



**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»**

**Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και Εργασιακή Ικανοποίηση στους  
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού**

Φοιτήτρια: Βασιλική Αντωνιάδου

Επιβλέπων: Ιωάννης Κυρίτσης

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2017



**Department of Political Studies and International Relations - University of  
Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Programme in  
«Local and Regional Government and Development»**

**Quality of Work Life and Job Satisfaction  
in Local Authorities**

Student: Vasiliki Antoniadou

Supervisor: Ioannis Kiritsis

Thessaloniki, November 2017

# Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και Εργασιακή Ικανοποίηση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαμόρφωση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας εργασιακής ζωής και εργασιακής ικανοποίησης συνδέονται άμεσα τόσο με τη βελτίωση της παραγωγικότητας/αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα γενικότερα (αλλά και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης/ΟΤΑ Α΄ Βαθμού ειδικότερα) όσο και με το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, στοιχεία που αποτελούν κεντρικούς στόχους/επιδιώξεις των μεταρρυθμίσεων που εισάγονται στο δημόσιο τομέα υπό το πρίσμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί η έννοια, οι διαστάσεις και το επίπεδο της ποιότητας της εργασιακής ζωής στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού και η επίδρασή της ποιότητας της εργασιακής ζωής και των συνθετικών στοιχείων της στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτούς. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση έντυπου ερωτηματολογίου σε 184 εργαζόμενους εφτά δήμων (Δήμος Δράμας, Δοξάτου, Προσοτσάνης, Παρανεστίου, Γρεβενών και Λάρισας). Η έρευνα κατέδειξε ότι η έννοια της ποιότητας της εργασιακής ζωής στους ΟΤΑ περιγράφεται από τις εξής έξι διαστάσεις: α) Κοινωνική ένταξη και σεβασμός (συνταγματισμός), β) Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή, γ) Συνάφεια κοινωνικής ζωής, δ) Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια, ε) Επαρκής και δίκαιη αμοιβή και στ) Αξία εργασίας. Από αυτές, οι τρεις διαστάσεις «Αξία εργασίας», «Συνάφεια κοινωνικής ζωής» και «Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη» φαίνεται να αποτελούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Παρά το γεγονός ότι η μελέτη αυτή παρουσιάζει περιορισμούς ως προς τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της, προέκυψαν ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις υπό διερεύνηση μεταβλητές, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν ερέθισμα για μελλοντικές εμπειρικές μελέτες, τόσο σε επίπεδο οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα αλλά και να αξιοποιηθούν από τα στελέχη των ΟΤΑ.

**Όροι κλειδιά:** Δημόσια Διοίκηση, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, Εργασιακή Ικανοποίηση

# **Quality of Work Life and Job Satisfaction in Local Authorities**

## **ABSTRACT**

The creation of a high level of Quality of Work Life and Work Satisfaction is directly related both to the improvement of the productivity / efficiency of the employees in the public sector in general (but also in the Local Authorities in particular) and to the level of the quality of the provided services to the citizen. These elements are central objectives / aims of the reforms introduced in the public sector in the light of the New Public Administration. Taking all the above into consideration, this thesis was carried out in order to investigate on the one hand the meaning, the factors and the level of Quality of Work Life in Local Authorities and on the other hand the impact of the Quality of Work Life and its components on the Job Satisfaction of Local Authorities' employees. For this purpose a quantitative survey was carried out using a printed questionnaire to 184 employees of seven municipalities (Drama, Doxato, Prosotsani, Paranesti, Grevena and Larissa). According to the research, Quality of Work Life in Local Authorities is determined by the following six factors: a) Social inclusion and respect (constitutionality) b) Respect of personal life c) Coherence of social life d) Opportunities for continuous growth , (e) Sufficient and fair remuneration and (f) Value of work. Among them, the three factors that seem to determine Job Satisfaction are 'Value of Work', 'Coherence of Social Life' and 'Opportunities for Continuous Growth'. Although the results of this study can't be generalized, they have come to interesting and useful conclusions about the variables under investigation, which could be a stimulus for future empirical studies not only at the level of Local Authorities but the wider Public Sector as well.

**Key – Words:** Public Administration, Local Authorities, Quality of Work Life, Job Satisfaction

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	σελ.3
Abstract.....	σελ.4
Περιεχόμενα .....	σελ.5
Κατάλογος Πινάκων.....	σελ.9
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	σελ.10
Εισαγωγή.....	σελ.11
I. Προσδιορισμός του ερευνητικού προβλήματος.....	σελ.11
II. Δομή της εργασίας.....	σελ.12

### ΜΕΡΟΣ Α΄ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : Οι φάσεις εξέλιξης της Δημόσια Διοίκησης και η ανάδειξη της σημασίας της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα**

1.1 Εισαγωγή.....	σελ.14
1.2 Σημεία σύγκλισης και απόκλισης Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα...σελ.15	
1.3 Φάσεις εξέλιξης της δημόσια διοίκησης: από τη γραφειοκρατία στη δημόσια διακυβέρνηση.....σελ.17	
1.3.1 Γραφειοκρατία.....σελ.18	
1.3.2 Δημόσια Διοίκηση .....	σελ.20
1.3.3 Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ).....	σελ.21
1.3.4 Δημόσια Διακυβέρνηση.....σελ.26	
1.4 Ανάδειξη του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα και της	

διοίκησής του.....σελ.27	σελ.27
1.5 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα.....σελ.28	σελ.28
1.6 Ανακεφαλαίωση.....σελ.31	σελ.31

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Ποιότητα Εργασιακής Ζωής**

2.1 Εισαγωγή.....σελ.32	σελ.32
2.2 Έννοια του Εργασιακού περιβάλλοντος.....σελ.32	σελ.32
2.3 Έννοια της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής.....σελ.32	σελ.32
2.3.1 Ιστορική Αναδρομή της έννοιας «Ποιότητα Εργασιακής Ζωής».....σελ.33	σελ.33
2.3.2 Ορισμοί της έννοιας «Ποιότητα Εργασιακής Ζωής».....σελ.33	σελ.33
2.3.3 Σημασία της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» .....σελ.38	σελ.38
2.3.4 Διαστάσεις της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής».....σελ.40	σελ.40
2.4 Ανακεφαλαίωση.....σελ.46	σελ.46

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και Εργασιακή Ικανοποίηση**

3.1 Εισαγωγή.....σελ.47	σελ.47
3.2 Ορισμοί της έννοιας «Εργασιακή Ικανοποίηση» .....σελ.47	σελ.47
3.3 Σημασία της «Εργασιακής Ικανοποίησης» .....σελ.49	σελ.49
3.4 Σχέση μεταξύ «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και «Εργασιακής Ικανοποίησης».....σελ.50	σελ.50
3.5 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα.....σελ.51	σελ.51

3.6 Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και «Εργασιακής Ικανοποίησης» στους ΟΤΑ.....σελ.53
3.7 Ανακεφαλαίωση.....σελ.55

## **ΜΕΡΟΣ Β΄ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία**

4.1 Εισαγωγή..... σελ.56
4.2 Σκοπός της έρευνας.....σελ.56
4.3 Μεθοδολογία της έρευνας..... σελ.57
4.4 Κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών..... σελ.58
4.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δείγμα..... σελ.59
4.6 Ανάλυση δεδομένων..... σελ.59
4.7 Ανακεφαλαίωση..... σελ.62

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: Παρουσίαση αποτελεσμάτων- Σχολιασμός**

5.1 Εισαγωγή.....σελ.64
5.2 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος..... σελ.64
5.3 Έλεγχος εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών..... σελ.69
5.4 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών..... σελ.75

**5.5 Επίδραση παραγόντων/διαστάσεων ποιότητας εργασιακής ζωής στην  
εργασιακή ικανοποίηση: συσχετίσεις και παλινδρόμηση ..... σελ.76**

**5.6 Ανακεφαλαίωση.....σελ.80**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα – Συμβολή της έρευνας- περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

**6.1 Εισαγωγή..... σελ.81**

**6.2 Συμπεράσματα.....σελ.81**

**6.3 Προτάσεις προς τις διοικήσεις των Οργανισμών Τοπικής**

**Αυτοδιοίκησης.....σελ.84**

**6.4 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....σελ.87**

**6.5 Επίλογος.....σελ.88**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .. .....σελ.89**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.95**



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 2.1</b> : Ορισμοί της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής .....	σελ.35
<b>Πίνακας 2.2</b> : Διαστάσεις της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής .....	σελ.41
<b>Πίνακας 5.1</b> : Πίνακας ιδιοτιμών και διακύμανσης .....	σελ.71
<b>Πίνακας 5.2</b> : Αποτελέσματα δεύτερης παραγοντικής ανάλυσης .....	σελ.72
<b>Πίνακας 5.3</b> : Διαστάσεις και Ερωτήσεις .....	σελ.74
<b>Πίνακας 5.4</b> : Οι συντελεστές Cronbach's alpha των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών (διαστάσεις μέτρησης ποιότητας εργασιακής ζωής) .....	σελ.75
<b>Πίνακας 5.5</b> : Συσχετίσεις διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης .....	σελ.78
<b>Πίνακας 5.6</b> : Το μοντέλο παλινδρόμησης για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης .....	σελ.79

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 5.1 : Φύλο ερωτηθέντων .....	σελ.64
Διάγραμμα 5.2 : Ηλικία ερωτηθέντων .....	σελ.65
Διάγραμμα 5.3 : Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων .....	σελ.66
Διάγραμμα 5.4 : Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων .....	σελ.66
Διάγραμμα 5.5 : Καθεστώς εργασίας ερωτηθέντων .....	σελ.67
Διάγραμμα 5.6 : Θέση εργασίας των ερωτηθέντων .....	σελ.67
Διάγραμμα 5.7 : Διεύθυνση εργασίας των ερωτηθέντων .....	σελ.68
Διάγραμμα 5.8 : Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας .....	σελ.68
Διάγραμμα 5.9 : Χρόνος προϋπηρεσίας στο Δήμο .....	σελ.69

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## I. Προσδιορισμός του ερευνητικού προβλήματος

Η δημόσια διοίκηση στις μέρες μας περισσότερο από ποτέ, καλείται να προσαρμοστεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, ανταγωνιστικό και γεμάτο απαιτήσεις σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Οι ΟΤΑ στους οποίους εστιάζουμε στην παρούσα έρευνα βρίσκονται σε ένα κομβικό σημείο, αφού καλούνται να βρουν λύσεις και διεξόδους απέναντι στο μεγάλο αριθμό μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων. Η ποσότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελούν το βασικό άξονα της ικανοποίησης των πολιτών-πελατών. Σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη του ανωτέρου στόχου είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι Δήμοι είναι να αξιοποιήσουν ορθολογικά και αποτελεσματικά το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό σε μια δύσκολη για τη χώρα συγκυρία. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον προκειμένου να έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους, αποτελεσματικούς και παραγωγικούς που θα βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών και θα ενισχύσουν την οργανωσιακή τους απόδοση με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων τους.

Με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής επιχειρείται αρχικά να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που συνδράμουν στη διαμόρφωση καλής ποιότητας εργασιακής ζωής και στη συνέχεια να διαπιστωθεί η επίδραση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και των συνθετικών στοιχείων της στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Με δεδομένο ότι τόσο στους δήμους όσο και στον ευρύτερο ελληνικό δημόσιο τομέα δεν έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικά με την Ποιότητα του Εργασιακής Ζωής και τη σχέση της με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητά τους, ευελπιστούμε ότι η συγκεκριμένη έρευνα θα αποτελέσει το έναυσμα για μελλοντικές παρόμοιες μελέτες.

## II. Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διακρίνεται σε δύο μέρη, **Μέρος Α΄** και **Μέρος Β΄**.

Αρχικά το **Μέρος Α΄** ασχολείται με την ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου, αναλυτικότερα:

Στο **1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι φάσεις εξέλιξης της έννοιας «Δημόσια Διοίκηση», ξεκινώντας από την αυστηρή και άκαμπτη γραφειοκρατία, μέχρι την εφαρμογή των αρχών της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης» και της «Δημόσιας Διακυβέρνησης» και αναδεικνύεται η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού για έναν οργανισμό, προκειμένου αυτός να μπορέσει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις των καιρών μας.

Στο **2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** αναλύεται η έννοια της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής», παρουσιάζεται η εξέλιξη των διάφορων ορισμών μέσα από μια ιστορική αναδρομή, και αναλύεται η σημασία της και οι διαστάσεις που την καθορίζουν.

Στο **3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** αναλύεται η έννοια της «Εργασιακής Ικανοποίησης», η σημασία της και η σχέση της με την έννοια της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και στο τέλος του κεφαλαίου αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη της σχέσης αυτής.

Το **Μέρος Β΄** αναφέρεται στην εμπειρική έρευνα, αναλυτικότερα:

Στο **4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** παρουσιάζεται η μεθοδολογία και οι τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της διπλωματικής εργασίας. Αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, ακολουθεί η μεθοδολογία, οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και τέλος παρουσιάζονται οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν.

Το **5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο** περιλαμβάνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Αναλύονται τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, γίνεται έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και

διαπιστώνεται η συσχέτιση και ο βαθμός συσχέτισης των διαστάσεων της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» με την «Εργασιακή Ικανοποίηση».

Στο **6<sup>ο</sup>** και τελευταίο **Κεφάλαιο** της παρούσας μελέτης σχολιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, διατυπώνονται προτάσεις προς τις διοικήσεις των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αναφέρονται οι περιορισμοί της μελέτης που διεξήχθη και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### Θ Ε Ω Ρ Η Τ Ι Κ Ο   Υ Π Ο Β Α Θ Ρ Ο

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : Οι φάσεις εξέλιξης της Δημόσια Διοίκησης και η ανάδειξη της σημασίας της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα**

##### **1.1 Εισαγωγή**

Στις μέρες μας η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης βρίσκεται συνεχώς στην επικαιρότητα πρωτοστατώντας σε συζητήσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ιδιωτικοποιήσεων, την έκταση της διαφθοράς, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, το βαθμό στον οποίο η Τοπική Αυτοδιοίκηση συμβάλλει στην επίλυση των τοπικών προβλημάτων. Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης είναι επίκαιρος όσο ποτέ και οι προσπάθειες όλων που συναλλάσσονται μαζί της πρέπει να συνταχθούν στον ίδιο σκοπό. Αρχίζοντας από τους πολιτικούς που συντήρησαν ένα πελατειακό σύστημα, τους ίδιους τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα που βολεύτηκαν σε αυτή την κατάσταση και την κοινωνία που ευελπιστούμε να καταλάβει μια θέση της.

Το Δημόσιο και τα δημόσια νομικά πρόσωπα αποτελούν τη δημόσια διοίκηση με την ευρεία έννοια του όρου. Σε αυτήν περιλαμβάνονται, πέρα από τις κεντρικές και τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες του κράτους, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, καθώς και άλλα δημόσια νομικά πρόσωπα και οργανισμοί, που συγκροτούν την καθ' ύλην αυτοδιοίκηση. Πρόκειται, δηλαδή, για μια δέσμη φορέων και οργανισμών δημόσιου ενδιαφέροντος που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους χειρίζονται δημόσια εξουσία και διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια προκειμένου να εξυπηρετούν με τρόπο αποτελεσματικό την επίτευξη δημόσιων σκοπών και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.

## 1.2 Σημεία σύγκλισης και απόκλισης Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα

Αν αναζητήσουμε την ετυμολογία των όρων «δημόσιος» και «ιδιωτικός» θα δούμε ότι ο όρος «δημόσιος αναφέρεται στο σύνολο των ατόμων ενώ ο όρος «ιδιωτικός» σε κάτι ξεχωριστό από τα υπόλοιπα. Πάντως κατά καιρούς πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί προκειμένου να καθοριστούν οι διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό οργανισμό. Οι Perry και Rainey (1988) εντοπίζουν τις διαφορές στο περιβάλλον, τους περιορισμούς, τις πρακτικές και την κουλτούρα. Οι Ben και Gaus (1983) τοποθετούν τη βάση της διαφοράς στο αν τα κέρδη και οι ζημιές είναι κοινές για το κοινωνικό σύνολο ή αφορούν ιδιώτες, στη δεκτικότητα των οργανισμών για εξουχιστικό έλεγχο και στο βαθμό στον οποίο ο οργανισμός εξυπηρετεί τις ανάγκες της κοινωνίας ή ενός ιδιώτη. Ο Mitnick (1982) εισάγει τον όρο του δημοσίου ενδιαφέροντος (public interest) για να προσδιορίσει το δημόσιο και τον ιδιωτικό χαρακτήρα. Παράλληλα και η έννοια του κοινωνικού αγαθού (public good) χρησιμοποιείται ως στοιχείο διαχωρισμού (Downs, 1967).

Πάντως κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές μελέτες, οι οποίες αποσκοπούν να προσδιορίσουν τις προεκτάσεις και τις επιδράσεις που ο χαρακτηρισμός δημόσιος ή ιδιωτικός μπορεί να επιφέρει στη δομή, την οργάνωση, τη λειτουργία, την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Οι Perry και Rainey (1988) στην έρευνά τους τονίζουν ότι οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα περιορίζουν τη γέννηση και εισαγωγή νέων ιδεών οι οποίες γίνονται πιο άμεσα προσφιλείς στον ιδιωτικό τομέα και κυρίως όσες περιστρέφονται γύρω από θέματα οράματος, αποστολής και στρατηγικής.

Κατά την άποψη των Vasu M., Stewart D., και Garson D. (1998) οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες είναι διαφορετικοί από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις επειδή οι πρωταρχικοί σκοποί και στόχοι είναι διαφορετικοί. Διαφορετικός είναι ο τρόπος που διασφαλίζουν τους πόρους για τη συνεχή επιβίωσή τους. Αυτό έχει διαφορετική επίδραση στον τρόπο που εφαρμόζεται το management. Ο τελικός σκοπός της ιδιωτικής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, διότι αν δεν το κάνει, το λιγότερο που θα συμβεί είναι να αποτύχει να επιβιώσει στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και από τη οποία πρέπει να αντλήσει τα κεφάλαια. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιοι οργανισμοί αντλούν τη δύναμή τους από το νόμο και τα κεφάλαια που χρειάζονται αντλούνται από τους φόρους με τη δέσμευση και τελικό

στόχο την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι μέρος της κυβέρνησης και η κυβέρνηση μέρος του πολιτικού συστήματος. Το πολιτικό σύστημα έχει ένα διακριτό ρόλο που είναι διαφορετικός από τον ρόλο που έχει η κάθε επιχείρηση στην αγορά. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν κοινά σημεία αναφοράς. Όμως οι πρωταρχικοί στόχοι είναι ολότελα διαφορετικοί. Σε ένα σύστημα που διακρίνεται από εισροές που πρέπει να μετατραπούν σε εκροές, όπως είναι στην ιδιωτική επιχείρηση, βασική επιδίωξη είναι η αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει το μέγιστο δυνατό επίπεδο εκροών για τις δοσμένες εισροές. Στο δημόσιο οργανισμό όμως πρωταρχικός στόχος είναι η ισότητα και η δικαιοσύνη στη διανομή των υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Lane (2001) στο δημόσιο τομέα η έννοια του οποίου είναι ευρύτερη από την έννοια της κυβέρνησης ή του κράτους, συμπεριλαμβάνονται όλα τα είδη των κρατικών δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα, όλα τα είδη των δημοσίων οικονομικών, καθώς επίσης και το σύνολο των κρατικών ρυθμίσεων. Ο διαχωρισμός ιδιωτικού και δημοσίου στις περισσότερες χώρες του κόσμου γίνεται συνήθως σε θεσμικό επίπεδο, μέσω ειδικών ρυθμίσεων στα πλαίσια του Συντάγματος. Οτιδήποτε δεν συμπεριλαμβάνεται στον οριζόμενο δημόσιο τομέα εντάσσεται στον ιδιωτικό τομέα ή στην οικονομία της αγοράς.

Ο δημόσιος τομέας μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα στα πλαίσια βασικών μοντέλων τα οποία χρησιμοποιούνται για την περιγραφή και ερμηνεία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Τα μοντέλα αυτά συνθέτουν τον πυρήνα αυτού που σήμερα αποκαλείται δημόσια διοίκηση ή δημόσιο και προέρχονται από το σύνολο των κοινωνικών επιστημών. Η διοίκηση του δημοσίου τομέα συνδέεται στενά τόσο με τη δημόσια πολιτική (δηλαδή με τη διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών) όσο και με τη δημόσια διοίκηση. Ο πλήρης διαχωρισμός διοικητικής δράσης, πολιτικών και διοίκησης στον δημόσιο τομέα είναι ανέφικτος. Το ενδιαφέρον στη θεωρία της διοίκησης του δημοσίου τομέα θα πρέπει να εστιάζεται στην ολοκλήρωση τριών βασικών στοιχείων: στόχων, μέσων και κανόνων υποδειγματοποιώντας έτσι την καθημερινή λειτουργία του (Lane, 2001). Η έννοια πάντως του δημόσιου τομέα είναι σχεδόν ταυτόσημη με τη γενική κυβέρνηση, αφού περιλαμβάνει Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, την κεντρική διοίκηση, οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. ( Τάτσος, 1994).



### 1.3 Φάσεις εξέλιξης της δημόσια διοίκησης: από τη γραφειοκρατία στη δημόσια διακυβέρνηση

Στα μέσα του προηγούμενου αιώνα, αλλά κυρίως στη δεκαετία 1970-80 παρατηρήθηκαν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο θεώρησης του ρόλου του δημόσιου τομέα όπως:

- Ελλείμματα στο δημόσιο προϋπολογισμό που δημιούργησαν την ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.
- Αύξηση του επιπέδου μόρφωσης που αύξησε τις απαιτήσεις του κοινού για ισότιμη συμμετοχή, ποιοτική εξυπηρέτηση και νομιμοποίηση των δράσεων της πολιτικής ηγεσίας.
- Αλλαγή των αντιλήψεων για το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας ζωής.
- Νέο-φιλελευθερισμός
- Παγκοσμιοποίηση
- Οικονομία της πληροφορίας/τεχνολογία όπως ενημέρωση των πολιτών, συμμετοχή των πολιτών μέσω διαβούλευσης, εναλλακτική εξυπηρέτηση.
- Γήρανση του πληθυσμού η οποία αύξησε τις απαιτήσεις για υγεία και φροντίδα.
- Περιβάλλον –ενεργειακή κρίση.

Όλα αυτά οδήγησαν σε μια αλλαγή του τρόπου θεώρησης του δημοσίου τομέα και του ρόλου της Δημόσιας Διοίκησης που δεν είναι πλέον η άσκηση εξουσίας και η διαχείριση, αλλά η προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού (πελάτης). Επιπλέον, οδήγησαν στην εφαρμογή των αρχών του επιστημονικού management, που εφαρμοζόταν μέχρι τότε στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, με έμφαση:

-στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αναφορικά με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (π.χ. οικονομικών, ανθρώπινων)

-στη συρρίκνωση του δημόσιου τομέα ( μέγεθος και αρμοδιότητες)

-στην εφαρμογή σύγχρονων αντιλήψεων περί ηγεσίας και υποκίνησης του προσωπικού

-στη μέτρηση των αποδόσεων καθώς και

-στα σύγχρονα συστήματα άσκησης του management (π.χ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας). (Γλαβέλη, 2016)

### 1.3.1 Γραφειοκρατία

Η γραφειοκρατία είναι ένα σύστημα οργάνωσης, η νομιμοποίηση του οποίου βασίζεται στη νομική/ορθολογική μέθοδο και έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κατάλληλα για τη διοίκηση μονάδων με πολυσχιδή δραστηριότητα τα οποία μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Κέφης, 2003):

- Εξειδίκευση εργασίας και προσανατολισμός της επαγγελματικής καριέρας των στελεχών
- Λειτουργία βάσει κανόνων και διατάξεων και απόλυτος σεβασμός σε αυτούς.
- Αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας και ιεράρχηση των λειτουργιών, σύμφωνα με το οποίο κάθε θέση βρίσκεται υπό τον έλεγχο μιας ανώτερης βαθμίδας.
- Υπαλληλική ιδιότητα των στελεχών, που συνδέεται με αξιοκρατικές μεθόδους πρόσληψης και προαγωγής. Τα κριτήρια της στελέχωσης βασίζονται στις τεχνικές γνώσεις των εργαζομένων,
- Επιβάλλεται ο απρόσωπος χαρακτήρας της οργάνωσης: Οι σχέσεις των υπαλλήλων και των στελεχών ορίζονται βάσει απρόσωπων γενικών κανόνων και δεν επαφίενται στη διαπροσωπική επαφή, η οποία θεωρείται ότι μειώνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, αφενός γιατί ενδείκνυται για ογκώδεις οργανώσεις, αφετέρου διότι εξασφαλίζει σταθερότητα, προβλεψιμότητα και ασφάλεια. Λόγω της πυραμιδοειδούς μορφής της, η γραφειοκρατία εμφανίζεται ως μια μονολιθική οργάνωση, που χαρακτηρίζεται από ολοκληρωτική συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στην κορυφή. Ο συγκεντρωτισμός, σύμφωνα με τη βεμπεριανή θεώρηση,

βελτιώνει την ταχύτητα και την ποιότητα των αποφάσεων και μειώνει τις συγκρούσεις. Ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση, η εσωτερική ηγεσία της οργάνωσης υπόκειται στην ιεραρχική υποταγή της στα αιρετά όργανα, που είναι οι μοναδικοί κάτοχοι νομιμοποιημένης εξουσίας σε ένα δημοκρατικό καθεστώς (Chevallier,1993).

