

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
Ι Δ Ρ Υ Μ Α



ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΕΙ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ: ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

*<<Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική
ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικωνίων>>*

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

ΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΥΡΙΑΚΟΠΟΥΛΟΥ

A.M. 2010058

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ:

Η πτυχιακή μου εργασία επικεντρώνεται στο τρόπο με τον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθάει στην επίλυση διάφορων δυσλειτουργιών που αφορούν οργανωτικά θέματα των Δήμων. Συγκεκριμένα η εργασία μου στοχεύει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα διάφορα προβλήματα των εργαζομένων στον Δήμο Σικυωνίων χρησιμοποιώντας την οργανωσιακή κουλτούρα και την οργανωσιακή μάθηση. Εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι του Δήμου εξελίσσουν τις ικανότητες τους και τις δεξιότητες μέσω της οργανωσιακής μάθησης. Η συλλογή των πληροφοριών έχει πραγματοποιηθεί με τη διανομή ερωτηματολογίων και την μετέπειτα επεξεργασία τους. Ουσιαστικά μέσω της στατιστικής μελέτης προσπαθώ να επαληθεύσω κατά πόσο ισχύουν οι βιβλιογραφικές έρευνες που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα στον Δήμο Σικυωνίων. Επίσης παρατίθενται οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα και του ιδιωτικού, όπως την αφοσίωση των υπαλλήλων στον εργοδότη τους, το είδος της σύμβαση εργασίας, των αριθμών των ωρών που εργάζονται και των καθορισμό των κερδών.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή μάθηση, Δήμος Σικυωνίων, δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 3 |
| ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ..... | 3 |
| ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: | 5 |
| 1.1 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ..... | 5 |
| 1.2 Η Οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή μάθηση..... | 9 |
| ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ | 13 |
| 2.1 Οι Ιδιοσυγκρασίες της οργανωτικής κουλτούρας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα.. | 14 |
| 2.2 Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων και προώθηση της αλλαγής μέσω της καθοδήγησης μέσω παραδείγματος..... | 18 |
| 2.3 Οι ρίζες της αδράνειας: η κουλτούρα του τμήματος και μια επισκόπηση της αρχικής νοοτροπίας..... | 19 |
| ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ..... | 22 |
| 3.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ | 22 |
| ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ | 26 |
| ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ | 26 |
| 4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΙΚΥΩΝΙΩΝ | 30 |
| ΕΒΔΟΜΟ ΕΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ..... | 35 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:..... | 62 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 66 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα πρότυπο αμοιβαίων σκέψεων και πεποιθήσεων που δίνουν νόημα στα μέλη μιας οργάνωσης και παρέχουν οδηγίες για αυτά. Ως εκ τούτου, μπορεί να είναι γνωστή ως οργανωτικός παράγοντας. Ο Edgar Schein το 1985 ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως πρότυπο υποδομής για τη διδασκαλία σχετικών ζητημάτων στην προσαρμογή του εξωτερικού περιβάλλοντος και την εσωτερική εξέλιξή του για τα μέλη και την ενεργητικότητα τόσο καλά ώστε να είναι

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

γνωστή ως αξιόπιστη, τότε θεωρείται στα νέα μέλη με μια ακριβή μέθοδο να αντιλαμβάνονται, και να σκέφτονται για την επίλυση των οργανωτικών ζητημάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ένα απτό φαινόμενο και δεν είναι εύκολα ανιχνεύσιμο. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αναπαρασταθεί ως ένα παγόβουνο του οποίου μόνο η κορυφή είναι ξεκάθαρα ορατή και το υπόλοιπο μέρος είναι κρυφό. Ωστόσο, δείχνει τη ροή ζωής των μελών του οργανισμού. Η κουλτούρα ορίζεται ως το οργανωτικό πνεύμα και η κοινωνική ενέργεια που μπορεί να οδηγήσει την οργάνωση μπροστά ή να την αποτρέψει από λάθη, και αυτό το ενδεχόμενο είναι για την αποτελεσματικότητα της κουλτούρας στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο GamesPercy (1992) πιστεύει ότι οι άνθρωποι μιας οργάνωσης έχουν αμοιβαίες αξίες, πεποιθήσεις και κατάλληλα κριτήρια συμπεριφοράς, κοινούς κώδικες επικοινωνίας, μυστικά και άλλες μορφές συμπεριφοράς και ορίζουν συνοπτικά την οργανωτική κουλτούρα ως πρότυπο αμοιβαίων σκοπών για τα μέλη της οργάνωσης. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, συμπεραίνεται ότι σχεδόν όλοι οι ερευνητές γνωρίζουν την οργανωτική κουλτούρα ως ένα σύνολο αμοιβαίων αξιών, πεποιθήσεων, υποθέσεων και κανόνων που κυριαρχούν στην οργάνωση. Στην πραγματικότητα, η οργανωτική κουλτούρα είναι αυτό που εκπαιδεύτηκε στα νέα μέλη ως ένα σωστό φαινόμενο που δείχνει άγραφο και απτό μέρος της οργάνωσης.

Τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας:

- 1) Η Ατομική δημιουργικότητα, η οποία περιλαμβάνει την ευθύνη, την ελευθερία και την ανεξαρτησία.
- 2) Η Ανάλυση κινδύνου: ένα μέτρο που ενθαρρύνει τους ανθρώπους να εφεύρουν, να αναλαμβάνουν κινδύνους και να είναι φιλόδοξοι.
- 3) Η Ηγεσία: υποδεικνύει αναμενόμενους σκοπούς και παραστάσεις από την οργάνωση.
- 4) Η Ένταξη: βαθμός συντονισμού μέσα στην οργάνωση.
- 5) Η Υποστήριξη διαχείρισης: ο βαθμός συμπεριφοράς των διευθυντών με βοήθεια και υποστήριξη των υφισταμένων.
- 6) Ο Έλεγχος: ο αριθμός κανονισμών και νόμων και η άμεση εποπτεία των διαχειριστών σχετικά με την ατομική συμπεριφορά.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

- 7) Η Ταυτότητα: ο βαθμός γνώσης της οργάνωσης ως ατομικής, συνολικής οργάνωσης που εισάγει, κι όχι το συγκεκριμένο εξειδικευμένο πεδίο του ατόμου.
- 8) Το Σύστημα ανταμοιβής: ο βαθμός της μεθόδου καταλογισμού ανταμοιβής (σημαίνει αύξηση μισθού και προώθηση) με βάση δείκτες απόδοσης των εργαζομένων που δεν βασίζονται σε βαθμό, ευνοιοκρατία και παρόμοιους δείκτες.
- 9) Ο Συμβιβασμός με το φαινόμενο των συγκρούσεων: ο βαθμός εκτίμησης που πρέπει να περιλαμβάνει τις συγκρούσεις και την αποδοχή των ρητών κριτικών.
- 10) Το Επικοινωνιακό πρότυπο: ο βαθμός οργάνωσης επικοινωνίας που περιορίζεται στην ιεραρχία των τυπικών αναγκών.

Ο JamesPercy, 1992 δηλώνει την ταυτότητα ή την προσωπικότητα, ως τη σημασία της ομαδικής εργασίας, της συμπεριφοράς των εργαζομένων, της ακεραιότητας, του ελέγχου και της εποπτείας, της ανάληψης κινδύνου, των ανταμοιβών, και της υποστήριξης και καθοδήγησης της διοίκησης. Η κουλτούρα έχει διαφορετικούς ρόλους, όπως η οργανωτική κουλτούρα που καθορίζει τα όρια της οργάνωσης. Αυτό σημαίνει ότι χωρίζει τις οργανώσεις, εισάγει αίσθηση ταυτότητας στα μέλη της οργάνωσης. Κάνει ένα είδος δέσμευσης για κάτι που είναι κάτι περισσότερο από το ατομικό προσωπικό όφελος. Μειώνει την έλλειψη αποφασιστικότητας. Κάνει την απόδειξη, και τέλος ο πολιτισμός ενεργεί ως μηχανισμός ελέγχου, καθοδηγώντας και διαμορφώνοντας τη στάση και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Kheirandish και άλλοι, 2016).

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

1.1 Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Οι ομάδες και οι οργανώσεις δεν σχηματίζονται τυχαία ή αυθόρμητα. Συνήθως δημιουργούνται επειδή κάποιος αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο αντιλαμβανόμενος πως η συντονισμένη δράση πολλών ανθρώπων θα μπορούσε να επιτύχει κάτι που θα ήταν αδύνατο στην περίπτωση που ο καθένας δρούσε μεμονωμένα. Στην περίπτωση των κοινωνικών κινήσεων ή νέων θρησκειών, έχουμε προφήτες, μεσσίες, και άλλα είδη των χαρισματικών ηγετών. Οι πολιτικές ομάδες ή τα κινήματα ξεκινούν από ηγέτες που παρουσιάζουν νέα οράματα και νέες λύσεις. Οι επιχειρήσεις δημιουργούνται από επιχειρηματίες που έχουν ένα όραμα για το πώς μια συντονισμένη προσπάθεια θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία στην αγορά. Η διαδικασία διαμόρφωσης της κουλτούρας στην οργάνωση αρχίζει με την ίδρυση της ομάδας. Σε κάθε επιχείρηση η ιστορία προέλευσης θα είναι κάπως διαφορετική, αλλά τα βασικά βήματα είναι τα ίδια:

- Ένα άτομο (ο ιδρυτής) θα έχει μια ιδέα για μια νέα επιχείρηση.
- Μια ιδρυτική ομάδα δημιουργείται με βάση την αρχική πεποίθηση ότι η ιδέα είναι καλή: λειτουργική και αξίζει η ανάληψη κάποιου ρίσκου.
- Η ιδρυτική ομάδα αρχίζει να ενεργεί συντονισμένα για να δημιουργήσει την οργάνωση συγκεντρώνοντας κεφάλαια, αποκτώντας διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ενσωματώνοντας τα στην επιχείρηση και οτιδήποτε άλλο είναι απαραίτητο.
- Άλλοι εισέρχονται στην ομάδα σύμφωνα με ότι θεωρεί απαραίτητο ο ιδρυτής της εταιρείας ή η ιδρυτική ομάδα και η ομάδα αρχίζει να λειτουργεί, αναπτύσσοντας τη δική της ιστορία.

