



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση - Κομοτηνή»

«Οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης και η επίδραση τους στους  
εργαζομένους των ΟΤΑ Α' Βαθμού - Μελέτη περίπτωσης Δήμου  
Κορδελιού Ευόσμου Θεσ/νικης»

**Ζορμπά Σουλτάνα (Α.Μ. 3033202005151)**

**Επιβλέπων καθηγητής: Λαζαρίδης Θεμιστοκλής**

**Κομοτηνή Νοέμβριος 2021**

# **Οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης και η επίδραση τους στους εργαζομένους των ΟΤΑ Α' Βαθμού Μελέτη περίπτωσης Δήμου Κορδελιού Ευόσμου Θεσ/νικης**

**Σημαντικοί όροι:** Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, πρόθεση αποχώρησης, ΟΤΑ

## **Περίληψη**

Η βελτίωση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων αποτελεί ένα διαρκές ζητούμενο για τον Δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Για το λόγο αυτό έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των ερευνητικών επιστημόνων καθώς και των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να ερευνήσει αν οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης - ΕΠΥΑ (High Performance Work Practise – HPWP) μπορούν να επιδράσουν στην εργασιακή ικανοποίηση, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην πρόθεση αποχώρησης εργαζομένων σε ΟΤΑ Α' Βαθμού και ειδικότερα στο Δήμο Κορδελιού Ευόσμου Θεσσαλονίκης.

Πρώτα πραγματοποιείται θεωρητική επισκόπηση των Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης, όπως και των εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης, της πρόθεσης αποχώρησης. Κατόπιν, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με την ηλεκτρονική διανομή ερωτηματολογίου από το Google Form και μελετήθηκε εάν οι εργασιακές πρακτικές έχουν θετική ή αρνητική συσχέτιση με τις αναφερόμενες συμπεριφορές των εργαζομένων. Η επεξεργασία έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS 28.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης για τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών και αναλύονται τα συμπεράσματα της μελέτης.

# **High Performance Work Practices and their impact on the employees of the Local Authorities of the First Degree**

**Important terms:** High performance work practices, job satisfaction, organizational commitment, intention to leave, local government

Improving the efficiency and productivity of employees is an ongoing demand for the public and private sectors. For this reason it has aroused the interest of research scientists as well as companies and organizations. The purpose of this paper is to investigate whether High Performance Work Practice (HPWP) can affect job satisfaction, organizational commitment and the intention to leave employees in first degree Local Authorities and especially in the Municipality of Kordelio-Evosmos of Thessaloniki.

Initially, a theoretical review of High Performance Work Practices is performed, as well as the definitions of job satisfaction, organizational commitment, and retirement intention. Then, the results of the survey are presented through a questionnaire, which was distributed electronically with Google Form and it was studied whether these practices have a positive or negative correlation with the reported employee behaviors. The processing was done with the statistical package SPSS 28.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Finally, the results of the statistical analysis of the relationship among the variables are presented and the conclusions of the study are analyzed.

### Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου τον κ. Λαζαρίδη Θεμιστοκλή για την καθοδήγηση του.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους με παρακίνησαν να ξεκινήσω και με βοήθησαν να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα.

Τέλος ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους για το χρόνο που αφιέρωσαν για να συμμετέχουν στην έρευνα μου.

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του/ης συγγραφέα/ως και ο/η επιβλέπων/ουσα, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

Ζορμπά Σουλτάνα

.....  
(Υπογραφή)

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 3 1	Επαγγελματική Ικανοποίηση: Ερώτηση 1	22
Πίνακας 3 2	Επαγγελματική Ικανοποίηση: Ερώτηση 2	23
Πίνακας 3 3	Επαγγελματική Ικανοποίηση: Ερώτηση 3	24
Πίνακας 3 4	Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 1	25
Πίνακας 3 5	Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 2	25
Πίνακας 3 6	Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 3	26
Πίνακας 3 7	Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 4	27
Πίνακας 3 8	Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 5	28
Πίνακας 3 9	Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 6	28
Πίνακας 3 10	Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 7	29
Πίνακας 3 11	Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 8	30
Πίνακας 3 12	Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 9	30
Πίνακας 3 13	Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 10	31
Πίνακας 3 14	Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 11	32
Πίνακας 3 15	Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 12	32
Πίνακας 3 16	Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 13	33
Πίνακας 3 17	Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 14	34
Πίνακας 3 18	Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 15	35
Πίνακας 3 19	Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 16	35
Πίνακας 3 20	Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 17	36
Πίνακας 3 21	Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 18	37
Πίνακας 3 22	Πρόθεση αποχώρησης: Ερώτηση 1	37
Πίνακας 3 23	Πρόθεση αποχώρησης: Ερώτηση 21	38
Πίνακας 3 24	Πρόθεση αποχώρησης: Ερώτηση 3	39
Πίνακας 3 25	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 1	40
Πίνακας 3 26	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 2	40
Πίνακας 3 27	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 3	41
Πίνακας 3 28	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 4	42
Πίνακας 3 29	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 5	42
Πίνακας 3 30	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 6	43
Πίνακας 3 31	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 7	44
Πίνακας 3 32	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 8	44
Πίνακας 3 33	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 9	45
Πίνακας 3 34	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 10	46
Πίνακας 3 35	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 11	46
Πίνακας 3 36	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 12	47
Πίνακας 3 37	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 13	48
Πίνακας 3 38	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 14	49
Πίνακας 3 39	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 15	49
Πίνακας 3 40	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 16	50
Πίνακας 3 41	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 17	51
Πίνακας 3 42	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 18	52
Πίνακας 3 43	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 19	52
Πίνακας 3 44	Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 20	53

Πίνακας 3 45 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 21.....	53
Πίνακας 3 46 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach .....	54
Πίνακας 3 47 Μ.Ο. και Τ.Α. Εργασιακή Ικανοποίηση - ΕΠΥΑ.....	55
Πίνακας 3 48 Συσχετίσεις Εργασιακή Ικανοποίηση και ΕΠΥΑ.....	55
Πίνακας 3 49 ANOVA Εργασιακή ικανοποίηση - ΕΠΥΑ .....	56
Πίνακας 3 50 Συντελεστές συσχέτισης για παλινδρόμηση εργασιακής ικανοποίησης.....	56
Πίνακας 3 51 Μ.Ο. και Τ.Α. Οργανωσιακή Δέσμευση - ΕΠΥΑ .....	58
Πίνακας 3 52 Συσχετίσεις Οργανωσιακή Δέσμευση και ΕΠΥΑ .....	58
Πίνακας 3 53 ANOVA Οργανωσιακή Δέσμευση - ΕΠΥΑ.....	59
Πίνακας 3 54 Συντελεστές συσχέτισης για παλινδρόμηση οργανωσιακής δέσμευσης .....	59
Πίνακας 3 55 Μ.Ο. και Τ.Α. Πρόθεση αποχώρησης - ΕΠΥΑ .....	61
Πίνακας 3 56 Συσχετίσεις Πρόθεση αποχώρησης και ΕΠΥΑ.....	61
Πίνακας 3 57 ANOVA Πρόθεση αποχώρησης - ΕΠΥΑ.....	62
Πίνακας 3 58 Συντελεστές συσχέτισης για παλινδρόμηση Πρόθεσης αποχώρησης .....	62

### **Λίστα Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 2 1 Φύλο δείγματος.....	19
Διάγραμμα 2 2 Ηλικία δείγματος .....	19
Διάγραμμα 2 3 Επίπεδο μόρφωσης δείγματος.....	20
Διάγραμμα 2 4 Επαγγελματική εμπειρία .....	20

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	i
Εισαγωγή .....	1
<b>1. Θεωρητική επισκόπηση .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης - Ε.Π.Υ.Α. ....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Προσέγγιση Jeffrey Pfeffer .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Η θεωρία Α.Μ.Ο. (Ability – Motivation – Opportunity) .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Δημόσιος Τομέας και εφαρμογή των ΕΠΥΑ .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction) .....</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational commitment) .....</b>	<b>10</b>
<b>1.7 Πρόθεση Αποχώρησης (Turnover intention).....</b>	<b>13</b>
<b>2. Μεθοδολογία της έρευνας .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Μέθοδος Έρευνας .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Ερευνητικά Ερωτήματα – Υποθέσεις .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Ερευνητικά Εργαλεία .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Δείγμα Έρευνας .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Αποτελέσματα .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Έλεγχος Αξιοπιστίας και Παλινδρομήσεις .....</b>	<b>54</b>
<b>4 Συμπεράσματα .....</b>	<b>64</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>66</b>



## Εισαγωγή

Οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να μετασχηματίσουν την διαδικασία με την έχουν οργανωθεί και λειτουργούν προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στους σύγχρονους ρυθμούς εργασίας. Το κοινωνικό σύνολο απαιτεί ολοένα και πιο έντονα αποτελεσματική διοικητική ικανότητα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Οι ΟΤΑ έχουν αρμοδιότητα να διαχειριστούν περισσότερα θέματα, χωρίς όμως παράλληλα να διαθέτουν τους αντίστοιχους πόρους. Αυτό δυσχεραίνει πολύ την κατάλληλη εξυπηρέτηση των δημοτών μέσω της παροχή υπηρεσιών.

Το ανθρώπινο δυναμικό των ΟΤΑ παίζει καθοριστικό ρόλο στον πετυχημένο μετασχηματισμό των ΟΤΑ και το πέρασμα σε έναν εκσυγχρονισμένο τρόπο διοίκησης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική αξιοποίηση και διαχείριση του. Προκειμένου να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον όπου θα υπάρχουν συνθήκες ευημερίας τόσο για τους εργαζόμενους αλλά και τους οργανισμούς, οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και η πρόθεση αποχώρησης των υπαλλήλων θα πρέπει να εξεταστούν.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναφέρει ορισμένες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και να αναζητήσει την σύνδεση που μπορεί να έχουν με τον δημόσιο τομέα. Έπειτα να μελετήσει εάν αυτές οι πρακτικές μπορούν να επηρεάσουν τα επίπεδα της εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης των υπαλλήλων ΟΤΑ και συγκεκριμένα τους υπαλλήλους του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου.

Η μελέτη περιλαμβάνει την θεωρητική επισκόπηση αλλά και την ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ερωτηματολογίου. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι βασικές αρχές των πρακτικών, παρουσιάζονται δύο προσεγγίσεις και αναφέρονται ορισμένες πρακτικές που βρίσκουν εφαρμογή στο δημόσιο τομέα. Έπειτα, γίνεται ανάλυση των εννοιών τις εργασιακής ικανοποίησης, οργανωτικής δέσμευσης και πρόθεσης αποχώρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις, τα ερευνητικά εργαλεία και το δείγμα της έρευνας. Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και ο έλεγχος αξιοπιστίας με τις παλινδρομήσεις. Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα.

# 1. Θεωρητική επισκόπηση

## 1.1 Οι Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης - Ε.Π.Υ.Α.

Το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει κυρίαρχη θέση στις επιτυχημένες σύγχρονες επιχειρήσεις. Έχοντας αντιληφθεί την συμβολή του στην ανάπτυξη τους, οι επιχειρήσεις ενθαρρύνουν την εφαρμογή πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με στόχο πάντα τη βελτίωση της απόδοσης τους. Έτσι το ενδιαφέρον πολλών μελετητών έχει στραφεί προς τις Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης - Ε.Π.Υ.Α. (High Performance Work Practice - HPWP).

Οι Snell & Bohlander, (2004 & 2012) έδωσαν έναν ορισμό που αποδίδει την έννοια ως εξής «Οι HPWP είναι ένας συγκεκριμένος συνδυασμός, πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, εργασιακών δομών και διαδικασιών που αυξάνουν στο μέγιστο την γνώση των υπαλλήλων, τις δεξιότητες, την αφοσίωση, και την ευελιξία τους».

Σύμφωνα με τους Snell & Bohlander τέσσερις είναι οι **βασικές αρχές** των HPWP:

### 1. Η διάχυση των πληροφοριών. (Shared Information)

Οι εργαζόμενοι, δουλεύοντας σ' έναν οργανισμό που χαρακτηρίζεται από την νοοτροπία της διαμοίρασης της πληροφορίας και της ανοιχτής γνώσης, προθυμοποιούνται περισσότερο να εργαστούν για την εκπλήρωση των στόχων της. Η αποφυγή της κεντρικής εξουσίας αποβλέπει στην δημιουργία κλίματος δέσμευσης (employee commitment) των εργαζομένων.

### 2. Η Ανάπτυξη της γνώσης. (Knowledge Development)

Η στελέχωση των επιχειρήσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει τους πιο ικανούς που υπάρχουν διαθέσιμοι και να τους δίνονται οι ευκαιρίες και τα εφόδια για την επιπρόσθετη ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους. Η επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την εργασία θα πρέπει να γίνεται με την χρήση καινοτόμων ιδεών, καθότι οι θέσεις εργασίας απαιτούν αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες, ενώ παράλληλα οι θέσεις εργασίας με χαμηλότερα προσόντα παρουσιάζουν μείωση.

### 3. Η Σύνδεση απόδοσης & ανταμοιβών. (Performance–Reward Linkage)

Η εναρμόνιση των στόχων του οργανισμού και των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα κάθε οργανισμού. Η σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές μπορεί να αυξήσει την προσπάθεια των εργαζομένων για να υλοποιηθούν οι καθορισμένοι στόχοι. Η επίτευξη των στόχων προσφέρει αμοιβαία οφέλη και στις δύο πλευρές δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους για αποδοτικότερη εργασία και ταυτόχρονα καλλιεργείται το αίσθημα της δικαιοσύνης.

#### **4. Η Ισότητα & Δέσμευση (Egalitarianism and Engagement)**

Είναι σημαντικό στο εργασιακό περιβάλλον να μην υπάρχουν εμφανείς ανισότητες στην ιεραρχία και την εξουσία, ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί η ομαδικότητα και η συνεργασία.

Η ύπαρξη διαφοροποιήσεων μεγενθύνει τις όποιες διακρίσεις υπάρχουν ανάμεσα στους εργαζομένους. Ενώ η ίση μεταχείριση στο εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας χάρη στην ανάπτυξη της συνεργασίας με αποτέλεσμα εργαζόμενοι που δούλευαν μεμονωμένα ή απομακρυσμένα αρχίζουν να εργάζονται ομαδικά. (Snell & Bohlander, e-16, 2012) & (Cook, 2004).

## **1.2 Προσέγγιση Jeffrey Pfeffer**

Ο **Jeffrey Pfeffer**, (1998) αναφέρει ότι «Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την οικονομική απόδοση». Ο Jeffrey Pfeffer, αναφέρει ότι επτά παράγοντες χαρακτηρίζουν την πλειοψηφία των εργασιακών συστημάτων απόδοσης οφελών μέσω του ανθρώπινου δυναμικού:

### **1. Εξασφαλισμένη απασχόληση.**

Η εξασφάλιση της απασχόλησης αφορά την ασφάλεια που προσφέρει ένας οργανισμός για σταθερή εργασία προς τους εργαζόμενους του. Η ασφάλεια της απασχόλησης έχει θεμελιώδη σημασία και για την εφαρμογή των υπολοίπων πρακτικών απόδοσης όπως η επιλεκτική επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η ανταλλαγή πληροφοριών, διότι στόχος της είναι οι αμοιβαίες και μακροχρόνιες δεσμεύσεις.

### **2. Επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού.**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μία επένδυση για την επιχείρηση/οργανισμό, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού έχει βαρύνουσα σημασία και απαιτείται να βρεθεί ο καλύτερος τρόπος για την επιλογή του. Προκειμένου να βρεθεί ο υπάλληλος που μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης, θα πρέπει να

υπάρχουν οι απαραίτητες αξιολογήσεις τις οποίες θα διενεργούν τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης/οργανισμού. Έτσι η διαδικασία θα είναι αποδεκτή και θα αυξάνει την δέσμευση. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να μπορούν να αξιολογήσουν σωστά και να διακρίνουν τα οφέλη της πρόσληψης.

### **3. Οργανωτικός σχεδιασμός βασισμένος σε αυτοδιοικούμενες ομάδες και στην αποκεντρωμένη λήψη των αποφάσεων.**

Η δημιουργία αυτοδιοικούμενων ομάδων αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα σχεδόν για όλα τα συστήματα διαχείρισης υψηλής απόδοσης. Έρευνες σχετικά με την οργανωσιακή συμπεριφορά καταλήγουν ότι οι εργαζόμενοι που εντάσσονται σε τέτοιες ομάδες έχουν μεγαλύτερη αυτονομία, ικανοποίηση από την εργασία τους και προσπαθούν περισσότερο για την αύξηση της απόδοσης.

### **4. Συγκριτικά υψηλές αμοιβές σε συνάρτηση με την απόδοση του οργανισμού**

Η σύνδεση της αμοιβής των εργαζομένων με την απόδοση του οργανισμού είναι θέμα ισότητας και δικαιοσύνης. Αν ένας οργανισμός έχει περισσότερα κέρδη θα πρέπει μέρος αυτών να πηγαίνουν και σε αυτούς που παρήγαγαν έργο. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να προσελκύσει υψηλού επιπέδου προσωπικό θα πρέπει να παρέχει και υψηλές αμοιβές. Εναλλακτικά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν και άλλοι τρόποι επιβράβευσης των εργαζομένων όπως μπόνους, εκπαίδευση κ.α. για να αυξηθεί η οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων.

### **5. Διαρκής Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης του προσωπικού και θα πρέπει να συνιστά κομμάτι της λειτουργίας του οργανισμού. Η διαρκής κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί μια επένδυση για ένα αποδοτικότερο σύστημα παραγωγής.

### **6. Μείωση των διακρίσεων**

Η θεμελιώδης προϋπόθεση για να αποδίδουν οι οργανισμοί είναι να μπορούν να εκμεταλλευτούν τις ιδέες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες του συνόλου των εργαζομένων όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Προκειμένου όλοι να αισθάνονται πολύτιμοι και να είναι αφοσιωμένοι, θα πρέπει να μειωθούν οι διακρίσεις των θέσεων και να εξαλειφθούν οι διαφοροποιήσεις που κάνουν τα άτομα ή τις ομάδες να αισθάνονται λιγότερο σημαντικά.

### **7. Διάχυση πληροφοριών σχετικά με την πορεία του οργανισμού**

Κύριο παράγοντα για την επιτυχία των πρακτικών υψηλής απόδοσης αποτελεί ο διαμοιρασμός πληροφοριών, διότι η λειτουργία ενός οργανισμού με ομαδικό πνεύμα

και κοινούς στόχους προϋποθέτει την ανυπαρξία κρυφών δεδομένων και η πρόσβαση σε στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία του οργανισμού να είναι ανοιχτή, προκειμένου να καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης. Αυτό σημαίνει ότι η ανταλλαγή πληροφοριών και η εκπαίδευση για την κατανόηση και την σωστή χρήση αυτών μπορούν να γίνουν τα εργαλεία για την συμμετοχή όλων στην κοινή προσπάθεια και τη λήψη σωστών αποφάσεων.

### **1.3 Η θεωρία A.M.O. (Ability – Motivation – Opportunity)**

Ο Bailey το 1993 παρουσίασε μία βασική θεωρία η οποία συνδέει τα συστήματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την βελτίωση της απόδοσης, αυτή είναι η «**AMO Theory**».

Κατόπιν αναπτύχθηκε σε συνδυασμό με τις πρακτικές υψηλής απόδοσης από τον Appelbaum το 2000. Σύμφωνα με την θεωρία του για να εξασφαλιστεί η διαρκής προσπάθεια των εργαζομένων και η βελτίωση της απόδοσης τους απαιτούνται τρία βασικά στοιχεία και συγκεκριμένα τα εξής: Ability (A), Motivation (M) & Opportunity (O). Η εξίσωση για την απόδοση (P) θα πρέπει να έχει το αποτέλεσμα  $P = f(A, M, O)$ . (J. Marin-Garcia 2016).

Οι μεταβλητές από τις οποίες επηρεάζεται η απόδοση (P) ενός εργαζομένου και κατά συνέπεια και ενός οργανισμού/επιχείρησης, είναι οι ακόλουθες:

- **(A)** Ability - Ικανότητα: οι γνώσεις και οι δυνατότητες που διαθέτει ένα άτομο
- **(M)** Motivation – Κίνητρο: Τα μέτρα που εφαρμόζονται για την παρακίνηση των εργαζομένων
- **(O)** Opportunity – Ευκαιρία: οι δυνατότητες που διατίθενται στους εργαζομένους προκειμένου να αναπτυχθούν και να συνεργάζονται

Σύμφωνα με την θεωρία η απόδοση μπορεί να αυξηθεί όταν υπάρχουν ικανοί και καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι στους οποίους παρέχονται από του εργοδότες επαρκείς ευκαιρίες συμμετοχής και κίνητρα. (J. Marin-Garcia 2016).