Βέβαια, οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές των τελευταίων δεκαετιών έχουν επιφέρει ριζικές αλλοιώσεις στο πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας γραφειοκρατίας και έχουν θέσει στο επίκεντρο της συζήτησης την αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα επιβίωσής της στο νέο αυτό περιβάλλον. Η επέκταση των κρατικών δραστηριοτήτων, η υπερφόρτωση των δημόσιων γραφειοκρατιών με όλο και περισσότερα αιτήματα των πολιτών και η ανάγκη αντιμετώπισης σύνθετων και απρόβλεπτων δημόσιων ζητημάτων οδήγησε σε περαιτέρω διόγκωση της γραφειοκρατίας-τόσο ως προς τα άψυχα όσο και ως προς τα έμψυχα μεγέθη της-χωρίς όμως να παράγονται αντίστοιχα βελτιωμένα αποτελέσματα, γεγονός που οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η γραφειοκρατική προσέγγιση δεν μπορεί πλέον να συμβάλλει στην αποδοτικότερη διαχείριση του δημοσίου συμφέροντος (Μιχαλόπουλος, 2003). Η ύπαρξη στεγανών ανάμεσα στα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα και οι δύσκαμπτες διαδικασίες δυσχεραίνουν την επικοινωνία, η οποία αδυνατεί να ανταπεξέλθει στην ταχεία ανατροφοδότηση νέων ιδεών και γνώσης (Αργυριάδης, 1990).

Συνέπεια όλων των παραπάνω είναι η δημόσια γραφειοκρατική οργάνωση να κρίνεται όλο και περισσότερο ως αναχρονιστική, μη αποδοτική και αναποτελεσματική θέτοντας υπό αμφισβήτηση τόσο τη νομιμοποίησή της όσο και την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού. Για να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα πρέπει να μετατραπεί σε μία ανταγωνιστική και ευέλικτη οργάνωση και να εφαρμόσει ρηξικέλευθες αλλαγές και καινοτόμες μεθόδους διοίκησης.

Η εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ αντέτεινε στον συγκεντρωτισμό και τον αυστηρό γραφειοκρατικό έλεγχο, την ανάπτυξη της συνεργασίας, την ενίσχυση της επικοινωνίας, την εξωστρέφεια, τη θετική στάση απέναντι στην αλλαγή και τη συμμετοχή, με στόχο μια πιο αποδοτική, οικονομική και παραγωγική δημόσια διοίκηση (Denhardt, 1995).

### 1.3.2 Δημόσια Διοίκηση

Η έννοια της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης εμφανίστηκε το 1970, εκφράζοντας τότε περισσότερο μια θεσμική εξέλιξη και λιγότερο μια αφηρημένη ή θεωρητική ανάπτυξη. Από εκείνη την περίοδο παρατηρείται μια ραγδαία μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση στο δημόσιο management. Αν και η διάκριση δεν είναι ακόμη ευδιάκριτη και στην πράξη οι δύο όροι συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, για αρκετούς ακαδημαϊκούς και πολιτικούς η χρήση αυτών των όρων υποκρύπτει μία σημαντική ιδεολογική προσέγγιση σε ότι αφορά τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών (Chandler, 2003).

Η νέα αυτή αντίληψη της δημόσιας διοίκησης αναπτύχθηκε αρχικά στις ΗΠΑ κατά την περίοδο της προεδρίας του R. Reagan και διαμορφώθηκε πιο συστηματικά στη Μεγάλη Βρετανία κατά την περίοδο των κυβερνήσεων Thatcher κατά τη δεκαετία του 1980.

Βασικό χαρακτηριστικό της νέας αυτής αντίληψης είναι ότι, ο κύριος ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης συνίσταται στην προσφορά υπηρεσιών και όχι στην άσκηση εξουσίας μέσω αυταρχικών μεθόδων και άσκηση καταπιεστικών ελέγχων και ότι η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται μέσω μιας διαφορετικής προσέγγισης των σκοπών της. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή ο ρόλος και το αποτέλεσμα των ενεργειών της Διοίκησης αξιολογούνται αποκλειστικά με ποιοτικούς όρους και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού. Στα πλαίσια αυτά οι βασικοί προσανατολισμοί του Δημόσιου management εστιάζονται στην εφαρμογή των γενικώς παραδεδεδεγμένων αρχών του επιστημονικού management, με έμφαση στην εξειδίκευση, στον καταμερισμό των έργων, στην ιεραρχική δομή της εξουσίας, στην αξιοποίηση των οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων, στην εφαρμογή σύγχρονων αντιλήψεων περί της ηγεσίας, της υποκίνησης του προσωπικού, της μέτρησης των αποδόσεων καθώς και στα σύγχρονα συστήματα άσκησης του management.

Στόχος του δημόσιου management είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους που εισπράττουν οι χρήστες των δημόσιων οργανισμών μέσα από την κάλυψη των πραγματικών τους αναγκών (McKevitt D. and Lawton A., 1995, Τσέκος Θ., 2007).

Σύμφωνα με τον S. Borins (1995) ορισμένοι από τους λόγους εδραίωσης της δημόσιας διοίκησης είναι:

- Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας
- Η πληροφοριακή έκρηξη
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας
- Οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες
- Η αναζήτηση από κάποιους εργαζόμενους δυνατότητας ανάπτυξης και όχι απλώς μια αμοιβή

Οι αρχές του δημόσιου management αποτελούν αδιαμφισβήτητα μια νέα πραγματικότητα που οδηγεί σε διοικητικές αλλαγές οι οποίες στοχεύουν στην ποιοτική, αποτελεσματική και διαφανή αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων. Από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό πρότυπο, κύριο γνώρισμα του οποίου είναι η εσωστρέφεια, το δημόσιο management συμβάλλει στον επανασχεδιασμό της ποιοτικότερης δημόσιας διοίκησης.

### **1.3.3 Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ)**

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ) αποτελεί μία σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση που αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα ως συνέπεια ευρύτερων και σε παγκόσμια κλίμακα αλλαγών. Αναφέρεται στην τάση υιοθέτησης των αρχών και των αξιών του ιδιωτικού τομέα και εκφράζει την τάση προσανατολισμού του δημοσίου τομέα προς μία «επιχειρηματικού» τύπου διαχείριση του κόστους στη βάση ενός αποτελεσματικότερου, οικονομικότερου και αποδοτικότερου συστήματος παροχής δημοσίων υπηρεσιών (Lane, 2001). Με αφετηρία τη Μ. Βρετανία επεκτάθηκε αρχικά στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία, για να φτάσει στη συνέχεια στη Σκανδιναβία και στην υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης σε παγκόσμιο επίπεδο διοικητικής επανάστασης που –αν και σε διαφορετικό βαθμό– επηρεάζει όλες τις χώρες. Δεν αντικαθιστά παλαιότερα συστήματα διοίκησης αλλά εισάγει μία νέα προσέγγιση διοίκησης του δημοσίου

τομέα, η θετική συνεισφορά της οποίας θα πρέπει να αξιοποιηθεί όμως παράλληλα με μία όσο το δυνατόν σαφή οριοθέτησή της (Lane, 2001).

Με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση δίνεται έμφαση στη διοίκηση της απόδοσης ήτοι ανάπτυξης μέσω στοχοθεσίας. Υπάρχει χρηματοοικονομική πειθαρχία και ευελιξία με εύελικτη και αποκεντρωμένη χρηματοοικονομική διοίκηση που επενδύει στους ανθρώπινους πόρους μέσα από την ανάπτυξη μεθόδων/πολιτικών διοίκησης με αυξημένη χρήση αμοιβών βάση απόδοσης (στόχων) – συμβολαίων – ευελιξία και εκπαίδευση – επιμόρφωση.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση, ανταποκρίνεται απέναντι στους χρήστες – πελάτες (όχι απλώς πολίτες) των δημόσιων υπηρεσιών, και δίνει έμφαση στις εναλλακτικές μορφές εξυπηρέτησής τους. Την χαρακτηρίζει η αποκέντρωση εξουσίας και ευθύνης, η χρήση μηχανισμών αγοράς και οι ιδιωτικοποιήσεις. Εμπλέκει τους χρήστες ενεργά στη λήψη αποφάσεων μέσω διαφάνειας και διαβούλευσης, μετατρέποντάς τους σε υπεύθυνους και ενεργούς πολίτες. Καταργεί εμπόδια για την ανάπτυξη των αγορών και της επιχειρηματικότητας.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση στηρίζεται σε δύο δόγματα: του περιορισμού των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών από την προσήλωση στους κανόνες προς τον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα (Hood,1995).

Μπορεί επίσης να οριστεί από τα παρακάτω πέντε χαρακτηριστικά: α) “ιδιωτικό καλό, δημόσιο κακό”, β) ανταγωνισμός, γ) συγκέντρωση, δ) αποκέντρωση, ε) κατακερματισμός.

Πρώτον, η ΝΔΔ αντανakλά μία ιδεολογική δέσμευση που βεβαιώνει την ανωτερότητα της αγοράς πάνω στο κράτος, δίνοντας έμφαση στην εισαγωγή των δυνάμεων της αγοράς και των αρχών του ιδιωτικού management στο χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Δεύτερον, η ΝΔΔ υποστηρίζει την άποψη ότι η αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στους δύο τομείς καθώς επίσης και εντός των πλαισίων λειτουργίας του δημοσίου τομέα, προάγει την αποδοτικότητα και καθιστά τις δημόσιες υπηρεσίες πιο “ανταποκρίσιμες” στον πολίτη.

Τρίτον, η ΝΔΔ συγκεντρώνει τη διαμόρφωση της πολιτικής στρατηγικής (κυρίως των πολιτικών στόχων και του προϋπολογισμού) στα χέρια λίγων ανώτατων αξιωματούχων που βρίσκονται στον πυρήνα της κυβέρνησης, διαμορφώνοντας ένα

στενό αλλά ισχυρό δίκτυο υπηρεσιακών και πολιτικών αξιωματούχων (Osborne and Gaebler, 1992).

Τέταρτον, η ΝΔΔ αποκεντρώνει τον εκτελεστικό τομέα της δημόσιας πολιτικής σε πληθώρα δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, συμπεριλαμβάνοντας οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδιώτες εργολάβους, κλπ. που ασκούν λειτουργική διοικητική εξουσία στα πλαίσια της κεντρικής πολιτικής στρατηγικής που έχει τεθεί από την πολιτική εξουσία.

Πέμπτον, η ΝΔΔ “κατακερματίζει” τη δημόσια διοίκηση ενθαρρύνοντας περαιτέρω το διαχωρισμό σε πελάτες/εργολάβους και προμηθευτές/αγοραστές (Lane, 2001).

Με την εμφάνιση του κινήματος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και τα σχετικά με αυτό μεταρρυθμιστικά προγράμματα, αρχίζει να γίνεται πράξη η αναγκαιότητα της δημόσιας διοίκησης για εξωστρεφή προσανατολισμό. Ένα διοικητικό σύστημα γραφειοκρατικά σχεδιασμένο ενδιαφέρεται περισσότερο για τις διαδικασίες και λειτουργεί περισσότερο προς όφελος του «εσωτερικού πελάτη» (δηλαδή του δημοσίου υπαλλήλου), παρά του «εξωτερικού πελάτη» που είναι ο πολίτης (Frederickson, 1996).

Η «νομιμοποίηση» της Νέας Δημόσιας Διοίκησης επιτυγχάνεται μέσω των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, μέρος των οποίων αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών που τοποθετείται στον πυρήνα της στοχοθεσίας της διοικητικής δράσης και αλλάζει τον τρόπο οριοθέτησης των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο πολίτης θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχομένων προς αυτόν υπηρεσιών και εμπιστεύεται ή δυσπιστεί κατά περίπτωση προς τους διοικητικούς θεσμούς. Οι επιθυμίες, οι ανάγκες και τα αιτήματά του είναι τα βασικά κριτήρια λήψης των διοικητικών αποφάσεων. Στρατηγική επιδίωξη των περισσότερων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια είναι η “επανάδρυση” των δημοσίων υπηρεσιών με τον επανασχεδιασμό μιας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στα αποτελέσματα και στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.

Ένα σημαντικό στοιχείο στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του Δημόσιου Τομέα υπό το πρίσμα της ΝΔΔ είναι η έννοια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ αποτελεί έναν διαρκώς αυξανόμενης απήχησης διοικητικό κλάδο, ο οποίος εστιάζει

στην ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών. Ο συγκεκριμένος διοικητικός κλάδος εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία από τον ιδιωτικό τομέα. Τα τελευταία χρόνια η διαπιστούμενη αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ, ώθησε πολλές κυβερνήσεις ανεπτυγμένων χωρών, να εφαρμόσουν τις εν λόγω πρακτικές, στον δημόσιο τομέα. Κατά συνέπεια προέκυψε ως βασικός μεταρρυθμιστικός στόχος, για την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης, η βελτίωση της ποιότητας. Στη σημερινή πραγματικότητα η ανταγωνιστικότητα της κάθε ευρωπαϊκής χώρας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης, η οποία εξαρτάται από την ποιότητα των πολυ-δημοσίων πολιτικών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Στην Ελλάδα η ουσιαστική προσπάθεια ξεκίνησε αρχές του 2000 οπότε και εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμφυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Γσιότρας, 2002).

Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν κάτω από σοβαρούς περιορισμούς που προέρχονται από σημαντικό αριθμό ρυθμίσεων και κανονισμών. Αν οι κανονισμοί δεν συμπεριλάβουν άμεσες διατάξεις για τη ρύθμιση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, υπάρχουν ενδείξεις ότι η ποιότητα των υπηρεσιών φθίνει.

Παρά τους περιορισμούς και τις ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα η ΔΟΠ άρχισε να διεισδύει σε αρκετούς δημόσιους οργανισμούς διαφόρων χωρών (Dewhurst et al. 1999, Harwick and Russell 1996, Marson 1993, Davies and Hinton 1993). Η ανάλυση εφαρμογής της ΔΟΠ σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα δείχνει ότι κάποια κρίσιμα στοιχεία της όπως η εστίαση στον πελάτη, αντιμετωπίζονται με μικρότερο ενδιαφέρον από ότι σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παρόλα αυτά, στοιχεία της ΔΟΠ όπως η διάχυση της πληροφόρησης, η χρήση εργαλείων και τεχνικών βελτίωσης, η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η ομαδική εργασία μπορούν να έχουν παρόμοιες θετικές επιδράσεις με τις αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα. Σε αρκετές



περιπτώσεις, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα έχουν ελάχιστα κίνητρα για τη βελτίωση της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών τους.

Σχετικά με το βαθμό επιτυχίας της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα επισημαίνονται αρκετά εμπόδια, συμπεριλαμβανομένων:

A) του ανεπαρκούς ορισμού του «πελάτη» ο οποίος σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι ολόκληρη η κοινωνία και όχι ο άμεσος χρήστης,

B) της έλλειψης ευελιξίας που χαρακτηρίζει τους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς και δυσχεραίνει την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, όπως η οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με προμηθευτές και η ανάπτυξη ευέλικτων συστημάτων αμοιβών και παροχής κινήτρων για τους εργαζόμενους (Dewhurst et al., 1999).

Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν την ίδια στρατηγική ευελιξία που έχουν οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα και οι στρατηγικοί στόχοι τους συνήθως αποφασίζονται και καθορίζονται από τους πολιτικούς, αναγκάζοντας κάποιες φορές τα υπηρεσιακά στελέχη των οργανισμών να λάβουν αποφάσεις που δεν είναι απαραίτητα πολιτικά ή μικροκομματικά συμφέροντα.

Επιπροσθέτως, οι δημόσιοι οργανισμοί λόγω της περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής σε αρκετές περιπτώσεις στερούνται των απαιτούμενων πόρων προκειμένου να ανταποκριθούν πλήρως στη «ζήτηση» δημοσίων υπηρεσιών και εξωθούνται σε επιλεκτική εξυπηρέτηση. Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί έχουν επίσης περιορισμένη λειτουργική ευελιξία σε κρίσιμους τομείς της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι διέπονται από τις αποφάσεις συλλογικών και κλαδικών διαπραγματεύσεων, δεν είναι εφικτή η εφαρμογή ενός ευέλικτου συστήματος αμοιβών και παροχής κινήτρων.

Παρά όμως τις σημαντικές διαφορές τους, ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο σε ότι αφορά στην εφαρμογή ολιστικών μοντέλων διοίκησης της ποιότητας. Αν και τα περισσότερα εξ αυτών αναπτύχθηκαν με βάση ιδιωτικές επιχειρήσεις, υποστηρίζεται ότι μπορούν να εφαρμοστούν και από τους δημόσιους οργανισμούς χωρίς ριζικές αλλαγές. Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO (International Standard Organization) για παράδειγμα είναι τα ίδια για

όλους τους οργανισμούς. Το ίδιο ισχύει και με το Μοντέλο Αριστείας EFQM (European Foundation of Quality Management).

Υιοθετώντας ορισμούς που προέρχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, το 1993, οι Cohen και Brand πρότειναν έναν ορισμό της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) για το δημόσιο τομέα, δίνοντας το παρακάτω σχήμα:

- Ολική (Total), σημαίνει ότι εφαρμόζεται σε κάθε πτυχή της εργασίας, από την ανίχνευση των αναγκών του πελάτη-πολίτη-χρήστη, μέχρι την ανάλυση του αν αυτός έμεινε ευχαριστημένος.
- Ποιότητα (Quality), σημαίνει ότι καλύπτονται όχι μόνο οι ανάγκες, αλλά και οι προσδοκίες του πελάτη-πολίτη-χρήστη.
- Διαχείριση (Management), σημαίνει την ανάπτυξη και διατήρηση της οργανωτικής ικανότητας, προκειμένου να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας.

### 1.3.4 Δημόσια Διακυβέρνηση

Η Δημόσια Διακυβέρνηση αποτελεί την τέταρτη φάση εξέλιξης της Δημόσιας Διοίκησης. Αφορά τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται οι δημόσιες αποφάσεις και συνδέεται με όρους όπως έλεγχος-επίβλεψη από την πλευρά των πολιτών, διαφάνεια, κανόνες-δεσμεύσεις και συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών. Οι κυριότερες αρχές της Δημόσιας Διακυβέρνησης είναι:

- Εμπλοκή-δέσμευση-σύμπραξη των ενδιαφερομένων μερών στο σχεδιασμό και την υλοποίηση με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων και την παραγωγή κοινωνικής αξίας/καινοτομίας.
- Διαφάνεια και ενημέρωση
- Λογοδοσία
- Ισότητα και κοινωνική ενσωμάτωση (ομάδων, φύλου, ηλικίας, θρησκείας)
- Ηθική και έντιμη συμπεριφορά
- Βιωσιμότητα

Υπό τη νέα προσέγγιση με τη Δημόσια Διακυβέρνηση δίνεται έμφαση τόσο στο πως οι διάφοροι οργανισμοί αλληλεπιδρούν ώστε να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων με την ενεργή συμμετοχή πολιτών και άλλων ενδιαφερομένων μερών όσο και στον τρόπο λήψης των αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα. Με τη Δημόσια Διακυβέρνηση αυτό που ενδιαφέρει δεν είναι μόνο το τι κάνουμε, αλλά και το πώς νιώθουν οι άνθρωποι γι' αυτό. (Γλαβέλη, 2016)

#### **1.4 Ανάδειξη του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα και της διοίκησής του**

Οι σύγχρονοι οργανισμοί (δημόσιοι και μη), έχουν ως κύριο σκοπό την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, με συνέπεια να απαιτείται να λειτουργήσουν μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, υπό συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Η παγκοσμιοποίηση με τις συνέπειές της σε όλες τις πτυχές των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, η αύξηση του ανταγωνισμού και η ύπαρξη έντονων αναταράξεων (πολιτικών-κοινωνικών-οικονομικών), αναγκάζει τους οργανισμούς να εντοπίσουν νέους τρόπους προκειμένου να παραμείνουν σύγχρονοι και ενεργοί.

Από την άλλη πλευρά η βιβλιογραφία του management υποστηρίζει ένθερμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, το οποίο πρέπει να αναπτύξουν, προκειμένου να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα οργανωτικής απόδοσης (Becker and Houselid, 2006). Ο Μπουραντάς (2003) θεωρεί ότι ο παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Την ύψιστη αυτή σημασία επισημαίνουν και οι MacLeod και Clark (2009) αφού πιστεύουν ότι το κλειδί για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει άμεση σχέση με την ικανότητα του οργανισμού να μάθει να αναπτύξει όλους τους διαθέσιμους πόρους του.

Η αξία και η επιρροή του ανθρώπινου παράγοντα είχε ως αποτέλεσμα κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες να εκδηλώνεται από ακαδημαϊκούς και ερευνητές ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ανάδειξη του ρόλου και της σημασίας που διαδραματίζει στους οργανισμούς η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Το γεγονός όμως ότι η συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου στον εργασιακό χώρο «ποικίλει και

είναι απρόβλεπτη» το καθιστά ως «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και την διαχείρισή τους» (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)

## **1.5 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα**

Στις μέρες μας ο τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και οι ρυθμίσεις και διαδικασίες που διέπουν τις συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες ασκούν καθοριστικό ρόλο για την ποιότητα της ζωής, για την επιχειρηματικότητα και τις επενδύσεις. Η διαφανής, αποτελεσματική και υπεύθυνη λειτουργία του δημόσιου τομέα αποτελεί, ολοένα και περισσότερο στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, καθοριστική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της οικονομίας.

Το στοιχείο το οποίο αποτελεί ίσως τροχοπέδη για τη συμβολή του δημοσίου τομέα στην ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας και συνδέεται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δημοσίου, είναι το πρόβλημα της γραφειοκρατίας. Όσον αφορά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, διαπιστώνεται ότι η οργανωτική δομή και η λειτουργία του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται από μειωμένη αποτελεσματικότητα. Σε αυτό συντελεί και η ύπαρξη ακόμα και σήμερα άκαμπτων διαχωριστικών γραμμών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, γεγονός το οποίο αποτελεί μια από τις βασικές διαφοροποιήσεις της οργάνωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης από τις αντίστοιχες των άλλων Ευρωπαϊκών κρατών. Έτσι:

- Η διάρθρωση του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται, σε πολλές περιπτώσεις από πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο και πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ μεγάλου αριθμού υπηρεσιών και επιπέδων διοίκησης. Ο εκσυγχρονισμός του Δημοσίου Τομέα απαιτεί ακόμα αρκετή προσπάθεια και πρωτοβουλίες για μεταρρύθμιση ώστε να γίνει πραγματικότητα και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις.
- Οι μέθοδοι και οι διαδικασίες διαχείρισης του δημόσιου τομέα χωρίς να έχουν αφομοιώσει και αξιοποιήσει πλήρως σύγχρονα και αποδοτικά συστήματα διοίκησης δεν μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

- Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια σημαντική λειτουργία αλλά και πολύ σημαντική αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης. Υπάρχει αναποτελεσματική χρήση του προσωπικού, αλλά και ανισοκατανομή υπαλλήλων με αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλης πυκνότητας προσωπικού κυρίως στις κεντρικές υπηρεσίες και τη δημιουργία υποστελέχωσης υπηρεσιών, κυρίως των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού. Ανασταλτικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της Διοίκησης και την εφαρμογή νέων μεθόδων, κατέχουν επίσης, η έλλειψη εξοπλισμού, ο συγκεντρωτισμός αρμοδιοτήτων στις κεντρικές υπηρεσίες, η γραφειοκρατική νοοτροπία, τα περιορισμένα προγράμματα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η σύγχυση στη λήψη αποφάσεων.

Στην Ελλάδα η ουσιαστική προσπάθεια για την αλλαγή της Δημόσιας Διοίκησης επήλθε με την εφαρμογή του Ν.2539/1997, γνωστός ως πρόγραμμα «Καποδίστριας», με τον οποίο έγινε συνένωση των κοινοτήτων σε μεγαλύτερους δήμους με σκοπό τη βελτιστοποίηση της δημόσιας διοίκησης στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι νέοι δήμοι που προέκυψαν στελεχώθηκαν με κατάλληλα καταρτισμένο ειδικό επιστημονικό προσωπικό.

Στις αρχές του 2000 άρχισαν να εφαρμόζονται για πρώτη φορά στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι όροι όπως “ποιότητα” και “αυτο-αξιολόγηση” εισήχθησαν στη δημόσια διακυβέρνηση. Από τότε, η λειτουργικότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τα εργαλεία της και η πραγματική συνεισφορά της στην αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του ελληνικού κράτους, αν και υπήρξαν ένα ενδιαφέρον θέμα αποδείχθηκαν ένα δύσκολο έργο.

