

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα και η Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εργαζομένων στο Δήμο Πεντέλης

Βασίλης Καλαποθαράκος

Φοιτητής Βασίλης Καλαποθαράκος

Επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1.....	6
Οργανωσιακή κουλτούρα.....	6
1.1 Κουλτούρα.....	6
1.2 Η κουλτούρα των επιχειρήσεων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.....	8
1.3 Κουλτούρα και οργανωσιακή αλλαγή.....	10
1.4 Κουλτούρα και οργανωσιακή ταυτότητα.....	13
1.5 Ο ρόλος της ηγεσίας στον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας.....	17
1.6 Βήματα της διοίκησης για τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής κουλτούρας.....	20
Κεφάλαιο 2.....	23
Εργασιακή ικανοποίηση.....	23
2.1 Εργασιακή ικανοποίηση: Εννοιολογική προσέγγιση.....	23
2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και θεωρίες παρακίνησης.....	25
2.3 Μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης.....	26
2.4 Επιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης.....	28
Κεφάλαιο 3.....	30
Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	30
3.1 Βασικές έννοιες.....	30
3.2 Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης.....	32
3.3 Μοντέλα αξιολόγησης.....	34
3.4 Προβλήματα αξιολόγησης.....	37
Κεφάλαιο 4.....	39
Ο σύγχρονος ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	39
4.1 Οι ιδιαιτερότητες των ΟΤΑ ως δημόσιοι οργανισμοί.....	39
4.2 Το μέγεθος των ΟΤΑ.....	41
4.3 Ο ρόλος των ΟΤΑ στην Ελλάδα.....	42
4.4 ΟΤΑ και τοπική ανάπτυξη : Θεσμικό πλαίσιο.....	45
Κεφάλαιο.....	49
Μεθοδολογία.....	49
5.1 Μεθοδολογία έρευνας - εννοιολογική προσέγγιση.....	49
5.2 Δομή ερευνητικής έκθεσης.....	53
5.3 Συγκρότηση του δείγματος της έρευνας.....	53
5.4 Ερευνητικό εργαλείο.....	54

5.5 Στατιστικά εργαλεία	55
5.6 Περιορισμοί της έρευνας	56
Κεφάλαιο 6	57
Ο δήμος Πεντέλης	57
6. 1 Γενικές πληροφορίες χαρακτηριστικά του δήμου Πεντέλης.....	57
6.2 Οργανωσιακή κουλτούρα του δήμου Πεντέλης	58
6.3 Ανθρώπινο δυναμικό στο δήμο Πεντέλης.....	59
6.4 Θέματα βαρύτητας εντός του δήμου Πεντέλης.....	59
6.5 Τακτικές συμμόρφωσης των υπαλλήλων στο δήμο Πεντέλης.....	61
Κεφάλαιο 7	63
Ανάλυση δεδομένων.....	63
7.1 Περιγραφική στατιστική.....	63
7.2 Επαγωγική στατιστική.....	71
Κεφάλαιο 8	76
Συμπεράσματα και Προτάσεις	76
8.1 Συμπεράσματα.....	76
8.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	79
Βιβλιογραφία	81
Παράρτημα.....	92

Εισαγωγή

Η εφαρμογή του ενδεδειγμένου μείγματος κουλτούρας από τους οργανισμούς αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά ζητήματα σχετικά με τις πρακτικές λειτουργίας τους. Οι Dooris, Kelley & Trainer (2002) υποστηρίζουν πως η περίοδος μεταξύ 1950 και 1970 αποτέλεσε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο άρχισαν να αναπτύσσονται τα ανάλογα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας. Καθώς αυτό το ζήτημα έχει αρχίσει τις τελευταίες δεκαετίες να αυξάνεται σε δημοτικότητα, όλο και περισσότεροι ερευνητές και ακαδημαϊκοί αναπτύσσουν σχετικές θεωρίες και μοντέλα για την πρακτική εφαρμογή της. Υπό αυτό το πρίσμα, ο Bryson (2004) αναφέρει πως τα στοιχεία που συνθέτουν την επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελούν μία πρακτική προσέγγιση της προσπάθειας αποτελεσματικής διοίκησης ενός οργανισμού βάσει σημαντικών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν το μέλλον του, μέσω ανάληψης συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία τυποποιημένη διαδικασία που παράγει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, με τη μορφή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αποφάσεων, το οποίο βασίζεται σε μία ολιστική προσέγγιση του οργανισμού. Ομοίως, οι Wilkinson & Monkhouse (1994) καταγράφουν πως η οργανωσιακή κουλτούρα περικλείει τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη στρατηγική τοποθέτηση ενός οργανισμού, δίνοντας προτεραιότητες αναφορικά με τη χρήση των διαθέσιμων οργανωσιακών πόρων σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους, σε μία προσπάθεια καθοδήγησης και ανάπτυξης του κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης ή μη μελλοντικά χρονικής περιόδου.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου που διέπει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς και η διασύνδεσή της με τη θεωρία της επαγγελματικής ικανοποίησης, μέσω εξέτασης της υπάρχουσας θεωρίας και παράθεσης πρακτικών παραδειγμάτων. Παράλληλα μέσω μελέτης ποσοτικής έρευνας θα διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής κουλτούρας στο δήμο Πεντέλης και το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτόν καθώς και η συσχέτιση των παραπάνω υποκειμένων.

Η επιλογή του θέματος της πτυχιακής εργασίας έγινε λαμβάνοντας υπόψη τις σαφείς κοινωνικές προεκτάσεις της λειτουργίας των οργανισμών, καθώς και το συνεχώς

εναλλασσόμενο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. Ειδικά στην Ελλάδα, όπου οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα δέχθηκαν σημαντική κριτική για τη μη ορθολογική λειτουργία τους κατά τα προηγούμενα χρόνια, με αποτέλεσμα την παραχώρησή τους σε χέρια ιδιωτών, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να αποτελέσει ένα διοικητικό εργαλείο μείζονος σημασίας για την αναδιοργάνωσή τους και την εναρμόνισή τους με ένα μοντέλο αναπτυξιακού σχεδιασμού που αρμόζει στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η σημαντικότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι ο σχεδιασμός της ενδεδειγμένης κουλτούρας από τις επιχειρήσεις αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τη λειτουργία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα, οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί μεταβάλλουν την δομή του στρατηγικού σχεδιασμού τους λόγω και της μεταβολής της λειτουργίας τους με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια στη βάση της οικονομικής τους αυτοτέλειας.

Για τη διεξαγωγή της στατιστικής μελέτης με γνώμονα τα όσα παρατέθηκαν στην παρουσίαση των θεωρητικών συνιστωσών που περιβάλλουν τις διαστάσεις της έννοιας της επιχειρησιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, τίθενται εκ των προτέρων μια σειρά από ερευνητικά ερωτήματα μέσω των οποίων σχεδιάστηκαν και τα ερευνητικά εργαλεία και κατευθύνθηκε η έρευνα. Κατά συνέπεια η παρακάτω στατιστική μελέτη θέλει:

- Να αποτυπώσει το βαθμό που τα συστατικά στοιχεία της διαμορφωμένης κουλτούρας του οργανισμού λειτουργούν αποτελεσματικά
- Να αναδείξει τα αδύνατα και δυνατά σημεία της επιχειρησιακής στρατηγικής που ακολουθεί ο οργανισμός βάσει του μείγματος λειτουργίας του
- Να εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στο βαθμό αποτελεσματικότητας της κουλτούρας του οργανισμού και της διαδικασίας αναβάθμισής της
- Να αποτυπώσει τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στους δήμους
- Να διερευνήσει τη σχέση της αποτελεσματικότητας της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης

Κεφάλαιο 1

Οργανωσιακή κουλτούρα

1.1 Κουλτούρα

Σχετικά με τον ορισμό της επιχειρησιακής κουλτούρας παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις στις απόψεις των βασικών θεμελιωτών της (Schein, 1990). Σε μια εξαιρετικά περιεκτική μελέτη οι Verbeke, et al., (1998) διαπίστωσαν ότι υπάρχουν 54 ορισμοί της έννοιας της επιχειρησιακής κουλτούρας. Το στοιχείο που όλοι οι ορισμοί έχουν κοινό, είναι η αντίληψη ότι η κουλτούρα είναι κάτι το οποίο μοιράζεται από τους εργαζόμενους στους οργανισμούς (Schneider, 2000). Είναι ουσιαστικά κοινή για αυτούς. Πέρα από την κοινή φύση της οργανωσιακής κουλτούρας, οι περισσότεροι ορισμοί περιλαμβάνουν τέσσερις επιπλέον πτυχές που εστιάζουν στην αντίληψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τις κοινές παραδοχές, αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες συμπεριφοράς στο εσωτερικό των οργανισμών (Glisson, 2000). Αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι στους οργανισμούς αλληλεπιδρούν και να εκτελούν τα καθήκοντά τους (Cooke & Rousseau, 1988).

Γενικά, ο περισσότερο αποδεκτός ορισμός της κουλτούρας όσον αφορά τις επιχειρήσεις είναι αυτός του Schein (1985), ο οποίος σημειώνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο βαθύτερο επίπεδο των βασικών παραδοχών και πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη των επιχειρήσεων που όμως λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους στο κοινό τους περιβάλλον. Οι συγκεκριμένες παραδοχές και πεποιθήσεις αποτελούν τη βάση για την αντιμετώπιση των προκυπτόντων προβλημάτων των οργανισμών καθώς και τον οδηγό για την εσωτερική τους ολοκλήρωση.

Υπάρχουν δύο τύποι επιχειρησιακής οργανωσιακής κουλτούρας, η δημιουργική και η αμυντική (Cooke & Szumal, 1993). Ο τύπος της δημιουργικής επιχειρησιακής κουλτούρας χαρακτηρίζεται από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις κοινές προσδοκίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των αναγκών ανώτερης τάξης. Οι κανόνες και οι κοινές προσδοκίες συμπεριφοράς που σχηματίζονται στον τύπο της δημιουργικής

κουλτούρας περιλαμβάνουν κίνητρα για την επίτευξη αυτοπραγμάτωσης, ανθρωπιστικού προσανατολισμού και υποστηρικτικών συμπεριφορών που αφορούν τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων (Glisson, 2002).

Ο τύπος της αμυντικής επιχειρησιακής κουλτούρας αφορά τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις κοινές προσδοκίες συμπεριφοράς που πληρούν ανάγκες χαμηλότερης τάξης. Οι κανόνες και κοινές προσδοκίες συμπεριφοράς που αναπτύσσονται στην αμυντική κουλτούρα περιλαμβάνουν η ανάγκη για αναγνώριση από τους τρίτους, τη συνενωτική λογική μεταξύ των εργαζομένων σύμφωνα με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, την καλλιέργεια αισθήματος ανάληψης ευθυνών από τους εργαζόμενους στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας και απόδοσης ευθυνών και λογοδοσίας στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας (Glisson, 2002).

Τα βασικά δομικά στοιχεία που προσδιορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων αποτελούνται από ένα σύμπλεγμα εννοιών που καθορίζουν ουσιαστικά τη φιλοσοφία της λειτουργίας τους. Τα στοιχεία αυτά κωδικοποιούνται ως εξής:

Οργανωσιακή δομή: Αναφέρεται στους κανόνες που ακολουθούνται επίσημα ή ανεπίσημα από τους οργανισμούς σχετικά με τη λήψη αποφάσεων (Butler, 1995). Οι διαστάσεις της οργανωσιακής δομής οριοθετούνται από μεταβλητές όπως η τυποποίηση των λειτουργιών, η εξειδίκευση, η συγκέντρωση και ο διαμοιρασμός των εξουσιών και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού (Butler, 1995)

Οργανωσιακό κλίμα: Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στα στοιχεία που προωθούν την οργανωσιακή κουλτούρα που οφείλει να προσανατολίζεται τόσο στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων όσο και στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών και άρα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τη γνώση, την ομαδική εργασία και την αποδοτικότητα με απότερο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kalla, 2005)

Εργασιακή συμπεριφορά: Άλλο ένα στοιχείο που προσδιορίζει την κουλτούρα των οργανισμών είναι η εργασιακή συμπεριφορά (Glisson, 2002). Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό συμπεριλαμβάνει μια σειρά στοιχεία όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, και ο εργασιακός προσανατολισμός. Μέσα σε ένα

γενικότερο πλαίσιο ο όρος εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως οι αντιλήψεις και τα θετικά συναισθήματα που βιώνει κάθε εργαζόμενος βασισμένα στις εργασιακές του εμπειρίες (Spector 1997, Price 2001). Ωστόσο ένας από τους πλέον αποδεκτούς ορισμούς της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτός που διατυπώθηκε από τον Locke (1976). Πιο συγκεκριμένα ο προαναφερόμενος ερευνητής ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως μία συναισθηματικά θετική ανταπόκριση απέναντι στην εργασία ή σε συγκεκριμένες διαστάσεις αυτής. Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στο επίπεδο της πίστης των εργαζόμενων στον οργανισμό που εργάζονται ή στο επάγγελμα που ακολουθούν (Guest, 1995). Ως οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται η σχετική ικανότητα ταύτισης της προσωπικότητας των ατόμων και της συμμετοχής τους σε έναν οργανισμό (Mowday, Steers, & Porter, 1979, Mowday, Porter, & Steers, 1982). Η οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει τις ακόλουθες εννοιολογικές πτυχές: (α) αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, (β) προθυμία για την άσκηση προσπάθειας με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και (γ) ισχυρή επιθυμία για διατήρηση της συμμετοχής τους στον οργανισμό. Τέλος, ο εργασιακός προσανατολισμός αναφέρεται στην εργασιακή ταυτότητα των ατόμων και στο βαθμό που αυτοί είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν τις αξίες και τους κανονισμούς που τίθεται στο εργασιακό τους περιβάλλον (Landsman, 2000).

Οργανωσιακή απόδοση: Η οργανωσιακή απόδοση μελετάται βάση του τρίπτυχου εκροές-ποιότητα-αποτέλεσμα. Αναφέρεται στη σχέση των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών και του είδους και της έντασης της συμμετοχής των ατόμων σε αυτόν.

1.2 Η κουλτούρα των επιχειρήσεων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών έχουν μελετηθεί κατά κόρον από πλειάδα ερευνητών τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Γενικά προκύπτει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να ενσαρκώνουν μια πιο γραφειοκρατική νοοτροπία σε σχέση με του ιδιωτικούς, ενώ επίσης χαρακτηρίζονται και από περισσότερο αυστηρό ύφος λειτουργίας όσον αφορά την τήρηση των διαδικασιών με βάση την ιεραρχία, το διαμοιρασμό των αρμοδιοτήτων και τη συμμόρφωση στον επιχειρησιακό σχεδιασμό Claver, E. (1999). Στους

δημόσιους οργανισμούς η διαδικασία λήψης αποφάσεων βασίζεται σε κανονισμούς και καθοδηγείται από τις διαδικασίες οι οποίες προσδιορίζονται από την κεντρική εξουσία με αποτέλεσμα αυτοί να έχουν σημαντικά λιγότερη αυτονομία και ευελιξία σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, σημαντικές είναι οι διαφοροποιήσεις των οργανισμών του δημοσίου σε σχέση με τους ιδιωτικούς που προκύπτουν βάση των στόχων που είναι ταγμένες τα επιτελέσουν. Βασικός στόχος των δημόσιων οργανισμών είναι η υπηρετήση του δημόσιου συμφέροντος η τήρηση των ισορροπιών στο εσωτερικό των χωρών βάση της απρόσκοπτης και εξ ολοκλήρου ισότιμης παροχής δημόσιων αγαθών σε όλους, όπως η υγεία, η παιδεία η εθνική άμυνα κ.α. και η απευθείας σύνδεση τους με τους μηχανισμούς του Hoggett, P. (2006). Αντίθετα, βασικός σκοπός των ιδιωτικών οργανισμών είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα με απώτερο στόχο την βελτίωση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα των ιδιωτικών επιχειρήσεων κατά συνέπεια προκύπτει να στηρίζεται σε εμφανώς απλούστερα δομικά στοιχεία με το σύνολο των διαδικασιών τους να αναφέρονται στην βελτίωση της κερδοφορίας τους χωρίς να απασχολούνται από ζητήματα που σχετίζονται με τη βελτίωση του βιοτικού, ηθικού και συναισθηματικού επιπέδου των πολιτών.

Σημαντικές είναι επίσης οι διαφορές ανάμεσα στους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς όσον αφορά στο υπόδειγμα ηγεσίας που εφαρμόζουν. Ο Hudson (2009) κωδικοποιεί τις συγκεκριμένες διαφοροποιήσεις ως εξής:

- Το ηγετικό στιλ που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα είναι περισσότερο προσανατολισμένο μακροπρόθεσμα σε σχέση με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα
- Το ηγετικό στιλ των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων
- Το ηγετικό στιλ των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα είναι περισσότερο προσανατολισμένο στην μεταφορά εντολών προς τα κάτω
- Η εμπιστοσύνη των ηγετών στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο εμφανής
- Οι ηγέτες των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα είναι λιγότερο αισιόδοξοι και ακολουθούν λιγότερο στοχαστικές προσεγγίσεις

Παράλληλα, σε σύνδεση με τα παραπάνω παρατηρείται ότι τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα είναι σαφώς μεγαλύτερα σε σχέση με αυτά στους δημόσιους οργανισμούς (Guyot, 1962). Τα υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης οδηγούν επίσης σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων στους ιδιωτικούς οργανισμούς απέναντι στις επιχειρήσεις, ενώ τέλος εντονότερη είναι η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων των ιδιωτικών επιχειρήσεων σε αυτές λόγω των χαμηλότερων επιπέδων καθηκοντολογίας και του υψηλότερου επιπέδου ελευθερίας ανάληψης πρωτοβουλιών που τους παρέχεται Hofsted (2001).

1.3 Κουλτούρα και οργανωσιακή αλλαγή

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αποδοθεί μεγάλη έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα ως κρίσιμο κινητήριο παράγοντα της οργανωσιακής επιτυχίας, ενώ μεγάλο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας έχει διερευνήσει την αλλαγή ως σημαντική μεταβλητή για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κατανόηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας προϋποθέτει την εξέταση μίας σειράς ζητημάτων που αφορούν την επιχειρησιακή λειτουργία, καθώς ανεξαρτήτου μεγέθους μία οποιαδήποτε αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να έχει πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις στο εσωτερικό των οργανισμών (Miles, 2001). Σε εταιρικό και μακροοικονομικό επίπεδο, οι συχνές οργανωσιακές δράσεις εστιάζουν στην στρατηγική και στην εφαρμογή διάφορων επιχειρησιακών μοντέλων, στην οργανωσιακή δομή, στις διαδικασίες, την κουλτούρα, την τεχνολογία, τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες (Lewis, 1994), ενώ οι δράσεις αυτές συχνά προϋποθέτουν μοντέλα πολλαπλής ηγεσίας ή ιεραρχικών σχέσεων, ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, εξαγορές άλλων επιχειρήσεων ή ακόμα και πολιτικές επέκτασης ή συρρίκνωσης (Biech, 2007).

Οι Weick & Quinn (1999) θεωρούν την οργανωσιακή αλλαγή είτε ως επεισοδιακή είτε ως συνεχή. Η επεισοδιακή αλλαγή είναι σε γενικούς όρους σχετικά σπάνια περίπτωση και μερικές φορές ριζοσπαστικής φύσης, ενώ η συνεχής αλλαγή είναι μία επαυξητική, αναδυόμενη και χωρίς τέλος διαδικασία. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, οι ερευνητές συμφωνούν στη διαπίστωση πως ο ρυθμός της αλλαγής με το πέρασμα του χρόνου αυξάνεται (Quinn, 2004). Εκτός αυτής της κατηγοριοποίησης, η αλλαγή μπορεί περαιτέρω να αντιμετωπιστεί από μία εξελικτική ή μεταβατική προοπτική, ή ακόμα

μπορεί να είναι τελείως μεταμορφωτική ή απλά αναπτυξιακή. Βέβαια, η συχνότερη μορφή της αλλαγής στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αυτή της μεταβατικής μορφής, η οποία στοχεύει στη βελτίωση της υπάρχουσας οργανωσιακής κατάστασης μέσω μικρών και σταδιακών αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες ή την τεχνολογία.

Από την άλλη πλευρά, οι μετασχηματιστικές προσπάθειες σε έναν οργανισμό αντιπροσωπεύουν θεμελιώδεις και ριζοσπαστικές μετατοπίσεις, οι οποίες ουσιαστικά απορρίπτουν την υπάρχουσα οργανωσιακή κατάσταση και θέτουν σε αμφισβήτηση τις νοοτροπίες και τα δεδομένα σε έναν οργανισμό. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτής της περίπτωσης είναι η ανάγκη μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, η οποία πλέον αποσκοπεί στην τροποποίηση της εταιρικής κουλτούρας και στο σχεδιασμό δραστικών στρατηγικών, όπως χαρακτηριστικά συμβαίνει σε μία περίπτωση εξαγοράς ή συγχώνευσης (Denning, 2005). Αν και η μετασχηματιστική αλλαγή από τη φύση της προκαλεί σημαντική αναστάτωση σε έναν οργανισμό, η επιτυχής εκτέλεσή της επιφέρει αύξηση της ανταγωνιστικότητας, αλλά δυστυχώς η υπάρχουσα έρευνα τονίζει τη σπανιότητα των περιπτώσεων κατά τις οποίες οργανισμοί κατάφεραν να φτάσουν σε μία επιτυχή διαδικασία μετασχηματισμού (Beer & Nohria, 2007).

Ακόμη, η αναπτυξιακή αλλαγή απορρέει από τη γενικότερη φιλοσοφία της ανάπτυξης και οργανωσιακής εξέλιξης, η οποία δημιουργεί μία εταιρική κουλτούρα οικοδόμησης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη συνεχή και δυναμική αλλαγή, η οποία όμως είναι διαχειρίσιμη κατά βάση με τους υπάρχοντες πόρους. Η μορφή αυτή της οργανωσιακής αλλαγής αποφεύγει τις ριζικές και μεγάλης κλίμακας μετατοπίσεις, μέσω της συνεχούς εξέτασης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, της δημιουργίας εργασιακών κινήτρων και της επιβράβευσης της ατομικής και εταιρικής καινοτομίας και ανάπτυξης (Burns, 2004).

Ανεξάρτητα της εννοιολογικής μορφής της οργανωσιακής αλλαγής, τα μοντέλα διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής διαχωρίζονται στο κλασικό μοντέλο του Lewin's, στην κοινωνικοτεχνική και οργανωσιακή προσέγγιση, καθώς και στο μοντέλο του «οργανισμού που μαθαίνει». Το μοντέλο του Lewin's βασίζεται στη συστημική θεωρία και ουσιαστικά ασχολείται με τις δυνάμεις που διατηρούν ή εναλλακτικά «σπάνε» τα ισορροπημένα οργανωσιακά συστήματα (Graetz et al, 2002). Η κοινωνικοτεχνική προσέγγιση βασίζεται, από την άλλη πλευρά, στη σημασία που

έχουν οι ημι-αυτόνομες εργασιακές ομάδες σε έναν οργανισμό, καθώς και ο παράγοντας της εργασιακής τους ικανοποίησης ως κρίσιμη μεταβλητή για την αλλαγή, ενώ η οργανωσιακή θεωρία προσεγγίζει την αλλαγή σε μία συμβουλευτική βάση, η οποία παρέχει εργαλεία για τη διευκόλυνση των μικρών αλλαγών και μετατοπίσεων σε μία επιχείρηση (Cumplings & Worley, 2001). Τέλος, η έννοια του «οργανισμού που μαθαίνει» αναφέρεται στο συμμετοχικό μάνατζμεντ και στη διασύνδεση των οργανωσιακών μονάδων, όπου η γνώση και οι δεξιότητες θεωρούνται ως σημαντικότεροι πόροι της επιτυχίας και αντίστοιχα ο οργανισμός βελτιώνεται μέσα από μία συνεχή διαδικασία εκμάθησης (Graetz et al, 2002).

Ωστόσο, τα παραπάνω μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής είναι περισσότερο κανονιστικού χαρακτήρα, ενώ τα τελευταία χρόνια μεγάλη βαρύτητα αποδίδεται στην οργανωσιακή αλλαγή μέσω των μοντέλων της «λιτής παραγωγής» (lean production) και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM). Η «λιτή παραγωγή» βασίζεται στο αξίωμα των μηδενικών αποβλήτων και ελαττωμάτων μέσω της συνολικής ενοποίησης όλων των οργανωσιακών συστημάτων, όπου με τη συνεχή παροχή κινήτρων οι εργαζόμενοι οδηγούν σε συνεχή βελτίωση τον οργανισμό, βάσει της φιλοσοφίας της ποιότητας και της ελάχιστης σπατάλης (Head, 1997). Χαρακτηριστικό παράδειγμα της αλλαγής αυτής είναι ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας, από όπου ξεκίνησε και αυτή η θεωρία, όπου η ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων και των αποβλήτων είναι ικανή να οδηγήσει στην απόκτηση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η TQM σχετίζεται με τις αρχές της «λιτής παραγωγής», με μεγάλες επιρροές από τη βιομηχανία της Ιαπωνίας που υιοθετήθηκε από το Δυτικό κόσμο, και εφαρμόζεται ως ένα συνολικό σύστημα που ενσωματώνει πλήρως τόσο τις ανάγκες των εργασιακών ομάδων όσο και τις απαιτήσεις των καταναλωτών (Biech, 2007).

