Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Ανταμοιβές και Οργανωσιακή Ταύτιση Υπαλλήλων Δημοσίου Τομέα. Η περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ευγενία Πάνου
ΑΡ. *ΜΗΤΡΩΟΥ*:*3033201505227*

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Παναγιώτης Γκορέζης
ΜΕΛΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ:
Ε. Πετρίδου
Π. Γκορέζης
Ν. Γλαβέλη

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2016

Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

Rewards and Organizational Identification of Public Sector Employees. The case of Local Government Units

Evgenia Panou
Registration Number:3033201505227

SUPERVISOR: Gkorezis P.
COMMITTEE MEMBERS:
Petridou, E.
Gkorezis, P.
Glaveli, N.

Corinth, September 2016

Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία-έρευνα κλείνει ο κύκλος στης συμμετοχής μου στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους του καθηγητές-εισηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος που συνέβαλαν ο καθένας με τον τρόπο του στο υπέροχο αυτό ταξίδι της γνώσης. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω:
Στην καθηγήτρια κα. Ευγενία Πετρίδου, η οποία χρόνια πριν μου εμφύσησε ,ως φοιτήτρια προπτυχιακών σπουδών τότε, το ενδιαφέρον και μετέπειτα την αγάπη για το επιστημονικό αντικείμενο της «Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων».
Στον επιβλέποντα της εργασίας μου κ. Παναγιώτη Γκορέζη ο οποίος συνεισέφερε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην ολοκλήρωση της. Η καθοδήγηση και η βοήθεια του ήταν πολύτιμη.
Σε όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα για το χρόνο που διέθεσαν και τους αγαπητούς μου συναδέλφους για την υποστήριξη τους .

Κάτι παραπάνω από ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να απευθύνω στην οικογένεια μου για την ηθική και υλική συμπαράσταση της και ιδιαίτερα στη μικρή μου Μαρίλια για τις ώρες που της έλειψα και για τις ώρες που δεν έπαιξα μαζί της. Με το δικό της τρόπο μου έδωσε να καταλάβω ότι συμμεριζόταν κάθε στιγμή της τόσο σημαντικής για μένα προσπάθειας μου.

Ευγενία Πάνου,
Σεπτέμβριος 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία δανείζεται από τον επιστημονικό κλάδο της οργανωσιακής συμπεριφοράς την έννοια των εργασιακών στάσεων και με γνώμονα ένα περιβάλλον το οποίο υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές διερευνά την έννοια της οργανωσιακής ταύτισης των εργαζομένων σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αλλά και την επίδραση των ανταμοιβών σε αυτή .Ανταμοιβές όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, η αναγνώριση από τον Προϊστάμενο, η ποικιλία δεξιοτήτων αλλά και η επιρροή φαίνεται να σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση.

Η παραπάνω μελέτη και έρευνα είναι σημαντική για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης διότι τα αποτελέσματα κατέδειξαν τον καθοριστικό ρόλο των ανταμοιβών στην οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων. Η ηγεσία και τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να κατανοήσουν και να επικεντρωθούν σε πολιτικές ανταμοιβών και αντίστοιχες διοικητικές πράξεις που δημιουργούν υψηλά επίπεδα ταύτισης. Εργαζόμενοι ταυτισμένοι με τον οργανισμό εκφράζουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές με αποτέλεσμα ο οργανισμός να καλύπτει τις ανάγκες του, να εξελίσσεται και να στελεχώνεται με ικανοποιημένους εργαζομένους που του το ανταποδίδουν.

Λέξεις-κλειδιά: Ανταμοιβές, Οργανωσιακή ταύτιση, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ABSTRACT

The present project borrows from Organizational Behavior the concept of working attitudes and driven by an environment subject to constant changes explores the concept of organizational identification of employees in local authorities and the impact of rewards in it. The present study investigates the effect of rewards on organizational identification of employees at Local Government Unions. Rewards such as interpersonal relationships with colleagues, the recognition by the Superior, the variety of skills and influence seems positively related to organizational identification.

This study and research is important for local authorities because the results showed the importance of rewards on organizational identification of employees. The leaders and managers need to understand and focus on reward policies and corresponding administrative actions that generate high levels of identification. Employees identified with the body have positive attitudes and behaviors leading the organization to meet the needs, evolve and have satisfied employees.

Keywords: Rewards; Organizational Identification; Local Government Unions

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ....1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΟ-ΕΞΕΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ....4
2.1 Η Δημόσια Διοίκηση και τα Χαρακτηριστικά της....4
2.2 Οι Δήμοι και τα Χαρακτηριστικά τους....5
2.3 Η Έννοια της Κοινωνικής Ταυτότητας....6
2.4 Εννοιολογική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Ταύτισης....7
2.5 Οργανωσιακή Ταύτιση και Δέσμευση....9
2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Ταύτιση....11
2.7 Η Έννοια των Ανταμοιβών....12
2.7.1 Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους....13
2.7.2 Επιρροή-Ενδυνάμωση....14
2.7.3 Ποικιλία Δεξιοτήτων των Εργαζομένων....15
2.7.4 Αναγνώριση από τον προϊστάμενο....17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ....18
3.1 Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και Οργανωσιακή Ταύτιση....18
3.2 Επιρροή και Οργανωσιακή Ταύτιση....19
3.3 Ποικιλία Δεξιοτήτων και Οργανωσιακή Ταύτιση....20
3.4 Αναγνώριση από τον προϊστάμενο και Οργανωσιακή Ταύτιση....21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ....23
4.1Δείγμα και συλλογή δεδομένων....23
4.2 Κλίμακες μέτρησης....24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ....27
5.1 Παραγοντική ανάλυση έρευνας....27
5.2 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις....29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ....32
6.1 Συζήτηση....32
6.2 Προτάσεις....34
6.3 Περιορισμοί παρούσας μελέτης-προτάσεις για μελλοντική έρευνα....36
ΕΠΙΛΟΓΟΣ....38
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....39
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ....39
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ....46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σημαντικές προκλήσεις που βιώνουμε σήμερα όπως είναι οι ταχύτατες μεταβολές σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, η άνοδος του Διαδικτύου (Internet), η πολυπολιτισμικότητα του εργατικού δυναμικού, η παγκοσμιοποίηση, οι νέοι ρόλοι στο εργασιακό και οικογενειακό περιβάλλον(Gomez et al., 2015), θα μπορούσαν να μας οδηγήσουν στη σκέψη ότι το ψυχολογικό δέσιμο μεταξύ εργαζομένων και εργασίας τείνει να γίνει πιο αδύναμο.

Από μια άλλη οπτική, θα μπορούσαμε να σκεφτούμε ότι η ψυχολογική επαφή μεταξύ εργαζομένων και του οργανισμού που εργάζονται είναι περισσότερο σημαντική σήμερα τόσο για την ευημερία των εργαζομένων όσο και για τον Οργανισμό κυρίως εξαιτίας των αλλαγών-προκλήσεων που βιώνουμε και αναφέραμε παραπάνω.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις αποτελούν κοινωνικά και οικονομικά συστήματα τα οποία καλούνται να λειτουργήσουν εν μέσω των παραπάνω προκλήσεων. Στελεχώνονται με ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. Δεν μπορούν να πετύχουν χωρίς τις προσπάθειες και τη δέσμευση των εργαζομένων τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, η οργανωσιακή δέσμευση και η ταύτιση τους με αυτή αποτελούν τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Moynihan & Pandey, 2007). Ειδικότερα η οργανωσιακή ταύτιση θεωρείται ως ένα μέσο για την παροχή συνοχής αλλά και βασικό συστατικό της την οργανωσιακής επιτυχίας (Mael & Tetrick, 1992; Pratt, 1998; Reade, 2001; Smidts, Pruyn, & Riel, 2001).Αποτελεί μια έννοια κυρίως ψυχολογική, όπου πλήθος παραγόντων την διαμορφώνουν και την επηρεάζουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, καθώς οφείλεται τόσο σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η προσωπικότητα και οι ατομικές ανάγκες του εργαζομένου, όσο και σε εξωτερικούς, όπως είναι η επιρροή, η ποικιλία δεξιοτήτων, οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους και οι δυνατότητες εξέλιξης.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν εκπονηθεί μελέτες τόσο βιβλιογραφικές όσο και εμπειρικές με σκοπό να διερευνηθεί η έννοια της οργανωσιακής ταύτισης καθώς και οι παράγοντες που σχετίζονται με αυτή (Smidts κ.ά., 2001, Fuller κ.ά., 2006, Erturk, 2010) αλλά και τα αποτελέσματά της (Riketta,2005, Ashforth κ.ά., 2008).

Ωστόσο, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία υπάρχει περιορισμένη έρευνα στον τομέα της ταύτισης με επιμέρους σχέσεις εντός του οργανισμού και των αιτιών που την δημιουργούν καθώς και των αποτελεσμάτων αυτής (Carmeli κ.ά. 2010, Walumbwa κ.ά., 2010, Ersoy κ.ά., 2011, Walumbwa και Hartnell, 2011).

Η παρούσα έρευνα θεωρείται σημαντική, καθώς εστιάζεται στη μελέτη της οργανωσιακής ταύτισης των εργαζομένων σε Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα αλλά παράλληλα εξετάζει συγκεκριμένους παράγοντες/ανταμοιβές οι οποίες διερευνάται αν την επηρεάζουν και σε ποιο βαθμό.

Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α), θα έπρεπε να δίνουν έμφαση στην ταύτιση των εργαζομένων τους. Με τον τρόπο αυτό οδηγούνται σε μεγαλύτερη ικανοποίηση πολιτών-πελατών, αφού οι εργαζόμενοι που νιώθουν ταυτισμένοι πετυχαίνουν ευκολότερα τους στόχους του Οργανισμού αλλά και καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών-πελατών.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι αλλά και η διοίκηση ενός Ο.Τ.Α. χρειάζεται να γνωρίζουν ,να ακούνε, να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων τους στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών .Η ταύτιση των εργαζομένων με τον οργανισμό συνδέεται άμεσα και έχει ουσιαστικό ρόλο στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πολλές έρευνες καταδεικνύουν την επίδραση της οργανωσιακής ταύτισης στην υποκίνηση αλλά και την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων(Herzberg, Maunser & Snyderman, 1993, Ashforth, Harrison και Corley 2008, O'Reilly & Chatman 1986), η οποία με τη σειρά της έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγικότητα, οπότε και καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την συσχέτιση σημαντικών παραγόντων όπως είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, η ποικιλία δεξιοτήτων, η επιρροή αλλά και η αναγνώριση από τον Προϊστάμενο των προσπαθειών του εργαζομένου, με την οργανωσιακή ταύτιση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίοι αποτελούν σημαντικό κομμάτι του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα.

Η εργασία είναι δομημένη σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο που αποτελεί και το παρόν γίνεται η εισαγωγή. Στο δεύτερο κεφάλαιο ακολουθεί μία σύντομη περιγραφή των εννοιών της κοινωνικής ταυτότητας και της οργανωσιακής ταύτισης.

Επίσης, επιχειρείται η διαφοροποίηση των εννοιών της οργανωσιακής ταύτισης και οργανωσιακής δέσμευσης. Στη συνέχεια, αναφέρονται οι ανταμοιβές που σχετίζονται με την Οργανωσιακή Ταύτιση και ακολούθως αναλύονται εκείνες που σχετίζονται με την παρούσα Έρευνα. Αυτές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επιρροή, η ποικιλία δεξιοτήτων και η αναγνώριση από τον Προϊστάμενο έτσι ώστε στη συνέχεια να μπορούν να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν βάσει των πληροφοριών που παρουσιάζονται.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση και ανάλυση των ανταμοιβών/ παραγόντων που ερευνούμε ώστε να καταλήξουμε σε προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο. Γίνεται καταγραφή των βασικότερων ορισμών των εργασιακών ανταμοιβών και εργασιακής ικανοποίησης, των δημοφιλέστερων κλιμάκων μέτρησης οργανωσιακής ταύτισης που έχει σχεδιαστεί από τους Mael και Ashforth (1992). Στη συνέχεια γίνεται επισκόπηση παρόμοιων ερευνών που δείχνουν την σχέση μεταξύ ανταμοιβών και οργανωσιακής ταύτισης .

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας. Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα είναι πρωτογενή, συγκεντρώθηκαν δηλαδή με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με διανομή των ερωτηματολογίων σε υπαλλήλους Δημοσίων Υπηρεσιών (κυρίως σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης) κατά την περίοδο Ιούλιος-Αύγουστος 2016.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας μετά από επεξεργασία των δεδομένων. Γίνεται συσχέτιση των αποτελεσμάτων με παλαιότερες πιθανά έρευνες και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της παρούσας.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας μέσα από την κριτική τους αποτίμηση σε σχέση με τα σύγχρονα ερευνητικά δεδομένα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας, διατυπώνονται προτάσεις προς τη διοίκηση και τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών που αφορούν τρόπους ενίσχυσης της οργανωσιακής ταύτισης των Ανθρωπίνων Πόρων των ΟΤΑ και ακολουθούν προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Η εργασία ολοκληρώνεται παραθέτοντας με τον Επίλογο όπου επιγραμματικά αναφέρονται τα κυριότερα σημεία και της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΟ-ΕΞΕΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

2.1 Η Δημόσια Διοίκηση και τα Χαρακτηριστικά της

Η δημόσια διοίκηση σαν θεσμός και σαν οργάνωση διακρίνεται από τους άλλους κοινωνικούς θεσμούς και οργανώσεις, γιατί περιέχει ειδικά χαρακτηριστικά και ειδικούς στόχους που αντιστοιχούν στο ίδιο το κράτος και από την άλλη στα πλαίσια αυτά, διαθέτει μια δική της σχετική αυτονομία. Συνεπώς η δημόσια διοίκηση δεν είναι αναπαραγωγή μιας όποιας κοινής μορφής οργάνωσης της κοινωνίας ούτε απλή αντανάκλαση της κοινωνικής τάξης, αλλά όπως και το κράτος αποτελεί έναν ενεργό παράγοντα, που τόσο οι στόχοι όσο και η λειτουργία του αλλά και η οργάνωση του αντιστοιχούν πριν απ' όλα στους στόχους του κράτους.
Συνεπώς, διαφέρει από κοινωνία σε κοινωνία ακριβώς γιατί διαφέρει από κοινωνία σε κοινωνία και η φύση του κράτους.

Τα **κύρια χαρακτηριστικά της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης** είναι:

- το μεγάλο μέγεθος της,
- οι γραφειοκρατικές διαδικασίες,
- η έλλειψη αποδοτικότητας & αποτελεσματικότητας,
- το πολύπλοκο νομικό και δικαστικό σύστημα και
- η μη ύπαρξη αξιοκρατίας που οδηγεί πολλές φορές στην διαφθορά.