Σε αυτή τη διαδικασία ο ιδρυτής θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο η ομάδα επιλύει τα εξωτερικά προβλήματα επιβίωσης και εσωτερικής ολοκλήρωσης. Επειδή ο ιδρυτής είχε την αρχική ιδέα, αυτός θα έχει τυπικά τους προβληματισμούς για το πώς θα πραγματοποιηθεί η ιδέα που βασίζεται σε προηγούμενες πολιτιστικές εμπειρίες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του (Schein, 1983).

Η κουλτούρα είναι μια διαδεδομένη επιρροή που αποτελεί τη βάση για όλες τις πτυχές της κοινωνικής συμπεριφοράς και αλληλεπίδρασης. Είναι εμφανής στις αξίες και τα πρότυπα που κυβερνούν την κοινωνία. Η κουλτούρα ενσωματώνεται στα

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

αντικείμενα που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή ζωή και στους τρόπους επικοινωνίας στην κοινωνία. Η πολυπλοκότητα της κουλτούρας αντανακλάται στο πλήθος των ορισμών του πολιτισμού. Όπως αναφέρει ο Tylor το 1981 η κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως «*το περίπλοκο αυτό σύνολο που περιλαμβάνει τη γνώση, την πίστη, την τέχνη, την ηθική, το δίκαιο, το έθιμο και κάθε άλλη δυνατότητα και συνήθειες που έχει αποκτήσει ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας*» ή αργότερα όπως ανέφερε ο Herskovits το 1955 ως το «ανθρωπογενές» μέρος του περιβάλλοντος – δηλαδή αυτό που διακρίνει τους ανθρώπους από άλλα είδη.

Ο McCracken το 1986 υιοθετεί μια συνολική άποψη του πολιτισμού που τον χαρακτηρίζει ως «*φακό μέσω του οποίου είναι ορατά τα ατομικά στοιχεία του εκάστοτε μέλους*». Έτσι καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τα φαινόμενα, παρέχεται το «σχέδιο» της ανθρώπινης δραστηριότητας, καθορίζονται συντελεστές της κοινωνικής δράσης και η παραγωγική δραστηριότητα. Σύμφωνα με μελέτες (Leung και άλλοι, 2005) η κουλτούρα θεωρείται ως ένα πολυεπίπεδο κατασκεύασμα που υπάρχει σε διαφορετικά επίπεδα, σε παγκόσμιο, εθνικό, οργανωτικό και ομαδικό επίπεδο, που συμπεριλαμβάνει το άτομο. Η προσοχή εστιάζεται στις συνολικές κοινωνικές και ομαδικές διαδικασίες και ιδιαίτερα στο βαθμό στον οποίο αυτές συγκλίνουν ή αποκλίνουν μεταξύ των χωρών και όχι στο άτομο, το οποίο είναι ο πυρήνας της καταναλωτικής κουλτούρας. Έμφαση δίνεται στη διασταύρωση αυτών των συγκεντρωτικών επιπέδων και των παραγόντων που διευκολύνουν την πολιτιστική αλλαγή. Τα ατομικά χαρακτηριστικά θεωρούνται ως συγκρατημένη επιρροή και όχι ως καρδιά της έρευνας, όπως συμβαίνει στην έρευνα των καταναλωτών. Περαιτέρω, η σημερινή εποχή θεωρείται ως μία από τη μερική παγκοσμιοποίηση και όχι από την πολιτισμική σύγκλιση.

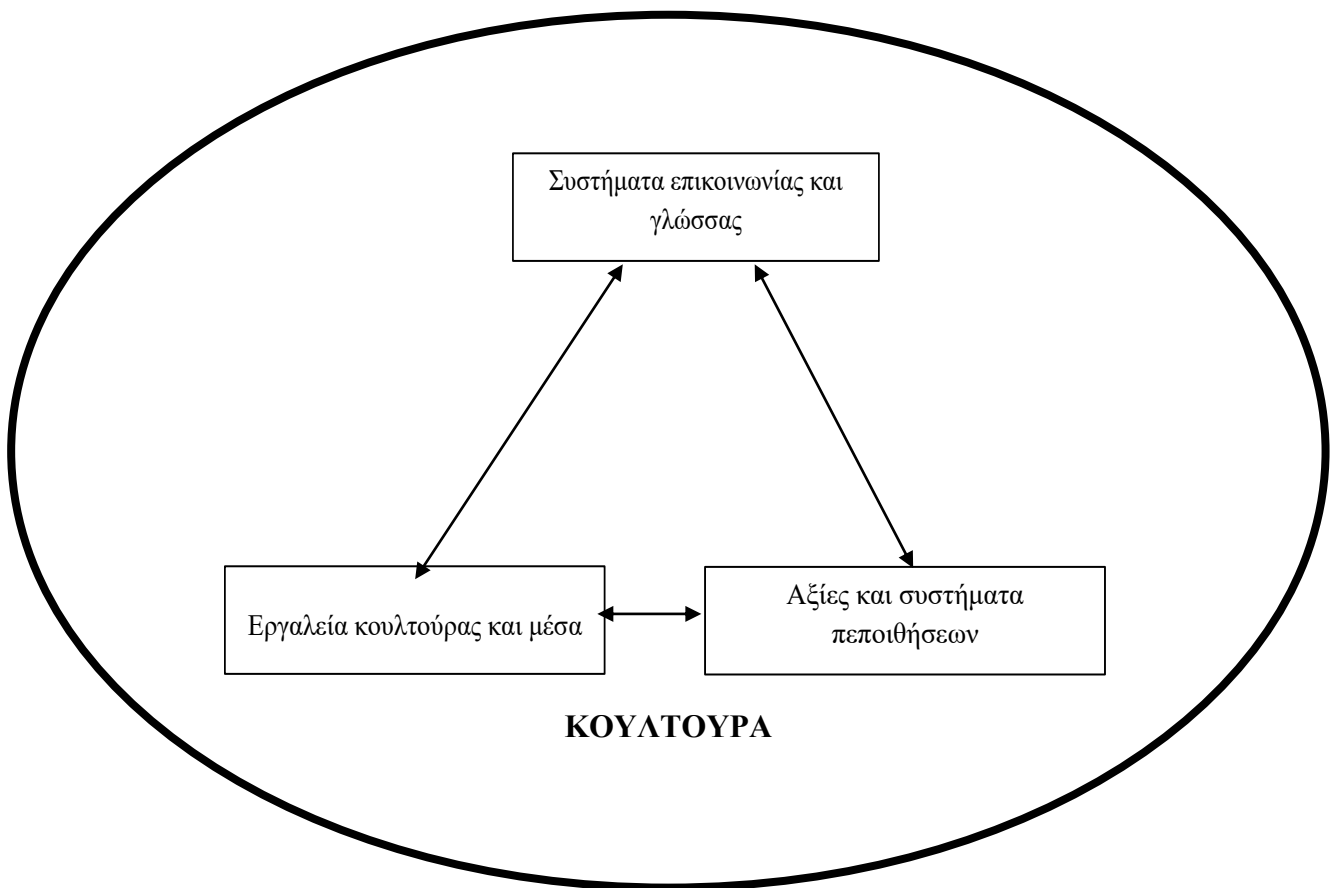
Το πλαίσιο που υιοθετείται εδώ βασίζεται σε αυτό που αναπτύχθηκε από τους Sojka και Tansuhaj το 1995, οι οποίοι ομαδοποιούν την έρευνα στον τομέα του μάρκετινγκ της κουλτούρας σε τρεις μεγάλες ροές:

- (1) αφηρημένα ή άυλα στοιχεία του πολιτισμού όπως οι αξίες και τα συστήματα πεποιθήσεων,
- (2) υλικές πτυχές του πολιτισμού, όπως αντικείμενα, σύμβολα και τελετουργίες, και

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

(3) τους δεσμούς επικοινωνίας που δεσμεύουν και διαιώνίζουν ένα πολιτιστικό σύστημα.

Στο παρελθόν αυτά τα τρία στοιχεία αναφερόντουσαν συχνά απομονωμένα και πολλοί επικεντρώνονταν σε ένα μόνο στοιχείο. Εντούτοις, αυτά τα στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 1.