Μία ακόμη σημαντική προσπάθεια για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης έγινε με το Ν.2880/2001, γνωστός ως νόμος «Πολιτεία» με τον οποίο μετατοπίστηκε ο προσανατολισμός της δημόσιας διοίκησης από τις παραδοσιακές πρακτικές σε πρακτικές που έθεταν στο επίκεντρο τον πολίτη και το αποτέλεσμα. Με το νόμο αυτό μεταφέρθηκαν πολλές αρμοδιότητες στους δήμους και αναπτύχθηκαν δράσεις που αφορούσαν την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και γενικά την ανανέωση και την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα με την εισαγωγή νέων

μεθόδων λειτουργίας, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την επιμόρφωση και τη βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η τελευταία και μεγαλύτερη αλλαγή στη δημόσια διοίκηση επήλθε με την εφαρμογή του Ν.3852/2010 γνωστός ως πρόγραμμα «Καλλικράτης». Η τολμηρή μεταρρύθμιση του «Καποδίστρια» βελτίωσε μεν αισθητά τη λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δεν κατάφερε όμως να δημιουργήσει αποτελεσματικούς και καλά οργανωμένους, επαρκώς στελεχωμένους και οικονομικά αυτοδύναμους δήμους. Έτσι με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» επαναθεμελιώθηκε η πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση με λιγότερους και ισχυρότερους δήμους και επιχειρήθηκε η διοικητική, οικονομική πολιτική αλλά και η ηθική επαναθεμελίωση της αυτοδιοίκησης. Ουσιαστικά το πρόγραμμα «Καλλικράτης» δεν οδήγησε μόνο στην αποκέντρωση αρμοδιοτήτων αλλά και στην αποκέντρωση πόρων και προσωπικού, ευθύνης και λογοδοσίας, συνιστώντας έτσι μια κίνηση εμπιστοσύνης προς το θεσμό της αυτοδιοίκησης. Η συγκρότηση και λειτουργική αυτοδυναμία των νέων ΟΤΑ τους κατέστησε ικανούς να διευκολύνουν, να ενθαρρύνουν και να στηρίζουν την ανάληψη τοπικών πρωτοβουλιών, να καταστούν δηλαδή, βασικός συντελεστής της τοπικής ανάπτυξης.

Έτσι η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι δήμοι στις μέρες μας είναι να μπορέσουν να βρουν λύσεις και διεξόδους απέναντι στο μεγάλο αριθμό των μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων με πρωταρχικό κριτήριο την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Η συμβολή της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Καθώς στον ελληνικό δημόσιο τομέα η διοίκηση ασκείται συγκεντρωτικά και μονοσήμαντα και προκειμένου να διασφαλιστεί η εμπλοκή όλων των εργαζομένων στη προσπάθεια αυτή, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η αντίληψη των εργαζομένων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ατομικά, δια-τμηματικά και διοικητικά.

Απαραίτητη προϋπόθεση όμως, για την ανάπτυξη όλων των Επιχειρήσεων καθώς και του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα και της Οικονομίας γενικότερα, είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η σταδιακή δημιουργία και ανάπτυξη ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος στη χώρα μας.

Ζούμε σε μια εποχή που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν τόσες πολλές ομοιότητες μεταξύ τους και ο κύκλος ζωής τους γίνεται σταδιακά όλο και πιο μικρός, που η ουσιαστική προστιθέμενη αξία παίζει, και θα παίζει και στο μέλλον, πολύ πιο καίριο ρόλο στην ανάπτυξη, τόσο των προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών.

Υπό την έννοια αυτή, λοιπόν, ο ρόλος του ανθρώπου, τόσο στην ερευνητική, όσο και στην παραγωγική και διανεμητική διαδικασία, γίνεται συνεχώς σοβαρότερος. Δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν οι προκλήσεις του μέλλοντος πλέον, όταν δεν έχουμε φροντίσει να δημιουργήσουμε εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη.

## **1.6 Ανακεφαλαίωση**

Αφού μελετήσαμε τις φάσεις εξέλιξης της έννοιας «Δημόσια Διοίκηση» ξεκινώντας από την αυστηρή και άκαμπτη γραφειοκρατία, μέχρι την εφαρμογή των αρχών της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης» και της «Δημόσιας Διακυβέρνησης», διαπιστώσαμε την καθοριστική σημασία που έχει για έναν οργανισμό η ανάδειξη του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα καθώς και η σημασία της διοίκησής του, προκειμένου αυτός να μπορέσει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις των καιρών μας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : Ποιότητα Εργασιακής Ζωής**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό ορίζονται οι έννοιες του εργασιακού περιβάλλοντος και της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί της έννοιας «Ποιότητα Εργασιακής Ζωής», όπως αυτοί διατυπώθηκαν από διάφορους μελετητές από το 1972 μέχρι σήμερα, αναλύεται η απaráμιλλη και αναμφισβήτητη σημασία της, μέσω προοπτικών τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών και αναφέρεται ένας μεγάλος αριθμός διαστάσεων της από εμπειρικά ευρήματα διαφόρων μελετητών.

### **2.2 Έννοια του Εργασιακού περιβάλλοντος**

Η Διοίκηση εξασφαλίζει αρμονία, σωστή κατεύθυνση και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού. Δημιουργεί περιβάλλον μέσα στο οποίο, όλα τα άτομα μπορούν να συμμετέχουν πλήρως στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού είναι παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας του. Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον αναλύονται και οι δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού.

Τι είναι όμως, το εργασιακό περιβάλλον; Είναι οτιδήποτε μας περιβάλλει και οτιδήποτε περιβάλλουμε κατά τη διάρκεια της εργασίας μας. Είναι ο τόπος στον οποίο κάποιος εργάζεται. Είναι το κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον στο οποίο οι υπάλληλοι πρέπει να αλληλεπιδρούν με άλλους ανθρώπους και να συνεργάζονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από εμάς και από τους συναδέλφους μας. Οι ασφαλείς και υγιείς συνθήκες εργασίας διασφαλίζουν την καλή υγεία, τη συνέχεια των υπηρεσιών και μειώνουν τις άσχημες σχέσεις των εργαζομένων. Ένας υγιής εργαζόμενος καταγράφει υψηλή παραγωγικότητα. Οι υπάλληλοι είναι χαρούμενοι, σίγουροι και μπορούν να προσφέρουν ανεκτίμητα πλεονεκτήματα για τον οργανισμό, εάν το περιβάλλον εργασίας είναι καλό και αποτελείται από ασφαλείς φυσικές και ψυχικές καταστάσεις εργασίας και εύλογο ωράριο εργασίας. (Devappa et al., 2015).



## **2.3 Έννοια της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής**

Στις μέρες μας η ποιότητα της εργασιακής ζωής έχει πολύ μεγάλη σημασία σε παγκόσμιο επίπεδο, γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολλά ζητήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους, από τα οποία η σταθερότητα των εργαζομένων είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα και η αντιμετώπισή τους αποτελεί άμεση προτεραιότητα. Η ποιότητα της εργασιακής ζωής είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τη σταθερότητα των εργαζομένων. (Devappa et al., 2015).

Ποια όμως είναι η προέλευση, οι ορισμοί, η σημασία και οι διαστάσεις της έννοιας της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής;

### **2.3.1 Ιστορική Αναδρομή της έννοιας «Ποιότητα Εργασιακής Ζωής»**

Σύμφωνα με τα στοιχεία που υπάρχουν σχετικά με την εξέλιξη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, η έννοια της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής (ΠΕΖ) προκύπτει από τη μεταβιομηχανική επανάσταση ως αποτέλεσμα της συμβολής ορισμένων διακεκριμένων διανοητών διαχείρισης όπως ο Robert Owen, ο Charls Babbage, ο FW Taylor, ο Elton Mayo (Patil and Swadi, 2014). Κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής, οι άνθρωποι παράγοντες στο χώρο εργασίας εμφάνισαν μία μείωση της παραγωγικότητας για πολλούς λόγους όπως για παράδειγμα: λόγω της κατανομής της εργασίας και της εξειδίκευσης οι συνάδελφοί τους ήταν κοινωνικά απομονωμένοι, οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν δυσκολίες λόγω της υπερβολικής εξάρτησης των κανόνων και των διαδικασιών στους χώρους εργασίας, οι άνθρωποι έπρεπε να εργάζονται περισσότερες ώρες την ημέρα κατά των αποδεκτών κανόνων. Έτσι οι εργαζόμενοι υπέφεραν από εργασιακό άγχος, μονοτονία, έλλειψη γενικής ευτυχίας, διάφορα προβλήματα υγείας κλπ. Ως αποτέλεσμα, καταγράφηκαν αρνητικές συνέπειες, όπως απουσίες, υψηλός κύκλος εργασιών, κόπωση, περιστασιακή δολιοφθορά, πλήξη, κακό ηθικό, εθισμός και αλκοολισμός. Ως εκ τούτου, διεξήχθησαν διάφορες μελέτες και πολλά πειράματα μετά τη δεκαετία του 1850. Κατά την περίοδο 1857-1911, ο Frederick W. Taylor, με την εφαρμογή της επιστημονικής αρχής, ανέφερε τον καλύτερο τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων.

Τόνισε τη σημασία της κατάρτισης των εργαζομένων, τη διατήρηση της ομοιομορφίας των μισθών και της επικέντρωσης στην επίτευξη καλύτερης παραγωγικότητας. Ο ίδιος, ως σύμβουλος, θεώρησε ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν μόνο για το μισθό. Για το λόγο αυτό, τα χρήματα πρέπει να αντιστοιχούν στο ποσό που παράγει ο εργαζόμενος.

Εν τω μεταξύ, ο Mayo (1927-1940) διεξήγαγε ένα πείραμα για να ανακαλύψει πώς το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Το πείραμά του μετατόπισε το επίκεντρο του ανθρώπινου δυναμικού από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων με τη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής οι μελέτες του Maslow (1954), η θεωρία της ιεραρχικής ανάγκης, η θεωρία του McGregor (1960) και διάφορες άλλες θεωρίες που ανέπτυξαν άλλοι ερευνητές, ανέφεραν ότι η θετική σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και η βελτίωση στις ανθρώπινες σχέσεις θα επιταχύνουν τόσο την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Συνεπώς, η έννοια της ΠΕΖ δεν είναι νέα (Timossi et al., 2008).

Οι αρχές της δεκαετίας του 1970 αποτέλεσαν μια εύφορη περίοδο έρευνας και επιχειρήθηκε να αποσαφηνιστεί ο ορισμός της ΠΕΖ (Martel & Dupuis, 2006). Ο όρος "Ποιότητα Εργασιακής Ζωής" εισήχθη από τον Louis Davis και τα ερευνητικά του έγγραφα δημοσιεύθηκαν στα περιοδικά των ΗΠΑ το 1970. Το 1ο Διεθνές Συνέδριο σχετικά με την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής πραγματοποιήθηκε στο Τορόντο το 1972 και το 1973 ιδρύθηκε το Διεθνές Συμβούλιο για την ΠΕΖ. Έτσι, η ηλικία της ιδέας της ΠΕΖ ξεπερνά το μισό αιώνα. Λόγω των δραστικών αλλαγών στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπως η τεχνολογία των πληροφοριών, η παγκοσμιοποίηση, η ανταγωνιστικότητα των παγκόσμιων επιχειρήσεων και η έλλειψη φυσικών πόρων, οι οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην έννοια της ΠΕΖ και πολλά ερευνητικά ευρήματα έχουν δημοσιευθεί σε διάφορους τομείς. Το 1960, ο Mayo θεωρούσε την ΠΕΖ μια πολύπλευρη ιδέα και ο Walton (1975) τόνισε ότι η ΠΕΖ αποτελείται από ανθρωπιστική αξία και κοινωνικές ευθύνες σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για μια προσέγγιση ή μια μέθοδο που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της εργασίας σε έναν οργανισμό (Ford, 1973).

### 2.3.2 Ορισμοί της έννοιας «Ποιότητα Εργασιακής Ζωής»

Ο Lawler το 1975 και οι Martel και Dupuis το 2006, ανέφεραν ότι δεν έχει διατυπωθεί ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της ΠΕΖ, εκτός από το γεγονός ότι έχει σχέση με την ευημερία των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Ως εκ τούτου, διάφοροι ορισμοί μπορούν να βρεθούν από διαφορετικούς συγγραφείς και αυτοί που είναι οι πιο σημαντικοί κατηγοριοποιούνται με βάση τη χρονολογική σειρά στο πίνακα 2.1 που ακολουθεί:

**Πίνακας 2.1 Ορισμοί της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής**

Έτος	Συγγραφέας	Ορισμός της ποιότητας εργασιακής ζωής
1972	International Labors Relation Conference in New York	Στοχεύει στη διάχυση της γνώσης κι εισάγει θεωρία και πράξη σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας συνθηκών «ανθρώπινης εργασιακής ζωής»
1975	Hackman and Oldman	Εμπλέκει την ικανοποίηση και τα κίνητρα στο χώρο εργασίας.
1977	Boisvert	Ένα σύνολο ευεργετικών συνεπειών στην εργασιακή ζωή των ατόμων, των οργανισμών και της κοινωνίας.
1979	American Society of Training and Development as cited Patil and Swadi(2014)	Μία διαδικασία οργάνωσης της εργασίας με τρόπο που να καθιστά το κάθε μέλος ικανό να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος, των μεθόδων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού. Αυτή η αξιολογική διαδικασία στοχεύει στην επίτευξη του διττού στόχου από τη μία της βελτιωμένης αποτελεσματικότητας των οργανισμών και από την άλλη της καλύτερης ποιότητας εργασιακού περιβάλλοντος των εργαζομένων.
1981	Dessler	Το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες, όχι μόνο τις υλικές αλλά και αυτές του αυτοσεβασμού, της ικανοποίησης και της δυνατότητας ανάδειξης των ταλέντων τους συμβάλλοντας στην προσωπική εξέλιξη.
1983	Carlson	Δύο οπτικές: ως στόχος και ως διαδικασία του οργανισμού. 1) Ως στόχος, η ποιότητα της εργασιακής ζωής (ΠΕΖ) είναι η δέσμευση κάθε οργανισμού για βελτίωση της εργασίας: η δημιουργία πιο συμμετοχικής, ικανοποιητικής και αποδοτικής εργασίας και εργασιακού περιβάλλοντος για τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. 2) Ως διαδικασία, η Ποιότητα Εργασιακής Ζωής

		(ΠΕΖ) απαιτεί προσπάθεια κατανόησης του στόχου μέσω της ενεργής συμμετοχής των ατόμων όλου του οργανισμού.
1983	Nadler and Lawler	Τρόπος σκέψης σχετικά με τους ανθρώπους, την εργασία και τους οργανισμούς. Τα διακριτικά του στοιχεία είναι: 1) το ενδιαφέρον για την επίδραση της εργασίας στους ανθρώπους αλλά και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και 2) η ιδέα της συμμετοχής στην επίλυση προβλημάτων του οργανισμού και στην λήψη αποφάσεων.
1990	Kieman and Knutson	Σημαίνει κάτι διαφορετικό για τον κάθε ένα ξεχωριστά και πιθανόν να ποικίλει ανάλογα με την ηλικία, το στάδιο της επαγγελματικής ζωής και / ή τη θέση του ατόμου στη βιομηχανία.
1993	Bernadin and Russell	Ο βαθμός στον οποίο τα άτομα είναι ικανά να ικανοποιήσουν τις σημαντικές προσωπικές τους ανάγκες.
1997	Cummings and Worley	Ο τρόπος σκέψης για τους άλλους, τη δουλειά και τον οργανισμό ο οποίος ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων και την αποδοτικότητα του οργανισμού.
2000	Lau	Το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, που υποστηρίζει και προάγει την ικανοποίηση, παρέχοντας στους εργαζομένους ανταμοιβές, επαγγελματική ασφάλεια και ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.
2001	Sirgy et al.	Διάφορες ανάγκες πόρων, δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων που πηγάζουν από τη συμμετοχή στο χώρο εργασίας.
2006	Armstrong	Πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που συνεπάγεται την αύξηση της αίσθησης ικανοποίησης των εργαζομένων, περιορίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερο τη μονοτονία, την αυτονομία και την υπευθυνότητα καθώς και την αποφυγή της υποβάθμισης των ανθρώπων.
2011	Nazir et al.	Ένας συνδυασμός στρατηγικών, διαδικασιών και περιβάλλοντος που σχετίζονται με το χώρο εργασίας και ενισχύουν και υποστηρίζουν την εργασιακή ικανοποίηση στοχεύοντας στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών των εργαζομένων των οργανισμών.
2014	Mazloui et al.	Συμπεριφορές εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους, ειδικά τα εργασιακά αποτελέσματα που περιλαμβάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, την πνευματική υγεία και την ασφάλεια που ευθέως επηρεάζουν τις αποδόσεις των οργανισμών.
2014	Sverko and Galic	Αντιληπτή επέκταση όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιήσουν τις σημαντικές προσωπικές ανάγκες μέσω των δράσεων τους στο χώρο εργασίας και τις εμπειρίες στον οργανισμό.

Μια εξέταση των ορισμών που δίνονται στον πίνακα 2.1 καθιστά σαφές ότι η έννοια της ΠΕΖ έχει οριστεί με διαφορετικούς τρόπους, από διαφορετικούς συγγραφείς και σε διαφορετικά γεωγραφικά περιβάλλοντα δείχνοντας έτσι ότι είναι μια αφηρημένη έννοια. Σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε το 1972 από τη Διεθνή Διάσκεψη Εργασιακών Συναλλαγών στη Νέα Υόρκη, η έννοια της ΠΕΖ είναι να δημιουργηθούν οι συνθήκες για μια ανθρώπινη επαγγελματική ζωή. Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι και ως εκ τούτου πρέπει να εξεταστούν με καλοσύνη, στοχασμό και συμπάθεια. Τα ανθρώπινα όντα θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για οργανωτικά έργα προκειμένου να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους με τον τρόπο που τους προκαλεί όσο το δυνατόν λιγότερο πόνο.

Σύμφωνα με μερικούς, η ΠΕΖ είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τη ζωή τους. Επιπλέον, ο Boisvert (1977) σκεφτόταν τις ωφέλιμες συνέπειες της ΠΕΖ, συμπεριλαμβανομένων τριών πτυχών όπως οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι, η οργάνωση και η κοινωνία. Η Αμερικανική Εταιρεία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης θεώρησε ότι η ΠΕΖ είναι απαραίτητη για την επίτευξη διπλών στόχων, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης και της βελτίωσης των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, φαίνεται ότι ορισμένοι συγγραφείς εξέτασαν την οργανωτική προοπτική της ΠΕΖ (Carlson, 1980, Cummings and Worley, 1997). Άλλοι συγγραφείς θεώρησαν την ΠΕΖ ένα τρόπο σκέψης σχετικά με τους ανθρώπους, την εργασία και τους οργανισμούς (Nadler and Lawler, 1983) και κάτι διαφορετικό για τον καθένα ξεχωριστά (Kiemann and Knutson, 1990).

Επιπλέον, ο Armstrong (2006) περιλαμβάνει την ΠΕΖ ως μία από τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και έχει αναφέρει ότι αυτό συνεπάγεται την αύξηση της αίσθησης ικανοποίησης των εργαζομένων, περιορίζοντας όσο το δυνατόν περισσότερο τη μονοτονία, την αυτονομία και την υπευθυνότητα καθώς και την αποφυγή της υποβάθμισης των ανθρώπων. Αργότερα το 2011 οι Nazir et al. ανέφεραν επίσης τον διευρυμένο ρόλο της ΠΕΖ ως εξής: "Η ΠΕΖ είναι ένας συνδυασμός στρατηγικών, διαδικασιών και περιβάλλοντος που σχετίζονται με το χώρο εργασίας και ενισχύουν και υποστηρίζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στοχεύοντας στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών των εργαζομένων των οργανισμών". Ο Opatha (2009) ανέφερε ότι η έννοια της ΠΕΖ θα μπορούσε να θεωρηθεί ένας από τους στρατηγικούς στόχους της Διαχείρισης

Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της ΠΕΖ έχει ξεπεράσει τα όριά της, δεν περιορίζεται μόνο στη λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, αλλά λειτουργεί και ως μια έννοια στο στρατηγικό επίπεδο ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, ο Opatha (2009) περιέγραψε ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να γίνεται νόμιμα, δίκαια, αποτελεσματικά και αποδοτικά, προκειμένου να βελτιωθεί η ΠΕΖ. Με βάση όλα όσα προαναφέρθηκαν μπορούμε να καταλήξουμε σε τρεις ορισμούς σχετικά με την έννοια της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής»:

1. Ποιότητα Εργασιακής Ζωής είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία σε έναν οργανισμό διαθέτει τέτοια χαρακτηριστικά που καθιστούν τον εργαζόμενο υγιή και ευτυχισμένο.
2. Η Ποιότητα Εργασιακής Ζωής είναι ο βαθμός διαθεσιμότητας των χαρακτηριστικών εκείνων που εξασφαλίζουν μια ανθρώπινη επαγγελματική ζωή για κάθε εργαζόμενο του οργανισμού.
3. Η Ποιότητα Εργασιακής Ζωής είναι ο βαθμός στον οποίο οι εύλογες προσδοκίες των εργαζομένων για την απασχόληση έχουν εκπληρωθεί.

### **2.3.3 Σημασία της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής»**

Πρόσφατα, η έννοια της ΠΕΖ έχει καταστεί σημαντική στην πειθαρχία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Συζητά τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό. Ο Ahmad (2013) ανέφερε: "Σήμερα, η ΠΕΖ προσελκύει παγκόσμια περισσότερη προσοχή. Στη σύγχρονη κοινωνία οι άνθρωποι περνούν περισσότερο από το ένα τρίτο της ζωής τους στους χώρους εργασίας τους. Ως εκ τούτου, η υπεροχή και η σημασία της ΠΕΖ είναι अपारάμιλλη και αναμφισβήτητη. "Επιπλέον, το 2013, ο Yukthamarani Permarupan και οι συνεργάτες του ανέφεραν ότι η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί βασικά ένα εργαλείο βελτίωσης των συνθηκών εργασίας (από την άποψη ενός υπαλλήλου) και συμβάλλει στην μεγαλύτερη οργανωτική αποδοτικότητα (κυρίως από την άποψη του εργοδότη).

Ως εκ τούτου, αξίζει να συζητηθεί η σημασία της ΠΕΖ μέσω προοπτικών τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών. Οι Schouler και Youngblood (1986)

ανέφεραν ότι η ΠΕΖ περιλαμβάνει τόσο το σχεδιασμό θέσεων εργασίας όσο και το περιβάλλον εργασίας και επιπλέον, τόνισαν τις συνέπειες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες λόγω της έλλειψης ποιότητας εργασιακής ζωής, η παραγωγικότητα επιβραδύνεται, παρατηρείται πτώση της ποιότητας των προϊόντων και οι εργαζόμενοι απαιτούν μεγαλύτερο έλεγχο και συμμετοχή στις θέσεις εργασίας τους. Ως εκ τούτου, πρότειναν τα εξής: "όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, ανταποκρίνονται ευνοϊκά, η ηθική, ο σεβασμός και η συμμετοχή τους αυξάνονται και το επίπεδο του άγχους τους και η πιθανότητα του ατυχήματος μειώνονται». Ο Mullins (1996) εξήγησε επίσης ότι η βελτίωση της ΠΕΖ είναι πολύ σημαντική επειδή συμβάλλει στην αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και στη μείωση της αρνητικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Opatha (2009), εάν το επίπεδο ευημερίας των εργαζομένων είναι χαμηλό, υπάρχει χαμηλή ΠΕΖ. Το 2015 οι Bora et al. ανέφεραν ότι η ΠΕΖ είναι σημαντική για την επιτυχία των οργανωτικών στόχων. Ανέφεραν ότι οι εμπειρίες των εργαζομένων από την ύπαρξη καλής ΠΕΖ σχετίζονται άμεσα με μια ποικιλία επιθυμητών οργανωτικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένου του μειωμένου ποσοστού απουσίας, της συχνότητας καθυστέρησης, του περιορισμού του κόστους περίθαλψης και του κύκλου εργασιών. Κατά συνέπεια, η έννοια αυτή είναι πολύ σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Έχοντας κάνει μια τεράστια βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι Bora et al. (2015) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι "ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος μπορεί να επικεντρωθεί στην εργασία και να δώσει μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ένας εξειδικευμένος εργαζόμενος μπορεί να διατηρηθεί στην οργάνωση εάν είναι ικανοποιημένος. Η ύπαρξη υψηλού επιπέδου ποιότητας εργασιακής ζωής μπορεί να θεωρηθεί ως το βασικό συστατικό στο χώρο εργασίας, προκειμένου ο εργαζόμενος να βελτιώσει την ικανοποίησή του.

Επομένως, η υψηλότερη παραγωγικότητα μπορεί να επιτευχθεί όταν οι στόχοι των ατόμων ενσωματωθούν στους οργανωτικούς στόχους. Μια τέτοια ενσωμάτωση μπορεί να οδηγήσει σε ένα προϊόν υψηλής ποιότητας. Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι λόγω της ύπαρξης κατάλληλης ΠΕΖ σε έναν οργανισμό, τελικά οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να εκπληρώσουν τη ζήτηση τους στο βέλτιστο επίπεδο.