Στην Δημόσια Διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι αλλά ταυτόχρονα και μια μεγάλη αδυναμία της.
Η αναποτελεσματικότητα σε μεγάλο βαθμό των υπαλλήλων αλλά και η ανισοκατανομή αυτών έχουν ως αποτέλεσμα την υπερστελέχωση στις Κεντρικές Δημόσιες Υπηρεσίες και την έλλειψη Προσωπικού στις Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες.
Η αναποτελεσματικότητα των εργαζομένων κυρίως οφείλεται στο συγκεντρωτισμό αρμοδιοτήτων στις Κεντρικές Υπηρεσίες, στις γραφειοκρατικές διαδικασίες που ακολουθούνται χωρίς δυνατότητες ευελιξίας, τα περιορισμένα προγράμματα

επιμόρφωσης, στη σύγχυση αρμοδιοτήτων και λήψης αποφάσεων αλλά σε πολύ μεγάλο βαθμό και στην νοοτροπία των Δημοσίων Υπαλλήλων που πολλές φορές ακολουθούν την πεπατημένη χωρίς διάθεση αλλαγών και εξέλιξης.

2.2 Οι Δήμοι και τα Χαρακτηριστικά τους

Η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στην οργανωσιακή ταύτιση εργαζομένων για ένα συγκεκριμένο είδος του οργανισμού: τους Ο.Τ.Α οι οποίοι αποτελούν κεντρικό κομμάτι της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Καλούνται να διαχειριστούν ένα μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων από τα καθημερινά προβλήματα και ανάγκες των δημοτών έως ένα μεγάλο αριθμό υποδομών και υπηρεσιών, εξαρτώνται οικονομικά για την επιβίωσή τους από το κεντρικό κράτος αλλά καλούνται να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και τα Ίδια Έσοδα τους. Ακόμη, παρατηρείται σημαντική επικάλυψη και κατακερματισμός αρμοδιοτήτων, μεταξύ Δήμων, Περιφέρειας και Αποκεντρωμένης Διοίκησης που καθιστά την λειτουργία τους αρκετά δύσκολη σε πολλές περιπτώσεις.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης λειτουργούν ως παραγωγοί και προμηθευτές της κοινωνικής πρόνοιας για τους πολίτες, τους επισκέπτες, τις εταιρείες και τους επενδυτές τους (BUURSINK, 1991,Kriekaard, 1993, Van den Berg, Klaassen και Van der Meer, 1990).

Δεδομένης της σημασίας των δήμων για τον χειρισμό των τοπικών υποθέσεων, οι δυνατότητες για τη βελτίωση της λειτουργίας τους είναι επιβεβλημένο να εξευρίσκονται και να εφαρμόζονται άμεσα. Αν και οι δήμοι μπορούν να θεωρηθούν ως οργανισμοί που παράγουν υπηρεσίες όπως κάθε άλλος οργανισμός, ωστόσο τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι διαφορετικά, με την έννοια ότι είναι κυβερνητικές, οργανώσεις παροχής υπηρεσιών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Κατά την τελευταία δεκαετία σύμφωνα με τους Robertson και Ball, (2002), η παροχή υπηρεσιών των δήμων έγινε περισσότερο προσανατολισμένη στα αποτελέσματα των υπηρεσιών που παρέχει αλλά και επικεντρωμένη στους πολίτες-πελάτες

Για τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς τα οικονομικά επιτεύγματα κυρίως αποτελούν παράγοντα επιτυχίας τους (κέρδος),ενώ η επιτυχία σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς μετριέται σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με την επίτευξη των στόχων τους (Kanter & Summers, 1987).

Δεδομένου ότι ένας βασικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων, η σημασία της οργανωσιακής ταύτισης στην συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και η επιρροή της μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη στους ΟΤΑ. Γνώσεις σχετικά με το θέμα αυτό μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους.

2.3 Η Έννοια της Κοινωνικής Ταυτότητας

Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1986) αλλά και ποικίλες βιβλιογραφικές πηγές αποφαίνονται ότι όταν κάποιος συμμετέχει σε μία ομάδα τότε ευκολότερα προσδιορίζει τον εαυτό του και το ίδιο συμβαίνει και στα πλαίσια ενός οργανισμού (Ashforth & Mael, 1989). Σύμφωνα με τους Tajfel και Turner (1979), η κοινωνική ταυτότητα ενός ατόμου αποτελείται από εκείνες τις όψεις της αυτοεικόνας του που προέρχονται από τις κοινωνικές κατηγορίες ή ομάδες στις οποίες θεωρεί ότι ανήκει.

Η παραπάνω θεωρία στηρίζεται στις ακόλουθες τρεις βασικές θέσεις. Αρχική θέση της θεωρίας είναι ότι τα άτομα επιδιώκουν να αποκτήσουν και να διατηρήσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα η οποία συμβάλει θετικά στην αυτοεκτίμησή τους. Ακόμα, η κοινωνική ταυτότητα στηρίζεται σε συγκρίσεις που γίνονται ανάμεσα στην ομάδα που ανήκει κάποιος και σε άλλες ομάδες. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης καθορίζει αν η ταυτότητα είναι θετική ή όχι. Τέλος, η Τρίτη θέση αναφέρεται στο ότι τα μέλη μιας ομάδας που βιώνουν αρνητική ταυτότητα θα επιδιώξουν είτε να φύγουν από την ομάδα κι αν αυτό δεν είναι εφικτό να επιδιώξουν αλλιώς τη θετική διάκριση.

Οι Tajfel και Turner (1979) προσδιόρισαν τρεις ψυχολογικές διαδικασίες που εξηγούν τα αποτελέσματα της **ομαδικής αλληλεπίδρασης**: την κοινωνική κατηγοριοποίηση, την κοινωνική σύγκριση και την κοινωνική ταύτιση.

Συνοπτικά αναφέρουμε τις παραπάνω έννοιες. Ως **κοινωνική κατηγοριοποίηση** ορίζεται η προσπάθεια οργάνωσης των πολλών κοινωνικών δεδομένων σε κατηγορίες. Ορίζει, διαχωρίζει, κατανέμει σε κατηγορίες, αποδίδει χαρακτηρισμούς και με αυτό τον τρόπο «κατηγοριοποιεί» τους ανθρώπους σε ομάδες και κοινωνικές κατηγορίες ως όμοιους, ανώτερους και κατώτερους.

Η **κοινωνική σύγκριση** αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία ενώ τα άτομα μπορεί να έχουν μία σχετικά ξεκάθαρη ιδέα σχετικά με τις ιδιότητες που

χαρακτηρίζουν μια συγκεκριμένη ομάδα, η κοινωνική σύγκριση με άλλες ομάδες θα προσδιορίσει τον τρόπο που τα άτομα αυτά θα συμπεριφερθούν.

Τέλος, η **κοινωνική ταύτιση** αφορά την τάση ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως αντιπροσωπευτικό μέλος μιας κοινωνικής ομάδας, να χρησιμοποιεί ομαδικά χαρακτηριστικά για να περιγράφει τον εαυτό του και να συμπεριφέρεται με βάση τους ομαδικούς κανόνες. Οι ιδιότητες δηλαδή και τα χαρακτηριστικά της ομάδας γίνονται μέρος της προσωπικότητας του.

Η προσωπική μας ταυτότητα, αποτελείται από ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά, όπως ικανότητες και ενδιαφέροντα, αλλά και μια κοινωνική ταυτότητα, που περιλαμβάνει κυριότερα την κατηγοριοποίηση σε ομάδες (Tajfel και Turner, 1985). Μέσα από την κοινωνική ταύτιση ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ψυχολογικά συνυφασμένο με την ομάδα.

Μέσα από το επάγγελμά μας αποκτούμε μία προσωπική επαγγελματική ταυτότητα, ωστόσο, ένα ευτυχισμένο κι επιτυχημένο άτομο είναι εκείνο που μπορεί να φέρει ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής του ζωής.

2.4 Εννοιολογική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Ταύτισης

Σε μια οργάνωση η οποία ορίζεται ως «ένα συγκροτημένο σύνολο ανθρώπινων δραστηριοτήτων και υλικών στοιχείων που συνειδητά αποσκοπεί στην παραγωγή συγκεκριμένου αποτελέσματος» (Μακρυδημήτρης,2003,σελ.62) τα άτομα τα οποία την στελεχώνουν έχουν πολλών ειδών στάσεις και συμπεριφορές.

Συνήθως, ο οργανισμός αποτελείται από τους υπαλλήλους - υφιστάμενους και άτομα σε διοικητικές θέσεις. Τα άτομα που διοικούν έναν οργανισμό είναι εκείνα που κατευθύνουν και επιβλέπουν τις δραστηριότητες άλλων ατόμων σε αυτόν. Κατά τη μελέτη ενός οργανισμού και των μερών που τον απαρτίζουν, είναι απαραίτητο να μελετηθεί η οργανωσιακή συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), η οργανωσιακή συμπεριφορά, είναι όρος ο οποίος αναφέρεται στην επίδραση της συμπεριφοράς των ατόμων, των ομάδων και των δομών , στο πλαίσιο των οργανισμών. Ασχολείται κυρίως με θέματα που αφορούν την απασχόληση και επικεντρώνεται στη συμπεριφορά στο πλαίσιο της εργασίας, της δουλειάς, της συστηματικής απουσίας από την εργασία, του δείκτη κινητικότητας προσωπικού, της παραγωγικότητας, της ανθρώπινης επίδοσης και διοίκησης .Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την οργανωσιακή συμπεριφορά

επικεντρώθηκε σε τρεις στάσεις: την εργασιακή ικανοποίηση, την ταύτιση με την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση (Moynihan & Pandey, 2007).

Όπως επισημαίνουν οι Robbins και Judge (2011), η ταύτιση μετρά το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι ταυτίζονται ψυχολογικά με τη δουλειά τους και θεωρούν το εκτιμώμενο επίπεδο επίδοσής τους σημαντικό για την αυτοεκτίμηση τους. Οι υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο ταύτισης ταυτίζονται έντονα με τη δουλειά που κάνουν και νοιάζονται πραγματικά για αυτή. Τα κεντρικά χαρακτηριστικά της ταυτότητας μιας οργάνωσης/ οργανισμού είναι οι αξίες και οι πεποιθήσεις που βρίσκονται στο όραμα του καθώς και στη δράση του ταυτισμένου υπαλλήλου. Η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα των εργαζομένων με τα παραπάνω χαρακτηριστικά οδηγούν στην οργανωσιακή ταύτιση.

Τις τελευταίες δεκαετίες οι επιστήμονες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν εμβαθύνει την κατανόηση των στάσεων και της συμπεριφοράς των εργαζόμενων, και η οργανωσιακή ταύτιση (organizational identification) αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο έρευνας και σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία ενός οργανισμού.

Αποτελεί μια συγκεκριμένη μορφή κοινωνικής ταύτισης, όπου το άτομο ορίζει τον εαυτό του στο πλαίσιο της συμμετοχής του σε μια συγκεκριμένη οργάνωση/ οργανισμό. Σύμφωνα με τον Van Knippenberg (2000) η οργανωσιακή ταύτιση δημιουργεί μια αίσθηση ενότητας με τον οργανισμό, ότι δηλαδή οι στόχοι του οργανισμού ταυτίζονται με τους προσωπικούς του στόχους. Αυτό με τη σειρά του ενισχύει την παραγωγικότητα, τα κίνητρα και τελικά την απόδοση επειδή η απόδοση καθορίζεται από διάφορους παράγοντες εκτός του άμεσου ελέγχου του ατόμου.

Μια ακόμα σημαντική προσέγγιση της οργανωσιακής ταύτισης είναι ότι αυτή αναφέρεται στον βαθμό ψυχολογικής ταύτισης των ανθρώπων με την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό ταύτισης με την εργασία τους συνδέουν την επίδοση τους σε αυτή με την εκτίμηση για τον ίδιο τον εαυτό τους(Robbins & Timothy,2011).

Σύμφωνα με τους Albert, Ashforth και Dutton (2000,σελ.13-17) : «Η ομορφιά των εννοιών της ταυτότητας και ταύτισης είναι ότι παρέχουν έναν τρόπο της λογιστικής για τον οργανισμό της ανθρώπινης δράσης μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο». Η ταύτιση με οργανισμούς, είναι «μια ενεργή διαδικασία κατά την οποία τα ίδια τα άτομα συνδέουν τα στοιχεία τους σε μια κοινωνική σκηνή» και οι ταυτοποιήσεις μας βοηθούν να κατανοήσουμε τον κόσμο και τις σκέψεις μας και να πάρουμε αποφάσεις (Cheney, 1983).

Ο Tompkins(2005), ήταν ένα από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τη φράση «οργανωσιακή ταύτιση» και υπήρξε πρωτοπόρος στη μελέτη της οργανωσιακής επικοινωνίας. Η Έννοια της οργανωσιακής ταυτότητας ξεκίνησε με την ευρύτερη σκέψη για αυτο-ταυτότητα και την αναγνώριση γενικά. Μετά από πολλά χρόνια έρευνας σε ταυτότητες και αναγνώρισης σε οργανώσεις, οι Cheney και Tompkins (1987) διευκρίνισαν την εφαρμογή των εννοιών αυτών σε οργανισμούς. Η ταύτιση εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό ως ένα μέσο το οποίο εκφράζει ομοιότητες ή συνεργασίες με συγκεκριμένες ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των οργανώσεων (Cheney & Tompkins 1987; Cheney,1983).

Οι Ashforth, Harrison και Corley (2008) παρουσιάζουν τέσσερις λόγους για τους οποίους η οργανωσιακή ταύτιση είναι σημαντική. Αρχικά, για τον προσδιορισμό της έννοιας αυτό-ταυτότητα: είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοπροσδιορίζονται, αποκτάει νόημα η θέση τους στον κόσμο και περιηγούνται με τον σωστό τρόπο σε αυτόν. Ακόμα, υπάρχει μια ουσιαστική ανάγκη του ανθρώπου να αισθανθεί μέρος ενός μεγαλύτερου συνόλου, και ο εντοπισμός σε μια οργάνωση πληροί αυτή την ανάγκη. Επιπρόσθετα, η Οργανωσιακή Ταύτιση συνδέεται με μια σειρά σημαντικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των εργαζομένων, τις επιδόσεις τους και την παραμονή τους στον Οργανισμό που εργάζονται. Ωστόσο, πρόσφατα έχουν αρχίσει να διερευνώνται τα δυνητικά αρνητικά αποτελέσματα της Οργανωσιακής Ταύτισης, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης της δημιουργικότητας και της αντίστασης στην αλλαγή. Τέλος, δημιουργούνται δεσμοί μεταξύ Οργανωσιακής Ταύτισης και άλλων Οργανωσιακών συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, των αντιλήψεων περί δικαιοσύνης αλλά και της έννοιας της εργασίας.