Σχήμα 1.1: Στοιχεία της κουλτούρας (Samuel Craig και Douglas, 2006)

Η επικοινωνία παρέχει ένα μέσο μετάδοσης των άυλων πτυχών της κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες και οι πεποιθήσεις από το ένα άτομο στο άλλο ή από τη μια γενιά στην άλλη. Αυτή η διαδικασία επικοινωνίας είναι εγγενώς δυναμική και ταυτόχρονα συνεχώς εξελισσόμενη. Τα τεχνουργήματα που κυμαίνονται από θρησκευτικές εικόνες έως παπούτσια ή ρούχα, μπορεί επίσης να είναι μια έκφραση άυλων πεποιθήσεων και ταυτόχρονα να ορίζουν την ιδιότητα του μέλους σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα (Samuel Craig και Douglas, 2006).

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

1.2 Η Οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή μάθηση

Ο Shein το 1992 υποστήριξε την σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συνεισφέρει η οργανωσιακή μάθηση. Υποστηρίζεται ότι οι βασικές υποθέσεις, όπως οι σιωπηλοί τρόποι αντίληψης, οι σκέψεις και οι αντιδράσεις, είναι ισχυρές και σταθερές δυνάμεις που λειτουργούν στους οργανισμούς. Καθώς οι οργανώσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν ένα περιβάλλον που αλλάζει με έναν συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό, αγωνίζονται με τις αλλαγές που απαιτούνται. Οι νέες μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων ή μάθησης συχνά δεν ενσωματώνονται ούτε θεσμοποιούνται από τον οργανισμό. Ο Marquardt το 2002 υποστήριξε ότι η μάθηση σε μια εκπαιδευτική κουλτούρα αναγνωρίζεται ως κρίσιμη για την επιχειρηματική επιτυχία και ως ένα σύνηθες και ολοκληρωμένο μέρος όλων των οργανωτικών λειτουργιών. Η δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος συνεπάγεται τρία σχετικά σημεία: τη γνώση του να μοιράζονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, τη συμμετοχή και τη συνεργασία. Η καθιέρωση σε ένα οργανισμό μιας κουλτούρας που ευνοεί τη μάθηση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στη διευκόλυνση της οργάνωσης, να βελτιώσει τις επιδόσεις των μελών της και έτσι να διατηρήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των υπολοίπων οργανισμών. Συνοπτικά ο τρόπος με τον οποίο οι οργανώσεις μαθαίνουν, μοιράζονται τη γνώση και χρησιμοποιούν μια κουλτούρα μάθησης τους επιτρέπει να διαχειριστούν τις πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στη σύγχρονη επιχειρηματική εποχή. Αρκετές εμπειρικές μελέτες (Shein, 1992) έδειξαν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εκμάθησης οργανωτικών κουλτουρών και των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την εργασία, όπως η απόδοση, η παραγωγικότητα, η πρόθεση κύκλου εργασιών, η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση του οργανισμού. Έχει προταθεί μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης και της ικανοποίησης από την εργασία, των κινήτρων για μεταφορά και της πρόθεσης για το κύκλο εργασιών (Egan, Yang και Bartlett, 2004). Σε αντίθεση με τα προαναφερθέντα οι οργανισμοί εμφανίζουν «μαθησιακές δυσκολίες» ή «αμυντικές ρουτίνες» που εμποδίζουν την απαιτούμενη μάθηση και ανάπτυξη. Ο Driver το 2003 διαπίστωσε ότι οι ομάδες συχνά δυσκολεύονταν να μάθουν. Συχνά δεν αξιοποιούσαν τη γνωστική ποικιλομορφία και δυσκολεύονταν να αναπτύξουν μια ομαδική ταυτότητα με συνοχή. Έτσι δεν μπόρεσαν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

εισφορές των μελών της επιχείρησης. Ο Edmondson το 1997 διαπίστωσε ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την μάθηση της ομάδας ήταν η ψυχολογική ασφάλεια (ένα κλίμα στο οποίο τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά για λάθη χωρίς φόβο αρνητικών επιπτώσεων). Τα ευρήματα από αυτές τις μελέτες μπορούν να γίνουν κατανοητά στο πλαίσιο της θεωρίας των συστημάτων, στο μέτρο που τα συστήματα αποτελούνται από μια σειρά υποσυστημάτων με διακριτά όρια που τα χωρίζουν. Καθώς μια ομάδα μαθαίνει και αναπτύσσεται, πρέπει να αντιμετωπίσει μια σειρά ορίων που, αν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, επιτρέπουν στα άτομα να εργάζονται αποτελεσματικά ως ομάδα. Για παράδειγμα, ένα ανοιχτό όριο διευκολύνει την απόκτηση νέων πληροφοριών, τη λήψη κινδύνων και την ανοικτή αλλαγή τους. Ένα κλειστό όριο επιτρέπει στην ομάδα να ανασυγκροτηθεί.

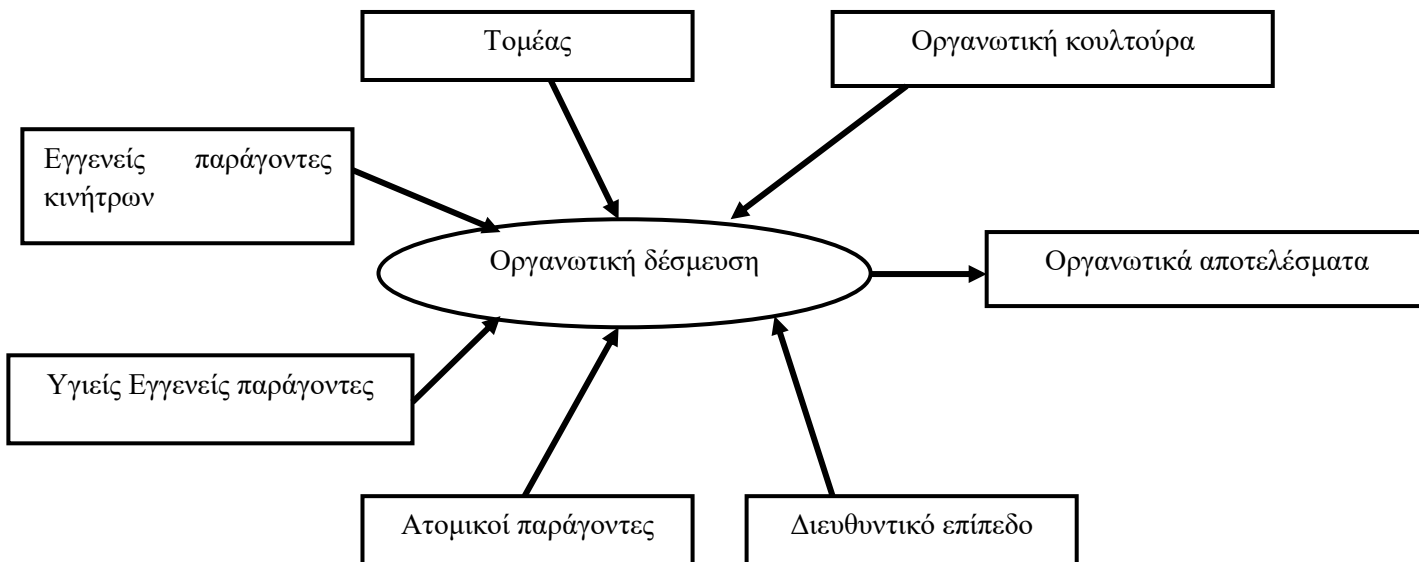
Είναι μέσα από τη διαπερατότητα των ορίων, ή το άνοιγμα και το κλείσιμο των ορίων, που οι ομάδες μπορούν να αλλάξουν και να μάθουν. Έτσι, οι ομάδες της μελέτης του Driver (2003) που δεν ήταν συνεκτικές και αντιμετώπισαν προβλήματα στην ανάπτυξη μιας ομαδικής ταυτότητας ίσως δεν ήταν σε θέση να αναπτύξουν αρκετά ισχυρά εξωτερικά σύνορα για να επιτρέψουν στην ομάδα να εδραιωθεί. Εναλλακτικά, τα όρια μεταξύ μεμονωμένων μελών θα μπορούσαν να ήταν υπερβολικά άκαμπτα ή αδιαπέραστα για να λάβουν νέες ή ποικίλες πληροφορίες. Στις μελέτες του Edmondson, τα μέλη της ομάδας εξέφρασαν μια αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας, με αποτέλεσμα διαπερατά όρια που επέτρεψαν την ανάληψη κινδύνου, την αλλαγή και τη μάθηση μέσα σε εκείνες τις ομάδες που βιώνουν αυτό το συναίσθημα. Αυτό συμβαδίζει με τις μελέτες που δείχνουν ότι το συναίσθημα έχει ισχυρό αποτέλεσμα ανοίγματος ορίων στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση.

Οι κλασικές θεωρίες κινήτρων (Herzberg, Mausner, και Snyderman, 1959, Lawler, 1994; Rainey, 1983, 1997) γενικά υποδηλώνουν ότι υπάρχουν δύο ποιοτικά διαφορετικές διαστάσεις μεταξύ των κινήτρων σε σχέση με τους εξωγενείς παράγοντες και τους εγγενείς παράγοντες.