Τα πιο σύγχρονα μοντέλα διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής είναι αυτά που αναφέρονται στον επιχειρηματικό ανασχεδιασμό των διαδικασιών, στην υιοθέτηση της άριστης πρακτικής και στην οργάνωση βάσει της υψηλότερης δυνατής αποδοτικότητας (Ford et al, 2008). Και οι τρεις αυτές προσεγγίσεις βασίζονται στην ανάπτυξη και αναδιάρθρωση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών και στην οικοδόμηση ισχυρής δέσμευσης από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, μέσω των οποίων επέρχεται η επιθυμητή αλλαγή και η επίτευξη ανταγωνιστικότητας.

Σε γενικότερους όρους, τα βασικότερα στοιχεία της οργανωσιακής αλλαγής, τα οποία εντοπίζονται σε κάθε αντίστοιχη προσπάθεια και αποτελούν προσδιοριστικές μεταβλητές της επιτυχίας ή της αποτυχίας, είναι (Gill, 2003):

- ✓ Ο στόχος και τα μέτρα της αλλαγής
- ✓ Το στυλ της ηγεσίας για και κατά τη διάρκεια της αλλαγής
- ✓ Η εστίαση, και
- ✓ Η παρακίνηση και κινητοποίηση για την αλλαγή.

Τέλος, όλες οι προαναφερθέντες προσεγγίσεις και μοντέλα διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, ουσιαστικά, διαχωρίζονται σε δύο βασικές θεωρίες, τη θεωρία της οικονομικής αξίας που οδηγεί την αλλαγή (Theory E – economic value-driven change) και στη θεωρία της οργανωσιακής ικανότητας (Theory O – organizational capability-driven change) (Beer & Noehria, 2003). Στην πρώτη περίπτωση η αλλαγή βασίζεται σε διαχείριση της αλλαγής μέσω σκληρών και σχετικά άκαμπτων συστημάτων, ενώ στη δεύτερη περίπτωση σε περισσότερο ορθολογικά συστήματα, τα οποία ενσωματώνουν πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό, τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και την αναμόρφωση του στυλ της ηγεσίας. Στο πλαίσιο αυτό της Theory O, η οργανωσιακή ταυτότητα και το στυλ της ηγεσίας σε έναν οργανισμό είναι καίρια υπό εξέταση ζητήματα σε μία διαδικασία αλλαγής, όπως εξετάζεται και παρακάτω.

1.4 Κουλτούρα και οργανωσιακή ταυτότητα

Κατά τα προηγούμενα χρόνια έχει αποδοθεί πλήθος εννοιολογικών προσεγγίσεων στην οργανωσιακή ταυτότητα, η οποία θεωρείται ως ένα αυτό-περιγραφικό κοινωνικό σύστημα που αντιπροσωπεύει έναν οργανισμό ως οντότητα. Υπό έναν περισσότερο δημιουργικό ορισμό, η οργανωσιακή ταυτότητα είναι εκείνος ο παράγοντας που γίνεται αντιληπτός ως ένα χαρακτηριστικό του οργανισμού και είναι εμπειρικά παρατηρήσιμη μέσω των διακριτών αξιώσεων των μελών του στην ερώτηση «ποιοι είμαστε σαν οργανισμός» (Whetten, 2006). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν πως η ταυτότητα πρωταρχικά εντοπίζεται κυρίως στις προσωπικές απόψεις και αντιλήψεις που μοιράζονται διασυλλογικά και διαμοιράζονται από τα μέλη ενός οργανισμού,

χρησιμεύοντας ως μία αυτοπεριγραφή του οργανισμού και πληρώντας μία ενοποιητική λειτουργία (Chreim, 2005). Ωστόσο, εκτός της λειτουργίας αυτής, η οργανωσιακή ταυτότητα αναφέρεται και σε περισσότερο λειτουργικές και πρακτικές διαδικασίες ενός οργανισμού, δημιουργώντας μία αιτιολογική βάση για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις μελλοντικές εφαρμοζόμενες στρατηγικές (Seidl, 2005).

Το καθοριστικότερο στοιχείο, λοιπόν, της οργανωσιακής ταυτότητας είναι η κεντρική, διακριτή και σταθερή αντίληψη σχετικά με το χαρακτήρα του οργανισμού. Η διασύνδεση αυτή μεταξύ ταυτότητας και εταιρικής εικόνας είναι μία σχέση που βρίσκεται υπό συνεχή διερεύνηση, ειδικά όσο αφορά τις διαδικασίες της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς η εικόνα που έχει ένας οργανισμός προς τα έξω, δηλαδή το πώς τα τρίτα ενδιαφερόμενα μέρη τον αντιμετωπίζουν, συνδέεται στενά με το πώς τα ίδια τα μέλη αντιμετωπίζουν τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται, δηλαδή πώς το πώς διαμορφώνουν την ταυτότητά του (Gioia et al, 2000). Κατά συνέπεια, είναι σχεδόν απίθανο οργανωσιακή κουλτούρα να μη συνδέεται με την οργανωσιακή ταυτότητα. Εν γένει, η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που έχει αποδοθεί στην έννοια της ταυτότητας κατά καιρούς είναι αυτή των Gioia et al (2000), οι οποίοι την ορίζουν ως «τις συνεπείς και στοχευμένες παραστάσεις ενός οργανισμού που τονίζονται μέσω της διαχείρισης των εταιρικών συμβόλων και σχεδιάζονται βάσει στρατηγικής για να αναπαριστούν την επιχείρηση στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον».

Είναι λοιπόν προφανές πως σε ένα δυναμικό περιβάλλον, όπως είναι αυτό των σύγχρονων οργανισμών, οι αλλαγές που εισάγονται και εφαρμόζονται από τα ανώτερα στελέχη του έχουν σημαντικές επιδράσεις στον επαναπροσδιορισμό τόσο της οργανωσιακής ταυτότητας όσο και της εταιρικής εικόνας. Έτσι, αν δεν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ στον τρόπο που τα μέλη ενός οργανισμού τον θεωρούν και τον τρόπο που οι τρίτες ενδιαφερόμενες ομάδες τον αντιμετωπίζουν, τότε δεν υπάρχει σημαντική ανάγκη για εφαρμογή αναπροσαρμοζόμενης οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, η οργανωσιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό οδηγείται από άλλες μεταβλητές, όπως είναι το εξωτερικό περιβάλλον, και κατά συνέπεια η ταυτότητα οφείλει επίσης να προσαρμοστεί σε αυτή. Τότε το μάνατζμεντ της οργανωσιακής κουλτούρας στα πλαίσια της επιχείρησης διαδραματίζει ρόλο ζωτικής σημασίας. Συνήθως, μία δημόσια δήλωση για τη μελλοντική εταιρική εικόνα του οργανισμού προς το εξωτερικό του περιβάλλον είναι η απαρχή και για τον προσδιορισμό της

ταυτότητάς του. Ο προσδιορισμός της ταυτότητας προσδιορίζεται από τρεις κύριους παράγοντες, την αίσθηση της αυτοκριτικής, την προώθηση του διαλόγου αναφορικά με τη μελλοντική ταυτότητα και την υιοθέτηση μίας ορθολογικής στάσης (Brown & Starkley, 2000). Ειδικά για την επίτευξη του τελευταίου σκοπού, η επικοινωνία σε έναν οργανισμό διαδραματίζει κομβικό ρόλο, καθώς είναι αυτή η οποία είναι υπεύθυνη για τη μετάδοση των κατάλληλων μηνυμάτων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Παρακάτω, παρουσιάζονται ορισμένες πρακτικές περιπτώσεις προσδιορισμού της οργανωσιακής ταυτότητας κατά τη διάρκεια αντιστοίχισης της στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε μία πρώτη έρευνα των Dutton & Dukerich (1991), οι οποίοι διερεύνησαν τις προσπάθειες των αρχών του Λιμεναρχείου New Jersey της Νέας Υόρκης ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να προσαρμοστεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εποχής, εξετάστηκε εμπειρικά η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής ταυτότητας και των μεταβλητών των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο κατά την περίοδο της αλλαγής. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν μία ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ταυτότητας και του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα μέλη του οργανισμού τις αντιλήψεις των εξωτερικών ομάδων ενδιαφέροντος, δηλαδή την εταιρική εικόνα, η οποία με τη σειρά της φαίνεται ότι επηρεάζει εξίσου σημαντικά την ατομική συμπεριφορά αλλά και τις στρατηγικές δράσεις των ιθυνόντων. Η σημαντικότερη διαπίστωση της έρευνας ήταν πως όταν οι αντιλήψεις των τρίτων διαφέρουν από τις αντιλήψεις των μελών του οργανισμού, τότε τα μέλη του αμφισβητούν τόσο τις προσωπικές τους πεποιθήσεις για αυτόν όσο και την ιδιότητά τους. Οι Reger et al (1994) επέκτειναν στη σχέση αυτή, παρατηρώντας πως σε επιχειρήσεις όπου έγιναν προσπάθειες εισαγωγής δραστικών αλλαγών, όπως η εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην παραγωγή, υπήρξε ανάγκη ταυτόχρονης αλλαγής και στην ταυτότητά τους. Κατέστη, λοιπόν, προφανές πως ο μόνος τρόπος επιτυχούς εφαρμογής ριζοσπαστικών αλλαγών είναι η παράλληλη εφαρμογή ριζικών μετατοπίσεων της οργανωσιακής ταυτότητας με κατεύθυνση από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, δηλαδή τους μάνατζερ, προς τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, δηλαδή τους εργαζομένους.

Εμπειρική υποστήριξη για τη διασύνδεση μεταξύ της οργανωσιακής ταυτότητας και της οργανωσιακής κουλτούρας παρουσιάζεται και στη μελέτη των Gioia & Thomas (1996), οι οποίοι εξέτασαν τις προσπάθειες στρατηγικής μεταβολής της κουλτούρας σε

ένα μεγάλο δημόσιο πανεπιστήμιο, αποδεικνύοντας πως η ταυτότητα του πανεπιστημίου ήταν ιδιαίτερα ευέλικτη και προσαρμοστική στις αλλαγές των εξωτερικού περιβάλλοντος, γεγονός που διευκόλυνε σημαντικά τις προσπάθειες για υιοθέτηση νέων στρατηγικών. Ομοίως, οι Elsbech & Kramer (1996) εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο σπουδαστές των 20 μεγαλύτερων οικονομικών πανεπιστημίων αντιδρούν σε κινδύνους που σχετίζονται με την οργανωσιακή ταυτότητα των πανεπιστημίων τους, δείχνοντας πως οι αντιλήψεις των τρίτων είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επαναπροσδιορισμού της ταυτότητας σε έναν οργανισμό.

Σε άλλη έρευνα, οι Corley & Gioia (2004) εξέτασαν τη διεθνή εταιρία παροχής τεχνολογικών υπηρεσιών Bozco κατά την περίοδο μίας έντονης διαδικασίας επαναπροσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία προήλθε από την ανάγκη αναδιάρθρωσης λόγω του έντονου ανταγωνισμού του κλάδου από νεοσύστατες επιχειρήσεις. Οι μάνατζερ της επιχείρησης, σε μία προσπάθεια να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική της εταιρίας, εξαγόρασαν μικρότερες επιχειρήσεις με σκοπό να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας. Οι ερευνητές, εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ των προσπαθειών αυτών αλλαγής της στρατηγικής και των αλλαγών της οργανωσιακής ταυτότητας, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως το μάνατζμεντ της οργανωσιακής κουλτούρας οφείλει να εστιάζει στην αντιμετώπιση της ασάφειας των στόχων της αλλαγής, καθώς και το αίσθημα ανασφάλειας που διακατέχει τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια αυτών των χρονικών περιόδων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως οι προσπάθειες διασύνδεσης της αλλαγής του οργανισμού και της αλλαγής της ταυτότητά του προέρχονται από τα ανώτερο διοικητικά επίπεδα και κατευθύνονται προς στα κατώτερα με ιεραρχική μορφή, και για το λόγο αυτό η τελική επιτυχία κρίνεται και προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες του μάνατζερ και την καταλληλότητα του στυλ ηγεσίας που υιοθετείται κατά περίπτωση, όπως αναλύεται στο ακόλουθο υποκεφάλαιο.

1.5 Ο ρόλος της ηγεσίας στον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας

Όπως προαναφέρθηκε, ο ρόλος της ηγεσίας στη διαδικασία του προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας και στην αναδιαμόρφωση της οργανωσιακής ταυτότητας είναι εξαιρετικά σημαντικός και αποτελεί μία από τις βασικότερες προσδιοριστικές μεταβλητές του βαθμού επιτυχίας των επιχειρησιακών στρατηγικών που τίθενται σε εφαρμογή σε απάντηση της αντιστοίχισης στο εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Η διαθεσιμότητα βασικών ικανοτήτων κατά την εφαρμογή του μάνατζμεντ έχει διασυνδεθεί πολλάκις στο παρελθόν με την επιτυχή οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ η έλλειψη κατανόησης των τεχνικών διοίκησης και η ανικανότητα τροποποίησης του στυλ διαχείρισης, του στυλ ηγεσίας και των οργανωσιακών λειτουργιών αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως σημαντικά εμπόδια για την επιτυχία (Bossidy & Charan, 2002). Άλλα σημαντικά εμπόδια για μία επιτυχημένη προσαρμογή στην σαφή επιστημονική οργανωσιακή κουλτούρα που εντοπίζονται στη διεθνή έρευνα είναι η ανικανότητα του μάνατζερ να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους, οι φτωχές επικοινωνιακές δεξιότητες, καθώς και η αποτυχία του να εντοπίσει, να ανταμείψει και να επιβραβεύσει τους εργαζόμενους που προσπαθούν είναι αποδοτικοί (Kotter, 1996; Ulrich, 1998). Οι σκέψεις και οι δεξιότητες των ηγετών σε μία περίοδο προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας εκδηλώνονται με αντίστοιχες δράσεις και αντανακλώνονται στην εφαρμογή κατάλληλων δομών και διαδικασιών, οι οποίες ενισχύουν ή εμποδίζουν τον επιτυχή προσδιορισμό και εφαρμογή της κουλτούρας.

Οι υπάρχουσες θεωρίες της ηγεσίας που ανταποκρίνονται στο μάνατζμεντ της οργανωσιακής κουλτούρας αναφέρονται σε συμπεριφορικές προσεγγίσεις, σε θεωρίες προσωπικών γνωρισμάτων και άλλες πιο σύγχρονες πρακτικές. Ίσως μία από τις αποτελεσματικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας κατά τη διάρκεια της εφαρμογής μοντέλων επιχειρησιακής κουλτούρας είναι η θεωρία των προσωπικών γνωρισμάτων του ηγέτη, όπως διαφαίνεται στη διεθνή βιβλιογραφία. Η θεωρία αυτή χαρακτηρίζεται από μία προσπάθεια προσδιορισμού μίας σειράς ψυχολογικών και γνωστικών γνωρισμάτων που έχουν όλοι οι επιτυχημένοι ηγέτες. Παρά την ασυμφωνία των ερευνητών στον προσδιορισμό των κατάλληλων γνωρισμάτων του επιτυχημένου

ηγέτη, υπάρχουν ορισμένα εξ αυτών τα οποία φαίνεται να είναι πιο καίρια. Τα γνωρίσματα αυτά είναι η εποπτική ικανότητα, η ανάγκη για επίτευξη των στόχων, η υψηλή νοημοσύνη, η αποφασιστικότητα, η αυτοπεποίθηση και η πρωτοβουλία (Hies et al, 2006; Bass; 1990). Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτές της συμπεριφορικής προσέγγισης προτείνουν άλλα στυλ, με συχνότερα το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ, ανάλογα με τη ριζοσπαστική ή αναπτυξιακή μορφή των διαδικασιών διοίκησης σε κάθε οργανισμό (Lussier & Achua, 2007). Βέβαια, οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις προτείνουν πως ο χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός υιοθετεί ένα μετασχηματιστικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (Gilley & Maycunich, 2000).

Σε μία συμπεριφορική προσέγγιση του κατάλληλου υποδείγματος ηγεσίας, οι Gilley et al (2009) εξετάζουν 552 σπουδαστές επιπέδου MBA και διδακτορικού στη διοίκηση επιχειρήσεων μέσω συνέντευξης, καταδεικνύοντας πως τα σημαντικότερα προσωπικά γνωρίσματα ενός ηγέτη για να διαχειριστεί αποτελεσματικά την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η καθοδήγηση, η αποτελεσματική επικοινωνία, η παρότρυνση συμμετοχής, η παρακίνηση, η υποκίνηση, η επιβράβευση και η προώθηση της ομαδικής εργασίας. Μάλιστα, οι ερευνητές υποστηρίζουν πως τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι η καλή επικοινωνία και η αποτελεσματική υποκίνηση, αν και ο κοινός κίνδυνος για όλα τα παραπάνω είναι η αδυναμία των μάνατζερ να αναγνωρίσουν τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων κατά τη διάρκεια και μετά τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας.

Από την άλλη πλευρά, ο Bennis (2000) υποστηρίζει πως το κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι το συμμετοχικό, το οποίο βασίζεται στη συμμετοχή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μέσω ομαδικής εργασίας, στον υψηλό βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στο σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών, στη συνεργασία και στο δημοκρατικό διάλογο. Η συμμετοχή αυτή οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτερων στελεχών, καθώς και σχέσεις δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων και των οργανωσιακών στόχων, διαπίστωση που αντανάκλαται και στην αναδιαμόρφωση της οργανωσιακής ταυτότητας (Beer & Nohria, 2000). Μάλιστα, ο Bennis (2000) σημειώνει πως το σύγχρονο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων απαιτεί μακροχρόνια δέσμευση από τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της συμμετοχικής ηγεσίας.

Παραδείγματα αποτελεσματικών στυλ ηγεσίας σε διαδικασίες προσδιορισμού της οργανωσιακής καταγράφονται πολλάκις στη διεθνή βιβλιογραφία και περισσότερο στην καθημερινή οργανωσιακή πρακτική. Ο Yeakey (2002) σε μία έρευνα στρατιωτικών μονάδων των ΗΠΑ κατά την προηγούμενη δεκαετία, όπου η είσοδος μεγάλου αριθμού στρατευόμενων μικρής ηλικίας και διαφορετικής πολιτιστικής και κοινωνικής προέλευσης λόγω των αυξανόμενων αναγκών σε στρατεύματα σε εκείνη την περίοδο, απέδειξε πως η επιτυχημένη οργανωσιακή διάταξη των στρατιωτικών μονάδων επήλθε μέσω της υιοθέτησης από τους αξιωματούχους ενός στυλ συμμετοχικής ηγεσίας. Παραδειγματικά, ο γνωστός διοικητής του αμερικάνικου ναυτικού D.M. Abrashoff ανέφερε πως με την αποτελεσματική επικοινωνία του με όλα τα μέλη των πληρωμάτων για τα οποία ήταν υπεύθυνος, ακόμα και αυτών των χαμηλότερων βαθμίδων, ήταν σε θέση να βελτιώσει σημαντικά το ηθικό τους και να καταφέρει να εμψυχήσει ομαδικό πνεύμα στα πληρώματα, το οποίο ήταν σύμφωνο με τις νέες στρατηγικές επιδιώξεις και τη νέα οργανωσιακή ταυτότητα του αμερικάνικου στρατού.

Ένα άλλο παράδειγμα επιτυχημένου συμμετοχικού στυλ ηγεσίας κατά τη διαδικασία προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας εντοπίζεται στην εταιρία Royal Dutch/Shell στα μέσα της δεκαετίας του 1990, όταν οι μάνατζερ της διαπίστωσαν πως οι δραστηριότητες της εταιρίας οι οποίες χαρακτηρίζονταν από υψηλό βαθμό ετερογένειας δεν πληρούσαν πλέον τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μετά από μία ανεπιτυχή προσπάθεια να αλλάξουν την οργανωσιακή δομή με μία προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down approach), ενισχύοντας τις αρμοδιότητες των υψηλόβαθμων στελεχών, στη συνέχεια αποφάσισαν να επιχειρήσουν αντίστροφο στρατηγικό πλάνο διαδικασιών, δημιουργώντας εργασιακές μονάδες με ανάθεση των σημαντικότερων καθηκόντων στους υπεύθυνους κάθε ομάδας και ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα ήταν η αύξηση της ανταπόκρισης της αγοράς, η βελτίωση του συνολικού κέρδους και η επίτευξη μεγάλων κερδών για τους μετόχους (Tizard, 2002).

Προς αυτήν την κατεύθυνση, οι Silverstone & Wang (2001) εξετάζοντας στυλ ηγεσίας στις μεγαλύτερες εταιρίες της Ταϊβάν κατά την προηγούμενη δεκαετία, όπου το οικονομικό περιβάλλον στην περιοχή επήλθε δραματικών αλλαγών με την έλευση και μετέπειτα αντιμετώπιση της χρηματοπιστωτικής κρίσης, απέδειξαν πως οι μάνατζερ

που είχαν υιοθετήσει ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας επέφεραν σημαντικά θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα των αντίστοιχων επιχειρήσεων, η οποία μετρήθηκε βάσει του αριθμού απουσιών, του κύκλου εργασιών, της ποιότητας εργασίας, του κέρδους και των παραγόμενων μονάδων. Συμπερασματικά και δεδομένων των προαναφερθέντων παραδειγμάτων και εμπειρικών αποτελεσμάτων, η ηγεσία διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή επιτυχημένης οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι, επίσης, προφανές, πως κατά τη διαδικασία προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, οι ηγέτες έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές δυσκολίες και να αποδομήσουν πολλά εμπόδια, και για το λόγο αυτό, όσο περισσότερο έχουν την ικανότητα να προσαρμόζουν το στυλ διαχείρισης και ηγεσίας τόσο πιο αποτελεσματικοί θα είναι για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

1.6 Βήματα της διοίκησης για τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής κουλτούρας

Η υιοθέτηση σύγχρονων μοντέλων επιχειρησιακής κουλτούρας στους οργανισμούς σκοπεύει στο μετασχηματισμό συγκεκριμένων διαδικασιών σε νέες ανώτερες. Η συγκεκριμένη διαδικασία λαμβάνει χώρα σταδιακά και βάση συγκεκριμένου σχεδίου. Ο Brown (1995) προσδιόρισε τα βήματα προσδιορισμού της κουλτούρας ως εξής:

Βήμα 1: Αξιολόγηση της κατάστασης του οργανισμού και προσδιορισμός των στόχων και της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα πρέπει να ακολουθηθεί

Βήμα 2: Ανάλυση της υπάρχουσας κουλτούρας και σχεδιασμός της νέας εφόσον είναι επιθυμητό

Βήμα 3: Ανάλυση της απόστασης ανάμεσα στα υπάρχοντα δεδομένα και στα επιθυμητά

Βήμα 4: Ανάπτυξη σχεδίου για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής κουλτούρας

Βήμα 5: Εφαρμογή του σχεδίου

Βήμα 6: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Τα μέσα για την επιτυχία της διαδικασίας προσδιορισμού της επιχειρησιακής κουλτούρας αποτελούνται από συνδυασμός των ακόλουθων συστατικών:

- ✓ Ανανέωση των διαδικασιών επιλογής προσωπικού ώστε το ανθρώπινο προσωπικό να μπορεί να υποστηρίξει το νέο μίγμα επιχειρησιακής κουλτούρας
- ✓ Ανανέωση των μορφών επικοινωνίας στο εσωτερικό του οργανισμού και εστίαση στην αποδοχή των νέων αξιών και πεποιθήσεων του οργανισμού
- ✓ Υιοθέτηση συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης με τα οποία η εναρμόνιση με τη νέα κουλτούρα θα ενθαρρύνεται και θα ανταμείβεται
- ✓ Στην πράξη εφαρμογή των νέων αξιών και πεποιθήσεων καθετοποιημένα από το σύνολο του στελεχικού και μη δυναμικού επιχειρησιακή κουλτούρα
- ✓ Χρήση συμβόλων, συνθημάτων και εργαλείων που σηματοδοτούν την επιχειρησιακή αλλαγή

Μια θεώρηση η οποία είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις διαδικασίες της αλλαγής κουλτούρας προβάλλεται από τον Beer (2000). Η θεωρία του Beer περιλαμβάνει επτά αρχές οι οποίες κωδικοποιούνται ως εξής:

- ❖ Απόφαση για την ανάληψη ενεργειών για αλλαγή κουλτούρας
- ❖ Ανάπτυξη και σχεδιασμός της νέας στρατηγικής
- ❖ Προσδιορισμός των οργανωτικών εμποδίων για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής
- ❖ Ευθυγράμμιση της νέας στρατηγικής με το όραμα του οργανισμού
- ❖ Επικοινωνία και τοποθέτηση των εμπλεκομένων στη διαδικασία της αλλαγής σε κίνηση
- ❖ Εφαρμογή της νέας στρατηγικής
- ❖ Παρακολούθηση της εφαρμογής της και εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων

Με βάση την παραπάνω θεώρηση η αλλαγή κουλτούρας δημιουργείται και εφαρμόζεται από τα πάνω προς τα κάτω. Η ανώτερη διοίκηση των οργανισμών είναι ο παράγοντας που έχει την καλύτερη εικόνα για τις απαραίτητες αλλαγές και ως εκ τούτου είναι και ο αρχιτέκτονας της νέας στρατηγικής βάσει του σχεδίου που καταστρώνει. Βέβαια δε θα πρέπει να παραβλέπεται ο ρόλος των κατώτερων στελεχών της διοίκησης των οργανισμών που δρουν συμβουλευτικά ώστε να μην απομακρύνεται το σχέδιο για τη νέα κουλτούρα από τις δυνατότητες του οργανισμού.

Κεφάλαιο 2

Εργασιακή ικανοποίηση

2.1 Εργασιακή ικανοποίηση: Εννοιολογική προσέγγιση

Ο όρος της εργασιακής ικανοποίησης αναφέρεται στο προσωπικό αίσθημα της ικανοποίησης, το οποίο λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης στην εργασία, και διαχωρίζεται από την απλή συναισθηματική κατάσταση που συνοδεύει την επίτευξη ενός στόχου (Hammer & Organ, 1978). Η εργασιακή ικανοποίηση προσεγγίσθηκε εννοιολογικά για πρώτη φορά από τον Herzberg (1935), ο οποίος περιέγραψε την ικανοποίηση από την εργασία ως «οποιοδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλεί ένα άτομο να δηλώνει ειλικρινά πως είναι ικανοποιημένο από τη δουλειά του».