Σημαντικό στοιχείο σε έναν οργανισμό είναι η σχέση μεταξύ πολιτικών και των κανόνων που τον διέπουν αλλά και ο τρόπος που ανακοινώνονται η αποστολή, οι αξίες και η στρατηγική αυτού στα μέλη του και επηρεάζουν τη στάση τους αλλά και τη δύναμη της ταύτισης τους με αυτόν (Cheney, 1983). Η έννοια αυτή άνοιξε το πεδίο της οργανωσιακής ταύτισης σε μελέτες και ερωτήματα σχετικά με τον οργανωσιακό έλεγχο των εργαζομένων μέσω των προσπαθειών για την αύξηση ή τη βελτίωση της οργανωσιακής ταύτισης.

2.5 Οργανωσιακή Ταύτιση και Δέσμευση

Ένας ακόμα λόγος για τον οποίο η Οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί σημαντικό πεδίο έρευνας είναι η ύπαρξη σχέσης μεταξύ ταύτισης και δέσμευσης για την οργάνωση (Tompkins, 2005). Η ταύτιση και η δέσμευση είναι δύο όροι που συνδέονται στενά μεταξύ των εργαζομένων, των επιχειρήσεων ή των ομάδων εργασίας σύμφωνα με τους Riketta και VanDick (2005) .

Αυτό δημιουργεί θετικά αποτελέσματα για στάσεις εργασίας και τις συμπεριφορές συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων, την απόδοση στην εργασία και την ικανοποίηση, ατομική λήψη αποφάσεων, καθώς και την αλληλεπίδραση των εργαζομένων και τη διατήρηση τους (Cheney, 1983;Scott,Corman & Cheney, 1998).

Ο Riketta (2005) υποστήριξε τη μελέτη του κατά πόσον η ταύτιση έναντι της δέσμευσης σε θέματα διάκρισης υφίσταται όχι μόνο θεωρητικά, αλλά και εμπειρικά. Στο πλαίσιο αυτό, αναδείχθηκε ότι η οργανωσιακή ταύτιση και η δέσμευση έχουν διακριτικούς συσχετισμούς. Πιο συγκεκριμένα, η ταύτιση συσχετίζεται λιγότερο έντονα από ότι η δέσμευση με την ικανοποίηση από την εργασία, την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην οργάνωση και πιο έντονα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος σε ώρα εργασίας.

Ακόμα, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι ο Pratt (1998) αναφέρθηκε στην έννοια της διαφοροποίησης των δυο εννοιών σε θεωρητική βάση λόγω της εννοιολογικής βάσης της ταυτότητας: η έννοια του αυτοπροσδιορισμού, το οποίο αποτελεί τον πυρήνα της κοινωνικής ταυτότητας, δεν υπάρχει στη δέσμευση.

Η οργανωσιακή δέσμευση αφορά κύρια την συμπεριφορά των εργαζομένων και την αποτελεσματική τους απόδοση, με την συμπεριφορά, την ομαδική τους δημιουργικότητα, τα χαρακτηριστικά του ρόλου και της εργασίας τους και τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους.

Ενσωματώνει την πίστη των εργαζομένων σε έναν οργανισμό , την προθυμία τους να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια γι΄ αυτόν, το επίπεδο και την αξία του στόχου σε συνάφεια με τον οργανισμό και την επιθυμία τους να διατηρήσουν τη συνεργασία. Ουσιαστικά είναι ο βαθμός στον οποίο συνδέονται με τον οργανισμό και επιθυμούν να παραμείνουν.

Υπάρχουν τρεις (3) τύποι οργανωσιακής δέσμευσης οι οποίοι είναι: η δέσμευση λόγω συνέχειας (υψηλό κόστος αποχώρησης, κίνδυνος μη εξεύρεσης αντίστοιχης εργασίας), η συναισθηματική δέσμευση (ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού) και η κανονιστική δέσμευση (πίεση από τους άλλους). Τα οφέλη για τον οργανισμό είναι η μειωμένη διάθεση αποχώρησης από αυτόν και η διάθεση για

προσφορά και ατομικές θυσίες. Οι τρόποι ανάπτυξης της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ο εμπλουτισμός εργασίας (συμμετοχή στη διαδικασία λήψης απόφασης, ενίσχυση ευθυνών ελέγχου), η ευθυγράμμιση των στόχων και των συμφερόντων του οργανισμού και των εργαζομένων (απόδοση στους εργαζόμενους μεριδίου από τα κέρδη) και η επιλογή νέων εργαζομένων με αξίες που ταυτίζονται με αυτές του οργανισμού.

2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Ταύτιση

Η οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί ιδιαίτερης σημασίας κομμάτι στη μελέτη των στάσεων των εργαζομένων. Ο βαθμός και η ένταση της επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες. Κύριο παράγοντα αποτελούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού. Όταν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων πριν εισέλθουν στο εργασιακό περιβάλλον είναι κοινά με αυτά που αντιπροσωπεύει ο Οργανισμός, τότε οδηγούνται σε υψηλότερου βαθμού οργανωσιακή ταύτιση καθώς αισθάνονται ότι μπορούν να διατηρήσουν μία σταθερή ταυτότητα κατά την παραμονή τους σε αυτή (Dutton, Dukerich& Harquail, 1994).Ακόμα, συντελεί στον βαθμό και ένταση της ταύτισης η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτό-εκτίμηση με επιχειρήσεις/ οργανισμούς υψηλού κύρους (Smidts, Pruyn & Riel, 2001). Η αυτό-εκτίμηση αναφέρεται ουσιαστικά στη συνάφεια των προσδοκιών που έχουμε για τον εαυτό μας και αυτού που πραγματικά είμαστε και η αντίληψη του εργαζομένου για το αν το εργασιακό του περιβάλλον ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του διαμορφώνεται από την άποψη που έχουν σχηματίσει για αυτήν τα άτομα που δεν αποτελούν μέλη της, για παράδειγμα οι πολίτες/πελάτες ή τα μέσα ενημέρωσης. Η ενίσχυση της αυτό-εκτίμησης μπορεί ακόμα να προκύψει και από τα μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να έχει ο εκάστοτε οργανισμός με βάση τα οποία ο εργαζόμενος αποκτά μια ιδιαίτερη ταυτότητα σε αυτόν(Reade, 2001).Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι όταν οι οργανώσεις παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους τους υπάρχει μια τάση για αυτά τα άτομα να αναπτύξουν μια σύνδεση και να ταυτιστούν με την οργάνωση. Η σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Ταύτισης και Αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης αναπτύσσεται περαιτέρω όταν υπάρχει και οργανωσιακή συμμετοχή (Edwards & Peccei, 2010).Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την

Οργανωσιακή Ταύτιση είναι η συμμετοχικότητα των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων η οποία οδηγεί τους εργαζομένους στην αποδοχή των οργανωσιακών στόχων καθώς θα νιώσουν ότι εμπλέκονται ενεργά και στην υιοθέτηση τους ως δικών τους. Με αυτό τον τρόπο αυξάνονται τα κοινά χαρακτηριστικά των εργαζομένων με την επιχείρηση και ενισχύεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι προσδιορίζουν τον εαυτό τους με τα ίδια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. (Ertürk, 2010).

2.7 Η Έννοια των Ανταμοιβών

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το θέμα που μελετούμε είναι απαραίτητο να εξετάσουμε την έννοια των εργασιακών ανταμοιβών δεδομένου ότι μέσω της εργασίας και των ανταμοιβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται συγκεκριμένες ανάγκες και οδηγούνται στο να λειτουργήσουν περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Συγκεκριμένα, οι ανταμοιβές μπορούν να χαρακτηριστούν ως τα «αγαθά που συνήθως λαμβάνουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για τις προσφερόμενες εργασιακές τους δραστηριότητες» (Mueller κ.ά. 1999,σελ. 871).

Ακόμη, σύμφωνα με τους Porter και Lawler *(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001)*, οι ανταμοιβές που προσδοκά το άτομο προσφέροντας τις ικανότητές του σε μια επιχείρηση αποτελούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίησή του, καθορίζοντας ταυτόχρονα τις περαιτέρω προσπάθειές του.

Οι ανταμοιβές γενικά εκλαμβάνονται ως θετικά ερεθίσματα ή γεγονότα και ορίζονται από τις επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά των ανθρώπων(Cameron και Pierce, 1994).

Στην Βιβλιογραφία δεν εντοπίζεται κοινή κατηγοριοποίηση των ανταμοιβών (Guzzo, 1979). Ωστόσο, μεγάλος αριθμός συγγραφέων διακρίνει τις ανταμοιβές σε εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές (Herzberg κ.ά., 1959; Lawler, 1994).

Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι εκείνες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και προέρχονται από τις πράξεις άλλων, όπως είναι οι επιβλέποντες, και οι οποίες είναι συνήθως υπό τον έλεγχο της διοίκησης όπως για παράδειγμα, οι προαγωγές, η εργασιακή ασφάλεια, το γόητρο (Beardwell και Holden, 1994). Οι εξωτερικές ανταμοιβές, σύμφωνα με τον Mottaz (1985) και τους Fisher και Yuan (1998), διακρίνονται σε δύο επιπρόσθετες κατηγορίες: α) στις κοινωνικές, οι οποίες

προέρχονται από την αλληλεπίδραση με τους άλλους εργαζομένους και β) στις οργανωσιακές οι οποίες αφορούν ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζομένους από τη διοίκηση με σκοπό την αποτελεσματικότερη υποκίνηση τους.

Οι εσωτερικές ανταμοιβές πηγάζουν από τον ίδιο τον εργαζόμενο ή τη δουλειά του και είναι περισσότερο άυλες από τις εξωτερικές (Beardwell και Holden, 1994). Παραδείγματα τέτοιων ανταμοιβών είναι η αναγνώριση, η πληροφόρηση, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αυτονομία κ.λ.π

Σύμφωνα με την παραπάνω διάκριση ,οι ανταμοιβές που επιλέχθηκαν στην παρούσα έρευνα ανήκουν κυρίως στην κατηγορία των εσωτερικών ανταμοιβών(αναγνώριση, επιρροή, ποικιλία δεξιοτήτων) αλλά και στην κοινωνική εξωτερική ανταμοιβή των διαπροσωπικών σχέσεων με συναδέλφους .Μελετάμε την επίδραση τους στην οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Είναι πολύ σημαντικό τα διοικητικά στελέχη και, ειδικότερα, τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων να γνωρίζουν ποιες ανταμοιβές θεωρούνται ιδιαιτέρως σημαντικές για τους εργαζομένους έτσι ώστε να εφαρμόζονται τα κατάλληλα συστήματα ανταμοιβών και οι αντίστοιχες πολιτικές (Karl & Sutton, 1998).

2.7.1 Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους

Η ανάγκη του ατόμου να ικανοποιήσει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του, μέσα στον οργανισμό που εργάζεται, τον οδηγεί στο να έρθει σε επαφή με τους υπόλοιπους εργαζομένους και να αναπτύξει μαζί τους διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες ασκούν σημαντική επιρροή στη στάση και συμπεριφορά του.

Σημαντικός παράγοντας καλών διαπροσωπικών σχέσεων είναι η θέληση των εργαζομένων να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον. Οι βοηθητικές συμπεριφορές (helping behaviors) ορίζονται ως πράξεις που οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εκδηλώσουν πέρα από τις τυπικές εργασιακές απαιτήσεις τους και οι οποίες ωφελούν τόσο τους συναδέλφους όσο και την επιχείρηση/οργανισμό (Brief και Motowidlo, 1986).

Οι φιλικές και αλληλοβοηθούμενες διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους που αναπτύσσονται σε ένα ανθρωποκεντρικό εργασιακό περιβάλλον (Corsun και Enz, 1999) είναι αναμενόμενο να οδηγούν σε θετικά συναισθήματα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Σύμφωνα με τους Abdel – Halim(1982), οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους πιθανά θα λειτουργήσουν καθοριστικά ως προς την εκδήλωση θετικών συναισθημάτων όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή ανάμειξη.

Επίσης, οι υποστηρικτικές εργασιακές σχέσεις είναι κρίσιμης σημασίας για τη διατήρηση της ευημερίας και της ψυχικής υγείας των εργαζομένων (Kirmeyer και Lin, 1987).

2.7.2 Επιρροή-Ενδυνάμωση

Ο όρος ενδυνάμωση αναφέρεται σε μια διαδικασία ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, με αποτέλεσμα την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου απόδοσης, χωρίς τη χρήση αυστηρού ελέγχου.

Το ανθρώπινο δυναμικό με την ενδυνάμωση, μπορεί να οδηγήσει τον Οργανισμό σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος(Μπουραντάς Δ,2002).Πρόκειται για μια διαδικασία που βασίζεται στην πληροφόρηση, στην ανταμοιβή και στη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων που θα επηρεάσουν την απόδοση του Οργανισμού.

Μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό σημερινό περιβάλλον στο οποίο οι πολίτες/πελάτες γίνονται ολοένα και περισσότερο απαιτητικοί απαραίτητο στοιχείο κάθε οργανωσιακής δομής αποτελεί η ενδυνάμωση και η δημιουργία ικανών και υπεύθυνων ατόμων που θα προσθέσουν αξία όχι μόνο στον οργανισμό που εργάζονται αλλά και στους εαυτούς τους.

Στον τομέα των υπηρεσιών όπου και επικεντρωνόμαστε με την παρούσα έρευνα αυτό που ικανοποιεί τον πολίτη/πελάτη δεν είναι μόνο το προϊόν αλλά και η ποιότητα παροχής της υπηρεσίας. Επομένως, οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη επίδραση στις αντιλήψεις των πολιτών/πελατών για τις υπηρεσίες που αυτοί απολαμβάνουν (Fulford και Enz, 1995)

Πιο συγκεκριμένα, ο σαφής προσανατολισμός στη μέγιστη ικανοποίηση του πολίτη/ πελάτη, η μεταβλητότητα που διακρίνει τις απαιτήσεις τους αλλά και η δυσκολία στη διαρκή επιτήρηση του εργαζομένου από τον προϊστάμενο του ώστε να αποφευχθούν δυσλειτουργίες προϋποθέτει ότι θα δοθούν πρωτοβουλίες στους εργαζομένους (Korczynski, 2002). Σύμφωνα με τον Gronroos (1990) θα πρέπει να εκχωρείται στους εργαζομένους στον τριτογενή τομέα αυτονομία να δρουν άμεσα και αποτελεσματικά ώστε, με τον τρόπο αυτόν, να ικανοποιήσουν πιθανές απρόβλεπτες απαιτήσεις των πελατών/πολιτών ή να αποκαταστήσουν αποτυχίες κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης τους.

Σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς (Du Gay και Salaman 1992, σελ. 438) ,«οι εταιρίες/οργανισμοί λαμβάνουν ότι μπορούν περισσότερο από τους εργαζόμενους τιθασεύοντας την ψυχολογική τους ανάγκη για αυτονομία και δημιουργικότητα, οδηγώντας την προς την ανάγκη του οργανισμού για ολική πελατειακή ανταπόκριση, τελειότητα και επιτυχία» Παρά τα σημαντικά πλεονεκτήματα των πρακτικών της ενδυνάμωσης, στην αρθρογραφία διατυπώνονται και αρκετά μειονεκτήματα. Όπως αναφέρουν συγγραφείς (Bowen και Lawler 1992; Rafiq και Ahmed 1998) η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή και ανάλογα αυξημένο κόστος κατά τον σχεδιασμό και εφαρμογή των πολιτικών της στελέχωσης και της εκπαίδευσης.

2.7.3 Ποικιλία Δεξιοτήτων των Εργαζομένων

Στην αρθρογραφία της Οργανωσιακής Ταύτισης παρουσιάζεται σημαντικό ερευνητικό κενό στις επιστημονικές εργασίες που συνδέουν τη συγκεκριμένη έννοια με την ποικιλία δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg κ.ά. (1959) ,οι εσωτερικές ανταμοιβές μπορούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Η θεωρία αυτή ενισχύθηκε στη συνέχεια από τη διατύπωση της θεωρίας του μοντέλου των χαρακτηριστικών εργασίας από τους Hackman και Oldham (1975, 1976).

Στο μοντέλο τους ,οι Hackman και Oldham υποστήριξαν ότι πέντε βασικά χαρακτηριστικά εργασίας μπορούν να οδηγήσουν στην εκπλήρωση των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων όπως είναι η αντίληψη του νοήματος της εργασίας, η επίδραση αυτής και, συνεπώς, να αυξήσουν την υποκίνηση, την ικανοποίηση και την απόδοση τους. Ένα εξ' αυτών είναι η ποικιλία δεξιοτήτων που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μια «εργασία προϋποθέτει ποικιλία διαφορετικών δραστηριοτήτων για την περάτωση της και που απαιτεί τη χρήση ενός αριθμού διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων του ατόμου» (Hackman και Oldham 1976, σελ. 257).

Η παραπάνω ανταμοιβή έχει επίδραση σε οργανωσιακές συμπεριφορές όπως αυτή της εργασιακής ικανοποίησης καθώς έχει σημαντική συμμετοχή στις κύριες διαστάσεις της εργασίας οι οποίες οδηγούν σε σημαντικές ψυχολογικές καταστάσεις και εν κατακλείδι σε προσωπικά επαγγελματικά αποτελέσματα(Glisson και Durick, 1988)

Η ποικιλία δεξιοτήτων πιθανώς επιδρά θετικά στην οργανωσιακή ταύτιση καθώς όταν απαιτείται ποικιλία δεξιοτήτων σε μια εργασία, τότε αυτή θεωρείται από τον

εργαζόμενο ουσιαστική και με μεγάλη σημασία (Liden κ.ά., 2000). Η συγκεκριμένη ανταμοιβή επηρεάζει τη διάσταση της επίδρασης διότι ολοκληρώνοντας ένα έργο χρησιμοποιείται πληθώρα δεξιοτήτων και, επομένως, αισθάνεσαι προσωπικά «δεμένος» με τα αποτελέσματα του (Liden κ.ά., 2000). Ο εργαζόμενος που εκτελεί μια εργασία χρησιμοποιώντας διαφορετικές δεξιότητες αισθάνεται σημαντικό επίπεδο αυτονομίας και καθορισμού του τρόπου εργασίας (Hackman και Oldham 1975; Lawler, 1992).

Ο δημόσιος τομέας συνήθως, επιδρά αρνητικά στη φύση των εργασιακών χαρακτηριστικών λόγω του γραφειοκρατικού χαρακτήρα του. Η ρουτίνα και η μονοτονία στην εκτέλεση της καθημερινής εργασίας εντοπίζεται, κατά κύριο λόγο, σε οργανισμούς με μη ευέλικτες οργανωτικές δομές και με μεγάλο βαθμό γραφειοκρατίας όπως είναι οι δημόσιοι οργανισμοί.

Επιπρόσθετα, το εργασιακό περιβάλλον του δημοσίου χαρακτηρίζεται από έλλειψη ποικιλίας και διαφορετικότητας στο σχεδιασμό και στην εκτέλεση της εργασίας (Robertson και Seneviratne, 1995). Όσον αφορά στη χρήση ποικιλίας δεξιοτήτων, υπάρχει σημαντική έλλειψη ερευνών που προσανατολίζονται στη σύγκριση των χαρακτηριστικών εργασίας και, ειδικότερα, της ποικιλίας δεξιοτήτων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τους Bourantas και Papalexandris (1999) λόγω της έντονης γραφειοκρατίας και των σταθερών διαδικασιών και κανόνων που διέπουν το δημόσιο τομέα, οι εργασίες και η εξουσία είναι επακριβώς καθορισμένη. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα έχουν μικρότερη ανάγκη για ευέλικτες και «προκλητικές» εργασίες που απαιτούν σημαντικό εύρος δεξιοτήτων. Σε μια σχετική μελέτη στους δημόσιους υπαλλήλους οι Emmert και Taher (1992) συμπέραναν ότι η ποικιλία δεξιοτήτων δεν ασκεί επενέργεια στην υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση τους.

Ωστόσο, υπάρχουν και μελέτες που καταλήγουν σε αντίθετα αποτελέσματα όπως αυτή των Posner και Schmidt (1982) οι οποίοι σημείωσαν ότι οι εργασίες του δημόσιου τομέα αφενός χαρακτηρίζονται από περισσότερη ποικιλία, αφετέρου εμφανίζουν μεγαλύτερη σημασία σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα

2.7.4 Αναγνώριση από τον προϊστάμενο

Οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων έχουν καθοριστικό ρόλο στην ψυχολογία των εργαζομένων, στην παραγωγικότητα και στα κίνητρα στο χώρο εργασίας.

Η αναγνώριση από τον Προϊστάμενο συνδέεται με την έννοια της ανταμοιβής στο πλαίσιο της ενίσχυσης και της υποκίνησης των εργαζομένων έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίησή τους και κατά συνέπεια η απόδοση και το ενδιαφέρον τους για την εργασία.

Οι Glasscock και Gram (1999) υποστηρίζουν πως η αναγνώριση πρέπει να βασίζεται στην ειλικρίνεια, να είναι δίκαιη και συνεπής, συχνή, ευέλικτη και δημιουργική, κατάλληλη και συγκεκριμένη.

Για την εφαρμογή ενός συστήματος αναγνώρισης υπεύθυνη είναι η διοίκηση η οποία μέσω των Προϊσταμένων καθορίζει το σχεδιασμό των στόχων και τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος για να αναπτυχθεί ένα τέτοιο σύστημα.

Ο προϊστάμενος λοιπόν θα πρέπει να δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε αυτό, να τους εξηγήσει τη λειτουργία και να τους εμπνεύσει. Η επαφή του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του είναι ορθό να είναι άμεση, συνεχής, να αφουγκράζεται τις ανάγκες, τις επιθυμίες τους. Μέσω της παρατήρησης και της διερεύνησης μπορεί να επιλέξει τους κατάλληλους τρόπους έτσι ώστε η αναγνώριση να έχει σημασία για τους εργαζόμενους.

Είναι σημαντικό για την ανθρώπινη ψυχολογία να αναγνωρίζουμε και να μας αναγνωρίζουν, τόσο για μια σταθερή και επίμονη προσπάθεια όσο και για μια καταπληκτική επίδοση.

Αν λειτουργήσει σωστά το σύστημα της αναγνώρισης μπορεί ν αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για τους εργαζομένους με συνέπεια την ολοένα αυξανόμενη ικανοποίησή τους, το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά και την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους , την ενίσχυση των δεσμών και της αφοσίωσης στον Οργανισμό και κατ επέκταση την ταύτιση τους με αυτόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και Οργανωσιακή Ταύτιση

Το 2007 οι ερευνητές Sluss και Ashfroth εισήγαγαν την έννοια της relational identification ή σε ελεύθερη απόδοση στα ελληνικά την ταύτιση του εργαζόμενου με κάποια επιμέρους σχέση. Η relational identification αναφέρεται ως ο (μερικός) ορισμός κάποιου στα πλαίσια του δοσμένου ρόλου σχέσης-τι ουσιαστικά σημαίνει η σχέση για το άτομο (Sluss και Ashfroth 2007). Στο πλαίσιο αυτό, η relational identification μπορεί να βιώνεται μέσα από διαφορετικές σχέσεις εργασίας, όπως, με τους συναδέλφους, με τους προϊσταμένους και με τους υφισταμένους.

Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσει η συσχέτιση των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους αλλά και η αναγνώριση από τον προϊστάμενο σε σχέση με την Οργανωσιακή Ταύτιση.

Οι Οργανισμοί είναι δομημένοι γύρω από διαφοροποιημένους ρόλους, οι οποίοι οργανώνονται για να φιλοξενήσουν αλληλεξαρτήσεις εργασιών, αλλά και τα άτομα στα οποία έχουν ανατεθεί οι ρόλοι αυτοί. Κατά συνέπεια, τα άτομα αλληλεπιδρούν ανάλογα με την ιδιότητά τους (π.χ., ως συνάδελφοι, ως προϊστάμενος, ως ηγέτης κλπ).

Η αντίληψη ενός ατόμου για το άλλο πρόσωπο γίνεται με βάση την ταυτότητα του (Πώς το πρόσωπο αυτό θεσπίζει τον ρόλο-σχέση) και σε μεγάλο βαθμό φιλτράρεται ή ρυθμίζεται από τον προσδοκώμενο ρόλο κατά την οποία η αλληλεπίδραση στηρίζεται(Ashforth & Humphrey,1995).

Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση, την παραγωγικότητα και τελικά την ποιότητα της ζωής τους. Οι αρμονικές σχέσεις, έχουν ζωτική σημασία για τα μέλη της ομάδας που συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό. Προβλήματα και διαφωνίες προκύπτουν σχεδόν σε όλους τους χώρους εργασίας. Η κακή επικοινωνία, οι έντονες αντιπαραθέσεις και οι άσχημες συμπεριφορές, οδηγούν σε ένα δυσλειτουργικό και δυσάρεστο περιβάλλον.

Ο τρόπος προσέγγισης είναι σημαντικός παράγοντας για την επίλυση των διαπροσωπικών προβλημάτων .Στις διαπροσωπικές σχέσεις περιλαμβάνεται η κοινωνική αποδοχή, το «ανήκειν» και το κύρος. Όταν υπάρχει υψηλής ποιότητας διαπροσωπική σχέση μεταξύ συναδέλφων η σχέση αυτή χαρακτηρίζεται από

αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και συνεργασία μεταξύ τους. Η ύπαρξη των στοιχείων αυτών είναι πολύ σημαντική στο να νιώσει ο εργαζόμενος ότι έχει αξία και ότι αποτελεί σημαντικό κομμάτι της οργάνωσης και επομένως να συνδέσει την ταυτότητα του με την οργάνωση (Farmer et al, 2013).

Οι σχέσεις αυτές αποτελούν σημαντικό κομμάτι της ομάδας και κατά επέκταση και του οργανισμού που προσθέτουν αξία στους εργαζομένους. Το αίσθημα αυτό τους ωθεί να νιώσουν ότι αποτελούν ενιαίο σύνολο με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και να υιοθετήσουν τους οργανωσιακούς στόχους ως δικούς τους.

Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τα παραπάνω υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 1: *Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση*

3.2 Επιρροή και Οργανωσιακή Ταύτιση

Σύμφωνα με την έρευνα των Zeithaml, Berry και Parasuraman (1988),η επιρροή και η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων καθώς και η αυτονομία στην εργασία συνδέονται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και μειωμένο στρες της θέσης εργασίας. Σύμφωνα με άλλη έρευνα η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων επιτρέπει στους εργαζόμενους να φέρνουν σε πέρας πιο αποτελεσματικά την εργασία τους(Conger και Kanungo 1988) .

Ο Liden και οι συνεργάτες του (2000) έχουν προτείνει ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση μπορεί να συμβάλει στην οργανωσιακή ταύτιση μέσα από μια διαδικασία ανταπόδοσης. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να εκτιμήσουν οργανισμούς που παρέχουν ευκαιρίες για την έκφραση των συναισθημάτων όπως είναι αυτό του σημαίνοντος, της αξιοσύνης, της αυτοδιάθεσης, της αλληλεπίδρασης και είναι πιθανό προς ανταπόδοση να αφοσιωθούν περισσότερο στην οργάνωση (Kraimer, Seibert, & Liden,1999). Δηλαδή, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν επιρροή στον οργανισμό που εργάζονται τόσο περισσότερο ταυτοποιούνται με τον οργανισμό αυτό.

Οι έρευνες στο πεδίο της ενδυνάμωσης περιλαμβάνουν πολλές προσεγγίσεις. Η θεώρηση της ως μια ψυχολογική διαδικασία που εκτιμά την ενδυνάμωση και τα προαπαιτούμενα της (Spreitzer 1996) και εξετάζει τις συναισθηματικές και ηθικές επιπτώσεις των στρατηγικών ενδυνάμωσης είναι μια σημαντική προσέγγιση καθώς αποτελεί έναν συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις ενέργειες ενδυνάμωσης και τα αποτελέσματα σε διάφορες εργασιακές διαστάσεις (Menon 2001) όπως η εργασιακή

ικανοποίηση ,η Οργανωσιακή δέσμευση αλλά και η Οργανωσιακή ταύτιση . Η ψυχολογική προσέγγιση περιλαμβάνει τόσο την ψυχολογική κατάσταση εκείνων που αποφασίζουν για την μεταφορά αρμοδιοτήτων όσο και εκείνων που τις δέχονται.

Η παροχή στους εργαζομένους μεγαλύτερων ευκαιριών για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, προκλήσεις, υπευθυνότητα, καθώς και αυτοδιάθεση, αναμένεται να οδηγήσει σε πιθανή ανταπόδοση με υψηλότερα επίπεδα ταύτισης για τους οργανισμούς .