### 2.3.4 Διαστάσεις της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής»

Ως αφηρημένη έννοια η ΠΕΖ έχει λιγότερες μετρήσιμες και παρατηρήσιμες ιδιότητες από μια συγκεκριμένη έννοια. Οι ερευνητές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον ορισμό και τη μέτρηση αυτής της αφηρημένης έννοιας λόγω του υποκειμενικού της χαρακτήρα. Για τους σκοπούς της μέτρησης, πρέπει να προσδιοριστούν οι διαστάσεις της ΠΕΖ. Μια διάσταση πρέπει να είναι μια συγκεκριμένη πτυχή μιας έννοιας. Πρώτα απ' όλα, αξίζει να εξεταστεί η θεωρητική κατανόηση της ΠΕΖ. Οι Bernadin and Russell (1993) ανέφεραν τα χαρακτηριστικά της ΠΕΖ ως εξής: πρόκειται για συνθήκες απασχόλησης (ασφάλεια, υγεία, φυσικό περιβάλλον), ισότητα αμοιβών, παροχές και άλλα οφέλη, ασφάλεια της απασχόλησης, κοινωνική αλληλεπίδραση, αυτοεκτίμηση, δημοκρατία (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων), για την επιμόρφωση και την κατάρτιση που παρέχεται στους υπαλλήλους, τους διευθυντές και το προσωπικό υποστήριξης (επαγγελματίες) σχετικά με τους νέους ρόλους και τις ευθύνες τους, τη διαθεσιμότητα συνεχούς κατάρτισης δεξιοτήτων, την ενθάρρυνση της ανάπτυξης πολλαπλών δεξιοτήτων, την εναλλαγή των θέσεων εργασίας και την οικοδόμηση ομάδας.

Το 2008 οι Royuela et al. ανέφεραν ότι έχουν υποβληθεί δέκα διαστάσεις της έννοιας ΠΕΖ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι οποίες είναι:

1. Πραγματική ποιότητα εργασίας
2. Δεξιότητες, δια βίου μάθηση και ανάπτυξη σταδιοδρομίας
3. Ισότητα των φύλων
4. Υγεία και ασφάλεια στην εργασία
5. Ευελιξία και ασφάλεια
6. Ένταξη και πρόσβαση στην αγορά εργασίας
7. Οργάνωση εργασίας και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
8. Κοινωνικός διάλογος και συμμετοχή των εργαζομένων
9. Ποικιλομορφία και αποφυγή των διακρίσεων και
10. Συνολική απόδοση της εργασίας.



Ωστόσο, η διαδικασία μέτρησης των παραπάνω δέκα διαστάσεων είναι κάπως διαφορετική, επειδή είναι απαραίτητο να υπάρχουν αντικειμενικοί δείκτες της ΠΕΖ παρά υποκειμενικοί δείκτες.

Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός διαστάσεων της ΠΕΖ, που μπορούν να βρεθούν από τα εμπειρικά ευρήματα που έχουν διεξαχθεί από διάφορους μελετητές, οι οποίες φαίνονται στον πίνακα 2.2 που ακολουθεί:

**Πίνακας 2.2 Διαστάσεις της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής**

Έτος	Συγγραφέας και Χώρα	Τύπος της Επιχείρησης	Διάσταση
1975	Walton (ΗΠΑ)	Υπάλληλοι Βιομηχανίας Παροχής Υπηρεσιών	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Επαρκής και δίκαιη αμοιβή</li> <li>2. Ασφαλείς και υγιείς συνθήκες εργασίας</li> <li>3. Αξία της εργασίας</li> <li>4. Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια</li> <li>5. Κοινωνική ένταξη στην οργάνωση της εργασίας</li> <li>6. Σεβασμός στην οργάνωση της εργασίας (συνταγματισμός)</li> <li>7. Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή</li> <li>8. Συνάφεια κοινωνικής ζωής</li> </ol>
1979	Saklani, όπως αναφέρεται στους Bora et al. (2015) (Ινδία)	Διευθυντικές και μη Διευθυντικές κατηγορίες εργαζομένων από 24 διαφορετικούς τύπους οργανισμών	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση</li> <li>2. Περιφερειακά οφέλη και μέτρα ευημερίας</li> <li>3. Ασφάλεια εργασίας</li> <li>4. Φυσικό και εργασιακό περιβάλλον</li> <li>5. Φόρτος εργασίας και άγχος εργασίας</li> <li>6. Ευκαιρία χρήσης και ανάπτυξης της ανθρώπινης ικανότητας</li> <li>7. Ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη</li> <li>8. Ανθρώπινες σχέσεις και κοινωνική πτυχή της επαγγελματικής ζωής</li> <li>9. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>10. Σύστημα επιβράβευσης και ποινής</li> <li>11. Διαχείριση της δικαιοσύνης και των παραπόνων</li> <li>12. Εργασία και συνολικός ελεύθερος χρόνος</li> <li>13. Εικόνα της οργάνωσης</li> </ol>
1984	Levine, Taylor and Davis	Υπάλληλοι σε ασφαλιστικό τομέα	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Σεβασμός στον ανώτερο και εμπιστοσύνη στην ικανότητα των εργαζομένων</li> </ol>

	(Ευρώπη)		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Αλλαγή της εργασίας</li> <li>3. Πρόκληση της εργασίας</li> <li>4.Μελλοντικές ευκαιρίες ανάπτυξης που προκύπτουν από την τρέχουσα εργασία</li> <li>5.Αυτοεκτίμηση</li> <li>6.Πεδίο εφαρμογής της επηρεασθείσας εργασίας και της ζωής πέραν της ίδιας της εργασίας</li> <li>7.Συμβολή της εργασίας στην κοινωνία</li> </ol>
1984	Mirvis and Lawler (Ηνωμένο Βασίλειο)	Υπάλληλοι εταιρείας παροχής υπηρεσιών	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον</li> <li>2.Ισότιμοι μισθοί</li> <li>3.Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης</li> <li>4.Ευκαιρία για πρόοδο</li> </ol>
1991	Baba and Jamal (Ηνωμένο Βασίλειο)	Υπάλληλοι του τομέα Υγείας	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ικανοποίηση από την εργασία</li> <li>2. Συμμετοχή στην εργασία</li> <li>3. Η ασάφεια του ρόλου εργασίας</li> <li>4. Σύγκρουση ρόλου εργασίας</li> <li>5. Υπερφόρτωση ρόλου εργασίας</li> <li>6. Το άγχος της εργασίας</li> <li>7. Οργανωτική δέσμευση</li> <li>8. Πρόθεση μετατροπής</li> </ol>
1998	Lau and Bruce (Αμερική)	Υπάλληλοι σε βιομηχανίες μεταποίησης	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ασφάλεια εργασίας</li> <li>2. Σύστημα ανταμοιβής</li> <li>3. Εκπαίδευση</li> <li>4. Ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας</li> <li>5. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> </ol>
2001	Wyatt and Wah ( Σιγκαπούρη)	Υπάλληλοι διαφόρων βιομηχανιών	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας</li> <li>2. Προσωπική ανάπτυξη και αυτονομία</li> <li>3. Φύση της εργασίας</li> <li>4. Τόνωση των ευκαιριών και συναδελφικότητα</li> </ol>
2002	Ellis and Pompli, όπως αναφέρεται στους Bora et al. (2015) ( Καμπέρα της Αυστραλίας)	Υπάλληλοι στο τομέα Υγείας	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Κακό εργασιακό περιβάλλον</li> <li>2. Επίθεση κατοίκων</li> <li>3. Φόρτωση εργασίας, αδυναμία παροχής ποιότητας φροντίδας</li> <li>4. Ισορροπία εργασίας και οικογένειας</li> <li>5. Αλλαγές εργασίας</li> <li>6. Έλλειψη συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων</li> <li>7. Επαγγελματική απομόνωση</li> <li>8. Έλλειψη αναγνώρισης</li> <li>9. Κακή σχέση με τους ανώτερους / συναδέλφους</li> <li>10. Σύγκρουση ρόλων</li> </ol>

			11. Έλλειψη ευκαιριών για μάθηση νέων δεξιοτήτων
2006	Saraji and Dargahi ( Τεχεράνη)	Εργαζόμενοι στον τομέα της Εκπαίδευσης και της Υγείας	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δίκαιη αμοιβή και αυτονομία</li> <li>2. Ασφάλεια εργασίας</li> <li>3. Σύστημα ανταμοιβής</li> <li>4. Κατάρτιση και επαγγελματική εξέλιξη</li> <li>5. Ευκαιρίες</li> <li>6. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>7. Ενδιαφέρουσες και ικανοποιητικές εργασίες</li> <li>8. Εμπιστοσύνη στα ανώτερα στελέχη</li> <li>9. Αναγνώριση των προσπαθειών</li> <li>10. Πρότυπα υγείας και ασφάλειας στην εργασία</li> <li>11. Ισορροπία μεταξύ του χρόνου που αφιερώνεται στην εργασία και του χρόνου που δαπανάται με την οικογένεια και τους φίλους</li> <li>12. Αυτονομία της εργασίας που πρέπει να γίνει</li> <li>13. Επίπεδο άγχους που βιώνεται κατά την εργασία</li> <li>14. Υγεία και ασφάλεια κατά την εργασία</li> </ol>
2006	Rose, Beh, Uli, and Idris, (Μαλαισία)	Διευθυντές από ζώνες ελεύθερου εμπορίου	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ικανοποίηση σταδιοδρομίας</li> <li>2. Επίτευξη καριέρας</li> <li>3. Ισορροπία σταδιοδρομίας</li> </ol>
2007	Rethinam and Ismail (Μαλαισία)	Επαγγέλματα πληροφορικής	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Υγεία και ευεξία</li> <li>2. Ασφάλεια εργασίας</li> <li>3. Ικανοποίηση εργασίας</li> <li>4. Ανάπτυξη ικανοτήτων</li> <li>5. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και μη επαγγελματικής ζωής</li> </ol>
2010	Hosseini, όπως αναφέρεται στους Bora et al. (2015) (Ιράν)	Υπάλληλοι του ασφαλιστικού τομέα	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δίκαιες και επαρκείς αμοιβές και παροχές</li> <li>2. Τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγείας</li> <li>3. Ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια του προσωπικού</li> <li>4. Αποδοχή της οργάνωσης εργασίας</li> <li>5. Επαγγελματική ζωή και κοινωνική εξάρτηση της κοινωνίας και της ατομικής ζωής</li> <li>6. Διαχείριση του συνολικού χώρου διαβίωσης στο περιβάλλον</li> </ol>

			7. Ολοκλήρωση των κοινωνικών ανθρώπινων ικανοτήτων βελτίωσης
2011	Al Muftah and Lafi, (Κατάρ)	Εργαζόμενοι σε εταιρείες πετρελαίου και φυσικού αερίου	1. Φυσικοί παράγοντες 2. Ψυχολογικοί παράγοντες 3. Κοινωνικοί παράγοντες
2012	Sinha C. (Ινδία)	Διευθυντές μεσαίου επιπέδου από διάφορους οργανισμούς	1. Επικοινωνία 2. Ανάπτυξη καριέρας 3. Οργανωτική δέσμευση 4. Συναισθηματική εποπτική υποστήριξη 5. Ευέλικτη ρύθμιση εργασίας 6. Ανταπόκριση της οικογένειας 7. Κίνητρο των εργαζομένων 8. Οργανωτική κουλτούρα 9. Οργανωτική υποστήριξη 10. Ικανοποίηση από την εργασία 11. Ανταμοιβή και οφέλη 12. Αποζημίωση με τις κατάλληλες οδηγίες
2012	Stephen and Dhanapal ( Ινδία)	Εργοδότες και εργαζόμενοι από διαφορετικούς οργανισμούς μικρής κλίμακας	1. Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση 2. Περιφερειακά οφέλη και μέτρα ευημερίας 3. Ασφάλεια εργασίας 4. Φυσικό και εργασιακό περιβάλλον 5. Φόρτος εργασίας και άγχος εργασίας 6. Ευκαιρία χρήσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων ικανοτήτων 7. Ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη 8. Ανθρώπινες σχέσεις και κοινωνική πτυχή της επαγγελματικής ζωής 9. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων 10. Σύστημα επιβράβευσης και ποινής 11. Διαχείριση της δικαιοσύνης και των παραπόνων 12. Εργασία και συνολικό διάστημα ζωής 13. Εικόνα της οργάνωσης
2012	Ayesha Tabassum (Μπαγκλαντές)	Υπάλληλοι του τομέα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	1. Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση 2. Ασφαλής και υγιής κατάσταση εργασίας 3. Ευκαιρία για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια 4. Ευκαιρία χρήσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων ικανοτήτων

			<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Κοινωνική ένταξη στην οργάνωση εργασίας</li> <li>6. Συνταγματισμός στην οργάνωση της εργασίας</li> <li>7. Εργασία και συνολικός ελεύθερος χρόνος</li> <li>8. Κοινωνική συνάφεια της εργασίας στη ζωή</li> </ul>
2013	Satyaraju and Balaram, όπως αναφέρεται στους Bora et al. (2015)  (Ινδία)	Εργαζόμενοι στον τομέα μεταποίησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Εκπαίδευση</li> <li>2. Στέγαση</li> <li>3. Υγεία</li> <li>4. Απασχόληση και κατάσταση εργασίας</li> <li>5. Έσοδα</li> <li>6. Ένδυση</li> <li>7. Τροφή</li> <li>8. Μεταφορά</li> <li>9. Επικοινωνία</li> <li>10. Καύσιμα και ηλεκτρική ενέργεια</li> <li>11. Περιβάλλον και ρύπανση</li> <li>12. Αναψυχή</li> <li>13. Κοινωνική ασφάλιση και</li> <li>14. Συνήθεια</li> </ul>
2014	Mazloumi et al.  (Ιράν)	Εργαζόμενοι στον τομέα Μεταφορών (Σιδηρόδρομοι)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Γενική ευημερία</li> <li>2. Αντιμετώπιση της οικιακής εργασίας</li> <li>3. Ικανοποίηση από την εργασία και ικανοποίηση σταδιοδρομίας</li> <li>4. Άγχος στην εργασία</li> <li>5. Συνθήκες εργασίας</li> </ul>
2015	Swamy et al.  (Ινδία)	Εργαζόμενοι σε εταιρείες Μηχανικής Μεταποίησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Περιβάλλον εργασίας</li> <li>2. Πολιτισμός της οργάνωσης και κλίμα</li> <li>3. Σχέση και συνεργασία</li> <li>4. Κατάρτιση και ανάπτυξη</li> <li>5. Αποζημίωση και ανταμοιβή</li> <li>6. Εγκαταστάσεις</li> <li>7. Ικανοποίηση από την εργασία και την ασφάλεια της εργασίας</li> <li>8. Αυτονομία της εργασίας</li> <li>9. Επάρκεια των πόρων</li> </ul>
2015	Almarshad  (Σαουδική Αραβία)	Διάφοροι Επαγγελματίες	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Άγχος στην εργασία</li> <li>2. Απασχόληση της εργασίας</li> <li>3. Ικανοποίηση από την εργασία και ικανοποίηση σταδιοδρομίας</li> <li>4. Κατάσταση εργασίας</li> </ul>

Οι διαστάσεις που αναφέρονται στον πίνακα 2.2 καλύπτουν μια σειρά από μελέτες που έχουν διεξαχθεί παγκοσμίως από το 1975 έως το 2015. Περιλαμβάνει διαφορετικούς συγγραφείς σε διάφορες χώρες του κόσμου, ποικίλα σύνολα διαστάσεων που χρησιμοποιούνται σε διάφορους τομείς οργάνωσης όπως είναι παραγωγή, διάφορες υπηρεσίες, επιχειρηματικότητα, εκπαίδευση, υγεία, μεταφορές, τριτοβάθμια εκπαίδευση και διάφορα είδη κατηγοριών υπαλλήλων, όπως διευθυντικά και μη διευθυντικά στελέχη που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα των οργανισμών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Walton ήταν ο πρώτος που το 1975 πρότεινε τις εννοιολογικές κατηγορίες της ΠΕΖ. Πρότεινε οκτώ πτυχές ( όπως φαίνονται στον πίνακα 2.2) με τις οποίες οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τους οργανισμούς απασχόλησής τους θα μπορούσαν να καθορίσουν την ΠΕΖ τους. Παρόλα αυτά, παρά την αυξανόμενη πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, η τυπολογία των οκτώ μερών των διαστάσεων της ΠΕΖ του Walton παραμένει ένα χρήσιμο εργαλείο και αποτελεί είτε αυτούσιο είτε προσαρμοσμένο, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε μελέτης, ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιημένα μοντέλα για την αξιολόγηση της ΠΕΖ. Για το λόγο αυτό η κλίμακα αυτή θα αξιοποιηθεί κι στην παρούσα εργασία. Πρόσθετα, οι Šverko και Galić (2014) υπογράμμισαν ότι οι παράγοντες που συμπεριλαμβάνονται κάθε φορά σε μία έρευνα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το σκοπό του δημιουργού και τη θεωρητική του προοπτική.

## **2.4 Ανακεφαλαίωση**

Η Ποιότητα Εργασιακής Ζωής αποτελεί μια αφηρημένη έννοια που έχει προσεγγιστεί με διαφορετικούς τρόπους, από διαφορετικούς συγγραφείς και σε διαφορετικά γεωγραφικά περιβάλλοντα. Η σημασία της είναι απaráμιλλη και αναμφισβήτητη και αποτελεί το βασικό συστατικό βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, προκειμένου ο εργαζόμενος να βελτιώσει την ικανοποίησή του, να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά του, συμβάλλοντας έτσι στη μεγαλύτερη οργανωτική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και Εργασιακή Ικανοποίηση**

### **3.1 Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ορίσουμε την έννοια της «Εργασιακής Ικανοποίησης» και θα μελετήσουμε τη σημασία της και τη σχέση της με την έννοια της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής».

### **3.2 Ορισμοί της έννοιας «Εργασιακή Ικανοποίηση»**

Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στον τομέα της Βιομηχανικής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Ψυχολογίας (Judge and Church, 2000) και έχει υποβληθεί σε επιστημονική έρευνα με μελέτες Hawthorn που έγιναν στις αρχές του 20ού αιώνα (1924-1933). Αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Η Εργασιακή Ικανοποίηση συχνά ορίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία, αλλά συνήθως μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης σύμφωνα με τον Spector (1997)

Ο όρος «Εργασιακή Ικανοποίηση» περιγράφει πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο από την εργασία του. Κατά καιρούς έχουν γίνει διάφορες μελέτες και έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση. Έτσι το 1964 ο Vroom εστιάζει κυρίως στο ρόλο του εργαζομένου στο χώρο εργασίας και εξηγεί την εργασιακή ικανοποίηση ως έναν αποτελεσματικό προσανατολισμό των ατόμων προς τους ρόλους εργασίας που αναλαμβάνουν, ενώ ο Lock το 1976 την ορίζει ως την ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της δουλειάς κάποιου, ως επίτευξη ή διευκόλυνση της επίτευξης αξιών εργασίας. Το 1992 ο Luthans αναφέρει «Ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα εργασίας ανταποκρίνονται

ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες μπορούν να καθορίσουν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης» και το 2006 ο Armstrong ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τη στάση και τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για το έργο τους. Έτσι, ενώ η θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στη δουλειά δείχνει την εργασιακή ικανοποίηση, οι αρνητικές και μη ευνοϊκές στάσεις απέναντι στη δουλειά υποδεικνύουν την εργασιακή απογοήτευση. Επίσης οι Fisher (2000) και Hulin and Judge (2003) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία συμπεριφορά και όλες οι συμπεριφορές είναι είτε συναισθήματα είτε κρίσεις. Κατά τον Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση δείχνει το βαθμό στον οποίο στους ανθρώπους αρέσει ή δεν αρέσει η εργασία τους. Πρόσφατα, ο Opatha (2015) ανέφερε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η αίσθηση για την εργασία ή για τις εμπειρίες της εργασίας, καθώς και τα συναισθήματα που δημιουργούνται από την αξιολόγηση της εργασίας.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια στάση και κυρίως η συναισθηματική συνιστώσα αυτής της στάσης. Επίσης προέρχεται από την αξιολόγηση της εργασίας. Ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του όταν οι ανάγκες του έχουν εκπληρωθεί. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι:

1. Ο βαθμός ευχαρίστησης που αισθάνεται ο εργαζόμενος ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας του και
2. Το μέγεθος στο οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται ευνοϊκά για τη δουλειά του.

Η Εργασιακή Ικανοποίηση περιλαμβάνει τρεις γενικές περιοχές: α) τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β) την αντίληψη που έχει το άτομο για το πώς η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και γ) τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο (Locke, 1976).

Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο το οποίο υπολογίζεται από τους οργανισμούς. Ο συχνότερος τρόπος μέτρησης είναι με τη χρήση κλιμάκων, όπου οι εργαζόμενοι αναφέρουν τις απόψεις τους για την εργασία. Υπάρχει ένα πλήθος παραγόντων που μπορεί να επηρεάζει το ατομικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, όπως το επίπεδο των αμοιβών και άλλων οικονομικών ωφελειών, η δικαιοσύνη στο σύστημα προαγωγών, η ποιότητα των συνθηκών εργασίας, η ηγεσία και οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων



καθώς και τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εργασίας (ποικιλία καθηκόντων, ενδιαφέροντα και ευκαιρίες, απαιτήσεις), τρόπος και μορφή της διοίκησης, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και δημιουργία και ενίσχυση αυτόνομων ομάδων εργασίας (Arvey RD, Bouchard TJ, Segal NL, Abraham LM, 1989).

### **3.3 Σημασία της «Εργασιακής Ικανοποίησης»**

Η Εργασιακή Ικανοποίηση αποτελεί μια σημαντική ιδέα για τις σύγχρονες οργανώσεις γιατί αφορά τη διαχείριση των εργαζομένων που αναζητούν ψυχολογική και φυσιολογική εκπλήρωση καθ'όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Στην πραγματικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αίσθημα των εργαζομένων ως προς το έργο και τον τόπο εργασίας τους. Ως εκ τούτου, η έννοια της «Εργασιακής Ικανοποίησης» είναι πρωταρχικής σημασίας σε πολύπλοκες περιοχές για την επίτευξη των προσδοκιών τόσο της οργάνωσης όσο και των εργαζομένων. Θα προσφέρει άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα σε ολόκληρη την κοινωνία. Ο Griffith (2001) ανέφερε ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι επιταχύνουν την ικανοποίηση των πελατών και την αφοσίωσή τους. Επιπλέον, οι Rain et al. (1991) δήλωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με την ικανοποίηση της ζωής. Με αυτόν τον τρόπο οι ερευνητές μπορούν να πουν ότι ένα άτομο που είναι ικανοποιημένο με τη ζωή θα τείνει να είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά του και επίσης ένα άτομο που είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά θα τείνει να είναι ικανοποιημένο με τη ζωή του. Επιπλέον, ο Spector (1997) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης: πρώτον, η παγκόσμια προσέγγιση που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και δεύτερον, η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας όπως είναι οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτή καθαυτή. Ο ίδιος απέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της οργανωτικής συμπεριφοράς ενός ατόμου. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι φαίνεται πολύ πιθανό να μιλήσουν θετικά και με αυτοπεποίθηση για την οργάνωση, να βοηθήσουν τους άλλους και να υπερβούν τις

κανονικές προσδοκίες στην εργασία τους με εθελοντική δέσμευση. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να αποτελείται από ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό. Το τελικό όφελος ενός τέτοιου εργατικού δυναμικού είναι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

### **3.4 Σχέση μεταξύ «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και «Εργασιακής Ικανοποίησης»**

Η έννοια της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και η έννοια της «Εργασιακής Ικανοποίησης» είναι δύο αφηρημένες έννοιες που σχετίζονται τόσο με την εργασία όσο και με το εργασιακό περιβάλλον του κάθε εργαζόμενου. Είναι κρίσιμες έννοιες τόσο για την προοπτική του κάθε εργαζόμενου όσο και για τις προοπτικές της κάθε οργάνωσης. Οι Krueger et al. (2002) ανέφεραν ότι η ΠΕΖ είναι ένας όρος ομπρέλα που περιλαμβάνει πολλές έννοιες. Οι Bernadin and Russell (1993) ανέφεραν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα από τα συστατικά μεταξύ των χαρακτηριστικών της ΠΕΖ. Στον προαναφερόμενο πίνακα 2.2 (στο Κεφάλαιο 2) φαίνεται ότι οι Baba and Jamal (1991), Rethinam and Ismail (2007), Sinha C. (2012), Mazloumi et al. (2014), Swamy et al (2015) και Almarshad (2015) χρησιμοποίησαν την εργασιακή ικανοποίηση ως διάσταση της ΠΕΖ στις έρευνές τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου το 30% των μελετών που αναφέρονται στον πίνακα 2.2 θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα μέτρο της ΠΕΖ. Ειδικότερα, τα ευρήματα αυτά αντιπροσωπεύουν το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Μαλαισία, την Ινδία, το Ιράν και τη Σαουδική Αραβία. Βέβαια πολλοί ερευνητές, συμπεριλαμβανομένου και του Walton (1975) δεν συμπεριέλαβαν την εργασιακή ικανοποίηση ως μια διάσταση της δομής της ΠΕΖ, γιατί θεώρησαν ότι αποτελεί μια διαφορετική δομή. Άλλοι πάλι όπως ο Sheppard (1975) ανέφεραν ότι η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να γίνει αντιληπτή ως αιτία της ΠΕΖ, ενώ οι Darabi et al. (2013) έκαναν μια μελέτη με τίτλο «Σχέση μεταξύ ποιότητας εργασιακής ζωής και εργασιακής ικανοποίησης» και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αν βελτιωθεί η ΠΕΖ, η εργασιακή ικανοποίηση θα αυξηθεί επίσης.

