1	24	22	10	0	10	12	3
ΠΡΟΤ. 19	0	0	0	2	2	5	14	4	1	25	14	7	1	26	27	7	0	6	10	3
ΠΡΟΤ. 20	0	0	3	2	0	5	9	4	3	20	18	5	1	31	23	11	0	6	12	1
ΠΡΟΤ. 21	0	0	3	3	1	5	10	3	2	22	17	8	1	27	23	6	0	8	12	3
ΠΡΟΤ. 22	0	1	4	3	1	4	8	3	2	17	15	5	0	29	30	8	1	11	8	4
ΠΡΟΤ. 23	0	2	2	1	1	5	10	2	1	21	21	6	1	27	20	12	1	7	12	2
ΠΡΟΤ. 24	0	0	3	0	0	7	8	6	2	24	23	9	1	28	24	5	1	3	7	3
ΠΡΟΤ. 25	0	2	3	1	1	5	10	2	2	23	18	11	0	25	22	6	1	7	12	3
ΠΡΟΤ. 26	0	0	6	1	1	5	7	4	1	25	21	9	2	29	20	8	0	3	11	1
ΠΡΟΤ. 27	0	2	2	0	1	3	5	2	2	24	25	8	0	26	23	11	1	7	10	2
ΠΡΟΤ. 28	0	2	1	0	0	2	4	2	3	22	17	9	0	30	29	10	1	6	14	2
ΠΡΟΤ. 29	0	0	3	0	1	6	8	3	2	24	18	11	0	29	27	7	1	3	9	2
ΠΡΟΤ. 30	0	2	1	1	1	9	13	1	2	22	17	13	1	26	27	7	0	3	7	1
ΠΡΟΤ. 31	0	0	2	0	0	7	12	3	3	24	14	9	0	28	28	10	1	3	9	1
ΠΡΟΤ. 32	0	0	2	1	1	6	10	4	2	19	24	9	0	32	22	7	1	5	7	2
ΠΡΟΤ. 33	1	2	3	1	1	7	10	6	1	23	21	5	0	24	22	8	1	6	9	3
ΠΡΟΤ. 34	1	0	2	1	1	3	11	3	1	25	20	9	1	31	25	7	0	3	7	3
ΠΡΟΤ. 35	1	3	3	2	0	8	8	4	1	19	22	9	1	30	25	5	1	2	7	3
ΠΡΟΤ. 36	0	2	3	1	1	5	8	4	2	20	22	6	0	29	21	9	1	6	11	3
ΠΡΟΤ. 37	0	0	2	1	1	5	6	4	2	17	23	4	0	33	26	10	1	7	8	4
ΠΡΟΤ. 38	0	2	0	0	1	5	6	2	2	23	23	8	0	27	28	10	1	5	8	3
ΠΡΟΤ. 39	0	0	0	0	0	5	8	3	3	21	21	12	0	28	24	7	1	8	12	1
ΠΡΟΤ. 40	0	0	0	0	1	5	10	3	1	22	22	9	0	26	20	9	2	9	13	2

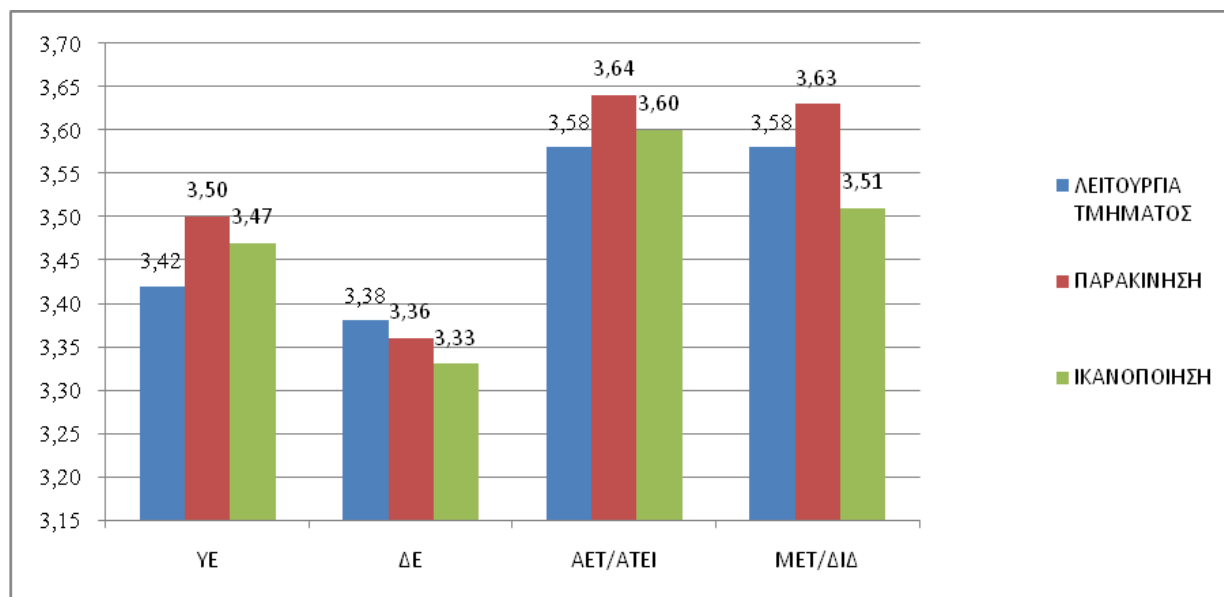
Επιπρόσθετα κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι επιχειρήθηκε η ανάλυση των τιμών των μ.ο. ανά πρόταση και ανά ηλικία από την οποία όμως δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις και δεν προέκυψαν κάποια συμπεράσματα

Αποτελέσματα με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, αφού όπως φαίνεται στο γράφημα 4.14 οι εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας

εκπαίδευσης βαθμολογούν τον ρόλο του προϊσταμένου σε όλα τα ερευνούμενα ζητήματα χαμηλότερα σε σχέση με τους συμμετέχοντες που διαθέτουν ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης.

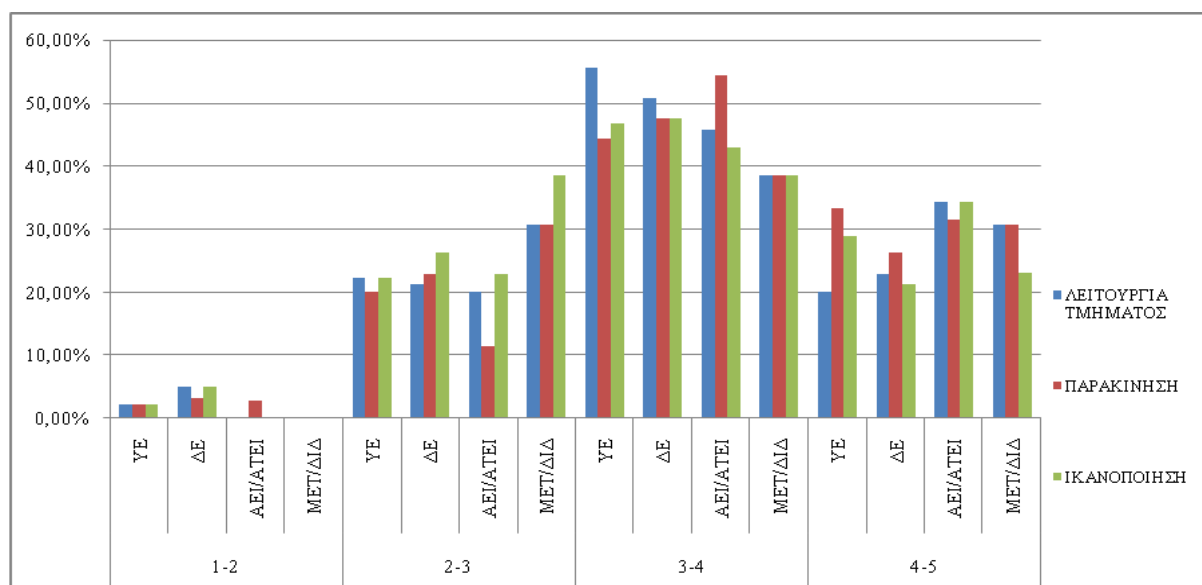
Γράφημα 4.14 Αποτελέσματα με βάση το μορφωτικό επίπεδο



Αξιοσημείωτο είναι το υψηλό ποσοστό (άνω του 30%) των υπαλλήλων που κατέχουν μεταπτυχιακά διπλώματα και δίνουν βαθμολογίες με μ.ο. που κυμαίνεται από 2-3 στο σύνολο των ερευνούμενων ζητημάτων, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα.