Όπως υποδεικνύεται στο Σχήμα 2, προτείνεται μια διερευνητική προσέγγιση του ορμητικού πλαισίου που δείχνει μια θετική σχέση ανάμεσα στην οργανωτική δέσμευση και τα κίνητρα. Στο πλαίσιο επισημαίνεται επίσης ότι η οργανωτική

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

δέσμευση επηρεάζεται από την οργανωτική κουλτούρα, με μεμονωμένους παράγοντες και διοικητικό επίπεδο (Rainey, 1997).



ΣΧΗΜΑ 1.2: Παράγοντες κινήτρου και οργανωτική δέσμευση σε οργανισμούς. Πηγή: (Moon, 2000).

Όπως αναφέρει το τμήμα ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, υπάρχουν και αντιφατικά αποτελέσματα όσον αφορά τις διαφορές στις επιδράσεις των κινήτρων για την οργανωτική δέσμευση μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

Στο σχήμα 1.2 επισημαίνεται επίσης ότι η οργανωτική δέσμευση επηρεάζεται από την οργανωτική κουλτούρα, με μεμονωμένους παράγοντες και διοικητικό επίπεδο (Rainey, 1997). Συνολικά, η μελέτη διερευνά τον τομέα (τους δημόσιους οργανισμούς έναντι ιδιωτικών οργανισμών) ως βασικούς καθοριστικούς παράγοντες της οργανωτικής δέσμευσης. Εξετάζει επίσης τις διακριτές επιδράσεις των εγγενών και εξωγενών παραγόντων κινητοποίησης στην οργανωτική δέσμευση.

Πιο κάτω παρουσιάζεται ένα σύνολο υποθέσεων και εξετάζονται περαιτέρω οι συνέπειες των κινητήριων παραγόντων, του τομέα, του διοικητικού επιπέδου και της οργανωτικής νοοτροπίας στην οργανωτική δέσμευση.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Οι οργανωτικοί στόχοι και η αποστολή έχουν μελετηθεί καλά όσον αφορά τις οργανωτικές καινοτομίες, τη συμπεριφορά ανάληψης κινδύνων από τα μέλη της οργάνωσης, τη βελτίωση των επιδόσεων και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η θεωρία καθορισμού στόχων υποδεικνύει επίσης ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερο επίπεδο απόδοσης και οργανωτικής δέσμευσης. Καθώς τα μέλη της διοργάνωσης αποδέχονται και αποτιμούν τους οργανωτικούς στόχους, μπορούν να αυξήσουν το επίπεδο αφοσίωσής τους στους στόχους. Εκτός από τους οργανωτικούς στόχους, η αυτονομία και η ενδυνάμωση της εργασίας έχουν προταθεί ως τρόποι βελτίωσης της παραγωγικότητας και των οργανωτικών επιδόσεων. Η Ενδυνάμωση ενισχύει τη συνολική ισχύ και δημιουργεί μια μοναδική οργάνωση με ικανότητα υψηλής απόδοσης. Ο Wilson (1999) διαπιστώνει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και των διαφόρων μετρήσεων ενδυνάμωσης. Οι Hart (1998) και Daft (1998) τονίζουν επίσης ότι η ενδυνάμωση διευκολύνει το κίνητρο των εργαζομένων να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Η κουλτούρα μιας οργάνωσης έχει μια βαθιά επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Barney (1986) μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα είναι σε μια οργάνωση αυτό ακριβώς που είναι και η προσωπικότητα είναι σε ένα άτομο (Cartwright και Cooper, 1993). Ως εκ τούτου, θεωρείται ότι η κουλτούρα χρησιμεύει ως μια δύναμη σχεδίασης της οργάνωσης των μελών, δημιουργώντας μια αίσθηση συνοχής. Το πιο σημαντικό είναι ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να χρησιμεύσει ως ένας ανεπίσημος μηχανισμός ελέγχου που βοηθά στον προσδιορισμό της αποδεκτής συμπεριφοράς μέσα σε έναν οργανισμό (Chatman και Barsade, 1995).

Εκτός από την παροχή στους υπαλλήλους των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για να λειτουργήσουν μέσα σε έναν οργανισμό, η συνειδητοποίηση της κουλτούρας του οργανισμού παρέχει επίσης καθοδήγηση που επιτρέπει στους εργαζόμενους να υποστηρίζουν περισσότερο την αποστολή του οργανισμού (Schulz, 2001). Ο Schulz υποστηρίζει επίσης ότι οι οργανώσεις με ισχυρούς πολιτισμούς, όπου οι εργαζόμενοι έχουν κοινές αξίες, απολαμβάνουν ξεχωριστά πλεονεκτήματα απόδοσης έναντι εκείνων των επιχειρήσεων που έχουν αδύναμη κουλτούρα. Οι οργανισμοί στον κλάδο των υπηρεσιών, για παράδειγμα, μπορούν να επωφεληθούν από ισχυρές κουλτούρες όπου οι αξίες μοιράζονται και υποστηρίζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό (Chatman και Jehn, 1994). Αυτό είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να σημειωθεί, δεδομένου ότι οι περισσότερες οργανώσεις του δημόσιου τομέα ταξινομούνται τεχνικά ως οργανισμοί «βιομηχανίας υπηρεσιών». Η συνάφεια μεταξύ των οργανωτικών και των ξεχωριστών αξιών, δηλαδή μια ισχυρή κουλτούρα, σχετίζεται επίσης με πιο θετικές στάσεις των εργαζομένων, όπως η οργανωτική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία (O'Reilly και άλλοι, 1991).

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

2.1 Οι Ιδιοσυγκρασίες της οργανωτικής κουλτούρας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Με μια γενική έννοια, υπάρχουν εμφανείς διαφορές μεταξύ ιδιωτικών οργανισμών και οργανισμών του δημόσιου τομέα (Denhardt, 1991). Αυτές οι διαφορές οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην μοναδικότητα των χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος που διαμορφώνουν τα όρια και τις προσδοκίες αυτών των οργανώσεων. Η αναγνώριση των διαφορών στο εξωτερικό περιβάλλον είναι σημαντική δεδομένου ότι υπάρχουν αρκετά στοιχεία που υποστηρίζουν την αντίληψη ότι οι διαφορές στα βιομηχανικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τους κανόνες ενός οργανισμού (Chatman και Jehn, 1994). Συγκεκριμένα, ο Gordon το 1991 θεωρεί τον σχηματισμό της οργανωτικής κουλτούρας ως «*Μια εσωτερική αντίδραση στις εξωτερικές επιταγές*». Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν τεράστια πίεση για να προσαρμοστούν σε σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (Valle, 1999). Ο Valle υποδεικνύει ότι οι διαχειριστές σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα πρέπει να βοηθήσουν τους εργαζόμενούς τους να κατανοήσουν αυτές τις περιβαλλοντικές αλλαγές και την επείγουσα ανάγκη για οργανωτική προσαρμογή τους. Πράγματι, η αδυναμία τροποποίησης της κουλτούρας των οργανώσεων του δημόσιου τομέα για την καλύτερη προσαρμογή των περιβαλλοντικών αναγκών θα μπορούσε να οδηγήσει στην συνέχιση ή την αύξηση του κύκλου εργασιών στους οργανισμούς αυτούς (Valle, 1999). Η αδυναμία αλλαγής μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αδράνεια που θα μπορούσε να διαβρώσει την εμπιστοσύνη του κοινού και του ιδιωτικού κόσμου σε αυτούς τους οργανισμούς. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μια εποχή που το περιβάλλον των οργανώσεων του δημόσιου τομέα γίνεται όλο και περισσότερο σαν το περιβάλλον των ιδιωτικών οργανισμών (Valle, 1999). Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να εξηγήσει γιατί οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πιέσεις για να υιοθετήσουν τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται από ιδιωτικούς οργανισμούς (Bradley και Parker, 2001). Παρά τις αυξανόμενες ομοιότητες μεταξύ των περιβαλλόντων οργανώσεων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, εξακολουθούν να υπάρχουν ποικίλες συγκεκριμένες, θεμελιώδεις διαφορές στο επιχειρησιακό και πολιτιστικό επίπεδο αυτών των οργανώσεων. Ορισμένες από αυτές τις διαφορές συνοψίζονται στον Πίνακα 2.1.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

| Λειτουργία | Ιδιωτικοί οργανισμοί | Δημόσιοι οργανισμοί |
|--|---|--|
| Λήψη απόφασης | Εξαρτάται από την οργανωτική δομή, αλλά γίνεται πιο συμμετοχική / ομαδική | Εντός τμήματος: συχνά αυταρχικό νομοθετικό/πολιτικό επίπεδο: δημοκρατικό |
| Γενικές πολιτικές και Διαχείριση επικοινωνίας προσωπικού | Να γίνει λιγότερο καθοδηγούμενη από την πολιτική και περισσότερο καθοδηγούμενη από τα αποτελέσματα. Εξαρτάται από τη δομή της οργάνωσης με μεγαλύτερους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν ορισμένες λειτουργίες συγκεντρωμένες και άλλες αποκεντρωμένες | Πολύ δομημένο και με κανόνες Υβρίδια των εκλεγμένων αξιωματούχων, διορισμένοι υπάλληλοι και υπάλληλοι που προσλαμβάνονται με παραδοσιακές μεθόδους |
| Παροχή υλικών | Οι πιο επιτυχημένες οργανώσεις αναπτύσσουν ισχυρές σχέσεις με τους προμηθευτές για να προωθήσουν χαμηλότερο κόστος και αποτελεσματικότερη παράδοση. Οι συμφωνίες εφοδιασμού just-in-time δεν είναι ασυνήθιστες | Οι προσφορές και οι συμβάσεις, οι οποίες συχνά διαρκούν περισσότερο και δεν έχουν πάντα ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη έκβαση |
| Χρηματοοικονομική διαχείριση | Οι κύριες λειτουργίες διοικούνται σε εταιρικό επίπεδο με την κατάλληλη εξουσιοδότηση ώστε οι οικονομικές αποφάσεις να μεταβιβάζονται συχνά σε επίπεδο διαίρεσης ή λειτουργίας | Η μέθοδος μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το τμήμα και τη δικαιοδοσία. Η έλλειψη συνέπειας μπορεί να δημιουργήσει καταστροφή για την απόκτηση πληροφοριών μεταξύ διαφόρων τμημάτων/διαφόρων φορέων |
| Μάρκετινγκ | Πολύ ανταγωνιστική, με αποτέλεσμα πολλοί οργανισμοί να αναπτύξουν ανταγωνιστικά προγράμματα πληροφοριών | Η παρουσία λίγων ή καθόλου ανταγωνιστών δεν οδηγεί σε σπάνιες προσπάθειες μάρκετινγκ. Ωστόσο, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν πολλούς ενδιαφερόμενους |