### **1.4 Δημόσιος Τομέας και εφαρμογή των ΕΠΥΑ**

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας προσπαθεί τις τελευταίες δεκαετίες να παρουσιάσει νέο πρόσωπο, να αποκολληθεί από το απαρχαιωμένο γραφειοκρατικό

μοντέλο το οποίο έχει αμφισβητηθεί και να υιοθετήσει νέες μεθόδους διοίκησης σύμφωνα με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. «Οι σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης, διαμορφώνουν την αέναη ανάγκη για βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του δημόσιου τομέα» (Ρωσσίδης, 2015).

Στην προσπάθεια αυτή συμβάλει και ο διαρκής εκσυγχρονισμός και η προσαρμογή στις ανάγκες της εποχής των βασικών νομοθετημάτων που εφαρμόζονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως ο Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων, ο Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών & Κοινοτικών Υπάλληλων κ.α.

Ορισμένες θεσμοθετημένες πρακτικές του δημόσιου τομέα που μπορούν να αντιστοιχηθούν με τις Ε.Π.Υ.Α. όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω να είναι:

- Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία θεσπίστηκε με την αναθεώρηση του συντάγματος το 1911, παρέχει μια **εξασφαλισμένη και εγγυημένη απασχόληση**. Είναι ένας θεσμός εξαιρετικά ενισχυμένος και εμποδίζει την απόλυση των υπαλλήλων.
- Όλες οι Δημόσιες υπηρεσίες και οι λοιποί φορείς του Δημοσίου για την επιλογή του τακτικού προσωπικού τους οφείλουν να ακολουθούν το σύστημα προσλήψεων του Ν.2190/94. Έτσι η πρόσληψη πραγματοποιείται μέσω γραπτών ή με βαθμολογούμενα κριτήρια διαγωνισμών υπό την επίβλεψη του ΑΣΕΠ. Η επιλογή γίνεται με την συνεκτίμηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων με μία **προσεκτική διαδικασία**.
- Οι υπηρεσίες και οι φορείς του δημοσίου οφείλουν να αποστέλλουν τους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους για εισαγωγική εκπαίδευση στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), επίσης η **διαρκής εκπαίδευση** των υπαλλήλων είναι θεσμοθετημένη με τον Ν.3528/07 (Δημοσιούπαλληλικός Κώδικας) και με τον Ν.3584/07 (Κώδικας Δημοτικών & Κοινοτικών υπαλλήλων).
- Η **χορήγηση μισθολογικών αυξήσεων** σε υπαλλήλους που ενδιαφέρονται για την εξέλιξη τους. Έτσι όσοι αποκτούν μεταπτυχιακό/διδακτορικό τίτλο σπουδών τους παρέχονται επιπλέον μισθολογικά κλιμάκια και όσοι αποκτούν

πτυχίο έχουν την δυνατότητα μετάταξης σε ανώτερη κατηγορία με ανάλογη αύξηση του μισθού τους.

- Τα τελευταία χρόνια με τους Ν3230/04 και τον Ν.4369/16 καθιερώθηκε η διοίκηση μέσω στόχων, **Στοχοθεσία**, και η μέτρηση της αποδοτικότητας μέσω της **Αξιολόγησης** του προσωπικού σε ετήσια βάση. Επίσης **οι Ολομέλειες των υπαλλήλων και οι Συναντήσεις** των Διευθύνσεων μπορούν αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία της Διοίκησης για να ορίσει τους στόχους της και να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.

- Στον δημόσιο τομέα παρέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό **οικογενειακές διευκολύνσεις** σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Η χορήγηση αδειών ή η επιλογή πιο ευέλικτου ωραρίου έχει ως σκοπό την εναρμόνιση της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής των υπαλλήλων. Αποτελεί όμως και κίνητρο για την παραμονή των υπαλλήλων στην υπηρεσία.

Οι παροχές και ο τρόπος διοίκησης του δημοσίου τομέα είναι συμβατά με την προσέγγιση του Jeffrey Pfeffer, αλλά και με την AMO Theory καθώς στοχεύουν αφενός στην διαρκή αύξηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και αφετέρου στην παρακίνηση για βελτιωμένη απόδοση και παραμονή στον οργανισμό.

Οι ΗΡWΡ αποβλέπουν στην δημιουργία οργανισμών με υψηλή παραγωγικότητα οι οποίοι ωστόσο δεν υστερούν να παρέχουν στους υπαλλήλους της κατάλληλες συνθήκες για να νιώθουν **Εργασιακή Ικανοποίηση (Job satisfaction)**. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η προσήλωση στον οργανισμό, με υψηλότερη **Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment)** των υπαλλήλων και μειώνεται η **Πρόθεση Αποχώρησης (Turnover intention)**.

## 1.5 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Η εργασία κατέχοντας σημαντική θέση στη ζωή του ανθρώπου, ελκύει το ενδιαφέρον των ερευνητών, που μελέτησαν σε βάθος την ικανοποίηση από την εργασία.

Πολλοί ορισμοί δόθηκαν στην προσπάθεια να αποδοθεί ο συνδυασμός των αισθημάτων του εργαζόμενου στις πολλαπλές μορφές επαγγελματικής ικανοποίησης, προερχόμενης από ποικίλους παράγοντες που ενδέχεται να αφορούν στην καθεαυτή φύση της εργασίας, στις οικονομικές απολαβές, στις δυνατότητες εξέλιξης ή ακόμη και στις σχέσεις με τους συναδέλφους (Schermenhorn et al., 2005)

Αρχίζοντας από τον Horrock (1935), η εργασιακή ικανοποίηση αποδόθηκε ως ο οποιασδήποτε συνδυασμός ψυχολογικής, φυσιολογικής και περιβαλλοντικής κατάστασης που οδηγεί τον υπάλληλο να εκφράσει ειλικρινά ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του, υπογραμμίζοντας ότι ακόμη και αν προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες, συνεχίζει να αποτελεί εσωτερική έκφραση των αισθημάτων του εργαζομένου.

Οι θεωρίες που υπάρχουν για την επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνονται σε οντολογικές που έχουν ως βάση το περιεχόμενο και τα κίνητρα και σε μηχανιστικές που έχουν ως βάση τις συνθήκες στις οποίες αυξάνεται η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν θεωρίες όπως η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow (1943), η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1966), η θεωρία X και Y του McGregor (1960). Στην δεύτερη κατηγορία υπάγονται θεωρίες όπως η θεωρία της ισότητας του Adams (1963), η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964) και η θεωρία των χαρακτηριστικών του επαγγέλματος των Hackman & Oldham (1976).

Σύμφωνα με τον Spector (1997) η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά τη φύση της εργασίας, τον έλεγχο, τους συναδέλφους, τον φυσικό χώρο εργασίας, τις ανταμοιβές, τη δυνατότητα προαγωγής και την επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Ο Vroom (1964) συνέδεσε την εργασιακή ικανοποίηση με το θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του, εστιάζοντας στο συναισθηματικό του προσανατολισμό προς αυτήν, ενώ μεταγενέστερα ο Spector (1997) την περιέγραψε ως τον θετικό ή αρνητικό βαθμό (dissatisfaction), με τον οποίο οι άνθρωποι καταγράφουν την αγάπη που έχουν για τη δουλειά τους.

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την οργανωσιακή συμπεριφορά (Rainey, 2009), γιατί αφορά την εργασιακή αποδοτικότητα (Moynihan & Pandey, 2007). Η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται επίσης από την αναγνώριση που απολαμβάνει κανείς στον εργασιακό του χώρο όπως και από τα οφέλη που έχει (Gurta



& Sharma, 2009), από την πολυπλοκότητα των καθηκόντων (Lee & Wilkins, 2011), τις εργασιακές σχέσεις (Gordon et al., 2010), το βαθμό αυτονομίας των εργαζομένων και το βαθμό συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων (Jun et al., 2006), τις ευκαιρίες κατάρτισης που απολαμβάνει.

Οι ερευνητές Rue και Byars (2003) ανέδειξαν ορισμένους επιπλέον παράγοντες που συμβάλλουν στη διεύρυνση της εργασιακής ικανοποίησης, όπως οι εργασιακές συνθήκες, ο σχεδιασμός της εργασίας, η επίδειξη ενδιαφέροντος από τους προϊσταμένους για τους εργαζόμενους, ο βαθμός πραγματοποίησης φιλοδοξιών και αναγκών των εργαζομένων αλλά και οι κοινωνικές σχέσεις που μπορούν να δημιουργηθούν στο χώρο της εργασίας. Επιπλέον, ως παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης εντοπίστηκαν και κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο και η ηλικία.

Ωστόσο, σύμφωνα με τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two Factor Theory) που διατύπωσε ο Herzberg, η εργασιακή ικανοποίηση έχει ένα δυσπρόστατο χαρακτήρα, υπό την έννοια ότι εκτός από τους παράγοντες ικανοποίησης, υπάρχουν και άλλοι που προκαλούν δυσαρέσκεια. Οι πρώτοι, που χαρακτηρίστηκαν ως παράγοντες παρακίνησης (motivators), σχετίζονται με την εκπλήρωση στόχων, την αποδοχή, τη φύση της εργασίας, τις αρμοδιότητες, την αναβάθμιση. Οι δεύτεροι, αναφέρονται ως παράγοντες υγιεινής (hygiene factors), και στην περίπτωση που δεν υφίστανται σε ικανοποιητικό βαθμό, προκαλούν εργασιακή δυσαρέσκεια. Ως τέτοιοι καταγράφονται οι πολιτικές ενός οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας, ο τρόπος επίβλεψης, οι απολαβές, η αίσθηση απουσίας κινδύνου, η κοινωνική και προσωπική ζωή του εργαζόμενου καθώς και οι σχέσεις του με τους άλλου εργαζόμενους του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Platis et al. (2015) η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τους ανώτερους τους, από τον τρόπο εργασίας, την αναγνώριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την προσπάθεια που καταβάλλουν, το ωράριο εργασίας και το βαθμό ασφάλειας.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δημογραφικοί και προσωπικοί παράγοντες ως μεταβλητές επιρροής της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι Joo & Ready (2012) εξέτασαν τη σχέση των προσωπικών παραγόντων με την επαγγελματική ικανοποίηση σε μια επιχείρηση στην Κορέα και εντόπισαν πως η επαγγελματική ικανοποίηση

αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι εστιάζουν περισσότερο στους στόχους απόδοσης και ο οργανισμός έχει υιοθετήσει μια κουλτούρα μάθησης στο προσωπικό του.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετικό αντίκτυπο αφενός για τον άνθρωπο και αφετέρου για τους οργανισμούς. Όπως επεσήμαναν οι Ellickson και Logsdon (2001) έχει μάλιστα σχετιστεί με αύξηση της παραγωγικότητας, με έντονη οργανωσιακή δέσμευση, με ελάττωση απουσιών και πιθανοτήτων αποχώρησης και συνεπώς με αυξημένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τους Tett & Meyer (1993) ένα ικανοποιημένο άτομο αφοσιώνεται περισσότερο στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται, ενώ αντίθετα ένα δυσαρεστημένο έχει μικρότερη αφοσίωση και δέσμευση και ως εκ τούτου τείνει να απουσιάζει και περισσότερο ή ακόμη έχει περισσότερες πιθανότητες να αποχωρήσει από τον οργανισμό.

Απεναντίας η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με το φαινόμενο της εργασιακής εξουθένωσης (burnout) και ευθύνεται επίσης για χαμηλή αυτοεκτίμηση καθώς και αγχώδη διαταραχή και κατάθλιψη (Faragher et al., 2005). Αρνητικές επιπτώσεις της εντοπίζονται όμως και στο εργασιακό περιβάλλον, με αυξημένη πρόθεση αποχώρησης, εργασιακές συμπεριφορές που τείνουν σε χαμηλή παραγωγικότητα αλλά και σε μειωμένη ικανοποίηση του πελάτη (Zeffane et al., 2008).

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μεταβλητή η οποία αφορά και τους εργαζόμενους και τον οργανισμό. Έρευνες δείχνουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει την πνευματική υγεία των εργαζομένων με αποτέλεσμα να καθορίζει και το ποσοστό εγκατάλειψης της εργασίας από έναν οργανισμό (Boles & Babin, 1996).

Με δεδομένο το μέγεθος που καταλαμβάνει στη ζωή του ανθρώπου η εργασία, καθίσταται προφανές ότι είναι ουσιώδους σημασίας για τον εργαζόμενο αλλά και για τις επιχειρήσεις η εξεύρεση και ο ενστερνισμός συνθηκών που να προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση.

## **1.6 Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational commitment)**

Οι μελετητές έχουν δώσει ποικίλους ορισμούς για την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, ωστόσο κοινό σημείο θεωρείται ο δεσμός ή η σύνδεση του

ανθρώπου με την επιχείρηση (Wong et al., 2002). Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης φαίνεται να ενεργούν προς όφελος του οργανισμού.

Εννοιολογικά η οργανωσιακή δέσμευση συνδέεται με την εμπιστοσύνη και τη συνολική υιοθέτηση των στόχων της επιχείρησης από το προσωπικό, την προθυμία για εργασία και την επιθυμία παραμονής στην επιχείρηση. Οι Mowday et al. (1982) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αφορά τη σχετική δύναμη ταύτισης και εμπλοκής με τον οργανισμό. Σύγχρονες έρευνες έχουν εντοπίσει πως υπάρχει σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης (Rubel & Kee, 2015; Ansari et al., 2007).

Η υψηλή δέσμευση έχει ως συνεπακόλουθο την ισχυρότερη τάση του ανθρώπου να λειτουργεί ακολουθώντας τα πρότυπα της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι τότε νιώθουν μεγαλύτερο δέσιμο και δεν δίνουν προτεραιότητα στο ατομικό τους όφελος, αλλά σε αυτό που νομίζουν ότι είναι το ενδεδειγμένο και το επιβεβλημένο που πρέπει να κάνουν (Weiner, 1982).

Οι Meyer & Allen (1991) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί το αίσθημα αφοσίωσης και σύνδεσης ενός ανθρώπου με την επιχείρηση στην οποία απασχολείται, η προθυμία να εργαστεί και να παραμείνει εργασιακά σε αυτόν. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται οργανωσιακά δεσμευμένοι όταν επιθυμούν εθελοντικά να παραμείνουν στην εργασία τους και καταβάλλουν προσπάθεια επίτευξης των οργανωσιακών στόχων.

Σύμφωνα με τους Meyer & Allen (1991) η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί την ψυχολογική κατάσταση των χαρακτηριστικών της σχέσης μεταξύ ενός εργαζόμενου και του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, η οποία επηρεάζει την απόφαση του εργαζόμενου να παραμείνει στον οργανισμό. Υπό αυτή την έννοια η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από τη συναισθηματική δέσμευση, την υπόσχεση συνέχισης και την κανονιστική δέσμευση. Η πρώτη αφορά τη συναισθηματική εμπλοκή του εργαζόμενου που δημιουργεί δεσμούς με τον χώρο εργασίας του. Η δεύτερη αφορά τη ζημία και το κέρδος αποχώρησης από την εργασία και η τρίτη αφορά στο αίσθημα υποχρέωσης που αναγκάζει κάποιον να παραμείνει στην εργασία του.

Η συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί τη συναισθηματική αφοσίωση, την ταύτιση και εμπλοκή του εργαζόμενου με τον οργανισμό και τους στόχους του (Mowday et al., 1982). Οι Porter et al. (1974) όρισαν τη συναισθηματική δέσμευση ως την πίστη και αποδοχή των στόχων και των αξιών ενός οργανισμού, την προθυμία να επικεντρωθεί η προσπάθεια στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στην επιθυμία να διατηρήσει ο εργαζόμενος τη θέση του στον οργανισμό. Οι Mowday et al. (1982) εξηγούν τη συναισθηματική δέσμευση στη βάση της ταύτισης του εργαζόμενου με έναν οργανισμό και τους στόχους του.

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί έκφραση ειλικρίνειας και αφοσίωσης στο επάγγελμα ενός ατόμου και οδηγεί στην πεποίθηση ότι το άτομο θα προσπαθήσει στο έπακρο να εκτελέσει τα καθήκοντά του (Sena, 2020). Η οργανωσιακή δέσμευση ενθαρρύνει ακόμη τους εργαζόμενους να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό ώστε να είναι καινοτόμα και δημιουργικά στην εργασία τους (Sena, 2020).

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτυπώνει τη στάση ενός εργαζόμενου στον προσδιορισμό της συμμετοχής του στον οργανισμό. Όσο μεγαλύτερη η οργανωσιακή δέσμευση του εργαζόμενου τόσο μεγαλύτερη η πίστη και η επιθυμία παραμονής του σε αυτόν, με θετικά αποτελέσματα για την απόδοση και την επίτευξη των στόχων (Ekhsan, 2019).

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η οργανωσιακή δέσμευση οι Mosadeghrad & Fedrosi (2013) προτείνουν την εναλλαγή των θέσεων εργασίας εντός του ίδιου οργανισμού (rotation) προκειμένου να αυξηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση, να εμπλουτιστούν τα καθήκοντα των εργαζομένων και να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα. Για να επιτευχθεί η οργανωσιακή δέσμευση σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η επίτευξη ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Οι Sari & Seniati (2016) βρήκαν ότι υπάρχει σημαντική θετική επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην επαγγελματική δέσμευση και στην οργανωσιακή δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι η δημιουργία ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος, δηλαδή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους, μπορεί να βελτιώσει την οργανωσιακή δέσμευσή τους.

Ο Ekhsan (2019) εξέτασε το βαθμό επιρροής της επαγγελματικής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης στην πρόθεση αποχώρησης από την εργασία και

βρήκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση έχει στατιστικά σημαντική και αρνητική επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης.

Τέλος οι Inass & Vikram (2019) εξέτασαν σε δείγμα 546 Καθηγητών δημόσιων και ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων την σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και επαγγελματικής ικανοποίησης και βρήκαν πως στους δημόσιους φορείς η κανονιστική δέσμευση είναι υψηλή ενώ η υπόσχεση της συνέχισης είναι υψηλή στην περίπτωση των ιδιωτικών φορέων. Οι εκπαιδευτικοί με διδακτορικό τίτλο είναι πιο ικανοποιημένοι στους δημόσιους φορείς, ενώ δεν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των κατόχων διδακτορικού και των υπολοίπων στην περίπτωση των ιδιωτικών φορέων.

## **1.7 Πρόθεση Αποχώρησης (Turnover intention)**

Η πρόθεση αποχώρησης έχει ελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Οι Tett & Meyer (2006) την όρισαν ως την συνειδητή και εκ προθέσεως επιλογή του εργαζόμενου να εγκαταλείψει τον οργανισμό. Όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από την εργασία του τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητά να παραμείνει σε αυτήν. (Khan et al., 2013).

Οι Mobley et al. (1978) ορίζουν την πρόθεση αποχώρησης ως την οικειοθελή πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας. Η διατήρηση εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται έρευνες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις (Kee et al., 2020; Paul & Kee, 2018; Rubel & Kee, 2015). Δεδομένου ότι ο ρυθμός εναλλαγής των εργαζομένων συνεπάγεται ένα σημαντικό κόστος για τον οργανισμό, οι έρευνες αναζητούν στρατηγικής ενθάρρυνσης της παραμονής των εργαζομένων (Rubel et al., 2017). Η διατήρηση των εργαζομένων γενικά αποτελεί μια καλύτερη στρατηγική από τη συνεχή εναλλαγή τους (Mitchell et al., 2001).

Ως ουσιώδεις παράγοντες που αυξάνουν την πρόθεση αποχώρησης έχουν καταγραφεί από τους Price και Mueller (1986) οι ακόλουθοι: η ανταμοιβή, η κοινωνική ένταξη στον οργανισμό, η τυπική και άτυπη επικοινωνία, ο συγκεντρωτισμός, ο φόρτος εργασίας, οι δυνατότητες εξέλιξης, ο επαγγελματισμός, το μορφωτικό επίπεδο, η βοήθεια από τους προϊσταμένους και η αίσθηση της ύπαρξης δικαιοσύνης.

Οι Kee & Chung (2021) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής αδικίας, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία. Εξετάζοντας 203 υπαλλήλους διαπίστωσαν πως η κατανεμητική και η αλληλεπιδραστική αδικία συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την επαγγελματική ικανοποίηση και την υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία. Η διαδικαστική αδικία έχει άμεση αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση ενώ η τελευταία λειτουργεί διαμεσολαβητικά μεταξύ της οργανωσιακής αδικίας, της οργανωσιακής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία.

Οι Beecroft et al. (2007) εξέτασαν την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων νοσηλευτών σε ένα νοσοκομείο για την χρονική περίοδο 1999-2006 σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά τους, τις μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος και τους οργανωσιακούς παράγοντες. Βρήκαν πως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία νοσηλευτές είχαν περισσότερες πιθανότητες να αποχωρήσουν από την εργασία ενώ η υψηλότερη αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος και των οργανωσιακών χαρακτηριστικών συμβάλλουν στην πιθανότητα να μην αποχωρήσει κάποιος από την εργασία του.