Επίσης οι μέσοι όροι των τιμών 1-2 για όλα τα μορφωτικά επίπεδα κυμαίνονται σε ποσοστό μικρότερο του 5% , ενώ οι μέσοι όροι με τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι μεταξύ των τιμών 3-4.

Γράφημα 4.15 Ποσοστιαία κατανομή μ.ο. βαθμολογίας απαντήσεων με βάση το μορφωτικό επίπεδο



Ακολουθεί πίνακας συχνοτήτων απαντήσεων με βάση το μορφωτικό επίπεδο, στον οποίο έχουν υπογραμμιστεί τιμές επαναλήψεων που διαφοροποιούνται ελαφρά χωρίς όμως να παρέχουν την δυνατότητα περαιτέρω αξιοποίησης.

Πίνακας 4.5 Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση το μορφωτικό επίπεδο

	1				2				3				4				5			
	ΥΕ	ΔΕ	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	ΜΕΤ/ΔΙΑ	ΥΕ	ΔΕ	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	ΜΕΤ/ΔΙΑ	ΥΕ	ΔΕ	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	ΜΕΤ/ΔΙΑ	ΥΕ	ΔΕ	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	ΜΕΤ/ΔΙΑ	ΥΕ	ΔΕ	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	ΜΕΤ/ΔΙΑ
ΠΡΟΤ. 6	0	1	0	0	4	9	1	3	14	16	12	1	26	24	17	7	1	11	5	2
ΠΡΟΤ. 7	1	3	0	0	8	9	6	1	19	22	9	5	15	20	15	5	2	7	5	2
ΠΡΟΤ. 8	0	1	0	0	6	11	6	3	18	23	12	3	18	21	13	5	3	5	4	2
ΠΡΟΤ. 9	0	2	0	0	6	7	2	0	18	16	11	5	18	28	17	6	3	8	5	2
ΠΡΟΤ. 10	1	4	2	2	7	10	8	1	18	18	5	4	11	21	13	4	8	8	7	2
ΠΡΟΤ. 11	0	4	1	2	6	11	7	0	20	18	13	5	18	24	12	5	1	4	2	1
ΠΡΟΤ. 12	0	3	1	0	3	8	2	2	19	22	11	3	18	23	19	5	5	5	2	3
ΠΡΟΤ. 13	0	1	0	0	6	12	1	0	16	14	9	3	18	24	19	7	5	10	6	3
ΠΡΟΤ. 14	1	2	0	1	10	11	4	0	9	17	8	2	19	19	16	4	6	12	7	6
ΠΡΟΤ. 15	1	5	2	1	5	9	4	2	15	19	12	2	21	19	9	6	3	9	8	2
ΠΡΟΤ. 16	2	0	0	0	3	9	2	1	19	24	16	6	17	25	11	4	4	3	6	2
ΠΡΟΤ. 17	2	1	0	1	4	7	3	0	13	27	10	7	22	19	17	4	4	7	5	1
ΠΡΟΤ. 18	0	3	1	1	3	10	1	1	19	19	13	1	17	21	12	7	6	8	8	3
ΠΡΟΤ. 19	0	2	0	0	7	12	4	2	17	19	8	3	15	21	19	6	6	7	4	2
ΠΡΟΤ. 20	1	3	1	0	6	9	2	1	12	18	12	4	20	26	15	5	6	5	5	3
ΠΡΟΤ. 21	0	5	1	0	7	6	3	3	14	20	11	4	16	22	16	3	8	8	4	3
ΠΡΟΤ. 22	1	5	1	1	5	6	4	1	12	15	9	3	21	26	16	4	6	9	5	4
ΠΡΟΤ. 23	2	2	0	1	4	8	4	2	15	20	11	3	18	24	14	4	6	7	6	3
ΠΡΟΤ. 24	0	2	1	0	8	9	3	1	17	23	15	3	14	23	13	8	6	4	3	1
ΠΡΟΤ. 25	2	2	0	2	4	9	4	1	18	21	12	3	15	23	13	2	6	6	6	5
ΠΡΟΤ. 26	1	5	1	0	5	9	0	3	19	23	12	2	17	20	17	5	3	4	5	3
ΠΡΟΤ. 27	1	2	0	1	4	5	2	0	16	27	12	4	18	20	16	6	6	7	5	2
ΠΡΟΤ. 28	0	2	0	1	3	5	0	0	17	21	8	5	18	25	23	3	7	8	4	4
ΠΡΟΤ. 29	0	2	1	0	6	8	2	2	20	20	12	3	16	25	15	7	3	6	5	1
ΠΡΟΤ. 30	0	3	0	1	7	11	4	2	18	21	11	4	18	22	16	5	2	4	4	1
ΠΡΟΤ. 31	1	1	0	0	3	13	5	1	17	17	11	5	21	25	14	6	3	5	5	1
ΠΡΟΤ. 32	0	3	0	0	4	10	6	1	20	20	10	4	18	23	14	6	3	5	5	2
ΠΡΟΤ. 33	1	4	0	2	5	13	5	1	14	17	13	6	19	23	11	1	6	4	6	3
ΠΡΟΤ. 34	0	3	0	1	5	9	4	0	14	21	16	4	22	23	13	6	4	5	2	2
ΠΡΟΤ. 35	0	6	1	2	6	8	4	2	20	17	13	1	17	26	12	6	2	4	5	2
ΠΡΟΤ. 36	1	4	0	1	4	10	2	2	15	20	12	3	18	21	14	6	7	6	7	1
ΠΡΟΤ. 37	1	2	0	0	2	10	2	2	15	18	10	3	20	26	18	5	7	5	5	3
ΠΡΟΤ. 38	0	1	0	1	3	7	2	2	21	21	13	1	18	27	15	5	3	5	5	4
ΠΡΟΤ. 39	0	0	0	0	4	9	2	1	22	20	11	4	15	25	14	5	4	7	8	3
ΠΡΟΤ. 40	0	0	0	0	4	10	2	3	18	20	14	2	19	21	10	5	4	10	9	3