Τι είναι τελικά αυτό που κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους; Ο Spector (2008) αναφέρει ότι έχουν γίνει

αρκετές έρευνες πάνω στο θέμα αυτό, κάποιες σχετίζουν το περιβάλλον με την ικανοποίηση, άλλες επικεντρώνονται στην προσωπικότητα των εργαζομένων και τέλος άλλες έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Paul E.Spector,1997). Τα χαρακτηριστικά της εργασίας σύμφωνα με τους Hackman and Oldham (1976) είναι α) η ποικιλία των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, β) η ταυτότητα του καθήκοντος, δηλαδή έχει σημασία αν ο εργαζόμενος κάνει όλη τη δουλειά ή ένα κομμάτι αυτής, γ) η σημαντικότητα του καθήκοντος, δηλαδή η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος με την εργασία του στους άλλους, δ) η αυτονομία, δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει την εργασία όπως νομίζει εκείνος σωστά και τέλος ε) η ανατροφοδότηση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο είναι προφανές στους εργαζόμενους ότι κάνουν την εργασία σωστά.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι α) η απογοήτευση και η αποξένωση, β) η τεχνολογία, γ) η σημαντικότητα της εργασίας, δ) η εποπτεία-επιτήρηση, ε) η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία, στ) η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων, ζ) οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους (Johns, G., 1996 and Scarpello and Campbell,1983).

Σε γενικές γραμμές πάντως οι δύο αυτές έννοιες «Ποιότητα Εργασιακής Ζωής» και «Εργασιακή Ικανοποίηση» είναι εντελώς διαφορετικές, αλλά συσχετίζονται μεταξύ τους ως δύο φαινόμενα που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπων στην εργασία.

### **3.5 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα**

Όπως προαναφέραμε στην Ελλάδα η ουσιαστική προσπάθεια για την αλλαγή της Δημόσιας Διοίκησης ξεκίνησε αρχές του 2000 οπότε και εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης του δημοσίου τομέα άρχισε να παρατηρείται ένας

προσανατολισμός προς την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη-πελάτη. Για να επιτευχθεί όμως αυτό απαιτούνται σίγουρα παραγωγικοί, αποτελεσματικοί και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι λόγω ύπαρξης καλών εργασιακών συνθηκών. Έρευνες όμως σχετικές με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής, τόσο στο δημόσιο (και ιδιαίτερα στους ΟΤΑ) όσο και στον ιδιωτικό τομέα δεν έχουν γίνει πολλές. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούμε σε μια έρευνα που έγινε κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 σε δείγμα 300 εργαζομένων από την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης σε κλάδους, όπως οι οργανισμοί υγείας, παροχής υπηρεσιών και βιομηχανίες (Κουρτίδης, 2006). Από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής προέκυψε πως η γενικότερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελλάδα είναι μέτρια ως θετική. Οι παράγοντες που συμβάλλουν ιδιαίτερα στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ακόλουθοι (Labiris et al.,2008).

- Άμεσος προϊστάμενος
- Ομαδικότητα και συνεργασία
- Εργασιακές συνθήκες
- Ηγεσία και σχεδιασμός
- Εργασιακοί ρόλοι
- Επικοινωνία
- Εταιρική κουλτούρα
- Εκπαίδευση
- Αναγνώριση και Ανταμοιβές
- Ανάπτυξη καριέρας
- Προνόμια

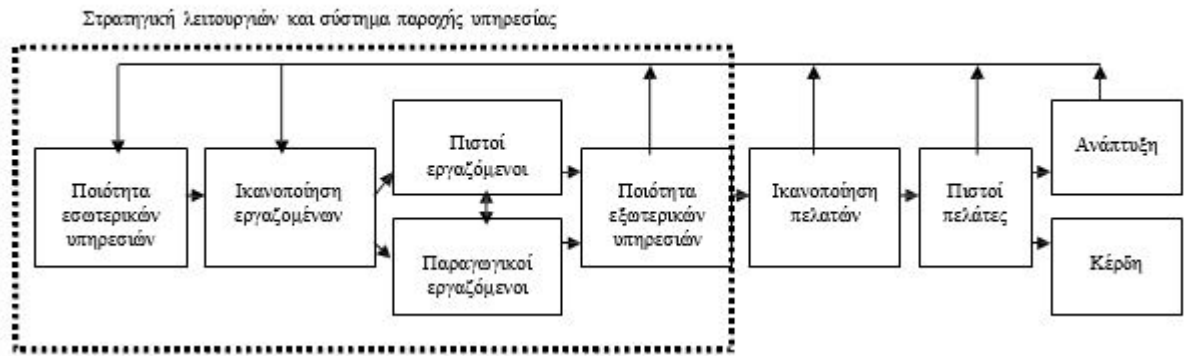
Βλέπουμε δηλαδή πως ένας εργαζόμενος είναι κυρίως ικανοποιημένος όταν στα πλαίσια του εργασιακού του χώρου υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες τόσο σε ανθρώπινο επίπεδο όσο και σε φυσικό επίπεδο γενικότερα.

### **3.6 Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου για τη μελέτη της σχέσης μεταξύ «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και «Εργασιακής Ικανοποίησης» στους ΟΤΑ**

Οι ΟΤΑ, στους οποίους εστιάζουμε στην παρούσα εργασία βρίσκονται σε ένα κομβικό σημείο αφού καλούνται να βρουν λύσεις και διεξόδους απέναντι στο μεγάλο αριθμό μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων, χωρίς τη διάθεση των ανάλογων πόρων, γεγονός που δυσκολεύει σημαντικά την παροχή των υπηρεσιών προς τους δημότες.

Λόγω της δυσμενούς δημοσιονομικής κατάστασης η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην αναμόρφωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι Δήμοι είναι να αξιοποιήσουν ορθολογικά και αποτελεσματικά το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό σε μια δύσκολη για τη χώρα συγκυρία. Προς αυτή την κατεύθυνση, επομένως, απαιτούνται καλά οργανωμένες παρεμβάσεις, με στοιχεία καινοτομίας και υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες θα διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες στον εργασιακό χώρο για να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους, αποτελεσματικούς και παραγωγικούς που θα βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών και θα ενισχύσουν την οργανωσιακή τους απόδοση με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού.

Το προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα στηριχθεί κυρίως στην Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών η οποία αποτελεί πλαίσιο στοχοθεσίας και μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης και υποθέτει ότι η ύπαρξη καλής ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών και καλού εργασιακού περιβάλλοντος έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων και οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι θα είναι πιο πιστοί στην επιχείρηση, πιο παραγωγικοί και πιο ικανοί και διατεθειμένοι να προσφέρουν υψηλότερο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (αξίας) προς τους πελάτες. Το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών θα επηρεάσει θετικά την ικανοποίηση και την πίστη των πελατών και τελικά την ανάπτυξη και τα κέρδη της επιχείρησης. Η Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



**Σχήμα 1.4:** Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών

**ΠΗΓΗ:** Heskett et al., 1994, p.166

Επιπλέον λαμβάνοντας υπόψη και τις διάφορες μελέτες που έχουν γίνει και εξετάζαν τις διαστάσεις της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και τη σχέση της με την «Εργασιακή Ικανοποίηση» και το γεγονός ότι στο δημόσιο τομέα και ειδικά στην Ελλάδα και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν έχουν πραγματοποιηθεί ανάλογες μελέτες, θα προσπαθήσουμε στη συγκεκριμένη μελέτη, στηριζόμενοι πάντα στο προαναφερόμενο θεωρητικό πλαίσιο της Αλυσίδας Κέρδους Υπηρεσιών, να αποτυπώσουμε όσο γίνεται καλύτερα τις διαστάσεις της έννοιας της ΠΕΖ καθώς και τη σχέση της με την «Εργασιακή Ικανοποίηση» στους ΟΤΑ. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη και την εμπειρία μου από τους ΟΤΑ, καθώς τυχαίνει να είμαι δημοτική υπάλληλος εδώ και 18 χρόνια, θεωρώ ότι το μοντέλο των οκτώ μερών των διαστάσεων της ΠΕΖ του Walton θα αποτελέσει ένα χρήσιμο και επίκαιρο εργαλείο το οποίο προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις των εργαζομένων στους ΟΤΑ, θα μας δώσει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα της εργασιακής ζωής στους ΟΤΑ, καθώς και για τη επίδρασή της ποιότητας της εργασιακής ζωής και των συνθετικών στοιχείων της στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτούς, προκειμένου να μπορέσουν οι Δήμοι, που αποτελούν ένα σημαντικό κλάδο παροχής υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, να ανταπεξέλθουν όσο γίνεται καλύτερα στις προκλήσεις των καιρών μας, βελτιώνοντας τόσο την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τον πολίτη-πελάτη.

Με βάση όλα τα παραπάνω τα ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν στην παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

1. Αποτελεί έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο το μοντέλο των οκτώ μερών των διαστάσεων της ΠΕΖ του Walton που χρησιμοποιήθηκε στους ΟΤΑ για την παρούσα έρευνα;
2. Ποιες είναι τελικά οι διαστάσεις εκείνες που επηρεάζουν την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής των εργαζομένων στους Δήμους;
3. Ποια από αυτές τις διαστάσεις της ΠΕΖ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων στους ΟΤΑ;

### **3.7 Ανακεφαλαίωση**

Η προσέγγιση της έννοιας «Εργασιακή Ικανοποίηση » και ο συσχετισμός της με την έννοια της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» ανέδειξε το περίπλοκο πλαίσιο μέσα στο οποίο οι δύο αυτές έννοιες συσχετίζονται μεταξύ τους, ως δύο φαινόμενα που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπων στην εργασία. Η δημιουργία καλού εργασιακού περιβάλλοντος συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητά τους και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, με τελικό όφελος φυσικά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

## **ΜΕΡΟΣ Β΄**

### **ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία**

##### **4.1 Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τη μεθοδολογία και τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της διπλωματικής διατριβής. Αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, ακολουθεί η μεθοδολογία, οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και τα χαρακτηριστικά του δείγματος και τέλος παρουσιάζονται οι μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων που χρησιμοποιήσαμε.

##### **4.2 Σκοπός της έρευνας**

Η διαμόρφωση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας εργασιακής ζωής και εργασιακής ικανοποίησης συνδέονται άμεσα τόσο με τη βελτίωση της παραγωγικότητας/αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα γενικότερα (αλλά και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης/ΟΤΑ Α΄ Βαθμού ειδικότερα) όσο και με το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, στοιχεία που αποτελούν κεντρικούς στόχους/επιδιώξεις των μεταρρυθμίσεων που εισάγονται στο δημόσιο τομέα υπό το πρίσμα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί η έννοια, οι διαστάσεις και το επίπεδο της ποιότητας της εργασιακής ζωής στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού και η επίδρασή της ποιότητας της εργασιακής ζωής και των συνθετικών στοιχείων της στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτούς.



Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν είναι τα εξής:

1. Αποτελεί έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο το μοντέλο των οκτώ μερών των διαστάσεων της ΠΕΖ του Walton που χρησιμοποιήθηκε στους ΟΤΑ για την παρούσα έρευνα;
2. Ποιες είναι τελικά οι διαστάσεις εκείνες που επηρεάζουν την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής των εργαζομένων στους Δήμους;
3. Ποια από αυτές τις διαστάσεις της ΠΕΖ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων στους ΟΤΑ;

### **4.3 Μεθοδολογία της έρευνας**

Πριν την διεξαγωγή της έρευνας εξετάστηκε ποια είναι η κατάλληλη μεθοδολογία, η οποία εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς της έρευνας. Η μελέτη βασίζεται στην επιστημολογία βάσει της οποίας ο ερευνητής προσεγγίζει την πραγματικότητα (Carson et al., 2001), και πιο συγκεκριμένα στον θετικισμό της επιστημολογίας. Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα της μελέτης είναι αντικειμενικά και δεν επηρεάζονται από τις πεποιθήσεις του ερευνητή (Hudson και Ozanne, 1988).

Το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί η ερευνητική προσέγγιση που θα ακολουθηθεί. Σύμφωνα με την αρθρογραφία, η έννοια της ΠΕΖ συνδυάζεται με την ποσοτική μέτρηση των διαστάσεων που τη συνθέτουν καθώς και τη σχέση της με την «Εργασιακή Ικανοποίηση» όπως πάντα αυτά τα βιώνουν οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ. Άρα, για την παρούσα διπλωματική εργασία επιλέχθηκε μια εφαρμοσμένη ποσοτική έρευνα που θα χρησιμοποιήσει ποσοτικά εργαλεία μέτρησης των διαστάσεων της.

Η χρήση ερωτηματολογίου ως μέθοδος συλλογής δεδομένων επιταχύνει τη συλλογή πολυπληθών παρατηρήσεων και πληροφοριών με ελάχιστο κόστος (Μάλλιαρης, 2001) και επιδέχεται τη στατιστική ανάλυση (Σιώμκος, 2007), με αποτέλεσμα να προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα.

Έτσι η χρήση ενός ερωτηματολογίου θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη συγκεκριμένη έρευνα. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε έντυπη μορφή και χωρίστηκε σε δύο ενότητες:

- Στην πρώτη ενότητα οι ερωτώμενοι καλούνται να συμπληρώσουν δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία σημειώνοντας ένα X στην ερώτηση που τους αντιπροσωπεύει.
- Στη δεύτερη ενότητα οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε συνολικά 32 ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής καθώς και τη σχέση τους με την Εργασιακή Ικανοποίηση, κυκλώνοντας την απάντηση που τους αντιπροσωπεύει. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert των πέντε σημείων. Πιο αναλυτικά, η αντιστοίχιση σε καθεμία από τις ερωτήσεις ήταν η εξής: 1= Πολύ δυσαρεστημένος, 2= Δυσανεστημένος, 3= Ούτε ικανοποιημένος, ούτε δυσαρεστημένος, 4= Ικανοποιημένος και 5= Πολύ ικανοποιημένος.

#### **4.4 Κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών**

Όπως έχει προαναφερθεί στη βιβλιογραφία παρατηρούνται διάφορες κλίμακες μέτρησης της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής. Το μοντέλο όμως των οκτώ μερών των διαστάσεων της ΠΕΖ του Walton, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1975 σε υπαλλήλους βιομηχανίας παροχής υπηρεσιών της Αμερικής, αποτέλεσε τη βάση για πολλούς άλλους μελετητές και χρησιμοποιήθηκε και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ακόμη και σήμερα, είτε αυτούσιο είτε προσαρμοσμένο, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε μελέτης, γιατί είναι αντιπροσωπευτικό της πολυπλοκότητας του εργασιακού περιβάλλοντος.

Για το λόγο αυτό χρησιμοποίησα το ερωτηματολόγιο που στηρίζεται στο μοντέλο του Walton, αλλά προσπάθησα να το προσαρμόσω στις απαιτήσεις των εργαζομένων των ΟΤΑ, χρησιμοποιώντας την εμπειρία που απέκτησα όντας 18 χρόνια υπάλληλος σε ένα Δήμο. Οι οκτώ διαστάσεις του μοντέλου του Walton μπορούν να αντικατοπτρίσουν αποτελεσματικά τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα και ιδιαίτερα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Έτσι το ερωτηματολόγιο (Βλ. Παράρτημα Ι ) έτσι όπως διαμορφώθηκε τελικά, αποτελούνταν από 32 ερωτήσεις (βλ. μέρος Β΄ ερωτηματολογίου στο Παράρτημα Ι). Από αυτές οι 30 πρώτες ερωτήσεις οργανώθηκαν γύρω από τις οκτώ διαστάσεις του Walton που συνθέτουν την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής ως εξής:

A/A	Διάσταση	Ερωτήσεις Β΄ μέρους
1.	Επαρκής και δίκαιη αμοιβή	1-2
2.	Συνθήκες εργασίας	3-7
3.	Αξία της εργασίας	8-12
4.	Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια	13-14
5.	Κοινωνική ένταξη στην οργάνωση της εργασίας	15-18
6.	Σεβασμός στην οργάνωση της εργασίας	19-22
7.	Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή	23-25
8.	Συνάφεια κοινωνικής ζωής	26-30

Και οι υπόλοιπες δύο ερωτήσεις (31 και 32) προστέθηκαν προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και των συνθετικών στοιχείων της με την «Εργασιακή Ικανοποίηση».

#### **4.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων και δείγμα**

Αφού ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε έντυπη διανομή των ερωτηματολογίων με τη βοήθεια του εκάστοτε υπεύθυνου του διοικητικού τμήματος επτά δήμων (Δήμος Δράμας, Δοξάτου, Προσοτσάνης, Παρανεστίου, Γρεβενών και Λάρισας). Η επιλογή των δήμων πραγματοποιήθηκε με βάση το κριτήριο της εύκολης πρόσβασης. Κατά το μήνα Οκτώβριο του 2017 συνολικά διανεμήθηκαν 200 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν 184 συμπληρωμένα. Η συνολική αναλογία ανταπόκρισης των ερωτηματολογίων ανέρχεται σε ποσοστό της τάξης του 92%, γεγονός που δείχνει το μεγάλο ενδιαφέρον των εργαζομένων των ΟΤΑ για την ύπαρξη υψηλού επιπέδου ποιότητας εργασιακής ζωής.

#### **4.6 Ανάλυση δεδομένων**

Για τους σκοπούς της διπλωματικής εργασίας διενεργήθηκε στατιστική ανάλυση με τη χρήση του λογισμικού S.P.S.S. Συγκεκριμένα μετά τη συγκέντρωση των

ερωτηματολογίων και έπειτα από την κωδικοποίηση και την καταγραφή τους στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S. για την επικύρωση της χρησιμοποιούμενης κλίμακας, μέσα από τη μέτρηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τελικά των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Με τη χρήση του λογισμικού έγινε ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος και περιγραφική στατιστική ανάλυση με μέσους όρους για τις υπό μελέτη μεταβλητές του θεωρητικού πλαισίου.

Έπειτα ακολούθησε ο έλεγχος εγκυρότητας του θεωρητικού πλαισίου με την ανάλυση παραγόντων για κάθε μεταβλητή ξεχωριστά. Η παραγοντική ανάλυση που έγινε είναι διερευνητική για να ανακαλυφθούν και να ταυτοποιηθούν μη παρατηρούμενοι παράγοντες. Τα δεδομένα της συγκεκριμένης έρευνας αφού αναλύθηκαν, περιστράφηκαν με τη μέθοδο Varimax. Ο πρώτος πίνακας που προέκυψε από την ανάλυση αυτή είναι ο Total Variance Explained, όπου εμφανίζονται οι ιδιοτιμές (eigenvalues), δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που αφορούν τους αντίστοιχους παράγοντες. Όσο μεγαλύτερες είναι οι ιδιοτιμές τόσο μεγαλύτερο είναι και το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί ένας παράγοντας. Από αυτό τον πίνακα κρατούνται μόνο όσοι παράγοντες έχουν  $eigenvalues > 1$  (Yeomans and Golder, 1982). Ο συγκεκριμένος πίνακας βοηθάει στη λήψη της τελικής απόφασης σχετικά με το πόσοι παράγοντες τελικά θα επιλεγούν για την περαιτέρω ανάλυση. Ο δεύτερος πίνακας είναι ο Rotated Component Matrix και περιστρέφει τους παράγοντες, έτσι ώστε να ανακατευθούν τα factor loadings και η εξήγηση των παραγόντων να είναι πιο εύκολη. Η μέθοδος αυτή δεν αλλάζει κανένα από τα χαρακτηριστικά του μοντέλου εκτός από τις τιμές των επιβαρύνσεων. Μέσω του πίνακα αυτού μπορούν να καταταχτούν όλες οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου στους παράγοντες που προέκυψαν. Το S.P.S.S. διαθέτει πέντε διαφορετικές μεθόδους για την περιστροφή των παραγόντων. Για τη συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκε η μέθοδος Varimax, η οποία προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν μεγάλες επιβαρύνσεις για κάθε παράγοντα.

Σημαντικό είναι να τονιστεί ότι πριν την ανάλυση παραγόντων έχει γίνει έλεγχος ότι όλες οι μεταβλητές βρίσκονται προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή όλες οι μεταβλητές κινούνται από την αρνητικότερη στη θετικότερη στάση.

Στη συνέχεια για τη μέτρηση της αξιοπιστίας του θεωρητικού πλαισίου, έγινε ο υπολογισμός του συντελεστή alpha-Cronbach ανά παράγοντα. Στη στατιστική θεωρία ο συντελεστής αυτός είναι ο πλέον καθιερωμένος δείκτης αξιοπιστίας, ο οποίος μπορεί να ερμηνευθεί σαν ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και γι'αυτό προτιμάτε, αφού δεν εξαρτάται από τη διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης Cronbach's alpha μπορεί να πάρει τιμές από 0 έως 1. Επαρκής συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,7, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που η δείκτης είναι μικρότερος από 0,7. Η χαμηλότερη αποδεκτή τιμή του δείκτη είναι το 0,7. Η ανάλυση αξιοπιστίας χρησιμοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί κατά πόσο οι μεταβλητές που απαρτίζουν τις συνιστώσες είναι ικανές για να δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο μοντέλο ή εάν θα πρέπει να γίνει διαγραφή ή τροποποίησή τους.

Τέλος, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων του ερωτηματολογίου, οι διαστάσεις της ΠΕΖ και η Εργασιακή Ικανοποίηση εξετάστηκαν με το συντελεστή Pearson. Ο συντελεστής συσχέτισης δύο τυχαίων μεταβλητών είναι το μέτρο που υποδεικνύει το εύρος στο οποίο δύο μεταβλητές συνδέονται γραμμικά μεταξύ τους (Wilcox, 1987). Ως συντελεστής συσχέτισης των παραγόντων του μοντέλου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson (συμβολίζεται με το  $r$ , με τιμές από -1 έως 1), που είναι ο πλέον γνωστός. Όταν  $r = 0$  δεν υπάρχει συσχέτιση, όταν  $r > 0$  υπάρχει θετική συσχέτιση και όταν  $r < 0$  υπάρχει αρνητική συσχέτιση των μεταβλητών. Πολύ σπάνια όμως μπορεί να παρατηρηθεί μία συσχέτιση 0, -1 ή 1. Συνήθως οι τιμές κυμαίνονται κάπου στο ενδιάμεσο. Παρακάτω παρουσιάζονται τα όρια των τιμών που μπορεί να πάρει ο συντελεστής Pearson ( $r$ ):

- Υψηλή συσχέτιση: 0,5 έως 1,0 ή -0,5 έως 1,0
- Μέτρια συσχέτιση: 0,3 έως 0,5 ή -0,3 έως 0,5
- Χαμηλή συσχέτιση: 0,1 έως 0,3 ή -0,1 έως -0,3

Με τη χρήση συσχετίσεων δίνεται η δυνατότητα να ελεγχθούν δύο μεταβλητές ως προς τη γραμμική τους σχέση και κατά πόσο μια μεταβλητή θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την άλλη.

Επιπλέον, για να διαπιστωθεί ο βαθμός επίδρασης (σχέσης αιτίας αποτελέσματος) των διαστάσεων της ΠΕΖ στην «Εργασιακή Ικανοποίηση» χρησιμοποιήθηκε η μέθοδο της παλινδρόμησης. Η παλινδρόμηση είναι μία μέθοδος με την οποία εξετάζεται αν υπάρχει σχέση εξάρτησης μιας μεταβλητής που ονομάζεται εξαρτημένη μεταβλητή από μια ανεξάρτητη μεταβλητή. Απώτερος σκοπός της μεθόδου της παλινδρόμησης είναι η «εκτίμηση» τιμών της μιας μεταβλητής, οι οποίες αντιστοιχούν σε δεδομένες τιμές της άλλης μεταβλητής. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε η απλή γραμμική παλινδρόμηση η οποία αναφέρεται σε δύο μεταβλητές, έστω την  $X$  και  $Y$ . Από τις δύο αυτές μεταβλητές ως  $X$  ονομάζεται συνήθως η ανεξάρτητη μεταβλητή, επειδή είναι κάτω από τον έλεγχο του ερευνητή και ως  $Y$  η εξαρτημένη μεταβλητή επειδή οι τιμές της δεν ελέγχονται από τον ερευνητή, αλλά αντίθετα εξαρτώνται από τις τιμές της μεταβλητής  $X$ . (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Οι βασικοί συντελεστές της παλινδρόμησης είναι:

- Beta : ο συντελεστής προσδιορισμού που παίρνει τιμές μεταξύ 0 και 1 και δείχνει την ένταση της συσχέτισης των δύο μεταβλητών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συντελεστής Beta τόσο μεγαλύτερη είναι και η συσχέτιση των δύο μεταβλητών.
- $t$  : ο συντελεστής αυτός στην απλή παλινδρόμηση πρέπει να έχει τιμή μεγαλύτερη του 2 και χρησιμοποιείται ως μέτρο για τον έλεγχο των συντελεστών παλινδρόμησης
- $p$  (sig): ο συντελεστής αυτός δείχνει το επίπεδο σημαντικότητας.