Οι Zeffane & Melhem (2017) εξέτασαν τις επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, της εμπιστοσύνης και της οργανωσιακής απόδοσης στην πρόθεση αποχώρησης από την εργασία σε οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Βρήκαν πως οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι, πιο έμπιστοι και με μικρότερη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία. Η πρόθεση αποχώρησης στους δημόσιους υπαλλήλους επηρεάζεται σημαντικά από τις αντιλήψεις τους για την απόδοση του οργανισμού, με την επαγγελματική ικανοποίηση, την εργασιακή εμπειρία και την εκπαίδευσή τους. Αντίθετα, η πρόθεση αποχώρησης των εργαζόμενων στον ιδιωτικό τομέα επηρεάζεται σημαντικά από την επαγγελματική ικανοποίηση και το αίσθημα εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό.

Οι Demircioglu & Berman (2018) εξέτασαν την επίδραση του κλίματος καινοτομίας στην πρόθεση αποχώρησης από την εργασία. Η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων απασχολεί όλο και περισσότερο τους σύγχρονους οργανισμούς οι οποίοι λειτουργούν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο περιβάλλον. Το κλίμα καινοτομίας σε έναν οργανισμό φαίνεται να μειώνει την πρόθεση αποχώρησης στον ιδιωτικό τομέα σε ένα μεγάλο φάσμα επαγγελμάτων που ελέγχθηκαν και σε σχέση με

την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι υπεύθυνοι χάραξης στρατηγικής σε έναν οργανισμό πρέπει να ενθαρρύνουν την καινοτομία και δραστηριότητες που εξελίσσουν τις θέσεις εργασίας.

Έρευνα των Emiroglu et al (2015) έδειξε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά συνδέονται με την πρόθεση αποχώρησης. Συγκεκριμένα επισημάνθηκε ότι οι γυναίκες, οι πιο νέοι ηλικιακά και οι μορφωμένοι άνθρωποι τείνουν να εγκαταλείπουν ευκολότερα την εργασία τους αν δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι. Αντίθετα οι άντρες και δη οι έγγαμοι, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά και οι εργαζόμενοι που δεν έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο δείχνουν μεγαλύτερο δισταγμό να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Επίσης τα πολλά χρόνια προϋπηρεσίας σε ένα φορέα καθιστούν ακόμη πιο δύσκολή την απόφαση ενός εργαζομένου για αποχώρηση.

Καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κύριο πόρο των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι σημαντικό οι τελευταίες να διατηρούν και να προσπαθούν να βελτιώσουν αυτούς τους πόρους (Ekmekçi, 2011). Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να φύγουν από την εργασία τους σε σύγκριση με τους ικανοποιημένους (Tarigan & Ariani, 2015). Σύμφωνα με τον Rai (2013) προκειμένου οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να επιτύχουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση μειώνοντας την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία πρέπει να εστιάσουν σε προγράμματα ανάπτυξης του προσωπικού, σε στρατηγικές και στυλ ηγεσίας που ενθαρρύνουν την δικαιοσύνη.

Κλείνοντας θα πρέπει να επισημανθεί ότι επειδή η αποχώρηση από την εργασία έχει αρνητικές επιπτώσεις στην λειτουργία των οργανισμών, είναι καθοριστικής σημασίας για τις διοικήσεις να εντοπίζουν τους παράγοντες που ωθούν τους εργαζομένους στην αποχώρηση και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για την ελαχιστοποίηση τους.

## 2. Μεθοδολογία της έρευνας

### 2.1 Μέθοδος Έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια ποσοτική προσέγγιση της ερευνητικής μεθοδολογίας. Η διαδικασία της ποσοτικής έρευνας ορίζει ο ερευνητής να διεξάγει μια έρευνα για έναν πληθυσμό στην οποία να περιγράφονται οι στάσεις, οι απόψεις, η συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά του (Creswell, 2012). Οι τεχνικές συλλογής δεδομένων ποικίλλουν και στην προκειμένη περίπτωση συνίστανται στο εργαλείο του ερωτηματολογίου με τη χρήση κλειστών ερωτήσεων.

Για τους ερευνητικούς σκοπούς επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος έρευνας και συγκεκριμένα, η συγκέντρωση στοιχείων μέσω ανώνυμων ατομικών ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής Google form. Η διεξαγωγή διαδικτυακής έρευνας χαρακτηρίζεται από πολλά πλεονεκτήματα μεταξύ των οποίων η εύκολη προσέγγιση των συμμετεχόντων, η ταχύτητα συμπλήρωσής του, η αποφυγή του πρόσθετου κόστους εκτύπωσης και διανομής και η ηλεκτρονική τήρηση των δεδομένων (Sue & Ritter, 2011). Επιπλέον, σημαντικό είναι το γεγονός ότι μπορεί να αποφευχθεί το ενδεχόμενο ελλιπούς συμπλήρωσης των ερωτημάτων καθώς δίνεται η δυνατότητα υποχρεωτικής συμπλήρωσης.

Το ερωτηματολόγιο αρχικά δόθηκε σε ένα μικρό δείγμα προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν λάθη, έπειτα έγινε η μαζική αποστολή. Το δείγμα είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου υπάλληλοι που απασχολούνται στον Δήμο Κορδελιού Ευόσμου, Ν. Θεσσαλονίκης. Οι συμμετέχοντες συμμετείχαν στην εφαρμογή Google Forms έπειτα από αποδοχή email που τους εστάλη. Η έρευνα διεξήχθη από 01/10/2021 έως 15/10/2021. Μετά την συγκέντρωση των απαντήσεων έγινε επεξεργασία τους από το στατιστικό πακέτο IBM SPSS STATISTICS 20.0.



## 2.2 Ερευνητικά Ερωτήματα – Υποθέσεις

Η ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρήσει τους εργαζόμενους με υψηλές αποδόσεις μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στην επιτυχία. Οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν περισσότερο στην επίτευξη της οργανωσιακής δέσμευσης, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της μείωσης της πρόθεσης αποχώρησης. Για να το επιτύχουν αυτό απαιτείται να χρησιμοποιήσουν βέλτιστες επαγγελματικές πρακτικές.

Τα ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις που θα μας απασχολήσουν είναι:

**Υπόθεση 1<sup>η</sup>** : Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση.

**Υπόθεση 2<sup>η</sup>**: Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση.

**Υπόθεση 3<sup>η</sup>** : Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρουσιάζουν αρνητική συσχέτιση την πρόθεση αποχώρησης.

Η σταθερή μεταβλητή είναι οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και εξετάζεται πώς αυτές επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές που είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση αποχώρησης.

## 2.3 Ερευνητικά Εργαλεία

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα οργανωσιακής αξιολόγησης του Michigan (Michigan Organizational Assessment Questionnaire – MOAQ) των Bowling & Hammond (2008) που απαρτίζεται από τρία στοιχεία.

Η οργανωσιακή δέσμευση μετριέται με 18 στοιχεία από κλίμακα των Alan & Meyer (1990) που μετράνε στην σύντομη εκδοχή του ερωτηματολογίου τους τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης: τη συναισθηματική δέσμευση, την υπόσχεση συνέχισης και την κανονιστική δέσμευση.

Για τη μέτρηση της πρόθεσης αποχώρησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Zeffane & Melhem (2017) η οποία απαρτίζεται από τρία στοιχεία.

Για τη μέτρηση των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Takeuchi et al. (2007) η οποία απαρτίζεται από 21 στοιχεία.

Όλα τα ερωτήματα βαθμολογήθηκαν με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert που περιλαμβάνει τις ακόλουθες αξιολογήσεις : 1- διαφωνώ απόλυτα, 2 – διαφωνώ, 3- ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 - συμφωνώ και 5 – συμφωνώ απόλυτα.

Για την ανάλυση των συγκεντρωθέντων στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση και η παλινδρόμηση για την επιβεβαίωση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας. Η περιγραφική στατιστική ανάλυση αφορά την οργάνωση, την απλοποίηση και την περιληπτική παράθεση αποτελεσμάτων έρευνας. Δημοφιλής πρακτική είναι η παρουσίαση του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης, μεγέθη τα οποία χρησιμοποιήθηκαν και σε αυτή την έρευνα από κοινού με τις συχνότητες και τα ποσοστιαία αποτελέσματα των ερωτήσεων.

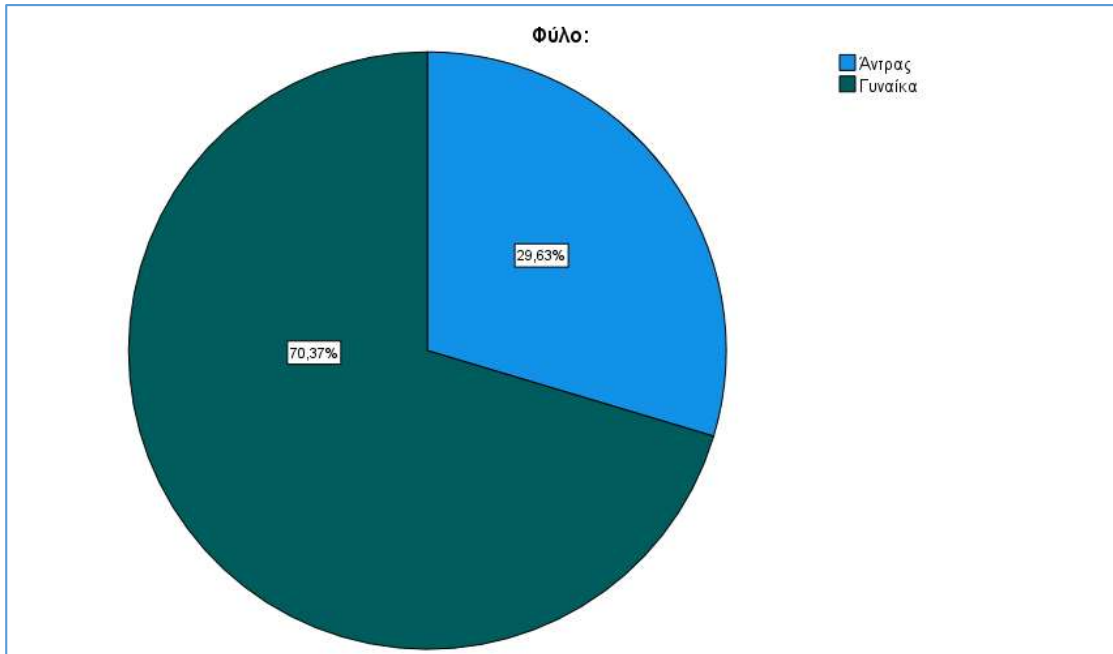
Η ανάλυση των στοιχείων υλοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 28.0 το οποίο περιλαμβάνει πλήθος ελέγχων και τρόπων απεικόνισης ποσοτικών δεδομένων με τη μορφή πινάκων ή και διαγραμμάτων και είναι κατάλληλο μέσο επεξεργασίας δεδομένων για ποσοτικές έρευνες. Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση υπολογίστηκαν για τα ερωτήματα με τη μέθοδο μέτρησης Likert αποτυπώνοντας την κατεύθυνση στην οποία κινείται η μέση τιμή της απάντησης του δείγματος και αντιπροσωπεύει την τάση της.

Η παλινδρόμηση υλοποιήθηκε για να επιβεβαιωθεί ή απορριφθεί η κάθε ερευνητική υπόθεση για τη σχέση μεταξύ των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης και των τριών εξαρτημένων μεταβλητών που εξετάστηκαν στο πλαίσιο της εργασίας δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία.

## **2.4. Δείγμα Έρευνας**

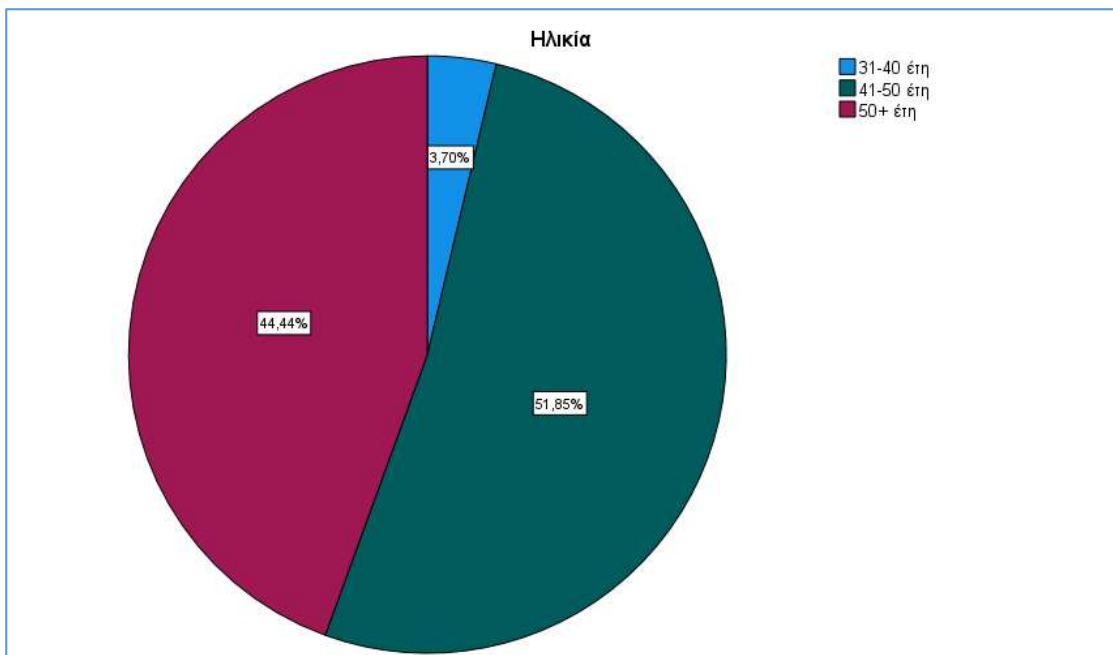
Το δείγμα απαρτίζεται από 81 υπαλλήλους του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου Θεσσαλονίκης (N=81) εκ των οποίων οι 24 είναι άντρες (29,63%) και οι 57 είναι γυναίκες (70,37%) (Διάγραμμα 2.1).

Διάγραμμα 2 1 Φύλο δείγματος



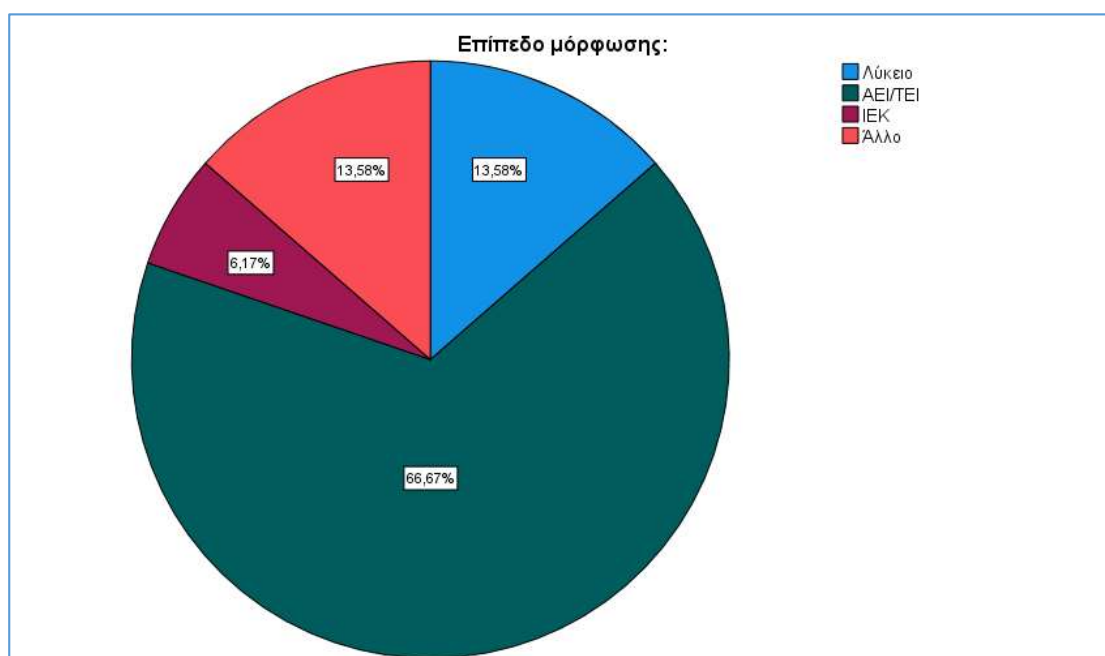
Το δείγμα ανήκει σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. Συγκεκριμένα, κανείς δεν ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18-30, 3 άτομα είναι ηλικίας 31-40 ετών (3,7%), 42 άτομα είναι ηλικίας 41-50 ετών (51,85%) και τα υπόλοιπα 36 άτομα είναι ηλικίας μεγαλύτερης των 50 ετών (44,4%) (Διάγραμμα 2.2).

Διάγραμμα 2 2 Ηλικία δείγματος



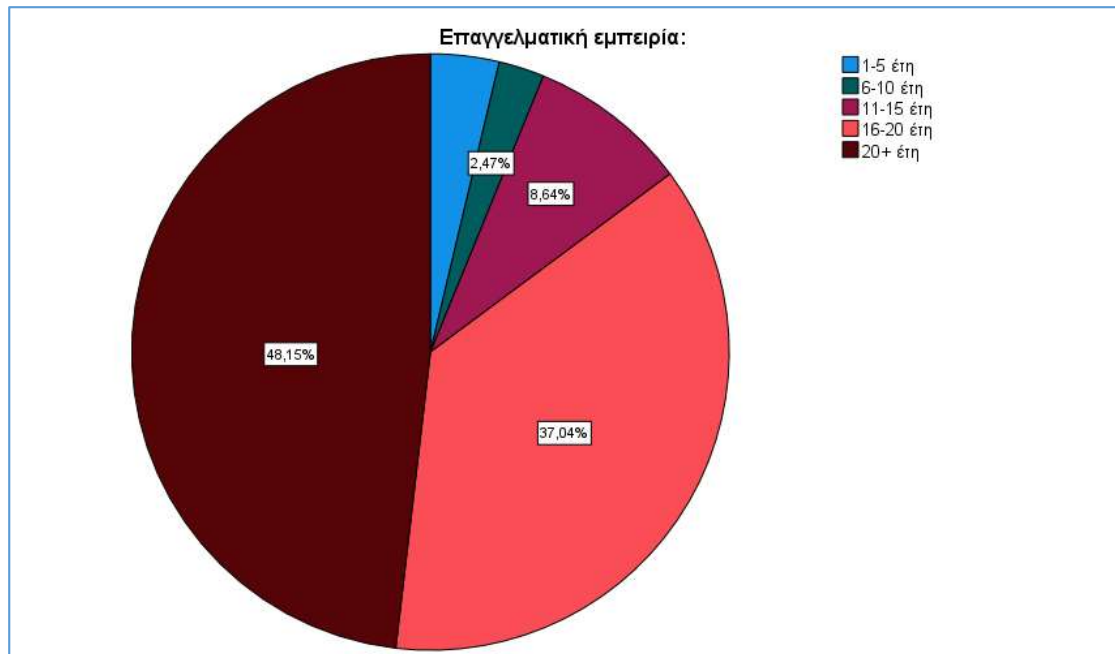
Από τους συμμετέχοντες στο δείγμα 11 είναι απόφοιτοι λυκείου (13,58%), 54 είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ (66,67%), 5 είναι απόφοιτοι ΙΕΚ (6,17%) και οι υπόλοιποι 11 δηλώνουν πως έχουν ολοκληρώσει κάποιο διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης (13,58%) (Διάγραμμα 2.3).

Διάγραμμα 2 3 Επίπεδο μόρφωσης δείγματος



Στο διάγραμμα 2.4 παρουσιάζονται τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας του δείγματος. Προκύπτει πως 3 άτομα διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία έως 5 έτη (3,7%), 2 άτομα διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία 6-10 έτη (2,47%), 7 άτομα διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία 11-15 έτη (8,64%), 30 άτομα διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία 16-20 έτη (37,04%) και η πλειοψηφία (39 άτομα) διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία μεγαλύτερη από 20 έτη (48,15%).