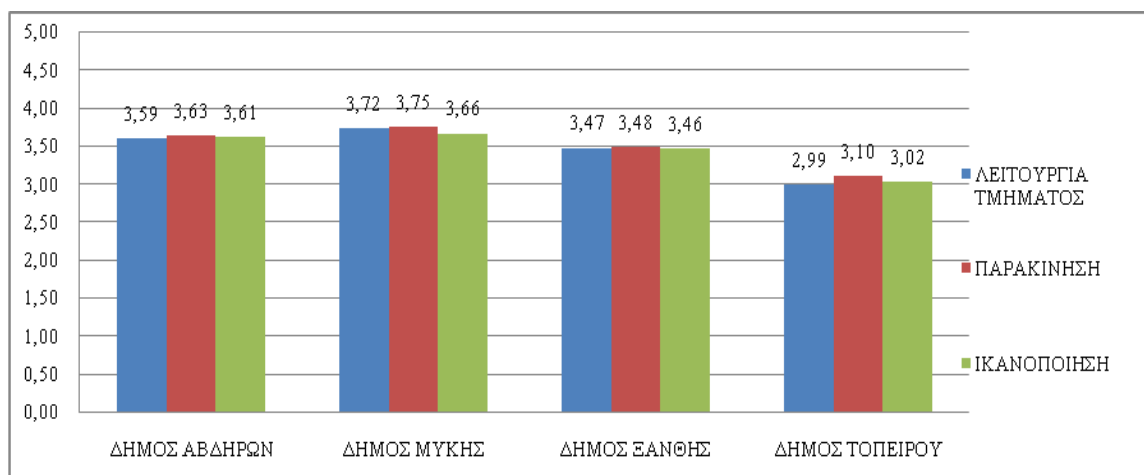
Επίσης επιχειρήθηκε η ανάλυση των τιμών των μ.ο. ανά πρόταση και ανά μορφωτικό επίπεδο από την οποία όμως δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις και δεν προέκυψαν κάποια συμπεράσματα.

Αποτελέσματα με βάση τον Δήμο εργασίας

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι στον Δήμο Μύκης εμφανίζεται η υψηλότερη βαθμολόγηση με μ.ο. απαντήσεων γύρω στο 3,7. Ακολουθούν ο Δήμος Αβδήρων με μ.ο. περίπου 3,6, ο Δήμος Ξάνθης με μ.ο. απαντήσεων περίπου 3,5 ενώ σημαντικά

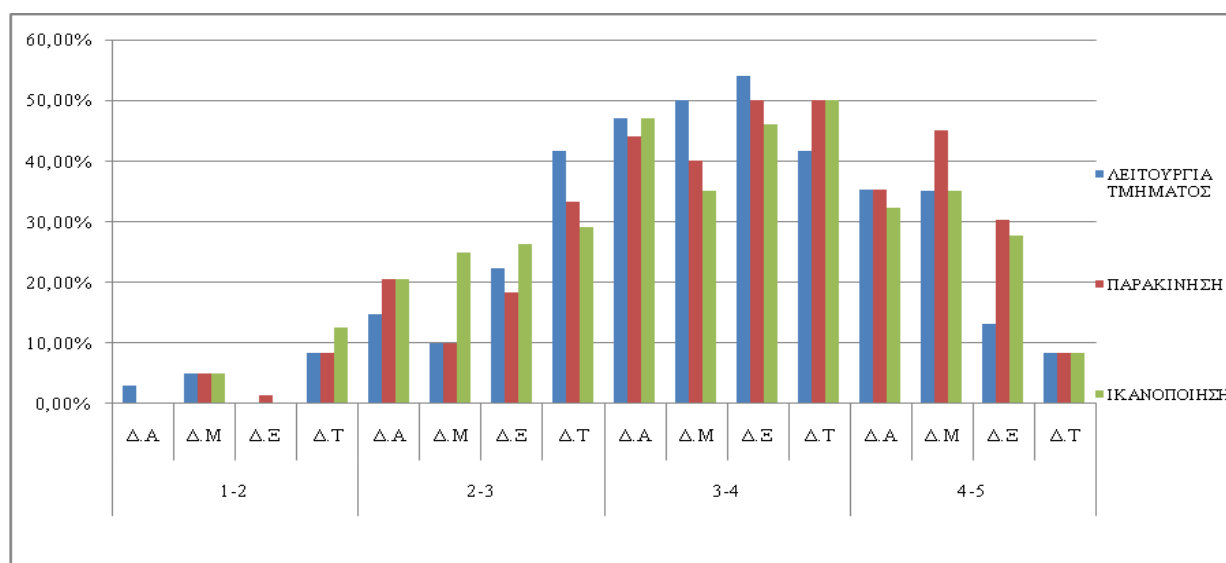
χαμηλότερα βρίσκεται ο μ.ο. των απαντήσεων των εργαζομένων στον Δήμο Τοπείρου με τιμή περίπου 3.

Γράφημα 4.16 Αποτελέσματα με βάση τον Δήμο εργασίας



Από την ποσοστιαία κατανομή των μέσων όρων των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι στον Δήμο Τοπείρου το ποσοστό με τιμές 4-5 είναι ακόμη και τέσσερις φορές μικρότερο σε σύγκριση με τους υπόλοιπους Δήμους. Αντίστοιχα το ποσοστό μεταξύ των τιμών 1-2 για τον Δήμο Τοπείρου εμφανίζεται σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με τους υπόλοιπους δήμους και αγγίζει το 10%. Επειδή όμως τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στους δήμους της έρευνας δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, είναι πιθανό οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων στον Δήμο Τοπείρου να επηρεάζονται από τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν, γεγονός που ίσως παρουσίαζε ενδιαφέρον για μελλοντική έρευνα.

Γράφημα 4.17 Ποσοστιαία κατανομή μ.ο. βαθμολογίας απαντήσεων με βάση τον Δήμο εργασίας



Στον πίνακα συχνοτήτων απαντήσεων που ακολουθεί, παρουσιάζονται και επισημαίνονται κάποιες επαναλήψεις τιμών που εμφανίζουν ενδιαφέρον χωρίς ωστόσο να μπορούν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα.

Πίνακας 4.6 Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση τον Δήμο εργασίας