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν εξουσιοδοτηθεί από τους διοικούντες , θα έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην οργάνωση. Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθιστά πολύ εύκολο για τους εργαζόμενους να τις αποδεχθούν και να τις θεωρήσουν δικές τους αποφάσεις. Όταν οι εργαζόμενοι δέχονται και θεωρούν τις αποφάσεις δικές τους ,τότε το επόμενο στάδιο είναι η αποδοχή και των οργανωσιακών στόχων και αξιών σε μεγάλο βαθμό. Στη συνέχεια, θα αντιληφθεί τους οργανωσιακούς στόχους ως δικούς τους στόχους. Η κατάσταση αυτή αυξάνει τα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού, ενισχύοντας έτσι τον βαθμό στον οποίο ένας υπάλληλος προσδιορίζει τον εαυτό του με τα ίδια χαρακτηριστικά της οργάνωσης που εργάζεται (Dutton et al., 1994). Ως εκ τούτου, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερο την εξουσία, θα ταυτιστούν περισσότερο έντονα με τον οργανισμό.

Με βάση αυτά τα παραπάνω επιχειρήματα, υποθέτουμε ότι:

Υπόθεση 2: *Η επιρροή σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση*

3.3 Ποικιλία Δεξιοτήτων και Οργανωσιακή Ταύτιση

Καθώς η οργανωσιακή ταύτιση σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ικανοποίηση από την εργασία (O'Reilly & Chatman 1986) και την απόδοση των εργαζομένων (Benkhoff 1997; Lee, 1971), έχει μεγάλη σημασία ο προσδιορισμός των παραγόντων της. Με βάση αυτή την υπόθεση, στην παρούσα μελέτη επιχειρούμε τον εντοπισμό και την συσχέτιση πιθανών παραγόντων της οργανωσιακής ταύτισης. Έναν τέτοιο παράγοντα αποτελεί η ποικιλία δεξιοτήτων στην εργασία.

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1980) η ποικιλία δεξιοτήτων ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μια εργασία απαιτεί μια ποικιλία διαφορετικών δραστηριοτήτων κατά την εκτέλεση της ,περιλαμβάνει τη χρήση ενός αριθμού διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντα του ατόμου

Παρά το γεγονός ότι η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής ταύτισης και πολλών οργανωσιακών παραγόντων που αυτή σχετίζεται ερευνώνται, ωστόσο η σχέση μεταξύ των διαστάσεων εργασίας και της οργανωσιακής ταύτισης έχει σε μικρό βαθμό διερευνηθεί στη βιβλιογραφία. Οι διαστάσεις της εργασίας, δηλαδή η έννοια της αυτονομίας στην εργασία, η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα στην εργασία, η σημαντικότητα της εργασίας , η ανατροφοδότηση, θεωρούνται ως βασικό σύνολο των χαρακτηριστικών εργασίας που έχουν επίπτωση τόσο στις στάσεις όσο και στις συμπεριφορές στο εργασιακό περιβάλλον((Hackman & Oldham 1980).

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι παραπάνω διαστάσεις της εργασίας σχετίζονται τόσο με ψυχολογικά όσο και με αποτελέσματα συμπεριφοράς, όπως η ικανοποίηση από την εργασία (Loher et al. 1985, Fried & Ferris 1987) και η απόδοση σε αυτή (Fried & Ferris 1987).

Στα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών, Hall et al. (1970) διαφαίνεται η θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής ταύτισης και αυτονομίας. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1980), υπάρχουν έξι περισσότερες διαστάσεις στην εργασία. Ως εκ τούτου, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι υπάρχει ένα κενό στη βιβλιογραφία για τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ των λοιπών διαστάσεων της εργασίας και της οργανωσιακής ταύτισης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα μελέτη ερευνά μια ακόμα διάσταση της εργασίας όπως είναι η ποικιλία δεξιοτήτων ως πιθανό παράγοντα της οργανωσιακή ταύτισης.

Υποθέτουμε σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν:

Υπόθεση 3: *Η ποικιλία δεξιοτήτων σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση*

3.4 Αναγνώριση από τον προϊστάμενο και Οργανωσιακή Ταύτιση

Η οργανωσιακή ταύτιση εξ' ορισμού είναι η συμφωνία των ατομικών αξιών των εργαζομένων με τις οργανωσιακές αξίες της επιχείρησης (Hall, Schneider και Nygren , 1970) καθώς και το αίσθημα των εργαζομένων ότι ανήκουν, 'ενώνονται' με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται (Ashforth και Mael, 1989).

Σύμφωνα με τους Lord και Braun(2001), ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την ενσωμάτωση των υφισταμένων σε οργανισμούς και αποτελεί το μέσο σύμφωνα με το οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την επιχείρηση .

Επιπλέον, ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο και η σχέση τους εξετάζονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, μέσω μιας πληθώρας μελετών μέσω (Cooper και Thachero 2010).

Ωστόσο, όσον αφορά την αναγνώριση της ταύτισης του εργαζόμενου με κάποια επιμέρους σχέση (relational identification) δεν υπάρχει επαρκή εμπειρική έρευνα και, ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να συμβάλει στην ενίσχυση της παραπάνω έννοιας

Ο προϊστάμενος θεωρείται από τους εργαζομένους ότι είναι ο κύριος εκπρόσωπος του οργανισμού και είναι αυτός που διαχειρίζεται τις εργασιακές σχέσεις. Επίσης, είναι το μέλος του οργανισμού που φέρει τα πρωτότυπα χαρακτηριστικά της οργάνωσης και ασκεί κοινωνική επιρροή στους εργαζομένους.

Στις υψηλής ποιότητας σχέσεις προϊσταμένου-υφιστάμενου, ο προϊστάμενος παρέχει μεγάλη υποστήριξη και βοήθεια και παράλληλα επειδή θεωρεί έμπιστα τα μέλη του οργανισμού τους αναθέτει σημαντικά καθήκοντα και ευθύνες αλλά τους παρέχει και ευκαιρίες ανέλιξης. Αυτού του είδους η μεταχείριση είναι πιθανό να ωθήσει τους εργαζομένους να πιστέψουν ότι το να αποτελούν μέλη της συγκεκριμένης επιχείρησης ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους.

Επιπλέον, τα άτομα που έχουν διαμορφώσει υψηλής ποιότητας σχέσεις με τον προϊστάμενο τους επειδή λαμβάνουν συμπεριφορές όπως παροχή εξατομικευμένης στήριξης και κινήτρων αισθάνονται ότι έχουν αξία και ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι του οργανισμού.

Το αίσθημα αυτό τους ωθεί να νιώσουν ότι 'ενώνονται' με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και να υιοθετήσουν τους οργανωσιακούς στόχους ως δικούς τους. Επομένως, ενσωματώνοντας τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης στην αυτό-αντίληψή τους θα εμφανίσουν υψηλή οργανωσιακή ταύτιση (Loi, Chan & Lam, 2014).

Η εμπειρική έρευνα του Bartel (2007) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ταύτιση του εργαζομένου με τον προϊστάμενο εντείνει την ταύτιση με τον οργανισμό μέσο του κλίματος επικοινωνίας που ο προϊστάμενος επιβάλλει.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη σύνταξη της ακόλουθης ερευνητικής υπόθεσης:

Υπόθεση 4: *Η αναγνώριση από τον προϊστάμενο σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1Δείγμα και συλλογή δεδομένων

Η δειγματοληψία της παρούσας έρευνας βασίστηκε κυρίως στη μέθοδο της χιονοστιβάδας (snowball). Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη δικτύωση. Κατά το πρώτο στάδιο επιλέχτηκαν άτομα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που επιθυμούμε να μελετήσουμε δηλαδή να είναι εργαζόμενοι στο Δημόσιο και κυριότερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, εντοπίστηκαν όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη της ομάδας αυτής και κατόπιν κλήθηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνα. Στη συνέχεια, τα άτομα αυτά ήρθαν σε επαφή με άλλα άτομα που γνωρίζουν και συμμετείχαν και αυτά στην έρευνα μέχρις ότου συγκεντρωθεί ένα ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος.

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Ιούλιο - Αύγουστο 2016. Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν σε ηλεκτρονικό περιβάλλον μέσω ηλεκτρονικού συνδέσμου.

Στη συνέχεια επιλέχθηκαν τα άτομα που πληρούσαν τα δεδομένα συμμετοχής όπως τα είχαμε ορίσει και τους εστάλη το link μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μαζί με τα ερωτηματολόγια υπήρχε συνοδευτική επιστολή που εξηγούσε το πλαίσιο διενέργειας της, το θέμα της έρευνας και ενημέρωνε ότι κατά τη διεξαγωγή της έρευνας οι απαντήσεις που θα λαμβάνονταν θα ήταν αυστηρά εμπιστευτικές και δεν θα χρησιμοποιούνταν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο ώστε να μην μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και να διαφυλάσσεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Ακόμα, σημειώνουμε ότι εκτυπώθηκαν κάποια αντίτυπα των ερωτηματολογίων τα οποία και δόθηκαν ιδιοχείρως σε άνδρες και γυναίκες οι οποίοι δεν είχαν πρόσβαση στο ηλεκτρονικό αρχείο.

Συνολικά επιστράφηκαν 158 ερωτηματολόγια επαρκώς απαντημένα ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν στην διεξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων. Τα ερωτηματολόγια που δεν ήταν επαρκώς συμπληρωμένα δε χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Από τη μελέτη των δημογραφικών χαρακτηριστικών των 158 εργαζόμενων που έλαβαν μέρος στην έρευνα προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Το ποσοστό των ανδρών του δείγματος ήταν 38,6% και των γυναικών 61,4%. Το 28,5% του δείγματος ήταν απόφοιτοι Α.Ε.Ι, το 27,2% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου,

το 12,7% απόφοιτοι ΤΕΙ, το 24,7% Απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου και μόλις το 7% άλλο επίπεδο εκπαίδευσης. Αναφορικά με την επαγγελματική κατάσταση των ερωτηθέντων η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 83,5% ήταν υπάλληλοι ΟΤΑ και το 16,5% υπάλληλοι άλλων Φορέων του Δημοσίου.

Επίσης, εξετάστηκαν τα εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα και προέκυψε πως το 89,9% εργαζόταν ως μόνιμοι ή Ι.Δ.Α.Χ., το 6,3% ως συμβασιούχοι και το 3,8% ως εκπαιδευόμενοι. Όσον αφορά το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είχε μέσο χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας τα 19 έτη ενώ ο μέσος χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας σε Δημόσιο φορέα ήταν τα 14 έτη.

4.2 Κλίμακες μέτρησης

Στην ενότητα αυτή αναλύονται τόσο οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα όσο και οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις σχετίζονται με τα ατομικά στοιχεία του κάθε ερωτώμενου εργαζόμενου ώστε να σκιαγραφηθεί το προφίλ του με βάση κάποια συγκεκριμένα στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία εστιάζουν στο φύλο (Άνδρας =0, Γυναίκα=1), στο επίπεδο εκπαίδευσης (Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου=0, Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.=1, Απόφοιτος Α.Ε.Ι.=2, Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου=3, Άλλο=4). Ακολουθεί η ερώτηση σχετικά με τον Φορέα Εργασίας (ΟΤΑ=0,Υπουργείο=1, Εκπαίδευση=2, Άλλος Φορέας=3). Οι υπόλοιπες ερωτήσεις του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορούν τα εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων, δηλαδή το καθεστώς εργασίας τους (Μόνιμος/η ή ΙΔΑΧ=0, Συμβασιούχος/α=1, Μετακλητός/η υπάλληλος=2, Άλλο=3), το συνολικό χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας τους και τέλος το χρόνο προϋπηρεσίας τους στον Δημόσιο Τομέα.

Όλες οι ερωτήσεις του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου μετρήθηκαν με βάση την κλίμακα τύπου Likert που είχε εύρος από 1 έως 5, όπου το 1 αντιπροσώπευε την απόλυτη διαφωνία με την υπό εξέταση διατύπωση και το 5 την απόλυτη συμφωνία. Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός τόσο μεγαλύτερος και ο βαθμός κατά τον οποίο το άτομο

αισθάνεται ότι συμφωνεί και βιώνει τις ακόλουθες διατυπώσεις στον εργασιακό χώρο. Αυτούσιο το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α
Οι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου αφορούσαν:

1. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Οι ερωτήσεις σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και τη συσχέτιση τους με την Οργανωσιακή Ταύτιση προέρχονται από τους Abbey κ.ά. (1985). Για την μέτρηση τους αποτυπώθηκαν οι ερωτήσεις No 1 έως No 7 και μερικές από αυτές είναι οι εξής: «Οι συνάδελφοι μου καταλαβαίνουν τα προβλήματα και τις ανάγκες μου», «Η σχέση εργασίας με τους συναδέλφους μου είναι αποτελεσματική».

2. ΕΠΙΡΡΟΗ

Για τον προσδιορισμό της επιρροής σε σχέση με την Οργανωσιακή ταύτιση χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις μέτρησης που έχουν σχεδιαστεί από την Spreitzer (1995).Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο από το No8 έως No11 και η ερώτηση No13 μέρος των οποίων είναι: «Μπορώ να επηρεάσω το πώς κατανέμεται η δουλειά σε μένα και στους συναδέλφους μου», «Μπορώ να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την εργασία μου».

3. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Για τη μέτρηση της ανταμοιβής της αναγνώρισης από τον Προϊστάμενο χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στις έρευνες τους οι Appelbaum και Kamal (2000). Μερικές από αυτές είναι: «Ο/ η προϊστάμενός/ η το αναγνωρίζει όταν κάνω καλά τη δουλειά μου» και «Η δουλειά μου αισθάνομαι ότι αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους μου» Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αντιστοιχούν στις ερωτήσεις No20 έως No22.

4.ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Για την μέτρηση της ποικιλίας δεξιοτήτων χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις μέτρησης από τις έρευνες των Price και Mueller (1986). Αναφέρουμε ενδεικτικά την ακόλουθη : «Έχω την ευκαιρία να κάνω πολλά και ενδιαφέροντα πράγματα στην εργασία μου». Στο ερωτηματολόγιο, η κλίμακα μέτρησης της ποικιλίας δεξιοτήτων αντιστοιχεί στις ερωτήσεις No 24 έως No 27.

5.ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ

Η οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων μετρήθηκε με ερωτήσεις από την κλίμακα μέτρησης που έχει σχεδιαστεί από τους Mael και Ashforth (1992).

Η κλίμακα αυτή επιλέχθηκε λόγω του γεγονότος ότι διαπιστώθηκε αξιοπιστία από Riketta (2005) σε μια μετά-ανάλυση της έννοιας και μετρήθηκε χρησιμοποιώντας πέντε σημεία της κλίμακας Likert. Οι ερωτήσεις αυτές στο ερωτηματολόγιο αντιστοιχούν στις ερωτήσεις No28 έως No33 και ενδεικτικά αναφέρουμε «Όταν κάποιος μιλάει αρνητικά για τον οργανισμό που εργάζομαι, νιώθω σαν να προσβάλλει εμένα.»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την διερεύνηση των υποθέσεων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήσαμε το SPSS 20. Πιο συγκεκριμένα, έγινε ανάλυση των δυαδικών συσχετίσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών μας (διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, αναγνώριση από τον προϊστάμενο, επιρροή, ποικιλία δεξιοτήτων) και της εξαρτημένης (Οργανωσιακή Ταύτιση). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όλες οι υπό-εξέταση ανταμοιβές μας συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή ταύτιση. Κατά συνέπεια, οι παρούσες υποθέσεις υποστηρίζονται από τα εμπειρικά δεδομένα.