Διάγραμμα 2 4 Επαγγελματική εμπειρία



Ακόμη, όσον αφορά στη θέση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα πως στο δείγμα συμμετέχουν 51 διοικητικοί υπάλληλοι (ΠΕ Διοικητικού – Οικονομικού) με συμβάσεις εργασίας είτε μόνιμου είτε αορίστου χρόνου, 8 προϊστάμενοι και 2 αναπληρωτές προϊστάμενοι είτε τμήματος είτε διεύθυνσης, ένας γεωπόνος, ένας βιβλιοθηκονόμος, 5 οδηγοί, ένας κοινωνιολόγος, 2 ΚΦΑ, ένας μηχανικός, μια καθηγήτρια, ένας εργάτης καθαριότητας και 2 τεχνίτες. Ακόμη, 4 άτομα δεν δήλωσαν τη θέση εργασίας τους.

### 3. Αποτελέσματα

#### 3.1. Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Η Ενότητα Α' του ερωτηματολογίου εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση του δείγματος εργαζομένων του δήμου Κορδελιού Ευόσμου, στο Νομό Θεσσαλονίκης. Η ενότητα αυτή εξετάζει κάποιους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης με τις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους. Η πρώτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο αρέσει στο δείγμα η εργασία του (Πίνακας 3.1). Προκύπτει πως 40 άτομα διαφωνούν απόλυτα (49,4%), 26 άτομα διαφωνούν (32,1%), 7 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (8,6%), άλλα 7 άτομα συμφωνούν (8,6%) και μόλις ένα άτομο συμφωνεί απόλυτα (1,2%).

Είναι εμφανής η ικανοποίηση των εργαζομένων του δείγματος από τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας τους (Μ.Ο. = 1,8, Τ.Α. = 1,005). Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι διατυπωμένη αντίστροφα γεγονός που σημαίνει ότι υψηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνει η διαφωνία των εργαζομένων με το συγκεκριμένο ερώτημα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, είναι πολύ σημαντικό όμως να λαμβάνονται μέτρα αντιστροφής του κλίματος έστω και για το 10% περίπου των εργαζομένων που δεν αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη παρακίνηση των εργαζομένων, κάτι που εξυπηρετεί και στη διατήρηση της ικανοποίησης του συνόλου των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα. Η δυσαρέσκεια ενός εργαζόμενου από την εργασία του μπορεί να οδηγήσει σε παραίτηση, απροθυμία εργασίας, επαγγελματική εξουθένωση ή ακόμη και κατάθλιψη (Faragher et al., 2005).

Πίνακας 3 1 Επαγγελματική Ικανοποίηση: Ερώτηση 1

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση.</b>				
<b>[Γενικά δεν μου αρέσει η εργασία μου.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	40	49,4	49,4	49,4
Διαφωνώ	26	32,1	32,1	81,5

Δεν είμαι σίγουρος/η	7	8,6	8,6	90,1
Συμφωνώ	7	8,6	8,6	98,8
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 1,8 T.A. =1,005

Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο το δείγμα αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία του (Πίνακας 3.2). Προκύπτει πως 3 άτομα διαφωνούν απόλυτα (3,7%), 6 άτομα διαφωνούν (7,4%), 9 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (11,1%), 44 άτομα συμφωνούν (54,3%) και 19 άτομα συμφωνούν απόλυτα (23,5%).

Το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι εμφανώς καλύτερο από την αίσθηση που έχουν για το αν τους αρέσει η εργασία τους όπως εξετάστηκε στο προηγούμενο ερώτημα (M.O. = 3,86, T.A. = 0,984). Αυτό δηλώνει ότι μπορεί να μην είναι τόσο ευχαριστημένοι από το αντικείμενο, αλλά η εργασία τους καλύπτει συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες που το τελικό αποτέλεσμα τους ικανοποιεί. Για παράδειγμα, το ύψος του μισθού σε σχέση με το εισόδημα των συγγενών και φίλων αποτελεί έναν παράγοντα ικανοποίησης καθώς καλύπτει ανάγκες όπως η στέγαση και η τροφή. Δε συνεπάγεται όμως ότι το άτομο είναι ικανοποιημένο από τη φύση και το είδος της εργασίας του.

Πίνακας 3 2 Επαγγελματική Ικανοποίηση: Ερώτηση 2

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Σε γενικές γραμμές αισθάνομαι ικανοποίηση από την εργασία μου.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,7	3,7	3,7
Διαφωνώ	6	7,4	7,4	11,1
Δεν είμαι σίγουρος/η	9	11,1	11,1	22,2
Συμφωνώ	44	54,3	54,3	76,5
Συμφωνώ απόλυτα	19	23,5	23,5	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,86 T.A. =0,984

Η τρίτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο αρέσει γενικά στο δείγμα να εργάζεται στο Δήμο (Πίνακας 3.3). Προκύπτει πως 4 άτομα διαφωνούν απόλυτα

(4,9%), 8 άτομα διαφωνούν (9,9%), 11 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (13,6%), 35 άτομα συμφωνούν (43,2%) και 23 άτομα συμφωνούν απόλυτα (28,4%).

Και πάλι ο βαθμός ικανοποίησης και τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες του δείγματος είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το γεγονός πως εργάζονται στο δήμο κρίνοντας το συνολικό με όλες τις παραμέτρους (Μ.Ο. = 3,8, Τ.Α. = 1,112).

Πίνακας 3.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση: Ερώτηση 3

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση.</b>				
<b>[Γενικά, μου αρέσει να εργάζομαι στον Δήμο.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	4,9	4,9	4,9
Διαφωνώ	8	9,9	9,9	14,8
Δεν είμαι σίγουρος/η	11	13,6	13,6	28,4
Συμφωνώ	35	43,2	43,2	71,6
Συμφωνώ απόλυτα	23	28,4	28,4	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 3,8 Τ.Α. = 1,112

Η Ενότητα Β' του ερωτηματολογίου εξετάζει την οργανωσιακή δέσμευση του δείγματος εργαζομένων του επιλεγμένου δήμου που εξετάζεται στην εργασία. Η οργανωσιακή δέσμευση κατηγοριοποιείται σε τρία μέρη: την συναισθηματική δέσμευση, την υπόσχεση συνέχισης και την κανονιστική δέσμευση. Αρχικά, εξετάζεται η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων του δείγματος. Η πρώτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο θα ήταν χαρούμενοι να περάσουν το υπόλοιπο της σταδιοδρομίας τους σε αυτόν τον οργανισμό (Πίνακας 3.4). Προκύπτει πως 3 άτομα διαφωνούν απόλυτα (3,7%), 6 άτομα διαφωνούν (7,4%), 30 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (37%), 20 άτομα συμφωνούν (24,7%) και 22 άτομα συμφωνούν απόλυτα (27,2%).

Οι εργαζόμενοι στον δήμο φαίνεται πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την δουλειά τους στον οργανισμό αυτόν και θα μπορούσαν να φανταστούν τον εαυτό τους να εργάζεται εκεί για το υπόλοιπο της σταδιοδρομίας τους (Μ.Ο. = 3,64, Τ.Α. = 1,076). Αυτό υποδηλώνει πως έχουν συναισθηματική δέσμευση με την εργασία τους στο δήμο,



αλλά όχι σε πολύ μεγάλο βαθμό. Υπάρχει στο συγκεκριμένο δήμο περιθώριο οι διευθυντές και προϊστάμενοι των τμημάτων και των διευθύνσεων να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους ώστε να είναι πιο χαρούμενοι και συναισθηματικά δεμένοι με τον οργανισμό καθώς αυτό θα αυξήσει και την αφοσίωσή τους σε αυτόν.

Πίνακας 3 4 Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 1

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της σταδιοδρομίας μου σε αυτόν τον οργανισμό.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,7	3,7	3,7
Διαφωνώ	6	7,4	7,4	11,1
Δεν είμαι σίγουρος/η	30	37,0	37,0	48,1
Συμφωνώ	20	24,7	24,7	72,8
Συμφωνώ απόλυτα	22	27,2	27,2	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,64 T.A. = 1,076

Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος πραγματικά αισθάνονται ότι τα προβλήματα του οργανισμού είναι και δικά τους προβλήματα (Πίνακας 3.5). Προκύπτει πως 11 άτομα διαφωνούν απόλυτα (13,6%), 24 άτομα διαφωνούν (29,6%), 14 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (17,3%), 22 άτομα συμφωνούν (27,2%) και 10 άτομα συμφωνούν απόλυτα (12,3%).

Οι εργαζόμενοι του δείγματος δεν αφήνουν τα προβλήματα του οργανισμού να γίνουν δικά τους προβλήματα (M.O. = 2,95, T.A. = 1,274). Αυτό βοηθά την ψυχική τους ηρεμία, ωστόσο δημιουργεί απόσταση μεταξύ του δήμου και των εργαζομένων και δεν προωθείται η οργανωσιακή δέσμευση. Η εύρεση της κατάλληλης ισορροπίας αποτελεί έργο των διευθυντών οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό με βάση τις δικές του δεξιότητες και συναισθήματα.

Πίνακας 3 5 Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 2

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι δικά μου.]</b>
---

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	11	13,6	13,6	13,6
Διαφωνώ	24	29,6	29,6	43,2
Δεν είμαι σίγουρος/η	14	17,3	17,3	60,5
Συμφωνώ	22	27,2	27,2	87,7
Συμφωνώ απόλυτα	10	12,3	12,3	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,95 T.A. = 1,274

Η τρίτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος δεν αισθάνονται σαν «μέλος της οικογένειάς τους» σε αυτόν τον οργανισμό (Πίνακας 3.6). Προκύπτει πως 14 άτομα διαφωνούν απόλυτα (17,3%), 26 άτομα διαφωνούν (32,1%), 20 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (24,7%), 16 άτομα συμφωνούν (19,8%) και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα (6,2%).

Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι διατυπωμένη αντίθετα γεγονός που σημαίνει πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα αισθάνεται οικεία και οικογενειακά στον οργανισμό όπου εργάζονται (M.O. = 2,65, T.A. = 1,164). Η οργανωσιακή δέσμευση σε μεγάλο βαθμό αφορά το να αισθάνεται ο εργαζόμενος πως εργάζεται για την οικογένειά του και για τον ίδιο. Η ικανότητα αυτή του οργανισμού αποτελεί μέσο επίτευξης της εμπιστοσύνης και του σεβασμού στις δράσεις και τους σκοπούς του.

Πίνακας 3 6 Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 3

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Δεν αισθάνομαι σαν «μέλος της οικογένειάς μου» σε αυτόν τον οργανισμό.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	14	17,3	17,3	17,3
Διαφωνώ	26	32,1	32,1	49,4
Δεν είμαι σίγουρος/η	20	24,7	24,7	74,1
Συμφωνώ	16	19,8	19,8	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,2	6,2	100,0

Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,65 T.A. = 1,164
--------	----	-------	-------	-----------------------------

Η τέταρτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος δεν αισθάνονται «συναισθηματικά δεμένοι» με αυτόν τον οργανισμό (Πίνακας 3.7). Προκύπτει πως 18 άτομα διαφωνούν απόλυτα (22,2%), 31 άτομα διαφωνούν (38,3%), 17 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (21%), 12 άτομα συμφωνούν (14,8%) και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα (3,7%).

Και πάλι το συγκεκριμένο ερώτημα είναι διατυπωμένο αντίθετο γεγονός που υποδηλώνει πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τείνει να αισθάνεται σημαντικό δέσιμο με τον δήμο όπου εργάζεται (M.O. = 2,4, T.A. = 1,103). Η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων είναι πολύ πιο σημαντική από την λογική που τους οδηγεί στην επιλογή και παραμονή σε μια τέτοια εργασία. Το να νιώθουν οι εργαζόμενοι πως επιτελούν έναν σημαντικό σκοπό τους οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωση σε αυτόν καθώς σε αυτή την περίπτωση η εργασία τους προσφέρει και άλλες ανταμοιβές εκτός από τις οικονομικές.

Πίνακας 3 7 Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 4

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτόν τον οργανισμό.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	18	22,2	22,2	22,2
Διαφωνώ	31	38,3	38,3	60,5
Δεν είμαι σίγουρος/η	17	21,0	21,0	81,5
Συμφωνώ	12	14,8	14,8	96,3
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,7	3,7	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,4 T.A. = 1,103

Η πέμπτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος πιστεύουν πως ο δήμος όπου εργάζονται έχει μεγάλη προσωπική σημασία για τους ίδιους (Πίνακας 3.8). Προκύπτει πως 2 άτομα διαφωνούν απόλυτα (2,5%), 14 άτομα διαφωνούν (17,3%), 21 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (25,9%), 33 άτομα συμφωνούν (40,7%) και 11 άτομα συμφωνούν απόλυτα (13,2%).

Παρά το γεγονός ότι η βαθμολογία στο συγκεκριμένο ερώτημα κινείται λίγο πιο υψηλά από την ουδέτερη άποψη, υπάρχει η τάση οι συμμετέχοντες στην έρευνα να παραδέχονται πως ο δήμος στον οποίο εργάζονται ασκεί επιρροή στους ίδιους και έχει μεγάλη σημασία για αυτούς (Μ.Ο. = 3,46, Τ.Α. = 1,013). Όταν ένας οργανισμός καταφέρει να επιτύχει αυτό το αποτέλεσμα σημαίνει πως έχουν δοθεί τα αποτελεσματικά κίνητρα στους εργαζόμενους και το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης και αφοσίωσης είναι πολύ υψηλό.

Πίνακας 3 8 Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 5

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Αυτός ο οργανισμός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,5	2,5	2,5
Διαφωνώ	14	17,3	17,3	19,8
Δεν είμαι σίγουρος/η	21	25,9	25,9	45,7
Συμφωνώ	33	40,7	40,7	86,4
Συμφωνώ απόλυτα	11	13,6	13,6	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 3,46 Τ.Α. = 1,013

Η έκτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος δεν αισθάνονται έντονη την αίσθηση ότι ανήκουν σε αυτόν τον οργανισμό όπου εργάζονται (Πίνακας 3.9). Προκύπτει πως 14 άτομα διαφωνούν απόλυτα (17,3%), 32 άτομα διαφωνούν (39,5%), 18 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (22,2%), 12 άτομα συμφωνούν (14,8%) και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα (6,2%). Πρόκειται για ένα αντίστροφο ερώτημα από το οποίο προκύπτει μια μετριοπαθής στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα (Μ.Ο. = 2,53, Τ.Α. = 1,13).

Πίνακας 3 9 Οργανωσιακή δέσμευση (Συναισθηματική δέσμευση): Ερώτηση 6

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Δεν αισθάνομαι έντονη την αίσθηση ότι ανήκω σε αυτόν τον οργανισμό.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό

Διαφωνώ απόλυτα	14	17,3	17,3	17,3
Διαφωνώ	32	39,5	39,5	56,8
Δεν είμαι σίγουρος/ η	18	22,2	22,2	79,0
Συμφωνώ	12	14,8	14,8	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,2	6,2	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,53 T.A. = 1,13

Στη συνέχεια, εξετάζεται η δεύτερη πτυχή της οργανωσιακής δέσμευσης, δηλαδή η υπόσχεση συνέχισης. Η έβδομη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος θεωρούν πως θα τους ήταν πολύ δύσκολο να αφήσουν την δουλειά τους στο δήμο αυτή τη στιγμή ακόμη και αν το ήθελαν (Πίνακας 3.10). Προκύπτει πως 8 άτομα διαφωνούν απόλυτα (9,9%), 10 άτομα διαφωνούν (12,3%), 18 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (22,2%), 32 άτομα συμφωνούν (39,5%) και 13 άτομα συμφωνούν απόλυτα (16%).

Παρά το γεγονός ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι μετριοπαθείς φαίνεται πως ελάχιστοι είναι αυτοί που θα άφηναν χωρίς σκέψη την δουλειά τους στο δήμο (22,2%) (M.O. = 3,4, T.A. = 1,19). Αυτό σημαίνει ότι οι λόγοι για τους οποίους παραμένουν είναι ισχυροί και δεν αλλάζουν άμεσα.

Πίνακας 3 10 Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 7

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [ Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τη δουλειά μου σε αυτόν τον οργανισμό αυτή τη στιγμή ακόμα κι αν το ήθελα.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	9,9	9,9	9,9
Διαφωνώ	10	12,3	12,3	22,2
Δεν είμαι σίγουρος/ η	18	22,2	22,2	44,4
Συμφωνώ	32	39,5	39,5	84,0
Συμφωνώ απόλυτα	13	16,0	16,0	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,4 T.A. = 1,19

Η όγδοη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος πιστεύουν πως μεγάλο μέρος της ζωής τους θα είχε διαταραχθεί αν αποχωρούσαν από τον δήμο (Πίνακας 3.11). Προκύπτει πως 7 άτομα διαφωνούν απόλυτα (8,6%), 16 άτομα διαφωνούν (19,8%), 17 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (21%), 24 άτομα συμφωνούν (29,6%) και 17 άτομα συμφωνούν απόλυτα (21%).

Η επίδραση που θα είχε μια αποχώρηση από την εργασία θα επηρέαζε και την προσωπική ζωή των συμμετεχόντων εκτός από την εργασιακή σε σημαντικό βαθμό (M.O. = 3,35, T.A. = 1,257). Παρόλ' αυτά μεγάλο είναι το ποσοστό των συμμετεχόντων που τηρούν ουδέτερη στάση στο ζήτημα (21%).

Πίνακας 3 11 Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 8

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [ Μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραχθεί εάν αποχωρήσω από τον οργανισμό μου.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,6	8,6	8,6
Διαφωνώ	16	19,8	19,8	28,4
Δεν είμαι σίγουρος/η	17	21,0	21,0	49,4
Συμφωνώ	24	29,6	29,6	79,0
Συμφωνώ απόλυτα	17	21,0	21,0	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,35 T.A. = 1,257

Η ένατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος αυτή τη στιγμή θεωρούν ότι το να μείνουν σε αυτή τη δουλειά είναι θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας (Πίνακας 3.12). Προκύπτει πως 15 άτομα διαφωνούν (18,5%), 9 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (11,1%), 40 άτομα συμφωνούν (49,4%) και 17 άτομα συμφωνούν απόλυτα (21%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (70,4%) παραμένει στην εργασία του στο δήμο τόσο από ανάγκη όσο και από ατομική επιθυμία (M.O. = 3,73, T.A. = 1,00).

Πίνακας 3 12 Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 9

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Αυτή τη στιγμή, το να μείνω σε αυτή τη δουλειά σε αυτόν τον οργανισμό είναι θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ	15	18,5	18,5	18,5
Δεν είμαι σίγουρος/ η	9	11,1	11,1	29,6
Συμφωνώ	40	49,4	49,4	79,0
Συμφωνώ απόλυτα	17	21,0	21,0	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,73 T.A. = 1,0

Η δέκατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος πιστεύουν ότι έχουν πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτούν να αποχωρήσουν από το δήμο όπου εργάζονται (Πίνακας 3.13). Προκύπτει πως 6 άτομα διαφωνούν απόλυτα (7,4%), 23 άτομα διαφωνούν (28,4%), 14 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (17,3%), 28 άτομα συμφωνούν (34,6%) και 10 άτομα συμφωνούν απόλυτα (12,3%).

Οι συμμετέχοντες στο δείγμα ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με τη θέση που εκφράζεται σε αυτό το ερώτημα (M.O. = 3,16, T.A. = 1,188). Αυτό μπορεί να δηλώνει είτε ότι δεν σκέφτονται να αποχωρήσουν από την εργασία είτε πως το σκέφτονται αλλά δεν υπάρχει η δυνατότητα ή οι επιλογές ώστε αυτό να υλοποιηθεί.

*Πίνακας 3 13 Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 10*

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Πιστεύω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	7,4	7,4	7,4
Διαφωνώ	23	28,4	28,4	35,8
Δεν είμαι σίγουρος/ η	14	17,3	17,3	53,1
Συμφωνώ	28	34,6	34,6	87,7
Συμφωνώ απόλυτα	10	12,3	12,3	100,0

Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,16 T.A. = 1,188
--------	----	-------	-------	-----------------------------

Η ενδέκατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος θεωρούν πως μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της εγκατάλειψης της εργασίας τους στο δήμο θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων αλλού (Πίνακας 3.14). Προκύπτει πως 5 άτομα διαφωνούν απόλυτα (6,2%), 23 άτομα διαφωνούν (28,4%), 17 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (21%), 29 άτομα συμφωνούν (35,8%) και 7 άτομα συμφωνούν απόλυτα (8,6%). Και σε αυτό το ερώτημα τηρείται ουδέτερη στάση και άποψη (M.O. = 3,12, T.A. = 1,111).

Πίνακας 3 14 Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 11

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Μία από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της εγκατάλειψης της εργασίας μου σε αυτόν τον οργανισμό θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων αλλού.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	5	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ	23	28,4	28,4	34,6
Δεν είμαι σίγουρος/ η	17	21,0	21,0	55,6
Συμφωνώ	29	35,8	35,8	91,4
Συμφωνώ απόλυτα	7	8,6	8,6	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,12 T.A. = 1,111

Η δωδέκατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος συνεχίζουν να εργάζονται στο δήμο γιατί η αποχώρηση θα απαιτούσε σημαντική προσωπική θυσία (Πίνακας 3.15). Προκύπτει πως 6 άτομα διαφωνούν απόλυτα (7,4%), 20 άτομα διαφωνούν (24,7%), 23 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (28,4%), 26 άτομα συμφωνούν (32,1%) και 6 άτομα συμφωνούν απόλυτα (7,4%). Ούτε σε αυτό το ερώτημα εκφράζεται μια σαφής άποψη σχετικά με την πρόθεση των συμμετεχόντων του δείγματος για αποχώρηση από την εργασία τους στο δήμο (M.O. = 3,07, T.A. = 1,081).