#### **4.7 Ανακεφαλαίωση**

Προκειμένου να εξεταστούν οι διαστάσεις της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και η επίδρασή τους στην Εργασιακή Ικανοποίηση, πραγματοποιήθηκε εμπειρική ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων, χρησιμοποιώντας την κλίμακα μέτρησης των οκτώ διαστάσεων της ΠΕΖ του Walton. Διανεμήθηκαν συνολικά 200 ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους επτά δήμων και συλλέχθηκαν 184 συμπληρωμένα. Στη συνέχεια διενεργήθηκε στατιστική

ανάλυση με τη χρήση του λογισμικού S.P.S.S. Ο πρώτος πίνακας που προέκυψε από την ανάλυση αυτή ήταν ο Total Variance Explained που μας βοήθησε στη λήψη της τελικής απόφασης σχετικά με το πόσοι παράγοντες θα επιλεγούν για την περαιτέρω ανάλυση. Ο δεύτερος πίνακας ήταν ο Rotated Component Matrix μέσω του οποίου κατατάχτηκαν όλες οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου στους παράγοντες που προέκυψαν. Κατόπιν, για τη μέτρηση της αξιοπιστίας, έγινε υπολογισμός του συντελεστή alpha-Cronbach ανά παράγοντα. Τέλος, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της ΠΕΖ και της Εργασιακής Ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson καθώς και η μέθοδος της παλινδρόμησης για να διαπιστωθεί ο βαθμός επίδρασης (σχέσης αιτίας αποτελέσματος) των διαστάσεων της ΠΕΖ στην «Εργασιακή Ικανοποίηση».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : Παρουσίαση αποτελεσμάτων-Σχολιασμός

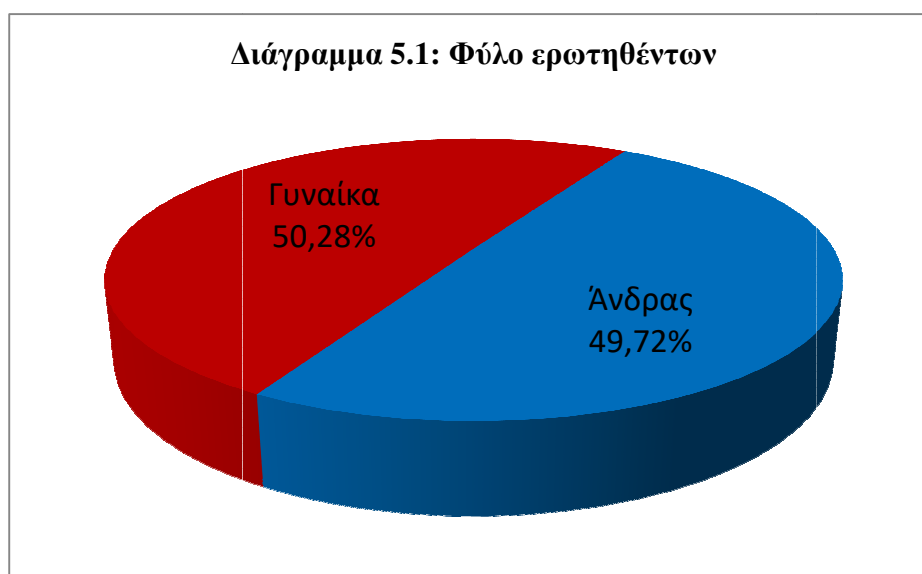
### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την παρουσίαση και σχολιασμό των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Αρχικά θα αναλύσουμε τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, θα παρουσιάσουμε τον έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν, θα σχολιάσουμε το βαθμό επίδρασης της «Ποιότητας Εργασιακής Ζωής» και των συνθετικών στοιχείων της στην «Εργασιακή Ικανοποίηση» και θα καταλήξουμε στους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της «Εργασιακής Ικανοποίησης».

### 5.2 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

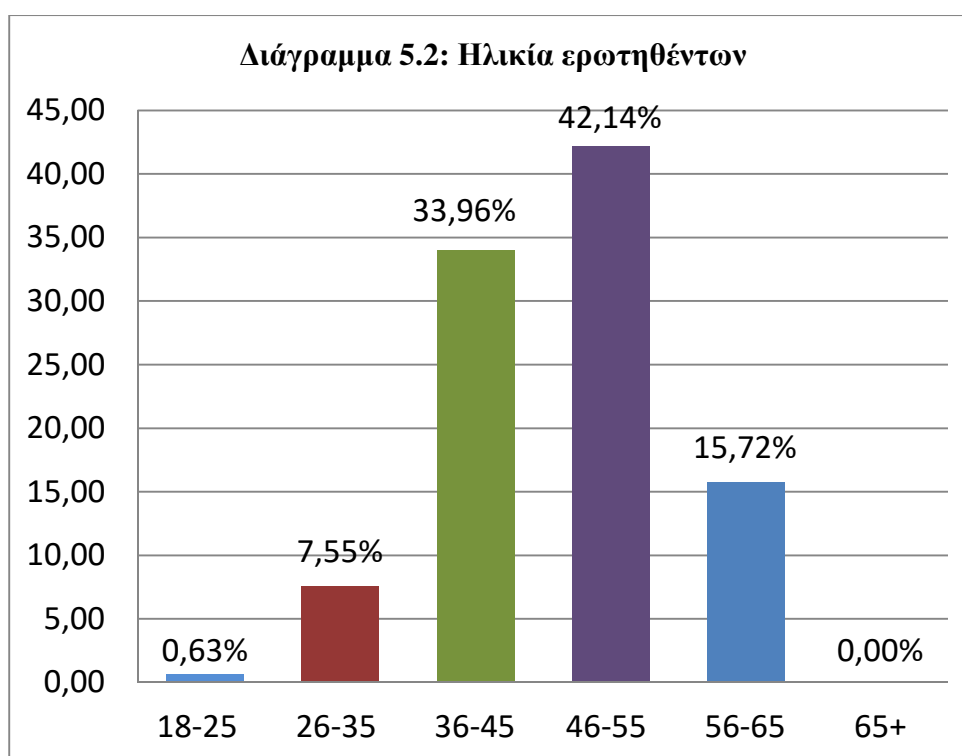
Συνολικά συγκεντρώθηκαν 184 ερωτηματολόγια και από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούσαν τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων, προέκυψαν τα παρακάτω σημαντικά δεδομένα:

- Όσον αφορά στο φύλο των συμμετεχόντων (βλ. διάγραμμα 5.1), το ποσοστό των γυναικών του συνολικού δείγματος ανέρχεται σε 50,28%, ενώ των ανδρών ανέρχεται σε 49,72%. Πρόκειται δηλαδή για ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα ως προς το φύλο.

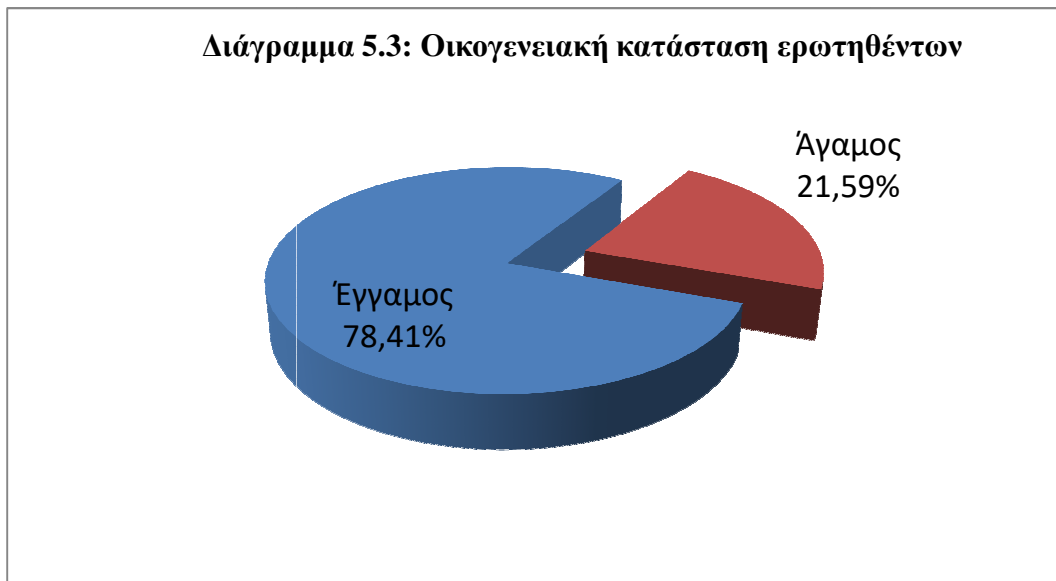




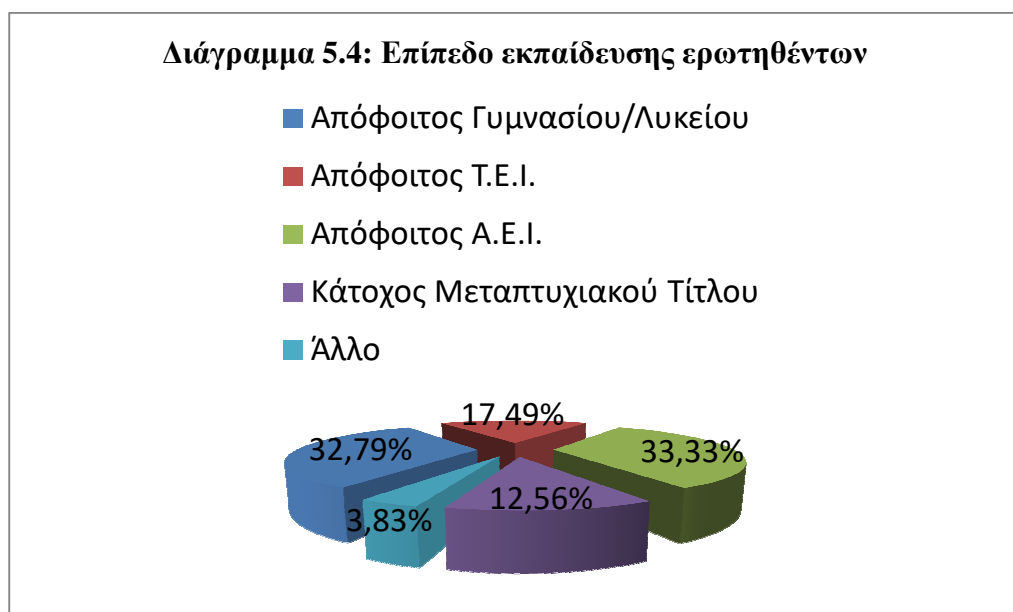
- Όσον αφορά στη ηλικία των ερωτηθέντων (βλ. διάγραμμα 5.2), ποσοστό 42,14% είναι ηλικίας μεταξύ 46 με 55 ετών και ποσοστό 33,96% ηλικίας μεταξύ 36 με 45 ετών, δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (76,1%) κυμαίνεται μεταξύ 36 με 55 ετών. Αυτό δικαιολογείται και πιστεύω ότι αντικατοπτρίζει και την ηλικιακή κατάσταση που επικρατεί στους δήμους στις μέρες μας, αν λάβουμε υπόψη μας αφενός μεν ότι οι περισσότεροι παλιοί και μεγάλοι σε ηλικία υπάλληλοι των ΟΤΑ έσπευσαν να συνταξιοδοτηθούν τα τελευταία χρόνια, λόγω των επερχόμενων αλλαγών στο συνταξιοδοτικό καθεστώς, και αφετέρου ότι το μεγαλύτερο κύμα προσλήψεων προσωπικού στους ΟΤΑ παρατηρήθηκε το 1999 με την εφαρμογή του προγράμματος «Καποδίστριας» του Ν.2539/1997, καθώς και το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια δεν πραγματοποιούνται προσλήψεις.



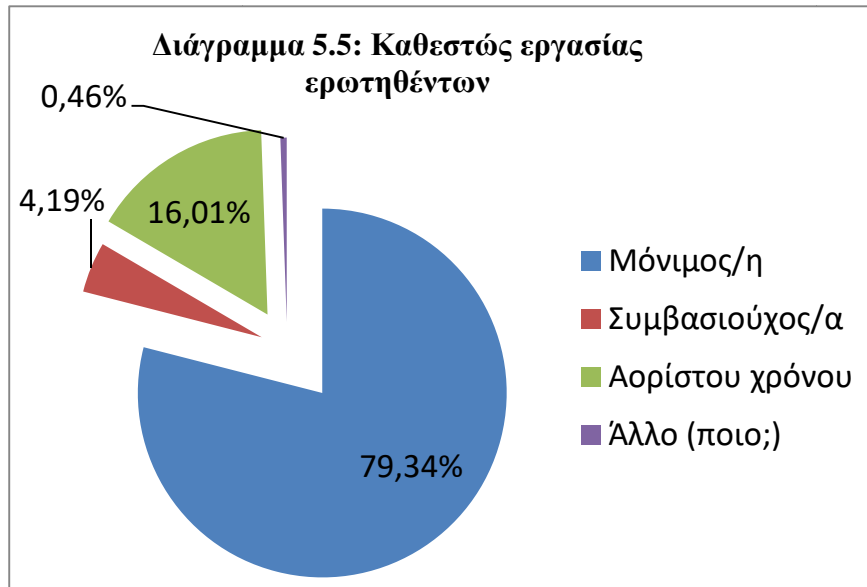
- Από τα δεδομένα σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων (βλ. διάγραμμα 5.3), προκύπτει ότι το 78,1% είναι έγγαμοι (με μέσο όρο παιδιών 2,1) και το 21,59% είναι άγαμοι.



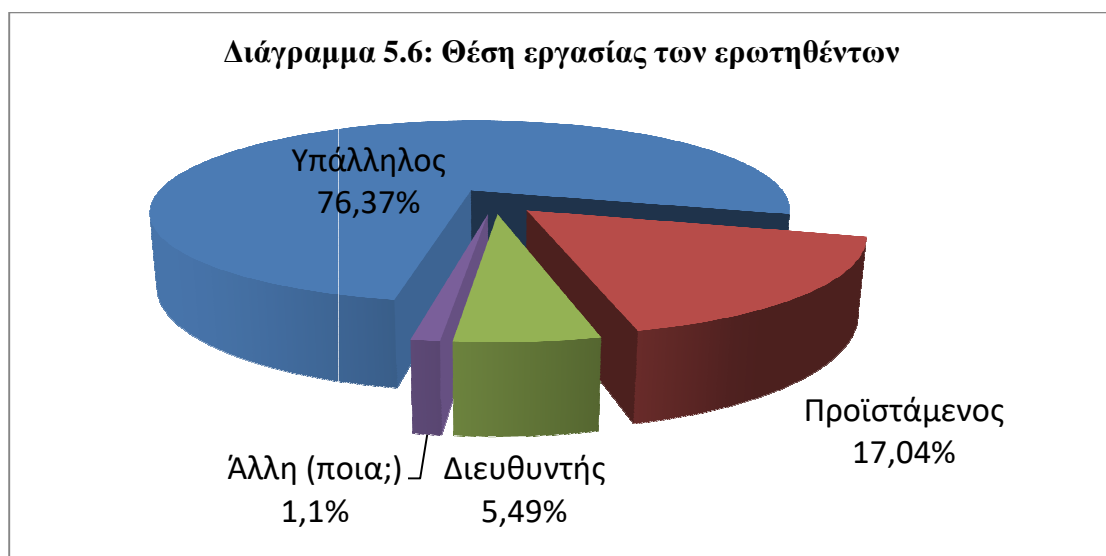
- Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων (βλ. διάγραμμα 5.4), προκύπτει ότι το 33,33% είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι., ακολουθούν με ποσοστό 32,79% οι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, οι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. κατέχουν ποσοστό 17,49%, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών κατέχουν ποσοστό 12,56%, ενώ το υπόλοιπο 3,83% δεν ανήκει σε καμία από τις προαναφερόμενες κατηγορίες.



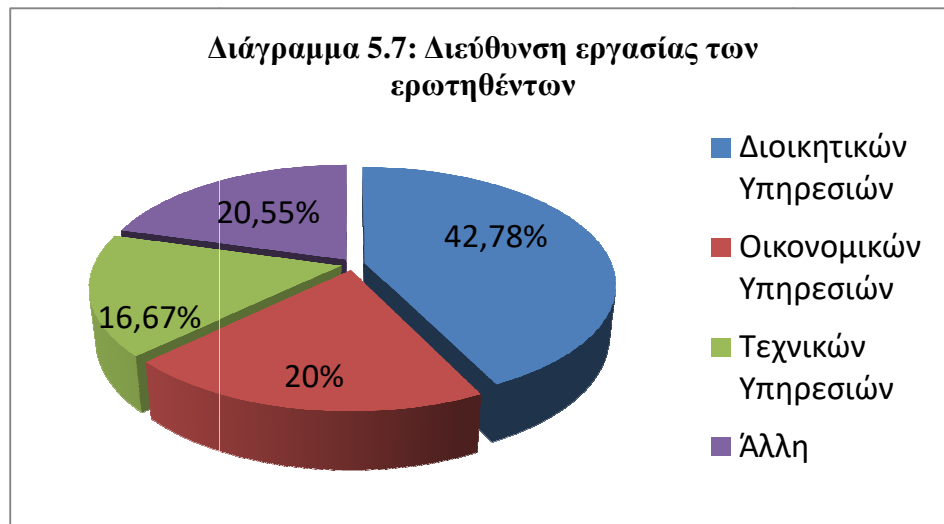
- Σχετικά με το καθεστώς εργασίας των ερωτηθέντων (βλ. διάγραμμα 5.5), η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ποσοστό 79,34%, εργάζονται ως μόνιμοι υπάλληλοι στο δήμο, ενώ οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου αποτελούν ποσοστό 16,01%.



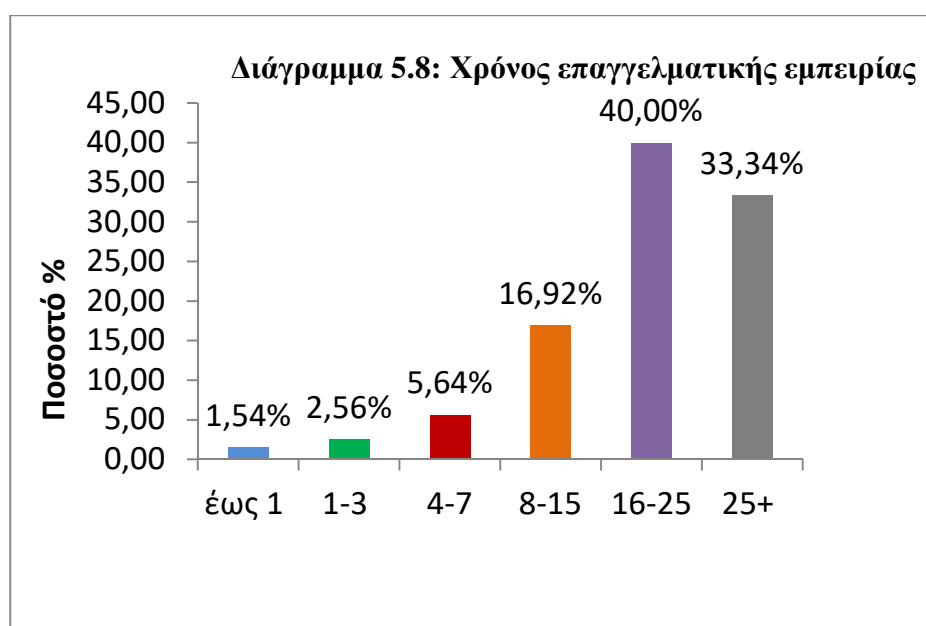
- Ως προς τις θέσεις εργασίας που κατέχουν οι ερωτηθέντες στο δήμο (βλ. διάγραμμα 5.6), το μεγαλύτερο ποσοστό (76,37%) ανήκει στην κατηγορία των υπαλλήλων, ενώ το 17,04% εκτελεί χρέη προϊσταμένου τμήματος και το 5,49% καταλαμβάνει τη θέση του Διευθυντή.



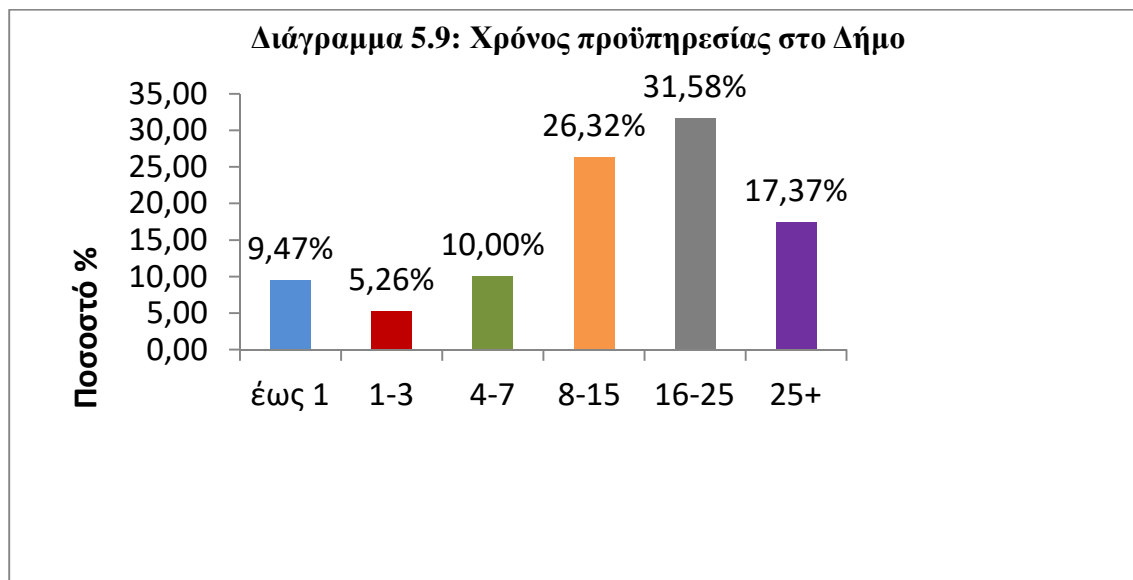
- Όσον αφορά τη διεύθυνση στην οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες (βλ. διάγραμμα 5.7), προέκυψε ότι το 42,78% εργάζονται στη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, το 20,55% εργάζονται στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, το 20% στη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και το 16,67% σε καμία από τις προαναφερόμενες διευθύνσεις.



- Σχετικά με το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας των ερωτηθέντων (βλ. διάγραμμα 5.8), το 40% έχει εμπειρία από 16 μέχρι 25 χρόνια και το 33,34% έχει εμπειρία πάνω από 25 χρόνια. Βλέπουμε δηλαδή ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (ποσοστό 73,34%) έχει μεγάλη επαγγελματική εμπειρία από 16 χρόνια και πάνω.



- Τέλος αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας στο Δήμο (βλ. διάγραμμα 5.9), το 31,58% έχει προϋπηρεσία από 16 μέχρι 25 χρόνια, το 26,32% έχει προϋπηρεσία από 8 μέχρι 15 χρόνια, ενώ το 17,37% έχει πάνω από 25 χρόνια προϋπηρεσία. Βλέπουμε δηλαδή ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (75,27%) έχει πάνω από οκτώ χρόνια προϋπηρεσία στο Δήμο, γεγονός που σημαίνει ότι πρόκειται για υπαλλήλους με εμπειρία και γνώση σχετικά με το εργασιακό καθεστώς των δήμων, επομένως μπορούμε να υποθέσουμε ότι πρόκειται για ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα που μπορεί να αξιολογήσει τις διαστάσεις του ποιότητας της εργασιακής ζωής και τη σχέση τους με την εργασιακή τους ικανοποίηση και να μας δώσει αξιόπιστες πληροφορίες.



### 5.3 Έλεγχος εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων και για να είναι δυνατή η σύνοψη των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών επιλέξαμε τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης (factor analysis), ενώ για να μελετηθεί όλη η υπάρχουσα διακύμανση ώστε να προκύψει το μεγαλύτερο ποσοστό διακύμανσης εφαρμόστηκε η μέθοδος της

ανάλυσης βασικών συνιστωσών με τη μέθοδο Varimax του Henry Felix Kaiser (1958).

Η παραγοντική ανάλυση είναι μια στατιστική μέθοδος που έχει σκοπό να βρει την ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών. Γίνεται μια ομαδοποίηση των παρατηρούμενων μεταβλητών σε κοινές συνιστώσες, παράγοντες. Η εγκυρότητα ενός ερωτηματολογίου είναι ουσιαστικά μέτρο δύο στοιχείων. Πρώτον, κατά πόσο μέσω του ερωτηματολογίου μετράται όντως αυτό που ο ερευνητής θέλει να μετρήσει και δεύτερον, αν μετράται κάτι διαφορετικό (Flynn et al., 1990).

Ο πρώτος έλεγχος εγκυρότητας διεξήχθη με τη μέθοδο της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων με περιστροφή Varimax. Η προτεινόμενη δομή μελετήθηκε στο σύνολό της ως προς τις εξής οκτώ διαστάσεις του μοντέλου του Walton:

1. Επαρκής και δίκαιη αμοιβή
2. Συνθήκες εργασίας
3. Αξία της εργασίας
4. Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια
5. Κοινωνική ένταξη στην οργάνωση της εργασίας
6. Σεβασμός στην οργάνωση της εργασίας
7. Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή
8. Συνάφεια κοινωνικής ζωής

Μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης και της περιστροφής Varimax, αναδείχθηκαν 8 παράγοντες πρώτης τάξης. Παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα, είχαν τιμές (loadings) μεγαλύτερες του 0,50, εκτός από την ερώτηση 4 που αφορά «Το φόρτο εργασίας/ όγκο δουλειάς σας» και την ερώτηση 7 «Τη σωματική κόπωση/κούραση που αισθάνεστε στο τέλος της ημέρας» που φόρτωναν με φορτία < 0,5. Αυτό πρακτικά σήμαινε ότι έπρεπε να αφαιρεθούν οι δύο αυτές ερωτήσεις από το μοντέλο μέτρησης, επειδή δεν ταιριάζαν με το νόημα των διαστάσεων στις οποίες φόρτωναν, ώστε να μην προκαλέσουν λάθη στα αποτελέσματα.