	1				2				3				4				5			
	Δ.Α	Δ.Μ	Δ.Ξ	Δ.Τ	Δ.Α	Δ.Μ	Δ.Ξ	Δ.Τ	Δ.Α	Δ.Μ	Δ.Ξ	Δ.Τ	Δ.Α	Δ.Μ	Δ.Ξ	Δ.Τ	Δ.Α	Δ.Μ	Δ.Ξ	Δ.Τ
ΠΡΟΤ. 6	1	0	0	0	3	3	6	5	7	2	24	10	19	11	37	7	4	4	9	2
ΠΡΟΤ. 7	1	0	3	0	5	4	11	4	11	7	26	11	13	6	28	9	4	3	8	0
ΠΡΟΤ. 8	1	0	0	0	3	5	9	9	10	5	31	10	14	8	30	5	6	2	6	0
ΠΡΟΤ. 9	1	0	0	1	4	1	4	6	8	7	27	8	17	8	36	8	4	4	9	1
ΠΡΟΤ. 10	2	1	3	3	5	1	11	9	5	5	29	6	14	9	20	6	8	4	13	0
ΠΡΟΤ. 11	2	1	2	2	5	2	9	8	12	5	34	5	13	9	28	9	2	3	3	0
ΠΡΟΤ. 12	1	0	2	1	2	1	6	6	12	7	25	11	13	7	39	6	6	5	4	0
ΠΡΟΤ. 13	0	0	0	1	4	2	7	6	8	5	19	10	14	6	42	6	8	7	8	1
ΠΡΟΤ. 14	0	1	1	2	6	0	9	10	5	3	23	4	15	5	32	6	7	11	11	2
ΠΡΟΤ. 15	1	1	5	2	3	2	11	4	10	2	26	10	11	10	27	7	9	5	7	1
ΠΡΟΤ. 16	1	1	5	2	3	2	11	4	10	2	26	10	11	10	27	7	9	5	7	1
ΠΡΟΤ. 17	1	1	5	2	3	2	11	4	10	2	26	10	11	10	27	7	9	5	7	1
ΠΡΟΤ. 18	0	0	4	1	4	0	5	6	9	5	28	10	17	10	25	5	4	5	14	2
ΠΡΟΤ. 19	1	0	0	1	4	2	11	8	9	6	26	6	15	7	31	8	5	5	8	1
ΠΡΟΤ. 20	1	1	2	1	4	2	6	6	9	4	25	8	16	6	36	8	4	7	7	1
ΠΡΟΤ. 21	1	1	2	2	6	2	8	3	9	5	26	9	13	7	28	9	5	5	12	1
ΠΡΟΤ. 22	1	3	3	1	5	0	5	6	5	4	21	9	16	10	34	7	7	3	13	1
ΠΡΟΤ. 23	0	1	3	1	4	1	7	6	7	4	30	8	17	10	25	8	6	4	11	1
ΠΡΟΤ. 24	0	0	2	1	4	2	10	5	12	8	28	10	12	5	33	8	6	5	3	0
ΠΡΟΤ. 25	0	2	3	1	4	1	8	5	11	4	32	7	14	6	22	11	5	7	11	0
ΠΡΟΤ. 26	1	0	4	2	1	4	9	3	14	4	26	12	14	9	29	7	4	3	8	0
ΠΡΟΤ. 27	0	1	2	1	1	0	9	1	9	7	30	13	20	6	25	9	4	6	10	0
ΠΡΟΤ. 28	0	0	2	1	1	1	4	2	9	6	24	12	20	5	35	9	4	8	11	0
ΠΡΟΤ. 29	0	0	2	1	5	4	6	3	12	2	28	13	15	9	33	6	2	5	7	1
ΠΡΟΤ. 30	1	0	3	0	3	5	10	6	14	4	26	10	14	8	31	8	2	3	6	0
ΠΡΟΤ. 31	0	1	0	1	3	2	10	7	10	5	29	6	19	7	31	9	2	5	6	1
ΠΡΟΤ. 32	0	0	0	3	3	1	12	5	10	8	30	6	18	6	29	7	5	5	5	1
ΠΡΟΤ. 33	0	1	3	3	2	2	14	6	11	7	25	7	16	5	26	7	5	5	8	1
ΠΡΟΤ. 34	0	0	1	3	2	2	9	5	12	8	24	11	15	6	38	5	5	4	4	0
ΠΡΟΤ. 35	1	0	4	4	6	4	8	2	7	5	26	13	14	7	35	5	6	4	3	0
ΠΡΟΤ. 36	0	1	3	2	4	2	8	4	9	4	26	11	14	8	30	7	7	5	9	0
ΠΡΟΤ. 37	0	1	0	2	3	2	7	4	6	6	25	9	19	6	35	9	6	5	9	0
ΠΡΟΤ. 38	0	0	2	0	2	2	5	5	8	5	31	12	19	8	31	7	5	5	7	0
ΠΡΟΤ. 39	0	0	0	0	3	4	4	5	12	5	29	11	16	4	33	6	3	7	10	2
ΠΡΟΤ. 40	0	0	0	0	4	3	6	6	11	5	27	11	15	5	31	4	4	7	12	3

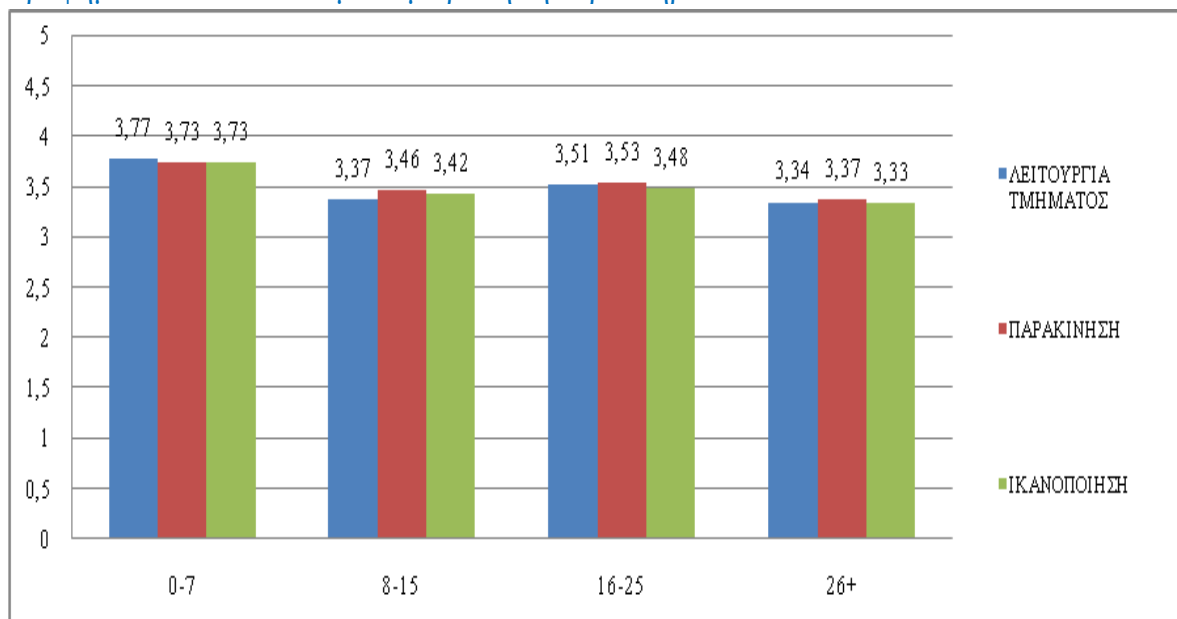
Έγινε επίσης προσπάθεια ανάλυσης των τιμών των μ.ο. ανά πρόταση και ανά δήμο εργασίας από την οποία όμως δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις και δεν προέκυψαν κάποια συμπεράσματα.

Αποτελέσματα με βάση την προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α.

Από το γράφημα που ακολουθεί διαπιστώνεται ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία 0-7 έτη παρουσιάζουν την υψηλότερη τιμή (3,75) ενώ χαμηλότερη τιμή εμφανίζουν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των υπαλλήλων με