Πίνακας 3 15 Οργανωσιακή δέσμευση (Υπόσχεση συνέχισης): Ερώτηση 12



<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [ Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό είναι ότι η αποχώρηση θα απαιτούσε σημαντική προσωπική θυσία.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	7,4	7,4	7,4
Διαφωνώ	20	24,7	24,7	32,1
Δεν είμαι σίγουρος/ η	23	28,4	28,4	60,5
Συμφωνώ	26	32,1	32,1	92,6
Συμφωνώ απόλυτα	6	7,4	7,4	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,07 T.A. = 1,081

Η δέκατη τρίτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος δεν αισθάνονται καμία υποχρέωση να παραμείνουν στον δήμο (Πίνακας 3.16). Προκύπτει πως 11 άτομα διαφωνούν απόλυτα (13,6%), 25 άτομα διαφωνούν (30,9%), 19 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (23,5%), 21 άτομα συμφωνούν (25,9%) και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα (6,2%).

Το δείγμα εκφράζει σχετικά ουδέτερη στάση σε αυτό το ερώτημα ωστόσο υπάρχει η τάση να αισθάνονται κάποια υποχρέωση απέναντι στο δήμο και τη διοίκησή του με αποτέλεσμα να παραμένουν στην εργασία τους (M.O. = 2,8, T.A. = 1,156). Αυτό ασφαλώς δεν συνεπάγεται πως έχουν όντως τέτοια υποχρέωση βάσει σύμβασης ή εξαιτίας άλλων περιορισμών.

*Πίνακας 3 16 Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 13*

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στον οργανισμό μου.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	11	13,6	13,6	13,6
Διαφωνώ	25	30,9	30,9	44,4
Δεν είμαι σίγουρος/ η	19	23,5	23,5	67,9
Συμφωνώ	21	25,9	25,9	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,2	6,2	100,0

Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,8 T.A. = 1,156
--------	----	-------	-------	----------------------------

Η δέκατη τέταρτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος δεν πιστεύουν ότι θα ήταν σωστό να φύγουν από την εργασία τους ακόμη και αν ήταν προς όφελός τους (Πίνακας 3.17). Προκύπτει πως 3 άτομα διαφωνούν απόλυτα (3,7%), 31 άτομα διαφωνούν (38,3%), 19 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (23,5%), 21 άτομα συμφωνούν (25,9%) και 7 άτομα συμφωνούν απόλυτα (8,6%). Και πάλι εκφράζεται ουδέτερη άποψη του δείγματος (M.O. = 2,98, T.A. = 1,072). Η πλειοψηφία ωστόσο (42%) τείνει να πιστεύει πως θα ήταν σωστό να αποχωρήσει από την εργασία αρκεί να υπάρχει όφελος.

Πίνακας 3 17 Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 14

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Ακόμα κι αν ήταν προς όφελός μου, δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να φύγω από την εργασία μου.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,7	3,7	3,7
Διαφωνώ	31	38,3	38,3	42,0
Δεν είμαι σίγουρος/η	19	23,5	23,5	65,4
Συμφωνώ	21	25,9	25,9	91,4
Συμφωνώ απόλυτα	7	8,6	8,6	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,98 T.A. = 1,072

Η δέκατη πέμπτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος θα ένιωθαν ένοχοι αν αποχωρούσαν τώρα από την εργασία τους (Πίνακας 3.18). Προκύπτει πως 10 άτομα διαφωνούν απόλυτα (12,3%), 29 άτομα διαφωνούν (35,8%), 18 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (22,2%), 17 άτομα συμφωνούν (21%) και 7 άτομα συμφωνούν απόλυτα (8,6%). Οι εκκρεμότητες που έχει ένας εργαζόμενος στην εργασία του και ο βαθμός στον οποίο αισθάνεται υπόλογος ή υπεύθυνος για τη διεκπεραίωση αυτών καθορίζει και τον βαθμό ενοχής που αισθάνεται σε επαγγελματικό πλαίσιο. Ωστόσο, στην προκειμένη περίπτωση η πλειοψηφία του

δείγματος τείνει να μην νιώθει ενοχές σε ενδεχόμενο αποχώρησης (Μ.Ο. = 2,78, Τ.Α. = 1,173).

Πίνακας 3 18 Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 15

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Θα ένιωθα ένοχος αν αποχωρούσα τώρα από την εργασία μου.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	12,3	12,3	12,3
Διαφωνώ	29	35,8	35,8	48,1
Δεν είμαι σίγουρος/η	18	22,2	22,2	70,4
Συμφωνώ	17	21,0	21,0	91,4
Συμφωνώ απόλυτα	7	8,6	8,6	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 2,78 Τ.Α. = 1,173

Η δέκατη έκτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος πιστεύουν πως ο δήμος στον οποίο εργάζονται αξίζει την πίστη τους (Πίνακας 3.19). Προκύπτει πως 6 άτομα διαφωνούν απόλυτα (7,4%), 8 άτομα διαφωνούν (9,9%), 28 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (34,6%), 28 άτομα συμφωνούν (34,6%) και 11 άτομα συμφωνούν απόλυτα (13,6%).

Περισσότεροι από το 45% των συμμετεχόντων συμφωνούν πως ο δήμος αξίζει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους (Μ.Ο. = 3,37, Τ.Α. = 1,078). Αυτό σημαίνει πως το αίσθημα της σύνδεσης με τον οργανισμό όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες είναι υψηλό. Η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ότι εκπληρώνει κανείς το σκοπό για τον οποίο εργάζεται διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και για το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνεται.

Πίνακας 3 19 Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 16

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη μου.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	7,4	7,4	7,4

Διαφωνώ	8	9,9	9,9	17,3
Δεν είμαι σίγουρος/η	28	34,6	34,6	51,9
Συμφωνώ	28	34,6	34,6	86,4
Συμφωνώ απόλυτα	11	13,6	13,6	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,37 T.A. = 1,078

Η δέκατη έβδομη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος δε θα έφευγαν από το δήμο στον οποίο εργάζονται τώρα λόγω της αίσθησης υποχρέωσης απέναντι σε αυτόν (Πίνακας 3.20). Προκύπτει πως 6 άτομα διαφωνούν απόλυτα (7,4%), 27 άτομα διαφωνούν (33,3%), 19 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (23,5%), 20 άτομα συμφωνούν (24,7%) και 9 άτομα συμφωνούν απόλυτα (11,1%).

Σε συνέχεια της ερώτησης 13 η παρούσα ερώτηση επιβεβαιώνει το ίδιο αποτέλεσμα, ότι δηλαδή το δείγμα εκφράζει μετριοπαθή στάση, αλλά υπάρχει η τάση της πλειοψηφίας (40,7%) να δηλώνει πως θα αποχωρούσε από τον δήμο αν το ήθελε χωρίς να αισθάνεται κάποια υποχρέωση απέναντι σε αυτόν (M.O. = 2,99, T.A. = 1,156).

Πίνακας 3 20 Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 17

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Δεν θα έφευγα από τον οργανισμό μου τώρα λόγω της αίσθησης υποχρέωσης απέναντι σε αυτόν.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	7,4	7,4	7,4
Διαφωνώ	27	33,3	33,3	40,7
Δεν είμαι σίγουρος/η	19	23,5	23,5	64,2
Συμφωνώ	20	24,7	24,7	88,9
Συμφωνώ απόλυτα	9	11,1	11,1	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,99 T.A. = 1,156

Η δέκατη όγδοη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος χρωστάνε πολλά στον δήμο όπου εργάζονται (Πίνακας 3.21). Προκύπτει πως 8 άτομα διαφωνούν απόλυτα (9,9%), 15 άτομα διαφωνούν (18,5%), 23 άτομα τηρούν

ουδέτερη στάση (28,4%), 27 άτομα συμφωνούν (33,3%) και 8 άτομα συμφωνούν απόλυτα (9,9%).

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναγνωρίζει πως οφείλει πολλά στον δήμο όπου εργάζεται (Μ.Ο. = 3,15, Τ.Α. = 1,141). Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι απέκτησε πολλές γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες στο πλαίσιο της εργασίας τους σε αυτόν ή ακόμη και ότι είναι ευγνώμονες που μπόρεσαν να βρουν μια εργασία σε έναν φορέα η οποία καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Πίνακας 3 21 Οργανωσιακή δέσμευση (Κανονιστική δέσμευση): Ερώτηση 18

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον οργανισμό.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	9,9	9,9	9,9
Διαφωνώ	15	18,5	18,5	28,4
Δεν είμαι σίγουρος/η	23	28,4	28,4	56,8
Συμφωνώ	27	33,3	33,3	90,1
Συμφωνώ απόλυτα	8	9,9	9,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 3,15 Τ.Α. = 1,141

Η Ενότητα Γ' του ερωτηματολογίου εξετάζει την πρόθεση αποχώρησης του δείγματος εργαζομένων του επιλεγμένου δήμου που εξετάζεται στην εργασία μέσα από τρεις ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος σκέφτονται συχνά να παραιτηθούν από την εργασία τους σε αυτόν τον δήμο (Πίνακας 3.22). Προκύπτει πως 20 άτομα διαφωνούν απόλυτα (24,7%), 41 άτομα διαφωνούν (50,6%), 7 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (8,6%), 11 άτομα συμφωνούν (13,6%) και 2 άτομα συμφωνούν απόλυτα (2,5%).

Φαίνεται πως οι εργαζόμενοι στον εξεταζόμενο δήμο δεν σκέφτονται να εγκαταλείψουν την εργασία τους σε αυτόν (Μ.Ο. = 2,19, Τ.Α. = 1,038). Το αίσθημα της εμπιστοσύνης πρέπει να είναι αμφίδρομο και από την πλευρά του εργοδότη και από την πλευρά των εργαζομένων και αυτό σημαίνει πως η πρόθεση αποχώρησης μειώνεται όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη και αφοσίωση μεταξύ των δύο μερών.

Πίνακας 3 22 Πρόθεση αποχώρησης: Ερώτηση 1

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Σκέφτομαι συχνά να παραιτηθώ από την εργασία μου σε αυτόν τον οργανισμό.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	20	24,7	24,7	24,7
Διαφωνώ	41	50,6	50,6	75,3
Δεν είμαι σίγουρος/η	7	8,6	8,6	84,0
Συμφωνώ	11	13,6	13,6	97,5
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,5	2,5	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,19 T.A. = 1,038

Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος αναζητούν ενεργά κάποια εργασία σε αυτόν τον οργανισμό (Πίνακας 3.23). Προκύπτει πως 23 άτομα διαφωνούν απόλυτα (28,4%), 38 άτομα διαφωνούν (46,9%), 6 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (7,4%), 13 άτομα συμφωνούν (16%) και ένα άτομο συμφωνεί απόλυτα (1,2%).

Η ερώτηση αυτή στοχεύει να εξετάσει το ενδεχόμενο αποχώρησης των συμμετεχόντων στο δείγμα από τη θέση εργασίας τους σε κάποια άλλη εντός του οργανισμού (M.O. = 2,15, T.A. = 1,05). Προκύπτει πως η πλειοψηφία (75,3%) είναι ικανοποιημένη από τη θέση και τα καθήκοντα της εργασίας που έχουν αναλάβει και δεν αναζητούν ενεργά κάτι διαφορετικό εντός του ίδιου οργανισμού.

*Πίνακας 3 23 Πρόθεση αποχώρησης: Ερώτηση 21*

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Αναζητώ ενεργά κάποια εργασία σε αυτόν τον οργανισμό.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	23	28,4	28,4	28,4
Διαφωνώ	38	46,9	46,9	75,3
Δεν είμαι σίγουρος/η	6	7,4	7,4	82,7
Συμφωνώ	13	16,0	16,0	98,8
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	100,0

Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,15 T.A. = 1,05
--------	----	-------	-------	----------------------------

Η τρίτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες του δείγματος σχεδιάζουν να παραιτηθούν από την εργασία τους το συντομότερο δυνατό (Πίνακας 3.24). Προκύπτει πως 28 άτομα διαφωνούν απόλυτα (34,6%), 44 άτομα διαφωνούν (54,3%), 5 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (6,2%), 2 άτομα συμφωνούν (2,5%) και 2 άτομα συμφωνούν απόλυτα (2,5%).

Σχεδόν το 90% των συμμετεχόντων δεν εξετάζει καν το ενδεχόμενο παραίτησης από την εργασία τους άμεσα (M.O. = 1,84, T.A. = 0,843). Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό καθώς ο φόρτος εργασίας σε δημόσιες υπηρεσίες όπως οι ΟΤΑ μπορεί να καταβάλει ψυχολογικά, συναισθηματικά και σωματικά τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να επιδρά αρνητικά και να οδηγεί σε αποφάσεις αποχώρησης από την εργασία.

Πίνακας 3 24 Πρόθεση αποχώρησης: Ερώτηση 3

<b>Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Σχεδιάζω να παραιτηθώ από την εργασία μου το συντομότερο δυνατόν.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	28	34,6	34,6	34,6
Διαφωνώ	44	54,3	54,3	88,9
Δεν είμαι σίγουρος/η	5	6,2	6,2	95,1
Συμφωνώ	2	2,5	2,5	97,5
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,5	2,5	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 1,84 T.A. = 0,843

Η Ενότητα Δ΄ του ερωτηματολογίου εξετάζει τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης που εφαρμόζονται στον επιλεγμένο δήμο της παρούσας εργασίας. Η πρώτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι του δήμου συμμετέχουν στην εναλλαγή θέσεων εργασίας (Πίνακας 3.25). Προκύπτει πως 12 άτομα διαφωνούν απόλυτα (14,8%), 26 άτομα διαφωνούν (32,1%), 19 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (23,5%), 20 άτομα συμφωνούν (24,7%) και 4 άτομα συμφωνούν απόλυτα (4,9%).

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας εντός του ίδιου οργανισμού αποτελεί επιτυχημένη τακτική και πρακτική υψηλής απόδοσης, καθώς με αυτόν τον τρόπο αφενός οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες γνώσεις, εμπειρία και δεξιότητες και αφετέρου αντιλαμβάνονται καλύτερα και την εργασία των συναδέλφων τους. Στην προκειμένη περίπτωση η εναλλαγή δεν φαίνεται να εφαρμόζεται συχνά ή σε μεγάλο βαθμό (Μ.Ο. = 2,73, Τ.Α. = 1,140).

Πίνακας 3 25 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 1

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην εναλλαγή θέσεων εργασίας.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	12	14,8	14,8	14,8
Διαφωνώ	26	32,1	32,1	46,9
Δεν είμαι σίγουρος/η	19	23,5	23,5	70,4
Συμφωνώ	20	24,7	24,7	95,1
Συμφωνώ απόλυτα	4	4,9	4,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 2,73 Τ.Α. = 1,140

Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι του δήμου εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις (Πίνακας 3.26). Προκύπτει πως 7 άτομα διαφωνούν απόλυτα (8,6%), 13 άτομα διαφωνούν (16%), 23 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (28,4%), 32 άτομα συμφωνούν (39,5%) και 6 άτομα συμφωνούν απόλυτα (7,4%).

Η ανάληψη ευθυνών και η λήψη αποφάσεων από τους ίδιους τους εργαζόμενους αποτελεί κίνητρο για όσους ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάληψη μεγαλύτερων καθηκόντων, αρμοδιοτήτων αλλά και ευθυνών. Υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι ενδιαφέρονται για τη λήψη αποφάσεων, αισθάνονται υπεύθυνοι και ικανοί να τις διεκπεραιώσουν αλλά και να συμπαρασύρουν και άλλους μαζί τους για την επίτευξη του αποτελέσματος. Η συγκεκριμένη πρακτική φαίνεται πως εφαρμόζεται στο πλαίσιο του εξεταζόμενου δήμου (Μ.Ο. = 3,21, Τ.Α. = 1,081).

Πίνακας 3 26 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 2



<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,6	8,6	8,6
Διαφωνώ	13	16,0	16,0	24,7
Δεν είμαι σίγουρος/η	23	28,4	28,4	53,1
Συμφωνώ	32	39,5	39,5	92,6
Συμφωνώ απόλυτα	6	7,4	7,4	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,21 T.A. = 1,081

Η τρίτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται γύρω από τις ατομικές ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων (Πίνακας 3.27). Προκύπτει πως 26 άτομα διαφωνούν απόλυτα (32,1%), 19 άτομα διαφωνούν (23,5%), 9 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (11,1%), 19 άτομα συμφωνούν (23,5%) και 8 άτομα συμφωνούν απόλυτα (9,9%).

Οι θέσεις εργασίας δεν βασίζονται στις ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρία, γνώσεις και δυνατότητες του εκάστοτε εργαζόμενου που αναλαμβάνει καθήκοντα. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες είναι συνήθως κατανοητά και οι εργαζόμενοι καλούνται να τα διεκπεραιώσουν. Στην προκειμένη περίπτωση η πρακτική αυτή δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό (M.O. = 2,56, T.A. = 1,405).

Πίνακας 3 27 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 3

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται γύρω από τις ατομικές ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	26	32,1	32,1	32,1
Διαφωνώ	19	23,5	23,5	55,6
Δεν είμαι σίγουρος/η	9	11,1	11,1	66,7
Συμφωνώ	19	23,5	23,5	90,1
Συμφωνώ απόλυτα	8	9,9	9,9	100,0

Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,56 T.A. = 1,405
--------	----	-------	-------	-----------------------------

Η τέταρτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η διαδικασία επιλογής είναι περιεκτική δηλαδή χρησιμοποιούνται διαδικασίες συνέντευξης ή πραγματοποιείται κάποιο τεστ, εξετάσεις και άλλα αντίστοιχα (Πίνακας 3.28). Προκύπτει πως 18 άτομα διαφωνούν απόλυτα (22,2%), 20 άτομα διαφωνούν (24,7%), 22 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (27,2%), 17 άτομα συμφωνούν (21%) και 4 άτομα συμφωνούν απόλυτα (4,9%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα κρίνει πως η διαδικασία επιλογής ατόμων στην εργασία δεν είναι τόσο περιεκτική (M.O. = 2,62, T.A. = 1,189).

Πίνακας 3 28 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 4

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Η διαδικασία επιλογής είναι περιεκτική (χρησιμοποιούνται συνεντεύξεις, τεστ κ.λπ.).]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	18	22,2	22,2	22,2
Διαφωνώ	20	24,7	24,7	46,9
Δεν είμαι σίγουρος/η	22	27,2	27,2	74,1
Συμφωνώ	17	21,0	21,0	95,1
Συμφωνώ απόλυτα	4	4,9	4,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,62 T.A. = 1,189

Η πέμπτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η διαδικασία επιλογής τονίζει την ικανότητα των εργαζομένων να συνεργάζονται και να εργάζονται σε ομάδες (Πίνακας 3.29). Προκύπτει πως 15 άτομα διαφωνούν απόλυτα (18,5%), 12 άτομα διαφωνούν (14,8%), 24 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (29,6%), 25 άτομα συμφωνούν (30,9%) και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα (6,2%).

Οι συμμετέχοντες του δείγματος εκφράζουν σχετικά ουδέτερη άποψη για αυτή την ερώτηση (M.O. = 2,91, T.A. = 1,206). Φαίνεται πως το δείγμα είναι χωρισμένο ενώ σχεδόν ένας στους τρεις εκφράζει ουδέτερη άποψη.

Πίνακας 3 29 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 5

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Η διαδικασία επιλογής τονίζει την ικανότητά των εργαζομένων να συνεργάζονται και να εργάζονται σε ομάδες.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	18,5	18,5	18,5
Διαφωνώ	12	14,8	14,8	33,3
Δεν είμαι σίγουρος/ η	24	29,6	29,6	63,0
Συμφωνώ	25	30,9	30,9	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,2	6,2	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,91 T.A. = 1,206

Η έκτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει τον έλεγχο πολλών υποψηφίων για εργασία (Πίνακας 3.30). Προκύπτει πως 14 άτομα διαφωνούν απόλυτα (17,3%), 11 άτομα διαφωνούν (13,6%), 25 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (30,9%), 28 άτομα συμφωνούν (34,6%) και 3 άτομα συμφωνούν απόλυτα (3,7%). Και πάλι οι συμμετέχοντες στην έρευνα κινούνται γύρω από την ουδέτερη θέση για την εφαρμογή αυτής της πρακτικής (M.O. = 2,94, T.A. = 1,155).