Πιο αναλυτικά, αμέσως μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, το επόμενο βήμα ήταν η ανάλυση παραγόντων (factor analysis) ώστε να δούμε πόσο έγκυρες είναι οι ερωτήσεις μέτρησης που χρησιμοποιήσαμε και ακολούθως πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας τους μέσω των δεικτών αξιοπιστίας Cronbach Alpha.Στη συνέχεια αναλύσαμε τις συσχετίσεις των μεταβλητών μας .

5.1 Παραγοντική ανάλυση έρευνας

Στόχος της Ανάλυσης Στοιχείων (Item Analysis) μιας έρευνας είναι να εντοπιστούν τα στοιχεία εκείνα που σύμφωνα με μια σειρά από ψυχομετρικά κριτήρια μπορούν να μετρήσουν με αποτελεσματικότητα το χαρακτηριστικό που μετρά το συγκεκριμένο ψυχομετρικό εργαλείο. Μια από τις μεθόδους Ανάλυσης Στοιχείων είναι η μέθοδος της **Παραγοντικής Ανάλυσης** (**Factor Analysis).**

Σκοπός της Παραγοντικής Ανάλυσης είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν περιεκτικό και ακριβή τρόπο, ώστε να βοηθήσει να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα. Πιο συγκεκριμένα, για τον έλεγχο της εγκυρότητας των ερωτήσεων της παρούσας έρευνας και την μέτρηση των πέντε βασικών μεταβλητών πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο Varimax with Kaiser Normalization όπου ορίστηκαν πέντε (5) παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις πέντε (5) μεταβλητές(Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, Επιρροή, Αναγνώριση από τον Προϊστάμενο, Ποικιλία δεξιοτήτων, Οργανωσιακή Ταύτιση). Μία μέτρηση θεωρείται έγκυρη όταν μετρά ικανοποιητικά όλες τις διαστάσεις της εννοιολογικής κατασκευής (construct) που μας ενδιαφέρει. Στην ερεύνα μας όπως παρατηρούμε στον παρακάτω πίνακα όλες οι ερωτήσεις φόρτωσαν σημαντικά τους αντίστοιχους παράγοντες, αρα το δείγμα είναι κατάλληλο για παραγοντική ανάλυση, **(Πίνακας 1).**

Ακολούθως, προβήκαμε σε έλεγχο αξιοπιστίας των εργαλείων που χρησιμοποιήσαμε. Ο όρος αξιοπιστία αναφέρεται στην ακρίβεια της μέτρησης δηλαδή τα αποτελέσματα των μετρήσεων θα πρέπει να προέρχονται από την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη, και όχι από τυχαίους ή συστηματικούς (και απρόβλεπτους) παράγοντες, ξένους προς την έρευνα. Η αξιοπιστία των μετρήσεων επηρεάζει την αξία των ερευνητικών αποτελεσμάτων

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια για να εξασφαλιστούν τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Για την αξιοπιστία των μετρήσεων έγινε έλεγχος μέσω του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach Alpha.

Ο δείκτης Cronbach Alpha, είναι ένας δείκτης της εσωτερικής συνέπειας του τεστ (internal consistency), και υπολογίζεται από τη συσχέτισης της κάθε ερώτησης του τεστ με την κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά(Cronbach, 1951).

Όταν ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μεγαλύτερος από 0.8 θεωρείται πολύ ικανοποιητικός και υποδηλώνει ότι πράγματι τα επιμέρους στοιχεία ανήκουν στο ίδιο δημιούργημα, ενώ η ελάχιστη αξιόπιστη τιμή είναι το 0,7 (Nunnally, 1978). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ελέγχου παρατηρήθηκαν οι ακόλουθες τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha :

- **Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους = .92**
- **Επιρροή = .89**
- **Αναγνώριση από τον Προϊστάμενο =. 87**
- **Ποικιλία δεξιοτήτων =.82**
- **Οργανωσιακή ταύτιση=.85**

Παρατηρούμε ότι οι παραπάνω τιμές του ξεπερνούν το 0,7 οπότε συμπεραίνουμε υψηλή αξιοπιστία όλων των μεταβλητών του ερευνητικού μας μοντέλου.

Πίνακας 1: Παραγοντική ανάλυση

Rotated Component Matrix

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ				
	1	2	3	4	5
Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους-1	**,808**	,031	,135	,059	,077
Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους-2	**,811**	,086	,216	-,077	,116
Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους-3	**,836**	,098	,220	,023	,162
Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους-4	**,801**	,178	,053	,016	,142
Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους-5	**,788**	,137	,131	,005	,104
Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους-6	**,658**	,203	,343	,108	,276
Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους-7	**,750**	,008	,255	-,049	,246
Επιρροή-1	,207	,050	**,787**	,040	,034
Επιρροή-2	,280	,130	**,817**	,099	,166
Επιρροή-3	,262	,094	**,828**	,079	,019
Επιρροή-4	,209	,260	**,743**	,129	,108
Επιρροή-5	,088	,143	**,729**	,080	,270
Αναγνώριση από τον Προϊστάμενο -1	,354	,056	,178	,018	**,839**
Αναγνώριση από τον Προϊστάμενο -2	,477	,187	,185	,179	**,620**
Αναγνώριση από τον Προϊστάμενο -3	,246	,104	,198	-,040	**,876**
Ποικιλία δεξιοτήτων-1	,172	,445	,056	**,700**	,140
Ποικιλία δεξιοτήτων-2	,178	,444	,135	**,677**	,138
Ποικιλία δεξιοτήτων-3	-,106	-,053	,132	**,897**	,019
Ποικιλία δεξιοτήτων-4	-,066	-,168	,079	**,831**	-,105
Οργανωσιακή Ταύτιση-1	,080	**,882**	,125	,032	,077
Οργανωσιακή Ταύτιση-2	,033	**,815**	,163	,038	-,116
Οργανωσιακή Ταύτιση-3	,108	**,786**	,106	-,111	,043
Οργανωσιακή Ταύτιση-4	,104	**,707**	-,003	,119	,175
Οργανωσιακή Ταύτιση-5	,156	**,762**	,089	,118	,148
Οργανωσιακή Ταύτιση-6	,087	**,839**	,163	,009	,016

5.2 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις

Στην συνέχεια και πιο συγκεκριμένα στον **Πίνακα 2** προχωρούμε στην παρουσίαση και ανάλυση των στατιστικών περιγραφικών στοιχείων των δεδομένων μας, δηλαδή τις μέσες τιμές και τις τυπικές αποκλίσεις .Η μέση τιμή (mean ή average value) του δείγματος είναι η τιμή γύρω από την οποία βρίσκονται συγκεντρωμένες οι τιμές του δείγματος.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τους μέσους όρους παρατηρείται ότι ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος είναι τα 44 έτη και ο μέσος χρόνος εργασιακής εμπειρίας τα 19 έτη. Στον ίδιο πίνακα, παρουσιάζονται και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών.

Πίνακας 2: Στατιστικά Περιγραφικά Στοιχεία

Στατιστικά Στοιχεία

	Φύλο	*Ηλικία*	*Μόρφωση*	*Φορέας Εργασίας*	*Καθεστώς εργασίας*	*Εμπειρία*
Ν(Δείγμα)	158	158	158	158	158	158
Μέσος Όρος	,61	44,16	1,79	,30	,14	18,85
Τυπική Απόκλιση	,488	5,980	1,277	,771	,444	6,988

Αναφορικά με τη συσχέτιση των μεταβλητών γνωρίζουμε ότι υπάρχει πλήθος συντελεστών συσχέτισης. Ο συντριπτικά πιο κοινός από αυτούς είναι ο Συντελεστής Συσχέτισης Pearson(r). Είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται σε μέγεθος από +1.00 μέχρι -1.00 περνώντας και από το 0.00.

Το πρόσημο"+" σημαίνει θετική συσχέτιση δηλαδή, οι Τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται όταν αυξάνονται και της άλλης. Ένα πρόσημο"—" σημαίνει αρνητική συσχέτιση — δηλαδή, οι τιμές μιας μεταβλητής αυξάνονται καθώς μειώνονται της άλλης. Συντελεστής συσχέτισης 1.00 σημαίνει μια τέλεια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Με άλλα λόγια, ένα γράφημα διασποράς των δύο μεταβλητών θα δείξει ότι ΟΛΑ τα σημεία προσαρμόζονται απόλυτα σε μια ευθεία γραμμή. Τιμή 0.00 σημαίνει ότι τα σημεία του γραφήματος διασποράς είναι κατανεμημένα τυχαία γύρω από οποιοδήποτε ευθεία σχεδιαστεί ή είναι διατεταγμένα έτσι ώστε να πλησιάζουν κάποια καμπύλη. Ένας συντελεστής συσχέτισης-0.5 σημαίνει ότι υπάρχει μια μέτρια αρνητική γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Είναι φυσικό ότι μια σχέση του τύπου 0.6 είναι ταυτόσημη σε μέγεθος με μια σχέση-0.6, με τη διαφορά ότι η μια είναι θετική ενώ η άλλη αρνητική. Επίσης, η παρουσία σχέσεων μεγαλύτερων του 1.0 είναι κάτι αδύνατο/άτοπο(και άρα λάθος) .

Από το μοντέλο της παρούσας έρευνας προέκυψε ότι η Οργανωσιακή ταύτιση συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τις ανταμοιβές που επιλέξαμε στο παρόν μοντέλο μας δηλαδή τις διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους ($r=0.277, p<0.01$), την επιρροή ($r=0.319, p<0.01$), την ποικιλία δεξιοτήτων ($r=0.272, p<0.01$) αλλά και την αναγνώριση από τον Προϊστάμενο($r=0.272, p<0.01$). άρα οι υποθέσεις μας επιβεβαιώνονται .

Πίνακας 3: Συσχετίσεις Pearson

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
1.Φύλο											
2.Ηλικία	*-0,99*										
3.Εκπαίδευση	*-0,48*	*-0,67*									
4.Καθεστως Εργασίας	*-0,08*	*-0,3*	***,291****								
5.Επαγγελματική Εμπειρία	*0,73*	***-,231****	*0,029*	*0,062*							
6.Προυπηρεσία στον Δημόσιο Τομέα	*-0,33*	***,734****	*-0,116*	*-0,092*	***-,221****						
7. Διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους	*0,35*	*-0,042*	*-0,134*	*0,026*	*0,094*	*-0,004*					
8. Επιρροή	*0,07*	*0,14*	*-0,109*	*0,024*	*0,114*	***0,160****	***0,504****				
9. Ποικιλία δεξιοτήτων	*-0,96*	*0,127*	*0,126*	*0,096*	*0,054*	***0,162****	*0,135*	***0,272****			
10. Αναγνώριση από τον Προϊστάμενο	*-0,25*	*0,093*	*-0,108*	*0,006*	*0,036*	*0,077*	***0,609****	***0,442****	***,186****		
11. Οργανωσιακή Ταύτιση	*-0,32*	***,183****	*-0,011*	*0,145*	*0,037*	***0,177****	***,277****	***0,319****	***,272****	***,272****	

*** p < .05, ** p <.01**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6.1 Συζήτηση

Το παρόν κεφάλαιο σχολιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας. Στηριζόμενοι στις ερευνητικές υποθέσεις μας λαμβάνουμε από τις απαντήσεις που δόθηκαν χρήσιμα ευρήματα που χρήζουν συζήτησης και σχολιασμού σε σχέση με την υπάρχουσα αρθρογραφία. Στη συνέχεια, με γνώμονα τα αποτελέσματα παρατίθενται ορισμένες προτάσεις προς την αιρετή διοίκηση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και τα διοικητικά στελέχη τους(υπηρεσιακούς παράγοντες).Ακολούθως, αναφέρονται οι περιορισμοί που διέπουν την παρούσα διπλωματική εργασία καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Τελικά συνοψίζεται το παρόν θέμα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διεξαγωγή της έρευνας.

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια από τις αρχικές προσπάθειες μελέτης της οργανωσιακής ταύτισης των υπαλλήλων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Ελλαδικού Χώρου. Οι τέσσερις (4) υποθέσεις που διαμορφώσαμε αφορούν την επίδραση συγκεκριμένων ανταμοιβών στην Οργανωσιακή Ταύτιση των εργαζομένων στους ΟΤΑ.

Η πρώτη ερευνητική μας υπόθεση αφορούσε την σχέση μεταξύ των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους και της οργανωσιακής ταύτισης. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση μεταξύ των δυο. Δηλαδή, όσο καλύτερο είναι το επίπεδο των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων τόσο μεγαλώνει η οργανωσιακή ταύτιση τους με τον οργανισμό. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τη θεωρία των Farmer και συνεργάτες, (2013) οι οποίοι υποστήριξαν την σημαντικότητα της διαπροσωπικής σχέσης μεταξύ συναδέλφων και τη σύνδεση της ταυτότητας του ατόμου με τον οργανισμό που εργάζεται .

Η επόμενη ερευνητική μας υπόθεση αφορούσε την θετική συσχέτιση της επιρροής με την οργανωσιακή ταύτιση. Τα αποτελέσματα της έρευνας επαλήθευσαν την παραπάνω υπόθεση . Το συμπέρασμα αυτό συμφωνεί με την θεωρία των Kraimer, Seibert, & Liden(1999),οι οποίοι έθεσαν την διαδικασία της ανταπόδοσης από την πλευρά των εργαζόμενων ως παράγοντα για την ταύτιση και αφοσίωση τους στον οργανισμό. Το εύρημα αυτό έρχεται να προστεθεί και να ενισχύσει την ήδη υπάρχουσα αρθρογραφία των Dutton et al.(1994), σύμφωνα με την οποία οι

εργαζόμενοι ταυτίζονται περισσότερο με τον οργανισμό όταν αισθάνονται ότι κατέχουν μια μορφή εξουσίας.

Η τρίτη ερευνητική μας υπόθεση αναφέρεται στη θετική συσχέτιση μεταξύ της ποικιλίας δεξιοτήτων και της οργανωσιακής ταύτισης. Πράγματι, το αποτέλεσμα της ανάλυσης συσχετίσεων επαλήθευσε την παραπάνω ερευνητική υπόθεση. Το αποτέλεσμα αυτό συμβαδίζει με τα ευρήματα των Hackman και Oldham (1980) σύμφωνα με τα οποία η ποικιλία δεξιοτήτων θεωρείται ως διάσταση της εργασίας που σχετίζεται με την οργανωσιακή ταύτιση. Εδώ μπορούμε να πούμε ότι προσθέτουμε ένα λιθαράκι ακόμα στην περιορισμένη βιβλιογραφική αναφορά της συσχέτισης μεταξύ ποικιλίας δεξιοτήτων και οργανωσιακής ταύτισης.