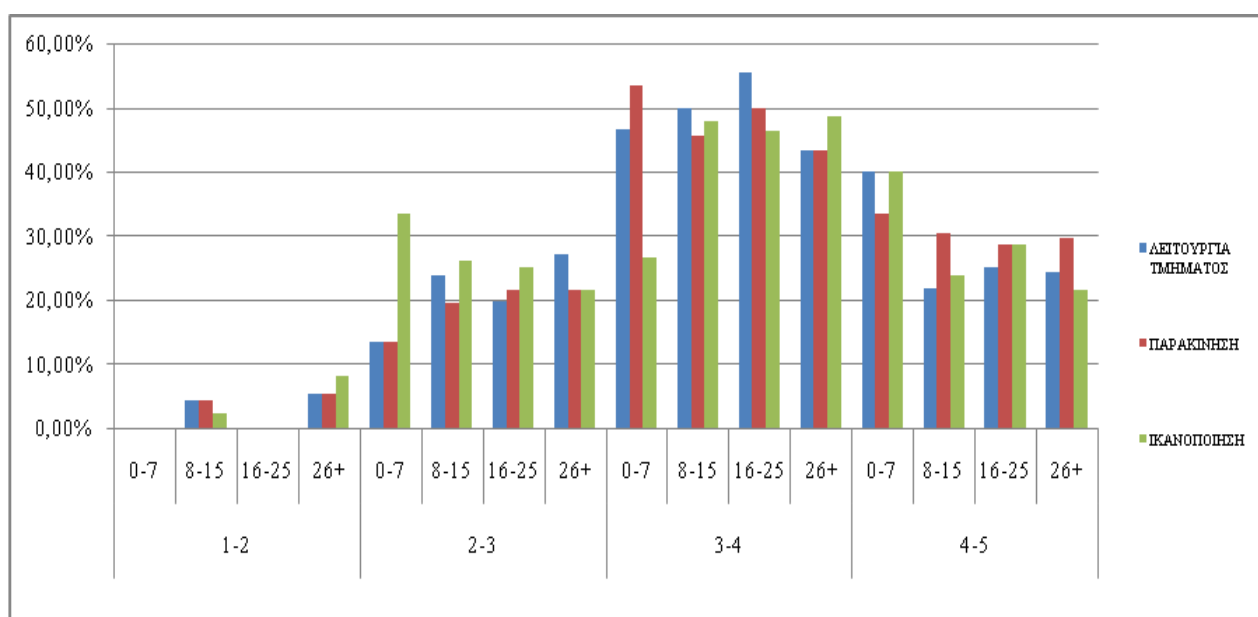
προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 26 έτη. Μάλιστα η διαφορά είναι αρκετά μεγάλη και ίσως αποτελεί ένδειξη ότι τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν τις αντιλήψεις των υφισταμένων για τον ρόλο του προϊσταμένου.

Γράφημα 4.18 Αποτελέσματα με βάση την προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α.



Στο τελευταίο γράφημα αποτυπώνεται μία σχετική ομοιομορφία στην κατανομή των μέσων όρων βαθμολογίας των απαντήσεων ανεξαρτήτως ετών προϋπηρεσίας με μοναδική και σημαντική εξαίρεση αυτούς με προϋπηρεσία 0-7 έτη που έχουν δώσει απαντήσεις με μ.ο. τιμής 4-5 σε ποσοστό περίπου 40% .

Γράφημα 4.19 Ποσοστιαία κατανομή μ.ο. βαθμολογίας απαντήσεων με βάση την προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α.



Ακολουθως στον πίνακα συχνοτήτων που παρατίθεται , εντοπίζονται κάποιες ενδιαφέρουσες επαναλήψεις τιμών που επισημαίνονται χωρίς όμως να είναι δυνατόν να γίνει κάποια σημαντική διαπίστωση.

Πίνακας 4.7 Συχνότητα απαντήσεων ανά ερώτηση με βάση την προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α.

	1				2				3				4				5			
	0-7	8-15	16-25	26+	0-7	8-15	16-25	26+	0-7	8-15	16-25	26+	0-7	8-15	16-25	26+	0-7	8-15	16-25	26+
ΠΡΟΤ. 6	0	1	0	0	0	3	6	8	5	14	14	10	7	24	29	14	3	4	7	5
ΠΡΟΤ. 7	0	1	2	1	1	11	4	8	3	13	26	13	8	18	19	10	3	3	5	5
ΠΡΟΤ. 8	0	1	0	0	1	8	9	8	5	16	21	14	7	17	22	11	2	4	4	4
ΠΡΟΤ. 9	0	1	0	1	1	5	3	6	3	14	19	14	9	22	27	11	2	4	7	5
ΠΡΟΤ. 10	1	5	0	3	1	5	14	6	5	13	16	11	5	17	15	12	3	6	11	5
ΠΡΟΤ. 11	1	3	1	2	0	6	10	8	7	19	21	9	5	18	22	14	2	0	2	4
ΠΡΟΤ. 12	0	3	0	1	1	1	7	6	2	22	19	12	7	19	23	16	5	1	7	2
ΠΡΟΤ. 13	0	0	0	1	0	7	5	7	4	10	19	9	6	25	23	14	5	4	9	6
ΠΡΟΤ. 14	1	1	0	2	0	8	7	10	5	9	15	7	6	18	22	12	3	10	12	6
ΠΡΟΤ. 15	1	5	0	3	1	6	8	5	2	13	19	14	8	19	19	9	3	3	10	6
ΠΡΟΤ. 16	0	1	0	1	0	6	4	5	6	17	28	14	7	17	18	15	2	5	6	2
ΠΡΟΤ. 17	1	1	1	1	0	5	4	5	4	21	24	8	7	17	21	17	3	2	6	6
ΠΡΟΤ. 18	1	2	0	2	0	4	6	5	3	18	17	14	8	14	26	9	3	8	7	7
ΠΡΟΤ. 18	0	1	0	1	2	8	6	9	3	15	18	11	7	17	27	10	3	5	5	6
ΠΡΟΤ. 19	0	3	0	2	0	5	8	5	4	10	20	12	8	23	22	13	3	5	6	5
ΠΡΟΤ. 20	0	3	0	3	1	5	9	4	6	13	17	13	5	17	26	9	3	8	4	8
ΠΡΟΤ. 21	0	4	3	1	0	6	5	5	5	9	16	9	7	17	26	17	3	10	6	5
ΠΡΟΤ. 22	1	2	1	1	0	4	8	6	2	16	19	12	9	18	19	15	3	6	9	3
ΠΡΟΤ. 23	0	1	0	2	0	6	8	7	6	18	22	12	6	20	19	13	3	1	7	3
ΠΡΟΤ. 24	1	2	1	2	0	4	8	6	6	18	16	14	6	17	21	9	2	5	10	6
ΠΡΟΤ. 25	0	1	2	4	1	5	6	5	3	23	17	13	8	17	23	11	3	0	8	4
ΠΡΟΤ. 26	1	2	0	1	2	0	3	6	6	19	24	10	2	18	24	16	4	7	5	4
ΠΡΟΤ. 27	1	1	0	1	0	1	4	3	7	16	16	12	4	21	28	16	3	7	8	5
ΠΡΟΤ. 28	0	1	1	1	1	6	6	5	5	16	20	14	5	20	24	14	4	3	5	3
ΠΡΟΤ. 29	1	2	1	0	1	9	8	6	6	13	19	16	3	22	25	11	4	0	3	4
ΠΡΟΤ. 30	0	1	0	1	0	5	10	7	4	20	14	12	8	19	25	14	3	1	7	3
ΠΡΟΤ. 31	0	0	0	3	1	6	8	6	4	14	23	13	6	22	22	11	4	4	3	4
ΠΡΟΤ. 32	1	3	0	3	2	5	13	4	3	16	19	12	5	16	17	16	4	6	7	2
ΠΡΟΤ. 33	0	1	0	3	1	6	8	3	5	20	15	15	5	19	26	14	4	0	7	2
ΠΡΟΤ. 34	2	2	1	4	1	7	9	3	3	15	19	14	7	18	23	13	2	4	4	3
ΠΡΟΤ. 35	1	2	1	2	0	5	10	3	5	14	16	15	6	21	19	13	3	4	10	4
ΠΡΟΤ. 36	0	1	0	2	1	3	7	5	4	15	19	8	6	20	24	19	4	7	6	3
ΠΡΟΤ. 38	1	1	0	0	3	3	3	5	3	17	23	13	4	22	24	15	4	3	6	4
ΠΡΟΤ. 39	0	0	0	0	0	3	6	7	6	18	19	14	6	19	21	13	3	6	10	3
ΠΡΟΤ. 40	0	0	0	0	0	5	7	7	5	19	18	12	4	16	22	13	6	6	9	5

Τέλος επιχειρήθηκε η ανάλυση των τιμών των μ.ο. ανά πρόταση και ανά έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων σε Ο.Τ.Α. από την οποία όμως δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις και δεν προέκυψαν κάποια συμπεράσματα.