*Πίνακας 3 30 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 6*

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [ Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει τον έλεγχο πολλών υποψηφίων για εργασία. ]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	14	17,3	17,3	17,3
Διαφωνώ	11	13,6	13,6	30,9
Δεν είμαι σίγουρος/ η	25	30,9	30,9	61,7
Συμφωνώ	28	34,6	34,6	96,3
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,7	3,7	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,94 T.A. = 1,155

Η έβδομη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η διαδικασία επιλογής επικεντρώνεται στην επιλογή του καλύτερου υποψήφιου ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη εργασία (Πίνακας 3.31). Προκύπτει πως 14 άτομα διαφωνούν απόλυτα (17,3%), 11 άτομα διαφωνούν (13,6%), 25 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (30,9%), 28 άτομα συμφωνούν (34,6%) και 3 άτομα συμφωνούν απόλυτα (3,7%).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα διαφωνούν στην πλειοψηφία τους (45,7%) με τη συγκεκριμένη θέση (Μ.Ο. = 2,54, Τ.Α. = 1,184). Αυτό σημαίνει πως θεωρούν ότι συχνά δεν επιλέγεται ο καλύτερος υποψήφιος αλλά ο πιο κατάλληλος για τη θέση και τη συγκεκριμένη εργασία.

Πίνακας 3 31 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 7

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Η διαδικασία επιλογής επικεντρώνεται στην επιλογή του καλύτερου υποψήφιου, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη εργασία.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	21	25,9	25,9	25,9
Διαφωνώ	16	19,8	19,8	45,7
Δεν είμαι σίγουρος/ η	27	33,3	33,3	79,0
Συμφωνώ	13	16,0	16,0	95,1
Συμφωνώ απόλυτα	4	4,9	4,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 2,54 Τ.Α. = 1,184

Η όγδοη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η διαδικασία επιλογής δίνει έμφαση στην προώθηση από μέσα (Πίνακας 3.32). Προκύπτει πως 8 άτομα διαφωνούν απόλυτα (9,9%), 10 άτομα διαφωνούν (12,3%), 33 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (40,7%), 24 άτομα συμφωνούν (29,6%) και 6 άτομα συμφωνούν απόλυτα (7,4%).

Η συγκεκριμένη ερώτηση υποδηλώνει πως προτιμώνται σε θέσεις εργασίας άτομα που εργάζονται ή εργάστηκαν στο παρελθόν στον δήμο και έχουν πρότερη εμπειρία και γνώση των διαδικασιών που ακολουθούνται σε αυτόν (Μ.Ο. = 3,12, Τ.Α. = 1,053).

Πίνακας 3 32 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 8

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Η διαδικασία επιλογής δίνει έμφαση στην προώθηση από μέσα.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	9,9	9,9	9,9
Διαφωνώ	10	12,3	12,3	22,2
Δεν είμαι σίγουρος/η	33	40,7	40,7	63,0
Συμφωνώ	24	29,6	29,6	92,6
Συμφωνώ απόλυτα	6	7,4	7,4	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,12 T.A. = 1,053

Η ένατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η διαδικασία επιλογής δίνει προτεραιότητα στη δυνατότητα εκμάθησής τους (π.χ. ικανότητα) (Πίνακας 3.33). Προκύπτει πως 11 άτομα διαφωνούν απόλυτα (13,6%), 16 άτομα διαφωνούν (19,8%), 31 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (38,3%), 21 άτομα συμφωνούν (25,9%) και 2 άτομα συμφωνούν απόλυτα (2,5%).

Οι διαδικασίες του δημοσίου πολλές φορές δεν επιτρέπουν δοκιμαστικές περιόδους και μεγάλο χρονικό διάστημα ή περιθώριο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού για τις προσφερόμενες θέσεις. Για αυτό ίσως το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης ερώτησης να είναι ουδέτερο (M.O. = 2,84, T.A. = 1,042).

Πίνακας 3 33 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 9

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Η διαδικασία επιλογής δίνει προτεραιότητα στη δυνατότητα εκμάθησής τους (π.χ. ικανότητα).]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	11	13,6	13,6	13,6
Διαφωνώ	16	19,8	19,8	33,3
Δεν είμαι σίγουρος/η	31	38,3	38,3	71,6
Συμφωνώ	21	25,9	25,9	97,5
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,5	2,5	100,0

Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,84 T.A. = 1,042
--------	----	-------	-------	-----------------------------

Η δέκατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η εκπαίδευση στο δήμο είναι συνεχής (Πίνακας 3.34). Προκύπτει πως 13 άτομα διαφωνούν απόλυτα (16%), 23 άτομα διαφωνούν (28,4%), 14 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (17,3%), 24 άτομα συμφωνούν (29,6%) και 7 άτομα συμφωνούν απόλυτα (8,6%). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τείνει να διαφωνεί πως υπάρχει επαρκής και κατάλληλη συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων (M.O. = 2,86, T.A. = 1,253).

Πίνακας 3 34 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 10

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Η εκπαίδευση είναι συνεχής.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	13	16,0	16,0	16,0
Διαφωνώ	23	28,4	28,4	44,4
Δεν είμαι σίγουρος/η	14	17,3	17,3	61,7
Συμφωνώ	24	29,6	29,6	91,4
Συμφωνώ απόλυτα	7	8,6	8,6	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,86 T.A. = 1,253

Η ενδέκατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα προγράμματα κατάρτισης είναι περιεκτικά (Πίνακας 3.35). Προκύπτει πως 8 άτομα διαφωνούν απόλυτα (9,9%), 17 άτομα διαφωνούν (21%), 26 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (32,1%), 22 άτομα συμφωνούν (27,2%) και 8 άτομα συμφωνούν απόλυτα (9,9%). Σχεδόν ένας στους τρεις διαφωνεί, ένας συμφωνεί και ένας τηρεί ουδέτερη στάση (M.O. = 3,06, T.A. = 1,133). Για να κρίνει ένας εργαζόμενος αν τα προγράμματα κατάρτισης που τον αφορούν εργασιακά είναι και περιεκτικά απαιτούνται αρκετά χρόνια εμπειρίας στον χώρο.

Πίνακας 3 35 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 11

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Τα προγράμματα κατάρτισης είναι περιεκτικά.]</b>				
---	--	--	--	--

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	9,9	9,9	9,9
Διαφωνώ	17	21,0	21,0	30,9
Δεν είμαι σίγουρος/η	26	32,1	32,1	63,0
Συμφωνώ	22	27,2	27,2	90,1
Συμφωνώ απόλυτα	8	9,9	9,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,06 T.A. = 1,133

Η δωδέκατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα προγράμματα κατάρτισης προσπαθούν να αναπτύξουν δεξιότητες και γνώσεις για συγκεκριμένους τομείς (Πίνακας 3.36). Προκύπτει πως 6 άτομα διαφωνούν απόλυτα (7,4%), 9 άτομα διαφωνούν (11,1%), 13 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (16%), 44 άτομα συμφωνούν (54,3%) και 9 άτομα συμφωνούν απόλυτα (11,1%).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν το ρόλο που διαδραματίζει η επιμόρφωση και κατάρτιση στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων σε τομείς που είναι χρήσιμοι στην εργασία τους (M.O. = 3,51, T.A. = 1,074). Ως εκ τούτου, αναδεικνύεται η ανάγκη περαιτέρω εκπαιδευτικών δράσεων και σεμιναρίων εξειδικευμένων στην αντιμετώπιση καταστάσεων και στη διεκπεραίωση διαδικασιών στους ΟΤΑ.

Πίνακας 3 36 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 12

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Τα προγράμματα κατάρτισης προσπαθούν να αναπτύξουν δεξιότητες και γνώσεις για συγκεκριμένους τομείς.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	7,4	7,4	7,4
Διαφωνώ	9	11,1	11,1	18,5
Δεν είμαι σίγουρος/η	13	16,0	16,0	34,6
Συμφωνώ	44	54,3	54,3	88,9
Συμφωνώ απόλυτα	9	11,1	11,1	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 3,51 T.A. = 1,074

Η δέκατη τρίτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα εκπαιδευτικά προγράμματα δίνουν έμφαση στις εργασιακές εμπειρίες (Πίνακας 3.37). Προκύπτει πως 7 άτομα διαφωνούν απόλυτα (8,6%), 9 άτομα διαφωνούν (11,1%), 24 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (29,6%), 38 άτομα συμφωνούν (46,9%) και 3 άτομα συμφωνούν απόλυτα (3,7%).

Το ερώτημα αυτό σκοπό έχει να εξετάσει την καταλληλότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βάσει των αναγκών στις θέσεις εργασίας των εργαζομένων σε δήμους όπως ο εξεταζόμενος. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα εστιάζουν και επικεντρώνονται γύρω από τις εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων (Μ.Ο. = 3,26, Τ.Α. = 1,010). Η εστίαση αυτή βοηθάει τους εργαζόμενους περισσότερο από μια θεωρητική προσέγγιση καθώς μπορούν να ταυτιστούν με καταστάσεις και παραδείγματα και να ενημερωθούν επί της ουσίας για εναλλακτικούς τρόπους και μεθόδους διαχείρισης που θα τους βοηθήσουν στην καθημερινότητά τους.

Πίνακας 3 37 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 13

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δίνουν έμφαση στις εργασιακές εμπειρίες.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	8,6	8,6	8,6
Διαφωνώ	9	11,1	11,1	19,8
Δεν είμαι σίγουρος/η	24	29,6	29,6	49,4
Συμφωνώ	38	46,9	46,9	96,3
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,7	3,7	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 3,26 Τ.Α. = 1,010

Η δέκατη τέταρτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο η απόδοση βασίζεται σε αντικειμενικά, ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα (Πίνακας 3.38). Προκύπτει πως 19 άτομα διαφωνούν απόλυτα (23,5%), 12 άτομα διαφωνούν (14,8%), 23 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (28,4%), 23 άτομα συμφωνούν (28,4%) και 4 άτομα συμφωνούν απόλυτα (4,9%).



Το 40% σχεδόν των εργαζομένων του δείγματος δεν πιστεύουν πως η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να μετρηθεί με ποσοτικά αποτελέσματα ούτε μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά (Μ.Ο. = 2,77, Τ.Α. = 1,238). Σημαντικό είναι επίσης και το ποσοστό των ατόμων που δεν εκφράζουν σαφή άποψη.

Πίνακας 3 38 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 14

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Η απόδοση βασίζεται σε αντικειμενικά, ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	19	23,5	23,5	23,5
Διαφωνώ	12	14,8	14,8	38,3
Δεν είμαι σίγουρος/η	23	28,4	28,4	66,7
Συμφωνώ	23	28,4	28,4	95,1
Συμφωνώ απόλυτα	4	4,9	4,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 2,77 Τ.Α. = 1,238

Η δέκατη πέμπτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εκτιμήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν τη διαχείριση βάσει στόχου με καθορισμό αμοιβαίου στόχου (Πίνακας 3.39). Προκύπτει πως 22 άτομα διαφωνούν απόλυτα (27,2%), 10 άτομα διαφωνούν (12,3%), 22 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (27,2%), 22 άτομα συμφωνούν (27,2%) και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα (6,2%).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό πως οι εκτιμήσεις της απόδοσης στηρίζονται στη διαχείριση με βάση τους στόχους (Μ.Ο. = 2,73, Τ.Α. = 1,294). Η διαχείριση βάσει στόχων αποτελεί μια δημοφιλή τεχνική που στοχεύει στη βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων καθιστώντας σαφείς και εφικτούς στόχους που έχουν συμφωνηθεί αμοιβαία από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Στην προκειμένη περίπτωση φαίνεται ότι το δείγμα δεν μπορεί να υποστηρίξει την εφαρμογή μιας τέτοιας τεχνικής στον δήμο.

Πίνακας 3 39 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 15

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Οι εκτιμήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν τη διαχείριση βάσει στόχου με καθορισμό αμοιβαίου στόχου.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	22	27,2	27,2	27,2
Διαφωνώ	10	12,3	12,3	39,5
Δεν είμαι σίγουρος/η	22	27,2	27,2	66,7
Συμφωνώ	22	27,2	27,2	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,2	6,2	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,73 T.A. = 1,294

Η δέκατη έκτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εκτιμήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση (Πίνακας 3.40). Προκύπτει πως 15 άτομα διαφωνούν απόλυτα (18,5%), 11 άτομα διαφωνούν (13,6%), 28 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (34,6%), 20 άτομα συμφωνούν (24,7%) και 7 άτομα συμφωνούν απόλυτα (8,6%).

Η ανατροφοδότηση είναι σημαντική τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους εργαζόμενους. Μέσω αυτής αισθάνονται ότι η γνώμη τους εισακούεται, ότι έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων και υπάρχουν πιθανότητες βελτίωσης του οργανισμού. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν φαίνεται να εφαρμόζεται ικανοποιητικά κάποια ανατροφοδότηση (M.O. = 2,91, T.A. = 1,217).

*Πίνακας 3 40 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 16*

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Οι εκτιμήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	18,5	18,5	18,5
Διαφωνώ	11	13,6	13,6	32,1
Δεν είμαι σίγουρος/η	28	34,6	34,6	66,7
Συμφωνώ	20	24,7	24,7	91,4
Συμφωνώ απόλυτα	7	8,6	8,6	100,0

Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,91 T.A. = 1,217
--------	----	-------	-------	-----------------------------

Η δέκατη έβδομη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα κίνητρα βασίζονται στην απόδοση της ομάδας (Πίνακας 3.41). Προκύπτει πως 17 άτομα διαφωνούν απόλυτα (21%), 13 άτομα διαφωνούν (16%), 17 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (21%), 29 άτομα συμφωνούν (35,8%) και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα (6,2%).

Το γεγονός ότι στην περίπτωση του εξεταζόμενου δήμου τα κίνητρα δεν φαίνεται να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση της ομάδας σημαίνει ότι δεν προάγεται η ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας, αλλά αντίθετα ο καθένας έχει ατομικούς στόχους και προσπαθεί να βελτιωθεί μόνος του (M.O. = 2,9, T.A. = 1,271). Η διοίκηση πρέπει να δώσει βαρύτητα στο συγκεκριμένο εύρημα καθώς μόνο μέσω της συνεργασίας και της ομαδικότητας μπορούν να υπάρξουν πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό.

Πίνακας 3 41 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 17

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Τα κίνητρα βασίζονται στην απόδοση της ομάδας.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	17	21,0	21,0	21,0
Διαφωνώ	13	16,0	16,0	37,0
Δεν είμαι σίγουρος/η	17	21,0	21,0	58,0
Συμφωνώ	29	35,8	35,8	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,2	6,2	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,90 T.A. = 1,271

Η δέκατη όγδοη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι χρηματικές απολαβές σε συνδυασμό με τις παροχές σε είδος είναι εκτεταμένες (Πίνακας 3.42). Προκύπτει πως 20 άτομα διαφωνούν απόλυτα (24,7%), 17 άτομα διαφωνούν (21%), 28 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (34,6%), 12 άτομα συμφωνούν (14,8%) και 4 άτομα συμφωνούν απόλυτα (4,9%).

Οι χρηματικές απολαβές στον δημόσιο τομέα αφορούν κυρίως στα επιδόματα θέσης και ευθύνης και σε παροχές σε είδος που αφορούν κυρίως τον εργασιακό χώρο (π.χ. παροχή εστίασης στον χώρο εργασίας). Στην προκειμένη περίπτωση δεν εφαρμόζονται εκτεταμένες χρηματικές απολαβές (Μ.Ο. = 2,54, Τ.Α. = 1,162).

Πίνακας 3 42 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 18

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Οι χρηματικές απολαβές σε συνδυασμό με τις παροχές σε είδος είναι εκτεταμένες.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	20	24,7	24,7	24,7
Διαφωνώ	17	21,0	21,0	45,7
Δεν είμαι σίγουρος/η	28	34,6	34,6	80,2
Συμφωνώ	12	14,8	14,8	95,1
Συμφωνώ απόλυτα	4	4,9	4,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	Μ.Ο. = 2,54 Τ.Α. = 1,162

Η δέκατη ένατη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι οικονομικές απολαβές (χρηματικές και σε είδος) περιλαμβάνουν υψηλούς μισθούς και επιδόματα όπως για παράδειγμα επιδόματα ευθύνης (Πίνακας 3.43). Προκύπτει πως 16 άτομα διαφωνούν απόλυτα (19,8%), 24 άτομα διαφωνούν (29,6%), 17 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (21%), 19 άτομα συμφωνούν (23,5%) και 5 άτομα συμφωνούν απόλυτα (6,2%). Και πάλι φαίνεται πως στην περίπτωση του εξεταζόμενου δήμου δεν εφαρμόζονται απολαβές που περιλαμβάνουν επιδόματα θέσης ή ευθύνης (Μ.Ο. = 2,67, Τ.Α. = 1,214).

Πίνακας 3 43 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 19

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Οι οικονομικές απολαβές (χρηματικές και σε είδος) περιλαμβάνουν υψηλούς μισθούς και επιδόματα (π.χ. ευθύνης). ]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	16	19,8	19,8	19,8
Διαφωνώ	24	29,6	29,6	49,4

Δεν είμαι σίγουρος/ η	17	21,0	21,0	70,4
Συμφωνώ	19	23,5	23,5	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	5	6,2	6,2	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,67 T.A. = 1,214

Η εικοστή ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο το σύστημα κινήτρων συνδέεται με τις δεξιότητες (Πίνακας 3.44). Προκύπτει πως 18 άτομα διαφωνούν απόλυτα (22,2%), 20 άτομα διαφωνούν (24,7%), 20 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (24,7%), 19 άτομα συμφωνούν (23,5%) και 4 άτομα συμφωνούν απόλυτα (4,9%). Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα δεν πιστεύουν στο σύστημα κινήτρων και τα θετικά οφέλη που έχει στην βελτίωση των δεξιοτήτων (M.O. = 2,64, T.A. = 1,207).

Πίνακας 3 44 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 20

<b>Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Το σύστημα κινήτρων συνδέεται με τις δεξιότητες.]</b>				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	18	22,2	22,2	22,2
Διαφωνώ	20	24,7	24,7	46,9
Δεν είμαι σίγουρος/ η	20	24,7	24,7	71,6
Συμφωνώ	19	23,5	23,5	95,1
Συμφωνώ απόλυτα	4	4,9	4,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,64 T.A. = 1,207

Η εικοστή πρώτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι οικονομικές απολαβές (χρηματικές και σε είδος) εξαρτώνται από την απόδοση (Πίνακας 3.45). Προκύπτει πως 29 άτομα διαφωνούν απόλυτα (35,8%), 27 άτομα διαφωνούν (33,3%), 10 άτομα τηρούν ουδέτερη στάση (12,3%), 11 άτομα συμφωνούν (13,6%) και 4 άτομα συμφωνούν απόλυτα (4,9%). Καθώς στον εξεταζόμενο δήμο δεν εφαρμόζονται κίνητρα με οικονομικές απολαβές είναι λογικό η βαθμολογία στο συγκεκριμένο ερώτημα να είναι χαμηλή (M.O. 2,19, T.A. = 1,205).

Πίνακας 3 45 Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης: Ερώτηση 21

Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. [Οι οικονομικές απολαβές (χρηματικές και σε είδος) εξαρτώνται από την απόδοση.]				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	29	35,8	35,8	35,8
Διαφωνώ	27	33,3	33,3	69,1
Δεν είμαι σίγουρος/η	10	12,3	12,3	81,5
Συμφωνώ	11	13,6	13,6	95,1
Συμφωνώ απόλυτα	4	4,9	4,9	100,0
Σύνολο	81	100,0	100,0	M.O. = 2,19 T.A. = 1,205

### 3.2. Έλεγχος Αξιοπιστίας και Παλινδρομήσεις

Πριν τη διεξαγωγή των τριών παλινδρομήσεων εξετάστηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας κάθε κλίμακας και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.46. Με το δείκτη αξιοπιστίας alpha Cronbach φαίνεται ότι όλες οι κλίμακες που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστες με υψηλό βαθμό αξιοπιστίας εκτός από την κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συνολικά, ο δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ξεπερνά το 90%, ποσοστό που επικυρώνει την αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας.

Πίνακας 3 46 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach

Κλίμακα	Αριθμός στοιχείων	Δείκτης Alpha Cronbach
Επαγγελματική ικανοποίηση	3	0,103
Οργανωσιακή δέσμευση	18	0,810
Πρόθεση αποχώρησης	3	0,788
Εργασιακές Πρακτικές υψηλής απόδοσης	21	0,934
Σύνολο ερωτηματολογίου	45	0,901

Στη συνέχεια, υλοποιήθηκε η απλή γραμμική παλινδρόμηση για εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ή αλλιώς επαγγελματική ικανοποίηση και ανεξάρτητη τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης. Στον Πίνακα 3.47 παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των εξεταζόμενων μεγεθών και συγκεκριμένα το πλήθος, ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Παρατηρούμε πως ο μέσος όρος των ερωτήσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αρκετός, αλλά οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν πως εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης στον δήμο.