Μετά την αφαίρεση των δύο ερωτήσεων επαναλήφθηκε η Factor analysis. Από αυτή αναδείχθηκαν 7 παράγοντες πρώτης τάξης (βλ. Πίνακας 5.1) όπου εμφανίζονται οι ιδιοτιμές (eigenvalues > 1), το ποσοστό διακύμανσης που ερμηνεύει η κάθε διάσταση/μεταβλητή, καθώς και το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης.

**Πίνακας 5.1:** Πίνακας ιδιοτιμών και διακύμανσης

Συστατικό	Αρχικές ιδιοτιμές			Πεδίο εξαγωγής των τετραγωνικών φορτίων		
	Σύνολο	Ποσοστό απόκλισης %	Αθροιστικό %	Σύνολο	Ποσοστό απόκλισης %	Αθροιστικό %
1	9,600	34,285	34,285	9,600	34,285	34,285
2	2,380	8,500	42,786	2,380	8,500	42,786
3	1,894	6,763	49,549	1,894	6,763	49,549
4	1,592	5,685	55,234	1,592	5,685	55,234
5	1,475	5,268	60,502	1,475	5,268	60,502
6	1,232	4,398	64,901	1,232	4,398	64,901
7	1,063	3,798	68,698	1,063	3,798	<b>68,698</b>
8	,935	3,338	72,036			
9	,841	3,003	75,040			
10	,752	2,684	77,723			
11	,687	2,453	80,177			
12	,621	2,217	82,394			
13	,541	1,931	84,325			
14	,526	1,878	86,203			
15	,464	1,658	87,861			
16	,420	1,499	89,360			
17	,403	1,441	90,800			
18	,369	1,318	92,118			
19	,339	1,212	93,331			
20	,311	1,109	94,440			
21	,296	1,056	95,496			
22	,271	,967	96,464			
23	,227	,811	97,274			
24	,192	,685	97,960			
25	,186	,665	98,624			
26	,159	,569	99,194			
27	,144	,513	99,707			
28	,082	,293	100,000			

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι οι ιδιοτιμές για τους 7 παράγοντες είναι μεγαλύτερες >1 και το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης είναι 68,698%, ποσοστό πολύ καλό αφού είναι μεγαλύτερο του 40%, γεγονός που σημαίνει ότι η ανάλυσή μας είναι έγκυρη και αξιόπιστη.

Ο δεύτερος πίνακας (5.2) που προέκυψε από τη δεύτερη παραγοντική ανάλυση είναι ο Rotated Component Matrix ο οποίος περιστρέφει τους παράγοντες, έτσι ώστε να ανακατευθούν τα factor loadings και η εξήγηση των παραγόντων να είναι πιο εύκολη. Μέσω του πίνακα αυτού μπορούν να καταταχθούν όλες οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου στους σωστούς παράγοντες.

**Πίνακας 5.2:** Αποτελέσματα δεύτερης παραγοντικής ανάλυσης

	Συστατικό						
	1	2	3	4	5	6	7
20.Τη δυνατότητα που σας παρέχετε να εκφράσετε τη γνώμη σας στη δουλειά σας (ελευθερία έκφρασης)	<b>,748</b>	,134	,027	,169	,276	,044	,129
16. Τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους και τον/την προϊστάμενο/προϊσταμένη σας	<b>,680</b>	-,117	,259	,058	,186	,101	-,031
19.Το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων στη δουλειά σας	<b>,651</b>	,268	,231	,109	-,055	,111	,377
15. Διακρίσεις (π.χ. κοινωνικές, φυλετικές, λόγω φύλου) που γίνονται στη δουλειά σας	<b>,651</b>	,209	,089	,012	-,124	-,100	,131
21.Τις νόρμες (ηθικούς κανόνες) και τους κανονισμούς που ισχύουν στη δουλειά σας	<b>,645</b>	,253	,224	,207	,271	,027	,104
17.Με την αφοσίωση των συναδέλφων σας στη δουλειά	<b>,627</b>	,092	,285	,195	,028	,184	-,272
18.Το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες σας και οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνετε στη δουλειά σας	<b>,622</b>	,510	-,028	,152	,021	,143	,117
22.Με τον σεβασμό της ατομικότητά σας (προσωπικά χαρακτηριστικά- ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα σας) στη δουλειά σας	<b>,589</b>	,131	,191	,290	,295	,068	,140
13. Τις ευκαιρίες που σας παρέχονται για επαγγελματική ανάπτυξη	,137	<b>,766</b>	,198	,154	,188	,162	-,032



12.Τις ευθύνες που αναλαμβάνετε	,131	<b>,660</b>	,127	,172	,302	,032	,354
14. Τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες	,067	<b>,654</b>	,234	,090	-,078	,130	,020
11.Την αξιολόγηση/ανατροφοδότηση σε σχέση με την εργασιακή σας απόδοση (επίγνωση του πόσο καλή)	,212	<b>,637</b>	,216	,260	,167	-,081	,142
8. Το βαθμό αυτονομίας (δυνατότητα λήψης αποφάσεων) που σας παρέχετε στην εργασία σας	,399	<b>,544</b>	,245	,200	,163	-,078	,164
27.Με την εικόνα του Δήμου που εργάζεστε στην κοινωνία	,210	,244	<b>,794</b>	,147	,100	-,054	,161
28.Με την κοινωνική συνεισφορά του Δήμου που εργάζεστε	,219	,153	<b>,777</b>	,174	,256	-,178	,029
29.Με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται (στους πολίτες) από το Δήμο που εργάζεστε	,151	,219	<b>,743</b>	,085	,255	-,116	,130
30. Με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δήμο που εργάζεστε (το πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι)	,279	,316	<b>,638</b>	,301	,021	,055	,029
25.Την ισορροπία που υπάρχει στη ζωή σας μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση	,111	,140	,204	<b>,874</b>	,139	,056	,095
24.Το βαθμό που η εργασιακή σας ζωή επηρεάζει τη δυνατότητα να έχετε για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο	,208	,246	,151	<b>,866</b>	,064	-,009	,139
23.Το βαθμό που η εργασιακή σας ζωή επηρεάζει (βρίσκεται σε ισορροπία με) την οικογενειακή σας ζωή/την καθημερινότητά σας	,301	,278	,176	<b>,741</b>	,003	-,024	,120
9. Την σημασία/αξία της εργασίας που εκτελείτε	,177	,105	,136	,059	<b>,773</b>	-,090	,022

26. Το πόσο περήφανος/η αισθάνεστε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας (λόγω συνεισφοράς της στην κοινωνία)	-,006	-,016	,257	,023	<b>,740</b>	,078	,014
10. Το δυνατότητα που σας παρέχετε να εκτελείτε διαφορετικές εργασίες στο πλαίσιο της θέσης που κατέχετε	,202	,301	,016	,099	<b>,654</b>	,017	-,014
1. Το επίπεδο του μισθού σας	,020	,149	-,113	,049	-,095	<b>,858</b>	,188
2. Το επίπεδο του μισθού σας, αν το συγκρίνετε, με αυτό των συναδέλφων σας	,073	,115	-,064	-,115	,007	<b>,820</b>	-,189
3. Το εβδομαδιαίο ωράριό σας	,334	-,138	-,063	,275	,251	<b>,507</b>	,111
5. Τη χρήση της τεχνολογίας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας	,124	,058	,030	,226	,070	,106	<b>,818</b>
6. Τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας σας	,185	,278	,341	,058	-,062	-,119	<b>,639</b>

Rotated Component Matrix

Μέσω του παραπάνω πίνακα μπορούν να καταταχτούν όλες οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου (ερωτήσεις) που αφορούν την ποιότητα της εργασιακής ζωής στις 7 διαστάσεις που αποτυπώνονται στο πίνακα 5.3:

**Πίνακας 5.3:** Διαστάσεις και ερωτήσεις

A/A	Διάσταση	Ερωτήσεις
1	Κοινωνική ένταξη και σεβασμός (συνταγματισμός)	15-22
2	Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια	8,11-14
3	Συνάφεια κοινωνικής ζωής	27-30
4	Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή	23-25
5	Αξία εργασίας	9,10,26
6	Επαρκής και δίκαιη αμοιβή	1-3
7	Συνθήκες εργασίας	5,6

Βλέπουμε δηλαδή ότι οι δύο διαστάσεις του Walton, «Κοινωνική ένταξη στην οργάνωση της εργασίας» και «Σεβασμός στην οργάνωση της εργασίας» στη δική μας έρευνα συμπτύχτηκαν σε μία, « Κοινωνική ένταξη και σεβασμός» διότι οι αντίστοιχες ερωτήσεις των διαστάσεων αυτών με βάση την ανάλυση που κάναμε, κατατάχθηκαν όλες σε έναν παράγοντα. Επιπλέον, παρατηρούμε ότι κάποιες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κατατάχθηκαν σε άλλη διάσταση από αυτήν που αρχικά είχαν

τοποθετηθεί. Έτσι για παράδειγμα, η ερώτηση 3 ενώ με βάση το μοντέλο του Walton αναφέρονταν στη διάσταση «Συνθήκες εργασίας» με τη δική μας ανάλυση κατατάχθηκε στη διάσταση «Επαρκής και δίκαιη αμοιβή». Το ίδιο συνέβη και με κάποιες άλλες ερωτήσεις όπως οι 8, 11, 12 και 26. Ως προς όλα τα υπόλοιπα μπορούμε να πούμε ότι το μοντέλο στο οποίο καταλήξαμε με βάση τα αποτελέσματα της δεύτερης παραγοντικής ανάλυσης είναι παρόμοιο με το αρχικό μοντέλο του Walton.

#### 5.4 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4, ο πλέον καθιερωμένος δείκτης αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής Cronbach's alpha και όταν αυτός λαμβάνει τιμή πάνω από 0,7 δηλώνει καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια. Ο πίνακας 5.4 δείχνει ότι ο συντελεστής Cronbach's alpha για κάθε κλίμακα υπερβαίνει το κατώτατο όριο. Η αξιοπιστία υποδηλώνεται καθώς αυτός υπερβαίνει το επίπεδο του 0,7. Μια μικρή απόκλιση από τον κανόνα παρουσιάζεται στη μεταβλητή 5 «Επαρκής και δίκαιη αμοιβή» όπου ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι  $0,667 < 0,7$ . Για το λόγο αυτό αφαιρούμε την ερώτηση 3 προκειμένου να τον βελτιώσουμε κι έτσι παίρνει την τιμή  $0,741 > 0,7$ . Επίσης, παρατηρούμε ότι στη μεταβλητή 7 «Συνθήκες εργασίας» ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι  $0,607 < 0,7$  άρα δεν είναι έγκυρος, γι' αυτό αφαιρούμε το συγκεκριμένο παράγοντα. Τέλος, μια μικρή απόκλιση παρατηρούμε και στη μεταβλητή 6 «Αξία εργασίας» όπου ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι 0,667 (οριακός), ωστόσο το 0,7 θεωρείται από πολλούς ερευνητές ως ένα πολύ αυστηρό όριο και γι' αυτό το λόγο γίνεται αποδεκτό.

**Πίνακας 5.4:** Οι συντελεστές Cronbach's alpha των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών (διαστάσεις μέτρησης ποιότητας εργασιακής ζωής)

A/A	Διάσταση	Ερωτήσεις	alpha
1	Κοινωνική ένταξη και σεβασμός (συνταγματισμός)	15-22	0,874
2	Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή	23-25	0,899
3	Συνάφεια κοινωνικής ζωής	27-30	0,875
4	Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια	8, 11-14	0,827
5	Επαρκής και δίκαιη αμοιβή	1-2 (-3 για βελτίωση)	$1,2,3 = 0,667$ $1,2=0,741$

		alpha)	
6	Αξία εργασίας	9,10,26	0,667 (οριακά αποδεκτό)
7	Συνθήκες εργασίας	5,6	0,607 (μη αποδεκτό)
	Alpha συνολικής κλίμακας	25 ερωτήσεις	0,917

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι στο ερωτηματολόγιο πρόβλεψης από τις αρχικές 30 ερωτήσεις που αναφέρονται και περιγράφουν την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής μόνο οι 25 ερωτήσεις (εκτός από τις 3,4,5,6,7) έχουν δείκτη αξιοπιστίας  $>0,7$ , άρα μόνο αυτές είναι έγκυρες και αξιόπιστες για να μετρήσουν την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής.

Βλέπουμε δηλαδή ότι στην ελληνική πραγματικότητα και συγκεκριμένα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η κλίμακα μέτρησης του Walton μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής προσαρμοσμένη στις εξής έξι διαστάσεις:

1. Κοινωνική ένταξη και σεβασμός (συνταγματισμός)
2. Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή
3. Συνάφεια κοινωνικής ζωής
4. Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια
5. Επαρκής και δίκαιη αμοιβή
6. Αξία εργασίας.

## **5.5 Επίδραση παραγόντων/διαστάσεων ποιότητας εργασιακής ζωής στην εργασιακή ικανοποίηση: συσχετίσεις και παλινδρόμηση**

Στον πίνακα 5.5 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης των παραγόντων του ερωτηματολογίου. Παρατηρείται αρχικά μια θετική σχέση όλων των παραγόντων, εκτός από τη συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα 5 «Επαρκής και δίκαιη αμοιβή» και του παράγοντα 6 «Αξία εργασίας» που έχει τιμή  $-0,023$ , γεγονός που υποδηλώνει χαμηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Βέβαια, στις περισσότερες

περιπτώσεις υπάρχουν ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, αφού ο συντελεστής Pearson είναι μεγαλύτερος του 0,4.

Αναλυτικότερα, θα δούμε πώς οι έξι διαστάσεις που ορίζουν την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής συσχετίζονται με την Εργασιακή Ικανοποίηση. Βλέπουμε δηλαδή στον πίνακα 5.5 ότι:

Η **Εργασιακή Ικανοποίηση** παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με την Ικανοποίηση από την ΠΕΖ ( $r= 0,633$ ), με τη Συνάφεια της κοινωνικής ζωής ( $r=0,615$ ) και με την Αξία της εργασίας ( $r=0,613$ ), ισχυρή θετική συσχέτιση με την Κοινωνική ένταξη και το σεβασμό ( $r=0,506$ ) και με τις Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια ( $r=0,581$ ), θετική συσχέτιση με το Σεβασμό στην μη εργασιακή ζωή ( $r=0,471$ ) και πολύ χαμηλή συσχέτιση με την Επαρκή και δίκαιη αμοιβή ( $r=0,27$ ).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε η Ποιότητα Εργασιακής Ζωής επηρεάζει πάρα πολύ την Εργασιακή Ικανοποίηση και συγκεκριμένα οι παράγοντες εκείνοι της ΠΕΖ που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της Εργασιακής Ικανοποίησης είναι η «Συνάφεια της κοινωνικής ζωής», η «Αξία της εργασίας», οι «Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια», η «Κοινωνική ένταξη και ο σεβασμός» καθώς και ο «Σεβασμός στη μη εργασιακή ζωή», ενώ φαίνεται ότι η «Επαρκής και δίκαιη αποζημίωση» δεν επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση.

**Πίνακας 5.5:** Συσχετίσεις διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης

	Ικανοποίηση από εργασία	Ικανοποίηση από ΠΕΖ	Κοινωνική ένταξη και σεβασμός	Σεβασμός στη μη εργασιακή ζωή	Συνάφεια κοινωνικής ζωής	Ευκαιρίες για ανάπτυξη και ασφάλεια	Επαρκής και δίκαιη αμοιβή	Αξία εργασίας
Ικανοποίηση από εργασία	1							
Ικανοποίηση από ΠΕΖ	,633**	1						
Κοινωνική ένταξη και σεβασμός	,506**	,527**	1					
Σεβασμός στη μη εργασιακή ζωή	,471**	,547**	,520**	1				
Συνάφεια κοινωνικής ζωής	,615**	,709**	,535**	,489**	1			
Ευκαιρίες για ανάπτυξη και ασφάλεια	,581**	,607**	,586**	,546**	,595**	1		
Επαρκής και δίκαιη αμοιβή	,027	-,043	,140	,027	-,104	,140	1	
Αξία εργασίας	,613**	,406**	,371**	,255**	,412**	,408**	-,023	1

Επιπλέον, εφαρμόσαμε και τη μέθοδο της Παλινδρόμησης προκειμένου να διαπιστώσουμε το βαθμό (ένταση) συσχέτισης που παρουσιάζει η Εργασιακή Ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή), με τις έξι διαστάσεις (ανεξάρτητες μεταβλητές) που ορίζουν την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής, η οποία φαίνεται στον πίνακα 5.5.

**Πίνακας 5.6:** Το μοντέλο παλινδρόμησης για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαστάσεων Ποιότητας Εργασιακής Ζωής και Εργασιακής Ικανοποίησης

Model		Μη τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές	t > 2	Sig.< 0.05
		B	Std. Error	Beta		
1	<b>Διάσταση</b>	-,179	,289		-,618	,537
	Κοινωνική ένταξη και σεβασμός	,038	,081	,032	,472	,637
	Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή	,099	,054	,114	1,821	,070
	Συνάφεια κοινωνικής ζωής	,296	,069	<b>,297</b>	<b>4,281</b>	<b>,000</b>
	Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια	,168	,075	<b>,159</b>	<b>2,229</b>	<b>,027</b>
	Επαρκής και δίκαιη αμοιβή	,035	,049	,037	,708	,480
	Αξία εργασίας	,444	,064	<b>,391</b>	<b>6,924</b>	<b>,000</b>

a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: s1.Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δουλειά σας;

Από τον εξέταση του πίνακα 5.5 διαπιστώνονται τα εξής:

- Η **Εργασιακή Ικανοποίηση** παρουσιάζει τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με την «Αξία της εργασίας» (Beta=0,391 και t=6,924) και στατιστικά σημαντική επίδραση, αφού ο συντελεστής Sig<0,05.
- Η **Εργασιακή Ικανοποίηση** παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την «Συνάφεια της κοινωνικής ζωής» (Beta=0,297 και t=4,281) και στατιστικά σημαντική επίδραση, αφού ο συντελεστής Sig<0,05.
- Η **Εργασιακή Ικανοποίηση** παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις «Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια» (Beta=0,159 και t=2,229) και στατιστικά σημαντική επίδραση, αφού ο συντελεστής Sig<0,05.

- Οι υπόλοιπες τρεις διαστάσεις «Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή», «Επαρκής και δίκαιη αμοιβή» « Κοινωνική ένταξη και σεβασμός», που συνθέτουν την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής **δεν επιδρούν στην Εργασιακή Ικανοποίηση**, αφού ο συντελεστής t σε όλες τις διαστάσεις έχει τιμή μικρότερη του 2 και ο συντελεστής Sig>0,05.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι ακόλουθες τρεις διαστάσεις της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής, «Αξία της εργασίας», «Συνάφεια της κοινωνικής ζωής» και «Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια» αποτελούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης

## 5.6 Ανακεφαλαίωση

Στο Κεφάλαιο αυτό αρχικά αναλύθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος. Στη συνέχεια με τη στατιστική ανάλυση που διενεργήθηκε με τη χρήση του λογισμικού S.P.S.S. και τους ελέγχους εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών καταλήξαμε σ'ένα προσαρμοσμένο μοντέλο του Walton, με τις εξής έξι διαστάσεις να περιγράφουν την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού:

1. Κοινωνική ένταξη και σεβασμός (συνταγματισμός)
2. Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή
3. Συνάφεια κοινωνικής ζωής
4. Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια
5. Επαρκής και δίκαιη αμοιβή
6. Αξία εργασίας

Τέλος, χρησιμοποιώντας το συντελεστή συσχέτισης Pearson διαπιστώσαμε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της Εργασιακής Ικανοποίησης και των έξι διαστάσεων που συνθέτουν την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και με τη μέθοδο της παλινδρόμησης διαπιστώσαμε ότι μόνο οι ακόλουθες τρεις διαστάσεις της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής, «Αξία της εργασίας», «Συνάφεια της κοινωνικής ζωής» και «Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια» αποτελούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα – Συμβολή της έρευνας- περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

### **6.1 Εισαγωγή**

Έχοντας συμπληρώσει τη θεωρητική επισκόπηση και τη στατιστική ανάλυση της έρευνας, στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε τα συμπεράσματα, να καταθέσουμε προτάσεις προς τις διοικήσεις των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και να αναφερθούμε σε περιορισμούς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### **6.2 Συμπεράσματα**

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί η έννοια, οι διαστάσεις και το επίπεδο της ποιότητας της εργασιακής ζωής στους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού και η επίδρασή της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής και των συνθετικών στοιχείων της στην Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτούς, προκειμένου οι ΟΤΑ να βελτιώσουν τόσο την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τον πολίτη.

Κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής επισκόπησης παρουσιάστηκαν διάφοροι ορισμοί για την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής από διαφορετικούς συγγραφείς και σε διαφορετικά γεωγραφικά περιβάλλοντα δείχνοντας έτσι ότι είναι μια αφηρημένη έννοια. Ως αφηρημένη έννοια έχει λιγότερες μετρήσιμες και παρατηρήσιμες ιδιότητες από μια συγκεκριμένη έννοια. Διάφοροι ερευνητές, από το 1975 έως σήμερα, προσπάθησαν μέσα από έρευνες σε διάφορους τομείς οργάνωσης, να προσδιορίσουν τις διαστάσεις της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής. Ο Walton ήταν ο πρώτος που το 1975 πρότεινε οκτώ διαστάσεις με τις οποίες οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τους οργανισμούς τους θα μπορούσαν να καθορίσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής τους. Παρά την πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, το μοντέλο του

Walton είτε αυτούσιο είτε προσαρμοσμένο χρησιμοποιήθηκε από πολλούς ερευνητές από το 1975 έως σήμερα.

Επίσης, κατά καιρούς έχουν γίνει διάφορες μελέτες και έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση η οποία αποτελεί πρωταρχική σημασία για την επίτευξη των προσδοκιών τόσο της οργάνωσης όσο και των εργαζομένων. Διαπιστώσαμε ότι οι δύο έννοιες Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και Εργασιακή Ικανοποίηση είναι εντελώς διαφορετικές, αλλά συσχετίζονται μεταξύ τους ως δύο φαινόμενα που παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπων στην εργασία. Η ύπαρξη καλής ποιότητας στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί ως το βασικό συστατικό στο χώρο εργασίας, προκειμένου ο εργαζόμενος να βελτιώσει την ικανοποίησή του.

Με βάση όλες αυτές τις έρευνες και με δεδομένο ότι στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα και ιδιαίτερα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν έχουν γίνει παρόμοιες μελέτες προσπαθήσαμε με την παρούσα έρευνα, να αναπτύξουμε ένα θεωρητικό πλαίσιο βασισμένο στο μοντέλο των οκτώ διαστάσεων του Walton και στην Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών, για να προσεγγίσουμε τις δύο αυτές έννοιες, έτσι όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ γι'αυτό θέσαμε τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Αποτελεί έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο το μοντέλο των οκτώ μερών των διαστάσεων της ΠΕΖ του Walton που χρησιμοποιήθηκε στους ΟΤΑ για την παρούσα έρευνα;
1. Ποιες είναι τελικά οι διαστάσεις εκείνες που επηρεάζουν την Ποιότητα της Εργασιακής Ζωής των εργαζομένων στους Δήμους;
2. Ποια από αυτές τις διαστάσεις της ΠΕΖ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων στους ΟΤΑ;

Αναφορικά με το πρώτο ερώτημα, τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι το μοντέλο του Walton αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της Ποιότητας Εργασιακής Ζωής στους ΟΤΑ, το οποίο, προσαρμοσμένο βέβαια, μπορεί να περιγράψει πολύ παραστατικά την ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης:

Αναφορικά με το δεύτερο ερώτημα, η έρευνα που πραγματοποιήσαμε κατέληξε ότι η Ποιότητα Εργασιακής Ζωής στους ΟΤΑ περιγράφεται από τις εξής έξι διαστάσεις:

- Κοινωνική ένταξη και σεβασμός (συνταγματισμός)
- Σεβασμός στην μη εργασιακή ζωή
- Συνάφεια κοινωνικής ζωής
- Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια
- Επαρκής και δίκαιη αμοιβή
- Αξία εργασίας

Αν ανατρέξουμε στο κεφάλαιο 2, στον πίνακα 2.2 μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εκτός από τον Walton (1975) και πολλοί άλλοι συγγραφείς όπως οι Saklani (1979), Wyatt and Wah (2001), Ellis and Pompli (2002), Saraji and Dargahi (2006), Rathinam and Ismail (2007,) Hossein (2010, Stephen and Dhanapal (2012), Ayesha Tabassum (2012), σε έρευνες που πραγματοποίησαν σε εργαζομένους σε διάφορους τομείς οργάνωσης, όπως ο τομέας υγείας, εκπαίδευσης, ασφάλειας, διάφορες βιομηχανίας, διαπίστωσαν ότι πολλές από τις διαστάσεις που επηρεάζουν την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής είναι ίδιες μ'αυτές στις οποίες καταλήξαμε στην παρούσα έρευνα.

Τέλος, σ'ότι αφορά το τρίτο ερώτημα από τη βιβλιογραφία γνωρίζουμε ότι πολλοί ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι έννοιες «Ποιότητα Εργασιακής Ζωής» και «Εργασιακή Ικανοποίηση» σχετίζονται στενά μεταξύ τους. Για παράδειγμα ο Sheppard (1975) ανέφερε ότι η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να γίνει αντιληπτή ως αιτία της ποιότητας της εργασιακής ζωής, ενώ οι Darabi et al. (2013) απέδειξαν ότι αν βελτιωθεί η ποιότητα της εργασιακής ζωής, η εργασιακή ικανοποίηση θα αυξηθεί. Κατά τον Spector (1997) οι παράγοντες της εργασιακής ζωής που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο. Τέλος, σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα που έγινε στην Ελλάδα σε εργαζόμενους σε οργανισμούς υγείας, παροχής υπηρεσιών και βιομηχανίας, διαπιστώθηκε πως ένας εργαζόμενος είναι κυρίως ικανοποιημένος, όταν στα πλαίσια του εργασιακού του χώρου υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες τόσο σε ανθρώπινο επίπεδο όσο και σε φυσικό επίπεδο γενικότερα. Παρατηρούμε δηλαδή

ότι τα δικά μας ερευνητικά ευρήματα επιβεβαιώνουν όλα όσα αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Πράγματι διαπιστώσαμε ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση εξαρτάται από την Ποιότητα Εργασιακής Ζωής και μάλιστα οι τρεις διαστάσεις της «Αξία της εργασίας», «Συνάφεια κοινωνικής ζωής» και «Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και ασφάλεια» αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες που προσδιορίζουν τη Εργασιακή Ικανοποίηση. Σε πρακτικό επίπεδο η παρούσα διατριβή επιχείρησε να καλύψει το ερευνητικό κενό που υπάρχει στον ελληνικό δημόσιο τομέα και κυρίως στους δήμους, σχετικά με τους παράγοντες και το επίπεδο της ποιότητας της εργασιακής ζωής στους ΟΤΑ, καθώς και την επίδραση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και των συνθετικών στοιχείων της στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτούς και κατ'έπекταση και στην οργανωσιακή απόδοση των ΟΤΑ και την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων τους.

### **6.3 Προτάσεις προς τις διοικήσεις των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας μπορούν να συνδράμουν στην πρόταση ορισμένων εφαρμοστέων πρακτικών από τη μεριά της διοίκησης των δήμων και να αξιοποιηθούν από τα στελέχη των ΟΤΑ, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων των ΟΤΑ και να βελτιωθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Από την παρούσα έρευνα διαπιστώσαμε ότι οι παράγοντες που διαμορφώνουν ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας εργασιακής ζωής και αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι εξής:

- Πρώτον, η «Αξία της Εργασίας»,

Ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται περήφανος και ικανοποιημένος από την εργασία που εκτελεί, πρέπει να αισθάνεται ότι η εργασία του είναι ενδιαφέρουσα, σημαντική και συνεισφέρει στην κοινωνία. Για το λόγο αυτό ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να τοποθετείται από τη διοίκηση στη σωστή θέση, με βάση τις γνώσεις και τις ιδιαιτερότητες που έχει, και να του δίνεται η δυνατότητα να εκτελεί διαφορετικές εργασίες στο πλαίσιο της θέσης που κατέχει.

- Δεύτερον, η «Συνάφεια της Κοινωνικής Ζωής»

Η κάθε δημοτική αρχή θα πρέπει να μεριμνά για την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, να φροντίζει για την παροχή καλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες της και γενικά να συνδράμει στη δημιουργία μιας καλής εικόνας στην κοινωνία. Για να τα πετύχει αυτά θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, γιατί οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο σημαντικό εργαλείο για τους δήμους. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος θα βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και φυσικά θα βελτιώσει και την γενική εικόνα του δήμου.

- Τρίτον, οι «Ευκαιρίες για συνεχή Ανάπτυξη και Ασφάλεια»

Ο βαθμός αυτονομίας, η σωστή αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων, οι ευθύνες που τους ανατίθενται, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και οι δυνατότητες που τους δίνονται να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελούν πολύ σημαντικές μεθόδους που θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους οι διοικήσεις των ΟΤΑ, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον και την ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

- Τέταρτον, ο «Σεβασμός στην μη Εργασιακή Ζωή»

Τα τελευταία χρόνια λόγω των συνεχώς αυξανόμενων αρμοδιοτήτων που παρέχονται στους δήμους και της μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους (πολλές συνταξιοδοτήσεις και καθόλου προσλήψεις), οι διοικήσεις πολλές φορές επιφορτίζουν τους εργαζόμενους με αυξημένες αρμοδιότητες. Ως αποτέλεσμα αυτοί δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν, εργάζονται πέραν του καθιερωμένου ωραρίου τους και μεταφέρουν τα εργασιακά τους προβλήματα στη οικογενειακή τους ζωή. Φαινόμενα υπερβολικού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης είναι πολύ συχνά τα τελευταία χρόνια. Γι'αυτό οι διοικήσεις των δήμων πρέπει να καταλάβουν τη σημασία ύπαρξης ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και της οικογενειακής ζωής των εργαζομένων καθώς και της ύπαρξης ποιοτικού ελεύθερου χρόνου για τους εργαζόμενους.

- Πέμπτον, η «Κοινωνική Ένταξη και Σεβασμός»

Ο σεβασμός της ατομικότητας των εργαζομένων, ο σεβασμός των δικαιωμάτων τους, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους συναδέλφους τους και τον προϊστάμενό τους, η ύπαρξη και η τήρηση κανονισμών και ηθικών κανόνων, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους οι εκάστοτε διοικήσεις των δήμων προκειμένου να βελτιώσουν τις εργασιακές τους συνθήκες.

- Έκτον, η «Επαρκής και Δίκαιη Αμοιβή»

Σίγουρα οι μισθολογικοί παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Βέβαια εκείνο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι σύμφωνα με την παρούσα έρευνα η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζει τη χαμηλότερη συσχέτιση με τον παράγοντα της επαρκούς και δίκαιης αμοιβής. Βλέπουμε δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ποιότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον περισσότερο ως συνάρτηση όλων των άλλων παραγόντων που προαναφέραμε και όχι τόσο ως συνάρτηση του μισθού τους. Άλλωστε ο μισθός είναι κάτι στο οποίο δεν μπορεί να επέμβει η κάθε διοίκηση.

Ιδιαίτερα οι διοικήσεις των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα πρέπει να δώσουν βαρύτητα στους τρεις πρώτους παράγοντες της ποιότητας εργασιακής ζωής που προαναφέραμε δηλαδή στην «Αξία της Εργασίας», στην «Συνάφεια της Κοινωνικής Ζωής» και στις «Ευκαιρίες για συνεχή Ανάπτυξη και Ασφάλεια» και να προχωρήσουν σε ενέργειες που θα τους βελτιώσουν, γιατί αυτοί αποτελούν τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Βελτιώνοντας την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής και ιδιαίτερα τους τρεις αυτούς παράγοντες, θα αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους, άρα και την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα τους, με αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών τους και την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών.

Συμπερασματικά, μπορούμε να τονίσουμε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί και κυρίως οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα πρέπει να ενδιαφερθούν να δημιουργήσουν ένα ποιοτικό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενούς τους που θα επιδράσει ευνοϊκά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι δήμοι στις μέρες μας είναι να αξιοποιήσουν ορθολογικά και αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους, προκειμένου να διαμορφώσουν τις

κατάλληλες συνθήκες στον εργασιακό τους χώρο για να έχουν ικανοποιημένους, αποτελεσματικούς και παραγωγικούς εργαζόμενους που θα αυξήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και θα συμβάλλουν στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων τους.

#### **6.4 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Όπως σε κάθε εμπειρική μελέτη, έτσι και σε αυτή υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στη μελέτη. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα διεξήχθη στον οργανισμό της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης. Σ' αυτό το πλαίσιο η γενίκευση των αποτελεσμάτων τόσο στο δευτερογενή τομέα όσο και σε άλλους κλάδους επαγγελμάτων ή φορέων του τριτογενή τομέα θα πρέπει να είναι επιφυλακτική. Επιπλέον η γενίκευση των ευρημάτων στον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να γίνει με πολλές επιφυλάξεις, δεδομένων των διαφορετικών προσεγγίσεων διοίκησης, λειτουργίας και δόμησης συγκριτικά με το δημόσιο.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας, η χρησιμοποίηση έντυπων ερωτηματολογίων επέβαλε την πραγματοποίηση της έρευνας μόνο σε εκείνους τους δήμους που είχαμε εύκολη πρόσβαση, γεγονός που αποτελεί σημαντικό περιορισμό για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλους τους δήμους, με δεδομένο ότι στην Ελλάδα μετά την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτη» υπάρχουν 325 δήμοι. Επίσης επιφυλακτική θα πρέπει να είναι και η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλους του δήμους, γιατί ο πληθυσμός του δείγματος, αν και ικανοποιητικός, δεν παύει να είναι σχετικά μικρός, αν αναλογιστούμε το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται στους δήμους.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις υπό διερεύνηση μεταβλητές, της Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής και της Εργασιακής Ικανοποίησης, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν ερέθισμα για μελλοντικές εμπειρικές μελέτες τόσο σε επίπεδο οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα αλλά και να αξιοποιηθούν από τα στελέχη των ΟΤΑ.

## 6.5 Επίλογος

Στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προκειμένου οι δήμοι να ανταπεξέλθουν στο μεγάλο αριθμό των μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων, χωρίς τη διάθεση των ανάλογων πόρων, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος για να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους, αποτελεσματικούς και παραγωγικούς που θα βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών-πελατών.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Η έρευνα αποσκοπεί στη μελέτη της *Ποιότητας του Εργασιακού Περιβάλλοντος* στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Παρακαλώ διαλέξτε αυτήν που θεωρείτε πιο κατάλληλη/ σας εκφράζει περισσότερο.

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.

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!**

Με εκτίμηση,

Βασιλική Αντωνιάδου

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα στοιχεία σας ή βάλτε (X) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

Άνδρας

▪

Γυναίκα

▪

2. Ηλικία:

\_\_\_ Ετών

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος

▪

Άγαμος

▪

Αριθμός παιδιών

\_\_\_ Παιδί(α)

4. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου

▪

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

▪

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

▪

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

▪

Άλλο(τι): \_\_\_\_\_

## ΕΡΓΑΣΙΑ

### 5. Το καθεστώς εργασίας σας:

- |                 |                          |                |                          |
|-----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Μόνιμος/η       | <input type="checkbox"/> | Συμβασιούχος/α | <input type="checkbox"/> |
| Αορίστου χρόνου | <input type="checkbox"/> | Άλλο (ποιο;)   | <input type="checkbox"/> |

### 6. Θέση στο Δήμο που εργάζεστε:

- |            |                          |              |                          |
|------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| Υπάλληλος  | <input type="checkbox"/> | Προϊστάμενος | <input type="checkbox"/> |
| Διευθυντής | <input type="checkbox"/> | Άλλη (ποια;) | <input type="checkbox"/> |

### 7. Διεύθυνση στην οποία εργάζεστε:

- |                       |                          |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Διοικητικών Υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> | Οικονομικών Υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> |
| Τεχνικών Υπηρεσιών    | <input type="checkbox"/> | Άλλη (ποια;)          | <input type="checkbox"/> |

### 8. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας:

\_\_\_ Χρόνια

### 9. Χρόνος προϋπηρεσίας στο Δήμο:

\_\_\_ Χρόνια

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που εκφράζει περισσότερο την άποψή σας.

1	2	3	4	5
Πολύ δυσανεστημένος/η	Δυσανεστημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η , ούτε δυσανεστημένος	Ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η

**1. Πώς αισθάνεστε/νιώθετε σε σχέση με:**

Α/Α	Στοιχεία εργασίας/ εργασιακής σας ζωής	Πολύ Δυσανεστημένος/η					Πολύ Ικανοποιημένος/η				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Το επίπεδο του μισθού σας	1	2	3	4	5					
2.	Το επίπεδο του μισθού σας, αν το συγκρίνετε, με αυτό των συναδέλφων σας	1	2	3	4	5					
3.	Το εβδομαδιαίο ωράριό σας	1	2	3	4	5					
4.	Το φόρτο εργασίας /τον όγκο δουλειάς σας	1	2	3	4	5					
5.	Τη χρήση της τεχνολογίας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας	1	2	3	4	5					
6.	Τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας σας	1	2	3	4	5					

7.	Τη σωματική κόπωση/κούραση που αισθάνεστε στο τέλος της ημέρας	1	2	3	4	5
8.	Το βαθμό αυτονομίας (δυνατότητα λήψης αποφάσεων) που σας παρέχετε στην εργασία σας	1	2	3	4	5
9.	Την σημασία/αξία της εργασίας που εκτελείτε	1	2	3	4	5
10.	Το δυνατότητα που σας παρέχετε να εκτελείτε διαφορετικές εργασίες στο πλαίσιο της θέσης που κατέχετε	1	2	3	4	5
11.	Την αξιολόγηση/ανατροφοδότηση σε σχέση με την εργασιακή σας απόδοση (επίγνωση του πόσο καλή)	1	2	3	4	5
12.	Τις ευθύνες που αναλαμβάνετε	1	2	3	4	5
13.	Τις ευκαιρίες που σας παρέχονται για επαγγελματική ανάπτυξη	1	2	3	4	5
14.	Τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες	1	2	3	4	5
15.	Διακρίσεις (π.χ. κοινωνικές, φυλετικές, λόγω φύλου) που γίνονται στη δουλειά σας	1	2	3	4	5
16.	Τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους και τον/την προϊστάμενο/προϊσταμένη σας	1	2	3	4	5
17.	Με την αφοσίωση των συναδέλφων σας στη δουλειά	1	2	3	4	5
18.	Το βαθμό που εκτιμώνται οι ιδέες σας και οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνετε στη δουλειά σας	1	2	3	4	5
19.	Το σεβασμό των δικαιωμάτων των εργαζομένων στη δουλειά σας	1	2	3	4	5
20.	Τη δυνατότητα που σας παρέχετε να εκφράσετε τη γνώμη σας στη δουλειά σας (ελευθερία έκφρασης)	1	2	3	4	5
21.	Τις νόρμες (ηθικούς κανόνες) και τους κανονισμούς που ισχύουν στη δουλειά σας	1	2	3	4	5
22.	Με τον σεβασμό της ατομικότητά σας (προσωπικά χαρακτηριστικά- ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα σας) στη δουλειά σας	1	2	3	4	5

23.	Το βαθμό που η εργασιακή σας ζωή επηρεάζει (βρίσκεται σε ισορροπία με) την οικογενειακή σας ζωή/την καθημερινότητά σας	1	2	3	4	5
24.	Το βαθμό που η εργασιακή σας ζωή επηρεάζει τη δυνατότητα να έχετε για ποιοτικό ελεύθερο χρόνο	1	2	3	4	5
25.	Την ισορροπία που υπάρχει στη ζωή σας μεταξύ εργασιακού χρόνου και χρόνου για ξεκούραση	1	2	3	4	5
26.	Το πόσο περήφανος/η αισθάνεστε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας (λόγω συνεισφοράς της στην κοινωνία)	1	2	3	4	5
27.	Με την εικόνα του Δήμου που εργάζεστε στην κοινωνία	1	2	3	4	5
28.	Με την κοινωνική συνεισφορά του Δήμου που εργάζεστε	1	2	3	4	5
29.	Με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται (στους πολίτες) από το Δήμο που εργάζεστε	1	2	3	4	5
30.	Με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δήμο που εργάζεστε (το πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι)	1	2	3	4	5
31.	<b>Συνολικά</b> , πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δουλειά σας;	1	2	3	4	5
32.	<b>Συνολικά</b> , πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποιότητα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;	1	2	3	4	5

Εφόσον το επιθυμείτε, παρακαλώ συμπληρώστε στο πλαίσιο που δίνεται παρακάτω οποιοδήποτε σχόλιο σε σχέση με την ποιότητα της εργασιακής σας ζωής θεωρείτε σκόπιμο να παραθέσετε.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
- Al Muftah, H., & Lafi, H. (2011). Impact of QWL on employee satisfaction case of oil and gas industry in Qatar. *Advances in Management and Applied Economics*, 1(2), 107.
- Almarshad, S. O. (2015). A Measurement Scale for Evaluating Quality of Work Life: Conceptualization and Empirical Validation. *Trends in Applied Sciences Research*, 10(3), 143.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10<sup>nd</sup> ed.), Kogan Page Publishing, London, 264.
- Arvey RD, Bouchard, Segal, Abraham (1989). «Job Satisfaction: Environmental and genetic Components». *J.Appl. Paycal*: 74: 187-92.
- Baba, V. V., & Jamal, M. (1991). Reutilization of Job Context and Job Content as Related to Employee's Quality of Working Life: a study of psychiatric nurses. *Journal of organizational behavior*, 12, 379-386.
- Becker, B.E. and Houselid, M.A., (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*.
- Benardin, H. J., and Russell, J. E. (1993). *Human Resource management, An Experiential Approach*, (2<sup>nd</sup> ed.).
- Boisvert, M. (1977). *La qualite de vie au travail* (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montreal).
- Bora, B., Saumendra, D., and Murthy, V. (2015). Quality of Work Life–A Literature Review. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3).
- Borins, S., (1995). «The new public management is here to stay», *Canadian Public Administration*, n.38, 122-132.
- Bozeman, B., (1993). «A Theory of Government Red Tape» in *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART* Τομ. 3Τεύχος 3, σελ. 373-303.
- Carlson, H. C. (1983). A model of quality of work life as a developmental process. *Education+ Training*, 25(1),27-32.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., and Gronnhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage.
- Chevallier, J., (1993). Διοικητική Επιστήμη, μτφ Β.Π. Ανδρουλάκης, Β.Ν. Σουλάνδρου, Επιμ. Κ. Σπανού, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Κομοτηνή.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). *Organization change and development*.
- Darabi, M. et al. (2013), Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction on, 3(4), 508-513.

- Denhardt, R., Denhardt, J., (2000). «The New Public Administration Review, v.60, n.6, pp.549-559.
- Dessler, G. (1981). *Personnel Management*. Reston Publishing Company: Reston.
- Devappa Renuka Swamy, (2015). «Quality of Work Life:Scale Development and Validation», *International Journal of Caring Sciences*, page 281.
- Flynn, B.B., Sakakibara, S., Schroeder, R.G., Bates, K.A. Flynn, E.J. (1990). “Empirical research methods in operations management.”, *Journal of Operations Management*, 9 (2), 250-84.
- Ford, R. N., (1973). Job enrichment lessons from AT and T. *Harvard Business Review*, 51 (1), 96-106.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Heskett, J. L., Jones, T.O. Loveman GW. Sasser, W.E.J., and Schlesinger, L.A., (1994). «Putting the service-profit chain to work», *Harvard Business Review*, march-April p.p.166.
- Hudson, L., and Ozanne, J. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.
- Johns, G., (1996). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. Harpper Collins College Publishers.
- Judge, T. A., and Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, 166-198.
- Kiernan, W. E., & Knuston, K. (1990). Quality of work life, in R. L. Schalock and M.J. Begab (Ed.), *Quality of Life: Perspectives and Issues*. Washington, DC, US:xii American Association of Mental Retardation.
- Krueger, P., Brazil, K., Lohfeld, L., Edward, H. G., Lewis, D., & Tjam, E. (2002). Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey. *BMC Health Services Research*, 2(1), 1.
- Labiris G., Gitona K., Drosou V., Niakas D., (2008). «A Proposed Instrument for the Assessment of Job Satisfaction in Greek Mental NHS Hospitals» Published online: Springer Science and Business Media.
- Lau, R. S., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Lau, R. S. (2000). Quality of work life and performance-An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437.
- Lawer, E. E., (1975). Measuring and ppsychological quality of working lifeQ The why and how of it. *The quality of working lifa 1*, 123-133.
- Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations*, 37(1), 81-104.



- Lock, E. A. (1976). The nature and causes of satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A., (1976). The nature and the causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand Mc Nally.
- Luthans, F. (1998). Organizational Behavior, (8<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill, Irwin, Boston, 147.
- Mac Leod, D. and Clark, N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. London: Department for Business Innovation and Skills. Crown copyright.
- Martel, J.P., and Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and methodological problems and presentation of a new model and measuring instrument. Social indicators research, 77(2), 333-368.
- Maslow, A., (1954). Motivation and Personality. New York: Harper and Row.
- Mayo, E., (1933). The human Problems of an Industrial Civilization, New York: Macmillan chaps. 3-5.
- Mazloui, A. et al. (2014). Quality of Working Life Assessment among Train Drivers in Keshesh Section of Iran Railway, 6(2), 50-55.
- Mc Gregor, D., (1960). Theory X and Theory Y. Organization theory, 358-374.
- Mc Kevitt, D., and Lawton, A., (1995). Public sector management: theory, critique and practice, sage publications Ltd.
- Mirvis, P. H., & Lawler, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. Journal of Organizational Behavior, 5(3), 197-212.
- Mullins, L.J., (1996). Management and Organizational Behavior, (4<sup>nd</sup> ed.) London: Pitman.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. Organizational dynamics, 11(3), 20-30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
- Nazir, U., Qureshi, T. M., Shafaat, T., & Ilyas, A. (2011). Office harassment: A negative influence on quality of work life. African Journal of Business Management, 5(25), 10276.
- Opatha, H.H.D.P., (2009). Human Resource Management: Personnel department of HRM, University of Sri Jayewardenapura, Sri Lanka.
- Opatha, H.H.D.P., (2015). Human Resource Management: Personnel of HRM, University of Sri Jayewardenapura, Sri Lanka.
- Patil, L., and Swadi, S., (2014). Quality of Work Life: A Review Social Science Research. Paper, 3(11), ISSN.
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. Human relations, 44(3), 287-307.
- Rethinam, G. S., & Ismail, M. (2007). Constructs of quality of work life: A perspective of information and technology professionals. European journal of social sciences, 7(1), 58-70.

- Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61-67.
- Royuela, V., López-Tamayo, J., & Suriñach, J. (2008). The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission? *Social Indicators Research*, 86(3), 401-415.
- Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian journal of public health*, 35(4), 8-14.
- Scarpello, V. and Gampell, J.P., (1983). «Job Satisfaction: Are all the parts there? » *Personnel Psychology*. 36, 577-600.
- Shouler, R. S., and Youngblood, S.a., (1986). *Effective Personnel Management*, (2<sup>nd</sup> ed.) West Publishing Company.
- Shouler, R. S., & Youngblood, S. A. (1986). *Effective Personnel Management*, (2<sup>nd</sup> ed.), West Publishing Company.
- Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: empirical evidence from Indian organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), 31-40.
- Sirgy M. J., D. Efraty, P. S., & Dong-Jin, L. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicator Research*, 55(3), 241-302.
- Spector Paul E., (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. London: sage Publications.
- Stephen, A., & Dhanapal, D. (2012). Quality of Work Life in Small Scale Industrial Units: Employers and Employees Perspectives. *European Journal of Social Sciences* ISSN, 1450-2267.
- Sverko, B., and Galic, Z., (2014). The Perceived Quality of Working Life in Croatia and the European Union. *Drustvenaistrazingja*, 23(4), 557-577.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Science*, 8(2), 281.
- Tabassum, A. (2012). Interrelations between quality of work life dimensions and faculty member job satisfaction in the Private Universities of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 4(2), 78-89.
- Timossi, L. D. S., Pedroso, B., Francisco, A. C. D., & Pilatti, L. A. (2008). Evaluation of Quality of work life: An adaptation from the Walton's QWL model.
- Vroom, V. H. (1962). EGO—INVOLVEMENT, JOB SATISFACTION, AND JOB PERFORMANCE1. *Personnel psychology*, 15(2), 159-177.
- Walton, R. E. (1975). Criteria for Quality of Working Life. In L.E. Davis, A.B. Cherns and Associates (Eds.). *The Quality of Working*. New York: The Free Press, Life, 1, 91-104.

Wilcox, R., (1987). «New statistical Procedures for the social sciences», LEA Publishers.

Wyatt, T. A., & Wah, C. Y. (2001). Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), 59-76.

Yeomans, K. a., Golder, P.A., (1982). «The Guttman-kaiser criterion as a predictor of the number of common factors», *The Statistician*, 31, 221-229.

Yukthamarani, P. P., Almamun, A., & Roselhna, A. S. (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7).

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αργυριάδης Δ. (1990). «Γραφειοκρατία και Απογραφειοκρατικοποίηση» Διοικητική Μεταρρύθμιση, τχ 43-44, σελ.7-29.
- Γλαβέλη, Ν. (2016). Πανεπιστημιακές σημειώσεις Α.Π.Θ.
- Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ. (2008). «Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης» σελ.10-11 Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική Έρευνα και συγγραφή εργασιών, Θεσσαλονίκη: Κριτική
- Κέφης, Β. (2003). «Ο Ιδεατός Τύπος Γραφειοκρατίας του Max Weber και ο Λειτουργικός Δημόσιος Τομέας», Διοικητική Ενημέρωση, τ.25, Ιανουάριος, σελ.33-40
- Κέφης, Β. (2005). «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα» σελ.36-37 Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κουρτίδης, Μ. (2006), Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα. Έρευνα που διεξήχθη από ερευνητική ομάδα του AthensGSM-Nottyngham Trent University.
- Κωσταγιόλας, Π., Καϊτελίδου, Δ., Χατζοπούλου, Μ., (2008), «Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας», Παπασωτηρίου, Αθήνα
- Μάλλιαρης, Π. (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). «Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. – Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα.
- Σιώμοκος, Γ.(2002). Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Τάτσος, Ν. (1994). «Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα» Το οικονομικό Κ.& Π. σελ.9-11 Σπίλιας
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Γέρακας Αττικής.
- Τσέκος, Θ. (2007). Πρότυπα Υπηρεσιών και Δημόσιο μαρκετινγκ, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.