5. Συμπεράσματα – Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Ξεκινώντας την διατύπωση των συμπερασμάτων κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι η συγκεκριμένη έρευνα διεξάγεται σε μία εποχή που η έντονη κοινωνική και οικονομική κρίση είναι ακόμη παρούσα. Ενδεχομένως λοιπόν η περιρρέουσα ατμόσφαιρα και οι επιχειρούμενες αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση να έχουν επηρεάσει την κρίση και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων και να παρουσιάζει ενδιαφέρον η μελέτη τους στα πλαίσια μιας μελλοντικής έρευνας.

Παρόλα αυτά, από την ανάλυση των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων προκύπτει ότι:

- Η συντριπτική τους πλειοψηφία έχει ηλικίες 36-55 ετών (82,50%) γεγονός που οφείλεται προφανώς τόσο στην αναστολή προσλήψεων της τελευταίας δεκαετίας όσο και στις πρόωρες αποχωρήσεις για κατοχύρωση ευνοϊκών συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων.
- Η κατανομή των εργαζόμενων στα διάφορα εκπαιδευτικά επίπεδα εμφανίζει μία αξιοσημείωτη ισορροπία (ΥΕ 29,2%, ΔΕ 39,6%, ΠΕ 31,2%) που οφείλεται αφενός στο μεγάλο πλέον εύρος αρμοδιοτήτων της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης που απαιτεί εργαζόμενους με διάφορες δεξιότητες και προσόντα και αφετέρου στο «Σχέδιο Καποδίστριας». Από την μεγάλη αυτή διοικητική μεταρρύθμιση και έπειτα ξεκίνησε η στελέχωση των δήμων με υπαλλήλους υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης ανατρέποντας την μέχρι τότε σύνθεση του ανθρωπίνου δυναμικού που στην συντριπτική του πλειοψηφία αποτελούνταν από εργαζόμενους υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το χαμηλό ποσοστό των εργαζομένων που ανήκουν στην κατηγορία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης σχετίζεται και με την στρατηγική επιλογή της κεντρικής διοίκησης αλλά και των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης να καλύπτουν τις ανάλογες ανάγκες τους με έκτακτο και εποχικό προσωπικό καθώς και να αναθέτουν τις εργασίες σε ιδιώτες.
- Το υψηλό ποσοστό συμμετεχόντων (29,9%) που διαθέτει προϋπηρεσία σε Ο.Τ.Α. 8-15 χρόνια προφανώς και συνδέεται με την μετατροπή των συμβάσεων ορισμένου χρόνου σε αορίστου, σημαντικού αριθμού υπαλλήλων των δήμων με το Π.Δ. 164/2004.

Από τα γενικά αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε ότι :

- Οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων για τον ρόλο του προϊσταμένου σε όλα τα ερευνούμενα ζητήματα είναι θετικές, αφού και οι τρεις γενικοί μέσοι όροι της βαθμολόγησης των προτάσεων αγγίζουν την τιμή 3,5.
- Η πολύ υψηλή βαθμολόγηση του ενδιαφέροντος του προϊσταμένου στην ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες παρέχει ένδειξη της αφύπνισης των στελεχών που κατέχουν κομβική θέση και την συνειδητοποίηση του κρίσιμου και σημαντικού ρόλου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στην πορεία εξόδου από την κρίση.
- Η υψηλή βαθμολογία του τρόπου με τον οποίο ο προϊστάμενος παρέχει βοήθεια σε δύσκολα προβλήματα και αναγνωρίζει την προσφορά των υφισταμένων του, καταδεικνύει την σημαντικότητα της θέσης του και την συνδέει με ψυχολογικούς παράγοντες όπως η υποστήριξη και η ηθική επιβράβευση σε μία ομολογουμένως δύσκολη εποχή.
- Η χαμηλότερη βαθμολόγηση της πρότασης για την ικανότητα του να θέτει στόχους και να εστιάζει στην επίτευξη τους, αναδεικνύει το διαχρονικό και γενικό πρόβλημα της έλλειψης στοχοθεσίας στην Ελληνική δημόσια διοίκηση και τοποθετεί τον προϊστάμενο ως κομμάτι αυτού .
- Η ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία που λαμβάνει η ικανότητα του να κατανέμει ρόλους και καθήκοντα τον συνδέει και τον καθιστά συνυπεύθυνο για την σε μεγάλο ποσοστό έλλειψη περιγραμμάτων θέσης των εργαζόμενων στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Τέλος, από τα αποτελέσματα με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων εξάγονται τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Οι εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης βαθμολογούν την σημαντικότητα του ρόλου του προϊσταμένου με την μεγαλύτερη αυστηρότητα. Η στάση αυτή μπορεί να ερμηνευτεί και να εκληφθεί ως πικρία, λόγω του εκτοπισμού τους από θέσεις ευθύνης που κατείχαν μέχρι πρόσφατα, από νεώτερους συναδέλφους ανώτερης κατηγορίας εκπαίδευσης. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις πολύ μικρές μελλοντικές πιθανότητες κατάληξης αντίστοιχων θέσεων επηρεάζει σίγουρα την κρίση τους.
- Παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις στους μέσους όρους απαντήσεων με βάση τον

δήμο εργασίας. Επειδή όμως από τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος δεν προκύπτουν σημαντικές διαφοροποιήσεις που να δικαιολογούν την διαπίστωση αυτή, είναι αρκετά πιθανό οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων να επηρεάζονται από τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν στον κάθε φορέα εργασίας. Η πιθανότητα αυτή θα είχε ίσως ενδιαφέρον να μελετηθεί στα πλαίσια μιας μελλοντικής έρευνας.

5.2 Προτάσεις

Αναμφισβήτητα το σημαντικότερο εύρημα της παρούσας έρευνας είναι ότι ο ρόλος των προϊσταμένων τμημάτων στην λειτουργία των οργανικών τους μονάδων αλλά και στην παρακίνηση και ικανοποίηση των υφισταμένων τους είναι σημαντικός.

Προκειμένου όμως να αποκτήσει η διαπίστωση αυτή, κάποια πρακτική αξία θα πρέπει να δοθεί βαρύτητα στην ενίσχυση της θέσης του τμηματάρχη με την λήψη συγκεκριμένων μέτρων, τόσο από την κεντρική διοίκηση όσο και από τις διοικήσεις των δήμων

Τα σημαντικότερα μετρά που προτείνεται να ληφθούν είναι τα παρακάτω :

1. Η αξιοκρατική τοποθέτηση ατόμων που διαθέτουν τα κατάλληλα τυπικά αλλά και ουσιαστικά προσόντα, ακολουθώντας πάντοτε τις διαδικασίες που ορίζονται από την κείμενη νομοθεσία.
2. Η συγχώνευση ομοειδών τμημάτων και η δημιουργία μεγαλύτερων οργανικών μονάδων με ταυτόχρονη ανακατανομή καθηκόντων και καλύτερη αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού.
3. Η παροχή πρόσθετων ηθικών και υλικών κινήτρων τόσο στον τμηματάρχη όσο και στους υφισταμένους του σε περίπτωση που οι στόχοι του τμήματος επιτευχθούν.
4. Η απεμπλοκή των τμηματάρχων από τον διπλό ρόλο που έχουν στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα. Εκτελώντας πολλές φορές καθήκοντα τόσο εργαζομένου που παρέχει απευθείας υπηρεσίες στους πολίτες όσο και διοικητικού στελέχους δεν τους επιτρέπει τελικά να επιτελέσουν τον σημαντικό τους ρόλο με επιτυχία.
5. Η διαρκής εκπαίδευση τους ώστε να είσαι σε θέση να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους αλλά και να στηρίζουν και να καθοδηγούν τους υφισταμένους

τους.