Πίνακας 3 47 Μ.Ο. και Τ.Α. Εργασιακή Ικανοποίηση - ΕΠΥΑ

Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία			
	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	N
Μ.Ο. Επαγγελματική Ικανοποίηση	3,1564	,61933	81
Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	2,8336	,77497	81

Από τον Πίνακα 3.48 παρατηρούμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων του δήμου και των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης ( $p < 0.001$ ). Αυτό σημαίνει πως υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών για αυτό πραγματοποιείται στη συνέχεια έλεγχος παλινδρόμησης.

Πίνακας 3 48 Συσχετίσεις Εργασιακή Ικανοποίηση και ΕΠΥΑ

Correlations			
		Μ.Ο. Επαγγελματική Ικανοποίηση	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης
Pearson Correlation	Μ.Ο. Επαγγελματική Ικανοποίηση	1,000	,341
	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	,341	1,000
Sig. (1-tailed)	Μ.Ο. Επαγγελματική Ικανοποίηση	.	<,001
	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	,001	.
N	Μ.Ο. Επαγγελματική Ικανοποίηση	81	81

	M.O. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	81	81
--	---	----	----

Πραγματοποιήθηκε γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση όπως προκύπτει από την αντίστοιχη κλίμακα του ερωτηματολογίου και των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης από την αντίστοιχη κλίμακα του ερωτηματολογίου. Για την πραγματοποίηση της παλινδρόμησης οι μεταβλητές θεωρούνται συνεχείς και χρησιμοποιήθηκαν οι μέσοι όροι των κλιμάκων.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματα ( $p = 0.002 < 0.05$ ) (Πίνακας 3.49).

Πίνακας 3 49 ANOVA Εργασιακή ικανοποίηση - ΕΠΥΑ

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,567	1	3,567	10,392	,002 <sup>b</sup>
	Residual	27,119	79	,343		
	Total	30,686	80			
a. Dependent Variable: M.O. Επαγγελματική Ικανοποίηση						
b. Predictors: (Constant), M.O. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης						

Πραγματοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης προκύπτει η εξής εξίσωση παλινδρόμησης με βάση τον Πίνακα 3.50:

$$y = 2,384 + 0,272x_1$$

Αυτό σημαίνει πως υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης (εξαρτημένη μεταβλητή) και των ΕΠΥΑ. Με άλλα λόγια, η εφαρμογή ΕΠΥΑ επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δήμου.

Πίνακας 3 50 Συντελεστές συσχέτισης για παλινδρόμηση εργασιακής ικανοποίησης

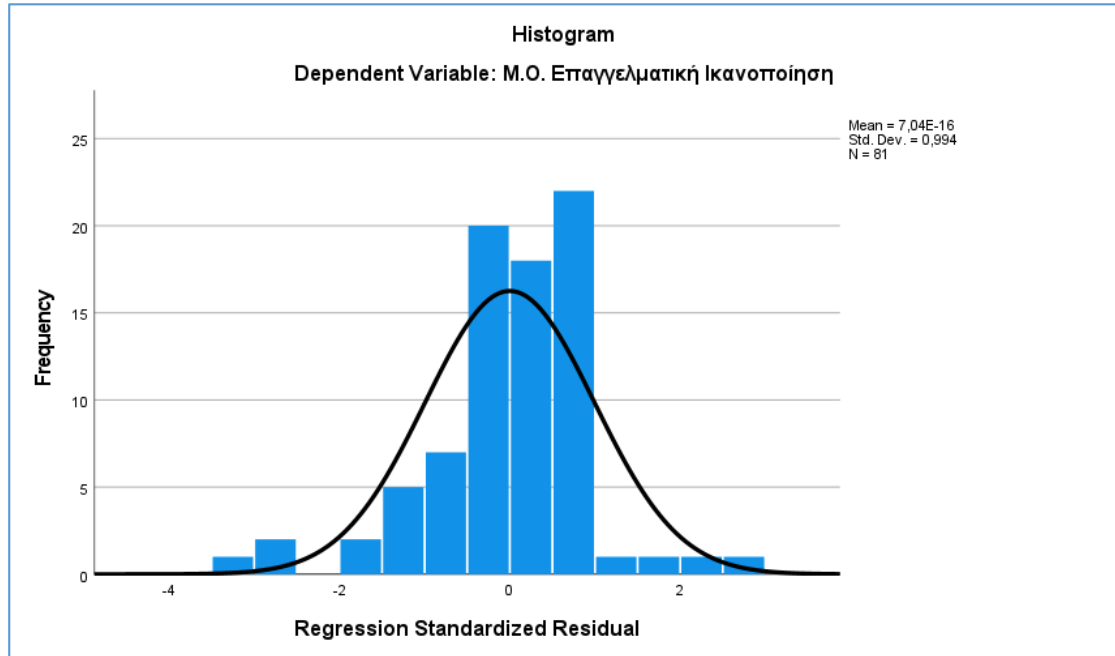
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,384	,248		9,606	<,001



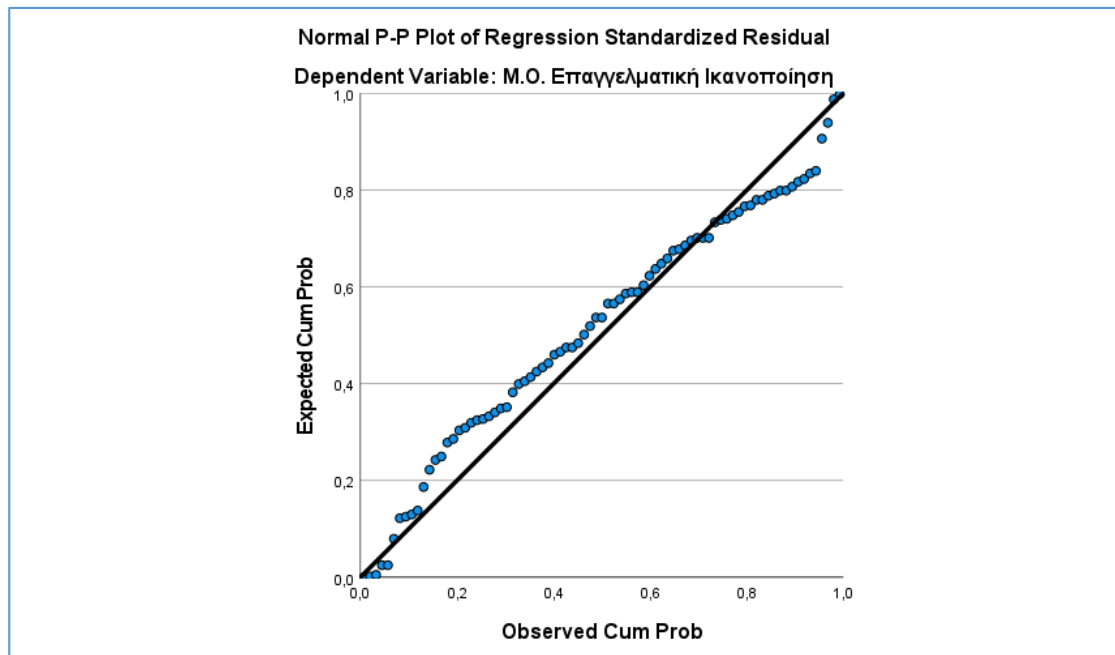
M.O. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	,272	,085	,341	3,224	,002
a. Dependent Variable: M.O. Επαγγελματική Ικανοποίηση					

Στα διαγράμματα 3.1 και 3.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ιστογράμματος και της παλινδρόμησης.

Διάγραμμα 3 1 Ιστόγραμμα με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση



Διάγραμμα 3 2 Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση



Έπειτα υλοποιήθηκε η απλή γραμμική παλινδρόμηση για εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή δέσμευση και ανεξάρτητη τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης. Στον Πίνακα 3.51 παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των εξεταζόμενων μεγεθών και συγκεκριμένα το πλήθος, ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Παρατηρούμε πως ο μέσος όρος των ερωτήσεων της οργανωσιακής δέσμευσης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός.

Πίνακας 3 51 Μ.Ο. και Τ.Α. Οργανωσιακή Δέσμευση - ΕΠΥΑ

<b>Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία</b>			
	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	N
ΜΟ Οργανωσιακή Δέσμευση	3,0844	,55103	81
Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	2,8336	,77497	81

Από τον Πίνακα 3.52 παρατηρούμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων του δήμου και των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης ( $p < 0.001$ ). Αυτό σημαίνει πως υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών για αυτό πραγματοποιείται στη συνέχεια έλεγχος παλινδρόμησης.

Πίνακας 3 52 Συσχετίσεις Οργανωσιακή Δέσμευση και ΕΠΥΑ

<b>Συσχετίσεις</b>			
		ΜΟ Οργανωσιακή Δέσμευση	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης
Pearson Correlation	ΜΟ Οργανωσιακή Δέσμευση	1,000	,451
	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	,451	1,000
Sig. (1-tailed)	ΜΟ Οργανωσιακή Δέσμευση	.	<,001
	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	,000	.
N	ΜΟ Οργανωσιακή Δέσμευση	81	81

	M.O. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	81	81
--	---	----	----

Πραγματοποιήθηκε γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή δέσμευση όπως προκύπτει από την αντίστοιχη κλίμακα του ερωτηματολογίου και των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης από την αντίστοιχη κλίμακα του ερωτηματολογίου. Για την πραγματοποίηση της παλινδρόμησης οι μεταβλητές θεωρούνται συνεχείς και χρησιμοποιήθηκαν οι μέσοι όροι των κλιμάκων.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματα ( $p < 0.001$ ) (Πίνακας 3.53).

Πίνακας 3 53 ANOVA Οργανωσιακή Δέσμευση - ΕΠΥΑ

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,934	1	4,934	20,135	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	19,357	79	,245		
	Total	24,291	80			
a. Dependent Variable: MO Οργανωσιακή Δέσμευση						
b. Predictors: (Constant), M.O. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης						

Πραγματοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης προκύπτει η εξής εξίσωση παλινδρόμησης με βάση τον Πίνακα 3.54:

$$y = 2,176 + 0,320x_2$$

Αυτό σημαίνει πως υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης (εξαρτημένη μεταβλητή) και των ΕΠΥΑ. Με άλλα λόγια, η εφαρμογή ΕΠΥΑ επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων του δήμου.

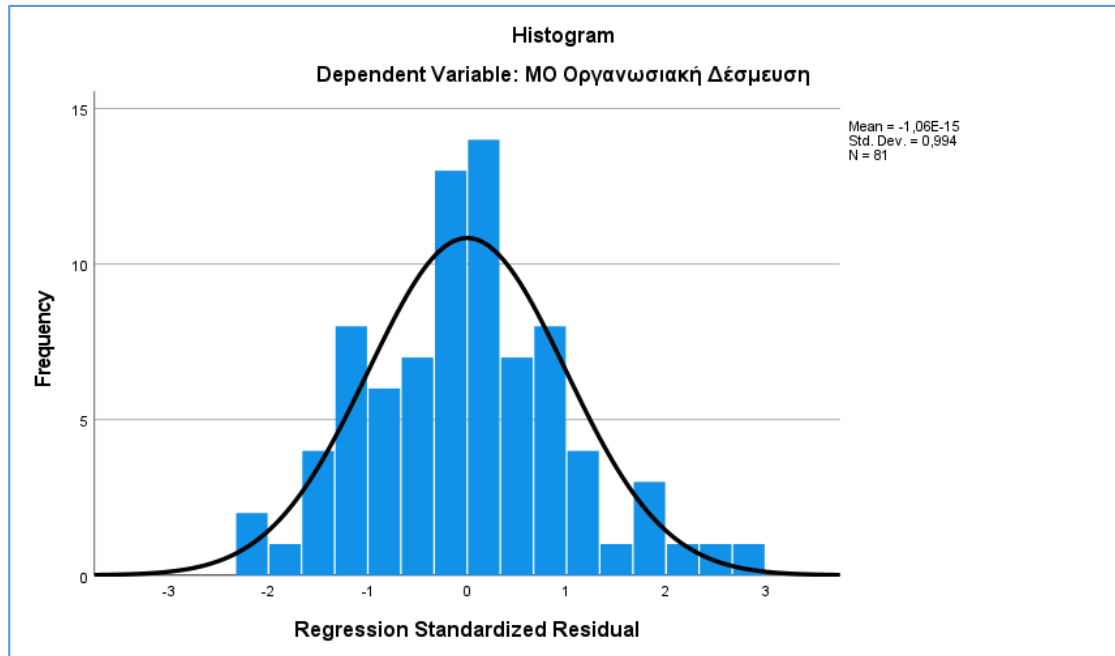
Πίνακας 3 54 Συντελεστές συσχέτισης για παλινδρόμηση οργανωσιακής δέσμευσης

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,176	,210		10,378	<,001

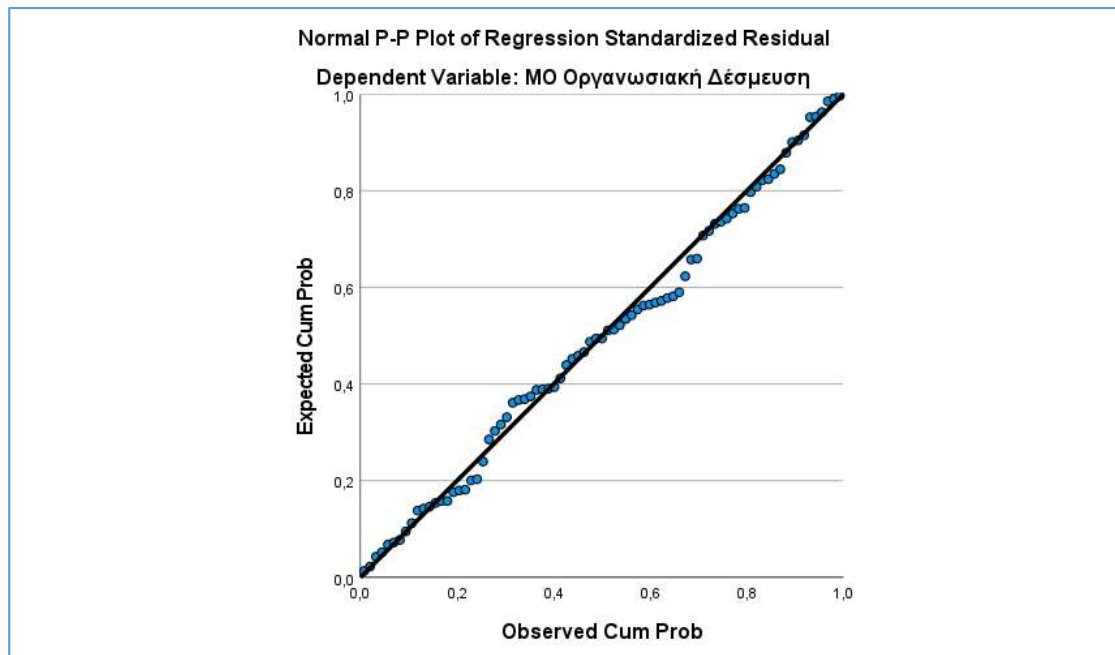
M.O. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	,320	,071	,451	4,487	<,001
a. Dependent Variable: MO Οργανωσιακή Δέσμευση					

Στα διαγράμματα 3.3 και 3.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ιστογράμματος και της παλινδρόμησης.

Διάγραμμα 3 3 Ιστόγραμμα με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή δέσμευση



Διάγραμμα 3 4 Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή δέσμευση



Έπειτα υλοποιήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση για εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης και ανεξάρτητη τις εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης. Στον Πίνακα 3.55 παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των εξεταζόμενων μεγεθών και συγκεκριμένα το πλήθος, ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Παρατηρούμε πως ο μέσος όρος των ερωτήσεων της πρόθεσης αποχώρησης είναι αρκετά χαμηλός γεγονός που υποδηλώνει πως οι συμμετέχοντες του δείγματος δεν έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν από την εργασία τους στο δήμο.

Πίνακας 3 55 Μ.Ο. και Τ.Α. Πρόθεση αποχώρησης - ΕΠΥΑ

Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία			
	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	N
ΜΟ Πρόθεση αποχώρησης	2,0576	,82292	81
Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	2,8336	,77497	81

Από τον Πίνακα 3.56 παρατηρούμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων του δήμου και των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης ( $p < 0.001$ ). Αυτό σημαίνει πως υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών για αυτό πραγματοποιείται στη συνέχεια έλεγχος παλινδρόμησης

Πίνακας 3 56 Συσχετίσεις Πρόθεση αποχώρησης και ΕΠΥΑ

Συσχετίσεις			
		ΜΟ Πρόθεση αποχώρησης	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης
Pearson Correlation	ΜΟ Πρόθεση αποχώρησης	1,000	-,418
	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	-,418	1,000
Sig. (1-tailed)	ΜΟ Πρόθεση αποχώρησης	.	<,001
	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	,000	.
N	ΜΟ Πρόθεση αποχώρησης	81	81
	Μ.Ο. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	81	81

Πραγματοποιήθηκε γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση αποχώρησης όπως προκύπτει από την αντίστοιχη κλίμακα του

ερωτηματολογίου και των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης από την αντίστοιχη κλίμακα του ερωτηματολογίου. Για την πραγματοποίηση της παλινδρόμησης οι μεταβλητές θεωρούνται συνεχείς και χρησιμοποιήθηκαν οι μέσοι όροι των κλιμάκων.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA υποδηλώνουν στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματα ( $p < 0.001$ ) (Πίνακας 3.57).

Πίνακας 3 57 ANOVA Πρόθεση αποχώρησης - ΕΠΥΑ

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,488	1	9,488	16,773	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	44,688	79	,566		
	Total	54,176	80			
a. Dependent Variable: MO Πρόθεση αποχώρησης						
b. Predictors: (Constant), M.O. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης						

Πραγματοποιώντας ανάλυση παλινδρόμησης προκύπτει η εξής εξίσωση παλινδρόμησης με βάση τον Πίνακα 3.58:

$$y = 3,317 - 0,444 x_3$$

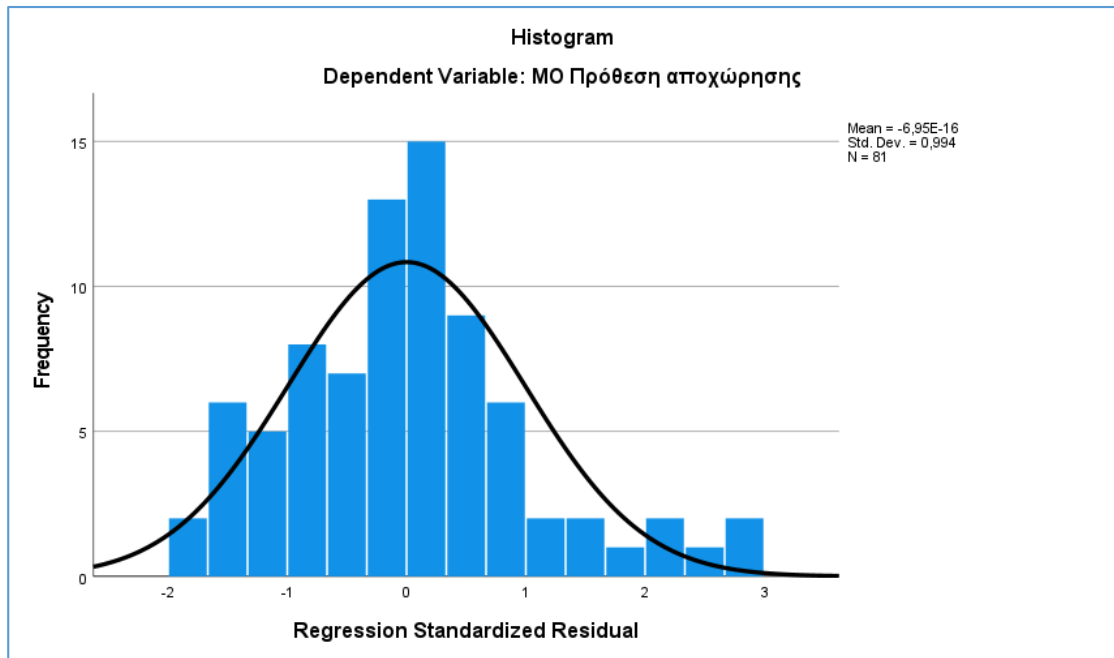
Αυτό σημαίνει πως υπάρχει αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης (εξαρτημένη μεταβλητή) και των ΕΠΥΑ. Με άλλα λόγια, η εφαρμογή ΕΠΥΑ επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων του δήμου.