Η τέταρτη ερευνητική μας υπόθεση αφορά τη θετική συσχέτιση μεταξύ της αναγνώρισης από τον Προϊστάμενο και της οργανωσιακής ταύτισης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν επαλήθευση και της παρούσας υπόθεσης. Ενισχύονται λοιπόν τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας του Bartel (2007) ο οποίος συμπέρανε ότι η ταύτιση του εργαζομένου με τον Προϊστάμενο ενισχύει την ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό. Ακόμα, το εύρημα μας προστίθεται σε εκείνα που θεωρούν τον Προϊστάμενο ως άμεσα εμπλεκόμενο για την αντίληψη του Οργανισμού από τον εργαζόμενο (Lord & Braun ,1999) καθώς και στην ενσωμάτωση των χαρακτηριστικών του οργανισμού στην αυτό αντίληψη των εργαζομένων (Loi, Chan & Lam, 2014).

Η μελέτη της οργανωσιακής ταύτισης και η σχέση της με ανταμοιβές έχει προκύψει πρόσφατα, τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά στη βιβλιογραφία. Ως εκ τούτου, είναι λογικό ότι μόνο λίγες μελέτες έχουν εξετάσει το συγκεκριμένο μοντέλο.

Έτσι, ο κύριος σκοπός της παρούσας διπλωματικής ήταν να ενισχυθεί η εμπειρική έρευνα εξετάζοντας πέντε πιθανές εκβάσεις ενός μέρους της relational identification, που είναι η οργανωσιακή ταύτιση και η συσχέτιση της με τις τέσσερις μορφές ανταμοιβών που μελετούμε στην παρούσα εργασία.

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας είναι σύμφωνα με τις προαναφερθείσες εμπειρικές μελέτες. Σε γενικές γραμμές, υποστηρίζουν την άποψη ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, η αναγνώριση από τον προϊστάμενο, η ποικιλία δεξιοτήτων και η επιρροή αποτελούν κρίσιμες οργανωσιακές μεταβλητές που επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Πέρα από τη συνεισφορά της παρούσας μελέτης στην έννοια της οργανωσιακής ταύτισης είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η αναφορά της σε υπάλληλους του

Δημοσίου Τομέα και δη στους Εργαζομένους σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης την καθιστά σημαντική διότι αναδεικνύει την ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας σε αυτούς και μπορεί ν αποτελέσει κίνητρο για νέους τρόπους αντίληψης των οργανωσιακών σχέσεων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

6.2 Προτάσεις

Για τις Επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς, η επίτευξη των στόχων τους είναι ο κύριος λόγος για την ύπαρξή τους.

Η εμφύσηση της ιδέας στους εργαζομένους να εργαστούν για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και τις οργανωσιακές αξίες θα πρέπει να είναι κάτι περισσότερο θεωρητικές συζητήσεις και προτροπές.

Η Οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί μια ψυχολογική στάση η οποία επηρεάζει τις γνώσεις των εργαζομένων και τη συμπεριφορά τους με θετικό τρόπο. Ως εκ τούτου, η προώθηση της ταύτισης θα συμβάλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού. Η Διοίκηση και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των Οργανισμών μπορούν να την επηρεάσουν από την έκθεση των εργαζομένων στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να διατηρούν ζωντανούς τους στόχους των οργανισμών, και συνεχώς να επικοινωνούν στους υπαλλήλους τους.

Ακόμα, οι Προϊστάμενοι θεωρείται αναγκαίο να χρησιμοποιούν συνεχώς πρακτικές που να επικεντρώνονται στην μετάδοση των αξιών του οργανισμού και των οργανωσιακών στόχων του, στην τόνωση της δυναμικής της οργάνωσης και να δημιουργούν υψηλά επίπεδα ταύτισης των εργαζομένων.

Θεμέλιο της παραπάνω προσπάθειας αποτελεί η επικοινωνία και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επηρεάσει το βαθμό οργανωσιακής ταύτισης. Η επικοινωνία διευκολύνει την εκτέλεση-ανάθεση καθηκόντων και επηρεάζει τη συμπεριφορά. Χωρίς αυτή, τα άτομα συγκρούονται και οι λύσεις που προκύπτουν είναι ακατάλληλες για τη βιωσιμότητα ενός εργασιακού χώρου. Η δημιουργία άνετης ατμόσφαιρας είναι σημαντική κίνηση σε κάθε εργασία και αποτελεί προϋπόθεση για την αποφυγή σύγκρουσης. Ο κατάλληλος δίαυλος επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο άτομα ή σε ένα σύνολο ατόμων (οικογένεια, φίλοι, σχολείο, εργασία) είναι ο διάλογος. Είναι η τελειότερη μορφή επικοινωνίας, γιατί στηρίζεται στο λόγο, που αποτελεί μέσο έκφρασης των σκέψεων και των συναισθημάτων. Με το διάλογο οι άνθρωποι εξωτερικεύουν τον εσωτερικό τους κόσμο και ανταλλάσσουν σκέψεις. Η αξία του διαλόγου αγγίζει διαφορετικούς τομείς της ζωής των ανθρώπων και τα

οφέλη που προκύπτουν είναι πολλά και διάφορα. Αρχικά, συμβάλλει στην επικοινωνία και στην ομαλή επίλυση διαφορών μεταξύ τους. Η γόνιμη συζήτηση οδηγεί στη δημιουργία σχέσεων ή συσφίγγει τις ήδη υπάρχουσες. Ο διάλογος βοηθάει το άτομο να καλλιεργήσει την προσωπικότητα του, τις κοινωνικές αρετές όπως τον αλληλοσεβασμό και την αλληλοκατανόηση. Επιτρέπει την ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας. Ο άνθρωπος εκφράζει τις απόψεις του στηριζόμενος σε λογικά επιχειρήματα, διευρύνει τους γνωστικούς και πνευματικούς του ορίζοντες, την αντίληψη του και αποκτά πολύπλευρη πραγματικότητα.

Η διοίκηση των Οργανισμών θα πρέπει να επικεντρωθεί και στη βελτίωση του γοήτρου του, αντί να προσπαθεί να μειώσει τις διαφορές μεταξύ του συστήματος αξιών του οργανισμού και των αξίων που κρίνονται σημαντικές από τους υπαλλήλους. Για την προώθηση της οργανωσιακής ταύτισης, μια εσωτερική στρατηγική επικοινωνίας μπορεί να κατευθύνεται προς αυτή κάνοντας ορατό το θετικό κύρος της οργάνωσης.

Από την παρούσα μελέτη ανέκυψε ο σημαντικός ρόλος των ανταμοιβών στην Οργανωσιακή ταύτιση των υπαλλήλων. Η πολιτική των ανταμοιβών καθώς και οι αντίστοιχες διοικητικές αποφάσεις που θα πρέπει να λαμβάνονται για την υλοποίηση τους είναι ιδιαίτερης σημασίας. Η ανάλυση κάθε φορά του εκαστοτε περιβάλλοντος λειτουργίας ενός οργανισμού είναι το πρώτο βήμα που θα πρέπει να γίνεται προς αυτή την κατεύθυνση.

Η αναγνώριση και επιβράβευση των καθημερινών προσπαθειών των εργαζομένων από ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν προϋποθέτει ιδιαίτερο κόπο αλλά ούτε και μεγάλο κόστος. Αντίθετα, τέτοιου είδους συμπεριφορά θα αποφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα για τον Οργανισμό.

Ακόμα, οι διοικήσεις θα πρέπει να σκεφτούν τον τρόπο με τον οποίο θα αυξήσουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για την εργασία τους ,την μείωση του αισθήματος ρουτίνας και την ενίσχυση της χρήσης ποικίλων δεξιοτήτων. Η μειωμένη ευελιξία των διαδικασιών στον Δημόσιο Τομέα μας ωθεί στην πρόταση προς τα διοικητικά στελέχη της κινητικότητας των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Αυτό ωστόσο, θα πρέπει να γίνεται κατόπιν συζητήσεως ώστε να μην θεωρηθεί ως δυσμενής ενέργεια σε βάρος του υπαλλήλου.

Από την παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματα της προτείνεται τόσο στις διοικήσεις των ΟΤΑ όσο και στα στελέχη αυτών να αντιληφθούν τη σημαντικότητα των ανταμοιβών που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις για τους υπαλλήλους τους και να

δώσουν έμφαση σε αυτές προκειμένου να επιτευχθεί σημαντικός βαθμός Οργανωσιακής Ταύτισης των εργαζομένων τους με αυτούς.

6.3 Περιορισμοί παρούσας μελέτης-προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την παρούσα εμπειρική μελέτη είναι ορθό να εξεταστούν υπό το πρίσμα ορισμένων περιορισμών έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν γενικεύσεις.

Καταρχάς, η έρευνα διεξήχθη στον τομέα του Δημοσίου και κυρίως σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης .Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σαφώς και είναι επηρεασμένες από την τοπική κουλτούρα και νοοτροπία της περιοχής που βρίσκονται οπότε δεν μπορεί να γενικευθεί για ολόκληρο τον πληθυσμό(Εργαζομένους σε ΟΤΑ ανά την Ελλάδα).

Ακόμα, λόγω της σημερινής δύσκολης εποχής που βιώνουμε τόσο σε κοινωνικοοικονομικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο είναι πιθανό το παρόν ερωτηματολόγιο να αντιμετωπίστηκε με σχετική απαξίωση.

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν αφορούν προσωπικές αξιολογήσεις-εκτιμήσεις και αυτό συνιστά από μόνο του περιορισμό διότι στοιχεία που αφορούν την συμπεριφορά και εκτιμήσεις του εαυτού μας ενδεχομένως να μας δίνουν λανθασμένες πληροφορίες. Αντικειμενική μέτρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων θα μπορούσε να διεξαχθεί για την επαλήθευση του αντίκτυπου των ανταμοιβών που μελετήσαμε σε σχέση με την Οργανωσιακή Ταύτιση των εργαζομένων στους ΟΤΑ ενδεχόμενα με τη χρήση ενός νέου δείγματος εργαζομένων.

Ένας δεύτερος περιορισμός είναι ότι οι συσχετίσεις , από μόνες τους, δεν μπορούν να αποτελέσουν αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με την αιτιώδη συνάφεια. Αν και η θεωρία καθοδηγείται από τις υποθέσεις μας σχετικά με αιτιώδεις σχέσεις, οι ροές αντίπαλης συνάφειας δεν μπορούν να αποκλειστούν. Περαιτέρω έρευνα θα πρέπει να καθορίσει τις αιτιώδεις υποθέσεις στο μοντέλο μας.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αποτελούν αντικείμενο για τη στάση της Οργανωσιακής Ταύτισης των εργαζομένων και των ΟΤΑ. Οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν για το σύνολο των εργαζομένων σε ΟΤΑ και όχι για κάθε δήμο ξεχωριστά. Περαιτέρω έρευνα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ενδεχομένως ένα μεγαλύτερο δείγμα του δημοσίου τομέα, όχι μόνο για τη βελτίωση της γενίκευσης των αποτελεσμάτων, αλλά και για την αξιολόγηση των διαφορών μεταξύ των δήμων

και διαφορετικών τύπων οργανώσεων του Δημοσίου Τομέα, όπως για παράδειγμα, Υπουργεία.

Ωστόσο, παρά τους παραπάνω περιορισμούς, τα αποτελέσματα της παρούσας εμπειρικής έρευνας παρέχουν αρκετές γνώσεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των ανταμοιβών των διαπροσωπικών σχέσεων με συναδέλφους, της αναγνώρισης από τον Προϊστάμενο, της ποικιλίας δεξιοτήτων αλλά και της επιρροής σε σχέση με την οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων και την υποστήριξη των οργανωσιακών στόχων. Περισσότερο αναλυτική έρευνα είναι απαραίτητη για να κατανοήσουμε πλήρως τις σχέσεις μεταξύ των παραπάνω εννοιών. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να δώσει εικόνα στην εφαρμογή του μοντέλου σε άλλους οργανισμούς (π.χ. κερδοσκοπικές οργανώσεις) και να υπάρξει σύγκριση αποτελεσμάτων. Επιπλέον, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για να επιβεβαιωθεί και να ενισχύσει τα ευρήματα και το μοντέλο μας, με έναν τρόπο που θα ωφελήσει τη μελέτη των οργανισμών

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η οργανωσιακή ταύτιση αποτελεί μια εσωτερική ψυχολογική διεργασία ιδιαίτερα σημαντική στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η σημασία της αναδεικνύεται ολοένα και περισσότερο στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και ειδικότερα στις υπηρεσίες που υπάρχει άμεση επαφή και επικοινωνία των εργαζομένων με τους πολίτες/πελάτες.

Για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο βαθμός ταύτισης των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού με αυτόν. Εάν αισθάνονται οι εργαζόμενοι ψυχολογικά δεμένοι με τον οργανισμό που εργάζονται τότε συναναστρέφονται με τους πολίτες πελάτες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προσπαθώντας να παρουσιάσουν την καλύτερη εικόνα του οργανισμού μέσω των υπηρεσιών που προσφέρονται σε αυτούς.