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία ψυχολογική κατάσταση πολυεπίπεδη, καθώς εξαρτάται από τη δράση πολλών παραγόντων και επιδρούμενων μεταβλητών. Συνήθως, συνδέεται με την ίδια τη φύση της εργασίας, με το μισθό, την αναγνώριση, τις ευκαιρίες εξέλιξης και τις σχέσεις που αναπτύσσονται με τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους (Mullins, 2007). Ωστόσο, όλα τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται την εργασιακή ικανοποίηση με ένα καθολικό τρόπο, καθώς κάθε παράγοντας επιδρά διαφορετικά ανάλογα με τις συνθήκες, την προσωπικότητα του εργαζόμενου και το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Οι Rue & Byars (2003), αναφέρουν πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει τρεις σημαντικές διαστάσεις που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

- Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στο συναίσθημα που έχει ένα άτομο από την εργασία του, το οποίο μπορεί να συναχθεί αλλά δεν είναι εύκολα παρατηρήσιμο
- Συχνά καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα από την εργασία ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις αντίστοιχες προσδοκίες, οδηγώντας σε αυξημένο βαθμό δέσμευσης ως προς την εκπλήρωση των τυπικών καθηκόντων.

- Ο όρος της εργασιακής ικανοποίησης και των εργασιακών συμπεριφορών συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, καθώς και οι δύο αναφέρονται στον αποτελεσματικό προσανατολισμό ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του.

Ωστόσο, οι Kreitner & Kinicki (1995), επισημαίνουν πως η εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται από τις εργασιακές συμπεριφορές, αποτελώντας μία περισσότερο δυναμική έννοια και αντανακλώντας όχι μόνο την προδιάθεση του ατόμου αλλά το συνολικό του αίσθημα προς την εργασία του. Μία από τις σημαντικότερες διαχρονικά θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτή του Spector (1997), ο οποίος την περιγράφει ως τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αισθάνονται όχι μόνο για τη θέση εργασίας τους αλλά και για τις διαφορετικές πτυχές της. Η ολιστική αυτή προσέγγιση υποστηρίζεται από τους Ellickson & Logsdon (2002), οι οποίοι συνδέουν την ικανοποίηση από την εργασία με το βαθμό που οι εργαζόμενοι τους αρέσει η δουλειά τους, καθώς και από τον Politis (2001), ο οποίος υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία συναισθηματική αντίδραση προς τις διάφορες διαστάσεις της εργασίας.

Επιπλέον, ο Reilly (1991), αναφέρει πως η ικανοποίηση αυτή επηρεάζεται σημαντικά όχι μόνο από τη στάση του ατόμου προς την εργασία του, αλλά και από την αντίληψη που διατηρεί προς αυτήν, ενώ ο Al-Hussami (2008), καθορίζει πως, στην πράξη, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται καθοριστικά από τις προσδοκίες του εργοδότη προς τον εργαζόμενο σε σχέση με τα τυπικά και άτυπα καθήκοντα της δουλειάς του. Οι Greenberg & Baron (1995), επισημαίνουν πως η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα πολυσύνθετο φαινόμενο, το οποίο κατ' αρχήν επηρεάζεται από τους παράγοντες του μισθού, του εργασιακού περιβάλλοντος, της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και του βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης.

Συνοπτικά, πληθώρα ορισμών και θεωρητικών προσεγγίσεων έχουν προταθεί κατά καιρούς για την έννοια και τις πρακτικές της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία αποτελεί ένα ζήτημα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Υπό το πρίσμα αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με μία σειρά οργανωσιακών φαινομένων, όπως είναι η παρακίνηση, η απόδοση, η ηγεσία, η εργασιακή συμπεριφορά, το άγχος, η ηθική στην εργασία και η διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων. Συνεπώς, η σύγχρονη έρευνα προσανατολίζεται προς τον εντοπισμό εκείνων των παραγόντων και των συστατικών που επηρεάζουν το

επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, προσμετρώντας παράλληλα το ειδικό βάρος κάθε μεταβλητής, καθώς και το βαθμό διασύνδεσής της με την παραγωγικότητα και την απόδοση στο χώρο εργασίας.

2.2 Εργασιακή ικανοποίηση και θεωρίες παρακίνησης

Ως παρακίνηση ορίζεται η επίτευξη μίας εσωτερικής κατάστασης, υπό την οποία το άτομο κατευθύνεται προς την ανάπτυξη συγκεκριμένων συμπεριφορών, ενώ η παρακίνηση στο πλαίσιο ενός οργανισμού αναφέρεται σε ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, οι οποίες καθορίζουν τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Pinder, 1984). Παράλληλα, η παρακίνηση αποσκοπεί στην ενεργοποίηση ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, μέσω της ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης και παραγωγικότητας. Άρα, είναι προφανές πως η σχέση μεταξύ παροχής κινήτρων παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης είναι άμεση και για το λόγο αυτό, το ζήτημα της παρακίνησης στο χώρο εργασίας αποτελεί ένα από τα περισσότερο διερευνημένα θέματα στο χώρο της ψυχολογίας και της επικοινωνιολογίας, έχοντας σαφείς προεκτάσεις στις σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Για την αποσαφήνιση του ζητήματος παρακίνησης στο χώρο εργασίας, έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες, εστιάζοντας είτε σε οικονομικά είτε σε κοινωνικά κίνητρα. Βέβαια, έχει αποδειχθεί πως πλέον η παροχή μη οικονομικών κινήτρων για την ενίσχυση της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς είναι αποτελεσματικότερη σε σχέση με την προσήλωση στην ανταμοιβή αποκλειστικά μόνο μέσω υλικών αποδοχών (Dunham, 1989). Υπό αυτό το πρίσμα, οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις, οι οποίες αντιμετωπίζουν ολιστικά το θέμα της εργασιακής παρακίνησης, είναι αυτές που εστιάζουν στην κάλυψη των ανθρωπίνων αναγκών, καθώς και νεότερες θεωρήσεις, οι οποίες ενσωματώνουν και άλλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται είτε με την ίδια τη φύση της εργασίας είτε με ιδιαίτερα γνωρίσματα του εργαζόμενου.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow είναι αυτή που, ίσως, έχει επηρεάσει περισσότερο από όλες το θεωρητικό και πρακτικό πεδίο της παρακίνησης. Η προσέγγιση αυτή ορίζει πως η παρακίνηση του ατόμου προέρχεται από τη σταδιακή

κάλυψη των αναγκών του, οι οποίες ιεραρχούνται βάσει της σημαντικότητάς τους σε βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης (Maslow, 1954). Έτσι, ένας εργαζόμενος παρακινείται να αποδίδει περισσότερο καθώς οι ανάγκες του αυτές ικανοποιούνται, μέσω της παροχής αντίστοιχων κινήτρων.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg υποθέτει πως απόδοση και ικανοποίηση του ατόμου προέρχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι στο χώρο εργασίας τον οδηγούν να αναλαμβάνει ανάλογες συμπεριφορές (Herzberg, 1966), ενώ η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland υποστηρίζει πως οι τρεις βασικές ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία είναι η ανάγκη επίτευξης στόχων, δημιουργίας δεσμών και εξουσίας (McClelland, 1975). Σε συνάρτηση με τις θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις, έχουν αναπτυχθεί και άλλες θεωρίες κατά καιρούς, με σημαντικότερες αυτών των προσδοκιών (Vroom, 1964) και της δικαιοσύνης (Adams, 1963).

Παρόλας τις τυχόν διαφοροποιήσεις που υφίστανται ανάμεσα στις θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις, το κοινό σημείο που τις διέπει είναι η σχέση μεταξύ παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Με άλλα λόγια, όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει τα κατάλληλα κίνητρα, τα οποία ικανοποιούν τις προσωπικές του ανάγκες στο χώρο εργασίας, τότε τείνει να είναι περισσότερο παραγωγικός, λειτουργώντας όχι προς όφελος του εαυτού του αλλά και προς το συμφέρον ολόκληρου του οργανισμού (Johnson, 2004). Συνοπτικά, αξίζει να σημειωθεί πως οι θεωρίες παρακίνησης έχουν επηρεάσει καίρια την έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς ένα μεγάλο μέρος των εργαλείων και ερωτηματολογίων που εφαρμόζονται σήμερα για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία βασίζονται στις έννοιες και τις διαστάσεις των θεωριών αυτών.

2.3 Μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται σήμερα ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ενός οργανισμού, στο πλαίσιο των νέων διαχειριστικών πρακτικών, οι οποίες βασίζονται στη διαπίστωση πως το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το σημαντικότερο πόρο και την κρισιμότερη πηγή

απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης έγκειται και στις εξαιρετικά αρνητικές επιπτώσεις της μη ικανοποίησης από την εργασία, όπως είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης και πιστότητας στους οργανωσιακούς στόχους, τα αυξημένα ποσοστά απουσίας από την εργασία και η παροχή μη ποιοτικών υπηρεσιών. Τα προηγούμενα χρόνια έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία έχουν κατά κύριο λόγο βασιστεί στις θεωρίες παρακίνησης, προσθέτοντας, ωστόσο, νέα στοιχεία και δεδομένα που προέκυψαν από τη συνεχή έρευνα.

Αρχικά, σύμφωνα με τον Spector (1997), η εργασιακή ικανοποίηση χαρακτηρίζεται από τρεις σημαντικές διαστάσεις. Πρώτον, οι οργανισμοί θα πρέπει να καθοδηγούνται από τις ανθρώπινες αξίες και να προσανατολίζονται προς την εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων τους. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα κρίσιμο δείκτη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, καθώς υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης συνεπάγονται μία καλή συναισθηματική και ψυχική κατάσταση. Δεύτερον, η εργασιακή συμπεριφορά εξαρτάται από την αντίστοιχη ικανοποίηση, επηρεάζοντας όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες του οργανισμού, και, τρίτον, η ικανοποίηση αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείκτη της οργανωσιακής αποδοτικότητας. Συνολικά, η αποτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης αντανακλά ουσιαστικά την αξιολόγηση του οργανισμού, οδηγώντας τον στην οργανωσιακή αλλαγή.

Επιπλέον, σύμφωνα με το μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης των Christen et al. (2006), αυτή αποτελείται από τις ακόλουθες διαστάσεις:

- Τη φύση της εργασίας
- Τις αντιλήψεις σε σχέση με τους εργασιακούς ρόλους
- Την εργασιακή απόδοση
- Την οργανωσιακή απόδοση

Συνεπώς, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, τα εγγενή χαρακτηριστικά της εργασίας και οι αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τα τυπικά και άτυπα καθήκοντά τους, καθώς και με το γενικότερο ρόλο τους μέσα στον οργανισμό, επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση ατομικά, καθορίζοντας, εν τέλει, τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Επιπλέον, σύμφωνα με το μοντέλο των Lawler & Porter (1967), η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από τις εγγενείς (μισθός, πρόσθετες υλικές αμοιβές, bonus) και τις εξωγενείς ανταμοιβές (δυνατότητες εξέλιξης, προαγωγή, έπαινος), οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Το βασικό σημείο του μοντέλου αυτού είναι η υπόθεση πως οι εγγενείς και εξωγενείς ανταμοιβές δεν συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με το απαιτούμενο ύψος των ανταμοιβών που οδηγούν σε ικανοποίηση δεν ταυτίζονται. Έτσι, το επίπεδο ικανοποίησης συνδέεται άμεσα με το βαθμό εργασιακής απόδοσης, το οποίο μπορεί μεν να διαφοροποιείται από εργαζόμενο σε εργαζόμενο αλλά συνολικά οδηγεί στην οργανωσιακή απόδοση.

Ακόμη, βάσει του μοντέλου των Locke & Latham (1990), η θέσπιση υψηλών στόχων απόδοσης και οι υψηλές προσδοκίες των οργανισμών από τους εργαζόμενους τους οδηγούν σε επιτεύγματα, τα οποία με τη σειρά τους αποτελούν τον κρισιμότερο παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Σε μία άλλη προσέγγιση των Rue & Byars (2003), η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τους εξής παράγοντες: το ενδιαφέρον των managers για τους εργαζόμενους, το σχεδιασμό της εργασίας (το εύρος, το βάθος, το ενδιαφέρον και την αντιληπτή αξία), την αποζημίωση, τις συνθήκες εργασίας, τις κοινωνικές σχέσεις, τις αντιληπτές μακροχρόνιες ευκαιρίες ανάπτυξης μέσα και έξω από τον οργανισμό και, τέλος, τις προσωπικές φιλοδοξίες και την ανάγκη επιτευγμάτων. Έτσι, όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, με αποτέλεσμα αν αυτό είναι υψηλό να παρατηρείται υψηλός βαθμός δέσμευσης προς τον οργανισμό, ενώ αν είναι χαμηλό να παρατηρούνται αρνητικές συνέπειες στο χώρο εργασίας, με σημαντικότερες τη χαμηλή απόδοση, την αργοπορία, την απουσία, τις αναποτελεσματικές σχέσεις ή ακόμα και την αποχώρηση.

2.4 Επιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να έχει πολλά και σημαντικά οφέλη, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό. Μία από τις σημαντικότερες θετικές επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, ειδικότερα σε μακροχρόνιο επίπεδο. Οι Saan & Church (2004), σε μία μετά-ανάλυση 301 ερευνών,

βρίσκουν πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται θετικά και σημαντικά με την εργασιακή απόδοση, ενώ η σχέση αυτή γίνεται ακόμα περισσότερο σημαντική σε εργασίες που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο πολυπλοκότητας. Ωστόσο, οι Robert et al. (2000), επισημαίνουν πως υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις υπό τις οποίες η ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερη εργασιακή απόδοση, εκ των οποίων οι δύο σημαντικότερες είναι το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι οι ενδογενείς και εξωγενείς ανταμοιβές εξαρτώνται από την παραγωγικότητά τους, και η δίκαιη κατανομή των ανταμοιβών.

Επιπλέον, ο Weiss (2002), επισημαίνει πως η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης λειτουργεί και αντιστρόφως. Πιο συγκεκριμένα, δεδομένου ότι η παραγωγικότητα ενός οργανισμού αυξάνεται όσο οι χρησιμοποιούμενοι πόροι περιορίζονται για την παραγωγή του ίδιου αποτελέσματος, με την απελευθέρωση αυτή των πόρων, οι διευθυντές έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν υψηλότερους μισθούς και καλύτερες εργασιακές συνθήκες. Έτσι, υψηλότερη ποιότητα στις συνθήκες εργασίας προκαλεί μεγαλύτερη κινητοποίηση για την περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω της ενισχυμένης εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπροσθέτως, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται και με το ρυθμό αποχώρησης από την εργασία (turnover), ο οποίος όταν διευρύνεται πέρα των φυσιολογικών και αναμενόμενων πλαισίων προκαλεί επιπλέον κόστος για έναν οργανισμό. Το επιπλέον αυτό κόστος εξηγείται από τη διατάραξη της φυσιολογικής λειτουργίας του οργανισμού, το έμμεσο κόστος της επιλογής και προσέλκυσης των νέων εργαζομένων, καθώς και το άμεσο κόστος της εκπαίδευσης και κατάρτισης (Shane, 2005). Συνεπώς, η παρακίνηση των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση της ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους ενισχύει το αίσθημα αφοσίωσης και πιστότητας στον οργανισμό, μειώνοντας παράλληλα το ρυθμό αποχώρησης, ο οποίος, βέβαια, εξαρτάται και από τη διαθεσιμότητα της απασχόλησης γενικά.

Μία ακόμα μεταβλητή που συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση είναι η απουσία από την εργασία, διότι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από αυτήν τείνουν να απουσιάζουν, δικαιολογημένα ή όχι, περισσότερες φορές (Robinson, 2002). Όπως συμβαίνει και με το ρυθμό αποχώρησης, ο υψηλός αριθμός απουσιών έχει ιδιαίτερα υψηλό άμεσο και έμμεσο κόστος για τον οργανισμό. Επίσης, έχει αποδειχθεί πως εξαρτάται άμεσα τόσο από την εργασιακή ικανοποίηση όσο και από την αντιληπτή

σημαντικότητα της εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως η εργασία τους είναι κρίσιμη για την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, τείνουν να λαμβάνουν λιγότερες άδειες απουσίας (Ivancevich et al, 2003).

Τέλος, εκτός των προαναφερθέντων επιπτώσεων, η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί και με άλλες μεταβλητές της εργασίας, όπως είναι η ασφάλεια, καθώς όσο πιο αποκινητοποιημένος αισθάνεται ένας εργαζόμενος τόσο περισσότερο πιθανό είναι να δημιουργήσει κάποιο ατύχημα στο χώρο εργασίας (Zohar & Luria, 2005), και η ψυχική και φυσική υγεία των εργαζομένων, καθώς και η διάθεσή τους να μαθαίνουν και να αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα.

Κεφάλαιο 3

Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

3.1 Βασικές έννοιες

Κατά τα τέλη του 20^{ου} αιώνα, σημαντικές εξελίξεις πραγματοποιήθηκαν στο πεδίο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και ιδιαίτερα στον τομέα της αξιολόγησης του προσωπικού και των αντίστοιχων προσεγγίσεων. Οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις άρχισαν μαζικά να συνειδητοποιούν πως ο καθορισμός, ο σχεδιασμός και η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί βασικό στόχο της επιχειρησιακής λειτουργίας. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η εντατικοποίηση των ανταγωνιστικών πιέσεων και οι ραγδαίες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ανάγκασαν πολλές επιχειρήσεις να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, με σκοπό τη βελτίωση της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης και την ενίσχυση της ατομικής παραγωγικότητας.

Ως απόρροια των παραπάνω εξελίξεων, το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης (“performance appraisal”) άρχισε να κερδίζει το ενδιαφέρον τόσο των επαγγελματιών

όσο και των ακαδημαϊκών ερευνητών. Εστιάζοντας στις εννοιολογικές προσεγγίσεις που έχουν επιχειρηθεί κατά τα τελευταία χρόνια, οι Snell & Bohlander (2007) αναφέρουν πως η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία διαδικασία που πραγματοποιείται με τυπικό τρόπο συνήθως από τον άμεσο προϊστάμενο/επόπτη ενός εργαζομένου και είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποστηρίζει τους εργαζομένους να κατανοούν τους εργασιακούς τους ρόλους, τους στόχους και προσδοκίες τους, καθώς και τα μέσα να αυξάνουν την παραγωγικότητά τους. Υπό αυτό το πρίσμα, η διαχείριση της απόδοσης είναι μία επιχειρησιακή διεργασία με απώτερο στόχο την οικοδόμηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να αποδίδουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους.

Επιπλέον, ο Dessler (2012) ορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης ως τον τρόπο εκτίμησης της τρέχουσας ή παρελθοντικής απόδοσης ενός εργαζομένου σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα. Ωστόσο, επισημαίνει πως η εν λόγω διαδικασία προϋποθέτει πως ο εργαζόμενος έχει πλήρη κατανόηση των προτύπων απόδοσης, ενώ αντίστοιχα ο αξιολογητής θα πρέπει να του παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση (“feedback”), ώστε να δημιουργούνται κίνητρα επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης. Επίσης, ο Dessler (2012) εξηγεί πως η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία ολοκληρωμένη οργανωσιακή διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει και ενοποιεί τις επιμέρους λειτουργίες του καθορισμού των στόχων, των τρόπων αξιολόγησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης σε ένα ενιαίο και κοινό σύστημα, με απώτερο στόχο την ευθυγράμμιση των προσωπικών επιδόσεων και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Ο Prasad (2005) καθορίζει πως η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μία διαδικασία σχεδιασμού των προτύπων απόδοσης, αξιολόγησης του βαθμού επίτευξής τους, παροχής ανατροφοδότησης και συμβουλών, με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ο ίδιος συγγραφέας επισημαίνει πως αυτή η διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική διαχείριση της οργανωσιακής απόδοσης, δεδομένου ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο επιχειρησιακό πόρο στη σύγχρονη οικονομία της γνώσης. Ομοίως, ο Cardy (1998) υποστηρίζει πως η αξιολόγηση των εργαζομένων ενσωματώνει τις διαδικασίες της αναγνώρισης, αξιολόγησης και ανάπτυξης της απόδοσής τους στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνονται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα οι οργανωσιακοί στόχοι, ενώ

ταυτόχρονα να επωφελούνται οι εργαζόμενοι σε ότι αφορά την επαγγελματική τους εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη.

Τέλος, σύμφωνα με τους DeNisi & Pritchard (2006), η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία διακριτή, τυπική και επίσημη οργανωσιακή λειτουργία, η οποία συνήθως δεν πραγματοποιείται συχνότερα από μία ή δύο φορές το χρόνο, χαρακτηρίζεται από σαφώς διατυπωμένες διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης και από γνωστοποιημένα κριτήρια που χρησιμοποιούνται κατά την υλοποίηση της διαδικασίας. Στο πλαίσιο αυτό, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να έχουν απόλυτη συνάφεια με τα αντίστοιχα πρότυπα, ώστε να διασφαλίζεται το στοιχείο της οργανωσιακής δικαιοσύνης και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και αξιολογητών. Συμπερασματικά, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα κρίσιμης σημασίας συστατικό της σύγχρονης ΔΑΠ και αποτελεί μία ολοκληρωμένη διαδικασία που ενσωματώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχή εκτέλεσή της και αποσκοπεί ουσιαστικά στην εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης του προσωπικού, αναφορικά με το βαθμό επίτευξης των συνολικών οργανωσιακών στόχων.

3.2 Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης

Οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων συνάδουν με τους αντίστοιχους σκοπούς της σύγχρονης ΔΑΠ, εμπλεκόμενες την εκτίμηση της ατομικής απόδοσης των υπαλλήλων αλλά και την υποστήριξη των καθημερινών και δομικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Levy & Williams (2004), ο γενικός στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της συνολικής αποδοτικότητας μίας επιχείρησης, προσπαθώντας να κινητοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τους εργαζομένους ώστε να καταβάλλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια. Επιπλέον, ο McClelland (1993) υποστηρίζει πως η αξιολόγηση εξυπηρετεί διάφορους στόχους, συμπεριλαμβανομένων του καθορισμού των μισθολογικών απολαβών και άλλων οικονομικών παροχών, του σχεδιασμού των περιγραφών των θέσεων εργασίας, της ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων και της υποστήριξης των διαδικασιών που αφορούν τις προαγωγές.

Παρόλο που τα προηγούμενα χρόνια η αξιολόγηση είχε ως βασικό σκοπό τον καθορισμό των οικονομικών απολαβών ανάλογα με την ατομική παραγωγικότητα, την τελευταία δεκαετία έχει εξελιχθεί σημαντικά, χρησιμεύοντας σε ένα ευρύτερο φάσμα στόχων που αφορούν τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, τη βελτίωση της εσωτερικής οργανωσιακής επικοινωνίας, την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και την παροχή κινήτρων. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διάφορα συστήματα αξιολόγησης για διάφορους λόγους. Οι Thomas & Bretz (1994) αναφέρουν πως ένας από τους βασικότερους λόγους είναι η άσκηση επιρροής στην εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων μέσω της ανατροφοδότησης, σε συνάρτηση με τη δημιουργία μίας δίκαιης αιτιολογικής βάσης σχετικά με τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη ΔΑΠ, όπως είναι η προαγωγή, η μεταφορά σε άλλη θέση εργασίας ή ακόμα και η απόλυση.

Η προηγούμενη βιβλιογραφία έχει αναδείξει τέσσερις διακριτές κατηγορίες στόχων τους οποίους εξυπηρετεί η αξιολόγηση: (1) την υποστήριξη των διοικητικών λειτουργιών, (2) την ανάπτυξη των εργαζομένων, (3) την υποβοήθηση στρατηγικών σκοπών, και (4) τον καθορισμό των εργασιακών και οργανωσιακών ρόλων. Στην πρώτη περίπτωση, οι Cheng & Cascio (2009) υποστηρίζουν πως η αξιολόγηση αποσκοπεί στη διάκριση των εργαζομένων σε ομάδες ανάλογα με την απόδοσή τους και σε σχέση με τους υπόλοιπους, καθώς και στην εκτίμηση της σχετικής συνεισφοράς κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, προκειμένου να λαμβάνονται ορθές διοικητικές αποφάσεις σχετικά με τους μισθούς, τις προαγωγές, τις απολύσεις και άλλα διαχειριστικά ζητήματα. Συνολικά, οι Amba-Rao et al (2000) αναφέρουν πως η αξιολόγηση για διοικητικούς σκοπούς βοηθά τους διευθυντές να λαμβάνουν μία ποικιλία αποφάσεων που σχετίζονται με τη βελτίωση της εργασιακής παραγωγικότητας, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα απόδοσης, την ενίσχυση της διαδικασιών ΔΑΠ, τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων και την ενσωμάτωση των επιθυμητών αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι αναπτυξιακοί στόχοι της αξιολόγησης αφορούν στη βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη (Youngcourt et al, 2007). Παράλληλα, υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις πως η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, όταν η ανατροφοδότηση είναι επαρκής

και συνδυάζεται με την ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης (Nickols, 2007). Έτσι, η παροχή κινήτρων προσωπικής ανάπτυξης μέσω της αξιολόγησης εξοπλίζει τους εργαζομένους με νέες γνώσεις και δεξιότητες, εξυπηρετώντας την επαγγελματική τους εξέλιξη εντός του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, ένας βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι η αποσαφήνιση των εργασιακών ρόλων σε έναν οργανισμό (Pettijohn et al, 2001). Αυτό σημαίνει πως μέσω της αξιολόγησης οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να κατανοήσουν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους που αφορούν τους συγκεκριμένους ρόλους και λειτουργίες που επιτελούν. Έτσι, η βαθύτερη αυτή κατανόηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος και των αξιών, την οικοδόμηση μίας ισχυρής οργανωσιακής ταυτότητας και την ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης (Law & Tam, 2008). Τέλος, η αξιολόγηση εξυπηρετεί και στρατηγικούς σκοπούς, μέσω της λειτουργικής ευθυγράμμισης των οργανωσιακών και προσωπικών στόχων των εργαζομένων, καθώς και μέσω της παροχής πληροφόρησης σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό (Aguinis, 2009). Μάλιστα, ο Law (2007) επισημαίνει πως η αξιολόγηση που διεξάγεται για στρατηγικούς σκοπούς βοηθά τον οργανισμό να συμμορφώνεται με το εργασιακό θεσμικό και νομικό πλαίσιο, ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις διακρίσεις στον εργασιακό χώρο και την παροχή ίσων ευκαιριών απασχόλησης.