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Λειτουργικές ιδιαιτερότητες μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών. Πηγή: (Schraeder, Tears και Jordan, 2005)

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

2.1.1 Η ενίσχυση της πολιτιστικής συνείδησης και η προώθηση της αλλαγής μέσω της κατάρτισης.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να ποικίλει δραματικά από τον πολιτισμό που εξιδανικεύεται από τους ηγέτες της οργάνωσης (Bradley και Parker, 2001) ή από την κουλτούρα που είναι απαραίτητη για να παραμείνει η οργάνωση σωστά ευθυγραμμισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. βιομηχανικές απαιτήσεις, παγκόσμιος ανταγωνισμός, ρυθμιστικοί μηχανισμοί, και τα λοιπά.). Η εκπαίδευση και η χρήση του συμβολισμού μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίηση αλλαγών στην κουλτούρα ενός οργανισμού (Valle, 1999). Τα στοιχεία που υποστηρίζουν την αξία της κατάρτισης στο πλαίσιο της προώθησης της πολιτιστικής αλλαγής μπορούν να βρεθούν σε διάφορες πηγές. Συγκεκριμένα, η κατάρτιση είναι απαραίτητη για την επιτυχία πρωτοβουλιών όπως η συνολική διαχείριση της ποιότητας (TQM), η οποία απαιτεί αλλαγές στους κανόνες, τις αξίες και ορισμένες δομές εντός του οργανισμού. Αυτό είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη από τότε που «προγράμματα κατάρτισης, για παράδειγμα, βοηθούν τους υπαλλήλους να αποδεχθούν τις νέες αξίες και σχέδια» (Jreisat, 1997).

Λόγω του διαφορούμενου χαρακτήρα της οργανωσιακής κουλτούρας, τα προγράμματα κατάρτισης που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και στην προώθηση της πολιτισμικής αλλαγής θα πρέπει να επικεντρώνονται τουλάχιστον σε θέματα όπως αυτά που συνοψίζονται στον Πίνακα 2.2.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

| Ζήτημα | Συστατικά |
|--|---|
| Υπόβαθρο | <p>Ορισμός</p> <p>Ο ρόλος των αξιών, των συμπεριφορών και των κανόνων</p> <p>Ο ρόλος των συμβόλων</p> <p>Επιπτώσεις στην οργανωτική αποτελεσματικότητα</p> <p>Διαφοροποίηση στυλ πολιτισμού</p> |
| Ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας | <p>Ρόλος ηγεσίας και διαχείρισης</p> <p>Επιπτώσεις του εσωτερικού / εξωτερικού περιβάλλοντος</p> |
| Χαρακτηριστικά της τρέχουσας οργάνωσης | <p>Επιπτώσεις των υποκαλλιεργειών</p> <p>Διαδικασίες επικοινωνίας</p> <p>Διαδικασίες λήψης αποφάσεων</p> |
| Παρουσιάζοντας την ανάγκη για πολιτισμικές αλλαγές | <p>Συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς</p> <p>Τρέχον ανταγωνιστικό περιβάλλον</p> <p>Τάσεις ανατροφοδότησης πελατών</p> <p>Εσωτερικές οικονομικές τάσεις</p> <p>Εξωτερική πίεση (κανονιστική, νομοθετική)</p> <p>Εσωτερικές προτάσεις ή ανάγκες</p> <p>Ρεαλιστική επισκόπηση των αναμενόμενων επιπτώσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Επισήμανση ότι ο πολιτισμός είναι δύσκολο να αλλάξει ○ Επισήμανση της πιθανής αντίστασης από τους υπαλλήλους ○ Πρόβλεψη των επιπτώσεων στους εργαζομένους ○ Συζήτηση της αξίας της συμμετοχής των εργαζομένων |

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: Εκπαιδευτικά θέματα για την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και την προώθηση της πολιτιστικής αλλαγής. Πηγή: (Schraeder, Tears και Jordan, 2005)

Ο Πίνακας 2.2 αντικατοπτρίζει σημαντικά θέματα που παρουσιάζονται στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα που παρακολουθούν τις προπαρασκευαστικές εκπαιδευτικές συναντήσεις. Αυτά τα θέματα αρχικά αντιπροσωπεύουν μια σύνθεση σημαντικών στοιχείων που περιγράφονται στην έρευνα των Schraeder, Tears και Jordan, 2005 και έπειτα την κρίση των εκπαιδευτών για τις βέλτιστες πρακτικές για την εισαγωγή μιας εννοιολογικής βάσης για την κουλτούρα ή την αλλαγή της κουλτούρας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, ο ανωτέρω πίνακας (2.2) παρουσιάζει τα θέματα με έναν κάπως προοδευτικό τρόπο, καθώς τα θέματα που παρουσιάζονται πρώτα χρησιμεύουν ως βάση για τα επόμενα θέματα. Για παράδειγμα, το πρώτο θέμα που συνοψίζεται στον πίνακα σχετίζεται με το οργανωτικό υπόβαθρο της κουλτούρας. Αυτό το συγκεκριμένο στοιχείο παρέχει ορισμούς και χαρακτηριστικά προέλευσης ή πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Αυτό, λοιπόν, χρησιμεύει ως πλατφόρμα για τη συζήτηση των επιπτώσεων των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων στην περαιτέρω ανάπτυξη της κουλτούρας στις οργανώσεις.

2.2 Ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων και προώθηση της αλλαγής μέσω της καθοδήγησης μέσω παραδείγματος

Οι δράσεις των ηγετών της οργάνωσης μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως παράγοντες ενεργοποίησης της αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού (Gordon, 1991). Σύμφωνα με τους Trice και Beyer (1993): οι διαχειριστικές πρακτικές είναι ίσως οι πιο ισχυροί φορείς της πολιτιστικής σημασίας. Όπως λέει η παροιμία «οι ενέργειες μιλούν πιο δυνατά από τα λόγια». Η ακόλουθη περίληψη είναι ένας πραγματικός απολογισμός των προσπαθειών ενός ηγέτη (εφεξής που αναφέρεται από το ψευδώνυμο "Randy") για να αλλάξει τον πολιτισμό ενός τμήματος σε μια οργάνωση του δημόσιου τομέα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

2.3 Οι ρίζες της αδράνειας: η κουλτούρα του τμήματος και μια επισκόπηση της αρχικής νοοτροπίας

Όταν ο νέος επιβλέπων (Randy) προσχώρησε στο τμήμα, το ηθικό και η εργασιακή ηθική του τμήματος ήταν φτωχά. Αυτό εκδηλώθηκε στο πρόγραμμα σπουδών που δεν είχε αλλάξει σημαντικά σε τρία χρόνια, καθώς μέλη του τμήματος παρέκαμπταν την αλυσίδα διοίκησης, άτομα εξέφραζαν την επιθυμία τους να φύγουν από το τμήμα και υπήρχε η έλλειψη εθελοντών για να προσφερθούν να βοηθήσουν στο να διδάξουν το μακρόχρονό τους μάθημα ως υποστηρικτική σχολή. Η άποψη του Randy ήταν ότι δεν υπήρχε όραμα από την ηγεσία και καμία σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ηγεσίας και μελών του τμήματος, ούτε μεταξύ των μελών του τμήματος. Κατά τους πρώτους επτά μήνες του ως μέλος του τμήματος, ο Randy έθεσε στόχους: να επιδείξει επιθετική ηθική εργασίας, να εμφανίζει συνεχώς μια θετική στάση και να δείχνει ενθουσιασμό για την αποστολή του τμήματος. Επιπλέον, πέρασε πολύ χρόνο στην οικοδόμηση μιας καλής σχέσης εργασίας με την ηγεσία του τμήματος και τους συναδέλφους του.