Ωστόσο, παρά το σημαντικό ρόλο της οργανωσιακής ταύτισης οι εμπειρικές μελέτες είναι σχετικά περιορισμένες. Έρευνες που μελετούν τη σχέση των ανταμοιβών με την οργανωσιακή ταύτιση παρουσιάζονται σε μικρό αριθμό και αποσπασματικές Σημαντικό έλλειμμα παρατηρείται στη μελέτη της οργανωσιακής ταύτισης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια από τις αρχικές προσπάθειες διερεύνησης της παραπάνω έννοιας στους ΟΤΑ η οποία επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα της οργανωσιακής ταύτισης αλλά και των ανταμοιβών που σχετίζονται με αυτή στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συνεισφέρει σημαντικά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Το τελικό συμπέρασμα στο οποίο οδηγούμαστε μέσα από τα αποτελέσματα της παρούσας εμπειρικής έρευνας είναι ότι οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό θα πρέπει να επιδιώκουν την όσο το δυνατό εντονότερη ταύτιση των εργαζομένων τους λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη ότι αυτή επηρεάζεται, πρωτίστως, από εσωτερικές ανταμοιβές όπως είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η αναγνώριση από τον προϊστάμενο, η επιρροή αλλά και από τις ανταμοιβές των διαπροσωπικών σχέσεων.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- *Καφέτσιος, Κ., Βούζας, Φ., Πετρούλια, Ι. & Τζίμα, Γ. (2007). Διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία: Η επίδραση της κοινωνικής στήριξης στα συναισθήματα και την ικανοποίηση από την εργασία.ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ Ελληνικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων*
- *Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώναστο εργασιακό περιβάλλον, Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.*
- *Μακρυδημήτρης Α. (2003), Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Αθήνα, Καστανιώτης, «Τι πρέπει να προσέχει κανείς όταν διοικεί», Οικονομικός Ταχυδρόμος, φ.19(2557)(8 Μαΐου), Αθήνα, σελ.62.*
- *Μπουραντάς, Δ. 2002. Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές,Αθήνα,Εκδόσεις Γ. Μπένου.*
- *Παπαλεξανδρη Ν. & Μπουραντας Δ.(2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων»,Εκδόσεις Μπένου,Αθήνα*

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- *Abbey, A., Abramis, D.J. and Caplan, R.D. (1985), "Effects of different sources of social support and social conflict on emotional well - being", Basic and Applied Social Psychology, Vol. 6 No. 2, pp. 111-129.*
- *Abdel - Halim, A.A. (1982), "Social support and managerial affectiveness responses to job stress", Journal of Occupational Behaviour, Vol. 3 No. 4, pp. 281-295*
- *Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. Academy of Management Review,25(1), 13-17.*
- *Appelbaum, S. and Kamal, R. (2000), "An analysis of the utilization and effectiveness of non - financial incentives in small business", Journal of Management Development, Vol. 19 No. 9, pp. 733-763.*
- *Ashforth, B., Harrison, S. and Corley, K. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. Journal of Management, 34(3), 325-374*

- *Ashforth, Blake E., and Fred Mael. (1989). "Social identity theory and the organization." Academy ofManagement Review*
- *Beardwell, I. and Holden, L. (1994), Human resource management: a contemporary perspective, Pitman Publishing.*
- *Bourantas, D. and Papalexandris, N. (1999), "Personality traits discriminating between employees in public and in private - sector organizations", The 188 International Journal of Human Resource Management, Vol. 10 No. 5, pp. 858-869*
- *Bowen, D. and Lawler, E. (1992), "The empowerment of service workers: what, why, how and when", Sloan Management Review, Vol. 33 No. 3, pp. 31-39.*
- *Brief, A. and Motowildo, S. (1986), "Prosocial organizational behaviors", TheAcademy of Management Review, Vol. 11 No. 4, pp. 710-725.*
- *Buursink, Jan. (1991). Steden in de markt: Het élan van citymarketing. Muiderberg: Dick Coutinho (in Dutch).*
- *Cameron, J. and Pierce, W. D. (1994), "Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: Ameta-analysis", Review of Educational Research 64, pp. 363-423.*
- *Carmeli, A., Gelbard R.καιGefen D., 2010. The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance, Leadership Quarterly, 21: 339-349.*
- *Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. Communication Monographs, 50, 342-362.*
- *Cheney, G., & Tompkins, P. (1987). Coming to terms with organizational identificationand commitment. Central States Speech Journal, 38, 1-15.*
- *Corsun, D. and Enz, C. (1999), "Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support - based relationships", Human Relations, Vol. 52 No.2, pp. 205-224.*
- *Deci, E. (1975), "Intrinsic Motivation", Plenum Press, New York, NY.*
- *Du Gay, P. and Salaman, G. (1992), "The cult(ure) of the customer", Journal of Management Studies, Vol. 29 No. 5, pp. 615-633.*

- *Dutton, J.E., Dukerich J.M. and Harquail, C.V. (1994), Organizational Images and Member Identification, Administrative Science Quarterly, 39.*
- *Edwards, M. R. and R. Peccei (2010). 'Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model,Journal of Personnel Psychology,9(1),17-26.*
- *Emmert, M.A. and Taher, W.A. (1992), "Public sector professionals: the effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement",American Review of Public Administration, Vol. 22 No.1, pp. 37-48.*
- *Ersoy N., Born M., Derous E. and Molen H., 2011.Antecedents of organizational citizenship behavior among blue- andwhite-collar workers in Turkey, International Journal of Intercultural Relations 35 (2011) 356– 367.*
- *Ertürk A (2010). Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust onthe Associations Between Empowerment, Organizational Support, and Identification. European Journal of Workand Organizational Psychology, 19(4), 409-441.*
- *Fisher, C.D. and Yuan, X.Y. (1998), "What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses", The International Journal of HumanResources Management, Vol. 9 No. 3, pp. 516 – 528.*
- *Fulford, M. and Enz, C. (1995), "The impact of empowerment on service employees", Journal of Managerial Issues, Vol. 7 No. 2, pp. 161-175.*
- *Guzzo, R.A. (1979), "Types of rewards, cognitions and work motivation", The Academy of Management Review, Vol. 4 No. 1, pp. 75-86.*
- *Glasscock S. – Gram K (1999), Workplace Recognition, London, Bt Batsford Ltd.*
- *Glisson, C. and Durick, M. (1988), "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 33 No. 1, pp. 61-81.*
- *Gronroos, C. (1990), Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition. MA Lexington Books, Lexington.*
- *Hackman, J. and Oldham, G. (1975), "Development of the job diagnostic survey",Journal of Applied Psychology, Vol. 60 No. 2, pp. 159-170.*

- *Hackman, J. and Oldham, G. (1976), "Motivation through the design of work: test of a theory", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16 No. 2, pp. 250-279.*
- *Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). Work redesign,(Addison-Wesley, Reading, MA).*
- *Hall, Douglas T., Benjamin Schneider., and Harold T. Nygren. (1970). "Personal factors in organizational identification." Administrative Science Quarterly 15 (2), 176-190.*
- *Herzberg, F. (1966), "Work and the Nature of Man", Cleveland, OH: World Publishing*
- *Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), The motivation to work (2nd ed), Wiley, New York.*
- *Herzberg, F., Maunser, B. & Snyderman, B. (1993). The Motivation to Work. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers.*
- *Kanter, Rosabeth M., and David V. Summers. (1987). "Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple constituency approach." In Powell, Walter W. (eds.), The nonprofit sector: A research handbook, 154-166. New Haven: Yale University Press.*
- *Karl, K.A. and Sutton, C.L. (1998), "Job values in today's workforce: a comparison of public and private sector employees", Public Personnel Management, Vol. 27 No. 4, pp. 515-527.*
- *Kirmeyer, S.L. and Lin, T.R. (1987), "Social support: its relationship to observed communication with peers and superiors", The Academy of Management Journal, Vol. 30 No. 1, pp. 138-151.*
- *Korczynski, M. (2002), Human resource management in service work, London: Palgrave.*
- *Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as amultidimensional construct: A test of construct validity. Educational and Psychological Measurement, 59, 127–142.*
- *Kriekaard, J.A. (1993). City marketing management (Publication 93/03/CM). The Netherlands, Erasmus University Rotterdam: Rotterdams Instituut voor Bedrijfseconomische Studies (in Dutch).*

- *Lawler, E. (1994), Motivation in work organizations, Jossey - Bass, San Francisco.*
- *Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. Journal of Applied Psychology, 85, 407–416.*
- *Luis R. Gomez Mejia, David Balkin and Robert Cardi (seventh edition)Managing Human Resources(2015).*
- *Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification.Educational and Psychological Measurement,52, 813–824.*
- *Menon T Sanjay, (2001), "Employee empowerment: a integrative psychological approach",Applied Psychology an international review, Vol 50, No 1, pp 153-180.*
- *Mottaz, C.J. (1985), "The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction", The Sociological Quarterly, Vol. 26 No. 3, pp. 365-385.*
- *Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. Public Administration Review 67(1): 40-53.*
- *Mueller, C.W., Iverson, R.D. and Jo, D.G., (1999), "Distributive justice evaluations in two cultural contexts: a comparison of U.S. and South Korean", Human Relations, Vol. 52 No. 7, pp. 869-893.*
- *Porter, L.W. and Lawler, E.E. (1968), "Managerial Attitudes and Performance", Homewood, IL: Dorsey Press.*
- *Posner, B.Z. and Schmidt, W.H. (1982), "Determining managerial strategies in the public sector: what kind of people enter the public and private sectors? An updated comparison of perceptions, stereotypes, and values", Human Resource Management, Vol. 21 No. 2-3, pp. 35-43.*
- *Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), Identity in organizations (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.*
- *Price, J. and Mueller, C. (1986), Absenteeism and turnover of hospital employees, JAI Press.*

- *Rafiq, M. and Ahmed, P. (1998), "A customer - oriented framework for empowering service employees", Journal of Services Marketing, Vol. 12 No. 5, pp. 379-396.*
- *Reade, C,2001 "Antecedents of organization-al identification in multination-al corporations: Fostering psy-chological attachment to thelocal subsidiary and the globalorganization." InternationalJournal of Human ResourceManagement, 12:1269-129.*
- *Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66, 358-384.*
- *Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison ofthe strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. Journal of Vocational Behavior, 67, 490–510.*
- *Robbins, S. Judge, T. (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίεις, Εκδόσεις Κριτική.*
- *Robertson, P.J. and Seneviratne, S.J. (1995), "Outcomes of planned organizational change in the public sector: a meta - analytic comparison to the private sector", Public Administration Review, Vol. 55 No. 6, pp. 547-558.*
- *Robertson, Robert., and Rob Ball. (2002). "Innovation and improvement in the delivery of public services: the use of quality management within local government in Canada." Public Organization Review: A Global Journal 2 (2), 387-405.*
- *Scott, C., Corman, S. and Cheney, G. (1998). Development of a Structurational Model of Identification in the Organization. Communication Theory, 8(3), 298-336.*
- *Smidts, A., Pruyn, A. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Academy of Management.*
- *Spreitzer G ,(1996), "Social characteristics of psychological empowerment", Academy of Management Journal, Vol 39, No 2, pp 483-504.*
- *Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations (pp. 33-48). Monterey, CA: Brooks/Cole.*

- *Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.) Psychology of Intergroup Relations(pp. 6-24). Chicago:Nelson-Hall.*
- *Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The socialidentity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations. Chicago: Nelson-Hall.*
- *Tompkins, P. (2005). Apollo, Challenger, Columbia: The Decline of the Space Program, A Study in Organizational Communication. Roxbury Publishing Company: Los Angeles, California.*
- *Van den Berg, Leo., Leo H. Klaassen., and Jan van der Meer. (1990). Strategische city-marketing. Schoonhoven: Academic Service (in Dutch).*
- *Van Knippenberg, D. και Schie E., 2000. Foci and correlates of organizational identification, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73: 137-147.*
- *Walumbwa, F. και Chad H., 2011. Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84:153-172*
- *Walumbwa, F., Wang P., Wang H., Schaubroeck J .και Avolio B., 2010. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, Leadership Quarterly,21: 901-914*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Στα πλαίσια του διατμηματικού προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» έχει συνταχθεί το παρακάτω ερωτηματολόγιο για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας .

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα **αποσκοπεί στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στο χώρο του δημοσίου τομέα.**

Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.**

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Ευγενία Πάνου,
Τηλ. επικοινωνίας:6978 897875

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Ηλικία

☐

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου ☐ Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. ☐

Απόφοιτος Α.Ε.Ι. ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου ☐

Άλλο: _____

4.Σε ποιον φορέα του Δημοσίου εργάζεστε?

ΟΤΑ Υπουργείο

Εκπαίδευση Άλλος φορέας

……..

Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η ή ΙΔΑΧ ☐ Συμβασιούχος/α ☐

Μετακλητός/ή υπάλληλος ☐ Άλλο ☐

6. Συνολικός χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

☐

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα

☐

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		**Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο <u>βαθμό συμφωνίας διαφωνίας</u> σας με τις παρακάτω απόψεις.**

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

Απόψεις					
Οι συνάδελφοι μου καταλαβαίνουν τα προβλήματα και τις ανάγκες μου	1	2	3	4	5
Οι συνάδελφοι μου, μου έχουν τόση εμπιστοσύνη που θα υπεραμύνονταν και θα δικαιολογούσαν τις αποφάσεις μου αν δεν ήμουν παρών για να το κάνω εγώ	1	2	3	4	5
Η σχέση εργασίας με τους συναδέλφους μου είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5
Η σχέση μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλή	1	2	3	4	5
Μπορώ να βασίζομαι στους συνάδελφους μου να με βγάλουν από μια δύσκολη θέση όταν το έχω πραγματικά ανάγκη	1	2	3	4	5
Οι συνάδελφοι μου αναγνωρίζουν τις δυνατότητές μου	1	2	3	4	5
Οι συνάδελφοι μου θα με βοηθούσαν με όποιο τρόπο μπορούσαν προκειμένου να λύσω προβλήματα στη δουλειά	1	2	3	4	5
Μπορώ να επηρεάσω το πώς κατανέμεται η δουλειά σε μένα και στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Μπορώ να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την εργασία μου	1	2	3	4	5
Μπορώ να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τον καθορισμό των εργασιακών καθηκόντων μου	1	2	3	4	5
Μπορώ να επηρεάζω τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε σχέση με το ρόλο μου στον οργανισμό	1	2	3	4	5
Μπορώ να συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τη φύση της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενός/η μου το αναγνωρίζει όταν κάνω καλά τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου αισθάνομαι ότι αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους μου	1	2	3	4	5
Θεωρώ ότι ο/η προϊστάμενός/η μου με εμπιστεύεται	1	2	3	4	5
Η εργασία μου έχει ποικιλία	1	2	3	4	5

Έχω την ευκαιρία να κάνω πολλά και ενδιαφέροντα πράγματα στην εργασία μου	1	2	3	4	5
Τα καθήκοντα μου επαναλαμβάνονται συνεχώς και ως ένα βαθμό είναι ρουτίνα	1	2	3	4	5
Πολλά από τα καθήκοντα μου είναι ίδια κάθε μέρα	1	2	3	4	5
Όταν κάποιος μιλάει αρνητικά για τον οργανισμό που εργάζομαι, νιώθω σαν να προσβάλλει εμένα.	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρομαι πολύ για τη γνώμη των άλλων σχετικά με τον οργανισμό που εργάζομαι	1	2	3	4	5
Όταν αναφέρομαι στον οργανισμό που εργάζομαι, συνηθίζω να χρησιμοποιώ το «εμείς» παρά το «αυτοί».	1	2	3	4	5
Θεωρώ ότι οι επιτυχίες του οργανισμού που εργάζομαι είναι και δικές μου επιτυχίες.	1	2	3	4	5
Όταν κάποιος/α, εγκωμιάζει τον οργανισμό που εργάζομαι, το εκλαμβάνω ως προσωπικό έπαινο.	1	2	3	4	5
Αν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης κριτικάρουν αρνητικά τον οργανισμό που εργάζομαι, θα νιώσω άσχημα.	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!