3.3 Μοντέλα αξιολόγησης

Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, την κριτική προσέγγιση (judgmental), την προσέγγιση βάσει απόλυτων κριτηρίων (absolute standards) και την προσέγγιση που προσανατολίζεται στα αποτελέσματα (results-oriented) (Dessler, 2012). Στην πρώτη περίπτωση, ο προϊστάμενος αξιολογεί τον εργαζόμενο σε σύγκριση με τους υπόλοιπους βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ή συμπεριφορικών διαστάσεων. Τα σημαντικότερα μοντέλα αξιολόγησης αυτής της κατηγορίας είναι οι γραφικές κλίμακες αξιολόγησης, η κατάταξη, η σύγκριση ζευγών και η αναγκαστική κατανομή. Το πρώτο μοντέλο (graphic rating scales) είναι μία απλή μέθοδος που βασίζεται σε μία κλίμακα διαβάθμισης σύμφωνα με μία σειρά από σημαντικές εργασιακές διαστάσεις υπό

αξιολόγηση, όπως είναι η ηγεσία και η διαχείριση έργου, για κάθε μία από τις οποίες αντιστοιχεί μία κρίση (π.χ. απαράδεκτη, επιδέχεται βελτίωσης, αποδεκτή, αξιέπαινη).

Το μοντέλο κατάταξης (ranking) είναι μία εναλλακτική της προηγούμενης μέθοδος, κατά την οποία οι αξιολογητές κατατάσσουν τους εργαζόμενους βάσει της απόδοσής τους από τον καλύτερο στο χειρότερο και θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, όπως είναι οι προαγωγές (Bratton & Gold, 2012). Επίσης, η μέθοδος αξιολόγησης ανά ζεύγη (paired comparison) τροποποιεί την παραπάνω προσέγγιση ως προς το ότι αντιμετωπίζει το πρόβλημα που αφορά τη διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στο μέσο εύρος της κατανομής. Έτσι, με αυτή τη μέθοδο, ο αξιολογητής συγκρίνει μόνο δύο εργαζόμενους κάθε φορά, έως ότου ολοκληρωθούν όλες οι αμφίδρομες συγκρίσεις όλου του προσωπικού, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας κλίμακας κατάταξης. Τέλος, η αναγκαστική κατανομή (forced distribution) βασίζεται στην κατάταξη των εργαζομένων σύμφωνα με προκαθορισμένα ποσοστά συντελεστών σε τέσσερις ή πέντε κατηγορίες απόδοσης (π.χ. το 5% των εργαζομένων στην κατώτερη κατηγορία απόδοσης, το 25% στην επόμενη και ούτω κάθε εξής).

Η δεύτερη προσέγγιση της αξιολόγησης βάσει απόλυτων κριτηρίων βασίζεται στην ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας και ο προϊστάμενος αξιολογεί τον εργαζόμενο σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης που αντιστοιχούν στην εργασιακή θέση. Τα σημαντικότερα μοντέλα στην περίπτωση αυτή είναι οι λίστες ελέγχου, οι εκθέσεις αναφοράς, η αξιολόγηση βάσει κρίσιμων γεγονότων και οι κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς. Οι λίστες ελέγχου (checklists) περιλαμβάνουν ορισμένες διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης που παρουσιάζονται με τη μορφή προτάσεων, οι οποίες βαθμολογούνται βάσει μίας κλίμακας. Το τελικό αποτέλεσμα είναι μία ενιαία βαθμολογία που χρησιμεύει κυρίως για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (Rothwell, 2012). Οι εκθέσεις αναφοράς (essays) ο αξιολογητής περιγράφει γραπτώς τις δυνάμεις και αδυναμίες κάθε εργαζόμενου, διατυπώνοντας και προτάσεις για τη βελτίωσή τους, ωστόσο αποτελεί μία μέθοδο που δεν χρησιμοποιείται ευρέως, καθώς είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα.

Η αξιολόγηση σύμφωνα με τα κρίσιμα γεγονότα (critical incidents) είναι μία τεχνική που βασίζεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις και συμπεριφορές στην εκάστοτε θέση εργασίας που καθορίζουν κατά πόσον αυτή εκτελείται αποτελεσματικά ή όχι. Τέλος,

οι κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS) αποτελούν μία αρκετά δημοφιλή προσέγγιση (Fletcher et al, 2009). Μία κλίμακα τύπου BARS ορίζει συγκεκριμένα σημεία με συγκεκριμένες συμπεριφορές που διατυπώνονται σε προτάσεις (π.χ. ο εργαζόμενος διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα παράπονα των πελατών) και αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης (π.χ. επιδέχεται βελτίωσης). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η ακρίβεια, η σαφήνεια σε ότι αφορά τα επίπεδα απόδοσης, η ανεξαρτησία των διαστάσεων και η παροχή επαρκούς ανατροφοδότησης (Fletcher et al, 2009).

Η τρίτη προσέγγιση αξιολόγησης βασίζεται πραγματοποιείται με γνώμονα τα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα της εργασίας και όχι συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές. Η πιο διαδεδομένη τεχνική αυτής της μεθόδου είναι ο καθορισμός στόχων (goal setting), σύμφωνα με την οποία καθορίζονται ορισμένοι στόχοι για κάθε εργαζόμενο, ο οποίος στη συνέχεια αξιολογείται βάσει του βαθμού επίτευξής τους (Greguras et al, 2003). Η μέθοδος αυτή συνδέεται άμεσα με την εργασιακή παρακίνηση και είναι κατάλληλη για την αξιολόγηση εργαζομένων που βρίσκονται στην ανώτερη και ανώτατη ιεραρχία του οργανισμού. Συνηθισμένα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε αυτήν την περίπτωση περιλαμβάνουν δείκτες παραγωγικότητας (π.χ. αριθμός πωλήσεων), ποιότητας (π.χ. περιπτώσεις και βαρύτητα λαθών), εργασιακού χρόνου (π.χ. αριθμός απουσιών) και ανάπτυξης (π.χ. συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως τα τελευταία χρόνια μία ιδιαίτερα δημοφιλής μέθοδος αξιολόγησης είναι αυτή των 360⁰, η οποία βασίζεται στην αξιολόγηση των εργαζομένων σύμφωνα με μία ποικιλία πηγών, συμπεριλαμβάνοντας τους τα μέλη της ίδιας ομάδας, τον άμεσο προϊστάμενο και εξωτερικές πηγές (π.χ. πελάτες ή προμηθευτές) (McCarthy & Garavan, 2001). Η αξιολόγηση των 360⁰ υποστηρίζει την αξιολόγηση των εργαζομένων από διαφορετικές σκοπιές, αποδίδοντας έτσι μία ευρύτερη προοπτική των πραγματικών ικανοτήτων τους, ενώ είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την προσωπική επαγγελματική ανάπτυξη, την ανάδειξη ικανών στελεχών και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων αλλά όχι για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων σε σχέση με το προσωπικό.

3.4 Προβλήματα αξιολόγησης

Τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς χαρακτηρίζονται από ορισμένα προβληματικά σημεία. Αρχικά, οι τελικές αξιολογήσεις των προϊσταμένων είναι συχνά μεροληπτικές, καθώς υπόκεινται σε υποκειμενικές κρίσεις ή προκαταλήψεις που απορρέουν από τη γνωστική ή συμπεριφορική τους κατάσταση (Adsit et al, 1994). Σύμφωνα με τους Folger & Kopovsky (1989), οι αξιολογητές συχνά τείνουν να εφαρμόζουν διαφορετικά πρότυπα απόδοσης για κάθε εργαζόμενο, τάση που οδηγεί σε ασυνεπείς, αναξιόπιστες και άκυρες αξιολογήσεις. Για το λόγο αυτό, η εγκυρότητα και αξιοπιστία των κλιμάκων και μεθοδολογιών αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματικότητά τους. Για παράδειγμα, η κλίμακα των 360⁰ αποτελεί ουσιαστικά μία τέτοια προσπάθεια ανάπτυξης ενός έγκυρου εργαλείου αξιολόγησης, το οποίο επιτρέπει τη διασταύρωση των στοιχείων και των επιμέρους βαθμολογιών μέσω της χρήσης πολλαπλών πηγών πληροφόρησης.

Ωστόσο, παρά τις πρόσφατες εξελίξεις αναφορικά με την ανάπτυξη εγκυρότερων εργαλείων αξιολόγησης, η εν λόγω διαδικασία συνεχίζει να δέχεται σημαντικές επικρίσεις. Σύμφωνα με τους Boyd & Kyle (2004), η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο ζήτημα των σύγχρονων οργανισμών, το οποίο συχνά προκαλεί αρνητικές συμπεριφορικές και ψυχολογικές αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων, όπως είναι η αντίδραση, η άρνηση, η επιθετικότητα ή η αποθάρρυνση, ιδιαίτερα όταν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι αρνητικό ή ασυνεπές με την πραγματική συνεισφορά τους στον οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, τα τελευταία χρόνια πολυάριθμες έρευνες έχουν τεκμηριώσει πως οι αντιλήψεις και στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αντίστοιχων συστημάτων (Levy & Williams, 2004). Πράγματι, οι έννοιες της ικανοποίησης από την αξιολόγηση, της δεκτικότητας σε αυτήν και της σκοπιμότητας χρήσης της ανατροφοδότησης έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως από τη σύγχρονη βιβλιογραφία σε αυτό το ερευνητικό πεδίο.

Επιπλέον, κατά τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, οι αξιολογητές συχνά υποπίπτουν σε σημαντικά σφάλματα, εκ των οποίων τα πιο συχνά είναι η υπερβολική αυστηρότητα ή

επιείκεια, η κεντρική τάση, το αποτέλεσμα του «φωτοστέφανου» και η εστίαση στα πρόσφατα γεγονότα (Lunenburg, 2012). Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη περίπτωση, ορισμένοι προϊστάμενοι έχουν την τάση να αξιολογούν τους υφισταμένους τους χειρότερα ή καλύτερα σε σχέση με την πραγματική τους απόδοση, σφάλμα που επηρεάζει περισσότερο τους υπαλλήλους υψηλής απόδοσης και μπορεί να αντιμετωπιστεί με μεθόδους που χρησιμοποιούν απόλυτα πρότυπα απόδοσης ή προσανατολίζονται στα αποτελέσματα της εργασίας. Στη δεύτερη περίπτωση της κεντρικής τάσης (central tendency), ο αξιολογητής είναι απρόθυμος να δώσει πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές βαθμολογίες, με αποτέλεσμα η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων να κατατάσσεται γύρω από το μέσο όρο.

Επίσης, ένα ιδιαίτερα συχνό πρόβλημα είναι το λεγόμενο «φαινόμενο του φωτοστέφανου» (“halo effect”) (Cook & Crossman, 2004). Στην περίπτωση αυτή, ο αξιολογητής επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από μία συγκεκριμένη εργασιακή συμπεριφορά ή από την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους του, με αποτέλεσμα να τον αξιολογεί καλύτερα από ότι θα έπρεπε. Η τάση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι συχνά οι προϊστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν ξεχωριστά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές του εργαζόμενου. Ο Lefkowitz (2000), πραγματοποιώντας μία μετά-ανάλυση 24 ερευνών σχετικά με τα προβλήματα της αξιολόγησης, διαπίστωσε πως η υπερβολικά θετική αξιολόγηση των υφισταμένων σχετίζεται με το «αποτέλεσμα του φωτοστέφανου» και οφείλεται στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Επιπρόσθετα, ένα ακόμη προβληματικό ζήτημα είναι το σφάλμα της εστίασης στα πρόσφατα γεγονότα (“recency”), δηλαδή της τάσης των προϊσταμένων να επικεντρώνονται στα πρόσφατα αποτελέσματα της εργασιακής απόδοσης και να μη λαμβάνουν υπόψη ολόκληρη την προηγούμενη χρονική περίοδο, δεδομένου ότι οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται συνήθως μία ή δύο φορές ετησίως.

Κεφάλαιο 4

Ο σύγχρονος ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

4.1 Οι ιδιαιτερότητες των ΟΤΑ ως δημόσιοι οργανισμοί

Οι ΟΤΑ χαρακτηρίζονται από ορισμένες ιδιαιτερότητες, τόσο σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα όσο και αναφορικά με τις υπόλοιπες κυβερνητικές διοικητικές δομές, γεγονός που έχει σαφείς προεκτάσεις σε διάφορα ζητήματα λειτουργίας και στρατηγικού σχεδιασμού των πολιτικών που εφαρμόζουν. Οι Nutt & Backoff (1992) σημειώνουν πως οι βασικές διαφορές ανάμεσα στους δημόσιους και τους ιδιωτικούς οργανισμούς ενσωματώνουν τρεις τύπους παραγόντων, τους περιβαλλοντικούς, τους συναλλακτικούς και τους οργανωσιακούς. Ο Heffron (1989) επισημαίνει πως οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν επιπλέον εμπόδια κατά την ανάπτυξη των πολιτικών προώθησης της τοπικής ανάπτυξης, καθώς δημιουργούνται από πολιτικές δυνάμεις, οι οποίες σε ένα βαθμό καθορίζουν τη δομή και τους στόχους τους. Γενικότερα, οι ιδεολογικές και κοινωνικές προεκτάσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη και το εμπόδιο της γραφειοκρατίας, δεν συνεισφέρουν στον ταχύ και αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό των πολιτικών τους (Wheeland, 2004).

Επιπλέον, οι εκάστοτε πολιτικές που σχεδιάζονται σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης εξαρτώνται άμεσα από τις τρέχουσες απαιτήσεις της τοπικής κοινωνίας σε συνδυασμό με τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παραδειγματικά, ορισμένες πόλεις αντιμετωπίζουν προβλήματα ανεργίας, λόγω της πτώσης της βιομηχανίας, ενώ άλλες έρχονται αντιμέτωπες με ραγδαίες δημογραφικές αλλαγές, προσαρμόζοντας ανάλογα τους στρατηγικούς στόχους και τις αντίστοιχες δράσεις τους. Οι Boyne & Walker (2004) υποστηρίζουν οι στρατηγικές των δημόσιων οργανισμών είναι πολυεπίπεδες και εξαιρετικά πολύπλοκες, διότι ένα σύνολο επιμέρους στρατηγικών σχεδίων θα πρέπει να εφαρμόζονται την ίδια στιγμή. Οι Andrews et al (2006), εξετάζοντας το ρόλο και την οργανωσιακή απόδοση 120 δημόσιων οργανισμών, διαπιστώνουν πως η εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων προώθησης της τοπικής ανάπτυξης δεν είναι μία εύκολη υπόθεση, καθώς θα πρέπει κάθε φορά να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες ευημερίας

του τοπικού πληθυσμού σε συνάρτηση με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επίσης, οι Llewellyn & Tappin (2003) υπογραμμίζουν την ανάγκη στρατηγικής διαχείρισης των ΟΤΑ, ως ένα νέο πεδίο δημόσιας διοίκησης, αναφορικά με την προώθηση των στόχων της τοπικής ανάπτυξης, επισημαίνοντας τα προβλήματα οικονομικής βιωσιμότητας των τοπικών κυβερνήσεων λόγω του υψηλού βαθμού εξάρτησής τους από την κεντρική κυβέρνηση. Η διαπίστωση αυτή έχει επισημανθεί εδώ και αρκετά χρόνια από τους Snow & Hambrick (1980), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η στρατηγική σκέψη δεν είναι 'παρούσα' στους δημόσιους οργανισμούς, διότι η βιωσιμότητά τους δεν εξαρτάται σε τόσο πολύ από το εξωτερικό περιβάλλον και τις δυναμικές που το διαμορφώνουν, όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Δεδομένου, λοιπόν, πως η αβεβαιότητα και οι περιορισμοί της χρηματοδότησης είναι εγγενή στοιχεία των τοπικών κυβερνήσεων, αυτές θα πρέπει να καθορίζουν συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους και αποτελέσματα, ώστε να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν τη συνέχιση της χρηματοδότησής τους από τους κρατικούς φορείς (Llewellyn & Tappin, 2003).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Berry (2001), η τοπική αυτοδιοίκηση παρουσιάζει ορισμένα εμπόδια σε επίπεδο ανάληψης στρατηγικών πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στην αναβάθμιση της περιφέρειας, λόγω της ασάφειας των στόχων της δημόσιας πολιτικής και των ανταγωνιστικών και ασταθών πολιτικών σκοπών της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, οι Nutt & Backoff (1992) επισημαίνουν πως οι ΟΤΑ θα πρέπει να ικανοποιούν ένα ευρύ φάσμα ομάδων ενδιαφέροντος, οι οποίες ασκούν εξουσία στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικής, περιορίζοντας την εσωτερική οργανωτική αυτονομία ανάπτυξης συγκεκριμένων πολιτικών. Ακόμη, οι Bryson et al (2010) υποστηρίζουν πως η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών πλάνων τοπικής ανάπτυξης σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης απαιτεί ένα σημαντικό αριθμό πόρων, οι οποίοι δεν είναι πάντα διαθέσιμοι, επισημαίνοντας έτσι το πρόβλημα της οικονομικής αυτάρκειας και βιωσιμότητας των τοπικών κυβερνήσεων. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Calver (1999) αναφέρει πως οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σημαντικά μικρότερο βαθμό αυτονομίας στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα.

4.2 Το μέγεθος των ΟΤΑ

Το κατάλληλο μέγεθος των τοπικών κυβερνήσεων, σε συνδυασμό με το σύστημα χρηματοδότησης, αποτελεί βασικό στοιχείο της αποτελεσματικότητάς τους, μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας ως προς την παροχή αγαθών και υπηρεσιών στις τοπικές κοινότητες (Oates, 2005). Η σχετική έρευνα αναδεικνύει μία σαφή σχέση μεταξύ του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και της πληθυσμιακής συγκέντρωσης, υπό την έννοια ότι η αποτελεσματικότητα των τοπικών κυβερνήσεων είναι απόρροια της βέλτιστης ισορροπίας των δύο αυτών μεγεθών (Bises & Sacchi, 2009). Σε τεχνικούς όρους, το μέγεθος των τοπικών κυβερνήσεων μετράται τυπικά σε πληθυσμιακούς όρους και αποτελεί κοινή διαπίστωση πως αυτό σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και το επίπεδο ευημερίας του τοπικού πληθυσμού, αν και έχουν υποστηριχθεί και αντίθετες απόψεις. Από τη μία πλευρά, ένα μεγαλύτερο μέγεθος υποδηλώνει και μία ευρύτερη φορολογική βάση, με την οποία μειώνεται το κατά κεφαλήν κόστος της παροχής των δημόσιων υπηρεσιών, προκαλώντας ωστόσο προβλήματα συνωστισμού. Από την άλλη πλευρά, ένα μικρότερο μέγεθος υποδηλώνει πιθανόν μία αποδοτικότερη σχέση μεταξύ των αποφάσεων περί δαπανών και εσόδων και παροχής υπηρεσιών στους πολίτες, οδηγώντας επίσης σε αυξημένη αποτελεσματικότητα (Blume & Blume, 2007).

Οι Holzer et al (2009) υποστηρίζει ότι υφίσταται μία μη γραμμική σχέση μεταξύ του μεγέθους των τοπικών κυβερνήσεων και των επιδόσεών τους σε όρους αποδοτικότητας και ποιότητας υπηρεσιών, καθώς ένα πολύ μεγάλο μέγεθος οδηγεί σε αντι-οικονομίες κλίμακας, ενώ τοπικές κυβερνήσεις πολύ μικρού μεγέθους δεν μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Μάλιστα, οι ερευνητές επισημαίνουν πως οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν σε μόνιμη βάση σε υπηρεσίες εντάσεως κεφαλαίου που παρέχονται από τις τοπικές κυβερνήσεις μεγάλου μεγέθους, όπως είναι η συντήρηση των δρόμων και η παροχή νερού, ενώ αντιθέτως οι τοπικές κυβερνήσεις μικρότερου μεγέθους μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας σε υπηρεσίες έντασης εργασίας, όπως είναι η αστυνόμευση και η διαχείριση των απορριμμάτων. Ομοίως, οι Andrews et al (2006) σημειώνουν πως οι τοπικές κυβερνήσεις μεγαλύτερου μεγέθους επιτυγχάνουν χαμηλότερο κόστος, το οποίο μπορεί να αποδοθεί είτε σε οικονομίες κλίμακας είτε σε μία ευρύτερη στρατηγική ικανότητα, αν και υπάρχει ο κίνδυνος της αύξησης του κόστους λόγω πιθανής γραφειοκρατικής συμφόρησης.

Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει μία σαφής τάση συγχώνευσης των ΟΤΑ σε οργανισμούς μεγαλύτερου μεγέθους, η οποία παρατηρείται τόσο σε αρκετές χώρες της Ευρώπης όσο και στην Ελλάδα κατά τα τελευταία χρόνια, καθώς έχει αναδειχθεί μία θετική σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας και μεγαλύτερου μεγέθους των ΟΤΑ, όπως επισημαίνεται και στη σχετική ερευνητική βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, ο Pevcin (2012), εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ του μεγέθους των τοπικών κυβερνήσεων και των αντίστοιχων δαπανών στη Σλοβενία, καταδεικνύουν πως η εν λόγω σχέση είναι γραμμική και αρνητική, υποδηλώνοντας έτσι τη σαφή ανάγκη περαιτέρω συγχώνευσής τους. Στον ευρωπαϊκό χώρο, οι ΟΤΑ έχουν συγχωνευθεί είτε υποχρεωτικά είτε εθελοντικά, όπως παραδειγματικά συνέβη στις περιπτώσεις της Δανίας το 2007 όταν και ο αριθμός των ΟΤΑ μειώθηκε από τους 270 στους 98 και της Λετονίας, όπου το 2009 ο αντίστοιχος αριθμός μειώθηκε από τους 524 στους 119 (Dexia, 2012).

Σημαντικές μεταρρυθμίσεις έχουν λάβει χώρα και στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία, τη Φινλανδία, την Ολλανδία, τη Γερμανία και τη Γαλλία, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν σαφείς ενδείξεις περί βελτιωμένης αποτελεσματικότητας των νέων τοπικών κυβερνήσεων μετά τις μεταρρυθμίσεις. Σύμφωνα με τον Hemmings (2006), η μεταρρυθμιστική πολιτική των συγχωνεύσεων των τοπικών κυβερνήσεων έχει οδηγήσει μεν σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν βάσιμα στοιχεία για σημαντικά εξοικονόμηση κόστους. Βέβαια, ο ερευνητής σημειώνει πως αυτό πιθανόν να οφείλεται στις πρόσθετες αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει οι ΟΤΑ, οι οποίες απαιτούν μεγαλύτερη χρηματοδότηση.

4.3 Ο ρόλος των ΟΤΑ στην Ελλάδα

Οι ΟΤΑ στην Ελλάδα αποτελούν μία μορφή διακυβέρνησης με μακρόχρονη ιστορία, η οποία καθιερώθηκε μετά την απελευθέρωση του κράτους το 1832 και τροποποιήθηκε με διατάγματα το 1923 κατά τα πρώτα χρόνια. Ουσιαστικά, οι σημαντικές μεταρρυθμίσεις σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης υλοποιήθηκαν το 1997 με την εφαρμογή του Σχεδίου Καποδίστριας και, αργότερα, το 2010, με το σχέδιο Καλλικράτης. Η θεσμική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης πραγματοποιήθηκε με το Σύνταγμα του 1975, με το οποίο θεμελιώθηκε ο Α' και Β' βαθμός αυτοδιοίκησης,

καθώς και η διοικητική αυτοτέλεια των ΟΤΑ, των οποίων οι αρχές εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, με το κράτος να ασκεί εποπτεία, χωρίς να παρεμποδίζει την ελεύθερη δράση τους, μεριμνώντας παράλληλα για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την εκπλήρωση της αποστολής τους.

Υπάρχει μια μακρά παράδοση της αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, της οποίας η προέλευση είναι προγενέστερη από την ίδρυση του σύγχρονου ελληνικού κράτους. Αυτό δεν αντιστοιχεί σε καμία ευρύτερη αυτονομία αλλά μάλλον σε ένα συγκεντρωτικό σύστημα μέσα στο οποίο το κράτος διατηρεί, στο κέντρο, το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας. Τα θεσμικά όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα για τρεις δεκαετίες ήταν σε μια διαρκή κατάσταση ροής, στη διάρκεια του οποίου μετατράπηκαν σε ένα όλο και πιο σημαντικό συστατικό του προγράμματος του διοικητικού και πολιτικού συστήματος (Δεμοίου και συν, 2003). Μια σειρά μεταρρυθμίσεων που ξεκίνησαν στις αρχές της δεκαετίας του '80 εισήγαγαν δραματικές διαφοροποιήσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα.