6. Η υποχρεωτική συμμετοχή τους σε γνωμοδοτικά όργανα και ομάδες εργασίας όταν πρόκειται να ληφθούν σοβαρές αποφάσεις από την ανώτερη διοίκηση.
7. Η αναγνώριση της σημαντικότητας της θέσης τους με την ενεργή και υποχρεωτική εμπλοκή του συνόλου των τμηματάρχων στον προγραμματισμό, την κατανομή καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων του φορέα.

Κλείνοντας κρίνεται σημαντικό να τονιστεί ότι από μόνη της, η ενίσχυση του ρόλου και της θέσης του προϊσταμένου δεν μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα όταν τα άτομα που την καταλαμβάνουν δεν είναι έτοιμα ή ικανά να την υπηρετήσουν.

Βιβλιογραφία

Ξένη

- Akrivos, C., Koutras, G.** (2009) Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, Athens: TEI of Athens.
- Adams, J.S.** (1963) «Toward an understanding of inequality», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S.** (1965) "Inequity in Social Exchanges. In *Advances in Experimental Social Psychology*", Vol. 2, edited by Leonard Berkowitz, 267-299. New York: Academic Press.
- Adams, J.S.** (1967). "Toward an Understanding of Inequity" *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- Armstrong A. & Russell A.** (2012) *The Missing Middle – Exploring Learning Experiences of Middle Managers in UK*.
- Baron, R.** (1991) Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15(1), pp.1-8.
- Boyatzis, R.E.** (1982) *The Competent Manager*, Wiley, New York, NY.
- Camilleri, E.** (2007) «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol.36, No 3, 356-377.
- CCG Cooperative Change Group** (2013) How important are middle managers ? A scientific overview.
- Daft, R.L.** (2009) "Management", USA, Thomson South – Western.
- Deci, E. and Ryan, R.** (1985) The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), pp.109-134.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M.** (2001) Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of educational research*,71(1),pp.1-27.
- Dopson, S. and Stewart, R.** (1990) What is happening to middle management. *British Journal of Management* 1(1): 3–16.4.
- Dopson, S., Risk, A. and Stewart, R.** (1992) The changing Role of the Middle Manager in the UK, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 22, Issue 2, pp 40-49.
- Drucker, P.** (1986) *The Frontiers of Management*.
- Ellickson, MC. & Logsdon, K.** (2001) Determinants of job satisfaction of Municipal Government employees and Local government *Review.*, 33 (3), pp. 173-184.
- Forret, M., Love, M.** (2008) "Employee justice perceptions and coworker relationships", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 Issue: 3, pp.248-260.
- Floyd, S.W. and Wooldridge, B.** (1997) Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34: 465–485.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.** (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* , 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.** (1976) Motivation through the design of work: a test of a theory. *Organisational Behavior and Human Performance* , 250-279.
- Harding N., Hugh Lee H. & Ford J.** (2014) Who is 'the middle manager'? *Human Relations* Vol 67, Issue 10, pp. 1213 – 1237.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Barbara Snyderman,** (1959) "The Motivation to Work", New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, Frederick,** (1987) "One More Time; How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*: 109-117.
- I.J. Hetty Van Emmerik,** (2008) "It is not only mentoring: The combined influences of individual level and team level support on job performance", *Career Development International*, Vol. 13 Issue: 7, pp.575-593.
- Higgins, J. M.** (1994) *The management challenge* (2nd ed.). New York: Macmillan.
- Huy, Q. N.** (2001) "In Praise of Middle Managers", *Harvard Business Review*, Vol 79, No.8, pp. 72-79.
- Johns, G.** (1996) *Organizational behavior: Understanding and managing life at work* (4th ed.). New York: Harper Collins.
- Judge, T.A. & Watanabe, S.** (1993) Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology* , 78 (6), 939-948.
- Judge, T. A. & Church, A. H.** (2000) *Job satisfaction: Research and Practice*. In C.
- Koustelios A. & Tsigilis N.** (2005) The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach *European Physical Education Review* Vol 11, Issue 2, pp. 189 – 203.
- Kotter, J.P.** (1982) "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, Vol. 60 No. 6, pp. 156-67.
- Lipshitz R., Nevo, B.** (1992) "Who is a "Good Manager"?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.13 Issue: 6, pp.3-7.
- Locke, E. A.** (1976) The nature and cause of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 1297-1394). Chicago: Rand McNally.
- Locke, Edwin A., and Gary P. Latham** (1990) "A Theory of Goal Setting and Task Performance", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Luthans, F.** (1990) "Successful vs. Effective Real Managers", *Academy of Management Executive*, Vol. 2 No. 2, pp. 127-32.

- Luthans, F.** (2005) *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw Hill.
- Marichal K., Segers J.** (2000) *Leading from the middle – The journey from middle management to middle leadership.*
- Mafini, C. & Dlodlo, N.** (2014) The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1166, 13 pages.
- Chiun Lo M., Ramayah T.** (2011) "Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs", *Journal of Management Development*, Vol. 30 Issue: 4, pp.427-440.
- Mbindyo P., Gilson L., Blaauw D. and English M.** (2009) Contextual influences on health worker motivation in district hospitals in Kenya, *Implementation Science*.
- McClelland, David C.** (1961) "The Achieving Society". Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGregor, Douglas T.** (1960) "The Human Side of Enterprise". New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H.** (1975) "The Manager's Job: Folklore & Fact", *Harvard Business Review*, Vol. 53, pp. 49-61.
- Mintzberg, H.** (1989) *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.
- Nielsen, K. and Randall, R.** (2009) Managers' Active Support when Implementing Teams: The Impact on Employee Well-Being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1: 374–390.
- Osterman P.** (2009) *The Truth About Middle Managers*.
- Perry J., Wise L.** (1990) "The motivational bases of public service", *Public Administration Review*, 50 pp. 367-373.
- Pinder C.C.** (1984) "Work Motivation: Theory, issues and applications", Scott, 238 Foresman and Company, Glenview, IL.
- Rantz M. J., Scott J. and Porter R.** (1996) Employee Motivation: New Perspectives of the Age-Old Challenge of Work Motivation, *Nursing Forum*, Vol. 31, No. 3, July September, pp. 29-36.
- Robbins, S. and Judge, T.** (2007) *Organizational culture*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), pp.68.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.** (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), pp.54-67.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P.** (1983) Job satisfaction : Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Smith, P. C., Kendall, L.M., & Hulin, C. L.** (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

- Spector, P.E.** (1985) *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. California: Sage Publications.
- Spector, P.E.** (1997) "Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences", Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Tait, M., Baldwin, T. & Padgett, M.Y.** (1989) Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 502-507.
- Weiss, H.M.** (2002) 'Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences', *Human resource management review*, 12(2), pp. 173-194.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H.** (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22.
- Uyterhoeven, H.** (1972) General managers in the middle. *Harvard Business Review* 67(5): 136–145.