Πίνακας 3 58 Συντελεστές συσχέτισης για παλινδρόμηση Πρόθεσης αποχώρησης

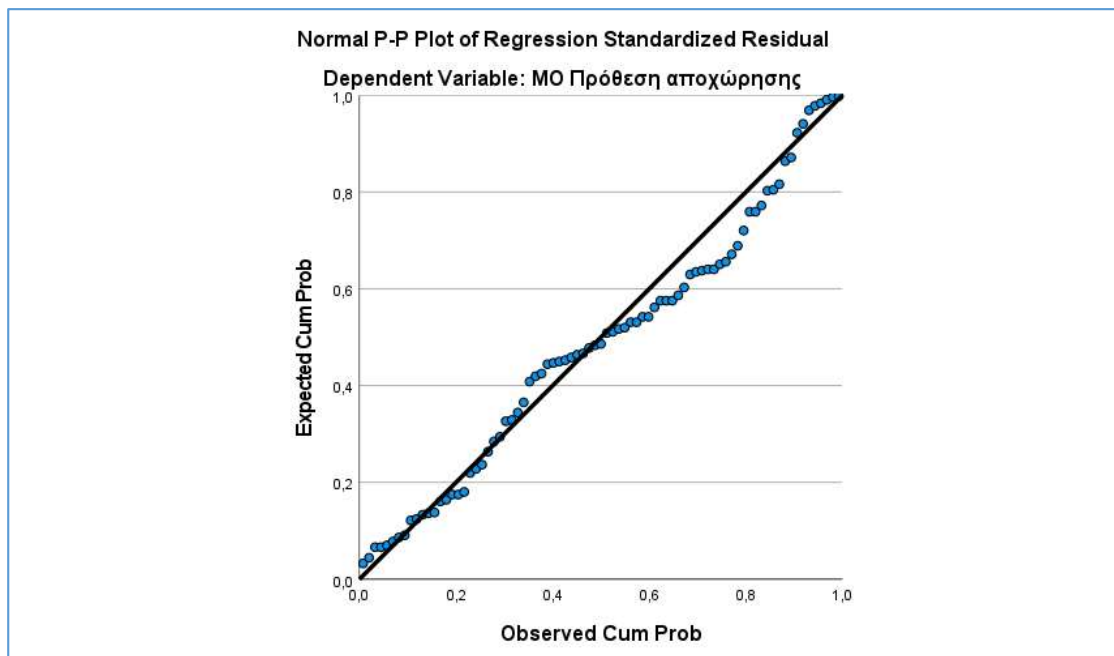
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,317	,319		10,410	<,001
	M.O. Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης	-,444	,109	-,418	-4,095	<,001
a. Dependent Variable: MO Πρόθεση αποχώρησης						

Στα διαγράμματα 3.5 και 3.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ιστογράμματος και της παλινδρόμησης.

Διάγραμμα 3 5 Ιστόγραμμα με εξαρτημένη μεταβλητή την Πρόθεση αποχώρησης



Διάγραμμα 3 6 Παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την Πρόθεση αποχώρησης



Με τις παλινδρομήσεις ολοκληρώνεται η εμπειρική προσέγγιση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## 4 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει τον βαθμό εφαρμογής των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης στους ΟΤΑ Α΄ βαθμού τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προέκυψαν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα για τη σχέση των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με μεταβλητές όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.

Μέσα από την διανομή ενός ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα τα οποία αξιοποιήθηκαν για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα, η εμπειρική έρευνα οδήγησε στην επιβεβαίωση και των τριών ερευνητικών υποθέσεων.

Βρέθηκε πως η εφαρμογή Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, ενώ φαίνεται πως υπάρχει αρνητική επίδραση στην πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν πως εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης στον δήμο. Ωστόσο, η στατιστική ανάλυση υποδηλώνει πως υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης (εξαρτημένη μεταβλητή) και των ΕΠΥΑ, δηλαδή η εφαρμογή των ΕΠΥΑ επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δήμου.

Η οργανωσιακή δέσμευση δεν συγκεντρώνει ιδιαίτερα υψηλή βαθμολογία μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα και βρέθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης ως εξαρτημένης μεταβλητής και των ΕΠΥΑ, δηλαδή η εφαρμογή ΕΠΥΑ επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων του δήμου.

Όσον αφορά στην πρόθεση αποχώρησης φαίνεται πως η βαθμολογία των συμμετεχόντων για τη συγκεκριμένη μεταβλητή είναι αρκετά χαμηλή και αυτό σημαίνει πως οι συμμετέχοντες του δείγματος δεν έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν από την εργασία τους στο δήμο. Από την στατιστική ανάλυση προκύπτει πως υπάρχει



στατιστικά σημαντική και αρνητική σχέση μεταξύ της πρόθεσης αποχώρησης και των ΕΠΥΑ, δηλαδή η εφαρμογή ΕΠΥΑ επηρεάζει αρνητικά την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων του δήμου.

Ως σταθερή μεταβλητή χρησιμοποιήθηκαν οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης καθώς οι υπάλληλοι των ΟΤΑ έχουν τις γνώσεις, τη μόρφωση, κατάρτιση και εμπειρία προκειμένου να τις εφαρμόσουν. Για αυτό στόχος ήταν να εξεταστεί πώς αυτές επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές που είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση αποχώρησης.

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από ορισμένους περιορισμούς. Ο πιο βασικός είναι το γεγονός πως το δείγμα της έρευνας ήταν μικρό ( $N = 81$ ) σε έναν ΟΤΑ με 600 εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα πιθανώς να μην αντιπροσωπεύουν τις απόψεις του συνολικού πληθυσμού στον οποίο απευθύνθηκε η παρούσα έρευνα. Ωστόσο, για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο προκειμένου η έρευνα να είναι αξιόπιστη και έγκυρη. Έτσι, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα μπορούν να γενικευτούν για το συγκεκριμένο δήμο.

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε τα ερευνητικά κενά που υπάρχουν σε θέματα εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Μια ιδέα για μελλοντική έρευνα θα ήταν η μελέτη μιας Περιφέρειας για να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων μελέτης των συγκεκριμένων μεταβλητών μεταξύ δήμων και περιφερειών.

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα ήταν η πιο ενδελεχής μελέτη των ίδιων μεταβλητών που να απευθύνεται όμως μόνο σε διευθυντές και προϊσταμένους τμημάτων οι οποίοι γνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εφαρμογή και χρήση εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης.

## Βιβλιογραφία

Adams, J. S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.

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

Ansari, M. A., Kee, D. M. H., and Aafaqi, R. (2007), Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate, *Leadership and Organization Development*, 28(8), 690-709.

Beecroft, P.C., Dorey, F. and Wenten, M. (2007), Turnover intention in new graduate nurses: a multivariate analysis, *Journal of Advanced Nursing*, 62, 41-52.

Boles, S.J. and Babin, J.B. (1996), On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider, *Journal of Business Research*, 37, 41-50.

Bowling, N.A. and Hammond, G.D. (2008), A meta- analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Scale, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77.

Cook, C. (2004), *Creating High Performance Work Systems*, P.P. Presentation. s.l.: South-Western.

Creswell, J. W. (2012), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Pearson Education Inc, Boston.

Demircioglu, M.A. and Berman, E. (2018), Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service, *The American Review of Public Administration*, 49 (5).

Ekhsan, M. (2019), The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention, *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1 (1), 48-55.

Ekmekçi, A. K. (2011), A Study on Involvement and Commitment of Employees in Turkey, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), 68-73.

Ellickson, M. C. and Logsdon, K. (2001), Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *State and Local Government Review*, 33 (3), 173-184.

Emiroglu, B.D., Akova, O. and Tanriverdi, H. (2015), The relationship between turnover intention and demographic factors, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 382-397.

Faragher, E. B., Cass, M. and Cooper, C. L. (2005), The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis, *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105–112.

Gordon, V., Osgood, J.L. and Phillips, J. (2010), Municipal clerks: Examining a model of job satisfaction, *Public Personnel Management*, 39 (4), 327-352.

Gupta, M. and Sharma, P. (2009), Job satisfaction level among employees: A case study of Jammu region, *IUP Journal of Management Research*, 8 (5), 17.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Herzberg, E. (1966), *Work and the Nature of Man*. Crowell Publications, New York.

Herzberg, F. (1974), Motivation-Hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization, *Organizational Dynamics*, 3 (2), 18-29.

Hoppock, R (1935), *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.

Inass, S. and Vikram, J. (2019), A comparative study of organizational commitment and job satisfaction in the private and government professional educational institutions, *International Journal of Human Resource Management and Research*, 9 (2), 35-46.

Joo, B.-K. and Ready, K.J. (2012), Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality, *Career Development International*, 17 (3), 276-295.

Jun, M., Cai, S. and Shin, H. (2006), TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty, *Journal of Operations Management*, 24 (6), 791-812.

Kee, D. M. H., Ching, S. L., and Ravindran, T. (2020), The influence of HIHRM practices on employee attitude and behavior, *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (8), 2438-2447.

Kee, D.M.H. and Chung, K.S. (2021), Perceived organizational injustice, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A study of MNCs in Malaysia, *International Journal of Business and Society*, 22 (2), 1047-1065.

Khan, I., Nawaz, A., Khan, F., Khan, H., Khan, S. and Kundi, A.H. (2013), The Impact of Commitment and Job Satisfaction on the ITL of Academicians in HEIs of Developing Countries like Pakistan, *Industrial Engineering Letters*, 3, 18-26.

Lee, Y.J. and Wilkins, V.M. (2011), More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations, *Public Administration Review*, 71 (1), 45-56.

Marin Garcia, J.A. and Martinez, J.T. (2016), Deconstructing AMO framework: A systematic review, *Intangible Capital*, 12 (4).

Maslow, A.H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50, 379 – 396.

McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), A three – component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. and Erez, M. (2001), Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.

Mobley, W. H., Horner, S. O. and Hollingsworth, A. T. (1978), An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.

Mosadeghrad, A.M. and Yarmohammadian, M.H. (2006), A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction, *International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services*, 19 (2), 11 –24.

Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic Press, New York.

Mowday, R. T., and Steers, R. M. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247

Moynihan, D.P. and Pandey, S.K. (2007), The role of organizations in fostering public service motivation, *Public Administration Review*, 67 (1), 40-53.

Paul, G. D., and Kee, D. M. H. (2018), Human resource management practices and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support in tertiary institutions in Nigeria, *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 715-722.

Pfeffer, J. (1998), Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, 40 (2).

Platis, C., Reklitis, P. and Zimeras, S. (2015), Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 480 – 487.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603.

Price, J. and Mueller, C. (1986), *Handbook of organizational measurement*. Pitman, Marshfield.

Rai, G. S. (2013), Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can Fair Treatment by Organizations Make a Difference in Their Workers' Attitudes and Behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10 (2), 260-284.

Rainey, H.G. (2009), *Understanding and managing public organizations*, John Wiley Sons, Hoboken, NJ.

Rubel, M. R. B., and Kee, D. M. H. (2015), Perceived fairness of performance appraisal, promotion opportunity, and nurses' turnover intention: The role of organizational commitment, *Asian Social Science Journal*, 11 (9), 183-197.

Rue, L.W. and Byars, L. (2003), *Management, Skills and Application*, McGraw- Hill, New York.

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., and Rimi, N. N. (2017), The mediating role of work-family conflict on role stressors and employee turnover intention relationship in labor-oriented organizations, *Global Business Review*, 18 (6), 1384-1399.

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., and Rimi, N. N. (2017), The mediating role of work-family conflict on role stressors and employee turnover intention relationship in labor-oriented organizations, *Global Business Review*, 18 (6), 1384-1399.

Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσίμαρδος, Π., Μπούας, Κ. (2015), Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της, Conference Paper.

Sari, R.L. and Seniati, A.N.L. (2016), The role of professional commitment as a mediator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher – education institutions. In Amarina A. Ariyando & Hamdi Muluk, Peter Newcombe, Fred P Piercy, E. Kristi Poerwandari & Sri Hartati R. Suradijono. *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Studies*. London: Routledge Taylor & Francis Group.

Schermerhorn, J., Hunt, J. and Osborn, R. (2005), *Organizational Behavior*, John Wiley, New York.

Sena, A. (2020), The Influence of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Professional Commitment on Innovative Behavior of Flight Instructors at the Civil Flight School in Indonesia, *Warta Ardhia Jurnal Perhubungan Udara*, 46 (1), 1-17.

Seniati, A. N. L. and Yulianto, A. (2010), *Pengaruh faktor pribadi dan faktor lingkungan terhadap komitmen profesi dan komitmen organisasi pada dosen perguruan tinggi Jakarta*, Laporan Hasil Riset Unggulan. Universitas Indonesia, Depok.

Snell, S. A. and Bohlander, G. W. (2012), *Managing Human Resources*, 16th Edition, 16. s.l.: South-Western, Cengage Learning.

Spector, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Sue, V. M., and Ritter, L. A. (2011), *Conducting Online Surveys*, SAGE Publications.

Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. and Takeuchi, K. (2007), An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High – Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1069-1083.

Tarigan, V., and Ariani, D. W. (2015), Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention, *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21.

Tett, R.P. and John, P.M. (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46 (2), 259–293.

Tett, R. P. and Meyer, J. P. (2006), Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention, and Turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46, p. 259–293.

Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York.

Weiner, Y. (1982), Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wong, Y., Ngo, H. and Wong, C. (2002), Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures, *Journal of Managerial Psychology*, 17, 580-598.

Zeffane, R., Ibrahim, M. and El Mehairi, R. (2008), Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: the case of utility company in the United Arab Emirates, *Employee Relations*, 30 (3), 237-250.

Zeffane, R. and Melhem, S.J.B. (2017), Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public – private sector comparison in the United Arab Emirates, *Employee Relations*, 39 (7), 1148-1167.

## **Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**



## **«ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΩΝ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ»**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της σχέσης των εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση αποχώρησης. Η μελέτη του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι των ΟΤΑ Α΄ βαθμού αισθάνονται ικανοποίηση από στοιχεία της καθημερινής άσκησης του επαγγέλματός τους, αισθάνονται δέσμευση και αφοσίωση με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και δεν επιθυμούν να αποχωρήσουν από τη θέση τους είναι σημαντικά στοιχεία τόσο για την ατομική εξέλιξη των εργαζόμενων όσο και για τη συνολική αποδοτικότητα των ΟΤΑ. Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται για τους σκοπούς εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

### **Οδηγίες συμπλήρωσης**

- Πριν απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις.
- Σε κάθε ερώτηση δίνετε μόνο μια απάντηση.
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως τις βιώνει ο καθένας και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.
- Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Αν έχετε ερωτήσεις ή χρειάζεστε περαιτέρω διευκρινίσεις παρακαλούμε επικοινωνήστε με τον υπεύθυνο για την έρευνα (Ζορμπά Σουλτάνα, email : XXXX και τηλέφωνο επικοινωνίας XXXX).

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

## Ενότητα Α- Επαγγελματική Ικανοποίηση

Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε διαφορετική απάντηση. Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα τη δεδομένη χρονική στιγμή με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

	1	2	3	4	5
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Γενικά δεν μου αρέσει η εργασία μου.	1	2	3	4	5
2. Σε γενικές γραμμές αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία μου.	1	2	3	4	5
3. Γενικά, μου αρέσει να εργάζομαι στον Δήμο.	1	2	3	4	5

## Ενότητα Β' - Οργανωσιακή Δέσμευση

Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε διαφορετική απάντηση. Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα τη δεδομένη χρονική στιγμή με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Συναισθηματική δέσμευση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος / η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της σταδιοδρομίας μου σε αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
2. Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι δικά μου.	1	2	3	4	5
3. Δεν αισθάνομαι σαν «μέλος της οικογένειάς μου» σε αυτόν τον οργανισμό (*).	1	2	3	4	5

4. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτόν τον οργανισμό (*).	1	2	3	4	5
5. Αυτός ο οργανισμός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα.	1	2	3	4	5
6. Δεν αισθάνομαι έντονη την αίσθηση ότι ανήκω σε αυτόν τον οργανισμό (*).	1	2	3	4	5

Υπόσχεση συνέχισης	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
7. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τη δουλειά μου σε αυτόν τον οργανισμό αυτή τη στιγμή ακόμα κι αν το ήθελα.	1	2	3	4	5
8. Μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραχθεί εάν αποχωρήσω από	1	2	3	4	5

τον οργανισμό μου.					
9. Αυτή τη στιγμή, το να μείνω σε αυτή τη δουλειά σε αυτόν τον οργανισμό είναι θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας.	1	2	3	4	5
10. Πιστεύω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
11. Μία από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της εγκατάλειψης της εργασίας μου σε αυτόν τον οργανισμό θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων αλλού.	1	2	3	4	5
12. Ένας από τους κύριους λόγους	1	2	3	4	5

<p>που συνεχίζω να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό είναι ότι η αποχώρηση θα απαιτούσε σημαντική προσωπική θυσία.</p>					
---	--	--	--	--	--

Κανονιστική δέσμευση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/ η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
13. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στον οργανισμό μου (*).	1	2	3	4	5
14. Ακόμα κι αν ήταν προς όφελός μου, δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να φύγω από την εργασία μου.	1	2	3	4	5
15. Θα ένιωθα ένοχος αν αποχωρούσα τώρα από την εργασία μου.	1	2	3	4	5

16. Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη μου.	1	2	3	4	5
17. Δεν θα έφευγα από τον οργανισμό μου τώρα λόγω της αίσθησης υποχρέωσης απέναντι σε αυτόν.	1	2	3	4	5
18. Χρωστάω πολλά σε αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5

## Ενότητα Γ΄ Πρόθεση αποχώρησης

Σχετικά με τους παρακάτω εξεταζόμενους παράγοντες πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε διαφορετική απάντηση. Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα τη δεδομένη χρονική στιγμή με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Κανονιστική δέσμευση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Σκέφτομαι συχνά να παραιτηθώ από την εργασία μου σε αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
2. Αναζητώ ενεργά κάποια εργασία σε άλλον οργανισμό.	1	2	3	4	5
3. Σχεδιάζω να παραιτηθώ από την εργασία μου το συντομότερο δυνατόν.	1	2	3	4	5



## Ενότητα Δ' - Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης

Σχετικά με τις παρακάτω εξεταζόμενες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης παρακαλούμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε διαφορετική απάντηση. Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα τη δεδομένη χρονική στιγμή με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην εναλλαγή θέσεων εργασίας.					
2. Οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις.					
3. Οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται γύρω από τις ατομικές ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων.					
4. Η διαδικασία επιλογής είναι περιεκτική (χρησιμοποιούνται συνεντεύξεις, τεστ κ.λπ.).					
5. Η διαδικασία επιλογής τονίζει την ικανότητά των εργαζομένων να συνεργάζονται και να εργάζονται σε ομάδες.					
6. Η διαδικασία επιλογής					

περιλαμβάνει τον έλεγχο πολλών υποψηφίων για εργασία.					
7. Η διαδικασία επιλογής επικεντρώνεται στην επιλογή του καλύτερου υποψήφιου, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη εργασία.					
8. Η διαδικασία επιλογής δίνει έμφαση στην προώθηση από μέσα.					
9. Η διαδικασία επιλογής δίνει προτεραιότητα στη δυνατότητα εκμάθησής τους (π.χ. ικανότητα).					
10. Η εκπαίδευση είναι συνεχής.					
11. Τα προγράμματα κατάρτισης είναι περιεκτικά.					
12. Τα προγράμματα κατάρτισης προσπαθούν να αναπτύξουν δεξιότητες και γνώσεις για συγκεκριμένους τομείς.					
13. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δίνουν έμφαση στις εργασιακές εμπειρίες.					
14. Η απόδοση βασίζεται σε αντικειμενικά, ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα.					
15. Οι εκτιμήσεις απόδοσης					

περιλαμβάνουν τη διαχείριση βάσει στόχου με καθορισμό αμοιβαίου στόχου.					
16. Οι εκτιμήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση.					
17. Τα κίνητρα βασίζονται στην απόδοση της ομάδας.					
18. Οι χρηματικές απολαβές σε συνδυασμό με τις παροχές σε είδος είναι εκτεταμένες.					
19. Οι οικονομικές απολαβές (χρηματικές και σε είδος) περιλαμβάνουν υψηλούς μισθούς και επιδόματα (π.χ. ευθύνης).					
20. Το σύστημα κινήτρων συνδέεται με τις δεξιότητες.					
21. Οι οικονομικές απολαβές (χρηματικές και σε είδος) εξαρτώνται από την απόδοση.					

## Ενότητα Ε΄ - Δημογραφικοί και Προσωπικοί Παράγοντες

### 1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

### 2. Ηλικία

- 18-30 έτη
- 31-40 έτη
- 41-50 έτη
- 50+ έτη

### 3. Επίπεδο μόρφωσης

- Λύκειο
- ΑΕΙ/ ΤΕΙ
- ΙΕΚ
- Άλλο

### 4. Θέση εργασίας

---

### 5. Επαγγελματική εμπειρία

- 1-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-20 έτη
- 20+ έτη