Η μεταρρυθμιστική δυναμική της δεκαετίας του 1980 είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της σημαντικής πρωτοβουλία του 1997 του νόμου 2539, με τίτλο συμβολικά το «Πρόγραμμα Καποδίστριας». Η πρωτοβουλία αποσκοπούσε στην ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω υποχρεωτικών συνενώσεων των αυτοδιοικούμενων μονάδων με ταυτόχρονη διοικητική υποστήριξη. Είχε προηγηθεί ανάλογη μεταρρυθμιστική προσπάθεια το 1994, με την έναρξη της δεύτερης βαθμίδας τοπικής αυτοδιοίκησης, στο επίπεδο του νομού. Διαδοχικές κυβερνήσεις από το 1981 και μετά προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της πολυδιάσπασης των ΟΤΑ, όπως συνέβη με τις εθελοντικές συνενώσεις των νόμων 1416/1984 και 1622/1986, καθώς και με τα συμβούλια περιοχής του νόμου 2218/1994 (Παπαγεωργίου, 2008). Ωστόσο, το περιορισμένο κανονιστικό πλαίσιο για τις τοπικές αρχές είχε ως αποτέλεσμα μία φτωχή συμβολή της τοπικής αυτοδιοίκησης στην προώθηση της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης, καθώς δεν υπήρχε αρκετός χώρος για την ανάληψη της τοπικής πρωτοβουλίας.

Η ανεπάρκεια των πόρων περιόρισε ακόμα περισσότερο τα όρια σχετικά με τη δυνατότητα των τοπικών πολιτικών ανάπτυξης επί τη βάση της κρατικής χρηματοδότησης. Οι δημοτικοί προϋπολογισμοί δεν ήταν σε θέση να χρηματοδοτήσουν τέτοιες δαπανηρές ενέργειες. Επιπλέον, ένας σημαντικός πόρος για

την εφαρμογή των μέτρων πολιτικής ήταν τα χρήματα από τα Διαρθρωτικά Ταμεία (κοινοτικών πρωτοβουλιών NOW, HORIZON) (Δεμοίου και συν, 2003). Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, ωστόσο, ότι το τελευταίο δεν ήταν σε θέση να προωθήσει έναν ενιαίο ρόλο για τις τοπικές αρχές σε εθνικό επίπεδο, και, αντιθέτως, είχαν την τάση να επιδεινώνουν τις ανισότητες μεταξύ των τοπικών αρχών, δεδομένου ότι μόνο μερικά από αυτά είχαν την ικανότητα να ανταποκριθούν στις οργανωτικές απαιτήσεις που αποτελούν προϋπόθεση για τη χρηματοδότηση (Παπαγεωργίου, 2008).

Η σημαντικότερη μέχρι τότε μεταρρύθμιση συνέβη με το σχέδιο Καποδίστριας (νόμος 2539/1997), με το οποίο οι 5.318 κοινότητες και οι 458 δήμοι συνενώθηκαν σε 133 κοινότητες και 900 δήμους αντίστοιχα. Ο Καποδίστριας ως καθεστώς ήταν ένα σημαντικό βήμα προς μια σύγχρονη μορφή της τοπικής αυτοδιοίκησης, εγκαταλείποντας τις παραδοσιακά κατακερματισμένες μορφές των δομών που τις χαρακτήριζαν στο παρελθόν. Πράγματι, μέχρι τότε, οι ελληνικοί ΟΤΑ ήταν πληθυσμιακά ανισοβαρείς, με αποτέλεσμα να μην αντλούν επαρκείς πόρους σε αναλογία με τις ανάγκες τους, λειτουργώντας κυρίως ως κέντρα οργάνωσης της τοπικής κοινότητας και διεκπεραίωσης της τοπικής γραφειοκρατίας. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως το 64% των ΟΤΑ αντιστοιχούσε σε πληθυσμό μικρότερο των 500 κατοίκων (Παπαγεωργίου, 2008).

Οι νέες ρυθμίσεις για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης ήταν μια κρίσιμη καμπή στην διαδικασία αποκέντρωσης, σηματοδοτώντας τη μετάβασή του σε ένα ολόκληρο νέο φάσμα των ρόλων σε τοπικό επίπεδο. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με το σχέδιο Καποδίστριας, ένα σημαντικό ποσοστό των οργανώσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης δε φαίνεται να είχαν επιτύχει την κρίσιμη μάζα που θα ήταν η προϋπόθεση για να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τη δυναμική της τοπικής ανάπτυξης και να αποδείξουν ότι είναι επαρκείς για την αντιμετώπιση όλου του φάσματος των νέων αρμοδιοτήτων τους (Κοντιιάδης & Απίστουλας, 2006).

Αν και το μέσο πληθυσμιακό μέγεθος των ΟΤΑ υποβλήθηκε σε μια σημαντική αύξηση, πολλοί παρέμειναν σχετικά ανίκανοι να αναπτύξουν όλες τις εξουσίες που προβλέπονται στο πλαίσιο του νέου θεσμικού πλαισίου. Εξάλλου η εξάρτησή τους από το κέντρο, ιδιαίτερα όταν τίθεται το θέμα της χρηματοδότησης, επιβάλλει σημαντικούς περιορισμούς σχετικά με τις δυνατότητές τους να παρεμβαίνουν αποτελεσματικά στις αποφάσεις περί τοπικής ανάπτυξης (Δεμοίου και συν, 2003). Έτσι, με το νόμο

3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης», γνωστό και ως «Πρόγραμμα Καλλικράτης» διαμορφώνεται ένα νέο πλαίσιο ανάπτυξης της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, μέσω των αιρετών Περιφερειών και των νέων, ισχυροποιημένων ΟΤΑ Α' βαθμού (Μπέσιλα, 2004).

Με τη νέα αυτή μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία, η οργανωτική δομή της πρώτης βαθμίδας τοπικής αυτοδιοίκησης υφίσταται σημαντική διαφοροποίηση, με εγκατάλειψη του νομού ως εδαφική και διοικητική μονάδα και τη δημιουργία του φορέα της περιφερειακής αυτοδιοίκησης, μέσω της δημιουργίας των δεκατριών Περιφερειακών Συμβουλίων. Ο αριθμός των πρώτου βαθμού ΟΤΑ μειώθηκε σε 325, με το Δήμο να αναδύεται ως το αποφασιστικά σημαντικό κέντρο για μια σειρά από θέματα πολιτικής σε τοπικό επίπεδο. Η παροχή υπηρεσιών βρίσκεται στο κέντρο του σχεδιασμού, ακολουθώντας το παράδειγμα των αυτοδομών της διακυβέρνησης σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Παπαγεωργίου, 2008).

Με το σχέδιο «Καλλικράτης» αναγνωρίστηκε η ανάγκη των ΟΤΑ να είναι κατάλληλα στελεχωμένοι και εφοδιασμένοι, αντλώντας τη δημοσιονομική στήριξη που τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του νέου διευρυμένου ρόλου τους. Επίσης, έγινε μία προσπάθεια αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών της προηγούμενης μεταρρύθμισης και των παραδοσιακών διαρθρωτικών αδυναμιών του μοντέλου της τοπικής αυτοδιοίκησης, με την Περιφέρεια να αναδεικνύεται ως το κέντρο της αναπτυξιακής διαδικασίας της ελληνικής περιφέρειας και το κράτος να αναλαμβάνει τη στήριξη των νέων διοικητικών δομών, οι οποίες απέκτησαν μεγαλύτερη αυτονομία από την κεντρική εξουσία. Το σχέδιο «Καλλικράτης» τέθηκε σε πλήρη ισχύ το 2011, με τους πρωτοβάθμιους ΟΤΑ να περιορίζονται σε 325 δήμους μέσω αναγκαστικών συνενώσεων και μερικής μεταβίβασης ορισμένων αρμοδιοτήτων τους στις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις.

4.4 ΟΤΑ και τοπική ανάπτυξη : Θεσμικό πλαίσιο

Με το νόμο 1622/1986 περί «Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Περιφερειακής Ανάπτυξης και Δημοκρατικού Προγραμματισμού» θεσμοθετείται στην Ελλάδα για πρώτη φορά ο τοπικός προγραμματισμός που αποσκοπεί στην τοπική ανάπτυξη της περιοχής, μέσω του θεσμού των Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΤΑΠ). Τα ΤΑΠ βασίστηκαν στις έννοιες της τοπικότητας και του δημόσιου προγραμματισμού, υπό την έννοια της

εφαρμογής αναπτυξιακών σχεδίων σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο και σε κάθε χωρική βαθμίδα, τα οποία συντάσσονται με τη συμμετοχή των φορέων προγραμματισμού και αλληλοσυνδέονται (Παπαδασκαλόπουλος & Χριστοφάκης, 2009). Ωστόσο, ο θεσμός των ΤΑΠ δεν θεωρήθηκε επιτυχημένος, καθώς παρέμεινε εν πολλούς σε φάση σχεδιασμού και όχι υλοποίησης, ενώ σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίστηκαν απλά ως μία πρωτοβουλία εκπόνησης τεχνικών μελετών.

Σύμφωνα με το Μαΐστρο (2000), βασικά προβλήματα της εν λόγω μεταρρυθμιστικής προσπάθειας ήταν η ανεπάρκεια των μηχανισμών σχεδιασμού των ΤΑΠ στους ΟΤΑ, η έλλειψη ικανού και κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού, η απουσία ελέγχων βελτίωσης τους ανάλογα με τις εκάστοτε κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και το έλλειμμα τεχνικής και επιστημονικής υποστήριξης των ΟΤΑ. Το αποτέλεσμα ήταν η τοπική αυτοδιοίκηση να καταστεί ανέτοιμη ως προς την ανάληψη ουσιαστικών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών. Αργότερα, στο πλαίσιο της διαδικασίας εκσυγχρονισμού της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης, θεσπίστηκε για πρώτη φορά με τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων η υποχρέωση εκπόνησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους ΟΤΑ Α' βαθμού. Έτσι, με το νόμο 3463/2006, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ συνιστά ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής και λειτουργικής ανάπτυξης, σε συνάρτηση με τις αναπτυξιακές κατευθύνσεις της περιφέρειας (Κουτουλάκης, 2010).

Με το νέο αυτό θεσμό, επιχειρείται ο προγραμματισμός της τοπικής ανάπτυξης μέσω της λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης, αποβλέποντας όχι μόνο στην προώθηση των τοπικών επενδύσεων και υποδομών αλλά και στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ, με απώτερο στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων, την περιφερειακή ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο θεσμός των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων αποτελεί την πρώτη ουσιαστική προσπάθεια ενίσχυσης του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης ως προς τον αναπτυξιακό σχεδιασμό των τοπικών κοινοτήτων, με τους ΟΤΑ να αναδεικνύονται ως οι βασικές δομές συμμετοχής στην αναπτυξιακή διαδικασία (Παπαδασκαλόπουλος & Χριστοφάκης, 2009). Με τα εν λόγω προγράμματα, η δημοτική πολιτική διατυπώνεται μέσω συγκεκριμένων αναπτυξιακών στόχων σε ένα σαφές πλαίσιο υποχρεώσεων, αρμοδιοτήτων και ευθυνών, με απώτερο

στόχο της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω ενός ολοκληρωμένου μηχανισμού προγραμματισμού.

Η βασική φιλοσοφία του θεσμού των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, τα οποία υλοποιούνται μέσω ετήσιων προγραμμάτων δράσης, είναι η ισχυροποίηση της ικανότητας των ΟΤΑ να προγραμματίζουν τις ενέργειες και δράσεις τους στο πλαίσιο ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, βάσει των επιχειρησιακών προτύπων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ χωρίζονται σε τρεις βασικές ενότητες, το στρατηγικό σχεδιασμό, τον επιχειρησιακό προγραμματισμό και τον οικονομικό προγραμματισμό, συμπεριλαμβανομένων δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης. Για την παρακολούθηση των εν λόγω δεικτών χρησιμοποιούνται οικονομικά στοιχεία που τηρούνται στα ηλεκτρονικά αρχεία των ΟΤΑ, συμπεριλαμβάνοντας έσοδα, δαπάνες, διαθέσιμους πόρους και εκροές.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού προγράμματος των ΟΤΑ είναι τα εξής: (1) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας, (2) αποτελεί το πενταετές πρόγραμμα δράσης των ΟΤΑ και των νομικών του προσώπων, (3) είναι οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης των Δήμων και μέρος του προγραμματικού του κύκλου, (4) υλοποιείται μέσω του προγράμματος δράσης των ΟΤΑ και των νομικών προσώπων του, και (5) εκπονείται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών. Στο πλαίσιο αυτό, τα επιχειρησιακά προγράμματα αποτελούν ένα σημαντικό νέο θεσμό στο πλαίσιο της ανασυγκρότησης της λειτουργίας και της αναβάθμισης του αναπτυξιακού και κοινωνικού ρόλου της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης, με απώτερο στόχο την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης.

Τα οφέλη της ενσωμάτωσης του στρατηγικού σχεδιασμού για τη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης και των προώθηση της τοπικής ανάπτυξης έχουν εξεταστεί και στη διεθνή βιβλιογραφία. Παραδειγματικά, σε έρευνα του Jimenez (2011) σε 43 ΟΤΑ στις ΗΠΑ, διαπιστώθηκε πως η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων στις τοπικές κυβερνήσεις συνδέεται θετικά με τη χρηματοοικονομική τους κατάσταση και, άρα, με την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, ενώ οι Andrews et al (2006) στο Ηνωμένο Βασίλειο τεκμηριώνουν πως ο στρατηγικός σχεδιασμός σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης οδηγεί σε βελτιωμένη οργανωσιακή

απόδοση και αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Υπό αυτό το πρίσμα, οι Bryson et al (2010) αναφέρουν πως ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη σημαντικότερη καινοτομία για τους σύγχρονους κυβερνητικούς οργανισμούς, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και της δημιουργίας δημόσιας αξίας.

Κεφάλαιο

Μεθοδολογία

5.1 Μεθοδολογία έρευνας - εννοιολογική προσέγγιση

Ο όρος μεθοδολογία έχει οριστεί από τον JanKowicz ως «η ανάλυση και η λογική μίας συγκεκριμένης μεθόδου ή μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη και στις μελέτες γενικά».

Ως έρευνα ορίζεται η «μεθοδική αναζήτηση που επιχειρεί κάποιος για να επαυξήσει τις γνώσεις του και να προσθέσει κάτι επιπλέον στις γνώσεις των άλλων, με την ανακάλυψη σημαντικών θέσεων ή απόψεων» (Παππάς, 2002). Η επιστημονική έρευνα αποβλέπει στην προώθηση της επιστήμης, στην προσθήκη νέων στοιχείων στην υφιστάμενη γνώση, ή στην επανεξέταση υπό διαφορετικό πρίσμα ήδη γνωστών δεδομένων. Ως μέθοδος της επιστημονικής έρευνας θεωρείται ένα ειδικό σύστημα κανόνων, βάσει των οποίων οργανώνονται οι διαδικασίες για την απόκτηση νέων γνώσεων, που στοχεύουν στην πρακτική αναδιάρθρωση της πραγματικότητας, στην απάντηση ερωτημάτων ή στη λύση προβλημάτων (Τσιπλητάρης & Μπαμπάλης, 2006).

Η οργάνωση και διεξαγωγή της έρευνας στηρίζεται σε μία λογική διάρθρωση ενεργειών. Η ερευνητική διαδικασία ξεκινάει με τη διατύπωση ενός προβλήματος ή υπόθεσης (η οποία προϋποθέτει εμπεριστατωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση για ενημέρωση πάνω στα πορίσματα που προέκυψαν από προηγούμενες έρευνες για το θέμα), συνεχίζεται με το σχεδιασμό της έρευνας, τη συλλογή, οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων και ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων και γενικεύσεων σχετικών με την υπόθεση της έρευνας (Θεοφιλίδης, 1995).

Ο σκοπός της έρευνας μπορεί να είναι:

1. Να δημιουργήσει νέα γνώση
2. Να διερευνήσει μια υπάρχουσα κατάσταση ή πρόβλημα.
3. Να εξηγήσει νέα φαινόμενα.
4. Να αναθεωρήσει και να συνθέσει.
5. Να κατασκευάσει κάτι καινούργιο

Το βασικό χαρακτηριστικό της έρευνας είναι ότι επιδιώκει να δώσει απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα τα οποία δεν έχουν απαντηθεί μέχρι στιγμής. Στην ουσία η έρευνα είναι απλά η διαδικασία της εξαγωγής αξιόπιστων συμπερασμάτων με βάση τα δοσμένα ερευνητικά ερωτήματα που βασίζεται στη σχεδιασμένη και συστηματική συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων. Η έρευνα είναι η πιο σημαντική διαδικασία στον αγώνα για την εξαγωγή και την προώθηση νέας γνώσης και ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την επίλυση επιστημονικών προβλημάτων.

Συμφώνα με τους Cook και Reichardt (1979) η έρευνα είναι μια συστηματική και ενοχοποιημένη τεχνική, η οποία χρησιμοποιώντας εξειδικευμένα εργαλεία, όργανα και διαδικασίες, οδηγεί στην πιο συνεπή λύση ενός προβλήματος. Η ερευνητική διαδικασία ξεκινά με τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων προς απάντηση, συνεχίζεται με τη συλλογή στοιχείων και δεδομένων, προχωρεί με την ανάλυση αυτών βάση εκ των πρότερων τιθέμενων κριτηρίων και καταλήγει στο τελικό συμπέρασμα.

Οι συγγραφείς συνοψίζουν τα χαρακτηριστικά της έρευνας ως εξής:

1. Είναι μια ειλικρινής και εξαντλητική διαδικασία.
2. Οφείλει να εξετάζει κατανοητά ερωτήματα.
3. Είναι συγκεκριμενοποιημένη.
4. Τα ευρήματα της είναι έγκυρα και επαληθεύσιμα.
5. Συνεισφέρει νέα γνώση στον τομέα διερεύνησης της.

Ως εκ τούτου τα βασικά χαρακτηριστικά της έρευνας είναι τα εξής:

1. Συγκεντρώνει και αποτυπώνει νέα γνώση μέσω της επεξεργασίας πρωτογενών ή ετερογενών δεδομένων. .
2. Δίνει έμφαση στην ανακάλυψη νέων γενικών αρχών στο μελετηθέν επιστημονικό πεδίο.
3. Είναι ακριβής και συστηματική.
4. Χρησιμοποιεί έγκυρα δεδομένα και εργαλεία.
5. Είναι εκλογικευμένη και αντικειμενική.
6. Είναι απαλλαγμένη από τις προσωπικές πεποιθήσεις του ερευνητή
7. Είναι διαδικασία που απαιτεί υπομονή

8. Παρουσιάζει τα πραγματικά ευρήματα της έστω και αν αυτά δεν συνάδουν με τα έως εκείνη τη στιγμή στερεότυπα
9. Τα συμπεράσματα της γενικεύονται με προσοχή

Παρακάτω θα αναφερθούμε εν συντομία στα είδη και στις πηγές πληροφόρησης της έρευνας.

Είδη της έρευνας

Τα δυο βασικότερα είδη έρευνας είναι η ποιοτική και η ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα είναι μία διαδικασία διερεύνησης και κατανόησης βασισμένη σε σαφείς μεθοδολογικές παραδόσεις στρατηγικής οι οποίες διερευνούν ένα κοινωνικό ή ατομικό πρόβλημα. Ο ερευνητής σχεδιάζει μία μη απλοϊκή, συνολική παρατήρηση, ερμηνεύει συμπεριφορές, αναλύει τα χαρακτηριστικά των πηγών πληροφόρησης και δρα στο φυσικό χώρο του ερευνητικού υποκειμένου (Creswell, 1998) .

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στην άντληση ποσοτικών δεδομένων από ένα συγκεκριμένο πληθυσμιακό δείγμα, χρησιμοποιώντας δομημένο ερωτηματολόγιο. Με την εξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν ο ερευνητής σκοπεύει να γενικεύσει τη συμπεριφορά του εξεταζόμενου δείγματος στο σύνολο ολόκληρου του πληθυσμού (Creswell, 1994) . Οι δυο ερευνητικές μεθοδολογίες είναι δυνατόν να αλληλοσυμπληρώνονται με σκοπό την σύγκριση ή την επαλήθευση των τελικών συμπερασμάτων.

Για καθαρά μεθοδολογικούς λόγους διακρίνουμε τους δυο βασικούς τύπους έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, μέρος των οποίων αποτελεί και η εκπαίδευση. Αυτοί αφορούν την εφαρμοσμένη ή οργανωτική έρευνα και την θεωρητική ή μυθολογική έρευνα. Ο πρώτος τύπος ασχολείται με την επίλυση συγκεκριμένων πρακτικών προβλημάτων. Τα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η εφαρμοσμένη ή οργανωτική έρευνα δεν πρέπει να συγχέονται με ερωτήματα θεωρητικής φύσεως, τα οποία έχουν στόχο την κατανόηση των μηχανισμών δράσης του γενικότερου περιβάλλοντος του πεδίου της έρευνας. Είναι φανερό ότι τα όρια μεταξύ εφαρμοσμένης και θεωρητικής έρευνας δεν είναι πάντοτε ευδιάκριτα. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, μια εφαρμοσμένη ερευνητική διαδικασία να οδηγήσει σε ερωτήματα θεωρητικού χαρακτήρα. Γενικά όμως θα μπορούσε να πει κάποιος ότι τα συμπεράσματα της θεωρητικής έρευνας απαντούν σε γενικευμένα ερωτήματα που αφορούν σχεδόν το

σύνολο του κοινωνικού συνόλου και με την έννοια αυτή η επίλυση τους έχει καθολική αναγνώριση και εφαρμογή. Από την άλλη μεριά τα συμπεράσματα μιας εφαρμοσμένης έρευνας αφορούν ένα πολύ συγκριμένο κομμάτι του κοινωνικού συνόλου (Κυριαζή, 1998).

Πηγές πληροφόρησης της έρευνας

Δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης μιας έρευνας (Κυριαζή, 1998), αναφέρονται ουσιαστικά στην αναζήτηση βιβλιογραφίας, σχετικής αρθρογραφίας και ηλεκτρονικών πηγών. Η δευτερογενής έρευνα προηγείται της πρωτογενούς κατά την αναζήτηση στοιχείων, λόγω της ανάγκης πληροφόρησης και σωστής αντίληψης του θεωρητικού πλαισίου που σχετίζεται με το θέμα της έρευνας. Η διερεύνηση μέσω δευτερογενών πηγών συνήθως είναι ευκολότερη και μπορεί να μην επιφέρει σημαντικές δαπάνες.

Οι δευτερογενείς πηγές έχουν το μειονέκτημα της έμμεσης πληροφόρησης και συνήθως δεν δίνουν απαντήσεις σε όλους τους επιμέρους στόχους της έρευνας.

Πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης

Η διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας συμβάλλει σημαντικά στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι πρωτογενείς πηγές δίνουν άμεση απάντηση σε τρέχοντα, εστιασμένα στο σκοπό της έρευνας ερωτήματα και έχουν επικαιρότητα. Οι πιο συχνές πρωτογενείς μέθοδοι είναι αυτές της συνέντευξης και του ερωτηματολογίου (Κυριαζή, 1998).

Τα πλεονεκτήματα της συνέντευξης έναντι του ερωτηματολογίου εστιάζονται κυρίως στο γεγονός ότι ο ερευνητής αποκτά άμεση σχέση με το υποκείμενο και ανιχνεύει ιδέες, κίνητρα, συναισθήματα, διαθέσεις και ερμηνείες που ενισχύουν το ερωτηματολόγιο, όπως επίσης μπορεί και να μεταβάλλουν το αρχικό ερευνητικό πλαίσιο. Στα μειονεκτήματα ανήκει το γεγονός ότι μέσω συνεντεύξεων αναγκαστικά περιορίζεται η έρευνα σε λιγότερα υποκείμενα. Ακόμη, επειδή υπεισέρχεται ο προσωπικός παράγοντας, είναι δυνατόν να υπάρξει προκατάληψη, να παραποιηθούν στοιχεία ή να παρερμηνευθούν οι απαντήσεις. Η συνέντευξη απαιτεί προσωπικό χρόνο και ενδεχομένως έξοδα (Τσιπλητάρης & Μπαμπάλης, 2006).

Το ερωτηματολόγιο είναι κατά βάση πιο χρονοβόρο, αλλά επιτρέπει την έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα. Μειονέκτημά του μπορεί να είναι τα στατιστικά λάθη, η αδυναμία ταύτισης κάθε ξεχωριστού προσώπου με τις απαντήσεις και το ότι δεν είναι εφικτό να εμβαθύνει ο ερευνητής σε συμπληρωματικές, σύνθετες ή διευκρινιστικές ερωτήσεις.

5.2 Δομή ερευνητικής έκθεσης

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας ουσιαστικά διαχωρίζεται σε δυο υποενότητες. Η πρώτη υποενότητα της ερευνητικής έκθεσης περιλαμβάνει την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής. Συγκεκριμένα, αρχικά παρουσιάζονται, μέσω διαγραμμάτων, πινάκων περιγραφικής στατιστικής και πινάκων κατανομής συχνοτήτων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εργαζομένων στο δήμο Πεντέλης στο δοσμένο ερευνητικό εργαλείο. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων των ερωτηθέντων διεξάγεται διαδοχικά για κάθε ενότητα του ερευνητικού εργαλείου.

Στη δεύτερη υποενότητα της ερευνητικής έκθεσης γίνεται χρήση μεθόδων, πρακτικών και εργαλείων της επαγωγικής στατιστικής. Αρχικά, διερευνάται η σχέση των απόψεων των ερωτηθέντων όσον αφορά τα δομικά στοιχεία της επιχειρησιακής κουλτούρας του οργανισμού και το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης που λαμβάνουν. Εν συνεχεία, εξετάζεται με τη χρήση παρόμοιων μεθόδων, η συσχέτιση των στάσεων των εργαζομένων του οργανισμού σχετικά με την αποτελεσματικότητα των στοιχείων που διαμορφώνουν τη χάραξη της επιχειρησιακής κουλτούρας του οργανισμού και της επαγγελματικής ικανοποίησης που λαμβάνουν.

5.3 Συγκρότηση του δείγματος της έρευνας

Με γνώμονα το γεγονός ότι η ερευνητική διαδικασία διαχωρίζεται στην καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων του δήμου Πεντέλης συγκροτήθηκε το αντίστοιχο δείγμα. Το δείγμα των ερωτηθέντων αποτελείται από συνολικό αριθμό 70 παρατηρήσεων, οι απαντήσεις των οποίων συλλέχτηκαν με τη φυσική παρουσία του ερευνητή.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας ή ευχέρειας. Ο πληθυσμός της έρευνας προσδιορίζεται σαν το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό, ενώ ο στατιστικός πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από το ίδιο σύνολο υποκειμένων. Δεδομένου ότι ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από 70 άτομα με μέγιστο σφάλμα εκτίμησης ίσο με 5,7%¹ (Ζαφειρόπουλος, 2005).

5.4 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο που διαμορφώθηκε για τις ανάγκες της μελέτης αποτελείται από τρεις επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και συγκεκριμένα το φύλο, η ηλικία τους και το επίπεδο εκπαίδευσης τους. Παράλληλα αποτυπώνονται τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους όπως τα έτη υπηρεσίας τους στο οργανισμό αλλά και η θέση τους ως προς την ιεραρχία. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα περί της αποτελεσματικότητας των δομικών στοιχείων που διαμορφώνουν της επιχειρησιακή κουλτούρα του οργανισμού. Συγκεκριμένα, διαμορφώνονται 11 παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται κατά σειρά στις διαδικασίες ενδυνάμωσης των διαδικασιών του οργανισμού, στο βαθμό ύπαρξης πνεύματος ομαδικότητας στην εργασία, στην εστίαση του οργανισμού στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στις βασικές αξίες λειτουργίας του, στα επίπεδα συνοχής των λειτουργιών του, στο επίπεδο συνεργατικού πνεύματος που αναπτύσσεται στην επιχείρηση, σε ζητήματα οργανωσιακής μάθησης και στρατηγικού προσανατολισμού, στο ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας, στον επαγγελματισμό των εργαζομένων και τη στρατηγική επικοινωνίας του οργανισμού. Ο κάθε παράγοντας αποτελείται από 3 θέσεις και οι ερωτηθέντες καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με αυτές οι απαντήσεις των οποίων προσδιορίζονται μέσω αύξουσας 5βάθμιας κλίμακας Likert.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, εκτιμά τα συναισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των ερωτώμενων από διάφορες οργανισμικές και θεσμικές όψεις του επαγγελματικού τους περιβάλλοντος. Για τον σκοπό αυτόν, χρησιμοποιήθηκε το

¹ $e = \frac{1}{\sqrt{n}}$

τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου διερεύνησης της επαγγελματικής ικανοποίησης Job Diagnostic Survey (JDS), των Hackman και Oldham (1975), που μετρά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων σε πέντε υπο-κλίμακες εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, οι 14 ερωτήσεις αυτού του μέρους, μετρούν την ικανοποίηση των ερωτώμενων από την αίσθηση ασφάλειας σε σχέση με την εργασία τους, από το επίπεδο αμοιβών και πρόσθετων παροχών, από τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στον χώρο εργασίας, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, καθώς και τις δυνατότητες και προοπτικές προσωπικής εξέλιξης και ανάπτυξης. Οι απαντήσεις δίδονται με βάση πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1=«πολύ δυσαρεστημένος/η», έως 5=«πολύ ικανοποιημένος/η».

5.5 Στατιστικά εργαλεία

Όπως προαναφέρθηκε για τη διερεύνηση των ερευνητικών στόχων της μελέτης χρησιμοποιούνται στατιστικά εργαλεία τόσο της περιγραφικής όσο και της επαγωγικής στατιστικής. Ουσιαστικά το πρώτο μέρος της έρευνας αποτελείται από την παράθεση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων του δείγματος με τη χρήση μεθόδων της περιγραφικής στατιστικής. Για την παράθεση των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται:

- Διαγραμματικές απεικονίσεις με τη μορφή πιτών και ραβδογραμμάτων
- Πίνακες κατανομής συχνοτήτων
- Μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο μέσος και η τυπική απόκλιση

Στο δεύτερο μέρος της στατιστικής μελέτης χρησιμοποιούνται τεχνικές και Εργαλεία της επαγωγικής στατιστικής. Έτσι:

- Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου και των επιμέρους παραγόντων εξάγεται ο συντελεστής Cronbach's Alpha
- Για την εξέταση της ισχύς της κανονικότητας των δεδομένων χρησιμοποιούνται οι έλεγχοι Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk

- Για την διερεύνηση της ύπαρξης και του είδους της συσχέτισης μεταβλητών χρησιμοποιείται ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Spearman's' rho
- Το επίπεδο σημαντικότητας για τη διενέργεια ελέγχων υποθέσεων προκαθορίζεται να είναι το $\alpha=0,05$

5.6 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα, όπως και η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών, χαρακτηρίζεται από μία σειρά περιορισμών. Αρχικά, το ερευνητικό δείγμα περιορίζεται μόνο σε εργαζόμενους ενός οργανισμού και όχι οι απόψεις και στάσεις εργαζομένων που ανήκουν σε έναν κλάδο. Επιπλέον, ένας ακόμη περιορισμός που σχετίζεται με το δείγμα της έρευνας αφορά το δείγμα των εργαζομένων το οποίο δε μπορούσε να έχει μεγάλο εύρος καθώς είναι περιορισμένος ο αριθμός των εργαζομένων στο δήμο Πεντέλης. Ακόμη, περιορισμό της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι αυτή πραγματοποιήθηκε στο παρόν υφεσιακό περιβάλλον και για το λόγο αυτό είναι πιθανό τα στατιστικά ευρήματα και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα. Τέλος, ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας είναι το γεγονός πως τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν την ώρα της εργασίας και για το λόγο αυτό είναι πιθανό σε ορισμένες ερωτήσεις οι συμμετέχοντες να μην έδωσαν τη δέουσα προσοχή. Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, τα στατιστικά ευρήματα που ακολουθούν δε θα πρέπει να γενικοποιούνται αλλά να εξετάζονται με προσοχή.

Κεφάλαιο 6

Ο δήμος Πεντέλης

6.1 Γενικές πληροφορίες χαρακτηριστικά του δήμου Πεντέλης

Αρχικά θα ήταν χρήσιμο να τονίσουμε ότι βάση της νομοθεσίας Καλλικράτη ο Δήμος Πεντέλης εμπεριέχει 3 τοπικές κοινωνίες (Μελίσσια, Νέα Πεντέλη και Πεντέλη) καθώς επίσης να μιλήσουμε για τη γεωγραφική τοποθεσία της Πεντέλης, για να γίνει κατανοητή η περιοχή και η έκταση που βρίσκεται η Πεντέλη. Ο Δήμος Πεντέλης λοιπόν διακρίνεται στο Βορειοανατολικό τμήμα του νομού Αττικής. Καταλαμβάνει το Νοτιοανατολικό κομμάτι του Πεντελικού Όρους από το ρέμα του Αμαρουσίου και του κτήματος Συγγρού μέχρι το ύψωμα της Καλλιτεχνούπολης του Δήμου Ραφήνας. Η έκταση αυτή υπολογίζεται στα 70000 στρέμματα, καθώς στο σύνολο της είναι σχεδόν ορεινή με μικρές ημιορεινές και πεδινές εκτάσεις. Εδαφολογικά η ζώνη ευθύνης του Δήμου Πεντέλης παρουσιάζει βαθιά διαμερισμάτωση από χείμαρρους και ρέματα τα οποία τη διασχίζουν καθέτως, δρομολογώντας έτσι τα όμβρια κατά βάση ύδατα από το βορά προς το νότο.

Στη ζώνη ευθύνης του Δήμου Πεντέλης είναι άξιο προς αναφορά ο κορυφές της Πεντέλης Αγ. Σωτήρος (1100 μέτρα), Μαυρηνόρας (780 μέτρα), Κατσουλιέρη, Προφήτη Ηλεία Νέα Πεντέλη και Βίγλας Μελισσίων. Ακόμα στη ζώνη ευθύνης αυτή οικιστικά εμπεριέχει στο Νοτιοδυτικό κομμάτι του το συμπαγή οικιστικό ιστό των Μελισσίων που αποτελεί και το μεγαλύτερο οικιστικό τμήμα ανθρωποκεντρικά (35000-40000 κάτοικοι), τη Νέα Πεντέλη (12000 κάτοικοι) και το αραιοκατοικημένο οικιστικό ιστό στα Ανατολικά της Πεντέλης (10000 κάτοικοι). Επιπροσθέτως πρέπει να αναφερθεί πως στο Δήμο Πεντέλης πολλοί θρησκευτικοί ναοί, ενώ οι κυριότεροι από αυτούς είναι η Αγία Τριάδα και η Ιερά Μονή της Θεοτόκου στην Πεντέλη, η Ζωοδόχου Πηγής και ο Άγιος Γεώργιος στα Μελίσσια. Αξιοσημείωτο ακόμα για την Πεντέλη είναι ο ιστορικός της χαρακτήρας μιας και στο ορεινό κομμάτι του Δήμου βρίσκεται ένα αρχαίο λατομείο (εικάζεται ότι από αυτό ήταν τα μάρμαρα του Παρθενώνα), διότι είναι χτισμένος από Πεντελικό μάρμαρο μιας και το Πεντελικό μάρμαρο θεωρείται το 1^ο ως προς την ποιότητα καλύτερο στην Ελλάδα και από τα καλύτερα παγκοσμίως.

6.2 Οργανωσιακή κουλτούρα του δήμου Πεντέλης

Σύμφωνα με το Δήμαρχο, η απάντησή του στο θέμα, ποια κατά τη γνώμη του είναι η οργανωσιακή κουλτούρα του Δήμου Πεντέλης μας απάντησε, πως στη λειτουργία τους τηρούω πιστά και απαρέγκλιτα τις παρακάτω αρχές γενικής στρατηγικής που έχουν τεθεί και σφυρηλατηθεί μέσα από διαβούλευση στις προεκλογικές διαδικασίες τις πρώτης και δεύτερης θητείας τους στην Καλλικρατική διακυβέρνηση:

- Αυτονομία-Αυτάρκεια σε τοπικό επίπεδο κάθε Δημοτικής Κοινότητας. Με συντονισμό και έλεγχο από τον κεντρικό Δήμο.
- Ανεξαρτησία στη λειτουργία των τεσσάρων (4) Νομικών προσώπων Δημοσίου Δικαίου, με έλεγχο και συντονισμό από τον κεντρικό Δήμο, σύμφωνα με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο και τις αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου.
- Κανένα παιδί εκτός Βρεφονηπιακών Σταθμών.
- Αθλητισμό και πολιτισμό στο Δήμο υλοποιούν οι σύλλογοι του Δήμου Πεντέλης με διάθεση μέσων και εγκαταστάσεων του Δήμου σε πλήρη συντονισμό και έλεγχο από αυτόν δια του ΟΠΑΘ.
- Νοικοκύρεμα των οικονομικών για αποπληρωμή των χρεών από προηγούμενες διοικήσεις.
- Μηδενική ανοχή σε φαινόμενα κακοδιαχείρισης.
- Πιστή τήρηση όλων των διαδικασιών.
- Καθημερινότητα που θα στηρίζει το τρίπτυχο αυτοψία-υλοποίηση- ενημέρωση του πολίτη.
- Αδειοδοτημένες αθλητικές εγκαταστάσεις και πιστοποιημένες παιδικές χαρές.
- Νομιμοποίηση, ηλεκτροφωτισμός όλων των Κοιμητηρίων του Δήμου και σύννομη λειτουργικότητά τους.
- Καμία κεραία κινητής τηλεφωνικής εταιρείας εντός του οικιστικού ιστού.
- Δεν υπάρχουν δασικά και αυθαίρετα στο Δήμο Πεντέλης εντός του οικιστικού ιστού εγκεκριμένα από το Δήμο.
- Κανένα σπίτι χωρίς φαγητό και κανέναν δημότη αστεγος.
- Ποιότητα ζωή στα ΚΑΠΗ και λειτουργικότητα με κέντρο τον άνθρωπο.
- Εργοδότης μας ο δημότης στον οποίο δίνουμε και λόγο.
- Κόμμα μας η Αυτοδιοίκηση.
- Κέντρο μας το παιδί αι ο νέος.

- Διεκδίκηση και αξιοποίηση πιστώσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για έργα στον τόπο μας.
- Σχολεία καλοσυντηρημένα και με σωστή λειτουργικότητα.

6.3 Ανθρώπινο δυναμικό στο δήμο Πεντέλης

Στο Δήμο Πεντέλης εργάζονται συνολικά: 185 άτομα:

- Μόνιμοι: 98 άτομα
- Αορίστου χρόνου: 84 άτομα

Δεν υπάρχουν συμβασιούχοι μόνο 3 Ειδικοί Σύμβουλοι

Η κατανομή ανθρώπινου δυναμικού ανά Δημοτική Κοινότητα είναι:

- Τοπική Κοινότητα Μελισσίων: 156 άτομα
- Τοπική Κοινότητα Νέας Πεντέλης: 14 άτομα
- Τοπική Κοινότητα Πεντέλης: 15 άτομα

Φυσικά ο αριθμός μπορεί να αλλάξει σε περίπτωση ανάγκης, δηλαδή κάποια μεταφορά ανθρώπινου δυναμικού από μια τοπική κοινότητα σε άλλη, ή σε περιπτώσεις προκήρυξης συμβάσεων. Ακόμα πρέπει να ειπωθεί πως ότι ισχύει για τους Δημόσιους Υπάλληλους ισχύει και για τους Υπάλληλους του Δήμου.

6.4 Θέματα βαρύτητας εντός του δήμου Πεντέλης

Θα ήταν ορθό και χρήσιμο να γίνει λόγος για τα ζητήματα που δίνεται βαρύτητα εντός του Δήμου, τα οποία σύμφωνα με το Δήμαρχο (ο οποίος είναι 20 συνεχή έτη Δήμαρχος έως τώρα) είναι τα παρακάτω:

- Αποδεικνύουμε όλα αυτά τα χρόνια στην πράξη ότι σεβόμαστε τα χρήματα των πολιτών μας και ανταποδοτικά επιστρέφουμε σε αυτούς ένα κομμάτι των θετικών οικονομικών μας αποτελεσμάτων, με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

- Η θωράκιση της οικονομικής λειτουργίας του Δήμου μέσα από τη διευθέτηση και της τελευταίας εκκρεμότητας μέσα από το συνεχή έλεγχό μας.
- Ο αγώνας για την προσέλκυση κονδυλίων από εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης.
- Η συνέχιση της προσπάθειάς μας να δημιουργήσουμε, να λειτουργήσουμε και να εξασφαλίσουμε τη βιωσιμότητα κοινωνικών δομών, που στοχεύουν στη στήριξη πληθυσμιακών ομάδων που πλήττονται βαρύτερα από την οικονομική κρίση.
- Οι λέξεις οι οποίες μας αντιπροσωπεύουν είναι, Τιμότητα, Διαφάνεια, Εργατικότητα, Λιτότητα, Ανθρωπιά, Δίκαιο και Παράδειγμα.
- Δεν έχουμε ούτε κόμμα ούτε χρώμα. Έχουμε ως Αυτοδιοικητικό και Μόνο όραμα το καλύτερο δυνατό, για το Δήμο μας και τους δημότες μας.
- Η απάντηση σε κάθε ερώτηση είναι Ο ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ Η ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ.
- Η στήριξη του εθελοντισμού και η επιδίωξή μας προς την κεντρική εξουσία να καταλάβει τη μεγάλη του προσφορά και το εντάξει για το σχεδιασμό του, δίνοντας κίνητρα στους πολίτες για να ασχοληθούν.
- Η αντιμετώπιση της καθημερινότητας, οι ανάγκες που ενδέχεται να προκύψουν καθημερινά, η συντήρηση των υποδομών του Δήμου και η υλοποίηση των αιτημάτων των δημοτών (όπως αποκομιδή απορριμμάτων, φωτισμός, τυχόν βλάβες στο οδικό δίκτυο κ.α.).
- Η στήριξη του αθλητισμού και του πολιτισμού, ενισχύοντας και συντονίζοντας τους φορείς τους στην πόλη μας, όσο το δυνατόν πιο οικονομικά λόγω της οικονομικής ύφεσης και τη λειτουργία των υποδομών του Δήμου (όπως γήπεδα, θέατρα κ.α.).
- Η στήριξη της νεολαίας με τα τμήματα ενισχυτικής διδασκαλίας, αλλά και τη στήριξη της εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης με τη λειτουργία του Ανοιχτού Πανεπιστημίου στο Δήμο μας.
- Η ενίσχυση της Πολιτικής Προστασίας καθώς είμαστε ορεινός Δήμος και έχουμε ανάγκες λόγω χιονοπτώσεων το χειμώνα και πυρκαγιών το καλοκαίρι. Το πάγιο αίτημά μας είναι να δοθούν αρμοδιότητες και ευθύνες πλήρους αντιμετώπισης προβλημάτων Πολιτικής Προστασίας από τους Δήμους με την ενίσχυσή τους από αρμόδιες υπηρεσίες του κράτους και ανάλογα κονδύλια. Τα οποία σύμφωνα με το Δήμαρχο είναι δυστυχώς προσανατολισμένα σε αυτούς που λένε και όχι αυτούς που κάνουν.

- Η στήριξη της τρίτης ηλικίας με τη λειτουργία ΚΑΠΗ (4 κέντρα ΚΑΠΗ στη δημοτική κοινότητα Μελισσίων, 1 στη δημοτική κοινότητα Νέας Πεντέλης και 1 στη δημοτική κοινότητα Πεντέλης).
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση τόσο στο επίπεδο υπηρεσιών του Δήμου όσο και σε επίπεδο επικοινωνίας Δήμου και πολιτών.

6.5 Τακτικές συμμόρφωσης των υπαλλήλων στο δήμο Πεντέλης

Υπάρχει πειθαρχική διαδικασία για την επιβολή ποινών σε παραπομπή του εργαζόμενου στα πειθαρχικά όργανα ανάλογα με το παράπτωμα. Τα στοιχεία αυτά περιγράφονται αναλυτικά:

- Στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων που κυρώθηκε με τον με αριθμό 3584/2007 Νόμο (άρθρα 111-130) και
- Στο Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου στο Νόμο 4057/2012.

Πειθαρχικές Ποινές

Οι πειθαρχικές ποινές που επιβάλλονται στους υπαλλήλους είναι :

- α. Η έγγραφη επίπληξη.
- β. Το πρόστιμο έως τις αποδοχές τριών (3) μηνών.
- γ. Η στέρηση του δικαιώματος για προαγωγή από ένα (1) έως πέντε (5) πέντε έτη.
- δ. Ο υποβιβασμός κατά έναν βαθμό.
- ε. Η προσωρινή παύση από τρεις (3) έως έξι (6) μήνες, με πλήρη στέρηση των αποδοχών.
- στ. Η οριστική παύση.

Η ποινή της οριστικής παύσης μπορεί να επιβληθεί μόνο για τα ακόλουθα παραπτώματα :

- α. Παράβαση της παρ. 1(α) του άρθρου 111 του παρόντος.
- β. Παράβαση καθήκοντος κατά τον Ποινικό Κώδικα ή άλλους ειδικούς νόμους.
- γ. Αποδοχή οποιασδήποτε υλικής εύνοιας ή ανταλλάγματος για το χειρισμό υπόθεσης από υπάλληλο κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- δ. Χαρακτηριστικώς αναξιοπρεπή ή ανάξια για υπάλληλο διαγωγή, εντός ή εκτός της υπηρεσίας.
- ε. Παραβίαση απορρήτων της υπηρεσίας κατά τις κείμενες διατάξεις.
- στ. Αδικαιολόγητη αποχή από την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων για περισσότερο από είκοσι δύο (22) εργάσιμες ημέρες συνεχώς ή περισσότερο από τριάντα (30) εργάσιμες σε διάστημα ενός (1) έτους.
- ζ. Εξαιρετικώς σοβαρή απείθεια.
- η. Άμεση ή μέσω τρίτου προσώπου συμμετοχή σε δημοπρασία την οποία διενεργεί ο Ο.Τ.Α. στον οποίο ανήκει ο υπάλληλος ή επιτροπή μέλος της οποίας είναι αυτός.
- θ. Εμμονή σε άρνηση προσέλευσης για εξέταση από Υγειονομική Επιτροπή , σύμφωνα με την παρ.10 του άρθρου 63 του παρόντος.

Η ποινή της οριστικής παύσης μπορεί να επιβληθεί στον υπάλληλο για οποιοδήποτε παράπτωμα αν:

- α. κατά την προηγούμενη της διάπραξης αυτού διετία του είχαν επιβληθεί τρεις (3) τουλάχιστον πειθαρχικές ποινές ανώτερες του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός ή
- β. κατά το προηγούμενο της διάπραξης αυτού έτος είχε τιμωρηθεί για το ίδιο αδίκημα με ποινή ανώτερη του προστίμου αποδοχών ενός (1) μηνός .

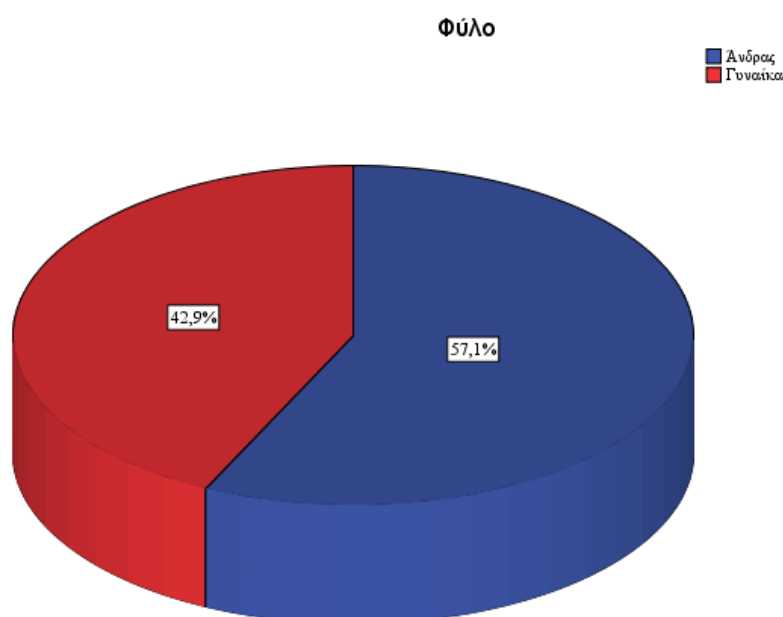
Κεφάλαιο 7

Ανάλυση δεδομένων

7.1 Περιγραφική στατιστική

Ξεκινώντας την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής μελέτης και αποσαφηνίζοντας αρχικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος παρατηρείται ότι το 57,1% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι γυναίκες και το 42,9% άνδρες, ενώ ο μέσος όρος της ηλικίας των ερωτηθέντων ισούται με $41,9 \pm 8,7$ έτη.

Γράφημα 1: Φύλο ερωτηθέντων

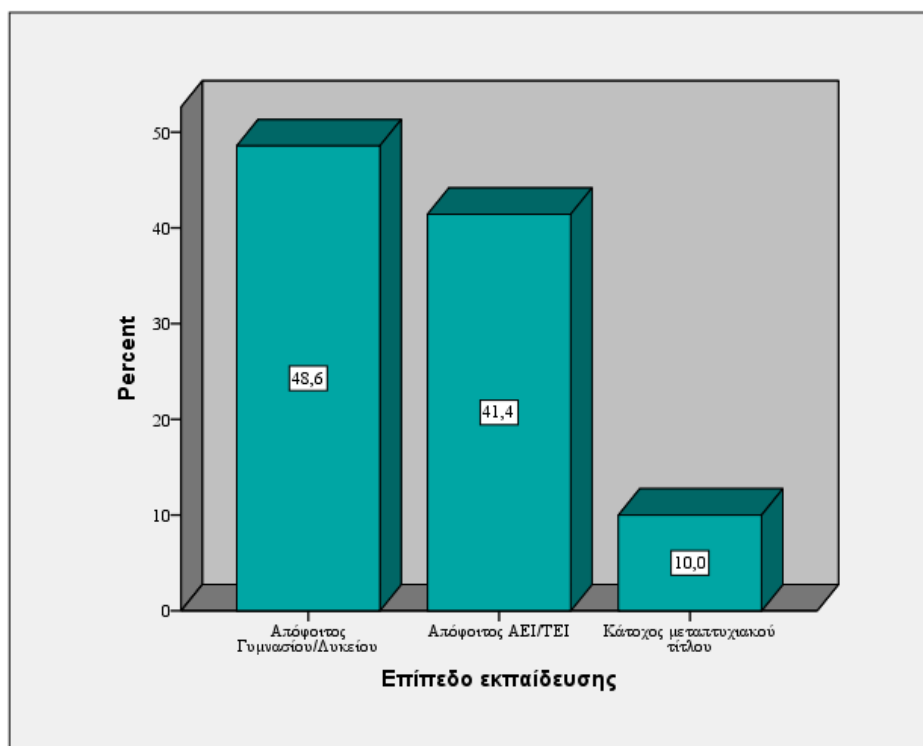


Πίνακας 1: Ηλικία ερωτηθέντων

	M.O	T.A.
Ηλικία	41,91	8,71

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων, το 48,6% αυτών είναι απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου, το 41,4% απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. ή Α.Ε.Ι. και το 10,0% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Γράφημα 2: Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων



Επιπλέον, η μέση διάρκεια εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα στον οργανισμό που εργάζονται ισούται με $11,6 \pm 7,7$ έτη.

Πίνακας 2: Χρόνος εργασίας των ερωτηθέντων στον οργανισμό

	M.O.	T.A.
Χρόνος εργασίας στον οργανισμό (έτη)	11,56	7,74

Αναφορικά με τη θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στον οργανισμό παρατηρείται ότι το 48,6% αυτών κατέχουν θέσεις κατωτέρου επιπέδου, το 47,1% μέσου επιπέδου, ενώ αντίστοιχα το 4,3% των ερωτηθέντων χαρακτηρίζει τη θέση εργασίας τους ως προς την ιεραρχία ως ανώτερη.

Γράφημα 3: Θέση των ερωτηθέντων στον οργανισμό



Εξετάζοντας την επάρκεια των διαδικασιών ενδυνάμωσης της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης κρίνεται ότι αυτή είναι ικανοποιητική (Μ.Ο.=4,03, Τ.Α.=0,981). Η ενεργός εμπλοκή των υπαλλήλων στην εργασία επιδέχεται μικρών βελτιώσεων, ενώ γενικά ο βαθμός συμμετοχής τους στο γενικό επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού είναι υψηλός. Παράλληλα υψηλή είναι η δυνατότητα που τους δίνεται για άμεση πρόσβαση στην πληροφόρηση που χρειάζονται.

Πίνακας 3: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Ενδυνάμωση»

	Μ.Ο.	Τ.Α.
Οι περισσότεροι υπάλληλοι εμπλέκονται ενεργά στην εργασία	3,95	0,294
Οι υπάλληλοι έχουν άμεση πρόσβαση στην πληροφόρηση που χρειάζονται	3,89	0,479
Όλοι οι υπάλληλοι συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό στον επιχειρησιακό σχεδιασμό	4,24	0,436
Ενδυνάμωση	3,03	0,981

Ελαφρώς υψηλότερος είναι ο βαθμός ύπαρξης διαδικασιών ομαδικής εργασίας στην επιχείρηση (Μ.Ο.=4,21, Τ.Α.=0,847). Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η ομαδική εργασία ενθαρρύνεται ανεξάρτητα της ιεραρχίας σε σχετικά υψηλό βαθμό, ενώ ακόμα

υψηλότερος είναι ο βαθμός ενθάρρυνσης της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων. Επιπλέον, δίνεται η αίσθηση ότι οι υπάλληλοι του δήμου Πεντέλης εργάζονται σαν να ανήκουν σε μία κοινή ομάδα.

Πίνακας 4: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Ομαδική εργασία»

	M.O.	T.A.
Η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ενθαρρύνεται ενεργά	4,33	0,450
Οι υπάλληλοι εργάζονται σαν να ανήκουν σε μία κοινή ομάδα	4,55	0,361
Η ομαδική εργασία ενθαρρύνεται ανεξάρτητα της ιεραρχίας	3,74	1,171
Ομαδική εργασία	4,21	0,847

Σχετικά υψηλός είναι ο βαθμός που ο οργανισμός εστιάζει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (M.O.=3,69, T.A.=0,832). Ειδικότερα, ο δήμος Πεντέλης επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων σε υψηλό βαθμό, ενώ χαμηλότερος είναι ο βαθμός κατά τον οποίο έχουν βελτιωθεί οι ικανότητες των υπαλλήλων τα τελευταία χρόνια ενώ γενικά θεωρούνται σε μέτριο βαθμό βασικός πόρος για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Πίνακας 5: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Ανάπτυξη ικανοτήτων»

	M.O.	T.A.
Ο οργανισμός επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων	4,18	0,391
Οι ικανότητες των υπαλλήλων θεωρούνται βασικός πόρος του οργανισμού	3,26	0,428
Οι ικανότητες των υπαλλήλων έχουν βελτιωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια	3,64	0,410
Ανάπτυξη ικανοτήτων	3,69	0,832

Στο επίπεδο ύπαρξης βασικών αξιών από μέρος του οργανισμού παρατηρείται ότι ο δήμος Πεντέλης ακολουθεί σε υψηλό βαθμό ένα ξεκάθαρο σύνολο αξιών στη λειτουργία του, ενώ υψηλότερος είναι ο βαθμός ύπαρξης συγκεκριμένου κώδικα αξιών μέσω του οποίου καθορίζεται η συμπεριφορά των υπαλλήλων. Ελαφρώς χαμηλότερος είναι ο βαθμός κατά τον οποίο οι προϊστάμενοι και διευθυντές αποτελούν το καλό παράδειγμα για το προσωπικό.

Πίνακας 6: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Βασικές αξίες»

	M.O.	T.A.
Υπάρχει ένα ξεκάθαρο σύνολο αξιών που ακολουθεί ο οργανισμός	4,21	0,420
Η συμπεριφορά των υπαλλήλων καθορίζεται από συγκεκριμένους κώδικες αξιών	4,79	0,514
Οι προϊστάμενοι και διευθυντές αποτελούν το καλό παράδειγμα για το προσωπικό	4,36	0,515
Βασικές αξίες	4,45	0,040

Εξαιρετικά υψηλός είναι ο βαθμός επιχειρησιακής συνοχής στον οργανισμό (M.O.=4,50, T.A.=0,311). Ξεκάθαρη είναι η αντίληψη της επιχείρησης για το πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται, ενώ ελαφρώς υψηλότερος είναι ο βαθμός ύπαρξης ισχυρής κουλτούρας συνεργασία στον οργανισμό, ενώ γενικά παρατηρείται ότι οι προκύπτουσες διαφωνίες επιλύονται πολύ γρήγορα γρήγορα.

Πίνακας 7: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Συνοχή»

	M.O.	T.A.
Υπάρχει ξεκάθαρος τρόπος για το πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι	4,50	0,438
Όταν προκύπτουν διαφωνίες, επιλύονται γρήγορα	4,38	0,322
Υπάρχει μία ισχυρή κουλτούρα συνεργασίας	4,62	0,310
Συνοχή	4,50	0,311

Ο οργανισμός παρατηρείται ότι διέπεται από την ύπαρξη ισχυρού πνεύματος συνεργασίας σε μέτριο βαθμό (M.O.=3,53, T.A.=0,416). Χαμηλός είναι ο βαθμός που

οι υπάλληλοι από διαφορετικά τμήματα μοιράζονται κοινούς στόχους και αξίες, ενώ παράλληλα ο τρόπος συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απόλυτα σταθερός και προβλεπόμενος. Αντίθετα υψηλός είναι ο βαθμός που οι ερωτηθέντες κρίνουν ότι συνεργασία με υπαλλήλους άλλων τμημάτων είναι εύκολη και δημιουργική.

Πίνακας 8: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Συνεργασία»

	M.O.	T.A.
Οι υπάλληλοι από διαφορετικά τμήματα μοιράζονται κοινούς στόχους και αξίες	2,88	1,196
Ο τρόπος συνεργασίας είναι σταθερός και προβλεπόμενος	3,67	0,450
Η συνεργασία με υπαλλήλους άλλων τμημάτων είναι εύκολη και δημιουργική	4,06	0,357
Συνεργασία	3,53	0,416

Ο οργανισμός αντιμετωπίζει σωστά τις ενδεχόμενες αποτυχίες αξιοποιώντας τις σαν ευκαιρίες για βελτίωση και περεταίρω μάθηση η οποία μάλιστα αποτελεί σε σημαντικό βαθμό στόχο της εργασιακής καθημερινότητας σε αυτόν. Υψηλά επίσης είναι τα επίπεδα κατά τα οποία ενθαρρύνεται και επιβραβεύεται η καινοτομία στον οργανισμό με τη συνολική μέση βαθμολογία στον παράγοντα της οργανωσιακής μάθησης να είναι ίση με 4,52 (T.A.=0,263).

Πίνακας 9: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Οργανωσιακή μάθηση»

	M.O.	T.A.
Η αποτυχία αντιμετωπίζεται σαν ευκαιρία βελτίωσης και μάθησης	4,55	0,531
Η καινοτομία ενθαρρύνεται και επιβραβεύεται στον οργανισμό	4,27	0,555
Η μάθηση αποτελεί βασικό στόχο της καθημερινής εργασίας	4,76	0,618
Οργανωσιακή μάθηση	4,52	0,263

Εξαιρετικά υψηλή κρίνεται η μέση βαθμολογία του παράγοντα του στρατηγικού προσανατολισμού (Μ.Ο.=4,31, Τ.Α.=0,803). Από τις απαντήσεις των εργαζομένων στον δήμο Πεντέλης προκύπτει ότι ο οργανισμός έχει σαφή και ξεκάθαρο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, όραμα που καθοδηγεί το προσωπικό αλλά και στρατηγική η οποία ευνοεί την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του.

Πίνακας 10: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Στρατηγικός προσανατολισμός»

	Μ.Ο.	Τ.Α.
Ο οργανισμός έχει ξεκάθαρο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό	4,76	1,570
Υπάρχει ένα ξεκάθαρο όραμα που καθοδηγεί το προσωπικό	4,03	1,488
Η στρατηγική του οργανισμού επιτρέπει την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς του	4,15	1,327
Στρατηγικός προσανατολισμός	4,31	0,803

Οι στόχοι που θέτουν οι διευθυντές διακρίνονται από υψηλό βαθμό ρεαλισμού, ενώ παράλληλα, η ανώτερη διοίκηση έχει μακρόπνοο όραμα για τον οργανισμό, επίσης είναι εμφανές ότι ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων από μέρους των στελεχών είναι υψηλός με τη μέση βαθμολογία του παράγοντα της ηγεσίας να ισούται με 3,92 (Τ.Α.=0,822) και ως εκ τούτου την αποτελεσματικότητα της ηγεσία στον οργανισμό να είναι υψηλή.

Πίνακας 11: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Ηγεσία»

	Μ.Ο.	Τ.Α.
Οι διευθυντές και προϊστάμενοι θέτουν δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους	3,98	0,387
Η ανώτερη διοίκηση έχει μακρόπνοο όραμα για τον οργανισμό	3,92	0,339
Οι διευθυντές και προϊστάμενοι παρακινούν τους υπαλλήλους να αποδίδουν περισσότερο	3,86	0,323
Ηγεσία	3,92	0,322

Υψηλά αποδεικνύονται τα επίπεδα επαγγελματισμού που παρατηρούνται στον οργανισμό (Μ.Ο.=4,00, Τ.Α.=0,398). Γενικά ο δήμος Πεντέλης είναι προσανατολισμένος να επιβραβεύει του υπαλλήλους που αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό, ενώ θεωρείται ότι ο επαγγελματισμός είναι βασικό προαπαιτούμενο των υπαλλήλων. Παράλληλα, ελαφρώς χαμηλότερος είναι ο βαθμός που κρίνεται ότι το προσωπικό του οργανισμού δεν επιδιώκει προσωπικούς στόχους εις βάρος του.

Πίνακας 12: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Επαγγελματισμός»

	Μ.Ο.	Τ.Α.
Οι υπάλληλοι που αποδίδουν τα μέγιστα επιβραβεύονται	4,03	0,358
Ο επαγγελματισμός θεωρείται βασικό προαπαιτούμενο των υπαλλήλων	4,08	0,450
Το προσωπικό δεν επιδιώκει προσωπικούς στόχους εις βάρος του οργανισμού	4,91	0,454
Επαγγελματισμός	3,00	0,398

Τέλος, η επικοινωνία στον οργανισμό κρίνεται εξαιρετική (Μ.Ο.=3,83, Τ.Α.=0,819), με τους υπαλλήλους να έρχονται σε ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊστάμενους και διευθυντές, τις επαγγελματικές συναντήσεις μεταξύ τμημάτων και υπαλλήλων να είναι εξαιρετικά παραγωγικές και τα εργαλεία εσωτερικής επικοινωνίας της επιχείρησης να είναι αρκετά αποτελεσματικά.

Πίνακας 13: Μέσες βαθμολογίες του παράγοντα «Επικοινωνία»

	Μ.Ο.	Τ.Α.
Οι υπάλληλοι έρχονται σε ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊστάμενους και διευθυντές	3,89	0,279
Τα εργαλεία εσωτερικής επικοινωνίας είναι αποτελεσματικά	3,59	0,457
Οι επαγγελματικές συναντήσεις μεταξύ τμημάτων και υπαλλήλων είναι παραγωγικές	4,03	0,358
Επικοινωνία	3,83	0,819

Αναφορικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο διερεύνησης της επαγγελματικής ικανοποίησης παρατηρείται ότι οι ερωτηθέντες παρουσιάζουν αρκετά βαθμό ικανοποίησης από την αίσθηση ασφάλειας στην εργασία (M.O.=4,22, T.A.=0,874), τις σχέσεις με τους προϊσταμένους τους (M.O.=4,27, T.A.=0,811) και τις προοπτικές εξέλιξης που τους παρέχει η εργασία τους (M.O.=4,12, T.A.=0,802). Ελαφρώς χαμηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων από τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσουν στο χώρο εργασίας τους (M.O.=3,54, T.A.=0,890), ενώ αντίθετα η ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας από το επίπεδο αμοιβών και προσθετών παροχών που τους παρέχει η εργασία τους είναι χαμηλό (M.O.=2,738, T.A.=0,986).

Πίνακας 14: Συνολικά αποτελέσματα των παραγόντων του Ερωτηματολογίου Διερεύνησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

	M.O.	T.A.
Ικανοποίηση από την αίσθηση ασφάλειας στην εργασία	4,22	0,874
Ικανοποίηση από το επίπεδο αμοιβών και παροχών	2,73	0,986
Ικανοποίηση από τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας	3,54	0,890
Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους προϊσταμένους	4,27	0,811
Ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης	4,12	0,802

7.2 Επαγωγική στατιστική

Βασική προϋπόθεση για την εκκίνηση της διαδικασίας εξαγωγής αποτελεσμάτων επαγωγικής στατιστικής και της διενέργειας ελέγχων υποθέσεων είναι η μελέτη του εάν τα δεδομένα της έρευνας ακολουθούν την κανονική κατανομή. Όπως προκύπτει στον πίνακα 17 βάσει των ελέγχων Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk η υπόθεση της κανονικότητας των παρατηρήσεων για τους παράγοντες που αναφέρονται στην επιχειρησιακή κουλτούρα του οργανισμού αλλά και στην επαγγελματική ικανοποίηση απορρίπτεται και ως εκ τούτου θα πρέπει να γίνει χρήση μη παραμετρικών μεθόδων επαγωγικής στατιστικής.

Πίνακας 15: Έλεγχοι κανονικότητας παραγόντων

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	p	Statistic	df	p
Ενδυνάμωση	0,199	70	0,000	0,960	70	0,037
Ομαδική εργασία	0,115	70	0,029	0,959	70	0,029
Ανάπτυξη ικανοτήτων	0,167	70	0,000	0,957	70	0,022
Βασικές αξίες	0,134	70	0,005	0,954	70	0,016
Συνοχή	0,133	70	0,005	0,956	70	0,021
Συνεργασία	0,133	70	0,005	0,965	70	0,039
Οργανωσιακή μάθηση	0,162	70	0,000	0,900	70	0,000
Στρατηγικός προσανατολισμός	0,109	70	0,048	0,906	70	0,002
Ηγεσία	0,115	70	0,031	0,956	70	0,039
Επαγγελματισμός	0,119	70	0,022	0,959	70	0,027
Επικοινωνία	0,135	70	0,005	0,960	70	0,032
Ικανοποίηση από την αίσθηση ασφάλειας στην εργασία	0,165	70	0,000	0,946	70	0,000
Ικανοποίηση από το επίπεδο αμοιβών και παροχών	0,246	70	0,000	0,926	70	0,000
Ικανοποίηση από τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας	0,155	70	0,000	0,955	70	0,002
Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους προϊσταμένους	0,136	70	0,000	0,961	70	0,004
Ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης	0,166	70	0,000	0,952	70	0,001

Προχωρώντας σε συσχέτιση των επιμέρους παραγόντων που προκύπτουν από το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας, με τη χρήση του μη παραμετρικού συντελεστή γραμμικής συσχέτισης rho του Spearman, παρατηρείται ότι αυτή γενικά είναι θετική. Συγκεκριμένα, ο συντελεστής συσχέτισης του παράγοντα της ενδυνάμωσης και των παραγόντων της ανάπτυξης ικανοτήτων ($\text{rho}=0,485$, $p<0,001$), των βασικών αξιών ($\text{rho}=0,353$, $p=0,004$) της συνεργασίας ($\text{rho}=0,287$, $p=0,019$), της οργανωσιακής μάθησης ($\text{rho}=0,381$, $p=0,002$), του στρατηγικού προσανατολισμού ($\text{rho}=0,257$, $p=0,037$) και του επαγγελματισμού ($\text{rho}=0,280$, $p=0,023$) είναι στατιστικά σημαντικός προσδιορίζοντας ευθεία γραμμική σχέση μεταξύ των συγκεκριμένων παραγόντων. Παράλληλα, ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη μεταβλητή της ανάπτυξης ικανοτήτων και των βασικών αξιών ($\text{rho}=0,288$, $p=0,019$), της συνεργασίας ($\text{rho}=0,164$, $p=0,032$), της οργανωσιακής μάθησης ($\text{rho}=0,327$, $p=0,007$) και του

στρατηγικού προσανατολισμού παρουσιάζει παραπλήσια συμπεριφορά, ενώ ανάλογα είναι τα αποτελέσματα των συσχετίσεων του παράγοντα των βασικών αξιών και των παραγόντων της συνεργασίας, της οργανωσιακής μάθησης και του στρατηγικού προσανατολισμού. Παράλληλα, στατιστικά σημαντική είναι η συσχέτιση του επιπέδου συνοχής στον οργανισμό και της συνεργατικότητας των εργαζομένων ($\rho=0,365$, $p=0,003$) αλλά και του βαθμού που εφαρμόζονται στρατηγικές οργανωσιακής μάθησης ($\rho=0,313$, $p=0,010$).

Πίνακας 16: Μήτρα συσχετίσεων των παραγόντων που προσδιορίζουν τη φύση της επιχειρησιακής κουλτούρας

	Ενδυνάμωση	Ομαδική εργασία	Ανάπτυξη ικανοτήτων	Βασικές αξίες	Συνοχή	Συνεργασία	Οργανωσιακή μάθηση	Στρατηγικός προσανατολισμός	Ηγεσία	Επαγγελματισμός	Επικοινωνία	
Ενδυνάμωση	rho	1										
	p											
Ομαδική εργασία	rho	0,131	1									
	p	0,294										
Ανάπτυξη ικανοτήτων	rho	0,485	0,178	1								
	p	0,000	0,153									
Βασικές αξίες	rho	0,377	0,205	0,288	1							
	p	0,002	0,098	0,019								
Συνοχή	rho	0,193	0,209	0,157	0,204	1						
	p	0,120	0,092	0,208	0,100							
Συνεργασία	rho	0,287	0,006	0,264	0,307	0,365	1					
	p	0,019	0,959	0,032	0,012	0,003						
Οργανωσιακή μάθηση	rho	0,381	0,027	0,327	0,324	0,341	0,313	1				
	p	0,002	0,829	0,007	0,008	0,005	0,010					
Στρατηγικός προσανατολισμός	rho	0,257	0,069	0,265	0,254	0,144	0,068	0,245	1			
	p	0,037	0,582	0,032	0,039	0,247	0,589	0,051				
Ηγεσία	rho	0,029	0,063	0,088	0,018	0,169	0,009	0,161	0,018	1		
	p	0,815	0,614	0,483	0,886	0,175	0,941	0,197	0,887			
Επαγγελματισμός	rho	0,280	0,034	0,045	0,093	0,063	0,107	0,082	0,008	0,030	1	
	p	0,023	0,787	0,722	0,456	0,616	0,391	0,515	0,948	0,812		
Επικοινωνία	rho	0,041	0,208	0,008	0,123	0,053	0,041	0,078	0,082	0,052	0,145	1
	p	0,742	0,094	0,949	0,323	0,670	0,746	0,534	0,514	0,678	0,245	

		Ικανοποίηση από την αίσθηση ασφάλειας στην εργασία	Ικανοποίηση από το επίπεδο αμοιβών και παροχών	Ικανοποίηση από τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας	Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους προϊσταμένους	Ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης
Ικανοποίηση από την αίσθηση ασφάλειας στην εργασία	rho	1				
	p					
Ικανοποίηση από το επίπεδο αμοιβών και παροχών	rho	0,625	1			
	p	0,000				
Ικανοποίηση από τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας	rho	0,285	0,543	1		
	p	0,002	0,000			
Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους προϊσταμένους	rho	0,582	0,632	0,317	1	
	p	0,000	0,000	0,001		
Ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης	rho	0,629	0,599	0,539	0,637	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	

Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα και Προτάσεις

8.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε το ζήτημα της κουλτούρας των επιχειρήσεων και ειδικότερα της διαδικασίας αλλαγής της βάσει της υπάρχουσας διεθνούς εμπειρίας και αναλύθηκαν οι αντίστοιχες πρακτικές που εφαρμόζονται σήμερα στην Ελλάδα με εστίαση στα υφιστάμενα δεδομένα του δήμου Πεντέλης.

Εξετάζοντας τα δομικά στοιχεία που συνιστούν την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού κρίνεται ότι το επίπεδο των διαδικασιών ενδυνάμωσης του οργανισμού επιδέχεται μικρών βελτιώσεων. Με βάση την ικανότητα άμεσης πρόσβασης των εργαζομένων στην επιχείρηση στην απαραίτητη πληροφόρηση παρατηρείται υψηλός βαθμός ενεργού εμπλοκής τους στην εργασία και πολύ περισσότερο στον επιχειρησιακό σχεδιασμό του οργανισμού. Επιπλέον, υψηλότερα είναι τα επίπεδα προσανατολισμού του οργανισμού στην ενθάρρυνση της ομαδικότητας στην εργασία καθώς αυτή ενθαρρύνεται ανεξάρτητα της ιεραρχίας ακόμα και μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του με τη διατήρηση όμως των διακριτών ρόλων των εργαζομένων βάση των αρμοδιοτήτων που τους έχουν ανατεθεί. Σημαντικά είναι τα βήματα που θα πρέπει να κάνει ο οργανισμός σε σχέση με την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του. Ιδιαίτερα θα πρέπει να εστιάσει στην καλλιέργεια κουλτούρας που θα βασίζεται στις ικανότητες των εργαζομένων, τη στιγμή μάλιστα που αυτές παραμένουν γενικά στάσιμες καθώς ο οργανισμός δεν αναλαμβάνει σημαντικές πρωτοβουλίες της ανάπτυξης τους. Στο επίπεδο των αξιών που ακολουθεί ο οργανισμός παρατηρήθηκε ότι γενικά ακολουθούνται συγκεκριμένοι κώδικες αξιών από τους εργαζομένους ενώ σε ανάλογο επίπεδο υπάρχει ξεκάθαρο και καθορισμένο γενικό πλαίσιο των αξιών που ο οργανισμός ως σύνολο ακολουθεί. Επιπλέον εξαιρετικά βήματα έχουν γίνει στους κώδικες που ακολουθούν οι προϊστάμενοι και διευθυντές στον οργανισμό καθώς οι πρώτοι σηματοδοτούν την κουλτούρα της επιχείρησης. Το επίπεδο συνοχής του οργανισμού παρατηρείται να είναι υψηλό. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα προκύπτει από την ύπαρξη υψηλό βαθμού κουλτούρας συνεργασίας στον οργανισμό και από τη σαφήνεια των στρατηγικών που

χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά και τον προσανατολισμό του για άμεση επίλυση των διαφωνιών που προκύπτουν. Επίσης δεν παρατηρούνται ελλείψεις στις διαδικασίες του οργανισμού σε σχέση με τον τρόπο συνεργασίας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλό αίσθημα ότι ανήκουν σε ένα ενιαίο σύνολο, ενώ ο τρόπος συνεργασίας του παρουσιάζει υψηλή μεταβλητότητα παρά την σχετικά καλή συνεργασία των υπαλλήλων με τους συναδέλφους τους των άλλων τμημάτων. Επιπρόσθετα, ο οργανισμός γενικά προσπαθεί ως σύνολο να αντιμετωπίζει τις αποτυχίες που προκύπτουν, με τη διαρκή μάθηση να αποτελεί βασικό του στόχο και τις καινοτόμες ιδέες να ενθαρρύνονται και να επιβραβεύονται. Ο στρατηγικός προσανατολισμός του οργανισμού είναι μακροπρόθεσμος και ξεκάθαρος βάση του οράματος του και του στόχου για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του, με το ρόλο της ηγεσίας να είναι κομβικός καθώς θέτει υψηλούς αλλά όχι μαξιμαλιστικούς στόχους και χαρακτηρίζεται από αίσθημα δικαιοσύνης απέναντι στους εργαζομένους αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες τους. Τέλος, ο οργανισμός οφείλει να βελτιώσει τα επίπεδα του επαγγελματισμού στο εσωτερικό του ενώ σημειώνει υψηλά επίπεδα καλής επικοινωνίας τόσο των υπαλλήλων μεταξύ τους όσο και με τους προϊσταμένους τους αλλά και μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του.

Η κουλτούρα αποτελεί μία οργανωμένη και συστηματοποιημένη προσπάθεια ενιοποίησης των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού βάση επιμέρους σκοπών, σύμφωνα με τους οποίους αναπτύσσονται οι στρατηγικές εναλλακτικές επιλογές και εφαρμόζονται οι καταλληλότερες για την επίτευξη του μακροχρόνιου οράματος. Βάσει της διαμορφωμένης κουλτούρας λαμβάνονται αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, προσδιορίζοντας τη σχέση του οργανισμού με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν στο μέλλον βάσει των μακροπρόθεσμων στόχων του.

Έτσι, σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο που αναπτύσσεται, ο οργανισμός διαμορφώνει το όραμα και την αποστολή του, καθορίζει τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους του, αναπτύσσει τις αντίστοιχες μεθόδους δράσεις και προσδιορίζει τους απαιτούμενους πόρους που χρειάζεται. Ουσιαστικά, η κουλτούρα από την οποία προκύπτει και ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων καθοδηγεί το πλάνο δράσης που προετοιμάζεται προσεκτικά και συνειδητά, έτσι ώστε ο οργανισμός να επιτυγχάνει με

το βέλτιστο δυνατό τρόπο τους στόχους του. Βέβαια, για να είναι αυτό εφικτό απαιτείται η προσεκτική αξιολόγηση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και η δέσμευση όλων των μελών του, ιδιαίτερα της ανώτερης διοίκησης, στις εκάστοτε στρατηγικές προσπάθειες.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να επιτύχουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους μόνο όταν έχουν την ικανότητα να υποστηρίξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά συνεχή οργανωσιακή αλλαγή. Ωστόσο, παρά την τεράστια σημασία που έχει αποδοθεί από τη διεθνή ερευνητική βιβλιογραφία στο ζήτημα της αποδοτικής αλλαγής κουλτούρας, αυτή παραμένει ακόμα ένας στόχος για τους περισσότερους οργανισμούς που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί. Αυτό συμβαίνει γιατί ένας οργανισμός είναι μία ζωντανή μονάδα που εξαρτάται από τη δράση και την επιρροή ενός μεγάλου πλήθους μεταβλητών και παραγόντων, οι οποίοι αλληλεπικαλύπτονται και σε ορισμένες περιπτώσεις συγκρούονται μεταξύ τους. Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί μέρος της γενικότερης οργανωσιακής στρατηγικής και αναφέρεται στη διαχείριση εκείνων των μετατοπίσεων που πρέπει να λαμβάνουν χώρα σε απάντηση των αλλαγών που επισυμβαίνουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Ωστόσο, η διαδικασία της αλλαγής είναι μοναδική για κάθε οργανισμό, παρόλο που οι συνέπειές της είναι κατά πλειοψηφία μακροχρόνιας φύσης, και για το λόγο αυτό πρέπει να διαχειρίζεται με μοναδικό τρόπο, καθώς είναι κοινός τόπος πως οι περιστάσεις και οι διαθέσιμοι πόροι σε κάθε περίπτωση διαφέρουν.

Η διαμόρφωση συγκεκριμένων μοντέλων επιχειρησιακής κουλτούρας που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις άρχισε να αναπτύσσεται πριν περίπου 25 χρόνια κατά κύριο λόγο στις ΗΠΑ σε μία σειρά κυβερνητικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών ενώ γρήγορα ακολούθησαν και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, επιφέροντας σημαντικά οφέλη στη στρατηγική τοποθέτηση και οργάνωσή τους. Η εμπειρία της εφαρμογής των μοντέλων επιχειρησιακής κουλτούρας στις ΗΠΑ ανέδειξε τα σημαντικά πλεονεκτήματά τους για τους οργανισμούς, με κυριότερα εξ αυτών την προώθηση της στρατηγικής σκέψης τη βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, την ενίσχυση της οργανωσιακής αποδοτικότητας, της ανταποκρισιμότητας στις κοινωνικές ανάγκες και της νομιμότητας και την αύξηση της ποιότητας συνεργασίας με άλλους φορείς και κοινωνικά σχήματα.

Σήμερα, η αυξημένη αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και πολυπλοκότητα των δομών των σύγχρονων οργανισμών, λαμβάνοντας υπόψη και τον αυξημένο βαθμό συγκεντρωτισμού και γραφειοκρατίας, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, επιβάλλουν περισσότερο από ποτέ τη διαμόρφωση συγκεκριμένου πλαισίου κουλτούρας. Ιδιαίτερα στους μεγάλους οργανισμούς, ο στρατηγικός σχεδιασμός που προκύπτει βάσει συγκεκριμένων μοντέλων επιχειρησιακής κουλτούρας έχει αναδειχθεί ως ένα πολύτιμο εργαλείο για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος, την αποτελεσματική δικτύωση, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την κάλυψη των αναγκών της πελατειακής τους βάσης. Υπό αυτό το πρίσμα, αν και τα προηγούμενα χρόνια η χάραξη επιχειρησιακής κουλτούρας χρησιμοποιήθηκε περισσότερο για τη διαχείριση διοικητικών ζητημάτων, πλέον θεωρείται ως μία καινοτομία που άπτεται ολόκληρου του οργανωσιακού φάσματος και επιδρά σε όλες τις οργανωσιακές λειτουργίες.

Στην Ελλάδα, η χάραξη επιχειρησιακού σχεδιασμού βάση διαμορφωμένης επιχειρησιακής κουλτούρας αποτελεί μία σχετικά νέα πρακτική σε σχέση με το εξωτερικό. Βέβαια, τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, καταγράφεται μία τάση ενσωμάτωσης ανταγωνιστικών και σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων διοίκησης, προκειμένου οι οργανισμοί να ανταποκριθούν στις αναβαθμισμένες ανάγκες ανταγωνιστικότητας σε διεθνές επίπεδο. Σήμερα, η αναγκαιότητα καθιέρωσης εργαλείων προσδιορισμού της επιχειρησιακής τους κουλτούρας για τους οργανισμούς είναι περισσότερο προφανής από ποτέ, λαμβάνοντας υπόψη και τις επιδράσεις της δημοσιονομικής κρίσης.

8.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Δεδομένων των περιορισμών της παρούσας έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη των μοντέλων επιχειρησιακής κουλτούρας, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εστιάσει στα ακόλουθα πεδία:

- i. Στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των μοντέλων επιχειρησιακής κουλτούρας, δηλαδή του βαθμού επίτευξης των στόχων των οργανισμών, όπως αυτοί τίθενται από το εκάστοτε ακολουθούμενο μοντέλο κουλτούρας.
- ii. Στην εξέταση της κοινωνικής, επιχειρησιακής και οικονομικής χρησιμότητας της των στρατηγικών επιχειρησιακής κουλτούρας, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις

ομάδες ενδιαφέροντος, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, των εργαζομένων και των αντίστοιχων θεσμικών οργάνων, καθώς και του κοινωνικού συνόλου.

- iii. Στην ανάπτυξη περισσότερο ολοκληρωμένων και πολυεπίπεδων εργαλείων και μεθοδολογικών προσεγγίσεων για την αξιολόγηση της επιχειρησιακής κουλτούρας που ακολουθείται από τους οργανισμούς σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.
- iv. Στην αξιολόγηση μετρήσιμων μεταβλητών των επιπτώσεων της επιχειρηματικής εφαρμογής προσδιορισμένης επιχειρησιακής κουλτούρας, με εστίαση στην ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων.
- v. Στην εξέταση των επιδράσεων της καθορισμένης επιχειρησιακής κουλτούρας στην πρόθεση και επιθυμία ανάληψης αναπτυξιακής επιχειρηματικής δράσης με ιδιαίτερη διάκριση ανάμεσα στα επιχειρηματικά εγχειρήματα που σχετίζονται με καινοτόμες ή μιμητικές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι αυτές διαφέρουν συστηματικά.
- vi. Στη διερεύνηση του ιδιαίτερου ρόλου που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή αντίστοιχων μοντέλων επιχειρησιακής κουλτούρας, συμπεριλαμβανομένης της εξέτασης των αποτελεσματικότερων διδακτικών πρακτικών και μαθησιακών προσεγγίσεων, με έμφαση στις νέες τεχνολογίες και βέλτιστες διδακτικές πρακτικές.
- vii. Στην ερευνητική αναζήτηση της σχέσης της επιχειρησιακής κουλτούρας με την περιφερειακή και την αειφόρο ανάπτυξη, λαμβάνοντας υπόψη τα φαινόμενα της οικονομικής και κοινωνικής ανισότητας, καθώς και τις επιπτώσεις της πρόσφατης δημοσιονομικής κρίσης.
- viii. Στη μελέτη της αλλαγής κουλτούρας και των εσωτερικών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία της διεξαγωγής της με εστίαση στο χρόνο που μεσολαβεί έως την πλήρη αλλαγή αλλά και στα απαραίτητα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να συμβεί αυτή
- ix. Στην μελέτη της μετάβασης των επιχειρήσεων σε νέα κουλτούρα με τη χρήση μεγαλύτερου και αντιπροσωπευτικότερου δείγματος επιχειρήσεων από συνδυασμό κλάδων
- x. Στην περαιτέρω διερεύνηση της σχέσης αλλαγής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων

Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adsit, D. J., Crom, S., Jones, D., & London, M. (1994). Management performance from different perspectives: Do supervisors and subordinates agree. *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 22-29.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 7. Greenwich, CT: JAI Press
- Al-Hussami, M. (2008). Relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.
- Amba-Rao, S. C., Petrick, J. A., Gupta, J. N., & Embse, T. J. V. D. (2000). Comparative performance appraisal practices and management values among foreign and domestic firms in India. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 60-89.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Enticott, G. (2006). Performance failure in the public sector: Misfortune or mismanagement?. *Public Management Review*, 8(2), 273-296.
- Bass, B. (1990). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press
- Beer, M., Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press
- Bennis, W. (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. Cambridge: Perseus Publishing

- Berger, L.A. (1994). Change management. In Berger, Siora & Berger (Eds.) *Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*. McGraw-Hill
- Biech, E. (2007). *Thriving through change: A leader's practical guide to change mastery*. Alexandria, VA: ASTD Press
- Bises, B., & Sacchi, A. (2009). *On the Size of Local Jurisdictions* (No. 0409).
- Bossidy, L., Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown
- Boyd, N. M. (2004). Expanding the view of performance appraisal by introducing social justice concerns. *Administrative Theory & Praxis*, 26(3), 249-278.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Brown, A.D., Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1), 102-120
- Brutus, S., Fletcher, C., & Baldry, C. (2009). The influence of independent self-construal on rater self-efficacy in performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1999-2011.
- Bryson, J.M., Frances, S. B., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.
- Burns, B. (2004). *Managing change*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Butler, R. (1995). Organizational design. In *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 384-390). Cambridge, MA: Blackwell.

- Cardy, R. L. (1998). Performance appraisal in a quality context: A new look at an old problem. *Performance appraisal: State of the art in practice*, 132-162.
- Cheng, K. H., & Cascio, W. (2009). Performance- Appraisal Beliefs of Chinese Employees in Hong Kong and the Pearl River Delta. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 329-333.
- Chreim, S. (2005). The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567-593
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Claver, E. (1999) "Public administration. From bureaucratic culture to citizen-oriented culture" *The International Journal of Public Sector management*, Vol. 12 No 5, p. 455)
- Cook T.D. & Reichardt C. S. (1979), Qualitative and quantitative methods in evaluation research. *SAGE Publications, Inc*
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organizational Studies*, 13(3), 245-273.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.
- Corley, K.G., Gioia, D.A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions*. London, New Delhi, Thousand Oaks, Sage Publications, 372 p. + notes, index.

- Creswell, J.W. (1994) *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks; London: SAGE.
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (2004), *Organization Development and Change*, 8th Ed., South-Western: College Pub
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Denning, S. (2005). Transformational innovation. *Strategy and Leadership*, 33(3), 11–16
- Dessler, G. (2012). *Supervision and leadership in a changing world*. Prentice Hall.
- Dooris, M.J., Kelley, J.M., & Trainer, J.F. (2002). Strategic planning in higher education. *New Directions for Higher Education*, 116, 5-11.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Personnel Administration*, 31(3), 343-358.
- Elsbach, K.D., Kramer, R.M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
- Ford, J. D., Ford, L.W., D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377
- Gill, R. (2003). Change management—or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–321

- Gilley, A., Gilley, J.W., McMillan, H.S. (2009). Organizational change: Motivation, communication and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94
- Gilley, J.W., Maycunich, A. (2000). *Beyond the learning organization: Creating a culture of continuous growth and development through state-of-the-art human resource practices*. Cambridge, MA: Perseus.
- Gioia, D.A., Schultz, M., Corley, K.G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81
- Gioia, D.A., Thomas, J. B.(1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403
- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse and Neglect*, 30(8), 855-880.
- Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A., Smith, A. (2002). *Managing organizational change*. Milton, Queensland, Australia: John Wiley and Sons Ltd
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1995). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).
- Greguras, G. J., Ford, J. M., & Brutus, S. (2003). Manager attention to multisource feedback. *Journal of Management Development*, 22(4), 345-361.
- Heffron, F. H. (1989). *Organization theory and public organizations: The political connection*. Prentice Hall,.
- Herzberg, F. (1966). Motivate Employees?. *World*, 88.
- Hoggett, P. (2006) "Conflict, ambivalence, and the contested purpose of public organisations" *Human Relations*, Vol. 59 No 2, p. 189.

- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Ilies, R., Scott, B.A., Judge, T.A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intra-individual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49(3), 561–575
- Ivancevich, J. M., Duening, T. N., Gilbert, J. A., & Konopaske, R. (2003). Deterring white-collar crime. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 114-127.
- Johnson, M. (2004). *The new rules of engagement: life-work balance and employee commitment*. CIPD Publishing.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.
- Lewis, R. (1994). From chaos to complexity: Implications for organizations. *Executive Development*, 7, 16–17
- Llewellyn, S., & Tappin, E. (2003). Strategy in the public sector: management in the wilderness. *Journal of management studies*, 40(4), 955-982.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: an influence process. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-9.

- Lussier, R.N., Achua, C.F. (2007). *Leadership: Theory, application, and skill development*. Mason, OH: Thomson South-Western
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.
- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360 feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.
- Miles, R.M. (2001). Accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees. *Organizational Dynamics*, 12, 313–321
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.
- Nickols, F. (2007). Performance appraisal: Weighed and found wanting in the balance. *The Journal for Quality and Participation*, 30(1), 13.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. Jossey-Bass.
- Oates, W. E. (2005). Property taxation and local public spending: The renter effect. *Journal of Urban Economics*, 57(3), 419-431.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

- Pettijohn, L. S., Stephen Parker, R., Pettijohn, C. E., & Kent, O. L. (2001). Performance appraisals: usage, criteria and observations. *Journal of Management Development*, 20(9), 754-771.
- Pevcin, P. (2012). Analysis of cross-country differences in the non-profit sector size. *Prague Economic Papers*, 2, 186-204.
- Pierce, J. L. (1989). *Alternative work schedules*. Allyn & Bacon.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman & Co.
- Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 354-364.
- Pritchard, R. D., Youngcourt, S. S., Philo, J. R., McMonagle, D., & David, J. H. (2007). The use of priority information in performance feedback. *Human Performance*, 20(1), 61-83.
- Quinn, R.E. (2004). *Building the bridge as you walk on it*. San Francisco: Jossey-Bass
- Reger, R.K., Gustafson, L.T., Demarie, S.M., Mullane, J.V. (1994). Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done. *The Academy of Management Review*, 19(3), 565-584
- Rothwell, J. C. (2012). *Control of human voluntary movement*. Springer Science & Business Media.
- Rue, L., & Byars, C. (2003). Job satisfaction of administrators in a public suburban school district. *Dissertation Abstracts International*, 21(2).
- Rue, L., & Byars, C. (2003). Job satisfaction of administrators in a public suburban school district. *Dissertation Abstracts International*, 21(2).
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management*, 43(4), 395-407.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, Wilderom. C.P.M., & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seidl, D. (2005). *Organisational identity and self-transformation : An autopoietic perspective*, Aldershot: Ashgate
- Shane, M. (2005). Glinow, Organizational Behavior.
- Silverthorne, C., Wang, T.H. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *The Journal of Psychology*, Provincetown, 135(4), 99-123
- Snell, S. (2007). A & Bohlander. *GW, Managing Human Resources*.
- Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Thomas, S. L., & Bretz Jr, R. D. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), 28.
- Tizard, J. (2002). *Managing Change*. New Zealand Management, 49(2), 64-71

- Ulrich, D. (1998). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Verbeke, W., Volering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35, 303-329.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. 1964. NY: John Wiley & sons, 45.
- Weick, K.E., Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386
- Weiss, H. M. (2002). Introductory comments: Antecedents of emotional experiences at work. *Motivation and Emotion*, 26(1), 1-2.
- Wheeland, C. M. (2004). *Empowering the vision: Community-wide strategic planning in Rock Hill, South Carolina*. United Nations Publications.
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234
- Yeakey, G.W. (2002). Situational leadership, *Military Review. Fort Leavenworth*, 82(1), 72-83
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology*, 90(4), 616.
- Δεμοίου, Η., Καραχρήστου, Θ., Καλατζή, Ν., & Μοίρου Α. (2003). *Αναδιοργάνωση της πρωτοβάθμιας κοινωνικής φροντίδας*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Θεοφιλίδης Χ, (1995). *Η συγγραφή επιστημονικής εργασίας. Από τη θεωρία στην πράξη*, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα.
- Κοντιάδης, Ξ., & Απίστουλας, Δ. (2006). *Μεταρρύθμιση του κοινωνικού κράτους και τοπική αυτοδιοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.

- Κουταλάκης, Χ. (2010). *Ο ρόλος των αιρετών συμβούλων στην νέα περιφερειακή διοίκηση*. Αθήνα: Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης.
- Κυριαζή, Ν. (1998). *Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις.
- Μαΐστρος, Γ.Π. (2000). *Οι αναπτυξιακοί θεσμοί της Αυτοδιοίκησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.
- Μπέσιλα-Βήκα, Ε. (2004). *Τοπική Αυτοδιοίκηση: Θεσμικό Πλαίσιο-Ευρωπαϊκή Διάσταση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαγεωργίου, Γ. (2008). *Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση: Θεσμικό Πλαίσιο, Δομή και Λειτουργία*. Αθήνα: ΕΣΤΑ.
- Παπαδασκαλόπουλος, Α., & Χριστοφάκης, Μ. (2009). *Περιφερειακός προγραμματισμός*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Παππάς Θ.Γ., (2002). *Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες*. Εκδόσεις Καρδαμίτσα
- Τσιπλητάρης Α & Μπαμπάλης Θ. (2006). *Δέκα παραδείγματα Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας*, Ατραπος, Αθηνα

Παράρτημα

Ενημερωτική επιστολή

Αγαπητοί υπάλληλοι του δήμου Πεντέλης,

Σκοπός της ερευνητικής αυτής εργασίας, είναι να διερευνηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δήμο Πεντέλης.

Θα θέλαμε λοιπόν, να σας ζητήσουμε να λάβετε μέρος στην έρευνα, απαντώντας στο ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο είναι περίπου 15 λεπτά και η συμμετοχή σας εθελοντική.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και το περιεχόμενό του θα παραμείνει εμπιστευτικό και θα αξιοποιηθεί **αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη έρευνα**. Επίσης, στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ώστε μπορείτε να δώσετε, ελεύθερα, όποια απάντηση σας εκφράζει καλύτερα.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Η συμμετοχή σας, μας είναι πολύτιμη.

Με εκτίμηση,

Βασίλης Καλαποθαράκος,

I. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ηλικία	_____
Φύλο	<input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου <input type="checkbox"/> Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
Χρόνος εργασίας στον οργανισμό (έτη)	_____
Θέση στον οργανισμό	<input type="checkbox"/> Κατώτερο επίπεδο <input type="checkbox"/> Μέσο επίπεδο <input type="checkbox"/> Ανώτερο επίπεδο

II. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ Α : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Απόλυτα
Παρακαλώ, απαντήστε κατά πόσο συμφωνείται με τις παρακάτω προτάσεις:						
	Ενδυνάμωση	1	2	3	4	5
1	Οι περισσότεροι υπάλληλοι εμπλέκονται ενεργά στην εργασία	1	2	3	4	5
2	Οι υπάλληλοι έχουν άμεση πρόσβαση στην πληροφόρηση που χρειάζονται	1	2	3	4	5
3	Όλοι οι υπάλληλοι συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό στον επιχειρησιακό σχεδιασμό	1	2	3	4	5
	Ομαδική εργασία	1	2	3	4	5

4	Η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ενθαρρύνεται ενεργά	1	2	3	4	5
5	Οι υπάλληλοι εργάζονται σαν να ανήκουν σε μία κοινή ομάδα	1	2	3	4	5
6	Η ομαδική εργασία ενθαρρύνεται ανεξάρτητα της ιεραρχίας	1	2	3	4	5
	Ανάπτυξη ικανοτήτων	1	2	3	4	5
7	Ο οργανισμός επενδύει στην προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων	1	2	3	4	5
8	Οι ικανότητες των υπαλλήλων θεωρούνται βασικός πόρος του οργανισμού	1	2	3	4	5
9	Οι ικανότητες των υπαλλήλων έχουν βελτιωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια	1	2	3	4	5
	Βασικές αξίες	1	2	3	4	5
10	Υπάρχει ένα ξεκάθαρο σύνολο αξιών που ακολουθεί ο οργανισμός	1	2	3	4	5
11	Η συμπεριφορά των υπαλλήλων καθορίζεται από συγκεκριμένους κώδικες αξιών	1	2	3	4	5
12	Οι προϊστάμενοι και διευθυντές αποτελούν το καλό παράδειγμα για το προσωπικό	1	2	3	4	5
	Συνοχή	1	2	3	4	5
13	Υπάρχει ξεκάθαρος τρόπος για το πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι	1	2	3	4	5
14	Όταν προκύπτουν διαφωνίες, επιλύονται γρήγορα	1	2	3	4	5
15	Υπάρχει μία ισχυρή κουλτούρα συνεργασίας	1	2	3	4	5
	Συνεργασία	1	2	3	4	5
16	Οι υπάλληλοι από διαφορετικά τμήματα μοιράζονται κοινούς στόχους και αξίες	1	2	3	4	5
17	Ο τρόπος συνεργασίας είναι σταθερός και προβλεπόμενος	1	2	3	4	5
18	Η συνεργασία με υπαλλήλους άλλων τμημάτων είναι εύκολη και δημιουργική	1	2	3	4	5
	Οργανωσιακή μάθηση	1	2	3	4	5
19	Η αποτυχία αντιμετωπίζεται σαν ευκαιρία βελτίωσης και μάθησης	1	2	3	4	5
20	Η καινοτομία ενθαρρύνεται και επιβραβεύεται στον οργανισμό	1	2	3	4	5

21	Η μάθηση αποτελεί βασικό στόχο της καθημερινής εργασίας					
	Στρατηγικός προσανατολισμός	1	2	3	4	5
22	Ο οργανισμός έχει ξεκάθαρο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει ένα ξεκάθαρο όραμα που καθοδηγεί το προσωπικό	1	2	3	4	5
24	Η στρατηγική του οργανισμού επιτρέπει την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του	1	2	3	4	5
	Ηγεσία	1	2	3	4	5
25	Οι διευθυντές και προϊστάμενοι θέτουν δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους	1	2	3	4	5
26	Η ανώτερη διοίκηση έχει μακρόπνοο όραμα για τον οργανισμό	1	2	3	4	5
27	Οι διευθυντές και προϊστάμενοι παρακινούν τους υπαλλήλους να αποδίδουν περισσότερο	1	2	3	4	5
	Επαγγελματισμός	1	2	3	4	5
28	Οι υπάλληλοι που αποδίδουν τα μέγιστα επιβραβεύονται	1	2	3	4	5
29	Ο επαγγελματισμός θεωρείται βασικό προαπαιτούμενο των υπαλλήλων	1	2	3	4	5
30	Το προσωπικό δεν επιδιώκει προσωπικούς στόχους εις βάρος του οργανισμού	1	2	3	4	5
	Επικοινωνία	1	2	3	4	5
31	Οι υπάλληλοι έρχονται σε ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊστάμενους και διευθυντές	1	2	3	4	5
32	Τα εργαλεία εσωτερικής επικοινωνίας είναι αποτελεσματικά	1	2	3	4	5
33	Οι επαγγελματικές συναντήσεις μεταξύ τμημάτων και υπαλλήλων είναι παραγωγικές	1	2	3	4	5
ΜΕΡΟΣ Β : ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ						
<i>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτή την πτυχή της εργασίας σας;</i>		Πολύ δυσανεστημένος/η	Δυσανεστημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η,	Ικανοποιημένος/η	Πολύ ικανοποιημένος/η
34	Από τη μονιμότητα που μου παρέχει	1	2	3	4	5
35	Από το μισθό και τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω	1	2	3	4	5

36	Από το βαθμό προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης που έχω κάνοντας τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
37	Από τους ανθρώπους που συναναστρέφομαι και εργάζομαι μαζί	1	2	3	4	5
38	Από το βαθμό του σεβασμού και της ίσης αντιμετώπισης που λαμβάνω από τους ανώτερους μου στην ιεραρχία	1	2	3	4	5
39	Από την αίσθηση που έχω ότι επιτελώ ένα αξιόλογο έργο	1	2	3	4	5
40	Από τη δυνατότητα που έχω να γνωρίζω άλλους ανθρώπους στο περιβάλλον της εργασίας μου	1	2	3	4	5
41	Από την υποστήριξη που λαμβάνω από τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
42	Από το βαθμό στον οποίο λαμβάνω ικανοποιητικό μισθό σχετικά με αυτά που προσφέρω στο δήμο	1	2	3	4	5
43	Από το βαθμό ανεξάρτητης σκέψης και δράσης που μπορώ να ασκήσω κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	1	2	3	4	5
44	Από το πόσο ασφαλής φαίνεται η θέση μου στο μέλλον στο νοσοκομείο αυτό	1	2	3	4	5
45	Από την ευκαιρία να βοηθάω άλλους ανθρώπους κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	1	2	3	4	5
46	Από το βαθμό των σύγχρονων προκλήσεων που μου προσφέρει η εργασία μου	1	2	3	4	5
47	Από τη γενική ποιότητα της επίβλεψης που έχω κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	1	2	3	4	5