Η γένεση της αλλαγής: μια σύνοψη της διαδικασίας

Ως συνάρτηση της προώθησης του ηγετικού ρόλου του τμήματος, ο Randy χρησιμοποίησε συνειδητά τους μηχανισμούς ενσωμάτωσης του πολιτισμού Schein (1992) για να προσπαθήσει να αλλάξει τον πολιτισμό και το κλίμα του τμήματος, οι οποίες συνοψίζονται παρακάτω:

- (1) Ποιοι ηγέτες δίνουν προσοχή, μέτρηση και έλεγχο σε τακτική βάση.
- (2) Πώς οι ηγέτες αντιδρούν σε κρίσιμα περιστατικά και οργανωτικές κρίσεις.
- (3) Παρατηρήσιμα κριτήρια βάσει των οποίων οι ηγέτες διαθέτουν περιορισμένους πόρους.
- (4) Σκόπιμη μοντελοποίηση ρόλων, διδασκαλία και καθοδήγηση.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

(5) Παρατηρήσιμα κριτήρια βάσει των οποίων οι ηγέτες κατανέμουν τις ανταμοιβές και το καθεστώς.

(6) Παρατηρήσιμα κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες προσλαμβάνουν, επιλέγουν, προωθούν, αποσύρουν και εξαπατούν οργανωτικά μέλη.

Με την εστίαση στην αλλαγή χρησιμοποιώντας τους μηχανισμούς ενσωμάτωσης της κουλτούρας, ο Randy δεν ήταν μόνο σε θέση να αλλάξει τα αντικείμενα ή τις ορατές οργανωτικές δομές και διαδικασίες (Schein, 1992) στην οργάνωση (δηλαδή εικόνες στους τοίχους, εγκατάσταση γραφείου, τελετές κ.λπ.) , αλλά ήταν επίσης σε θέση να επηρεάσει τις υποκείμενες αξίες (στρατηγικές, στόχους, φιλοσοφίες), οι οποίες αντιπροσωπεύουν ένα βαθύτερο μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον προσωπικό λογαριασμό ενός μέλους του τμήματος, ο σκοπός του Randy ήταν να αλλάξει πρώτα μερικά από τα αντικείμενα στην οργάνωση, ώστε τα μέλη να μπορούν να δουν ορατή βελτίωση. Προκειμένου να υπάρξει μέγιστος αντίκτυπος με τα μέλη της οργάνωσης, οι αλλαγές τεχνητού πρέπει να υποστηριχθούν με τις εμπλεκόμενες αξίες (μηχανισμοί ενσωμάτωσης) του ηγέτη.

Το πρώτο βήμα στην αλλαγή της κουλτούρας ήταν μια συνάντηση του τμήματος όπου ο Randy πέρασε περίπου μια ώρα ενώ τα μέλη του τμήματος εξέφραζαν την ηγετική του φιλοσοφία και υπογράμμισαν την προσωπική του πεποίθηση για τη σημασία της ομαδικής εργασίας δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στο πλεονέκτημα και την αξία της ανάπτυξης σε μια «ομάδα υψηλών επιδόσεων». Στο πλαίσιο της παρουσίασης της φιλοσοφίας ηγεσίας του Randy, υιοθέτησε ένα όνομα για το τμήμα το «TeamOne». Η έννοια του TeamOne ήταν διττή: πρώτον, αν η ομάδα πέτυχε ή απέτυχε, πέτυχε και απέτυχε ως ομάδα. Δεύτερον, τα μέλη της ομάδας έπρεπε να πιστέψουν ότι το πρόγραμμα σπουδών ήταν το σπουδαιότερο πρόγραμμα σπουδών που θα διδάσκονταν οι μαθητές. Ο Randy χρησιμοποίησε μηχανισμούς ενσωμάτωσης για να δημιουργήσει αντίγραφα αυτών των αλλαγών. Ακόμη, ο Randy, χρησιμοποίησε την ομαδική εργασία ως κριτήριο αξιολόγησης και κατέστησε σαφές στα μέλη του τμήματος τι θεωρείται ότι ήταν σημαντικό.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Το δεύτερο βήμα ήταν να αλλαχθούν κάποια από τα τεχνουργήματα του τμήματος. Αυτές οι αλλαγές απαιτούσαν την αναπροσαρμογή του προϋπολογισμού του τμήματος.

Ως ένα ακόμα βήμα στην ανάπτυξη και τον μετασχηματισμό της κουλτούρας ο Randy εφάρμοσε μια δραστηριότητα επιτόπιας βελτίωσης η οποία είχε τουλάχιστον τρία πλεονεκτήματα:

(1) η δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος.

(2) η μάθηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του άλλου.

και

(3) το ξεκίνημα της ανάπτυξης ως ομάδα.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο Randy συμμετείχε σε όλα τα καθήκοντα και έδειξε τον τρόπο.

Ως τελικό παράδειγμα, κάθε μέλος του τμήματος έλαβε ένα όργανο αξιολόγησης της ηγεσίας (ως προεπισκόπηση της διάθεσης του οργάνου στους μαθητές). Ακολούθησε η ανατροφοδότηση από έναν σύμβουλο σχετικά με την ανάλυση του ηγετικού μέσου. Ο Randy επέλεξε να επιτρέψει την προσωπική του έκθεση να χρησιμοποιηθεί ως εκπαιδευτικό εργαλείο. Ο στόχος του εργαλείου ήταν να αποκτήσουν οι μαθητές να ανοίξουν και να συζητήσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της ηγεσίας μεταξύ τους και με την ικανότητα. Το παράδειγμα του Randy που επιτρέπει να εξεταστούν λεπτομερώς τα δικά του πλεονεκτήματα και αδυναμίες από το προσωπικό του τμήματος, καθιέρωσε ένα προηγούμενο στο τμήμα των μελών του προσωπικού για να κάνει το ίδιο με τους μαθητές του.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Οι Karl και Sutton το 1992 υποστηρίζουν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στους υψηλούς μισθούς, ενώ οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα δίνουν μεγαλύτερη αξία στην ενδιαφέρουσα εργασία. Οι Naff και Crum το 1999 συμφωνούν πως οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα στα Ηνωμένα Έθνη έχουν διαφορετικές αξίες και ανταποκρίνονται σε διαφορετικά κίνητρα από τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα. Η προηγούμενη εμπειρία παρουσιάζει περισσότερη εξωτερική ικανοποίηση από τις θέσεις εργασίας από ότι η δεύτερη και με τη σειρά της είναι πιο αφοσιωμένη στις οργανώσεις τους. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, εν τω μεταξύ, μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται εγγενώς ικανοποιημένοι σε θέσεις εργασίας και να δεσμεύονται σε οργανισμούς ανεξάρτητα από το πού εργάζονται. Σε μια πρόσφατη μελέτη στην Αυστραλία, οι Brunetto και Farr-Wharton το 2006 κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο αντίκτυπος στην ικανοποίηση από την αβεβαιότητα σχετικά με τους πελάτες, την προαγωγή, τους ανώτερους και τις ηθικά κρίσιμες καταστάσεις ήταν ισχυρότερη για τους δημόσιους υπαλλήλους παρά για τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Κατά συνέπεια, φαίνεται ότι υπάρχουν ελάχιστες σαφείς διαφορές στα επίπεδα δέσμευσης μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Υποθέτοντας, ωστόσο, ότι η φύση της απασχόλησης του δημόσιου τομέα (τουλάχιστον στην Ελλάδα) που θα περιγραφεί παρακάτω υποδηλώνει τη συγκράτηση των επιπτώσεων του τομέα (ιδιωτική έναντι δημόσιας) στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οργανωτικής δέσμευσης. Σε περιόδους οικονομικής ευημερίας και ευκαιριών προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, ο ιδιωτικός τομέας προσφέρει ελκυστικότερη απασχόληση απ' ό,τι ο δημόσιος τομέας. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα είναι πιο εξωπραγματικά ικανοποιημένοι από τους δημόσιους υπαλλήλους και πιο οργανωμένοι. Η οικονομική ύφεση, τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και τα χαμηλά επίπεδα ασφάλειας της απασχόλησης, αντίθετα, παράγουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι γίνονται πιο εξωπραγματικά ικανοποιημένοι και πιο αφοσιωμένοι από τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Επιπλέον, οι εγγενείς ανταμοιβές έχουν τη δυνατότητα να κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται εγγενώς ικανοποιημένοι και με τη σειρά τους και πιο δεσμευμένοι. Όπως υποστηρίζουν οι Coyle-Shapiro και Kessler το 2003, η παροχή αυτών των ανταμοιβών θα μπορούσε να επηρεάσει περισσότερο τους δημοσίους υπαλλήλους από ότι οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα και να επηρεάσει σημαντικά το επίπεδο της οργανωτικής τους δέσμευσης. Εάν κάποιος αισθάνεται ικανοποιημένος (εξωγενώς και εγγενώς) με τη δουλειά του, τότε αυτός ή αυτή γίνεται αφοσιωμένος στην οργάνωση. Ωστόσο, τίθεται το ερώτημα εάν αυτή η αυξημένη δέσμευση είναι η ίδια για όλες τις μορφές οργανωτικής δέσμευσης. Επιπλέον, εάν κάποιος εργάζεται σε μια δουλειά που δεν αναμένεται να προσφέρει ικανοποίηση, αλλά στη συνέχεια διαπιστώνεται ότι είναι εξωγενής και εγγενώς ικανοποιητική, ο υπάλληλος καταλήγει να αυξάνει την οργανωτική του δέσμευση.