Ελληνική

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι.** (2012) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: Rosili.
- Ε.Ε.Τ.Α.Α.** (2010) *Οδηγός προσαρμογής των προτύπων Ο.Ε.Υ. των νέων Δήμων*.
- Κάντας, Α.** (1998) *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία (στ' εκδ., Τόμ.1ος)*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κλη, Ε.** (2008) *Ικανοποίηση από την εργασία: Ιστορική, αναλυτική και εμπειρική προσέγγιση*. Διδακτορική διατριβή Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Μπουραντάς Δ.** (2002) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
- Μαδιανός, Μ. Γ., Ζάρναρη, Ο., Κατουσέλλη, Α., Κοτταρίδη, Γ., Παππάς, Ρ., Τσακίρη, Ε., και συν.** (1988) *Υγεία και Ελληνική Κοινωνία*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ.** (2003) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (2010) Έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του σχεδίου νόμου: Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης «Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- Χυτήρης, Λ.**, (2001) *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις* Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ.**, (2006) *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Παράρτημα



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Π.Μ.Σ. Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση

Ο ρόλος των προϊσταμένων τμημάτων στην επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Μελέτη περίπτωσης: Οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ α βαθμού του Νομού Ξάνθης.

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε ώστε να μελετηθεί ο ρόλος των προϊσταμένων τμημάτων τόσο στην επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των υφισταμένων τους όσο και στην λειτουργία του τμήματος τους και κατ' επέκταση των Οργανισμών της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης στους οποίους εργάζονται.

Απευθύνεται σε υπαλλήλους με μόνιμη ή αορίστου χρόνου σχέση εργασίας, που δεν κατέχουν θέσεις ευθύνης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α βαθμού του Νομού Ξάνθης μιας και επιχειρείται η εξαγωγή σχετικών συμπερασμάτων που βασίζονται μόνο στις δικές τους απόψεις.

Η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη 'Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση και οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές και ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς.

Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο σε τέσσερις ενότητες και για την συμπλήρωση του απαιτούνται περίπου 5-7 λεπτά.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

Τσολακίδης Μιχάλης
Υπάλληλος Δήμου Αβδήρων

ΜΕΡΟΣ Α

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν προσωπικά και επαγγελματικά στοιχεία και οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της εργασίας.

1. Φύλο:

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία:

Έως 35 ετών	
36– 45 ετών	
46– 55 ετών	
56 ετών και άνω	

3. Μορφωτικό επίπεδο:

Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού Διπλώματος	

4. Σε ποιον οργανισμό εργάζεστε:

Στον Δήμο Αβδήρων	
Στον Δήμο Μύκης	
Στον Δήμο Ξάνθης	
Στον Δήμο Τοπείρου	

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε σε Οργανισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης:

0-7 έτη	
8-15 έτη	
16-25 έτη	
26 έτη και άνω	

ΜΕΡΟΣ Β

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται στον ρόλο του τμηματάρχη στην λειτουργία του τμήματος και κατ'επέκταση στην συνολική λειτουργία του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης α βαθμού.

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί κάθε φορά στην άποψη σας.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

6. Είναι πολύ ικανός και αποτελεσματικός στη δουλειά του.	1	2	3	4	5
7. Διαθέτει εξειδικευμένες δυνατότητες που μπορούν να βελτιώσουν την επίδοση των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
8. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον.	1	2	3	4	5
9. Λαμβάνει άμεσα αποφάσεις που αφορούν την λειτουργία του τμήματος.	1	2	3	4	5
10. Ενδιαφέρεται περισσότερο για το καλό του τμήματος, παρά για το προσωπικό του συμφέρον.	1	2	3	4	5
11. Θέτει στόχους για την ανάπτυξη του τμήματος και του οργανισμού και εστιάζει στην επίτευξη τους.	1	2	3	4	5
12. Εστιάζει στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους υπαλλήλους του τμήματος του.	1	2	3	4	5
13. Ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.	1	2	3	4	5
14. Εκτελεί πιστά τις εντολές των ανωτέρων του μόνο εάν είναι σύμφωνες και εντός των ορίων των καθηκόντων.	1	2	3	4	5
15. Απορροφά τους «κραδασμούς» και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην ανώτερη ιεραρχία και τους υφισταμένους του.	1	2	3	4	5
16. Έχει πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στην διοίκηση του οργανισμού.	1	2	3	4	5
17. Συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων που λαμβάνουν οι ιεραρχικά ανώτεροι του.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Γ

Διαβάστε προσεκτικά τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν τον ρόλο του τμηματάρχη στην παρακίνηση των υφισταμένων του και κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί κάθε φορά στην άποψη σας.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

18. Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την δημιουργία κλίματος συνεργασίας μέσα στην οργανική μονάδα.	1	2	3	4	5
19. Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην οργανική μονάδα.	1	2	3	4	5
20. Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους της οργανικής μονάδας.	1	2	3	4	5
21. Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να μοιραστεί τη γνώση και την πληροφόρηση του.	1	2	3	4	5
22. Ενδιαφέρεται για την ψυχική και σωματική υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων μέσα στην οργανική μονάδα.	1	2	3	4	5
23. Σέβεται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υφισταμένων του και τους ενθαρρύνει στην εργασία τους.	1	2	3	4	5
24. Ενδιαφέρεται και επιτυγχάνει την εξασφάλιση άρτιας τεχνολογικής και λοιπής υποδομής στην οργανική μονάδα.	1	2	3	4	5
25. Αξιολογεί τους υφισταμένους του όχι μόνο με σαφή και δίκαια κριτήρια αλλά και τρόπο εποικοδομητικό.	1	2	3	4	5
26. Κατανέμει ρόλους και καθήκοντα στους υφισταμένους του και επιτρέπει να ξεχωρίσουν οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι.	1	2	3	4	5
27. Δίνει την δυνατότητα στους υφισταμένους του να αποφασίζουν για τον τρόπο που θα εκτελούν την εργασία τους.	1	2	3	4	5
28. Παροτρύνει τους υφισταμένους του για την ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Δ

Τέλος διαβάστε προσεκτικά τις προτάσεις που αφορούν τον ρόλο του τμηματάρχη στην ικανοποίηση των υφισταμένων του και κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί κάθε φορά στην άποψη σας.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

29. Ικανοποιεί με την τεχνογνωσία και τις ικανότητες που κατέχει.	1	2	3	4	5
30. Ικανοποιεί με τον τρόπο που μοιράζει την εργασία στους υφισταμένους του.	1	2	3	4	5
31. Ικανοποιεί με τον τρόπο που αναθέτει καθήκοντα τα οποία ταιριάζουν στις ικανότητες και κρατούν απασχολημένους τους υφισταμένους του.	1	2	3	4	5
32. Ικανοποιεί με τον τρόπο που αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του.	1	2	3	4	5
33. Ικανοποιεί με τον τρόπο που ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
34. Ικανοποιεί με τον τρόπο που διαχειρίζεται τα παράπονα των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
35. Ικανοποιεί με τον τρόπο που ενθαρρύνει και προωθεί την συνεχή εκπαίδευση των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
36. Ικανοποιεί με τον τρόπο που καλύπτει και στηρίζει τους υφισταμένους του απέναντι στην ανώτερη ηγεσία.	1	2	3	4	5
37. Ικανοποιεί με τον τρόπο που αναγνωρίζει την προσφορά των υφισταμένων του στην εργασία.	1	2	3	4	5
38. Ικανοποιεί με τον τρόπο που επιτρέπει την ελεύθερη χρήση της κρίσης των υφισταμένων του κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.	1	2	3	4	5
39. Ικανοποιεί με τον τρόπο που σκέφτεται όταν πρέπει να βρεθούν λύσεις σε ένα πρόβλημα.	1	2	3	4	5
40. Ικανοποιεί με τον τρόπο που παρέχει την βοήθεια του σε δύσκολα προβλήματα.	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας