

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΛΑΡΙΣΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

« Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης και ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης ».

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΝΕΚΤΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΕΛΙΣΣΑΡΙΟΥ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2018 – 2019

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Γενικού Τμήματος Λάρισας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τίτλο: «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Πρόλογος – Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση», θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς:

Τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ευστάθιο Βελισσαρίου για την επιστημονική του καθοδήγηση, τις χρήσιμες συμβουλές, τις εύστοχες παρατηρήσεις, τη διαρκή υποστήριξη και τη συνεχή ανατροφοδότησή του σε όλη τη διάρκεια αυτής της διαδρομής.

Τους συναδέλφους μου στο Δήμο Λαρισαίων, που στήριξαν με προθυμία την ολοκλήρωση αυτής της ερευνητικής πορείας.

Τον άντρα μου Δημήτρη για τη στήριξή του σε μια στιγμή απέραντης θλίψης από τον ξαφνικό χαμό της μαμάς μου. Τον ευχαριστώ που με ενθάρρυνε στην παρακολούθηση αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος, συμβάλλοντας στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της πορείας γνώσης.

Τη μητέρα μου Ευαγγελία αρωγό αυτής μου της προσπάθειας, που με τη μεγαλειότητα της ψυχής της και τον αδαμάντινο χαρακτήρα της, μου άφησε ως παρακαταθήκη τη σοφία της ταπεινοφροσύνης, της υπομονής και της ατέρμονης προσπάθειας στη ζωή με σύνεση, δικαιοσύνη και αγάπη.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά όσους συνειδητά ή ασυνείδητα στήριξαν την έρευνα αυτή.

Περίληψη

Οι σύγχρονες απαιτήσεις στην Τοπική Αυτοδιοίκηση έχουν διαμορφώσει ένα νέο διοικητικό πλαίσιο προσαρμοσμένο στις αρχές της διοικητικής ανασυγκρότησης της χώρας. Η Διοικητική Μεταρρύθμιση του Προγράμματος Καλλικράτης σηματοδοτεί μία σημαντική τομή για την ενίσχυση της αποκέντρωσης και τον εκσυγχρονισμό των δομών και των λειτουργιών της τοπικής αυτοδιοίκησης. Μεταφέρει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων στους δήμους, διαμορφώνει ένα νέο διοικητικό πλαίσιο και δημιουργεί νέα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας και νέες πρακτικές λειτουργίας των υπηρεσιών προσανατολισμένα στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Στα πλαίσια των αλλαγών που επήλθαν στην αυτοδιοίκηση σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας, οι εργαζόμενοι συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε Αυτοδιοικητικού φορέα.

Ο σκοπός της παρούσας εμπειρικής μελέτης είναι η καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης και υποκίνησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων. Μελετώνται οι παράγοντες που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση, αξιολογείται το επίπεδό τους και προτείνονται τρόποι βελτίωσης της υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων, μετά τις αλλαγές που έφερε το πρόγραμμα «Καλλικράτης».

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Λαρισαίων. Ως μεθοδολογικό εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και υποκίνησης των υπαλλήλων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο. Βασίστηκε σε ένα δοκιμασμένο και έγκυρο ερωτηματολόγιο το οποίο έχει αναπτυχθεί από τους Λαμπίρη, Γείτονα, Δρόσου και Νιάκα το 2008. Περιέχει κλειστού τύπου ερωτήσεις σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, οι οποίες προσαρμόστηκαν στα πλαίσια οργάνωσης και λειτουργίας της αυτοδιοίκησης. Ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's- α . Οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν η περιγραφική και επαγωγική ανάλυση των δεδομένων. Διεξάχθηκαν συσχετίσεις με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson σχετικά με την υποκίνηση και ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Λαρισαίων, έχουν μέτρια ικανοποίηση από την εργασία τους. Τα εσωτερικά κίνητρα όπως η συμμετοχή στην επίτευξη στόχων του οργανισμού, η ευθύνη και υπευθυνότητα, η

ασφάλεια και οι διαπροσωπικές σχέσεις φαίνεται να αυξάνουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Αντίθετα, παράγοντες όπως η μη επαρκής εκπαίδευση, οι κανόνες λειτουργίας του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας και η ελλιπής συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων φαίνεται να μην ικανοποιούν επαρκώς τους υπαλλήλους, δυσχεραίνοντας το έργο τους.

Συμπερασματικά, η αυτοεκτίμηση και η αυτοολοκλήρωση λειτουργούν αποτελεσματικά ως άμεσες πηγές υποκίνησης. Είναι λοιπόν σημαντικό, η διοίκηση του Δήμου Λαρισαίων να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να υποκινεί τους διοικητικούς υπαλλήλους της με τα κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, υποκίνηση, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Τοπική Αυτοδιοίκηση .

Abstract

Current requirements in Local Government, have shaped a new administrative framework, adapted to the principles of the county's administrative reform.

The Administrative Reform of Kallikratis Program is an important milestone which strengthens the decentralization, and modernises the structures and functions of local Government. It transfers a wide spectrum of competences to municipalities, forms a new administrative framework, creates new standards in the organisation of labour, and forms new practices of public services, oriented to increased efficiency in citizens' service.

In the context of changes arising in Local Government combined with the economic crisis which Greece has been going through, the employees contributes substantially to the creation of a competitive advantage for each local government body.

The purpose of this empirical study is to register the degree in which the administrative employees of the Municipality of Larissa are satisfied and motivated. The factors that constitute the satisfaction and motivation of the employees are studied through, the impact of those factors is assessed, and ways of improving employees' satisfaction and motivation are proposed, following changes brought by the "Kallikratis" Program.

The quantitative approach was used in the research conducted, and a hundred administrative employees of the Municipality of Larissa took part in the survey. The questionnaire was the methodological tool for measuring professional satisfaction and employee motivation. It was based on a tested and valid questionnaire developed by Lampiri, Geitonas, Drosou, and Niakas, in 2008. It consists of closed type questions on a five-degree Likert scale, which were adapted to the organisational and operational framework of Local Government. Descriptive and inductive data analyses were applied. Associations were established with the Pearson correlation coefficient on the incitement and satisfaction of administrators.

The results of the survey showed that the administrative officials of the Municipality of Larissa have moderate satisfaction with their work.

Internal incentives such as participation in the achievement of the organization's objectives, responsibility, security and interpersonal relationships seem to increase employee satisfaction. On the other hand, factors such as inadequate training, agency operating rules,

working conditions and incomplete cooperation between directorates appear not to adequately satisfy officials, making their work difficult.

In conclusion, self-esteem and self-integration effectively act as direct sources of incitement. It is therefore important that the administration of the Municipality of Larissa take the necessary steps to incite its administrative employees with the appropriate incentives so that they feel satisfied with their work.

Keywords: employee satisfaction, motivation, human resource management, Local Government.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iv
Abstract.....	vi
Ευρετήριο Πινάκων	x
Ευρετήριο Σχημάτων.....	xiii
Εισαγωγή.....	1
ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ.....	3
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	5
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	5
Κεφάλαιο 1: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	6
1.1 Η σύσταση και εξέλιξη του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	6
1.2 Το πρόγραμμα «Καλλικράτης».....	8
1.3 Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στη λειτουργία της Αυτοδιοίκησης	10
1.4 Ο Δήμος Λαρισαίων	12
1.5 Η Οργανωτική δομή των υπηρεσιών του Δήμου Λαρισαίων	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	16
2.1 Η έννοια της υποκίνησης.....	16
2.2 Οι θεωρίες της υποκίνησης.....	17
Θεωρίες αναγκών.....	17
2.2.1 Η θεωρία των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow	17
2.2.2 Η Θεωρία παρακίνησης (E.R.G.) του Alderfer	19
2.2.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	19
2.2.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Clelland.	21
Θεωρίες διαδικασιών	21
2.2.5 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.	21
2.2.6 Η θεωρία της ισότητας του Adams.....	22
2.2.7 Η θεωρία των Porter και Lawler - Το υπόδειγμα προσδοκίας	23
2.2.8 Η θεωρία του Skinner	23
2.3 Παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων.	24
2.4 Η υποκίνηση των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	30
3.1 Ο Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης.....	30

3.2 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	32
3.3 Τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης	34
3.4 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στον Ελλαδικό χώρο	37
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	41
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	42
4.1 Σκοπός και στόχος της έρευνας-Ερευνητικά ερωτήματα	42
4.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου	43
4.3 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας	43
4.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	44
4.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα.....	46
4.6 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΥΡΗΜΑΤΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	48
5.1 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής	48
5.1.1. Δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία	48
5.2 Διερεύνηση παραγόντων εργασιακής υποκίνησης και ικανοποίησης.....	54
5.3 Στατιστική ανάλυση δεδομένων	70
5.3.1. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	77
6.1 Συμπεράσματα	77
6.2 Περιορισμοί- Προτάσεις.....	81
7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	82
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	84
ΞΕΝΗ.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	93
Η Συνοδευτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο της έρευνας	93

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 5.1 : Κατανομή με βάση το φύλο.....	48
Πίνακας 5.2: Κατανομή με βάση την ηλικία.....	49
Πίνακας 5.3: Κατανομή με βάση τα έτη υπηρεσίας στο Δήμο Λαρισαίων.....	50
Πίνακας 5.4: Κατανομή με βάση τα έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας συνολικά	51
Πίνακας 5.5: Κατανομή με βάση τη θέση που κατέχετε στην υπηρεσία	52
Πίνακας 5.6: Κατανομή με βάση το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης	53
Πίνακας 5.7: Κατανομή με βάση τη συμμετοχή σε προγράμματα ή σεμινάρια	53
Πίνακας 5.8: Κατανομή με βάση τη συμμετοχή σε αποστολή του Δήμου στο εξωτερικό	54
Πίνακας 5.9: Κατανομή με βάση το υψηλό φόρτο εργασίας και ευθύνης	54
Πίνακας 5.10: Κατανομή με βάση τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία μου ως διοικητικός υπάλληλος στο Δήμο Λαρισαίων	55
Πίνακας 5.11:Κατανομή με βάση την υπερηφάνεια που αισθάνομαι που εργάζομαι	55
Πίνακας 5.12: Κατανομή με βάση την εμπιστοσύνη στη διοίκηση του Δήμου για την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου	56
Πίνακας 5.13: Κατανομή με βάση τη δυσκολία πολλών από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	56
Πίνακας 5.14: Κατανομή με βάση τις συνθήκες εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός γραφείων, κ.τ.λ)	57
Πίνακας 5.15: Κατανομή με βάση το αίσθημα μέλους μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους στο Δήμο που εργάζομαι	57
Πίνακας 5.16: Κατανομή με βάση το αν μου αρέσει η δουλειά που κάνω και τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί	58
Πίνακας 5.17: Κατανομή με βάση τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων στο τμήμα που εργάζομαι	59
Πίνακας 5.18: Κατανομή με βάση την αναγνώριση του προϊσταμένου/ης του τμήματός μου όταν η δουλειά μου είναι καλή	59

Πίνακας 5.19: Κατανομή με βάση το αίσθημα ότι είμαι χρήσιμος/η στο τμήμα που εργάζομαι και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου	60
Πίνακας 5.20: Κατανομή με βάση το ελάχιστο ενδιαφέρον που μου δείχνει ο προϊστάμενος/η μου για το πως αισθάνονται οι υφιστάμενοί του	60
Πίνακας 5.21: Κατανομή με βάση το αίσθημα ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του Δήμου και ότι αυτή με στηρίζει	61
Πίνακας 5.22: Κατανομή με βάση αν ο ο/η προϊστάμενος μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της	61
Πίνακας 5.23: Κατανομή με βάση αν θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά	62
Πίνακας 5.24: Κατανομή με βάση το σεβασμό που μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου	62
Πίνακας 5.25: Κατανομή με βάση τον υπολογισμό της γνώμης μου στη λήψη αποφάσεων από τους προϊστάμενους μου	63
Πίνακας 5.26: Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι η εκπαίδευση που μου παρέχεται από το Δήμο Λαρισαίων είναι κατάλληλη και επαρκής	63
Πίνακας 5.27: Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι η ποιότητα της υψηλής ποιότητας περιεχόμενων υπηρεσιών στους δημότες είναι προτεραιότητα στο Δήμο Λαρισαίων	64
Πίνακας 5.28: Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου	64
Πίνακας 5.29: Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ. είναι ικανοποιητικές	65
Πίνακας 5.30: Κατανομή με βάση το αν οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	65
Πίνακας 5.31: Κατανομή με βάση τη μη ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού μου	66
Πίνακας 5.32: Κατανομή με βάση το αίσθημα ασφάλειας με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα)	67

Πίνακας 5.33: Κατανομή με βάση το αν με ενδιαφέρουν κυρίως η αποτελεσματικότητα στη δουλειά μου και όχι η τυπολατρία	67
Πίνακας 5.34: Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Δήμου μου	68
Πίνακας 5.35: Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι η δουλειά μου δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε	68
Πίνακας 5.36: Κατανομή με βάση την αναγνώριση που θα έπρεπε να λαμβάνω από τους ανωτέρους μου, όταν κάνω καλά τη δουλειά μου	69
Πίνακας 5.37: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με το αίσθημα μέλους ομάδας με κοινούς στόχους	70
Πίνακας 5.38: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με την ικανότητα του προϊσταμένου στην εργασία του	71
Πίνακας 5.39: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με τον υπολογισμό της γνώμης των υφισταμένων, από τους ανωτέρους, στη λήψη αποφάσεων	71
Πίνακας 5.40: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με την εμπιστοσύνη στη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου	72
Πίνακας 5.41: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με το αίσθημα εμπιστοσύνης από την ανώτερη διοίκηση και στήριξης από αυτή	72
Πίνακας 5.42: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με τις καλές συνθήκες εργασίας	73
Πίνακας 5.43: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με την ύπαρξη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων του τμήματος	73
Πίνακας 5.44: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με τον σεβασμό από τους προϊσταμένους.....	74
Πίνακας 5.45: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με το αίσθημα εμπιστοσύνης από την ανώτερη διοίκηση και στήριξης από αυτή.....	74
Πίνακας 5.46: Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με τη δυσαρέσκεια από τις πρόσθετες παροχές, πέραν του μισθού	75

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1.1: Το οργανόγραμμα του Δήμου Λαρισαίων	15
Σχήμα 2.1: Η Πυραμίδα του Maslow.....	18
Σχήμα 2.2: Οι δύο κατηγορίες παραγόντων του Herzberg	20
Σχήμα 5.1: Κατανομή με βάση τα έτη υπηρεσίας στο Δήμο Λαρισαίων.....	50
Σχήμα 5.2: Κατανομή βάση του εκπαιδευτικού κλάδου υπηρεσίας.....	51
Σχήμα 5.3: Κατανομή βάση του μηνιαίου εισοδήματος	52

Κατάλογος συντομογραφιών

Ο.Τ.Α. Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ο.Ε.Υ. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Υ.Π.Ε.Σ.Δ.Α Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης

Κ.Ε.Δ.Ε. Κεντρική ένωση Δήμων Ελλάδος

ΑΣΕΠ Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΦΕΚ Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

ΟΟΣΑ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

ΕΧΤΑ Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτονομίας

Π.Ε. Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

Τ.Ε. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

Δ.Ε. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε οργανισμού που ενδιαφέρεται για τη μακροχρόνια επιβίωσή του, είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Η ανάπτυξη ενός οργανισμού είναι αλληλένδετη έννοια με τη δυνατότητα υποκίνησης και ικανοποίησης που μπορεί να προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό της, προσδοκώντας ανταποδοτικά από τους εργαζόμενους την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Λούτας, 2008). Όταν ένας Δημόσιος οργανισμός υποκινεί το προσωπικό του, ελπίζει να ενεργοποιήσει τη διάθεση των υπαλλήλων του να αποδώσουν, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους αλλά και των πολιτών. Ιδιαίτερα σε μια περίοδο καταπολέμησης της δημοσιονομικής κρίσης, οι υπάλληλοι αποτελούν το κλειδί που επηρεάζει δυναμικά την μεταρρυθμιστική διαδικασία (Πεχλιβανίδης, 2010).

Σύμφωνα με την θεωρία του δημοσιονομικού ομοσπονδισμού, έχει γίνει αντιληπτό πως η Αποκεντρωμένη Διοίκηση μπορεί να παράγει αποτελεσματικότερα στην διαχείριση των οικονομικών και κοινωνικών λειτουργιών ενός κράτους (Jamet, 2007). Ως αποτέλεσμα της θεωρίας αυτής είναι η Τοπική Αυτοδιοίκηση να αναλαμβάνει τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες δράσεις στην κατανομή των πόρων, των αρμοδιοτήτων και του προσωπικού του Δημόσιου τομέα. Συνεπώς, η Τοπική Αυτοδιοίκηση καλείται σήμερα να αναπτύξει μηχανισμούς βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων για τις οργανωσιακές της ανάγκες, διαθέτοντας αφοσιωμένους υπαλλήλους, οι οποίοι θα έχουν κίνητρα για να είναι παραγωγικοί στην εργασία τους. Η υποκίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν ουσιαστικά εργαλεία μίας ικανής διοίκησης για να βοηθήσει μέσα από μία ποικιλία επιλογών δίνοντας το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους εργαζόμενους και κατά συνέπεια στον ίδιο τον οργανισμό.

Σύμφωνα με την έρευνα των Buelens & Van de Broeck (2007), το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων δίνει έμφαση στο εργασιακό περιβάλλον, στις εσωτερικές εργασιακές ανταμοιβές, καθώς και στην αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Ταυτόχρονα, το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια και η ευκαιρία για επαγγελματική ανέλιξη θεωρούνται στην έρευνα του Houston (2000) σημαντικά κίνητρα για τους εργαζόμενους στο Δημόσιο τομέα.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η διερεύνηση των απόψεων των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων σχετικά με το βαθμό υποκίνησης και της ικανοποίησης από την εργασιακή τους καθημερινότητα. Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός υποκίνησης και ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στο περιβάλλον της οικονομικής κρίσης, να αναδειχθούν οι παράγοντες υποκίνησης που συμβάλλουν στην εργασιακή τους απόδοση και εξέλιξη.

Τα δομικά μέρη της διπλωματικής εργασίας αποτελούνται από το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος της. Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο θεσμός και η εξέλιξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του Δήμου Λαρισαίων και των οργανωτικών δομών του. Ακολούθως στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της υποκίνησης και παρουσιάζονται οι βασικότερες θεωρίες της υποκίνησης, οι παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων, ενώ το κεφάλαιο κλείνει με την σημαντικότητα της υποκίνησης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με την παράθεση ερευνών. Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται αρχικά η ανάλυση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, η καταγραφή των εργαλείων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση ερευνών για την εργασιακή ικανοποίηση στον Ελλαδικό χώρο. Στο τέταρτο κεφάλαιο αρχίζει η ανάλυση του ερευνητικού μέρους, Συγκεκριμένα, στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η περιγραφική και στατιστική ανάλυση των ευρημάτων της ποσοτικής προσέγγισης, συμπεριλαμβανομένων των συσχετίσεων για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, γίνεται κριτική αποτίμησή τους σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το θεωρητικό πλαίσιο. Η εργασία κλείνει με τους περιορισμούς της έρευνας.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Στην Ελλάδα, η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην προσπάθειά της για ενσωμάτωση στις διεθνείς εξελίξεις και αλλαγές, αντιμετωπίζει πολλαπλά και ουσιαστικά προβλήματα με βασικό αυτό της γραφειοκρατίας. Ο Δημόσιος τομέας στη προσπάθεια προσαρμογής του στη μεταγραφειοκρατική εποχή, αδυνατεί συχνά να διεκπεραιώσει αποτελεσματικά τα τρέχοντα θέματα της διοικητικής λειτουργίας (Μακρυδημήτρης, 2008).

Ο ρόλος της Αυτοδιοίκησης στην εποχή που διανύουμε αναδεικνύεται σημαντικότερος από ποτέ. Σύμφωνα με έρευνα στις χώρες του ΟΟΣΑ, το 70% των Δημόσιων επενδύσεων υλοποιούνται από τις αποκεντρωμένες μορφές διοίκησης του κράτους και την Αυτοδιοίκηση ενώ μόλις το 30% από την κεντρική διοίκηση (OECD, 2012).

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση σύμφωνα με ευρήματα άλλης έρευνας στις χώρες – μέλη του ΟΟΣΑ απασχολεί το 60% του προσωπικού του Δημοσίου Τομέα (OECD, 2014). Ο ρόλος της λοιπόν στην πάταξη της διοικητικής παθογένειας και αναδιοργάνωσης της χώρας φαντάζει ιδιαίτερα σημαντικός. Με το σκεπτικό πως το μεγαλύτερο κεφάλαιο ενός οργανισμού είναι οι υπάλληλοι που το απαρτίζουν, η αυτοδιοίκηση οφείλει να μετεξελίξει τις υπηρεσίες της δημιουργώντας ευχαριστημένους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, ενισχύοντας πέρα από τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υπαλλήλων την αυτοπεποίθηση και την ικανοποίηση τους να τους ωθήσει να μεγιστοποιήσουν την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας που προσφέρουν.

Ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναδεικνύεται περισσότερο από ποτέ σήμερα, λόγω της οικονομικά δύσκολης συγκυρίας που βιώνει η χώρα μας. Κατόπιν των νέων αλλαγών καθώς και των πρόσθετων αρμοδιοτήτων που έφερε στους κόλπους της Αυτοδιοίκησης το πρόγραμμα «Καλλικράτης» το οποίο εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των μνημονίων, η μεταρρύθμιση εφαρμόστηκε λόγω μνημονίου με μεγάλους οικονομικούς περιορισμούς. Αν και ισχυροποιήθηκαν οι αυτοδιοικητικές δομές λόγω των συγχωνεύσεων, η εφαρμογή του μνημονίου από την κεντρική εξουσία χωρίς τη συναίνεση των παραγόντων της αυτοδιοίκησης επέβαλλε δημοσιονομικούς στόχους με άνισο τρόπο εις βάρος της αυτοδιοίκησης. Οι υπάλληλοι αποτέλεσαν τους κυριότερους αποδέκτες αυτής της μεταρρύθμισης.

Σε ένα τόσο σημαντικό ζήτημα όπως η υποκίνηση και ικανοποίηση των υπαλλήλων ενός μεγάλου Δήμου της χώρας, γίνεται αντιληπτό πως η γόνιμη έρευνα θα συμβάλλει στον επιστημονικό διάλογο στη σχετική θεματολογία. Πρόκειται για ένα θέμα που ενδιαφέρει τόσο τους συντελεστές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όσο και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Μέχρι σήμερα υπήρξαν σχετικές έρευνες στους υπαλλήλους του ευρύτερου Δημόσιου τομέα. Μετά από ερευνητική επισκόπηση, διαπιστώθηκε ότι ο αριθμός των ερευνών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση μετά την εισαγωγή του προγράμματος «Καλλικράτης» είναι εξαιρετικά περιορισμένος.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη μια σειρά διεθνών εξελίξεων στους κόλπους της Αυτοδιοίκησης σε συνάρτηση με την προσωπικότητα της ερευνήτριας και τις εργασιακές συνθήκες που βιώνει ως δημοτική υπάλληλος, επιλέχθηκε η ανάλυση του θέματος προσδοκώντας στο πλαίσιο συνεργασίας των μονάδων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στην οργανωτική κουλτούρα όλων των Δήμων της χώρας.

Στην παρούσα μελέτη, αναμένεται να προκύψουν πολλά και χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την υποκίνηση και ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της Αυτοδιοίκησης σε καιρούς οικονομικής κρίσης. Προσδοκάται, η συγκεκριμένη έρευνα να αποτελέσει μία προσπάθεια ανάδειξης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, πιστεύοντας πως η δημιουργία μιας τράπεζας παρόμοιων εργασιών θα αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο πρώτα για κάθε υπάλληλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που στοχεύει στην επαγγελματική και προσωπική του εξέλιξη αλλά και γνώμονα βελτίωσης των υπηρεσιών από πλευράς της διοίκησης.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Η σύσταση και εξέλιξη του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι βάσεις της θεμελίωσης του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, συνδέονται άρρηκτα με τη σύσταση του πρώτου Ανεξάρτητου Κράτους. Κατά το έτος 1828 ο πρώτος Κυβερνήτης της Ελλάδας Ιωάννης Καποδίστριας μεταφέροντας σύγχρονες Ευρωπαϊκές απόψεις και πρακτικές προχώρησε στην καθιέρωση των «Κοινοτικών και Επαρχιακών Δημογεροντιών».

Αποτέλεσμα των πρωτοβουλιών του Καποδίστρια, ήταν να δημιουργηθεί μια δομή για την τοπική διοίκηση της χώρας. Συγκεκριμένα, η χώρα διαιρέθηκε σε δεκατρία (13) τμήματα (Νομούς), σε εξήντα δυο (62) Επαρχίες και σε Πόλεις, Κωμοπόλεις και Χωριά. Αποτελεί σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ν.3463/2006, τη θεμελίωση του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Υπεύθυνος της διοίκησης κάθε νομού ήταν ο «επίτροπος» ως αντιπρόσωπος της Κυβέρνησης (Στεμπίλης & Γρηγοριάδου, 2010).

Ουσιαστικές αλλαγές επήλθαν με το Νόμο της 27ης Δεκεμβρίου 1833, πρόκειται για βασιλικό διάταγμα, και αποτελεί τον πρώτο νόμο του ελληνικού κράτους για την τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου βαθμού. Εισάγεται ο θεσμός του Δημάρχου που σύμφωνα με τον συγκεκριμένο νόμο είναι η πρώτη εκτελεστική αρχή του Δήμου, με θητεία τρία χρόνια. Άλλες καινοτομίες που επήλθαν μέσω αυτού του νόμου αυτού ήταν ότι οι δήμοι διαβαθμίστηκαν σε τάξεις κατά μέγεθος. Το μέγεθος (τάξη) κάθε δήμου ήταν συνάρτηση του πληθυσμού, ενώ για τον καθορισμό της έκτασης ελήφθησαν υπόψη τα γεωφυσικά χαρακτηριστικά κάθε περιοχής (Ανδρονόπουλος & Μαθουδάκις, 1988).

Ακολούθως, και ως τα πρώτα έτη της μεταπολίτευσης η πλειονότητα των ΟΤΑ δεν είχε οικονομική αυτονομία και ήταν αποκλειστικά εξαρτώμενη από την χρηματοδότηση της κεντρικής κυβέρνησης με περιορισμένες δυνατότητες δράσης. Στην πορεία των χρόνων έγιναν δευτερεύοντα βήματα εξέλιξης χωρίς ουσιαστικές αλλαγές στο προαναφερόμενο τοπίο διοίκησης της χώρας.

Με την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την ψήφιση στη Βουλή των Ελλήνων του ν.1850/1989 «περί κύρωσης του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας (ΕΧΤΑ)» αναδύθηκε ξανά ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Έντονα συνειδητοποιημένη φαίνεται πλέον η ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών στη

λήψη των κοινοτικών αποφάσεων, μέσα από δίκτυα συνεργασίας των ευρωπαϊκών πόλεων και περιφερειών για την αντιμετώπιση των κοινών τους προβλημάτων (Αθανασόπουλος, 1995).

Οι παραπάνω λόγοι οδήγησαν το Ελληνικό κράτος στην ανάγκη νομοθετικής ρύθμισης για τη δημιουργία οικονομικά αυτοδύναμων και λειτουργικά ανεξάρτητων ΟΤΑ. Η αποσαφήνιση της δομής της πρώτης και δεύτερης βαθμίδας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση καθιερώθηκε και κατοχυρώθηκε με το άρθρο 102 του αναθεωρημένου Ελληνικού Συντάγματος του 2001.

Η Συνθήκη του Μάαστριχτ το 1992 ενίσχυσε σημαντικά το θεσμό της Αυτοδιοίκησης, προσδίδοντάς της την αυτοδυναμία με τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων σε περιφερειακό επίπεδο. Η προσπάθεια σύγκλισης της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα, απαιτούσε ΟΤΑ ικανούς να αναλαμβάνουν αποτελεσματικά τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες. Στην Ελλάδα όμως όπου η τοπική αυτοδιοίκηση είναι φανερά αδύναμη, οι ΟΤΑ βλέπουν ως ευκαιρία την Ευρωπαϊκή κοινότητα τόσο για την αναβάθμισή τους όσο και για την οικονομική τους βελτίωση (Μπεσίλα, 2007:55).

Η πρώτη σημαντική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα με σκοπό την ενίσχυση της διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας των ΟΤΑ ξεκίνησε το 1997 με το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα με την ονομασία «Σχέδιο Καποδίστριας» (ν.2539/1997). Με το πρόγραμμα αυτό συνενώθηκαν 5825 δήμοι και κοινότητες σε 1034 με ταυτόχρονα ξεκάθαρο διαχωρισμό των δύο βαθμών αυτοδιοίκησης. Μέχρι την εφαρμογή της διοικητικής μεταρρύθμισης του «Καποδίστρια» οι ΟΤΑ λειτουργούσαν σαν κέντρα οργάνωσης της κοινωνικής ζωής της περιοχής και διεκπεραιωτές της τοπικής γραφειοκρατίας (Χρυσανθάκη, 1998). Όπως αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στο άρθρο 75 του ανωτέρω νόμου οι δύο βαθμοί των ΟΤΑ ενδυναμώνουν το ρόλο τους στην τοπική κοινωνία ρυθμίζοντας και διευθύνοντας όλες τις τοπικές υποθέσεις, ασκούν νέες αρμοδιότητες, όπως για παράδειγμα στον τομέα διαχείρισης του περιβάλλοντος και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών κοινωνικής αλληλεγγύης. Στόχο αποτελεί η προστασία, ανάπτυξη και ποιοτική βελτίωση των συμφερόντων της τοπικής κοινωνίας. Η προσπάθεια αναδιοργάνωσης που έφερε στην τοπική αυτοδιοίκηση το πρόγραμμα «Καποδίστριας» βελτίωσε αισθητά τη λειτουργία της αυτοδιοίκησης, χωρίς όμως να δημιουργήσει ισχυρούς οργανωτικά και αυτοδύναμους οικονομικά Δήμους.

Τα Ευρωπαϊκά μηνύματα οδήγησαν σταδιακά στο σχέδιο «Καλλικράτης» όπου επιχειρήθηκε η ενδυνάμωση του ρόλου των τοπικών αρχών σε ένα κλίμα αμεσότητας και έγκαιρης εμπλοκής της με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας προς τον πολίτη παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον επιχειρήθηκε η δημοσιονομική αναδιάρθρωση και αναπτυξιακή επανεκκίνηση της χώρας (Αρταβάνη, 2011).

1.2 Το πρόγραμμα «Καλλικράτης»

Η «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης» πρόγραμμα Καλλικράτης καθιερώθηκε και θεσμοθετήθηκε με το ν.3852/2010 ενώ τέθηκε με πλήρη μορφή σε ισχύ την 1/1/2011. Με το συγκεκριμένο πρόγραμμα μεταρρυθμίστηκε η διοικητική διαίρεση της χώρας και τέθηκε σε λειτουργία ο επανακαθορισμός των ορίων των αυτοδιοικητικών μονάδων, ο τρόπος εκλογής των αιρετών οργάνων και οι αρμοδιότητές τους.

Για τη δημιουργία των νέων ΟΤΑ τέθηκε συγκεκριμένο πληθυσμιακό κριτήριο το οποίο άγγιζε τους 25.000 κατοίκους για τους Δήμους Αθήνας και Θεσσαλονίκης και τους 10.000 κατοίκους για τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας. Ειδικές περιπτώσεις περιοχών ορίστηκαν οι ορεινές όπου το κατώτατο πληθυσμιακό μέγεθος ορίστηκε σε 2.000 κατοίκους και τα μικρά νησιά οι δήμοι των οποίων σχηματίστηκαν ανά νησί. Ακολούθως, μειώθηκε και το πλήθος των αιρετών προσώπων στο μισό (από 50.000 σε 25.000) και αντίστοιχα των δημοτικών σε 1.496 από 16.150 και των νομαρχιακών συμβούλων σε 703 από 8.070 (Σπιλάνης, Ακριβοπούλου κ.α., 2011).

Με το πρόγραμμα Καλλικράτης εισάγονται νέοι θεσμοί διαβούλευσης. Θεσμοθετούνται για πρώτη φορά νέα δημοτικά όργανα όπως η Επιτροπή Διαβούλευσης και το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών. Η δημοτική επιτροπή διαβούλευσης αποτελείται από εκπροσώπους των φορέων της τοπικής κοινωνίας (συλλόγους εμπόρων, επιστημών, πολιτισμού κ.α). Συνάμα, το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών εντάσσεται ως συμβουλευτικό όργανο του Δήμου για την ενίσχυση της ένταξης των μεταναστών στην τοπική κοινωνία. Τέλος, ο θεσμός του «Συμπαραστάτη» του Δημότη και της Επιχείρησης αποκτά αποστολή την έγκαιρη καταπολέμηση της κακοδιοίκησης, τη διασφάλιση της αμεροληψίας των δημοτικών αρχών, την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των

επιχειρήσεων, καθώς και την αποσυμφόρηση του δημάρχου και άλλων αιρετών οργάνων του δήμου από την συσσώρευση αιτημάτων και παραπόνων των πολιτών.

Οι νέες αρμοδιότητες των Δήμων περιγράφονται στα άρθρα 94 και 95 του ν.3852/2010. Μέρος των αρμοδιοτήτων ασκούνται από την 1-1-2011 και ενώ μέρος αυτών από την 1-1-2013. Αναλυτικότερα, στους δήμους μεταφέρονται μια σειρά από αρμοδιότητες, όπως εντοπισμένες πολεοδομικές εφαρμογές και η έκδοση οικοδομικών αδειών, το σύνολο των αρμοδιοτήτων που αφορούν τον τομέα της κοινωνικής πρόνοιας καθώς και ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων που κατανέμεται σε επτά τομείς στους οποίους οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ μπορούν να αναπτύξουν δράση.

1. Τομέας Ανάπτυξης ο οποίος περιλαμβάνει την προστασία, αξιοποίηση, εκμετάλλευση των τοπικών φυσικών πόρων και περιοχών, την εκπόνηση υλοποίηση και συμμετοχή σε προγράμματα για την τουριστική ανάπτυξη, τη διαχείριση, αξιοποίηση και εκμετάλλευση της δημοτικής κοινοτικής περιουσίας καθώς και την κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση δημοτικών κοινοτικών κτηρίων.

2. Τομέας Περιβάλλοντος ο οποίος περιλαμβάνει την εκπόνηση τοπικών προγραμμάτων για την προστασία και αναβάθμιση του περιβάλλοντος και τη διαχείριση υδάτινων πόρων, την καθαριότητα και την περισυλλογή των απορριμμάτων, τη μελέτη διαχείριση και εκτέλεση προγραμμάτων πολεοδομικής ανάπτυξης

3. Τομέας Απασχόλησης ο οποίος περιλαμβάνει την προώθηση και ανάπτυξη των πολιτικών προώθησης της απασχόλησης και της κοινωνικής ενσωμάτωσης των ανέργων, την προώθηση της επιχειρηματικότητας και υπηρεσιών επαγγελματικής κατάρτισης με ταυτόχρονη ίδρυση και λειτουργία ανάλογων κέντρων προώθησης της απασχόλησης και της επαγγελματικής κατάρτισης.

4. Τομέας κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης στον οποίο περιλαμβάνεται η κατασκευή, συντήρηση βρεφονηπιακών σταθμών, η μέριμνα ευπαθών και οικονομικά αδύναμων ομάδων και η προώθηση του εθελοντισμού

5. Τομέας Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού ο οποίος περιλαμβάνει τον συντονισμό, την επίβλεψη και την καθαριότητα των σχολικών μονάδων, την ίδρυση και λειτουργία βιβλιοθηκών, πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων καθώς και εκδηλώσεων.

6. Τομέας Πολιτικής Προστασίας ο οποίος αφορά τον συντονισμό, την επίβλεψη της τέλεσης γάμων, την τήρηση των βιβλίων του δημοτολογίου και ληξιαρχείου, την ιθαγένεια και τη μετανάστευση, τις άδειες ίδρυσης καταστημάτων, ταφής και εκταφής.

Στους νησιωτικούς Δήμους μεταφέρθηκαν πρόσθετες αρμοδιότητες με στόχο ο νησιώτης να εξυπηρετείται πληρέστερα στον τόπο διαμονής του. Ειδικές προβλέψεις επιδιώκουν τη θεμελίωση της Ηλεκτρονικής Δημοτικής Διακυβέρνησης και της σταδιακής αλλαγής της παροχής υπηρεσιών στην κατεύθυνση της καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη και της αποκέντρωσης των υπηρεσιών του Δήμου. Τέλος, ενισχύθηκε η διαφάνεια μέσω της θέσπισης της Υποχρεωτικής Ανάρτησης στο Διαδίκτυο όλων των Πράξεων και Αποφάσεων των Οργάνων των ΟΤΑ, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων για τη λειτουργία των συλλογικών οργάνων καθώς και των προκηρύξεων, διαγωνισμών, προμηθειών, προσλήψεων, συμβάσεων και αναθέσεων, στο διαδίκτυο, σύμφωνα με τη σχετική νομοθετική πρωτοβουλία.

Οι πόροι της τοπικής αυτοδιοίκησης οριοθετούνται και συνδέονται με συγκεκριμένους κωδικούς του κρατικού προϋπολογισμού (Ψαριανόπουλος, 2015). Οι πόροι για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση βασίζονται στους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους. Για ορισμένους Δήμους που υπόκεινται σε χρέη από υπερβολικό δανεισμό ή άλλη αιτία προβλέπεται στο ν.3852/2010 διαδικασία εξυγίανσης, με την υπαγωγή του Δήμου σε πρόγραμμα εξυγίανσης και παρακολούθηση της πορείας του σε οριοθετημένο χρόνο-πλαίσιο.

Τα εκτελεστικά όργανα του Δήμου αποτελούν οι τοπικοί και θεματικοί Αντιδήμαρχοι και η Εκτελεστική επιτροπή. Με τη θέσπιση της εκτελεστικής επιτροπής περιορίζεται η συγκεντρωτική εξουσία στο πρόσωπο του Δημάρχου, εξελίσσοντάς την σε συλλογικό όργανο συντονισμού. Ενισχύεται η δημοτική αποκέντρωση με τον ορισμό τοπικών αντιδημάρχων ενώ με τη αναβάθμιση της Δημαρχιακής Επιτροπής σε Οικονομική παραχωρούνται αρμοδιότητες άσκησης και εποπτείας της οικονομικής διαχείρισης εκάστοτε Δήμου.

Με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και αναβάθμιση της καθημερινότητάς του το πρόγραμμα στόχευσε στην παροχή ποιοτικών και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, στη καλύτερη διάχυση της πληροφορίας καθώς και στην ενθάρρυνση συμμετοχής του πολίτη στην τοπική καθημερινότητα.

1.3 Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στη λειτουργία της Αυτοδιοίκησης

Η Αυτοδιοίκηση σήμερα αποτελεί το οργανωτικό σύστημα σύστασης περιφερειακών νομικών προσώπων που χαρακτηρίζονται από διοικητική αυτοτέλεια και

οικονομική αυτονομία με σκοπό τη διοίκηση σε τοπικό επίπεδο (Σπηλιωτόπουλος, 2011). Ειδικότερα, στα πλαίσια της δημοκρατίας και της «χρηστής διοίκησης», ο κρατικός μηχανισμός έχοντας την εποπτεία των πράξεων της αυτοδιοίκησης κατανέμει σ' αυτή αρμοδιότητες αποφάσεων που σχετίζονται με τοπικές υποθέσεις (Κοντόγιωργα - Θεοχαροπούλου, 2002).

Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α), ονομάζονται τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου τα οποία έχουν συσταθεί σε συγκεκριμένη εδαφική περιφέρεια της χώρας. Στο αναθεωρημένο Σύνταγμα του 2001 με το άρθρο 102, παρ.1 αποσαφηνίζεται η δομή της πρώτης και δεύτερης βαθμίδας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητές τους σε σχέση με την κεντρική και Περιφερειακή διοίκηση όσο και μεταξύ τους.

Η κατανομή της κρατικής εξουσίας σε πολλά επίπεδα διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερο εκδημοκρατισμό τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, εκπληρώνει την αξίωση για μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά και προσαρμόζει καλύτερα τα δημόσια αγαθά και τις υπηρεσίες, στις επιθυμίες όλων των μελών του κοινωνικού συνόλου (OECD, 2000).

Το Καλλικρατικό πρόγραμμα αποτέλεσε σαφώς μια πιο στέρεη βάση στην πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση, ισχυροποιώντας το ρόλο της αποκέντρωσης. Το πρόγραμμα Καλλικράτης όμως ξεκίνησε πριν τα μνημόνια και εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους, δεδομένο το οποίο επηρέασε τόσο τον τρόπο υλοποίησης του όσο και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά του. Η μεταρρύθμιση του Καλλικράτη εφαρμόστηκε λόγω μνημονίου με μεγάλους οικονομικούς περιορισμούς. Η δραστική συρρίκνωση των θεσμοθετημένων πόρων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δυσχέρανε την εύρυθμη λειτουργία των δήμων δεδομένου πως αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους. Η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων της Ελλάδας διατείνεται ότι, κατά την τριετία 2009-2012 οι λειτουργικές δαπάνες του κράτους για του ΟΤΑ μειώθηκαν κατά 60% και για επενδύσεις κατά 55% και ειδικά το έτος 2012 κατά 30% με αποτέλεσμα οι Δήμοι να μην μπορούν να ανταποκριθούν στοιχειωδώς στις υποχρεώσεις τους. Συνεπώς, αν και ισχυροποιήθηκαν οι αυτοδιοικητικές δομές λόγω των συγχωνεύσεων, η εφαρμογή του μνημονίου από την κεντρική εξουσία χωρίς τη συναίνεση των παραγόντων της αυτοδιοίκησης επέβαλλε δημοσιονομικούς στόχους με άνισο τρόπο εις βάρος της αυτοδιοίκησης. Συνέπεια των προαναφερθέντων είναι η Τοπική Αυτοδιοίκηση να

αντιμετωπίζει τεράστιες προκλήσεις για να βρει ισορροπία μεταξύ των πόρων που μειώνονται και των αυξημένων απαιτήσεων λόγω των πρόσθετων αρμοδιοτήτων της (Πιστοφίδου, 2013).

1.4 Ο Δήμος Λαρισαίων

Η Λάρισα είναι η πρωτεύουσα του ομώνυμου νομού. Εκτός από πρωτεύουσα νομού και επαρχίας είναι έδρα της Περιφέρειας Θεσσαλίας –Στερεάς Ελλάδας με έντονη ζωή και ποικίλες πολιτιστικές και κοινωνικές εκδηλώσεις. Ο Δήμος Λαρισαίων έχει 162.591 κατοίκους σύμφωνα με την απογραφή του 2011.

Η εφαρμογή του σχεδίου Καλλικράτης στο Δήμο Λαρισαίων είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός νέου διευρυμένου Δήμου που αποτελείται από τις:

- Δημοτική Ενότητα Γιάννουλης
- Δημοτική Ενότητα Κοιλιάδας
- Δημοτική Ενότητα Λάρισας
- Τοπική Κοινότητα Ελευθερών
- Τοπική Κοινότητα Κουτσοχέρου
- Τοπική Κοινότητα Λουτρού Λάρισας
- Τοπική Κοινότητα Μάνδρας
- Τοπική Κοινότητα Ραχούλας

1.5 Η Οργανωτική δομή των υπηρεσιών του Δήμου Λαρισαίων

Στον Ο.Ε.Υ. κάθε Δήμου ορίζονται σαφώς οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων, Τμημάτων και Αυτοτελών γραφείων καθώς και η διάρθρωση των υπηρεσιών του. Επίσης, περιγράφονται σαφώς οι αρμοδιότητες των προϊσταμένων τμημάτων και διεύθυνσης. Το οργανόγραμμα διάρθρωσης των υπηρεσιών του Δήμου Λαρισαίων εγκρίθηκε με την 364/2018 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου και κυρώθηκε με το ΦΕΚ 1928/30-5-2018

τ.Β'. Στο υπάρχων οργανόγραμμα ακολούθησαν τροποποιήσεις, προκειμένου ο Δήμος να ανταποκριθεί στο σύγχρονο ρόλο της Αυτοδιοίκησης.

Σήμερα, σύμφωνα με τον ΟΕΥ (Σχήμα 1) στις απευθείας στον δήμαρχο υπαγόμενες υπηρεσίες, λογίζονται, ο γενικός γραμματέας, το αυτοτελές Γραφείο Συμβούλων – Επιστημονικών – Ειδικών Συνεργατών, το Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, το Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας και η Νομική Υπηρεσία.

Στη διάρθρωση των υπηρεσιών του υπάρχουν δύο Γενικές Διευθύνσεις. Η Α' Γενική Διεύθυνση (Κοινωνικών, Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών περιλαμβάνει τις εξής οργανικές μονάδες: Υπηρεσίες Διοίκησης και Οικονομίας (Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, Διεύθυνση Διοίκησης και Προσωπικού, Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών) και Υπηρεσίες Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού (Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής και Πρόνοιας, Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών και Εκπαιδευτικών Δράσεων, Διεύθυνση Πολιτισμού-Αθλητισμού). Η Β' Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής περιλαμβάνει τις εξής οργανικές μονάδες: Υπηρεσίες Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής (Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης, Διεύθυνση Πρασίνου, Διεύθυνση Αμαξοστασίου, Διεύθυνση Πολεοδομίας, Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών).

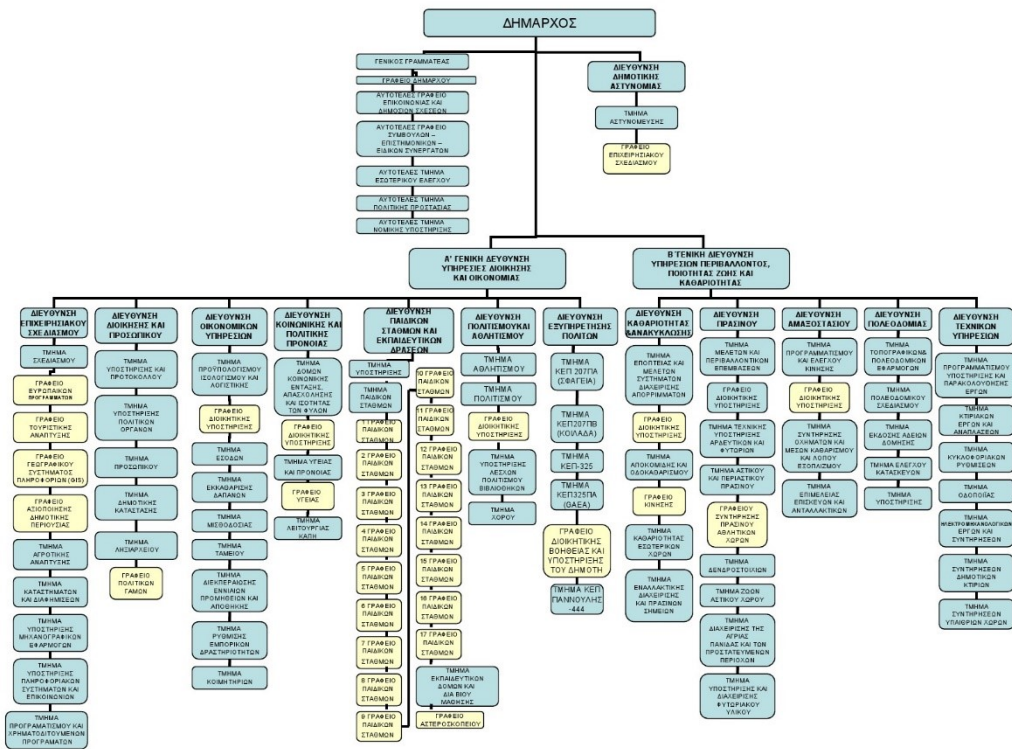
Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Λαρισαίων, αντικείμενο της παρούσας εργασίας υπηρετούν στις περισσότερες από τις Διευθύνσεις του Δήμου. Συγκεκριμένα, στο Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, στο Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας και τη Νομική Υπηρεσία υπηρετούν τέσσερις (4) διοικητικοί υπάλληλοι. Ακολούθως, το μεγαλύτερο ποσοστό υπηρετεί στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (36 υπάλληλοι) και στη Διεύθυνση Διοίκησης και Προσωπικού (35 υπάλληλοι). Η Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού απασχολεί πέντε (5) υπαλλήλους ενώ ακολουθούν οι Διευθύνσεις Κοινωνικής Πολιτικής και Πρόνοιας καθώς και η Πολιτισμού-Αθλητισμού με τα ίδια ποσοστά. Στη Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών και Εκπαιδευτικών Δράσεων καθώς και Πολεοδομίας απασχολούνται από τρεις (3) διοικητικοί υπάλληλοι ενώ οι Διευθύνσεις Καθαριότητας και Ανακύκλωσης, Πρασίνου, Αμαξοστασίου και Τεχνικών Υπηρεσιών απασχολούν δύο (2), δύο (2) , τρεις (1) και ένα (1) διοικητικό υπάλληλο αντίστοιχα. Εξήντα ένας (61) υπάλληλοι αριθμούνται στο μόνιμο προσωπικό του Δήμου ενώ οι σαράντα (40) εργάζονται με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου.

Ο Γενικός Γραμματέας υποστηρίζει τον δήμαρχο στην άσκηση των καθηκόντων του, ειδικότερα στα διοικητικά του καθήκοντα υλοποιώντας τις αρμοδιότητες που του εκχωρεί ο δήμαρχος με απόφασή του. Οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν κυρίως στον συντονισμό των Δημοτικών Υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων του Δήμου, σε συνεργασία με τους αντιδημάρχους, τους προέδρους των Νομικών Προσώπων και τους γενικούς διευθυντές, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται με αποδοτικό τρόπο η αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των περιοδικών στόχων και προγραμμάτων που αποφασίζονται από τα πολιτικά όργανα του Δήμου.

Στον νέο Οργανισμό, γίνεται τέλος αναλυτική αναφορά στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των Διευθύνσεων όπως και στις αρμοδιότητες των Τμημάτων.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι τοποθετούνται σύμφωνα με τον Ο.Ε.Υ. σε διευθύνσεις και τμήματα που συνάδουν με τα προσόντα και τις αρμοδιότητες που ορίζει η θέση διορισμού τους. Σύμφωνα με τα τυπικά τους προσόντα χωρίζονται σε: 1. Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ) που αφορά τους αποφοίτους Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων 2. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης που αφορά απόφοιτους Τεχνολογικών Ιδρυμάτων και 3. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στους οποίους συμπεριλαμβάνονται οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με απαραίτητη τη γνώση βασικών δεξιοτήτων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ο κλάδος ΠΕ λαμβάνει το 39% των υπηρετούντων. Ακολουθεί ο κλάδος ΤΕ με ποσοστό 32%, ενώ ο κλάδος ΔΕ αριθμεί ποσοστό του 29% των υπηρετούντων διοικητικών υπαλλήλων.

Η τοποθέτηση των υπαλλήλων πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο των υπηρεσιών (Δήμαρχο) σε διευθύνσεις και τμήματα. Η τοποθέτηση των διοικητικών υπαλλήλων οι οποίοι αποτελούν αντικείμενο της παρούσας εργασίας, αποτελεί συνάρτηση των εργασιακών απαιτήσεων κάθε διοικητικής θέσης που προβλέπεται στον ΟΕΥ σε σχέση με τις ικανότητες, που διαθέτει κάθε υπάλληλος. Αναλύοντας, για την κρίση της τοποθέτησής του εξετάζονται μια δέσμη γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων που κατέχει ο υπάλληλος προκειμένου για την απόδοσή του στο έργο που του ανατίθεται.



Σχήμα 1.1 Το οργανόγραμμα του Δήμου Λαρισαίων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

2.1 Η έννοια της υποκίνησης

Η υποκίνηση είναι ένας γενικός όρος, μία πολυσύνθετη έννοια που ισχύει για όλη την τάξη των παρορμήσεων, των επιθυμιών, των αναγκών και των παρόμοιων δυνάμεων. Εννοιολογικά προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ, κινούμαι, καθώς η υποκίνηση «κινεί» τον άνθρωπο σε θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές (Ramlall, 2004). Συχνά, ο όρος υποκίνηση θεωρείται στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στη πραγματική του διάσταση, αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Μπουραντάς, 2002).

Ερευνητές από διάφορα επιστημονικά πεδία προσπάθησαν στην ανάπτυξη μιας βασικής θεωρίας για την υποκίνηση, προσπαθώντας να ενσωματώσουν διάφορα χαρακτηριστικά στην έννοια (Selden & Brewer, 2000).

Οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί στον όρο υποκίνηση ποικίλλουν καθώς οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει στην απόδοση ενός συγκεκριμένου ορισμού. Σύμφωνα με τον Kreitner (1995) η υποκίνηση μπορεί να οριστεί ως μια ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση. Σύμφωνα με τους Berelson & Steiner (1964), η υποκίνηση ορίζεται ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου, που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου. Οι Smith και Smith, οπ. αναφ. στον Henderson, (2010), αναφέρουν ότι στον όρο της υποκίνησης μπορούν να συμπεριληφθούν οι ψυχολογικές ή οι συναισθηματικές οδοί που κάνουν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Οι Ilgen & Klein (1998) συνδέουν την έννοια της υποκίνησης με τις ψυχολογικές δυνάμεις που κατευθύνουν την συμπεριφορά του ατόμου, την επιμονή στα εμπόδια που συναντά, και το επίπεδο των προσπαθειών του.

Σαν διοικητική λειτουργία, η υποκίνηση ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών από πλευράς της Διοίκησης, ενεργοποίησης των ικανοτήτων του εργαζομένου, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού (Κουτούζης, 1999). Σε γενικές γραμμές, η υποκίνηση αποτελεί τη δύναμη που προκαλεί τους ανθρώπους να δράσουν,

καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια έτσι ώστε να εκπληρώσουν τις ατομικές τους ανάγκες ή να πετύχουν επιθυμητούς στόχους. Η υποκίνηση λοιπόν είναι κάτι εσωτερικό, η διοίκηση όμως είναι αυτή που δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον, που θα ορίσει τις διαδικασίες, ώστε να ενεργοποιηθεί η υποκίνηση (Lambrou et. al., 2010).

Η υποκίνηση ως πράξη είναι άμεσα συνδεδεμένη με την έννοια του κινήτρου που προσφέρει σε κάποιον να ενεργήσει σε μία κατάσταση (Μάρκοβιτς, 2002). Το κίνητρο αποτελεί μία εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί και καθοδηγεί την συμπεριφορά των ατόμων προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2.2 Οι θεωρίες της υποκίνησης

Στον τομέα της υποκίνησης έχουν αναπτυχθεί πάρα πολλές θεωρίες, που μπορούν να διακριθούν σε δύο γενικές κατηγορίες.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες αναγκών (need theories). Περιλαμβάνονται αυτές που αφορούν την φύση της υποκίνησης και ασχολούνται με ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, την ιεράρχηση τους, τις προσπάθειες που καταβάλουν οι άνθρωποι και τέλος με το τι πραγματικά υποκινεί τα άτομα. Πρόκειται για τη θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow, τη θεωρία παρακίνησης του Alderfer, τη θεωρία παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg, τη θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Clelland και άλλες (Πετρίδου, 2001).

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της Διαδικασίας. Είναι αυτές που εξετάζουν την διαδικασία της υποκίνησης και μελετούν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση γενικά, την υποκίνηση για εργασία ειδικότερα και το πως αυτές οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους (Χυτήρης, 2001). Στην κατηγορία αυτή των θεωριών (process theories) κατατάσσονται: η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της ισότητας του Adams, το υπόδειγμα προσδοκίας των Porter και Lawler και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner. Παρακάτω παρατίθενται σε ανάλυση οι πιο σημαντικές θεωρίες:

Θεωρίες αναγκών

2.2.1 Η θεωρία των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Abraham Maslow αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες εξέτασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς «ασκώντας σημαντική επιρροή στη συμπεριφορική προσέγγιση της διοίκησης» (Schermerhorn & Bachrach, 2018:66).

Σύμφωνα με αυτή, η ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί αποτελούν παράγοντες υποκίνησης μέσα από μια ψυχολογική ή βιολογική έλλειψη που ένα άτομο ωθείται παρορμητικά να ικανοποιήσει. Συνεπώς, στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν οποιαδήποτε δραστηριότητα προκειμένου να ικανοποιήσουν διαδοχικά τις έμφυτες ανάγκες τους. Οι ανωτέρω ανάγκες υποκινούν τον εργαζόμενο μόνο όταν προσπαθεί να τις ικανοποιήσει και εμφανίζονται όταν οι αμέσως χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί. Τα δε ηγετικά στελέχη που βοηθούν τους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, απολαμβάνουν ως αντάλλαγμα την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων τους. Μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη, ο εργαζόμενος προσπαθεί να ικανοποιήσει άλλες νέες ανάγκες. Οι ανάγκες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες ξεκινώντας από τις κατώτερες προς τις ανώτερες βαθμίδες με την ακόλουθη διάταξη (Μπουραντάς, 2002 , Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).



Σχήμα 2.1: Η Πυραμίδα του Maslow. Πηγή: Μπουραντάς 2002

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες. Είναι οι πρώτες που προσπαθεί κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Αποτελούν δε βασική προϋπόθεση επιβίωσης. Αντίθετα, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο (Μάρκοβιτς, 2002).

Στην παραπάνω θεωρία ασκήθηκε κριτική βασιζόμενη στο γεγονός ότι η κάλυψη των αναγκών αποτελεί ζήτημα υποκειμενικό, λόγω του ότι η χρονική στιγμή που μια ανάγκη θεωρείται καλυμμένη διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο (Poston, 2009).

2.2.2 Η Θεωρία παρακίνησης (E.R.G.) του Alderfer

Ο Alderfer το 1969 με τη θεωρία του E.R.G. (Existence, Relatedness, Growth) προσπάθησε να προσαρμόσει τη θεωρία του Maslow στο χώρο της εργασίας. Πρότεινε τρεις από τις πέντε κατηγορίες αναγκών της πυραμίδας του ανάγκες ύπαρξης, ανάγκες σχέσεων, ανάγκες ανάπτυξης (Κέφης, 2005). Οι κατηγορίες αναγκών που σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία υποκινούν τους εργαζόμενους είναι οι ακόλουθες:

Η συγκεκριμένη θεωρία δεν επικεντρώνεται στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρωπίνων αναγκών αλλά στην ευελιξία των τριών σταδίων. Έτσι η βασική διαφοροποίησή της με την θεωρία Maslow αφορά στην διατύπωση πως ένα άτομο μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ανωτέρου επιπέδου, παρόλο που δεν έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες ή κάποια ανάγκη κατωτέρου επιπέδου. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν συνεπάγεται αποκλειστικά και μείωση της έντασης της. Ο άνθρωπος μπορεί να προχωρήσει στην ικανοποίηση του επόμενου επιπέδου, για να καλύψει τις ανάγκες του και αν δεν τα καταφέρει, μπορεί να γυρίσει στο προγενέστερο στάδιο που αισθανόταν ασφαλής και να ξαναπροσπαθήσει να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο όταν θα του δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες (Ζαβλανός 1998).

2.2.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

Μια εξίσου σημαντική θεωρία είναι αυτή της παρακίνησης των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg. Ο Αμερικανός ψυχολόγος των βιομηχανικών σχέσεων, έθεσε ως στόχο μέσα από τη θεωρία των δύο παραγόντων την ερμηνεία της ικανοποίησης και την υποκίνησης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Burton, 2012). Η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζει στην υποκίνηση στον εργασιακό χώρο και στο τι είναι αυτό που παρακινεί τους

εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Με γνώμονα την παρατήρηση ο Αμερικανός ψυχολόγος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η απουσία κάποιων παραγόντων δημιουργούσε δυσαρέσκεια, μη ικανοποίηση στους εργαζόμενους. Τους παράγοντες αυτούς τους ονόμασε «παράγοντες υγιεινής» ή «παράγοντες συντήρησης». Ακολούθως τους παράγοντες που λειτουργούσαν ως πηγές ικανοποίησης των εργαζομένων τους ονόμασε «κίνητρα» ή «παράγοντες υποκίνησης».

Η μελέτη του Herzberg κατέληξε σε δύο κατηγορίες παραγόντων που επιδρούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ
1. Επίτευξη κάποιου στόχου	1. Πολιτική Διοίκησης
2. Αναγνώριση της προσπάθειας	2. Επίβλεψη-Εποπτεία
3. Επαγγελματική εξέλιξη	3. Συνθήκες εργασίας
4. Το αντικείμενο της εργασίας	4. Διαπροσωπικές σχέσεις
5. Υπευθυνότητα	5. Μισθός-Αμοιβές
6. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης	6. Κύρος
7. Προσωπική ζωή	
8. Ασφάλεια εργασίας	

Σχήμα 2.2.: Οι δύο κατηγορίες παραγόντων του Herzberg. Πηγή: Δίκαιος και συν.,1999

Οι παράγοντες υποκίνησης ή κίνητρα, σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και με τη φύση της εργασίας ωθώντας τους εργαζόμενους σε αύξηση της απόδοσής τους και έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όπως αναφέρει ο Herzberg (1968) μόνο τα κίνητρα είναι αυτά που μπορούν να επηρεάσουν μόνιμα τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης, ή αντικίνητρα σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες που αφορούν το περιβάλλον της εργασίας και δεν υποκινούν τους εργαζόμενους. Η ύπαρξή τους μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων για αυτό ονομάζονται και παράγοντες συντήρησης. Από την άλλη η απουσία τους μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε δυσαρέσκεια. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002). Ο διαχωρισμός των παραπάνω παραγόντων σύμφωνα με τον Πολύζο (2004) μπορεί να μεταβληθεί με τον χρόνο. Ειδικότερα, ένας παράγοντας που στον παρόντα χρόνο υποκινεί τον εργαζόμενο με την πάροδο του χρόνου μπορεί να μετατραπεί σε παράγοντα υγιεινής, αφού παύει να αποτελεί κεκτημένο δικαίωμα. Αντίθετα, ένα κεκτημένο δικαίωμα που

παύει να υπάρχει σε ένα εργαζόμενο, μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η θεωρία του Herzberg βρήκε μεγάλη απήχηση στα στελέχη της διοίκησης. Από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματά της είναι η διάκριση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες. Οι ενδογενείς σχετίζονται με τον τρόπο που βλέπει ο ίδιος ο εργαζόμενος την εργασία του ενώ οι εξωγενείς με το εργασιακό περιβάλλον.

2.2.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Clelland.

Το 1961, διατυπώθηκε η θεωρία των επίκτητων αναγκών η οποία αναφέρεται στους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους. Ο Mc Clelland υποστήριξε πως οι ανάγκες του ανθρώπου δεν είναι έμφυτες, αλλά μαθαίνονται και αποκτώνται κατά την διάρκεια της ζωής του ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Συνεπώς οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τρεις βασικές επίκτητες ανάγκες, που είναι οι παρακάτω:

- **Η ανάγκη για επίτευξη:** αναφέρεται στην ανάγκη του εργαζόμενου να πετύχει τους δικούς του δύσκολους και πολύπλοκους στόχους και να ξεπεράσει τους άλλους. Αναφέρεται σε εργαζόμενους που επιθυμούν τον ανταγωνισμό και ικανοποιούνται σε δύσκολες θέσεις εργασίας.
- **Η ανάγκη για δύναμη (εξουσία):** αναφέρεται στην επιθυμία του εργαζόμενου να ασκεί δύναμη και επιρροή στους άλλους. Αφορά εργαζόμενους που είναι ιδιαίτερα αποφασιστικοί και επιδιώκουν να καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης, ασκώντας έλεγχο και εξουσία στους άλλους.
- **Η ανάγκη για συνεργασία/συναδελφικότητα:** αναφέρεται στην επιθυμία του εργαζόμενου για δημιουργία ισχυρών δεσμών και αποφυγή συγκρούσεων με τους συνεργάτες του. Στην κατηγορία ανήκουν εργαζόμενοι που ενδιαφέρονται για δημιουργία και ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους.

Θεωρίες διαδικασιών

2.2.5 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.

Ο Victor Vroom μέσα από τη θεωρία των προτιμήσεων ή προσδοκιών προσπάθησε να περιγράψει τρόπους υποκίνησης των εργαζομένων. Με βάση λοιπόν τη θεωρία των προσδοκιών, η υποκίνηση προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

Υποκίνηση = Προσδοκία x Προτίμηση (Δίκαιος και συν., 1999) .

Ο Vroom συνεπώς υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος ως μία ξεχωριστή προσωπικότητα με προσωπικές ανάγκες και κίνητρα υποκινείται όταν πείθεται ότι η αύξηση των προσπαθειών του, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του, η οποία αποδίδει ανταμοιβές που έχουν αξία για αυτόν. Πρόκειται για ένα χρήσιμο εργαλείο της διοίκησης, καθώς επιτρέπει να κατανοήσει η διοίκηση τους παράγοντες που μπορούν να υποκινήσουν ή να αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.

Η θεωρία των προσδοκιών στηρίζεται στις εξής μεταβλητές: α) δραστικότητα: ικανοποίηση που προσδοκά να λάβει ο εργαζόμενος όταν επιτύχει το στόχο β) λειτουργικότητα: σύνδεση του στόχου και μέσων του εργαζόμενου για την επίτευξη των στόχων του και γ) προσδοκία: σχέση επιτυχημένης απόδοσης με το μέγεθος της αυξημένης προσπάθειας του εργαζόμενου.

Στη συγκεκριμένη θεωρία εξαιτίας των αδυναμιών της έχει ασκηθεί κριτική. Συνεπαγωγικά, δεν υπάρχει δυνατότητα ποσοτικής μέτρησης της πιθανότητας της απόδοσης και της ανταμοιβής των εργαζομένων. (Μπουραντάς, 2002)

2.2.6 Η θεωρία της ισότητας του Adams

Ο John Stacey Adams ανέπτυξε το 1963 τη θεωρία της ισότητας ή δικαιοσύνης, η οποία εστιάζει στην αντίληψη και επιθυμία του εργαζομένου για δίκαιη αντιμετώπιση στο χώρο εργασίας συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Υποστηρίζει ότι τα άτομα αναζητούν την κοινωνική δικαιοσύνη στις ανταμοιβές αναλογικά με την εκτίμηση της απόδοσής τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τα οφέλη και τις αμοιβές του, με εκείνα των άλλων εργαζομένων που έχουν παρόμοιες θέσεις στον εργασιακό χώρο και εάν αυτό δεν τον ικανοποιεί τότε προσπαθεί να τις διορθώσει. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από την επιθυμία δίκαιης αντιμετώπισης στο χώρο που εργάζονται. Οι δε απολαβές (χρήματα, η ασφάλιση, η προαγωγή, η κοινωνική θέση, οι συνθήκες εργασίας) αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση, όταν θεωρηθούν δίκαιες από τους εργαζόμενους (Δίκαιος και συν., 1999, Μπουραντάς, 2002,).

Ως αδυναμία της μπορεί να θεωρηθεί η αποτυχία να αναγνωρίσει τις διαφορές αντίληψης και τις επιθυμίες των ανθρώπων (Mullins, 2006). Επιπλέον η ανωτέρω θεωρία ασχολείται μόνο με την αξία της δικαιοσύνης, αγνοώντας τις αξίες που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. (Χυτήρης, 2001).

2.2.7 Η θεωρία των Porter και Lawler - Το υπόδειγμα προσδοκίας

Οι Lyman Porter και Edward Lawler (1968) κατασκεύασαν και ανέπτυξαν μια πληρέστερη θεωρία από εκείνη της προσδοκίας του V. Vroom, υποστηρίζοντας ότι η ανθρώπινη απόδοση στηρίζεται στις μελλοντικές προσδοκίες, οι οποίες απορρέουν από την ήδη αποκτώμενη πείρα (Καριώτης, 1992). Ξεκινούν με την υπόθεση ότι η υποκινητή προσπάθεια ή δύναμη δεν ισούται με την ικανοποίηση ή την απόδοση. Αποτελούν όλες τους ξεχωριστές μεταβλητές που σχετίζονται με διαφορετικούς τρόπους είχε υποστηριχθεί στο παρελθόν σε άλλες θεωρίες. Άρα η υποκίνηση ή δύναμη δεν οδηγεί απευθείας στην απόδοση διότι ο ρόλος της είναι διαμεσολαβητικός μεταξύ των ικανοτήτων, των χαρακτηριστικών και της αντίληψης των ρόλων των εργαζομένων.

Πρόκειται για ένα μοντέλο που δίνει την εικόνα μιας συνεχούς διαδικασίας κατά την οποία προκειμένου ο εργαζόμενος να πετύχει αλλά και για να διατηρήσει τις ανταμοιβές του, πρέπει να βρίσκεται σε μία συνεχή προσπάθεια για να οδηγηθεί στην αναμενόμενη απόδοση. Σε αντίθετη περίπτωση, θα σταματήσει την προσπάθεια του, ιδιαίτερα αν κρίνει ότι η επίδοση του δεν οδήγησε στην επιθυμητή ανταμοιβή. Συνεπώς, «οι εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές που θα λάβει ο εργαζόμενος αλλά και η κρίση του περί δίκαιης απόδοσης αυτών, θα είναι τα στοιχεία που θα καθορίσουν τελικά το μέγεθος της ικανοποίησης που θα βιώσει» (Jain, 2005:134).

2.2.8 Η θεωρία του Skinner

Τη θεωρία της ενίσχυσης ανέπτυξε ο ψυχολόγος και συμπεριφοριστής Burrhus Frederic Skinner. Με την κατάλληλη ενίσχυση ο Skinner υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να υποκινηθούν, ελέγχοντας τις συμπεριφορές τους. Υποστηρίζει πως αν η συμπεριφορά ενός εργαζομένου έχει ως αποτέλεσμα κάποια θετική ανταμοιβή θα επαναληφθεί, ενώ αντίθετα αν η συμπεριφορά οδηγεί σε κάποια αρνητική συνέπεια τότε δεν θα επαναληφθεί (Αρβανίτη και συν., 2004). Ουσιαστικά πρόκειται για μια θεωρία που

παροτρύνει τον άνθρωπο να διαφοροποιήσει την τωρινή του συμπεριφορά σε μια διαφορετική μελλοντική.

Αρχικά κατά τη θεωρία οι συμπεριφορές είναι τυχαίες. Στην πορεία κάποιες από αυτές ενισχύονται επιλεκτικά. Ο Κανελλόπουλος (1991) υποστηρίζει ότι η θετική ενίσχυση ανταποκρίνεται καλύτερα στους εργαζόμενους από την αρνητική. Ο ουσιαστικός έλεγχος στο περιβάλλον της επιχείρησης, μπορεί να επιφέρει μεγάλη αλλαγή στην συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων. Οι συνέπειες των συμπεριφορών με τη μορφή ανταμοιβής ή τιμωρίας εξελίσσουν τον εργαζόμενο, μαθαίνοντάς του να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο διαφοροποιώντας την τωρινή του συμπεριφορά με μια διαφορετική, μελλοντική.

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης θεωρίας από τα διοικητικά στελέχη σε διάφορους εργασιακούς τομείς, η παροχή ενδείξεων για υποκίνηση, η καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε κατεύθυνση θετικής απόδοσης όταν γνωρίζουν ότι κάθε συμπεριφορά τους θα έχει μια συνέπεια, αποτελούν τα δυνατά σημεία κάθε επιχείρησης.

2.3 Παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων.

Η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί από διάφορους παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα. Οι Harell & Daim (2010) σε έρευνά τους διαχωρίζουν τα κίνητρα σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσουν τους παράγοντες που σχετίζονται με την ψυχολογία και την κοινωνική συμπεριφορά αναφερόμενοι στην αυτονομία, την ευθύνη, την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζομένου, τη σχέση και την επικοινωνία με τους ανωτέρους του, τη συνεργασία, την αναγνώριση και το σεβασμό καθώς και την ικανοποίηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Στην δεύτερη κατηγορία κατατάσσουν τους παράγοντες που σχετίζονται με οικονομικές απολαβές καθώς και με τις συνθήκες εργασίας.

Οι Πλατσίδου & Γωνίδα (2005) αναφέρουν πως η υποκίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί από τα εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα. Τα εξωτερικά κίνητρα διαμορφώνονται στην διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, επηρεάζονται και δημιουργούνται από το περιβάλλον στο οποίο ζει. Αυτά μπορεί να είναι τα χρήματα, οι προαγωγές, αυξήσεις, προνόμια, κύρος, κοινωνική θέση κ.α. Πρόκειται για κίνητρα που ωθούν τους εργαζόμενους να είναι περισσότερο αποδοτικοί υποκινούμενοι από ενδεχόμενη αύξηση του μισθού τους, προαγωγή, καθώς ακόμα από το κύρος και την αναγνωσιμότητα της θέσης εργασίας που ενδεχόμενα κατέχουν. Τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που

δραστηριοποιούν τον οργανισμό με την απουσία εξωτερικής αμοιβής. Πρόκειται για το συναίσθημα της πληρότητας και της βαθιάς ικανοποίησης που μπορεί να νιώθει ο εργαζόμενος από το αντικείμενο εργασίας του και αυτό να τον ωθεί στο να είναι αποδοτικότερος στην εργασία του.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται σαφές πως οι παράγοντες υποκίνησης μπορεί να διακριθούν σε οικονομικούς και μη οικονομικούς. Οι οικονομικοί παράγοντες είναι περιβαλλοντικοί ή εξωτερικοί, και αφορούν το γενικό πλαίσιο του οργανισμού και την κοινωνία. Στους οικονομικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται ο μισθός ως βασικό κίνητρο για εργασία, οι επιπρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους, οι έκτακτες αμοιβές (bonus) καθώς και ειδικά ατομικά κίνητρα ως ένδειξη αναγνώρισης του έργου του από τον εργοδότη. Στους μη οικονομικούς παράγοντες περιλαμβάνονται οι ατομικοί ή εσωτερικοί παράγοντες. Προέρχονται από το ίδιο το άτομο και αποτελούν μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Στο πεδίο αυτό ανήκουν οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η εκτίμηση και αναγνώριση καθώς η εκτίμηση στο πρόσωπο του προϊσταμένου.

2.4 Η υποκίνηση των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

«Η Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν μια επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ» (Παπαλεξανδρή, & Μπουραντάς, 2003: 90). Από τον παραπάνω ορισμό διαφαίνεται πως η Στρατηγική Διαχείριση συνδέει την επιχειρηματική στρατηγική με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την αντιμετώπιση του προσωπικού μιας επιχείρησης ως βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Perry και Wise (1990) πρεσβεύουν ότι η υποκίνηση στη δημόσια διοίκηση πρέπει να εξεταστεί με μια νέα οπτική, σύμφωνα με τις πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Έρευνα των Bourantas και Papalexandris (1999) που έγινε σε δημόσιους υπαλλήλους του στενού και ευρύτερου δημοσίου τομέα στο Βέλγιο ανέδειξε την έλλειψη της υποκίνησης στο δημόσιο. Το αντικείμενο εργασίας, η ασάφεια των νόμων η γραφειοκρατία, η θεσμική ασάφεια, το μη υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας δεν

φαίνεται να υποκινούν τους νέους να εργαστούν στο δημόσιο. Τα οικονομικά κίνητρα αν και παρακινούν θετικά τους εργαζόμενους εντούτοις δεν τους υποκινούν για εξέλιξη και απόδοση. Με τον τρόπο αυτό το δημόσιο «βαλτώνει» σε πρακτικές που δεν εξελίσσουν τους εργαζόμενους και τις υπηρεσίες του δημοσίου.

Συνάμα, έρευνα της Koskina (2008) προέβαλε τα πολιτικά-κομματικά κριτήρια σημαντικό παράγοντα εξέλιξης στο δημόσιο βίου του εργαζομένου. Φαίνεται η διοίκηση να λαμβάνει περισσότερο υπόψη για την ανέλιξη του υπαλλήλου τις πολιτικές του πεποιθήσεις και όχι τα ουσιαστικά ή τυπικά προσόντα. Ως αποτέλεσμα αυτού είναι η μη ενεργοποίηση άξιων στελεχών με διάθεση ουσιαστικής προσφοράς στον οργανισμό.

Στον αντίποδα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η εξέλιξη της κλασικής διοίκησης, η οποία δίνει έμφαση στη διατήρηση του προσωπικού ενός οργανισμού. Στόχο της αποτελεί η ανάπτυξη τόσο του προσωπικού όσο και της εργασίας με ομαδικό πνεύμα, η αμοιβή που στηρίζεται στην απόδοση, η επιβράβευση των εργαζομένων όταν αυτό απαιτείται, η καθιέρωση κινήτρων και τέλος, η παρακίνησή και ενδυνάμωσή τους.

Οι Akrivos και Koutras (2011) σε έρευνά τους σε 42 εργαζόμενους που σχετίζεται με το ρόλο του ηγέτη στην παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ανέδειξαν την ανάγκη για αλλαγή του γραφειοκρατικού μοντέλου ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας ωθούν στη δημιουργία νέου τύπου ηγέτη στο δημόσιο. Τα χαρακτηριστικά του φαίνεται να υπερβαίνουν τα εμπόδια της γραφειοκρατίας, με στόχο την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ'επέκταση την αύξηση στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Η δικαιοσύνη, η διαφάνεια, η συνέπεια, η αυτοβελτίωση, η αναγνώριση, η δέσμευση στο όραμα είναι χαρακτηριστικά του ηγέτη που υποκινούν θετικά τους εργαζόμενους.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, ο παράγοντας σταθερή απασχόληση σε συνδυασμό με ένα καλό μισθό φαίνεται να υποκινεί ισχυρά τους εργαζόμενους. Αντίθετα, σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, οι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν δεδομένα τον καλό μισθό και την απασχόληση (Montana & Charnov, 2002). Αυτό γίνεται ακόμη πιο κατανοητό στην οικονομική συγκυρία που τα τελευταία χρόνια βιώνει η χώρα μας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια να αντιμετωπίσουν την καθημερινότητα όταν λαμβάνουν ένα καλό μισθό και εργάζονται σταθερά. Η αίσθηση της ασφάλειας μιας σταθερής εργασίας και η αύξηση της αυτοεκτίμησης που τους προσδίδει αποτελούν ισχυρό παράγοντα υποκίνησης για εργασία καθώς και για εξασφάλιση της θέσης που

κατέχουν. Με την υποκίνηση αυξάνεται το ηθικό των εργαζομένων βελτιώνοντας την απόδοση αυτών, καθώς και την απόδοση του Οργανισμού (Θεοδωράτος, 1999).

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα από τους Zampetakis και Moustakis (2007) με αντικείμενο την οργανωσιακή συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα σε 237 δημόσιους υπαλλήλους Νομαρχιών ανέδειξε τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και το υποστηρικτικό περιβάλλον της διοίκησης βασικούς παράγοντες που υποκινούν τους υπαλλήλους στην αλλαγή της κουλτούρας του δημοσίου. Μέσα από ένα στρατηγικό όραμα με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη οι δημόσιοι λειτουργοί μπορούν να εξελιχθούν σε αποδοτικότερους υπαλλήλους. Ο βασικότερος άλλωστε στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι, να δημιουργήσει ένα ισορροπημένο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ωθεί τους υπαλλήλους στη βέλτιστη απόδοσή τους.

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε η έρευνα σε δείγμα 6.950 ατόμων σε υπαλλήλους της ευρωπαϊκής επιτροπής των Vandenberghe και Ban (2009). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως ο κύριος παράγοντας που υποκινεί τους εργαζόμενους είναι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων για θέματα που άπτονται των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συνάμα το ισορροπημένο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων. Η μεταστροφή άλλωστε της διοίκησης προς το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει, στηρίζεται στην ποιότητα μιας οργανωμένης δράσης που σχετίζεται άμεσα από την ποιότητα του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού που τη σχεδιάζει και την υλοποιεί. Το ζήτημα της ποιότητας των υπηρεσιών και της ποιότητας της διοίκησης αποτελεί σήμερα κορυφαία προτεραιότητα των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση.

Σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο & Κιουλαφά (1994), το κλίμα εμπιστοσύνης και θετικής συνεργασίας με την Διοίκηση παρουσιάζεται ως ένας ισχυρός παράγοντας υποκίνησης, εξαλείφοντας την μειωμένη απόδοση, τις απουσίες και τις συγκρούσεις. Ταυτόχρονα, η δυνατότητα των εργαζομένων να αξιοποιούν τις γνώσεις τους προσδίδει αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους, βασικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης (Parthasarathy & Sataya, 2010).

Στα ίδια συμπεράσματα κατάληξε η έρευνα της Μπόγκα – Καρτέρη (2003) παρουσιάζοντας επιπρόσθετα την επικοινωνία, τον εμπλουτισμό της εργασίας, και την αναγνώριση σημαντικών παράγοντες υποκίνησης σε ένα οργανισμό. Επιπλέον, έρευνα της Maryam (2014) καταλήγει πως η δίκαιη αμοιβή, τα επιδόματα, η ενθάρρυνση, η

αναγνώριση, οι καλές συνθήκες εργασίας και η εμπιστοσύνη στον οργανισμό αποτελούν σημαντικούς παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων.

Στο πλαίσιο των παραπάνω η υποκίνηση και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι παράγοντες που η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν πρέπει να αγνοεί. Οι Buelens και Broeck (2007) σε έρευνα που πραγματοποίησαν στο Βέλγιο σε 3.314 υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα και 409 υπαλλήλους του δημοσίου τομέα συμπέραναν, ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα υποκινούνται περισσότερο από το υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας ενώ έχουν περισσότερο ανεπτυγμένη την υπευθυνότητα και την προσωπική ανάπτυξη σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Συνεπώς, όταν ένας Αυτοδιοικητικός οργανισμός υποκινεί το προσωπικό του, προσδοκά την αλλαγή στη συμπεριφορά των ανθρώπων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους αλλά και των πολιτών. Έχει γίνει πλέον σαφές ότι χωρίς την κατάλληλη υποκίνηση, στήριξη και ενίσχυση κάθε εργαζόμενος τείνει να αποδώσει μέρος μόνον των πραγματικών του ικανοτήτων. Η μεγιστοποίηση της απόδοσης επιτυγχάνεται μόνο όταν ο εργαζόμενος υποστηριχθεί.

Ο Wright (2007), υποστηρίζει πως η υποκίνηση των υπαλλήλων στο δημόσιο αυξάνεται όταν νιώσουν ότι κατέχουν πλήρως το αντικείμενο της εργασίας τους και πρεσβεύουν ότι είναι σημαντικό και εφικτό να το ολοκληρώσουν. Οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να επηρεάζουν τους εργαζόμενους, τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που μπορούν να τους υποκινήσουν (Wright, 2007). Ευρήματα σύγχρονων ερευνών αποδεικνύουν ότι η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής και ο βαθμός ικανοποίησης έχουν άμεση σχέση με την παραγωγικότητα και την κινητοποίηση εργαζομένων (Χυτήρης, 2001). Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αισθάνεται, πληρότητα και ικανοποίηση από την εργασία του, και να είναι αφοσιωμένος σ' αυτήν.

Έρευνα των Chatzopoulou et al. (2015) που πραγματοποιήθηκε σε 85 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα Γρεβενά, σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν υποκινητικούς παράγοντες την φύση της εργασίας, το θετικό κλίμα, τη δίκαιη μεταχείριση, την αντικειμενική αξιολόγηση και τον ικανοποιητικό μισθό.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 στον Οργανισμό Περίθαλψης Ασφαλισμένων Δημοσίου (Ο.Π.Α.Δ.) και στον Τομέα Υγείας Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Τ.Υ.Δ.Κ.Υ.) διαπιστώθηκε περιορισμένη υποκίνηση των εργαζομένων σε θέματα εκπαίδευσης, πολιτικών διοίκησης, εργασιακής εξέλιξης και αποδοχών. Τα

εσωτερικά κίνητρα όπως, το αντικείμενο εργασίας, το θετικό κλίμα κατέγραψαν υψηλό βαθμό υποκίνησης. Τα δε εξωτερικά κίνητρα όπως οι αποδοχές κατέγραψαν χαμηλά ποσοστά (Μπαρμπαρούσης, 2009).

Στο πλαίσιο των παραπάνω οι διοικητικοί υπάλληλοι, κλάδος με αρμοδιότητες αυξημένες στην εξυπηρέτηση των πολιτών τείνει να μειώνεται τα τελευταία χρόνια, λόγω συνεχών συνταξιοδοτήσεων και έλλειψης προσλήψεων στον κλάδο. Είναι σημαντικό στην αυτοδιοίκηση ο κλάδος αυτός να υποστηριχθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

3.1 Ο Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τον Καντά (1998), είναι μια πολυδιάστατη έννοια, στην οποία έχουν αποδοθεί κατά την πάροδο των χρόνων διάφοροι ορισμοί. Παρόλη όμως την τόσο σημαντική αξία της ικανοποίησης της στην εργασιακή ζωή των ανθρώπων, δεν υπάρχει μέχρι και σήμερα ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που να προσδιορίζει την ακριβή της έννοια. Αιτία αποτελεί το γεγονός πως η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ψυχική υγεία του εργαζόμενου, αποτελώντας ένα από τα βασικά θέματα έρευνας της Οργανωτικής ψυχολογίας. Παρόλο που σύμφωνα με τις Platsidou & Diamantopoulou (2009) η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου μοντέλου δύσκολα θα μπορούσε να βρει εφαρμογή σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα η ικανοποίηση των εργαζομένων απασχολεί και τις επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν το προσωπικό τους να είναι μόνιμο και ικανοποιημένο για να έχουν υψηλή απόδοση και σταθερότητα (Καντάς, 1998).

Ο πιο διαδεδομένος από τους ορισμούς για την εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από τον Locke σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση δηλώνει τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, ενώ ταυτόχρονα εξαρτάται από το ποσοστό εκπλήρωσης των συναισθηματικών του αξιών (Aziri, 2011). Για τον Locke άρα η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με το σύστημα αξιών του ατόμου.

Το 1972 ο Alderfer υποστήριξε ότι η ικανοποίηση στην εργασία επιτυγχάνεται όταν ο άνθρωπος καταφέρει, να συμπίπτουν οι ανάγκες του με τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες εργασίας του. Έτσι μικραίνει το χάσμα που κατά παραδοχή υφίσταται μεταξύ των προσδοκιών του εργαζομένου και της εργασιακής του πραγματικότητας.

Ο Pestonjee (1973), ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα άθροισμα τεσσάρων ομάδων παραγόντων, που καθορίζουν τα ανθρώπινα συναισθήματα. Στην πρώτη ομάδα περιλαμβάνονται η φύση της εργασίας, οι ώρες απασχόλησης, οι ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης, οι συνάδελφοι, οι κανονισμοί, οι υπερωρίες, ο εξοπλισμός, και το περιβάλλον.

Στη δεύτερη ομάδα περιλαμβάνονται η διοίκηση, οι ποινές και οι ανταμοιβές, η συμμετοχή, η εποπτεία, η ευνοϊκή μεταχείριση και η πολιτική αδειών.

Στη τρίτη ομάδα περιλαμβάνονται οι κοινωνικές σχέσεις και συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες. Στην τέταρτη ομάδα περιλαμβάνονται προσωπική προσαρμογή και υγεία.

Το 1985 ο Spector αποδίδοντας έναν πιο απλό ορισμό για την εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στην άμεση σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με τα θετικά συναισθήματα που νιώθει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Συνέδεσε ουσιαστικά τη θετική στάση που έχει κάθε άτομο για την εργασία του με την ικανοποίησή του (Τσουνής & Σαράφης, 2016 b).

Το 1990, οι Locke and Latham παρουσίασαν μέσα από ένα διαφορετικό μοντέλο τη σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την επιτυχία. Αναφέρουν πως οι υψηλοί στόχοι των εργαζομένων καθώς και οι προσδοκίες στην εργασία, έχουν ως αποτέλεσμα την εργασιακή επιτυχία βασικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Tovey και Adams (1999) προσωποποιούν την ικανοποίηση από την εργασία αναφέροντας πως πρόκειται για μια προσωπική εμπειρία που διαφέρει από άτομο σε άτομο. Σύμφωνα με τη θεώρησή τους η οι πηγές ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων ποικίλουν μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων.

Σύμφωνα με τον Weiss (2002) η εργασιακή ικανοποίηση είναι πιο σύνθετη έννοια. Περιλαμβάνει δε δύο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση ονομάζεται συναισθηματική επαγγελματική ικανοποίηση (affective job satisfaction) (Weiss, 2002, Thomson & Phua, 2012) και σχετίζεται με τα συναισθήματα του ατόμου για την εργασία του, ενώ η δεύτερη διάσταση ονομάζεται γνωστική επαγγελματική ικανοποίηση (cognitive job satisfaction) και ταυτίζεται με τις σκέψεις που δημιουργεί το κάθε άτομο για την εργασία του (Weiss, 2002,).

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές, ότι για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρειάζεται να ληφθούν υπόψη όλα τα επί μέρους στοιχεία, μερικά από τα οποία είναι, η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του και για το πόσο επιθυμεί αυτά που αποκομίζει (Vroom, 1964), το σύστημα αξιών του ατόμου και το περιεχόμενο και το πλαίσιο της εργασίας (Warr, 1987).

3.2 Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα διασφάλισης της προόδου και αποδοτικότητας ενός υγιούς οργανισμού (Χυτήρης, 2001). Αυτό σημαίνει πως ένας οργανισμός για να αναπτυχθεί, οφείλει να είναι ευέλικτος επιδιώκοντας την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να δημιουργήσει εργαζόμενους δεσμευμένους και αφοσιωμένους στο όραμα και τους σκοπούς της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Spector (2008), οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση διαχωρίζονται σε παράγοντες που σχετίζονται: α) με το περιβάλλον της εργασίας και αφορούν τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, τις αμοιβές και τη δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο και β) με τους προσωπικούς παράγοντες οι οποίοι αφορούν την προσωπικότητα του εργαζόμενου, τα χαρακτηριστικά του και τις προηγούμενες εμπειρίες του. (Spector, 1997).

Για να αισθάνεται ένας εργαζόμενος ικανοποίηση, θα πρέπει η εργασία του να του προσφέρει ασφάλεια καθώς και ενεργοποίηση και εκπλήρωση των προσδοκιών του. Σε έρευνά τους οι Theodossiou και Vasileiou (2007), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργασίες που παρέχουν υψηλή ασφάλεια στους υπαλλήλους συνδέονται με την αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση. Σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης φαίνεται να οδηγεί τους εργαζομένους η εργασιακή ανασφάλεια όπου οι εργαζόμενοι βιώνουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Σημαντικό παράγοντα ενεργοποίησης της εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να αποτελεί η αμοιβή του εργαζόμενου, η εκπαίδευση που του παρέχεται, οι προοπτικές εξέλιξης και η δημιουργία συνεργατικού κλίματος μέσα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Μπελιά κ.συν. (2014) ο μισθός, προκαλεί αύξηση της ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του. Επιπλέον όταν ένας οργανισμός επιδιώκει την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των υπαλλήλων του, δημιουργώντας εκπαιδευόμενα στελέχη με κίνητρα και εφόδια, δείχνει σεβασμό στους υπαλλήλους του. Άλλωστε τόσο η έννοια της ανάπτυξης του προσωπικού όσο και της εκπαίδευσής του αποτελούν βασικά στοιχεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Beardwell & Holden, 1994 · Pfeffer, 1994 · Χυτήρης, 2001). Ο εργαζόμενος που βιώνει ικανοποίηση από την εργασία του είναι πιο παραγωγικός και αυξάνει τις πιθανότητες να παραμείνει στην εργασία αυτή.

Άλλωστε, η δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο αποτελεί σύμφωνα με έρευνες ισχυρό παράγοντα της πρόθεσης για αποχώρηση του υπαλλήλου από την εργασία (Κανελλόπουλος, 1991).

Καθοριστικής σημασίας για τον εργαζόμενο φαίνεται να αποτελεί η αναγνώριση και ο σεβασμός και τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από τους συναδέλφους του για την προσπάθεια που καταβάλλει, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο Williams (1998), σύμφωνα με τους Μπελιά κ.συν (2014), υποστηρίζει ότι, οι αποτελεσματικές ομάδες συνεργατών επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εκτελούμενη εργασία του, γιατί κάνουν το έργο ενδιαφέρον, σημαντικό και ουσιαστικό. Η αναπτυγμένη συναδελφικότητα επίσης, παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και στην άμβλυνση της επαγγελματικής κόπωσης (job strain) (Tarvid, 2015). Όταν ο εργαζόμενος βιώνει έλλειψη συνεργασίας ή επικοινωνίας με συναδέλφους εμφανίζει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998). Επιπλέον, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου με τους ανώτερους του στην ιεραρχία (Scarpello & Campbell, 1983).

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε Ευρωπαϊκές χώρες ανέδειξε κατά σειρά σπουδαιότητας βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, η δυνατότητα ο υπάλληλος να εκφράζει τις ιδέες του, το υγιές κοινωνικό περιβάλλον, η χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς και η μη ανιαρή και μονότονη εργασία αποτελούν πρόκληση για τον υπάλληλο (Vila, Garcia-Aracil & Mora, 2007). Αντίθετα, η έλλειψη δυνατότητας επαγγελματικής ανέλιξης, οι χαμηλές χρηματικές απολαβές, το ανιαρό και επαναλαμβανόμενο αντικείμενο εργασίας μπορεί να προκαλέσουν εργασιακό άγχος οδηγώντας μοιραία οδηγούν στη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης (Tarvid, 2015).

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει επίσης σχέση αμφίδρομη σχέση με την εργασιακή αυτοεκτίμηση. Συγκεκριμένα, όταν ο εργαζόμενος έχει υψηλή επαγγελματική αυτοεκτίμηση αισθάνεται πιο ικανοποιημένος από την εργασία του. Το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου φαίνεται να επηρεάζει θετικά την εργασιακή αυτοεκτίμησή του. Επίσης ο Moradi (2012), όπως υποστηρίζουν οι Μπελιάς κ.ά. (2014), αποδέχεται ως θετικούς παράγοντες θετικής εργασιακής ικανοποίησης πέραν της αυτοεκτίμησης την αυτογνωσία, την ενσυναίσθηση, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τις κοινωνικές δεξιότητες για την αύξηση της απόδοσης.

Συμπερασματικά η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει ευτυχισμένους εργαζόμενους, όταν αναγνωρίζει και επιβραβεύει την αποτελεσματική τους προσφορά στους στόχους της επιχείρησης, δημιουργώντας προϋποθέσεις για την ασφάλεια και την υγεία τους στο χώρο εργασίας.

3.3 Τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί σήμερα κύριο αντικείμενο πολλών ερευνών. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Η συνηθέστερη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης πραγματοποιείται συνήθως μέσω της διανομής ερωτηματολογίων στους ερωτώμενους. Παρόλο που σε κάποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται οι συνεντεύξεις, το ερωτηματολόγιο θεωρείται το πιο διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης εξαιτίας του χαμηλού του κόστους. Η διαβάθμιση Likert αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο για τη συλλογή δεδομένων κατά την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Κάποιες άλλες μέθοδοι περιλαμβάνουν ερωτήσεις τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ, ΣΩΣΤΟ/ΛΑΘΟΣ, ερωτήσεις με βαθμούς, ερωτήσεις επιλογής και λίστες ελέγχου (Χατζηπαντελής και συν., 2010):

Μερικά εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα εξής:

1. Job Descriptive Index (JDI)

Οι Smith, Kendall & Hullin ανέπτυξαν το 1969 τον περιγραφικό δείκτη εργασίας (JDI), που περιλαμβάνει τις εξής πέντε (5) διαστάσεις για την εργασιακή ικανοποίηση (Χατζηπαντελής και συν. 2010):

- Αμοιβή
- Προαγωγή και ευκαιρίες
- Συνεργάτες
- Προϊστάμενοι
- Η φύση της δουλειάς

Το ένα από τα πιο διαδεδομένα και δημοφιλή ερωτηματολόγια και αποτελεί έγκυρο μέτρο της εργασιακής ικανοποίησης. Περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις, κάθε μια από τις οποίες αποτελεί μια φράση περιγραφής της εργασίας. Η διαβάθμιση των ερωτήσεων γίνεται σε

κλίμακα Likert, με απαντήσεις «Ναι», «Όχι», και «Δεν μπορώ να αποφασίσω» (Tasios & Giannouli, 2017).

2. Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ)

Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, αποτελεί δημιουργία των Weiss, Dawis England και Lofquist το 1967. Έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων από την εργασία (Weiss et al. 1968). Περιλαμβάνει 20 διαστάσεις. Το σύνολο των ερωτήσεων ανά διάσταση, διαφοροποιείται ανάλογα με την εκδοχή του ερωτηματολογίου. Πρόκειται για κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις απαντώνται σε πενταβάθμια κλίμακα από «πολύ ικανοποιημένος», ως και «πολύ δυσαρεστημένος» (Spector, 1997).

Οι 20 κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης στο MSQ είναι :

- Επιτεύγματα
- Δραστηριότητα
- Ανεξαρτησία/Ελευθερία
- Ποικιλία
- Κοινωνική θέση
- Ηθικές αξίες
- Ασφάλεια
- Αναγνώριση
- Συναδελφικότητα
- Συνθήκες εργασίες
- Προαγωγές
- Υπευθυνότητα
- Αμοιβές
- Δημιουργικότητα
- Επίβλεψη (τεχνική)
- Επίβλεψη (ανθρώπινες σχέσεις)
- Εξουσία
- Πολιτικές και διαδικασίες
- Αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού
- Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών.

3. Job Diagnostic Survey (JDS)

Οι Hackman & Oldham το 1975 δημιούργησαν το εργαλείο JDS (Job Diagnostic Survey). Το JDS είναι ένα εργαλείο που δημιουργήθηκε με σκοπό τη μελέτη των επιπτώσεων των εργασιακών χαρακτηριστικών στους ανθρώπους. Περιέχει συνολικά 23 ερωτήσεις και μετρά την σημασία της εργασίας μέσω των ακόλουθων πέντε διαστάσεων (Hackman & Oldham, 1975).

- Ποικιλία δεξιοτήτων
- Ταυτότητα έργου
- Σπουδαιότητα έργου
- Αυτονομία
- Επανατροφοδότηση

4. Job Satisfaction Survey (JSS)

Ο Paul Spector το 1985 δημιούργησε ένα ακόμη εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε από τον Spector απευθύνεται στις υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον άνθρωπο, τόσο στον δημόσιο τομέα, όσο και στις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις, εξετάζοντας εννέα διαφορετικές διαστάσεις, που είναι οι ακόλουθες (Spector, 1985):

- Μισθός
- Προαγωγή
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Προνόμια
- Αναγνώριση-επίτευξη
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Λειτουργία του οργανισμού
- Φύση της εργασίας
- Επικοινωνία

Εξαιτίας της πληθώρας των ερευνητικών εργαλείων στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, τις περισσότερες φορές τα αποτελέσματα υπήρξαν αντιφατικά και ασυνεπή. Σύμφωνα με την έρευνα των O'Connor, Peters & Gordon (1978), το πρόβλημα εντοπίζεται στην έλλειψη μιας κοινής μεθόδου μέτρησης, αφού κάθε ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιεί δικές του ερωτήσεις. Το συμπέρασμα των περισσότερων ερευνητών είναι ότι, παρότι η πληθώρα ερευνητικών εργαλείων κάποιες φορές μπορεί να έχει και θετικές επιπτώσεις στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης λόγω μελέτης πολλών διαφορετικών διαστάσεων, εντούτοις είναι ελάχιστες οι πιθανότητες κάποιο από αυτά να πληροί ταυτόχρονα τα κριτήρια της.

3.4 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στον Ελλαδικό χώρο

Από τις δεκαετίες των 1960 και 1970 σε διεθνές επίπεδο, έχουν πραγματοποιηθεί πλήθος ερευνών για την εργασιακή ικανοποίηση τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη πως βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων σε συνάρτηση με την κουλτούρα και τις αξίες των δημοτικών υπαλλήλων στην Ελλάδα οι οποίοι θα διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα παρατεθούν έρευνες που έχουν διεξαχθεί και επικεντρώνονται πρωτίστως στο δημόσιο τομέα.

Σε έρευνα της Μπάτιου (2009), που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 67 διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονταν σε φορείς του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων διαπιστώθηκε το χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν αρνητικά τους διοικητικούς υπαλλήλους στο συγκεκριμένο Υπουργείο είναι η μισθολογική πολιτική, η γραφειοκρατία και το σύστημα προαγωγών του Ελληνικού Δημοσίου. Σε οργανωτικό δε επίπεδο, οι μη καθορισμένοι οργανωσιακοί στόχοι και η απουσία ανταμοιβών φαίνεται να κρατούν χαμηλά τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Manolopoulos (2007) στους εργαζόμενους στην ηλεκτρική ενέργεια (ΔΕΗ), στην ύδρευση (ΕΥΔΑΠ) και στην ελληνική αεροπορική βιομηχανία (ΕΑΒ), σε ένα δείγμα 454 ατόμων, διαπιστώθηκε μέτριου βαθμού εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Φάνηκε πως η ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με τις προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων και τις

ικανότητές τους. Το φύλο και το επίπεδο σπουδών φάνηκε να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Σημαντικό εύρημα αποτελεί για την παρούσα έρευνα η ικανοποίηση των υπαλλήλων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι φαίνονται να ικανοποιούνται από τις οικονομικές ανταμοιβές των φορέων εργασίας τους.

Στον αντίποδα της παραπάνω έρευνας, μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Markovits, Davis & Dick (2007) στον Ελλαδικό χώρο σε δείγμα 1595 ερωτώμενων, από τους οποίους οι 476 είναι δημόσιοι υπάλληλοι που απασχολούνται σε οργανισμούς και φορείς της δημόσιας υγείας στην περιοχή της Βόρειας Ελλάδος, τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα πραγματοποιείται μία συσχέτιση των εργασιακών αξιών και πρακτικών με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης και διεξάγονται συμπεράσματα για την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Εξετάστηκαν οι μεταβλητές της εγγενούς και εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν για τους δημοσίους υπαλλήλους μεγαλύτερα επίπεδα εγγενούς ικανοποίησης (ικανοποίηση από τα κίνητρα όπως οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης, η παροχή δυνατοτήτων για δημιουργικότητα), σε σύγκριση με την εξωγενή ικανοποίηση (ικανοποίηση από τους παράγοντες υγιεινής το ύψος του μισθού, οι συνθήκες και η διαχείριση της εργασίας των εργαζομένων, οι σχέσεις με τους συναδέλφους,). Από την ανάλυση της έρευνας προκύπτει επίσης το συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τον τομέα απασχόλησής τους είναι οργανωτικοί και αισθάνονται δέσμευση για την εργασία τους, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς που δεν παρουσιάζουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα των Demoussis και Giannakopoulos (2007). Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν σημαντικές διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση παρουσίασαν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Ως κύριο αίτιο της διαφοροποίησης των δημοσίων υπαλλήλων αναδεικνύεται κυρίως η εργασιακή ασφάλεια, ενώ ακολουθεί το ύψος των αμοιβών και το σταθερό ωράριο εργασίας και η συμμετοχή στην επίτευξη στόχων. Οι υπερωρίες, το ύψος του μισθού και το φύλο παράγοντες φαίνεται να είναι σημαντικοί επίσης παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Έρευνα που πραγματοποίησαν οι Vandenabeele και Ban (2009), σε δείγμα 6.950 υπαλλήλων της ευρωπαϊκής επιτροπής, ανέδειξαν παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης . Η αυτονομία της εργασίας των υπαλλήλων, οι ευκαιρίες εξέλιξης και μάθησης καθώς και η ομαλή συνεργασία με τους συναδέλφους αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης για τους υπαλλήλους.

Σε έρευνα των Michalakoukos et al., το 2011 σε δείγμα 182 εργαζόμενων στο Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων (ΚΕ.Θ.Ε.Α.) μετρήθηκε ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα ευρήματα ανέδειξαν μέτριου βαθμού ικανοποίηση των εργαζομένων. Φάνηκε ότι παράγοντες που αφορούν τη φύση της εργασίας, την αναγνώριση της προσπάθειας από τους προϊσταμένους και την επίτευξη στόχων δημιουργούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους. Σε αντίθεση μη ικανοποιητικοί παράγοντες αναδείχθηκαν η προσωπική ανάπτυξη και η υπηρεσιακή εξέλιξη. Οι δε παράγοντες υγιεινής (διαπροσωπικές- επαγγελματικές σχέσεις, αμοιβή, κύρος του οργανισμού, επίβλεψη από τους προϊσταμένους) σημείωσαν ουδέτερα αποτελέσματα.

Σε έρευνα των Chatzopoulou et al. (2015), σε 85 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα Γρεβενά, σε περίοδο οικονομικής κρίσης για την Ελλάδα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μέτριου βαθμού εργασιακή ικανοποίηση των ερωτώμενων. Φάνηκε πως το μορφωτικό επίπεδο αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης των εργαζομένων στην αυτοδιοίκηση, ενώ αντίθετα οι οικονομικές απολαβές παρέχουν μικρότερη ικανοποίηση στους εργαζομένους, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου και ιεραρχίας. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση με τη φύση της εργασίας που αναλαμβάνουν, ενώ οι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης νιώθουν ικανοποίηση με την ίση και αντικειμενική μεταχείριση και αξιολόγηση από τους προϊσταμένους τους καθώς και με την ενδιαφέρουσα εργασία όταν αυτή τους ανατίθεται. Ταυτόχρονα σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης αποτελεί η ικανή ηγεσία και ο ρόλος διαχείρισης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους.

Σε πρόσφατη έρευνα για τη μελέτη της επίδρασης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση που διεξάχθηκε σε 13 Ευρωπαϊκές χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, εστιάζοντας στην κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου, τα αποτελέσματα έδειξαν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης στους πτυχιούχους. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι των χωρών της Νότιας Ευρώπης με τίτλο τριτοβάθμιας

εκπαίδευσης και μεταπτυχιακές σπουδές παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ιδιαίτερα οι εργαζόμενες γυναίκες των χωρών της Νότιας Ευρώπης που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων δεν φαίνεται να εμφανίζουν ποτέ αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Παρά του ότι η δυνατότητα διαχείρισης του χρόνου και η υποστήριξη από τους συναδέλφους αποτελούν στην εν λόγω έρευνα σημαντικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, εντούτοις παράγοντες όπως το περιεχόμενο της εργασίας, οι παράγοντες κινδύνου και η αποζημίωση επιδρούν αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός και στόχος της έρευνας-Ερευνητικά ερωτήματα

Οι διοικητικές αλλαγές που έχουν επέλθει στην τοπική αυτοδιοίκηση, έχουν αυξήσει τον όγκο των απαιτήσεων στην εργασιακή καθημερινότητα των υπαλλήλων. Επιπλέον, οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο, καθώς οι ταχείες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα διαμορφώνουν νέες ανάγκες κυρίως στους διοικητικούς υπαλλήλους της τοπικής αυτοδιοίκησης, κλάδος που απασχολείται αμιγώς με την καθημερινή εξυπηρέτηση του πολίτη.

Με την παρούσα έρευνα επιχειρείται η μέτρηση της υποκίνησης και της ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας. Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή του βαθμού υποκίνησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων καθώς και των παραγόντων που καθορίζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Για το λόγο αυτό ερευνήθηκαν οι απόψεις των τακτικών διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων των κατηγοριών (Π.Ε, Τ.Ε, Δ.Ε).

Στόχος της έρευνας είναι η καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης και υποκίνησης των διοικητικών υπαλλήλων που υπηρετούν στο Δήμο Λαρισαίων. Μελετώνται οι παράγοντες που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση, αξιολογείται το επίπεδό τους και προτείνονται τρόποι βελτίωσης της υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Για το λόγο αυτό η έρευνα προσπάθησε να δώσει απάντηση στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πόσο οι εργαζόμενοι είναι συνολικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους;
2. Υπάρχουν παράγοντες υποκίνησης στην εργασία τους; Ποια κίνητρα έχουν μεγαλύτερη επίδραση υποκίνησης στους εργαζομένους;
3. Ποιοι παράγοντες αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων;

4.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου και στρατηγικής είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διεξαγωγή μιας έρευνας. Προσδιορίζει το είδος των πληροφοριών που θα συλλεχθούν, καθώς και τα συμπεράσματα που θα οδηγηθεί η έρευνα (Robson, 2007).

Σύμφωνα με τον Bryman (2008), οι ερευνητικές στρατηγικές χωρίζονται στις ποσοτικές και στις ποιοτικές έρευνες. Κάθε προσέγγιση έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τα οποία διατυπώνονται πολλές και αντιδιαμετρικές θέσεις (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Δεδομένου πως στην παρούσα έρευνα αναζητούνται οι σχέσεις αιτίας αποτελέσματος επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης δεδομένων, σε κλίμακες μέτρησης. Υπό το πρίσμα της αλληλεπίδρασης των «μεταβλητών», η επιλογή της ποσοτικής έρευνας μπορεί να σχεδιάζει και χρησιμοποιεί τυποποιημένα μέσα έρευνας με στόχο τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων, τα οποία διαχειρίζονται με χρήση τεχνικών στατιστικής ανάλυσης (Gomm, 1999:231).

4.3 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν αποκλειστικά οι μόνιμοι και αορίστου χρόνου διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Λαρισαίων όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, προέρχονται από τον εργασιακό περίγυρο της ερευνήτριας. Σύμφωνα με το αρχείο του τμήματος προσωπικού στο Δήμο Λαρισαίων υπηρετούν 105 τακτικοί διοικητικοί υπάλληλοι. Ο παραπάνω αριθμός αποτέλεσε και τον πληθυσμό – στόχο διανομής των ερωτηματολογίων. Με γνώμονα όμως πως ο συνολικός αριθμός του πληθυσμού στόχου της έρευνας είναι αυστηρά συγκεκριμένος αλλά και ομογενής ως προς το αντικείμενο εργασίας του, η δειγματοληπτική μέθοδος θεωρείται μια αξιόπιστη λύση.

Λόγω του ότι είναι μικρής κλίμακας έρευνα «όπου συνήθως χρησιμοποιούνται δείγματα χωρίς πιθανότητα» (Robson, 2007:313) επιλέχθηκε η μέθοδος της βολικής

δειγματοληψίας. Το δείγμα που επιλέχτηκε (N=105) είναι δείγμα ευκολίας που σαφώς περιορίζει την δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

4.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η ερευνητική μεθοδολογία στηρίχθηκε στο δομημένο ερωτηματολόγιο γιατί αποτελεί ένα πολύ καλό μέσο για συλλογή πληροφοριών της ποσοτικής έρευνας. Αυτή η μέθοδος έρευνας θεωρείται η κατάλληλη γιατί δίνει τη δυνατότητα εύκολης κωδικοποίησης και επεξεργασίας αριθμητικών δεδομένων και χρησιμοποιείται ευρέως στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες (Cohen et al., 2008). Είναι κατάλληλο τόσο για τη μέτρηση μεταβλητών όσο και για τη μεταξύ τους συσχέτιση (Gall et al., 2003).

Η σύνταξη και η δόμηση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια της παρούσας διπλωματικής εργασίας και υπό την καθοδήγηση και συνεργασία του επιβλέποντος καθηγητή. Για τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου καταβλήθηκε προσπάθεια να τηρηθούν οι βασικές αρχές σύνθεσής του, «ώστε αυτό να δείχνει εύκολο, ελκυστικό, ενδιαφέρον και όχι περίπλοκο, ασαφές, απαγορευτικό και βαρετό» (Cohen & συν. 2008 :436). Ο σχεδιασμός και η κατασκευή του ερωτηματολογίου, βασίστηκε σε ένα δοκιμασμένο και έγκυρο ερωτηματολόγιο το οποίο έχει αναπτυχθεί από τους Λαμπίρη, Γείτονα, Δρόσου και Νιάκα το 2008. Οι βασικότεροι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου εργαλείου είναι πως έχει ελεγχθεί πρόσφατα από ειδικούς επιστήμονες και έχει περάσει πιλοτική εφαρμογή. Ταυτόχρονα, έχει αναπτυχθεί στη Ελλάδα και είναι προσαρμοσμένο στην ελληνική κουλτούρα των δημοσίων υπηρεσιών. Τέλος, αναπτύχθηκε προκειμένου να καταμετρήσει τις απόψεις εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σχετικά με τον βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης και υποκίνησης.

Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στη θεωρία του Herzberg προκειμένου να διερευνήσει τους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής των εργαζομένων. Περιέχει κλειστού τύπου ερωτήσεις σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert οι οποίες κυμαίνονται από το «Συμφωνώ απολύτως» (1) ως το «Διαφωνώ απολύτως» (5), οι οποίες προσαρμόστηκαν στα πλαίσια οργάνωσης και λειτουργίας της αυτοδιοίκησης. Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν θετικά και αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις. Μεγάλη σημασία δόθηκε στη σαφήνεια των ερωτήσεων, στο χρόνο συμπλήρωσής του ώστε να μην ξεπερνά τα 10-15 λεπτά, στη χρήση απλής γλώσσας, στην εμφάνιση και στις επιλογές απαντήσεων που θα ενθαρρύνουν τα άτομα να ανταποκριθούν και να απαντήσουν σωστά. Παράλληλα,

ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's-a. Το ερωτηματολόγιο περιέχει συνολικά τριάντα οκτώ (38) ερωτήσεις οι οποίες χωρίζονται σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα (ερωτήσεις 1-11) έχει τίτλο: «Δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία» και συλλέγει στοιχεία σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, τα έτη υπηρεσίας εντός και εκτός Δήμου Λαρισαίων, τον εκπαιδευτικό κλάδο, τη θέση στην υπηρεσία, τις μισθολογικές απολαβές, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τη συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα και αποστολές στο εξωτερικό και το επίπεδο εργασίας και ευθυνών κατά την άσκηση των καθηκόντων. Η δεύτερη ενότητα, περιέχει είκοσι επτά (27) ερωτήσεις που ανιχνεύουν τους παράγοντες εργασιακής υποκίνησης και ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων. Παρακάτω αναλύεται η συσχέτιση των ερωτήσεων με τους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής με βάση τη θεωρία του Herzberg.

1. Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση

Ερώτηση 1

2. Παράγοντες Υποκίνησης

α. Η επίτευξη στόχων

Ερωτήσεις: 6,18,24,

β. Η αναγνώριση της προσπάθειας

Ερωτήσεις: 9,27

γ. Η προαγωγή-εξέλιξη

Ερωτήσεις: 11,26

δ. Το αντικείμενο της εργασίας

Ερωτήσεις: 7,10

ε. Η ευθύνη-υπευθυνότητα

Ερωτήσεις: 13,16,21

3. Παράγοντες Υγιεινής

στ. Η πολιτική διοίκησης του Δήμου Λαρισαίων

Ερωτήσεις: 2, 3, 4, 12

ζ. Ο έλεγχος και η επίβλεψη

Ερωτήσεις: 14

η. Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας

Ερωτήσεις: 5, 17, 23

θ. Οι διαπροσωπικές σχέσεις

Ερωτήσεις:8,15, 25

ι. Ο μισθός-αμοιβή

Ερωτήσεις:19, 20, 22

Πριν τη διανομή των ερωτηματολογίων κρίθηκε σκόπιμη η πιλοτική διανομή του σε μικρό δείγμα δέκα (N=10) από τους συμμετέχοντες, προκειμένου να ελεγχθεί ο βαθμός αξιοπιστίας στο ερευνητικό εργαλείο. Η πιλοτική διανομή έδειξε ότι οι ερωτήσεις ήταν απολύτως κατανοητές από τους συμμετέχοντες και ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν τους κούρασε. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ανά τμήμα διεύθυνσης που υπηρετούν διοικητικοί υπάλληλοι από την ίδια την ερευνήτρια, το μήνα Οκτώβριο του έτους 2019, εξασφαλίζοντας με την παρουσία της την τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Δεδομένου πως στο Δήμο Λαρισαίων υπηρετούν 105 υπάλληλοι στην εν λόγω ειδικότητα, δόθηκαν 105 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 100 συμπληρωμένα.

4.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Μια γενική αρχή στην έρευνα, είναι ότι «ποτέ ένα και μόνο μέσο δεν είναι τόσο αποτελεσματικό, όσο ένας συνδυασμός μέσων, ο οποίος επαυξάνει την εμπιστοσύνη στα συλλεγόμενα δεδομένα, και κατ' επέκταση το κύρος της έρευνας» (Δημητρόπουλος, 2009:227). Ένας από τους βασικούς στόχους μιας καλής έρευνας «είναι να περιλαμβάνει αξιόπιστες μετρήσεις. Αναφέρεται στην ικανότητα του ερωτηματολογίου να παράγει σταθερά και συνεπή αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις των ίδιων αντικειμένων» (Δαουτόπουλος, 2004:45).

Αντίστοιχα, η έννοια της εγκυρότητας «συνδέεται με την αξιολόγηση της επιλογής του εργαλείου μέτρησης» (Creswell 2011:197) και αποτελεί την απάντηση στο «αν η έρευνα αντιστοιχεί πράγματι ή συλλαμβάνει επαρκώς την πραγματική κατάσταση των πραγμάτων και αν είναι αληθινές οι σχέσεις που θεμελιώνονται στα ευρήματα ή οφείλονται σε άλλες επιδράσεις» (Robson, 2010, :118-9). Συνεπώς, σκοπός της εγκυρότητας είναι η πραγματική μέτρηση. Οι δε ερωτώμενοι, να μπορούν να κατανοούν τις ερωτήσεις ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που τις σκέφτεται και εννοεί ο ερευνητής.

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα μιας έρευνας εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Δείγμα και δειγματοληψία. Το δείγμα της παρούσας έρευνας ήταν επαρκές ομοιογενές και ικανοποιητικό ως προς τον αριθμό (N=100), καθιστώντας το δείγμα κατάλληλο για την αξιοπιστία της έρευνας. Στην έρευνα συμμετείχε το 99,7% του πληθυσμού των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων. Η αξιοπιστία της έρευνας ενισχύθηκε από την πιλοτική έρευνα (N=10), από την οποία δεν προήλθαν βελτιώσεις στην τελική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου.

2. Η μέθοδος. Η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης εξασφάλισε την εγκυρότητα των θέσεων της παρούσας έρευνας.

3. Η τεχνική. Αναφέρεται στα μεθοδολογικά εργαλεία. Η τεχνική που ακολουθήθηκε ήταν η απάντηση του δομημένου ερωτηματολογίου. Η χρήση δε ενός δοκιμασμένου και ελεγμένου ερωτηματολογίου, εξασφάλισε υψηλούς δείκτες εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Εξασφαλίζοντας την εσωτερική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου εξασφαλίστηκε και η εσωτερική εγκυρότητα της έρευνας με ορθές για τα συμπεράσματά της πληροφορίες.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου στη στατιστική επιστήμη μετριέται με τον δείκτη Cronbach's alpha (Εμβλωτής & Κατσίης, 2008). Η τιμή του ερωτηματολογίου κατά δείκτη Cronbach's alpha=0,873>0,7 κατέστησε το ερωτηματολόγιο αξιόπιστο για ασφαλή συμπεράσματα.

4.6 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Με την ολοκλήρωση της διανομής και συλλογής των απαντημένων ερωτηματολογίων άρχισε η οριστικοποίηση της κωδικοποίησής τους, με την καταχώρηση των τιμών στο πρόγραμμα στατιστικής επεξεργασίας SPSS 26. Η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης επέβαλε την επεξεργασία ποσοτικών μεταβλητών προκειμένου να προκύψει ποσοτική μέτρηση. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε ανάλυση μέσω διαδικασιών περιγραφικής στατιστικής. Ακολούθησε ανάλυση επαγωγικής στατιστικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΥΡΗΜΑΤΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

5.1.1. Δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία

Συνολικά στην έρευνα που διεξήχθη αναφορικά με το θέμα υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων στο Δήμο Λαρισαίων, συμμετείχαν (100) διοικητικοί υπάλληλοι.

Τα δημογραφικά και προσωπικά τους στοιχεία συνίστανται από τις μεταβλητές φύλλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας, έτη συνολικής προϋπηρεσίας, επίπεδο σπουδών, μηνιαίο εισόδημα, ύψος ευθύνης στην υπηρεσία.

Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής μέσω πινάκων και διαγραμμάτων. Αναλύοντας τα αποτελέσματα αυτά, παρατηρείται ότι στους πίνακες ανάλογα με την εκάστοτε διερευνηθείσα μεταβλητή παρουσιάζονται στην πρώτη στήλη η απόλυτη συχνότητα των τιμών της, στη δεύτερη η σχετική συχνότητα επί του συνόλου των περιπτώσεων, στην τρίτη η σχετική συχνότητα επί του συνόλου των περιπτώσεων που έδωσαν έγκυρες απαντήσεις, εξαιρώντας δηλαδή κάθε φορά τα ελλείποντα δεδομένα που αφορούν τα παραληφθέντα, από τους ερωτηθέντες πεδία του ερωτηματολογίου και τέλος στην τέταρτη στήλη των πινάκων παρουσιάζεται η αθροιστική σχετική συχνότητα των τιμών της εκάστοτε μεταβλητής στο δείγμα.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 5.1, με βάση τις διαθέσιμες δειγματικές τιμές και την απουσία απάντησης στο συγκεκριμένο πεδίο ενός ερωτηματολογίου, το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων (74%) είναι γυναίκες, ενώ το μικρότερο ποσοστό (25%) είναι άνδρες.

Πίνακας 5.1 Κατανομή με βάση το φύλο.

Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
-----------	-------------------	----------------	------------------------------

Διαθέσιμ ες δειγματι κές τιμές	Άνδρας	25	25,0	25,3	25,3
	Γυναίκα	74	74,0	74,7	100,0
	Σύνολο	99	99,0	100,0	
ελλείπον τα δεδομέν α		1	1,0		
	Σύνολο	100	100,0		

Όσον αφορά την ηλικία τους, όπως μας δείχνει ο πίνακας 5.2, το μεγαλύτερο ποσοστό (43%) κατέχει η κλίμακα των 40-49 ετών, ακολουθεί σε λίγο μικρότερο ποσοστό (37%) 50-59 ετών, έπεται η κλίμακα των 30-39 ετών (12%), ενώ το μικρότερο ποσοστό (8%) είναι 59 ετών και άνω.

Πίνακας 5.2 Κατανομή με βάση την ηλικία.

		Συχνότητ α	Σχετική συχνότητ α	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμ ες δειγματικ ές τιμές	30-39	12	12,0	12,0	12,0
	40-49	43	43,0	43,0	55,0
	50-59	37	37,0	37,0	92,0
	59 και πάνω	8	8,0	8,0	100,0
	Σύνο λο	100	100,0	100,0	

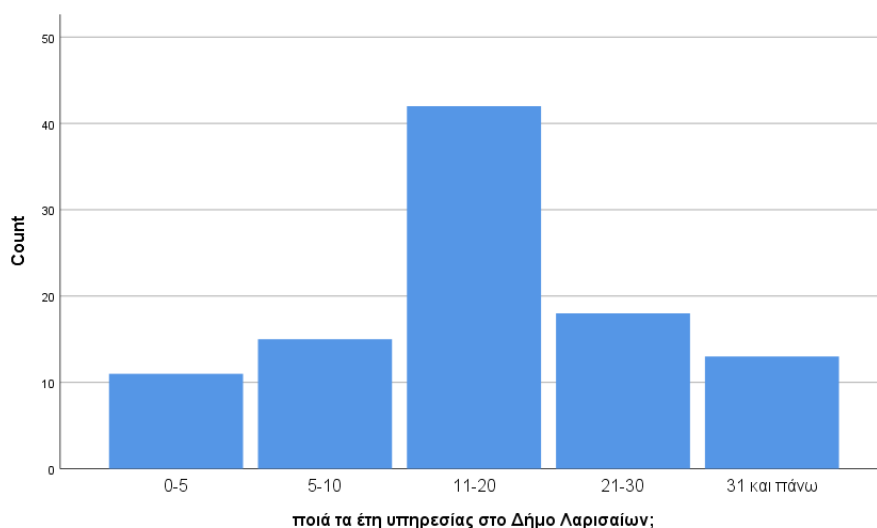
Σύμφωνα με τον πίνακα 5.3, βάση των στοιχείων που προέκυψαν από τους υπαλλήλους που έλαβαν χώρα στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό (42,4%) κατέχει η ομάδα των υπαλλήλων που εργάζονται στο Δήμο από 11-20 έτη, ακολουθούν οι έχοντες υπηρεσία 21-30 έτη σε ποσοστό 18,2%, ενώ το μικρότερο ποσοστό (11,1%), αυτοί που εργάζονται στο Δήμο συνολικά από 0-5 έτη.

Πίνακας 5.3 Κατανομή με βάση τα έτη υπηρεσίας στο Δήμο Λαρισαίων.

	Συχνότητ α	Σχετική συχνότη τα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
--	---------------	--------------------------	-------------------	------------------------------------

Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	0-5	11	11,0	11,1	11,1
	5-10	15	15,0	15,2	26,3
	11-20	42	42,0	42,4	68,7
	21-30	18	18,0	18,2	86,9
	31 και πάνω	13	13,0	13,1	100,0
	Σύνολο	99	99,0	100,0	
ελλείποντα δεδομένα		1	1,0		
Σύνολο		100	100,0		

Παρακάτω στο σχήμα 5.1 απεικονίζονται γραφικά τα αποτελέσματα της κατανομής με βάση τα έτη υπηρεσίας του ανωτέρω πίνακα 5.3, όπου παρατηρείται ότι έπονται της μέγιστης τιμής -με αύξουσα σειρά- τα 21-30, 5-10 και 31 έτη και πάνω, υπηρεσίας στο Δήμο Λαρισαίων σε ποσοστιαίο ύψος 18,2%, 15,2% και 13,1% αντίστοιχα.



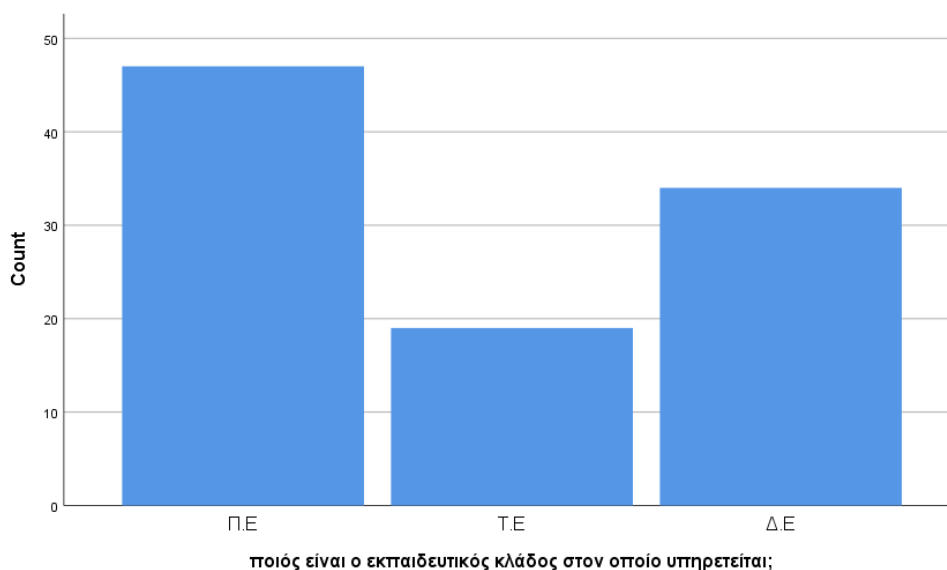
Σχήμα 5.1. Κατανομή με βάση τα έτη υπηρεσίας στο Δήμο Λαρισαίων.

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.4, βάση των στοιχείων που προέκυψαν από τους υπαλλήλους που έλαβαν χώρα στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό (46%) κατέχει η ομάδα των υπαλλήλων που έχουν συνολική προϋπηρεσία από 11-20 έτη, ενώ το μικρότερο ποσοστό (5%), αυτοί που έχουν συνολική προϋπηρεσία από 5-10 έτη.

Πίνακας 5.4. Κατανομή με βάση τα έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας συνολικά

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμ ες δειγματικ ές τιμές	0-5	7	7,0	7,0	7,0
	5-10	5	5,0	5,0	12,0
	11-20	46	46,0	46,0	58,0
	21-30	28	28,0	28,0	86,0
	31 και πάνω	14	14,0	14,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα του σχήματος 5.2, το ποσοστό (47%), των ερωτηθέντων είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ακολουθεί σε ποσοστό (35%) δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το ποσοστό (18%) είναι τεχνολογικής εκπαίδευσης.



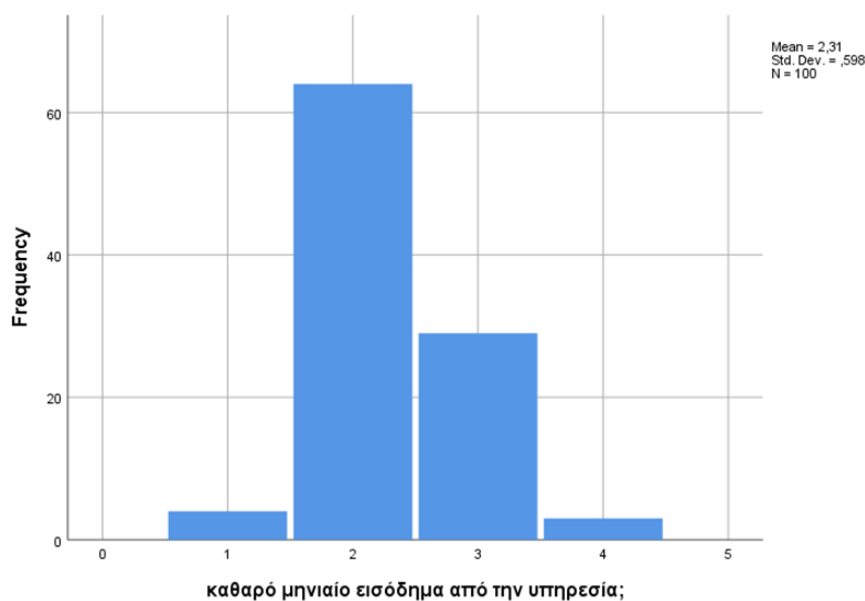
Σχήμα 5.2 Κατανομή βάση του εκπαιδευτικού κλάδου υπηρεσίας

Στη συνέχεια παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό (77,8%), δήλωσαν ότι εργάζονται ως υπάλληλοι στο Δήμο Λαρισαίων, ενώ ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά οι προϊστάμενοι τμημάτων και διεύθυνσης με (17,2%) και (5,1%) αντίστοιχα.

Πίνακας 5.5 Κατανομή με βάση τη θέση που κατέχετε στην υπηρεσία

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	προϊστάμενος /η διεύθυνσης	5	5,0	5,1	5,1
	προϊστάμενος /η τμήματος	17	17,0	17,2	22,2
	υπάλληλος	77	77,0	77,8	100,0
	Σύνολο	99	99,0	100,0	
ελλείποντα δεδομένα		1	1,0		
Σύνολο		100	100,0		

Βάση του διαγράμματος του σχήματος 5.3, το ποσοστό (65%), λαμβάνει αποδοχές από 701 έως 1200 ευρώ, ακολουθεί δε σε μικρότερο ποσοστό της τάξης του (28%), το οποίο λαμβάνει 1201 έως 1700 ευρώ.



Σχήμα 5.3 Κατανομή βάση του μηνιαίου εισοδήματος

Βάση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τους ερωτηθέντες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό (29%), καλύπτουν οι εργαζόμενοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ακολουθεί επίσης σε μεγάλο ποσοστό (27%), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος, ενώ σε μικρότερο ποσοστό φαίνεται να είναι οι εργαζόμενοι τεχνολογικής εκπαίδευσης με ποσοστό (15%).

Πίνακας 5.6 Κατανομή με βάση το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	ΛΥΚΕΙΟ	22	22,0	22,0	22,0
	I.E.K	7	7,0	7,0	29,0
	ΤΕΙ	15	15,0	15,0	44,0
	ΑΕΙ	29	29,0	29,0	73,0
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	27	27,0	27,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Στον παρακάτω πίνακα 5.7, στην ερώτηση συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια το υψηλότερο ποσοστό (25%), υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι που δεν έχουν λάβει μέρος σε κανένα από αυτά, ενώ ακολουθεί σε ποσοστό 22%, εργαζόμενοι που έχουν λάβει μέρος σε 2-3 από αυτά και σε ποσοστό 16% βρίσκονται τα άτομα που έχουν συμμετάσχει σε 1 και περισσότερα από 5, προγράμματα ή σεμινάρια.

Πίνακας 5.7. Κατανομή με βάση τη συμμετοχή σε προγράμματα ή σεμινάρια

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	κανένα	25	25,0	25,0	25,0
	1	16	16,0	16,0	41,0
	2-3	22	22,0	22,0	63,0
	4-5	16	16,0	16,0	79,0
	περισσότερα από 5	21	21,0	21,0	100,0
Σύνολο		100	100,0	100,0	

Όπως μας δείχνει ο πίνακας 5.8, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στο Δήμο Λαρισαίων, οι οποίοι και έλαβαν μέρος στην έρευνα, σε ποσοστό (86,9%), απάντησαν ότι δεν έχουν λάβει μέρος σε καμιά αποστολή του Δήμου στο εξωτερικό, ακολουθεί δε με σημαντική διαφορά ύψους 79,8 ποσοστιαίων μονάδων η κατηγορία των ατόμων που έχουν πάρει μέρος μόνο μία φορά, σε ποσοστό δηλαδή 7,1%.

Πίνακας 5.8 Κατανομή με βάση τη συμμετοχή σε αποστολή του Δήμου στο εξωτερικό

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	σε καμία	86	86,0	86,9	86,9
	1	7	7,0	7,1	93,9
	2-3	3	3,0	3,0	97,0
	περισσότερες από 5	3	3,0	3,0	100,0
Σύνολο		99	99,0	100,0	
Ελλείποντα δεδομένα		1	1,0		
Σύνολο		100	100,0		

Βάση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τους ερωτηθέντες στην κατανομή με βάση το φόρτο εργασίας, παρατηρείται υψηλό φόρτο εργασίας και ευθύνης να κατέχει το ποσοστό (47%), ακολουθεί με πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας το ποσοστό (39%), ενώ η τελευταία θέση την οποία κατέχει η μερίδα των εργαζομένων με μικρό φόρτο εργασίας και ευθύνης μεταφράζεται σε ποσοστό (3%).

Πίνακας 5.9. Κατανομή με βάση το υψηλό φόρτο εργασίας και ευθύνης

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	μικρό	3	3,0	3,0	3,0
	μέτριο	11	11,0	11,0	14,0
	μεγάλο	47	47,0	47,0	61,0
	πολύ μεγάλο	39	39,0	39,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

5.2 Διερεύνηση παραγόντων εργασιακής υποκίνησης και ικανοποίησης

Στο σύνολο των ερωτηθέντων που έλαβαν μέρος στην έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό (52%) έδωσε ουδέτερη απάντηση σχετικά με το αν αισθάνεται ικανοποιημένος από την

εργασία του στο Δήμο Λαρισαίων. Ακολουθούν με ποσοστό (38%), αυτοί που απάντησαν συμφωνώ απολύτως και συμφωνώ. Πιο κάτω με το μικρό ποσοστό (8%), αυτοί που απάντησαν διαφωνώ και τέλος σε ποσοστό 2% δηλώθηκε η απάντηση «Διαφωνώ απολύτως».

Πίνακας 5.10 Κατανομή με βάση τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία μου ως διοικητικός υπάλληλος στο Δήμο Λαρισαίων

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	19	19,0	19,0	19,0
	Συμφωνώ	19	19,0	19,0	38,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	52	52,0	52,0	90,0
	Διαφωνώ	8	8,0	8,0	98,0
	Διαφωνώ απολύτως	2	2,0	2,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στην ερώτηση σχετικά με την υπερηφάνεια που αισθάνονται τα άτομα που εργάζονται στο Δήμο Λαρισαίων, όπου με ποσοστό (39%), προηγείται ο αριθμός των εργαζομένων οι οποίοι είναι ουδέτεροι απέναντι στην ερώτηση, έδωσαν δηλαδή την απάντηση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», πολύ κοντά τους με ποσοστό (38%), αυτοί που απάντησαν ότι συμφωνούν, ενώ αρκετά μακριά τους με μεγαλύτερη από την υποδιπλάσια διαφορά σε ποσοστό (16%), αυτοί που απάντησαν ότι συμφωνούν απολύτως.

Πίνακας 5.11. Κατανομή με βάση την υπερηφάνεια που αισθάνομαι που εργάζομαι στο Δήμο Λαρισαίων

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες	Συμφωνώ απολύτως	16	16,0	16,0	16,0

δειγματικές τιμές	Συμφωνώ	38	38,0	38,0	54,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	39	39,0	39,0	93,0
	Διαφωνώ	5	5,0	5,0	98,0
	Διαφωνώ απολύτως	2	2,0	2,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Για το αν υπάρχει εμπιστοσύνη στη διοίκηση του Δήμου σχετικά με την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου, το ποσοστό (38%), απάντησε ουδέτερα. Ακολουθεί το ποσοστό (34%), που απάντησε ότι συμφωνεί. Σε ποσοστό 15% βρίσκονται εκείνοι που απάντησαν αρνητικά, στο 10% εκείνοι που συμφώνησαν απολύτως και στο μικρότερο ποσοστό (3%) βρίσκονται τα άτομα που διαφώνησαν απολύτως.

Πίνακας 5.12. Κατανομή με βάση την εμπιστοσύνη στη διοίκηση του Δήμου για την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	10	10,0	10,0	10,0
	Συμφωνώ	34	34,0	34,0	44,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	38	38,0	38,0	82,0
	Διαφωνώ	15	15,0	15,0	97,0
	Διαφωνώ απολύτως	3	3,0	3,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα στο αν πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό δυσκολεύουν τα άτομα στο να γίνει σωστά η δουλειά τους, το μεγαλύτερο ποσοστό (53%), απάντησε «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απολύτως», ενώ με ποσοστό (31%), ήταν αυτοί που απάντησαν με ουδετερότητα. Με αρνητική στάση εκφράστηκε το 16%.

Πίνακας 5.13. Κατανομή με βάση τη δυσκολία πολλών από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	17	17,0	17,0	17,0
	Συμφωνώ	36	36,0	36,0	53,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	31	31,0	31,0	84,0
	Διαφωνώ	11	11,0	11,0	95,0
	Διαφωνώ απολύτως	5	5,0	5,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Στην ερώτηση για το αν οι συνθήκες εργασίας είναι καλές ποσοστό της τάξης του (51%), απάντησε ότι διαφωνεί, ενώ σε ποσοστό ύψους 33%, εκφράσθηκε η αντίθετη άποψη και απάντησε ότι συμφωνεί. Με ουδέτερη στάση εκφράσθηκε το 16%.

Πίνακας 5.14. Κατανομή με βάση τις συνθήκες εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός γραφείων, κ.τ.λ)

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	11	11,0	11,0	11,0
	Συμφωνώ	22	22,0	22,0	33,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	16,0	16,0	49,0
	Διαφωνώ	33	33,0	33,0	82,0
	Διαφωνώ απολύτως	18	18,0	18,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι υπάλληλοι αισθάνονται στην εργασία τους μέλος μιας ομάδας με κοινούς στόχους της οποίας οι απαντήσεις της οποίας παρουσιάζονται στον

πίνακα 5.15. το ποσοστό (34,3%) συμφώνησε στο ότι αισθάνεται μέλος μιας ομάδας που κατέχει κοινούς στόχους στο Δήμο που εργάζονται, ενώ σε διαφωνία βρέθηκε το ποσοστό 16,2% και το ποσοστό (30,3%), απάντησε ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ.

Πίνακας 5.15. Κατανομή με βάση το αίσθημα μέλους μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους στο Δήμο που εργάζομαι

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσι μες δειγματι κές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	12	12,0	12,1	12,1
	Συμφωνώ	34	34,0	34,3	46,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	30	30,0	30,3	76,8
	Διαφωνώ	16	16,0	16,2	92,9
	Διαφωνώ απολύτως	7	7,0	7,1	100,0
	Σύνολο	99	99,0	100,0	
Ελλείπο ντα δεδομέν α		1	1,0		
Σύνολο		100	100,0		

Από τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα, στο ερώτημα που σχετίζεται με τον αν τους αρέσει η δουλειά τους καθώς και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, ποσοστό (48%), απάντησε «Συμφωνώ», ακριβώς οι μισοί με ποσοστό (24%), απάντησαν «Συμφωνώ απολύτως», ενώ σε μικρότερο ποσοστό (17%), ήταν ουδέτεροι και απάντησαν «Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ».

Πίνακας 5.16 Κατανομή με βάση το αν μου αρέσει η δουλειά που κάνω και τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	24	24,0	24,0	24,0
	Συμφωνώ	48	48,0	48,0	72,0

	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	17,0	17,0	89,0
	Διαφωνώ	7	7,0	7,0	96,0
	Διαφωνώ απολύτως	4	4,0	4,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Για το αν υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, το μεγαλύτερο ποσοστό (39%), απάντησε συμφωνώ απολύτως, ενώ και το ποσοστό (32%), απάντησε θετικά συμφωνώ, όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 5.16.

Πίνακας 5.17. Κατανομή με βάση τη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων στο τμήμα που εργάζομαι

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα α	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	39	39,0	39,0	39,0
	Συμφωνώ	31	31,0	31,0	70,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	14,0	14,0	84,0
	Διαφωνώ	7	7,0	7,0	91,0
	Διαφωνώ απολύτως	9	9,0	9,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Στο σύνολο των ερωτηθέντων στην ερώτηση αν υπάρχει αναγνώριση στην εργασία τους από τον προϊστάμενο του τμήματος που εργάζονται το ποσοστό (34%), απάντησε συμφωνώ απολύτως, ενώ το ποσοστό (31%), απάντησε συμφωνώ.

Πίνακας 5.18. Κατανομή με βάση την αναγνώριση του προϊσταμένου/ης του τμήματός μου όταν η δουλειά μου είναι καλή

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα α	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	34	34,0	34,0	34,0
	Συμφωνώ	31	31,0	31,0	65,0

	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	23,0	23,0	88,0
	Διαφωνώ	9	9,0	9,0	97,0
	Διαφωνώ απολύτως	3	3,0	3,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας με την ερώτηση για το αν τα άτομα αισθάνονται χρήσιμα στο τμήμα που εργάζονται και αν υπάρχει συνεισφορά με την εργασία τους, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε συμφωνώ απολύτως σε ποσοστό 48,5% και συμφωνώ αντίστοιχα το ποσοστό 42,4%.

Πίνακας 5.19. Κατανομή με βάση το αίσθημα ότι είμαι χρήσιμος/η στο τμήμα που εργάζομαι και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	48	48,0	48,5	48,5
	Συμφωνώ	42	42,0	42,4	90,9
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	8	8,0	8,1	99,0
	Διαφωνώ	1	1,0	1,0	100,0
	Σύνολο	99	99,0	100,0	
Ελλείποντα δεδομένα		1	1,0		
	Σύνολο	100	100,0		

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η καταγραφή των απαντήσεων στο ερώτημα για το αν ο/η εκάστοτε προϊστάμενος/η δηλώνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πως αισθάνονται οι υφιστάμενοί του, ουδέτερη απάντηση έδωσε το 32% των ερωτηθέντων, ενώ ποσοστό 26,8% απάντησε διαφωνώ ενώ ποσοστό (17,5%) απάντησε διαφωνώ απολύτως.

Πίνακας 5.20. Κατανομή με βάση το ελάχιστο ενδιαφέρον που μου δείχνει ο προϊστάμενος/η μου για το πως αισθάνονται οι υφιστάμενοί του

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	9	9,0	9,3	9,3
	Συμφωνώ	13	13,0	13,4	22,7
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	32	32,0	33,0	55,7
	Διαφωνώ	26	26,0	26,8	82,5
	Διαφωνώ απολύτως	17	17,0	17,5	100,0
	Σύνολο	97	97,0	100,0	
Ελλείποντα δεδομένα		3	3,0		
Σύνολο		100	100,0		

Στην ερώτηση αν υπάρχει εμπιστοσύνη στην ανώτερη διοίκηση του Δήμου αναφορικά με τη στήριξή της στους υπαλλήλους, το ποσοστό (39%), απάντησε ουδέτερα, ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, ενώ το ποσοστό (25%) απάντησε θετικά συμφωνώ. Ακολουθεί το ποσοστό (13%), που απάντησε αρνητικά διαφωνώ.

Πίνακας 5.21. Κατανομή με βάση το αίσθημα ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του Δήμου και ότι αυτή με στηρίζει

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	12	12,0	12,0	12,0
	Συμφωνώ	25	25,0	25,0	37,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	39,0	39,0	76,0
	Διαφωνώ	13	13,0	13,0	89,0
	Διαφωνώ απολύτως	11	11,0	11,0	100,0
Σύνολο		100	100,0	100,0	

Από αυτούς που έλαβαν μέρος την έρευνα, στην ερώτηση αν ο προϊστάμενός/η τους είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά τους, η πλειοψηφία με ποσοστό (44%) απάντησε συμφωνώ, ενώ ποσοστό (31%) απάντησε συμφωνώ απολύτως.

Πίνακας 5.22. Κατανομή με βάση αν ο ο/η προϊστάμενος μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	31	31,0	31,0	31,0
	Συμφωνώ	44	44,0	44,0	75,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	16,0	16,0	91,0
	Διαφωνώ	9	9,0	9,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Σχετικά με το αν οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι οι προϊστάμενοί τους, εκφράζουν τότε η δουλειά τους χρειάζεται βελτίωση και τότε γίνεται σωστά, ποσοστό (55%) απάντησε θετικά, ενώ ουδέτερη ήταν η απάντηση σε ποσοστό (31%) και αρνητική σε ποσοστό 13%.

Πίνακας 5.23. Κατανομή με βάση αν θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε τότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και τότε την κάνω σωστά

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	16	16,0	16,2	16,2
	Συμφωνώ	39	39,0	39,4	55,6
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	31	31,0	31,3	86,9
	Διαφωνώ	11	11,0	11,1	98,0
	Διαφωνώ απολύτως	2	2,0	2,0	100,0
	Σύνολο	99	99,0	100,0	
Ελλείποντα δεδομένα		1	1,0		
	Σύνολο	100	100,0		

Οι εργαζόμενοι του Δήμου Λαρισαίων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, στην ερώτηση αν οι προϊστάμενοί τους, τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, το (36%) απάντησε συμφωνώ,

πολύ κοντά τους με ποσοστό (35%) απάντησε συμφωνώ απολύτως, ενώ μόλις το (20%) απάντησε ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ.

Πίνακας 5.24. Κατανομή με βάση το σεβασμό που μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοι μου

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	35	35,0	35,0	35,0
	Συμφωνώ	36	36,0	36,0	71,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	20,0	20,0	91,0
	Διαφωνώ	8	8,0	8,0	99,0
	Διαφωνώ απολύτως	1	1,0	1,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Αξιοσημείωτα είναι και τα αποτελέσματα στην ερώτηση για το αν οι προϊστάμενοί των ερωτηθέντων υπολογίζουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων, όπου οι απαντήσεις ήταν πολύ κοντά στα ποσοστά. Με ποσοστό (32%) απάντησαν ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, (31%) απάντησε συμφωνώ, ενώ ποσοστό (27%) απάντησε συμφωνώ απολύτως.

Πίνακας 5.25. Κατανομή με βάση τον υπολογισμό της γνώμης μου στη λήψη αποφάσεων από τους προϊστάμενους μου

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	27	27,0	27,0	27,0
	Συμφωνώ	31	31,0	31,0	58,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	32	32,0	32,0	90,0
	Διαφωνώ	9	9,0	9,0	99,0
	Διαφωνώ απολύτως	1	1,0	1,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Στο σύνολο των ερωτηθέντων το ποσοστό (36%) απάντησε διαφωνώ, για το αν θεωρούν ότι η εκπαίδευση που τους παρέχεται από το Δήμο Λαρισαίων είναι κατάλληλη και επαρκής. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι το επόμενο υψηλότερο ποσοστό που ακολουθεί (27%) απάντησε το αντίθετο, θετικά δηλαδή ότι συμφωνεί, ενώ το ποσοστό (23%), απάντησε ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ.

Πίνακας 5.26. Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι η εκπαίδευση που μου παρέχεται από το Δήμο Λαρισαίων είναι κατάλληλη και επαρκής

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	5	5,0	5,0	5,0
	Συμφωνώ	27	27,0	27,0	32,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	23,0	23,0	55,0
	Διαφωνώ	36	36,0	36,0	91,0
	Διαφωνώ απολύτως	9	9,0	9,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Οι απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι σχετικά με το αν θεωρούν ότι η ποιότητα των υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών στους δημότες είναι προτεραιότητα στο Δήμο που εργάζονται σε ποσοστά μεταφράζονται ως εξής: Ποσοστό (39%) αυτοί που απάντησαν συμφωνώ, (29%) αυτοί που απάντησαν ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, ενώ ποσοστό (19%) αυτοί που απάντησαν συμφωνώ απολύτως.

Πίνακας 5.27. Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι η ποιότητα της υψηλής ποιότητας περιεχόμενων υπηρεσιών στους δημότες είναι προτεραιότητα στο Δήμο Λαρισαίων

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	19	19,0	19,0	19,0
	Συμφωνώ	39	39,0	39,0	58,0

	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	29	29,0	29,0	87,0
	Διαφωνώ	7	7,0	7,0	94,0
	Διαφωνώ απολύτως	6	6,0	6,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Στην ερώτηση που έγινε σε εργαζόμενους του Δήμου Λαρισαίων, αν η αμοιβή που λαμβάνουν βάση προσόντων, τους ικανοποιεί, οι απόψεις δίστανται. Συγκεκριμένα ποσοστό (28,3%) απάντησε συμφωνώ, ποσοστό (27,3%) απάντησε ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, ενώ το (23,2%) απάντησε διαφωνώ, αρκετά υψηλά ποσοστά και στις τρεις κατηγορίες απαντήσεων.

Πίνακας 5.28. Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	5	5,0	5,1	5,1
	Συμφωνώ	28	28,0	28,3	33,3
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	27,0	27,3	60,6
	Διαφωνώ	23	23,0	23,2	83,8
	Διαφωνώ απολύτως	16	16,0	16,2	100,0
	Σύνολο	99	99,0	100,0	
Ελλείποντα δεδομένα		1	1,0		
	Σύνολο	100	100,0		

Αξιόλογα είναι τα αποτελέσματα του πίνακα 5.28, όπου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο αν θεωρούν ότι οι χορηγούμενες άδειες είναι ικανοποιητικές, όπου η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό (40%) απάντησε ότι συμφωνεί, ποσοστό (23%) απάντησε συμφωνώ απολύτως, ενώ ποσοστό (17%) απάντησε ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ.

Πίνακας 5.29. Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ. είναι ικανοποιητικές

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	23	23,0	23,0	23,0
	Συμφωνώ	40	40,0	40,0	63,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	17,0	17,0	80,0
	Διαφωνώ	13	13,0	13,0	93,0
	Διαφωνώ απολύτως	7	7,0	7,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Η κατανομή των απαντήσεων στον παρακάτω πίνακα δηλώνει ότι η γραφειοκρατία εμποδίζει τους εργαζομένους στην αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 5.2, το 53% των συμμετεχόντων απάντησε διαφωνώ (43%) ως διαφωνώ απολύτως (10%). Ακολουθεί ουδέτερη στάση των εργαζόμενων με ποσοστό 21%.

Πίνακας 5.30. Κατανομή με βάση το αν οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	8	8,0	8,0	8,0
	Συμφωνώ	18	18,0	18,0	26,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21	21,0	21,0	47,0
	Διαφωνώ	43	43,0	43,0	90,0
	Διαφωνώ απολύτως	10	10,0	10,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Υψηλά ποσοστά σημειώθηκαν και στην ερώτηση σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνουν, πέραν του μισθού τους, όπου σε ποσοστό (32%) συμφώνησαν, το ποσοστό (22%) έδωσε την απάντηση ότι συμφωνεί απολύτως ενώ ακολουθεί το ποσοστό (30%) που απάντησε ότι ούτε διαφωνεί-ούτε συμφωνεί.

Πίνακας 5.31. Κατανομή με βάση τη μη ικανοποίηση από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού μου

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	22	22,0	22,0	22,0
	Συμφωνώ	32	32,0	32,0	54,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	30	30,0	30,0	84,0
	Διαφωνώ	7	7,0	7,0	91,0
	Διαφωνώ απολύτως	9	9,0	9,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Σε ερώτηση που έγινε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Λαρισαίων σχετικά με τη μονιμότητα που κατέχουν, την ασφάλεια δηλαδή που νιώθουν με το εργασιακό τους καθεστώς, η πλειοψηφία με ποσοστό (43%) απάντησε συμφωνώ, το ποσοστό (26%) απάντησε συμφωνώ απολύτως ενώ το ποσοστό (17%), διατήρησε ουδέτερη θέση και απάντησε ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ.

Πίνακας 5.32. Κατανομή με βάση το αίσθημα ασφάλειας με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα)

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	26	26,0	26,0	26,0
	Συμφωνώ	43	43,0	43,0	69,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	17,0	17,0	86,0
	Διαφωνώ	11	11,0	11,0	97,0
	Διαφωνώ απολύτως	3	3,0	3,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Όσον αφορά τις απαντήσεις στο αν η αποτελεσματικότητα στη δουλειά παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από την τυπολατρία, οι απόψεις ήταν μοιρασμένες. Ποσοστό (51%) απάντησε «Συμφωνώ απολύτως», ενώ ποσοστό (39%) απάντησε ότι συμφωνεί.

Πίνακας 5.33. Κατανομή με βάση το αν με ενδιαφέρουν κυρίως η αποτελεσματικότητα στη δουλειά μου και όχι η τυπολατρία.

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	51	51,0	51,0	51,0
	Συμφωνώ	39	39,0	39,0	90,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	7,0	7,0	97,0
	Διαφωνώ	3	3,0	3,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Στον πίνακα 5.34., αποτυπώνονται τα αποτελέσματα για το αν θεωρείται ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Δήμου, ποσοστό (33%) απάντησε ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, ποσοστό (32%) απάντησε διαφωνώ, ενώ ποσοστό (24%) απάντησε συμφωνώ.

Πίνακας 5.34. Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Δήμου μου

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	5	5,0	5,0	5,0
	Συμφωνώ	24	24,0	24,0	29,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	33	33,0	33,0	62,0
	Διαφωνώ	32	32,0	32,0	94,0

	Διαφωνώ απολύτως	6	6,0	6,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Σε ερώτηση που έγινε σε εργαζόμενους του Δήμου Λαρισαίων, σχετικά με τη θεώρηση πως η εργασία τους δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε, απάντησαν ως εξής σε ποσοστά. Ποσοστό 34% απάντησε πως συμφωνεί πως η προσφερόμενη εργασία δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε, ακολουθεί σε ποσοστό 29% η αρνητική απάντηση «διαφωνώ», ενώ τέλος ποσοστό (26% απάντησε ουδέτερα (ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ).

Πίνακας 5.35. Κατανομή με βάση το αν θεωρώ ότι η δουλειά μου δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	7	7,0	7,0	7,0
	Συμφωνώ	34	34,0	34,0	41,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	26	26,0	26,0	67,0
	Διαφωνώ	29	29,0	29,0	96,0
	Διαφωνώ απολύτως	4	4,0	4,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

Οι απόψεις των ερωτηθέντων εργαζομένων του Δήμου Λαρισαίων στην απάντηση που δώσανε στην ερώτηση που τους τέθηκε όσον αφορά στο ότι όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους, αν λαμβάνουν από τους ανωτέρους τους την αναγνώριση που θα έπρεπε, οι γνώμες είναι μοιρασμένες. Ποσοστό (31%) απάντησε συμφωνώ, με το ίδιο ποσοστό (31%), ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, ενώ ποσοστό (17%) απάντησε συμφωνώ απολύτως.

Πίνακας 5.36. Κατανομή με βάση την αναγνώριση που θα έπρεπε να λαμβάνω από τους ανωτέρους μου, όταν κάνω καλά τη δουλειά μου

		Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Έγκυρα ποσοστά	Αθροιστική σχετική συχνότητα
Διαθέσιμες δειγματικές τιμές	Συμφωνώ απολύτως	17	17,0	17,0	17,0
	Συμφωνώ	31	31,0	31,0	48,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	31	31,0	31,0	79,0
	Διαφωνώ	11	11,0	11,0	90,0
	Διαφωνώ απολύτως	10	10,0	10,0	100,0
	Σύνολο	100	100,0	100,0	

5.3 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

5.3.1. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης με τους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με τους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής. Προκειμένου να γίνει ο υπολογισμός της συνάφειας των ανωτέρω δεικτών χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson. Στους πίνακες των αποτελεσμάτων εμφανίζονται στην πρώτη στήλη και πρώτη γραμμή οι μεταβλητές στις οποίες γίνεται κάθε φορά το τεστ, στη δεύτερη στήλη εμφανίζονται για κάθε μία από τις μεταβλητές ο δείκτης Pearson όπου δηλώνει το μέγεθος και την κατεύθυνση της συνάφειας, αμέσως από κάτω το p και ο αριθμός των συμμετεχόντων για τους οποίους υπήρχαν στοιχεία και για τις δύο μεταβλητές. Τέλος στις δύο τελευταίες στήλες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για όλους τους πιθανούς συνδυασμούς των μεταβλητών που συμμετείχαν στην ανάλυση με συνάφεια κάθε μεταβλητής με τον εαυτό της ίση με 1 σχηματίζοντας μία διαγώνιο.

Όσον αφορά τους παράγοντες υποκίνησης και πιο συγκεκριμένα την επίτευξη στόχων στον πίνακα 5.37 παρατηρούμε ότι έχουμε θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της ικανοποίησης και το αίσθημα του να νοιώθει το άτομο μέλος μιας ομάδας με κοινούς στόχους. Παρατηρώντας και το p βλέπουμε τη στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01. Δηλαδή η αύξηση του παράγοντα να αισθάνεται το άτομο ότι ανήκει σε μία ομάδα αυξάνει και την ικανοποίηση.

Πίνακας 5.37. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με το αίσθημα μέλους ομάδας με κοινούς στόχους.

		Ικανοποίηση	Αίσθημα μέλους ομάδας με κοινούς στόχους
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,504**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Αρ. συμμετεχόντων	100	99
Αίσθημα μέλους ομάδας με κοινούς στόχους	Δείκτης Pearson	,504**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Αρ. συμμετεχόντων	99	99

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

Σχετικά με την «ευθύνη και την υπευθυνότητα», στους παρακάτω πίνακες 5.38 και 5.39, παρατηρείται ότι όσον αφορά τους προϊσταμένους και την ικανότητα των ιδίων στην εργασία τους υπάρχει και πάλι θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση στο σύνολο της εργασίας. Το ίδιο ισχύει και για το πόσο υπολογίζονται οι απόψεις των υπαλλήλων από τους ανωτέρους. Όπου και στις δύο περιπτώσεις διαφαίνεται η στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 0.01.

Πίνακας 5.38. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με την ικανότητα του προϊσταμένου στην εργασία του.

		Ικανοποίηση	Ικανότητα προϊσταμένου στην εργασία του
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,389**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100
Ικανότητα προϊσταμένου στην εργασία του	Δείκτης Pearson	,389**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100

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

Πίνακας 5.39. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με τον υπολογισμό της γνώμης των υφισταμένων, από τους ανωτέρους, στη λήψη αποφάσεων.

		Ικανοποίηση	Υπολογισμός της γνώμης των υφισταμένων, από τους ανωτέρους, στη λήψη αποφάσεων
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,370**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100
Υπολογισμός της γνώμης των υφισταμένων, από τους ανωτέρους, στη λήψη αποφάσεων	Δείκτης Pearson	,370**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100

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

Για τους παράγοντες υγιεινής και την πολιτική διοίκησης του Δήμου Λαρισαίων βρέθηκε ότι και πάλι για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0.01 η ικανοποίηση εξαρτάται από την εμπιστοσύνη που υπάρχει στους ανωτέρους, είτε όσον αφορά την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου είτε σε γενικό επίπεδο στήριξης στην ανώτερη διοίκηση (πίνακας 5.40 και 5.41).

Πίνακας 5.40 Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με την εμπιστοσύνη στη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου.

		Ικανοποίηση	Εμπιστοσύνη στη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,419**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100
Εμπιστοσύνη στη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου	Δείκτης Pearson	,419**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100

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

Πίνακας 5.41. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με το αίσθημα εμπιστοσύνης από την ανώτερη διοίκηση και στήριξης από αυτή.

		Ικανοποίηση	Αίσθημα εμπιστοσύνης από την ανώτερη διοίκηση και στήριξης από αυτή
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,321**
	Sig. (2-tailed)		0,001
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100
Αίσθημα εμπιστοσύνης από την ανώτερη διοίκηση και στήριξης από αυτή	Δείκτης Pearson	,321**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100

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

Η ασφάλεια και οι συνθήκες εργασίας σαν παράγοντες είναι αναλογικοί με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι. Όσο υφίστανται καλές συνθήκες εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός γραφείων, κ.τ.λ) τόσο πιο ικανοποιημένα είναι τα άτομα (πίνακας 5.42).

Πίνακας 5.42. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με τις καλές συνθήκες εργασίας.

		Ικανοποίηση	Καλές συνθήκες εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός γραφείων, κ.τ.λ)
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,320**
	Sig. (2-tailed)		0,001
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100
Καλές συνθήκες	Δείκτης Pearson	,320**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	

εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός γραφείων, κ.τ.λ)	Αρ. συμμετεχόντων	100	100
---	-------------------	-----	-----

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

Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις, η ύπαρξη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων του τμήματος και η όποια αύξησή τους οδηγεί σε αύξηση της ευχαρίστησης στην απασχόληση, με τα ίδια ακριβώς αποτελέσματα να παρατηρούνται και με την ένδειξη σεβασμού από τους προϊσταμένους (πίνακας 5.43 και 5.44).

Πίνακας 5.43. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με την ύπαρξη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων του τμήματος.

		Ικανοποίηση	Ύπαρξη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων του τμήματος
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,386**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100
Ύπαρξη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων του τμήματος	Δείκτης Pearson	,386**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100

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

Πίνακας 5.44. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με τον σεβασμό από τους προϊσταμένους.

		Ικανοποίηση	Σεβασμός από τους προϊσταμένους
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,595**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100

Σεβασμός από τους προϊσταμένους	Δείκτης Pearson	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100

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

Σημαντικό εξίσου παράγοντα αποτελεί και ο μισθός. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ικανοποιητική την αμοιβή σε σχέση με τα προσόντα και τα καθήκοντά τους τόσο αυξάνεται και η γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία (πίνακας 5.44 και 5.45).

Πίνακας 5.45. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης από την αμοιβή σε σχέση με τα προσόντα και τα καθήκοντα.

		Ικανοποίηση	Ικανοποιητική αμοιβή σε σχέση με τα προσόντα και τα καθήκοντά
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,260**
	Sig. (2-tailed)		0,009
	Αρ. συμμετεχόντων	100	99
Ικανοποιητική αμοιβή σε σχέση με τα προσόντα και τα καθήκοντά	Δείκτης Pearson	,260**	1
	Sig. (2-tailed)	0,009	
	Αρ. συμμετεχόντων	99	99

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

Στον πίνακα 5.46 παρατηρείται ότι η ικανοποίηση στην απασχόληση δεν σχετίζεται μόνο με παράγοντες εργασίας που υφίστανται στο παρόν. Όπως παρατηρείται και η ασφαλιστική κάλυψη, αλλά και στην προσδοκία ανταπόδοσης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα όπως είναι οι συνταξιοδοτικές προοπτικές έχουν άμεση συσχέτιση με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων.

Πίνακας 5.46. Συσχέτιση του παράγοντα της ικανοποίησης με τη δυσαρέσκεια από τις πρόσθετες παροχές, πέραν του μισθού.

	Ικανοποίηση	Δυσαρέσκεια από τις πρόσθετες παροχές, πέραν του μισθού (ασφαλιστική
--	-------------	--

			κάλυψη, συνταξιοδοτικές προοπτικές)
Ικανοποίηση	Δείκτης Pearson	1	,264**
	Sig. (2-tailed)		0,008
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100
Δυσaréσκεια από τις πρόσθετες παροχές, πέραν του μισθού (ασφαλιστική κάλυψη, συνταξιοδοτικές προοπτικές)	Δείκτης Pearson	,264**	1
	Sig. (2-tailed)	0,008	
	Αρ. συμμετεχόντων	100	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η συμπερασματική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν τόσο από την περιγραφική όσο και την επαγωγική ανάλυση σχετικά με την υποκίνηση και ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων.

Ως πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας τέθηκε ο συνολικός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων. Από τα ευρήματα φαίνεται οι διοικητικοί υπάλληλοι του υπό διερεύνηση Δήμου να έχουν μέτριου βαθμού εργασιακή ικανοποίηση. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα έχουν καταλήξει και άλλες έρευνες που διεξάχθηκαν σε φορείς του Ελληνικού δημοσίου. Πιο συγκεκριμένα μέτριου βαθμού ικανοποίηση ανέδειξε και η έρευνα των Chatzopoulou et al. (2015), σε 85 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα Γρεβενά, σε περίοδο οικονομικής κρίσης για την Ελλάδα. Στα ίδια αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα των Michalakoukos et al., το 2011 σε δείγμα 182 εργαζόμενων στο Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων (ΚΕ.Θ.Ε.Α.). Τα συμπεράσματα συγκλίνουν και με την έρευνα του Manolopoulos (2007) στους εργαζόμενους στην ηλεκτρική ενέργεια (ΔΕΗ), στην ύδρευση (ΕΥΔΑΠ) και στην ελληνική αεροπορική βιομηχανία (ΕΑΒ), σε ένα δείγμα 454 ατόμων, όπου διαπιστώθηκε μέτριου βαθμού εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Διαφαίνεται πως η απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας είναι πως οι διοικητικοί υπάλληλοι αισθάνονται μέτρια εργασιακή ικανοποίηση από την εργασία τους στο Δήμο Λαρισαίων.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές πως υπάρχουν παράγοντες που δυσαρεστούν τους διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Λαρισαίων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι απόψεις αυτές συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη διατυπωμένη στο θεωρητικό μέρος οπτική των Buelens & Van den Broeck (2007) για έμφαση των δημοσίων υπαλλήλων στις εσωτερικές εργασιακές ανταμοιβές όπως στην αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Συνάμα, παρά του ότι φαίνεται να έχουν επιφορτιστεί με ένα μεγάλο αντικείμενο εργασίας είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Συγκεκριμένα, πρόκειται για υπαλλήλους που έχουν εργασιακή εμπειρία και έχουν προσαρμοστεί στις διοικητικές αλλαγές που έφερε το πρόγραμμα Καλλικράτης

στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Τα συμπεράσματα αυτά συγκλίνουν με μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Markovits, Davis & Dick (2007) στον Ελλαδικό χώρο σε 476 δημόσιους υπαλλήλους πως οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τον τομέα απασχόλησής τους είναι οργανωτικοί και αισθάνονται δέσμευση για την εργασία τους.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με επίδραση των κινήτρων στην υποκίνηση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων από τα ευρήματα συμπεραίνουμε πως τα εσωτερικά κίνητρα έχουν μεγαλύτερη θετική επίδραση στους εργαζόμενους. Το αντικείμενο εργασίας, η αναγνώριση της προσπάθειας, η δίκαιη μεταχείριση η ευθύνη –υπευθυνότητα και το θετικό κλίμα συνεργασίας υποκινούν τους υπαλλήλους, επιβεβαιώνοντας το θεωρητικό προβληματισμό ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που μπορούν να υποκινήσουν και να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους ώστε να γίνουν παραγωγικότεροι. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν και οι έρευνες Chatzopoulou et al. (2015) καθώς και έρευνα στον Ο.Π.Α.Δ. και Τ.Υ.Δ.Κ.Υ.(2009) που ανέδειξαν υποκινητικούς παράγοντες την φύση της εργασίας, το θετικό κλίμα, την επικοινωνία, τη δίκαιη μεταχείριση, την αντικειμενική αξιολόγηση. Επιβεβαίωσαν δε τον θεωρητικό προβληματισμό των Κυριαζόπουλου & Κιουλαφά (1994), αναδεικνύοντας το κλίμα εμπιστοσύνης και θετικής συνεργασίας ένας ισχυρό παράγοντα υποκίνησης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθούν και παράγοντες που φαίνονται σύμφωνα με τα ευρήματα κατέγραψαν αρνητικά αποτελέσματα. Αρχικά οι κανόνες λειτουργίας του οργανισμού δυσκολεύουν το έργο των διοικητικών υπαλλήλων σε υψηλό ποσοστό μειώνοντας τα επίπεδα ικανοποίησής τους στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Επιπλέον η εκπαίδευση που παρέχεται από το Δήμο δεν φαίνεται να ικανοποιεί τις ανάγκες τους για επιμόρφωση και εξέλιξη. Στη συνέχεια οι συνθήκες εργασίας σε ποσοστό 51% δείχνουν πως το περιβάλλον εργασίας, η καθαριότητα και ο τεχνολογικός εξοπλισμός δεν φαίνεται να ικανοποιούν το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων. Τέλος σημαντικό εύρημα φαίνεται να είναι η μη συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων που υπηρετούν οι διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τους παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων φαίνεται πως η «επίτευξη στόχων» αποτελεί σημαντικό παράγοντα που αυξάνει την ικανοποίησή τους. Συγκεκριμένα, όταν ο υπάλληλος αισθάνεται στο εργασιακό του περιβάλλον μέλος μιας ομάδας με κοινούς στόχους και οι απόψεις του λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων

αυξάνεται η ικανοποίησή του για την εργασία που παρέχει. Οι απόψεις αυτές συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη διατυπωμένη στο θεωρητικό μέρος οπτική του Williams (1998), που υποστηρίζει ότι, οι αποτελεσματικές ομάδες συνεργατών επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εκτελούμενη εργασία του, γιατί κάνουν το έργο ενδιαφέρον, σημαντικό και ουσιαστικό. Σε παρόμοια αποτελέσματα έχουν καταλήξει οι έρευνες των Markovits, Davis & Dick (2007) στον Ελλαδικό χώρο όπου η παροχή δυνατοτήτων για δημιουργικότητα και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων φαίνεται να ικανοποιεί σημαντικά τους υπαλλήλους ενώ έρευνα των Vila, Garcia-Aracil & Mora, 2007 ανέδειξε τη δυνατότητα του υπαλλήλου να εκφράζει τις ιδέες του σημαντικό παράγοντα υποκίνησης. Ακολούθως, σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε έρευνα των Demoussis και Giannakopoulos (2007), που ανέδειξε τη συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στην επίτευξη στόχων της επιχείρησης σημαντικό παράγοντα ικανοποίησής τους. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να παρατεθεί πως το επίπεδο εκπαίδευσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διάθεση συμμετοχής των υπαλλήλων στους στόχους του οργανισμού. Δεδομένου πως σύμφωνα με τα ευρήματα το επίπεδο των διοικητικών φαίνεται υψηλό, αυτό επηρεάζει και την πρόθεση αυτών για ενεργό συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Ακολούθως, η «ευθύνη και υπευθυνότητα» αποτελούν σημαντικούς παράγοντες υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι υπάλληλοι αυξάνουν την ικανοποίησή τους όταν οι προϊστάμενοί τους είναι ικανοί κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ενώ ταυτόχρονα λαμβάνουν υπόψη τους τη γνώμη των υφισταμένων τους στη λήψη αποφάσεων. Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε και η έρευνα της έρευνα των Chatzopoulou et al. (2015), σε 85 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα Γρεβενά, σε περίοδο οικονομικής κρίσης όπου σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης αποτελεί η ικανή ηγεσία και ο ρόλος διαχείρισης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους. Άλλωστε σύμφωνα με τους Scarpello & Campbell (1983) σημαντικό ρόλο υποκίνησης και ικανοποίησης από την εργασία διαδραματίζουν και οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου με τους ανώτερους του στην ιεραρχία.

Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται και ο σημαντικός ρόλος του ηγέτη στην παραγωγική διαδικασία. Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα των Aktivos & Koutras (2009), η οποία ανέδειξε παράλληλα το σημαντικό ρόλο του ηγέτη. Τα ευρήματα δείχνουν πως όταν ο ηγέτης αναπτύξει τη δικαιοσύνη και την επικοινωνία, αποφεύγει την απώλεια κινήτρων και ενδιαφέροντος της ομάδας του. Σύμφωνα με τις θεωρητικές τοποθετήσεις

(Μπουραντάς 2002), ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να συνδυάζει την ικανότητα ανάληψης καινοτόμων δραστηριοποιήσεων και ιδεών, να οργανώνει, να σχεδιάζει και να οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα τους σκοπούς της ομάδας ενδυναμώνοντας και υποστηρίζοντας την.

Οι «διαπροσωπικές σχέσεις» αποτελούν τον επόμενο παράγοντα ενίσχυσης της ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση φαίνεται να εξαρτάται από την επικοινωνία με τους συναδέλφους του τμήματος εργασίας των υπαλλήλων αλλά και από το σεβασμό που λαμβάνουν από τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους. Επιβεβαιώνεται η κατά τον θεωρητικό προβληματισμό σκεπτική, πως η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή υποκίνηση και αυξάνουν την πιθανότητα ταύτισης των αναγκών των εργαζομένων με τη στοχοθεσία του οργανισμού. Παρόμοια αποτελέσματα έχει καταγράψει η έρευνα των Vandenabeele και Ban (2009), σε δείγμα 6.950 υπαλλήλων της ευρωπαϊκής επιτροπής, όπου η ομαλή συνεργασία με τους συναδέλφους, η έλλειψη συγκρούσεων και η ομαδικότητα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης για τους υπαλλήλους. Οι παραπάνω απόψεις ενισχύονται από το θεωρητικό πλαίσιο των Σκουλά και Οικονομάκη, 1998 οι οποίοι υποστηρίζουν πως όταν ο εργαζόμενος βιώνει έλλειψη συνεργασίας ή επικοινωνίας με συναδέλφους εμφανίζει το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συνάμα συσχετίζονται με την οπτική του Williams (1998), όπου καθοριστικής σημασίας για τον εργαζόμενο φαίνεται να αποτελεί η αναγνώριση και ο σεβασμός από τον προϊστάμενο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο ρόλος και η σπουδαιότητα της επικοινωνίας στο «κτίσιμο» ομάδων, ως τέχνη αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα (Πιπερόπουλος 1996). Σε παρόμοια ευρήματα κατάληξε η έρευνα της Μπόγκα – Καρτέρη (2003) παρουσιάζοντας επιπρόσθετα την επικοινωνία, τον εμπλουτισμό της εργασίας, και την αναγνώριση σημαντικούς παράγοντες υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τέλος ο παράγοντας «μισθός» αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης των υπό διερεύνηση υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η αμοιβή σε σχέση με τα προσόντα και τα καθήκοντά τους τόσο αυξάνεται και η γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία εύρημα στο οποίο έχουν καταλήξει και οι έρευνες των Demoussis και Giannakopoulos (2007) και Chatzopoulou et al. (2015) όπου το ύψος του μισθού ιδιαίτερα με τη

μισθολογική πολιτική των μνημονίων είναι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Όπως διαφαίνεται από τα παραπάνω αποτελέσματα και σύμφωνα με τον Herzberg, η αυτοεκτίμηση και η αυτοολοκλήρωση λειτουργούν αποτελεσματικά ως άμεσες πηγές υποκίνησης. Όσο υπάρχουν στην εργασία οι παράγοντες της εμπιστοσύνης, καθώς και το αίσθημα της δίκαιης αντιμετώπισης και ανταπόδοσης, τόσο αυξάνεται η αυτοολοκλήρωση και αυτοεκτίμηση του ατόμου και κατά συνέπεια και η λαμβάνουσα από την απασχόληση ικανοποίηση. Άλλωστε «η αποτελεσματική απόδοση κατά την εργασία εξαρτάται τόσο από την επάρκεια των κινήτρων όσο και από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών» (Λιβιεράτος, 2019:4).

6.2 Περιορισμοί- Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τη μέτρια ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων, παρουσιάζονται ως ακολούθως προτάσεις βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες προτάσεις αναφέρονται:

1. Στη σύσταση τμήματος που να ασχολείται ουσιαστικά με την ποιοτική εκπαίδευση των υπαλλήλων, προτείνοντας και οργανώνοντας την εκπαίδευση και κατάρτιση του Δήμου Λαρισαίων ανά υπηρεσία.
2. Στην αναμόρφωση των χώρων εργασίας με τεχνολογικό εξοπλισμό και ομοιογενή γραφεία ανά δωμάτιο εργασίας, διευκολύνοντας την εργασιακή καθημερινότητα των υπαλλήλων.
3. Στην ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων των υπαλλήλων μέσω διενέργειας ανάλογων εκδηλώσεων. Σημαντική φαντάζει η ενίσχυση της συνεργατικότητας και επικοινωνίας των διευθύνσεων.
4. Στη συχνή και ουσιαστική ενημέρωση των υπαλλήλων για τη στοχοθεσία του Δήμου από την ανώτερη διοίκηση.
5. Στην ενεργοποίηση των ηθικών αμοιβών στους υπαλλήλους που διακρίνονται για το έργο τους .

6. Απλούστευση των κανόνων λειτουργίας με οργάνωση και προγραμματισμό.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθούν και οι περιορισμοί που διακρίνουν τη συγκεκριμένη έρευνα. Συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη βασίστηκε σε ένα συγκεκριμένο δείγμα διοικητικών υπαλλήλων με αυξημένες της πιθανότητες σφάλματος. Παρά ταύτα τα αποτελέσματα φαίνεται πως συγκλίνουν με άλλες έρευνες που διενεργήθηκαν σε μεγαλύτερο δείγμα και εύρος χρόνου.

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά στην επιλογή της βολική δειγματοληψίας ως δειγματοληπτικής μεθόδου. Αν και η βολική δειγματοληψία θεωρείται λιγότερο αξιόπιστη επειδή δεν επιτρέπει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας στον ευρύτερο πληθυσμό, εντούτοις η ομοιογένεια του δείγματος, καθιστούν το δείγμα κατάλληλο.

Ο τρίτος περιορισμός αφορά στην επιλογή της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητικής στρατηγικής. Η υιοθέτηση της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητικής στρατηγικής, βοηθά μεν ως προς τη διερεύνηση σύνθετων κοινωνικών φαινομένων, περιορίζει όμως τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Ο τέταρτος περιορισμός αφορά στην διστακτικότητα των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο που τους επιδόθηκε σχετικά με τους λόγους συμπλήρωσής του. Η παρουσία της ερευνήτριας, η εμπιστοσύνη που τους προσέδωσε για τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους απώθησε αυτόν τον περιορισμό.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς οι οποίοι δεν αποδείχτηκαν απροσπέλαστοι μην επηρεάζοντας την ολοκλήρωση της έρευνας.

7.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εμπειρική έρευνα ανέδειξε ορισμένα ζητήματα που θα είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να συζητηθούν μελλοντικά. Συγκεκριμένα:

1. Πρέπει να εξεταστεί η υποκίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων με επανάληψη της έρευνας σε Δήμους ίδιου μεγέθους με το Δήμο Λαρισαίων, προκειμένου να υπάρξει μια συνολική εικόνα στις απαιτήσεις των διοικητικών υπαλλήλων των Δήμων της χώρας.

2. Να εξεταστούν οι απόψεις περί ικανοποίησης των εργαζομένων και σε άλλες ειδικότητες των Ο.Τ.Α.
3. Μελλοντικές έρευνες να ακολουθήσουν ένα διαχρονικό σχεδιασμό στην εξέταση της ικανοποίησης των υπαλλήλων στους ΟΤΑ σχετικά με τη σύνδεση ικανοποίησης-αποδοτικότητας ανά ειδικότητα, κατά τακτά χρονικά διαστήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανασόπουλος, Κ. (1992), *Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση* (2^η εκδ., Τόμος Α'). Αθήνα: Κέντρο Επιμόρφωσης, Μελετών, Έρευνας και Ανάπτυξης.

Ανδρονόπουλος, Β. & Μαθουδάκης, Μ. (1988), *Νεοελληνική διοικητική ιστορία*. Έκδοση των ιδίων.

Αρβανίτη, Μ., Σαράφης, Π. & Κούβελα, Θ., (2004), *Το Διοικείν την Ανθρώπινη Υπόσταση*. Στο Νιάκας Δ. Υπηρεσίες Υγείας, Μάνατζμεντ και Τεχνολογία, Αθήνα: Mediforce. 97-124.

Αρταβάνη Μ. – Α. (2011), «*Η Αναπτυξιακή διάσταση του προγράμματος Καλλικράτης σε περίοδο κρίσης*», Εισήγηση στο Συνέδριο της «Ευρωπαϊκής Εταιρείας Περιφερειακής Επιστήμης – Ελληνικό Τμήμα, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Αυγενάκης, Λ. (2010), *Δημόσια διοίκηση ώρα μήδεν και ο Θεός φοβάται το Ελληνικό κράτος*. Ανακτήθηκε από <http://www.avgenakis.gr/pdf/e-bookpdf>

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας – νέα συμπληρωμένη και αναθεωρημένη έκδοση* (μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα, & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας* (μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Δαουτόπουλος, Γ. (2004). *Μεθοδολογία κοινωνικών ερευνών*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Δημητρόπουλος, Ε. (2009). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: Ένα συστημικό δυναμικό μοντέλο*. Αθήνα: Εκδόσεις “Έλλην”.

Δικαίος, Κ., Κουτουζής, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλα Ι., Χλέτσος, Μ. (1999). *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ζαβλανός Μ. (1998). *Μανατζμέντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Θεοδωράτος, Ε. (1994). *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε

Javeau, C. (2000). *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο. το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή* (μτφ. Κ.Τζώρτζη). Αθήνα: Τυπωθήτω.

Κανελλόπουλος Χ. (1991). «*Οργανωτική Θεωρία*». Αθήνα: Εκδόσεις CEMS.

Κάντας Α. (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καρυώτης Π. (1992). *Management υπηρεσιών υγείας και βιοιατρική τεχνολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Euroclinica.

Κέφης Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κοντόγιωργα- Θεοχαροπούλου, Δ. (2002). *Η Διοικητική Οργάνωση του Κράτους*. Θεσσαλονίκη: χ.ο.

Κυριαζόπουλος, Π., Κιουλαφάς, Κ. (1994). *Management I^{ης} Γραμμής*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Λιβιεράτος Α., (2019), *Παρακίνηση / Υποκίνηση (Motivation)*. Αθήνα: ΕΚΠΑ

Λούτας, Γ. (2008). *Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Μακρυδημήτρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). *Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Μάρκοβιτς Γιάννης (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: University Press.

Μουζά - Λαζαρίδη Α.Μ. (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπάτιου Β. (2009). "Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Δημόσιου Τομέα-Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε." Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα εκπαιδευτικής και κοινωνικής πολιτικής, ΠΜΣ στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση.

Μπελιάς, Δ., Κουστέλιος, Α., Σδρόλιας, Λ., Κουτίβα, Μ., Ζουρνατζή Ε., Βαρσάνης, Κ. (2014). Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees, vol.7, pp71-87 διαθέσιμο στο http://prime.teilar.gr/papers/vol7_2014/%CE%9C%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%AC%CF%82%CE%9A%CE%BF%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AD%CE%B%CE%B9%CE%BF%CF%82%CE%A3%CE%B4%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%B9%CE%B1%CF%82%CE%9A%CE%BF%CF%85%CF%84%CE%AF%CE%B2%CE%B1%CE%96%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%BD%CE%AC%CF%84%CE%B6%CE%B7%CE%92%CE%B1%CF%81%CF%83%CE%AC%CE%BD%CE%B7%CF%82.pdf [πρόσβαση 29/11 /2018]

Μπεσίλα- Βήκα, Ε. (2007). *Τοπική Αυτοδιοίκηση, Τόμος 1*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Μπογκά - Καρτέρη, Κ., (2003) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ., (2002), *Παρακίνηση στο Μάνατζμεντ/Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα.: Εκδόσεις Μπένου.

Ξηροτήρη - Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παρθενόπουλος, Κ. (1997). *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: Ζήτης.

Πασσάς, Α., & Τσέκος, Θ. (2004). *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία*. Αθήνα: ΙΝΕ.

- Πετρίδου Ε. (2001). *Διοίκηση Μάνατζμεντ*, Β΄ έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Πιπερόπουλος, Γ. (2007). *Ψυχολογία, άτομο, ομάδα, επιχείρηση, πρακτικές και προοπτικές*. Θεσσαλονίκη: Έλλην.
- Πιστοφίδου Μ. (2016). «*Τα προγράμματα διοικητικής αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Καποδίστριας και Καλλικράτης και οι οικονομικές τους επιπτώσεις*», Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Καβάλα
- Πλατσίδου, Μ. & Γωνίδα, Ε. (2005). *Θεωρίες κινήτρων και η εφαρμογή τους στο χώρο της εργασίας*. Στο Α. Καψάλη (Επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, 159-182. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Πολύζος Σ. (2004) *Διοίκηση και διαχείριση των έργων, μέθοδοι και τεχνικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. (μτφ. Κ. Βασιλικού, Β. Νταλάκου). Αθήνα: Gutenberg.
- Schermerhorn, J & Bachrach, D. (2018). *Εισαγωγή στο Management – Μαθαίνω Πετυχαίνω*, 2^η Ελληνική έκδοση. Broken Hill Publishers.
- Σαρμανιώτης Χ. (2000). *Μάνατζμεντ - Η Διοικητική Διαδικασία στην Επιχείρηση*. Θεσσαλονίκη: Όμηρος Εκδοτική.
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ. (1998), "*Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*", Εκδόσεις: Κάπα.
- Σπιλάνης Ι., Ακριβοπούλου Ι. κ.α., (2011): «*Ο Καλλικράτης στα νησιά*», Αθήνα, Ε.Ε.Τ.Α.Α.
- Στεμπίλης, Δ., & Γρηγοριάδου, Δ. (2010). Η θεσμική ιστορία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα ως τη δεκαετία του 1980. *Δρόμοι της ιστορίας*, 2.
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τσουνής Α., Σαράφης Π., (2016 a). «Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση». Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, Τόμος 8, Τεύχος 2, 36-47.

Τσουνής Α., Σαράφης Π., (2016 b). "Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης." Αρχεία ελληνικής ιατρικής, 33(2): 180-188.

Φαναριώτης, Π. (1999). *Δημόσια Διοίκηση αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση. Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Χασάπης, Δ. (2000). *Σχεδιασμός, οργάνωση, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης – μεθοδολογικές αρχές και κριτήρια ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Χατζηπαντελής Ε., Σιγάλας Ι.,(2010). Η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στο Εθνικό Σύστημα Υγείας, Στρατηγικές βελτίωσης της ικανοποίησης στον χώρο εργασίας. *Ιατρικά θέματα*, τεύχος 51, σελ.20-26

Χρυσανθάκη Χ. (1998). *Η θεσμική μεταρρύθμιση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης το σχέδιο «Ιωάννης Καποδίστριας»*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Χυτήρης Λ. (2001) *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ψαρινόπουλος Ν. (2015). «*Το πρόγραμμα «Καλλικράτης» και ο εξευρωπαϊσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*», Διπλωματική εργασία, Π.Μ.Σ. Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

ΞΕΝΗ

Akrivos, C., & Koutras, G. (2009). *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality*. Athens: TEI of Athens.

Alderfer C. (1972) *Relatedness and Growth Human needs in organizational setting*. New York, NY: Free Press.

Aziri B.(2011) Job satisfaction a literature review management research and practice vol. 3 issue 4 (2011) pp: 77-86 .

Beardwell, J., & Holden, Co. (1994). *Human Resource Management*. Pitman.

Berelson, B. and Steiner, G. (1964). *Human behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.

Burton K., (2012). A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving. Indiana University. Στο www.scribd.com

Bryman, A. (2008). Of methods and methodology. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(2),159-168.

Chatzopoulou M., Vlachvei A., Monovasilis Th., (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. Elsevier. *Procedia Economics and Finance* 24 (2015) pp.136 -145.

Daft, R. (2008), *The Leadership Experience, 4th edition*, Mason: Thomson SouthWestern.

Demoussis M, Giannakopoulos N. (2007) "Exploring job satisfaction in private and public employment: empirical evidence from Greece", *Labour*, 21, (2),pp. 333-359.

Gomm, R. (1999). Ποσοτική Έρευνα. Στο M. Bird, M. Hammersley, R. Gomm, & P. Woods, *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη: Εγχειρίδιο Μελέτης*. Ε. Φράγκου (Μεταφρ.). (σ.231-317). Πάτρα: Ε.Α.Π.

Hackman J.R & Oldham G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), pp. 159-170.

Harell, G. and Daim, T.U. (2010). HDM modeling as a tool to assist management with employee motivation: the case of silicon forest. *Engineering Management Journal*, Vol. 22, No. 1, pp.23–33. Available at:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2010.11431850> [Accessed:17 June 2019]

Henderson, E.S. (2010) *Managing in health and social care*. New York: Routledge.

Ilgén, D. R. and Klein, H. J., (1988), “*Individual Motivation and Performance: Cognitive Influences on Effort and Choice*”, Campbell, J. P. et al., *Productivity in Organizations*, London: Jossey-Bass, 143.

Jain, N.K. (2005). *Organizational Behavior*. New Delhi: Atlantic.

Kreitner, R. (1995) *Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Lambrou, P., Kontodimopoulos, N. & Niakas, D., (2010), “*Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital*”, *Human Resources for Health*, 8 (1), p.26.

Locke E. A, Latham G. P. (2002) “*Building a practical useful theory of goal setting and task motivation: A35- year Odyssey*”, *American Psychologist*, vol.57, n. 9, pp.705-717.

Manolopoulos D. (2007), «*An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece*», *Employee Relations*, Vol.30, No 1, pp.63-85

Markovits Y, Davis A. J, Van Dick R. (2007) «*Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees*», *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (1), pp.77-99.

Maryam T. Abbah (2014). *Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeri*, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*,16(4), pp. 01-08. Available at: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue4/Version-1/A016410108.pdf> [Accessed:21 June 2019]

McClelland D. C. (1962) «*Business drive and national achievement*», *Harvard Business Review*, 40, (4), 99-112.

Montana P., Charnov B.H., (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Mullins, L., (2006), *The Individual. In Essentials of Organizational Behavior*. England: Pearson Educational Limited p.171-200.

OECD, (2000). *Government of the future*. Paris: OECD.

O'Connor, E., Peters, L & Gordon, S (1978). The Measurement of Job Satisfaction: Current Practices and Future Considerations. *Journal of Management*, vol.4, n.2, pp.17-26.

Parthasarathy, A. and Satya Raju, R., (2010), *Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through people*. Boston M.A: Harvard Business School Press.

Pestonjee D. M., 1973, "*Organizational structures and job attitudes*", published by Minerva Associates in Calcutta.

Platsidou, M. & Diamantopoulou, G. (2009). Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education? In G. K. Zarifis (Ed.) *Educating the Adult Educator: Quality Provision and Assessment in Europe*, Conference Proceedings, and ESREA-ReNAdET. Thessaloniki: Grafima Publications, pp. 535-545.

Poston B. (2009). ‘‘An exercise in personal exploration: Maslow’s hierarchy of needs’’, *The Surgical Technologist*, pp.347-353.

Ramlall, S. (2004). ‘‘A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations’’, *Journal of American Academy of Business*, 5 (1), 52-63.

Redmond, B. (2013). *Equity Theory*. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο <https://wikispaces.psu.edu/pages/viewpage.action?pageId=52925623> [Πρόσβαση 08/9/2019].

Selden S. C. and Brewer G. A. (2000). Work Motivation in the Senior Executive Service: Testing the High Performance Cycle Theory, *Journal of Public Administration Research*

and Theory, Vol. 10 No. 3, pp. 531-50.

Spector P.(1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. Vol. 13, No. 6.

Spector P. E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Scarpello V, Campbell J.P, (1983) “Job satisfaction: are all the parts there?”, in C. P. Silverthorne *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*, University Press, New York.

Spector P. E. (2008) *Industrial and Organization Behavior*, New York: Wiley & Sons.

Tarvid A. (2015) “Job satisfaction determinants of tertiary graduates in Europe”, *Elsevier Science Direct - Procedia Economics and Finance*, 24, pp.682-690.

Tasios Th.,Giannouli V., (2017). Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, Vol. 7, No. 1, pp.31-61

Theodossiou I, Vasileiou E. (2007) “Making the risk of job loss a way of life: Does it affect job satisfaction?”, *Elsevier Science Direct - Research in Economics* 61, pp.71–83.

Thompson E. R, Phua F.T.T. (2012) “A Brief Index of Affective Job Satisfaction”, *Group & Organization Management*, 3 (3), pp.275-307.

Tovey E.J, Adams A.E. (1999) “The Changing Nature of Nurses' Job Satisfaction: An Exploration of Sources of Satisfaction in the 1990's”, *Journal of Advanced Nursing*, 30, (1), 150-158.

Vila L. E, Garcia-Aracil A, Mora J. G. (2007) ‘The distribution of job satisfaction among young european graduates: does the choice of study field matter?’, *Journal of Higher Education*, pp.97-118.

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

Warr P.B. (1987) *Job characteristics and mental health*, In: P.Warr (Ed.), *Psychology at work*, Harmondsworth: Penguin.

Weiss D., Davis R.V., England G.W., Lofquist, L.H (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire:Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* Minneapolis: University of Minnesota, Vocational Psychology Research.

Weiss H. M. (2002) ‘Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences’’, *Human Resource Management Review*, 12 (2), 173-194.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η Συνοδευτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο της έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΑΥΞΩΝ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ Νο

Α) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Για να απαντήσετε κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό.

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

Ανδρας	Γυναίκα
1	2

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

Έως 29 ετών	30-39 ετών	40-49 ετών	50-59 ετών	60 και πάνω
1	2	3	4	5

3. Ποια είναι τα έτη υπηρεσίας σας;

0-5 έτη	5-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31 και πάνω
1	2	3	4	5

4. Ποιος είναι ο εκπαιδευτικός κλάδος στον οποίο υπηρετείτε;

Π.Ε	Τ.Ε	Δ.Ε
1	2	3

5. Ποια είναι η θέση που κατέχετε στην υπηρεσία;

Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Υπάλληλος
1	2	3

6. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από την υπηρεσία;

500-700€	701-1000€	1001-1300€	1301-1500€	1501-2000€

7. Ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσής σας;

Λύκειο – Ι.Ε.Κ	ΤΕΙ	ΑΕΙ	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
1	2	3	4	5

B) ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό.

		Συμφωνώ απολύτως	Συμφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απολύτως
1.	Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου ως διοικητικός υπάλληλος στον Δήμο Λαρισαίων.	1	2	3	4	5
2.	Αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι στον Δήμο Λαρισαίων.	1	2	3	4	5
3.	Εμπιστεύομαι τη διοίκηση του Δήμου για την εκπλήρωση των στόχων του Δήμου.	1	2	3	4	5
4.	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά.	1	2	3	4	5
5.	Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός γραφείων, κ.τ.λ.) είναι καλές.	1	2	3	4	5
6.	Στο Δήμο που εργάζομαι αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	Δ	2	3	4	5
7.	Μου αρέσει η δουλειά που κάνω και τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5
8.	Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων	1	2	3	4	5
9.	Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο/η του τμήματός μου.	1	2	3	4	5
10.	Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος/η στο τμήμα που εργάζομαι και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

11.	Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του .	1	2	3	4	5
12.	Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του Δήμου και ότι αυτή με στηρίζει.	1	2	3	4	5
13.	Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5
14.	Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά.	1	2	3	4	5
15.	Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.	1	2	3	4	5
16.	Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
17.	Θεωρώ ότι η εκπαίδευση που μου παρέχεται από το Δήμο Λαρισαίων είναι κατάλληλη και επαρκής.	1	2	3	4	5
18.	Θεωρώ ότι η ποιότητα των υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών στους δημότες είναι προτεραιότητα στο Δήμο που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
19.	Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	1	2	3	4	5
20.	Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
21.	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	1	2	3	4	5
22.	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού μου	1	2	3	4	5

23.	Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).	1	2	3	4	5
24.	Με ενδιαφέρουν κυρίως η αποτελεσματικότητα στη δουλειά μου και όχι η τυπολατρία.	1	2	3	4	5
25.	Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του Δήμου μου.	1	2	3	4	5
26.	Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε	1	2	3	4	5
27.	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω από τους ανωτέρους μου την αναγνώριση που θα έπρεπε	1	2	3	4	5

Case Processing Summary

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας

		N	%
Cases	Valid	94	94,0
	Excluded ^a	6	6,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,873	27