Υποθέτοντας ότι, σύμφωνα με την έρευνα που αναφέρθηκε παραπάνω, οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα τείνουν να εισέρχονται στην αγορά εργασίας λιγότερο υποκινούμενοι, τότε η εμπειρία ενός ικανοποιητικού οργανωτικού περιβάλλοντος και περιεχομένου θέσεων εργασίας θα επηρεάσει θετικά τη δέσμευσή τους. Αυτό θα μπορούσε να είναι πιο εμφανές για τους εργαζόμενους που εισέρχονται σε οργανωτικό περιβάλλον που αναζητούν ασφάλεια εργασίας, αποδεκτούς μισθούς και ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών. Αυτό, σύμφωνα με τους Bourantas και Papalexandris (1992), που εξέτασαν τις διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων υπαλλήλων στην Ελλάδα, είναι χαρακτηριστικό των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Η έρευνά τους εντοπίζει διαφορές στις διαθέσεις των ανθρώπων που προσελκύονται σε κάθε τομέα. Οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα δραστηριότητας, αίσθημα ικανότητας, ανοχή στην ασάφεια, ισχυρότερη προτεσταντική εργασιακή ηθική και υψηλότερη ανάγκη ανάπτυξης από ό, τι οι αντίστοιχοι του δημόσιου τομέα. Η απασχόληση του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην Ελλάδα αποτελεί παράδειγμα σημαντικών διαφορών όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις, το καθεστώς, τους μισθούς και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων των εργαζομένων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

| | Ιδιωτικός τομέας | Δημόσιος τομέας |
|---------------------------------|--|---|
| Αφοσίωση | Στον εργοδότη του ιδιωτικού τομέα | Στην κυβέρνηση και στο κράτος - Ο νεοεισερχόμενος δίνει όρκο στο ελληνικό Σύνταγμα |
| Σύμβαση εργασίας | Ατομική, εταιρική ή τομεακή | Κυβέρνηση, περιφερειακή κυβέρνηση, με βάση την τοπική κυβέρνηση |
| Κατάσταση απασχόλησης | Συμβεβλημένη απασχόληση (κυρίως καθορισμένη διάρκεια) | Διάρκεια ζωής και εξασφάλιση απασχόλησης |
| Είδος απασχόλησης Ώρες εργασίας | Πλήρης απασχόληση, μερική απασχόληση και ευελιξία Συνήθως 40 ώρες την εβδομάδα, αλλά ποικίλλει από τομέα σε τομέα | Πλήρης απασχόληση 37,5 ώρες την εβδομάδα |
| Πολιτικές και διαδικασίες | Καθορίζεται από κάθε οργάνωση του ιδιωτικού τομέα | Καθορίζεται από το νόμο και εφαρμόζεται σε όλους τους εργαζομένους |
| Καθορισμός των μισθών | Ατομικές, επιχειρηματικές ή υποκατασκευαστικές συλλογικές συμβάσεις - Οι ελάχιστοι μισθοί δεν είναι εγγυημένοι σε όλους τους ιδιωτικούς τομείς | Εθνική συλλογική σύμβαση - Οι ελάχιστοι μισθοί είναι εγγυημένοι παντού στον δημόσιο τομέα |
| Περιθωριακά οφέλη | Δεν παρέχεται σε όλους | Παρέχεται σε όλους από το νόμο και τις συλλογικές συμβάσεις |
| Μείωση των μισθών | Καθορίζεται από κάθε οργανισμό του ιδιωτικού τομέα (ανάλογα με τα προσόντα, τα επιτεύγματα, τις ανάγκες της εταιρείας) | Καθορίζεται από την αρχαιότητα και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο |

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Διαφορές στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Πηγή: (Markovits και άλλοι, 2010).

Οι ιδιαίτερες πολιτιστικές αξίες και οι κοινωνικές πρακτικές μιας χώρας, σε συνδυασμό με τις πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, δημιουργούν διαφορετικά προφίλ για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Στην Ελλάδα, οι πολιτισμικές αξίες της υψηλής αποφυγής αβεβαιότητας, του κολεκτιβισμού και της απόστασης εξουσίας, μαζί με έναν σχετικά χαμηλό προσανατολισμό (Markovits και άλλοι, 2007), μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης σε ένα χώρο εργασίας που προσφέρει μακροπρόθεσμη ασφάλεια και σταθερότητα, Στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση ή σε δήμους. Εάν ένας υπάλληλος του δημόσιου τομέα αντιληφθεί ότι η δουλειά του ικανοποιεί, είτε εξωγενώς είτε εγγενώς, τότε είναι πιθανό να ανταποκριθεί θετικά με υψηλή δέσμευση.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Οι διαφορές που σημειώνονται μέχρι τώρα βοηθούν στην περιγραφή των κυρίαρχων προοπτικών που έχουν ληφθεί. Ωστόσο, σε πολλά σημεία, δεν είναι σαφές εάν η κουλτούρα και το κλίμα αντιπροσωπεύουν δύο εντελώς ξεχωριστά φαινόμενα ή αν αντιπροσωπεύουν στενά συναφή φαινόμενα που εξετάζονται από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Έτσι, εξετάζεται το ενδεχόμενο η οργανωτική κουλτούρα και το οργανωτικό κλίμα να έχουν ομοιότητες και διαφορές και οι διαφορές να συνδέονται στενότερα με διαφορές προοπτικής παρά με διαφορές ουσίας. Και οι δύο προοπτικές, για παράδειγμα, θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως εξέταση του εσωτερικού κοινωνικού ψυχολογικού περιβάλλοντος των οργανώσεων και της σχέσης αυτού του περιβάλλοντος με την ατομική έννοια και την οργανωτική προσαρμογή. Και οι δύο προοπτικές διατηρούν τη δυνατότητα ενός κοινού, ολιστικού, συλλογικός καθορισμένου κοινωνικού πλαισίου που εμφανίζεται με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι οργανώσεις αγωνίζονται με τα κοινά προβλήματα προσαρμογής, ατομικής νοημοσύνης και κοινωνικής ένταξης. Αρκετοί από αυτούς τους τομείς ομοιότητας είναι προφανείς ακόμη και μέσω μιας απλής σύγκρισης μεταξύ των πολύ γνωστών ορισμών του πολιτισμού και του κλίματος. Για παράδειγμα, ο Schein το 1992 χαρακτήρισε την κουλτούρα ως *«ένα πρότυπο κοινών βασικών υποθέσεων που έμαθε η ομάδα, καθώς λύνει τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, Ως εκ τούτου, να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιληφθούν, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα»*. Οι αξίες και η συμπεριφορά, υποστηρίζει ο Schein, είναι πιο επιφανειακές παραστάσεις αυτής της υποκείμενης δομής. Ο Tagiuri και ο Litwinto 1968, χαρακτήρισαν το οργανωτικό κλίμα ως *«τη σχετικά διαρκή ποιότητα του συνολικού (οργανωτικού) περιβάλλοντος που: (α) αντιμετωπίζουν οι κάτοικοι, (β) επηρεάζουν τη συμπεριφορά*

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

τους και (γ) τις αξίες ενός συγκεκριμένου συνόλου χαρακτηριστικών (ή χαρακτηριστικών) του περιβάλλοντος.»

Αν και ο ορισμός του Tagiuri και του Litwin (1968) δίνει περισσότερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο βιώνουν το κοινωνικό περιβάλλον από τους συντελεστές, και ο ορισμός του Schein αποδίδει περισσότερη έμφαση στο πώς δημιουργείται το κοινωνικό περιβάλλον από τους συντελεστές, οι δύο συγγραφείς επικεντρώθηκαν στη συλλογική γνωσιακή αναπαράσταση των μορφών του κοινωνικού λόγου με την πάροδο του χρόνου. Αυτοί οι δύο ορισμοί δείχνουν επίσης ομοιότητες σε άλλους τομείς: Προσπαθούν να περιγράψουν την ολιστική φύση των κοινωνικών πλαισίων στους οργανισμούς, την ανθεκτικότητα αυτών των οργανωτικών πλαισίων με την πάροδο του χρόνου και τις ρίζες αυτών των πλαισίων στο σύστημα των πεποιθήσεων, αξιών και υποθέσεων του οργανισμού. Η σύγκριση αυτών των δύο ορισμών υποδηλώνει ότι αυτές οι δύο βιβλιογραφίες μπορεί να έχουν ένα πολύ πιο περίπλοκο σύνολο σχετικά με τις ομοιότητες και τις διαφορές. Αυτή η δυνητική αλληλεπικάλυψη απαιτεί επομένως μια πιο προσεκτική εξέταση της έρευνας που γίνεται πραγματικά όταν οι συγγραφείς χρησιμοποιούν αυτές τις έννοιες.

4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μετά από τετραετή έρευνα και συγκέντρωση πληροφοριών επισημαίνονται τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία στην Ελλάδα, τα οποία δεν μεταβάλλονται βραχυπρόθεσμα. Έτσι προκύπτουν έξι βασικά χαρακτηριστικά τα οποία αντιστοιχούν και σε ισάριθμα προβλήματα (Ιωαννίδης και άλλοι, 2005).

1^{ον} Σπανίζουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η πλειονότητα των Ελλήνων επιχειρηματιών δηλώνουν ότι παρά την προσπάθεια τους να βρουν επιχειρηματικές ευκαιρίες, δεν μπορούν να εντοπίσουν. Με αποτέλεσμα να μειώνεται ο αριθμός των επιχειρηματιών που προσπαθούν να ξεκινήσουν ένα νέο εγχείρημα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

2^{ον} Ο προσανατολισμός των νέων εγχειρημάτων προς την τελική κατανάλωση. Η Ελλάδα καταγράφει το μεγαλύτερο ποσοστό στην Ευρώπη νέων εγχειρημάτων που έχουν ως αντικείμενο την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή.

3^{ον} Ο βασικός ρόλος που διαδραματίζει η οικογένεια στη χρηματοδότηση νέων εγχειρημάτων. Όπως συμβαίνει σε πολλές χώρες προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια οποιαδήποτε επιχειρηματική ενέργεια, ένα μέρος του κεφαλαίου που χρειάζεται προέρχεται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ενώ το υπόλοιπο προέρχεται κυρίως από την οικογένεια του ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό από τον τραπεζικό δανεισμό. Ωστόσο από τη έρευνα προκύπτει πως στην Ελλάδα ο ρόλος της οικογένειας είναι πολύ πιο ισχυρός, πραγματοποιώντας μια «άτυπη επένδυση». Άτυπος επενδυτής είναι ένα άτομο το οποίο χρηματοδοτεί ένα νέο εγχείρημα κάποιου άλλου, χωρίς το άτομο αυτό να έχει στην ιδιοκτησία οποιοδήποτε ποσοστό από το νέο εγχείρημα. Συνήθως στο 70% των περιπτώσεων ο αποδέκτης της άτυπης επένδυσης είναι και συγγενής του άτυπου επενδύτη.

4^{ον} Η ύπαρξη μεγάλου φόβου όσον αφορά την αποτυχία του νέου εγχειρήματος. Η Ελλάδα κατέχει την «πρωτιά» όσον αφορά τον φόβο των εν δυνάμει επιχειρηματιών για την ανάληψη του ρίσκου της υλοποίησης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα που επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια επιχείρηση καταφεύγουν σε αποφάσεις οι οποίες ενέχουν όσο το δυνατό χαμηλότερο ρίσκο, οπότε δεν πραγματοποιούνται ενέργειες καινοτόμες.

5^{ον} Η αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι ειδικοί που αναλύουν θέματα της επιχειρηματικότητας μέσω της έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την GEM (Global Entrepreneurship Monitor), θεωρείται ότι ένα σημαντικό πρόβλημα στην περίπτωση της Ελλάδας είναι η σχέση του εκπαιδευτικού συστήματος με την επιχειρηματικότητα, αφού ύστερα από έρευνες έχει παρατηρηθεί ότι το επίπεδο εκπαίδευσης στην Ελλάδα δεν ευνοεί την ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ειδικά στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι φοιτητές δεν γίνονται αποδέκτες γνώσεων και ούτε τους δημιουργούνται ερεθίσματα για την δημιουργία κάποιων επιχειρηματικών ιδεών. Και για αυτό τον λόγο, ακόμη σε σχολές

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

που δεν αφορούν οικονομικά ή διοικητικά αντικείμενα, έχουν εισαχθεί μαθήματα σχετικά με την επιχειρηματικότητα.

6^ο Η διαφορούμενη στάση της ελληνικής κοινωνίας ως προς την επιχειρηματικότητα. Σύμφωνα με έρευνες τηςGEM, οι έλληνες θεωρούν την επιχειρηματική σταδιοδρομία ως κοινωνικά αποδεκτή επαγγελματική επιλογή, ταυτόχρονα όμως η ελληνική κοινωνία απεχθάνεται μεγάλες διαφορές στα επίπεδα εισοδήματος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΣΙΚΥΩΝΙΩΝ

Ο Δήμος Σικυωνίων ανήκει στην Περιφέρεια της Πελοποννήσου συστάθηκε το 2011 μέσω της ένωσης των Δήμων Στυμφαλίας και Φενεού, με βάση του διατάξεις του προγράμματος «Καλλικράτης». Βρίσκεται στο ανατολικό τμήμα του Νομού Κορινθίας, και συνορεύει με τους νομούς Αχαΐας και Αρκαδίας. Ο Δήμος Σικυωνίων εδρεύει στο Κιάτο το οποίο είναι και η μοναδική κωμόπολη του. Στον δήμο είναι εγγεγραμμένοι 22.794 δημότες.

Οι Κεντρικές Υπηρεσίες είναι εγκατεστημένες στην έδρα του Δήμου και περιλαμβάνουν τις παρακάτω οργανικές μονάδες ομαδοποιημένες σε ενότητες συναφούς σκοπού και αντικειμένου:

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ

1. Γενικός Γραμματέας
2. Ιδιαίτερο Γραφείο Δημάρχου.
3. Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
4. Νομική Υπηρεσία
5. Αυτοτελές Γραφείο Διαφάνειας
6. Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας
7. Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας

ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

1. Γραφείο Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης
2. Γραφείο Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.)

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Αυτοτελές Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

1. Γραφείο Αγροτικής Ανάπτυξης, Γεωργικής – Κτηνοτροφικής Παραγωγής και Αλιείας
2. Γραφείο Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων
3. Γραφείο Απασχόλησης και Τουρισμού

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

1. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

α) Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου

β) Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης - Ληξιαρχείου - Αλλοδαπών – Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικής Μέριμνας, που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

1. Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικής Μέριμνας
2. Γραφείο Δημοτικής Κατάστασης
3. Γραφείο Αλλοδαπών
4. Γραφείο Ληξιαρχείου

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

γ) Τμήμα Κ.Ε.Π.

δ) Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

- 1) Γραφείο Κοινωνικής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων
- 2) Γραφείο Προστασίας και Προαγωγής της Δημόσιας Υγείας
- 3) Γραφείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Πολιτισμού

2. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

α) Τμήμα Προϋπολογισμού, Λογιστηρίου και Προμηθειών

β) Τμήμα Εσόδων, Περιουσίας και Ταμείου που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

1. Γραφείο Εσόδων και Περιουσίας
2. Γραφείο Ταμείου
3. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Πολεοδομίας που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

α) Τμήμα Πολεοδομίας

β) Τμήμα Τεχνικών Έργων - Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων και Συγκοινωνιών, που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

1. Γραφείο μελετών και εκτέλεσης τεχνικών έργων
2. Γραφείο μελετών και εκτέλεσης ηλεκτρομηχανολογικών έργων και Συγκοινωνιών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

- α) Τμήμα Περιβάλλοντος, Πρασίνου και Πολιτικής Προστασίας
- β) Τμήμα Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
- γ) Τμήμα Κινητού Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Διάρθρωση Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών

Οι Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Δήμου είναι εγκατεστημένες στην έδρα δημοτικών ενοτήτων, εξυπηρετούν τις δημοτικές / τοπικές κοινότητες της ενότητας και περιλαμβάνουν υπηρεσίες οι οποίες υπάγονται διοικητικά σε αντίστοιχες Διευθύνσεις ή Τμήματα των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου.

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΣΤΥΜΦΑΛΙΑΣ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΟΥΣ ΚΑΛΙΑΝΟΥΣ

1. Γραφείο Κ.Ε.Π.
2. Γραφείο - Συντήρησης Υποδομών
3. Γραφείο Διοικητικών θεμάτων και Εξυπηρέτησης του Πολίτη
4. Γραφείο Οικονομικών θεμάτων
5. Γραφείο Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας
6. Γραφείο Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
7. Γραφείο Αγροτικών θεμάτων

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΦΕΝΕΟΥ ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΗ ΓΚΟΥΡΑ

1. Γραφείο Κ.Ε.Π.
2. Γραφείο - Συντήρησης Υποδομών
3. Γραφείο Διοικητικών θεμάτων και Εξυπηρέτησης του Πολίτη
4. Γραφείο Οικονομικών θεμάτων
5. Γραφείο Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας
6. Γραφείο Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
7. Γραφείο Αγροτικών θεμάτων

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΕΒΔΟΜΟ ΕΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 33 ερωτήσεις οι πρώτες 7 ήταν διερευνητικού χαρακτήρα προκειμένου να ενημερωθούμε για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που έλαβαν μέρος στην δημοσκόπηση, όπως το μορφωτικό τους επίπεδο, η ηλικία τους, η διοικητική τους βαθμίδα, το δεύτερο μέρος που αποτελείται από 21 ερωτήσεις αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων, ενώ το τρίτο μέρος το οποίο περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις αφορά το οργανωσιακό κλίμα. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου με πέντε (5) πιθανές απαντήσεις από το ένα (1) μέχρι το πέντε (5) οπότε και χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος likert. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε 26 υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται στον Δήμο Σικυωνίων και επιστράφηκαν συμπληρωμένα και τα 26.

Στατιστική Ανάλυση

Αφού συλλέχτηκαν και κωδικοποιήθηκαν τα δεδομένα ξεκινά η διαδικασία ανάλυσης με την χρήση στατιστικών και οικονομετρικών μεθόδων. Ο καταληκτικός στόχος είναι η απεικόνιση και μοντελοποίηση των αποτελεσμάτων που θα μας επιτρέψουν να διεξάγουμε σχέσεις προκειμένου να ερμηνεύσουμε τις μεταβλητές. Αρχικά θα απεικονιστούν γραφικά και θα παρουσιαστούν τα αντίστοιχα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

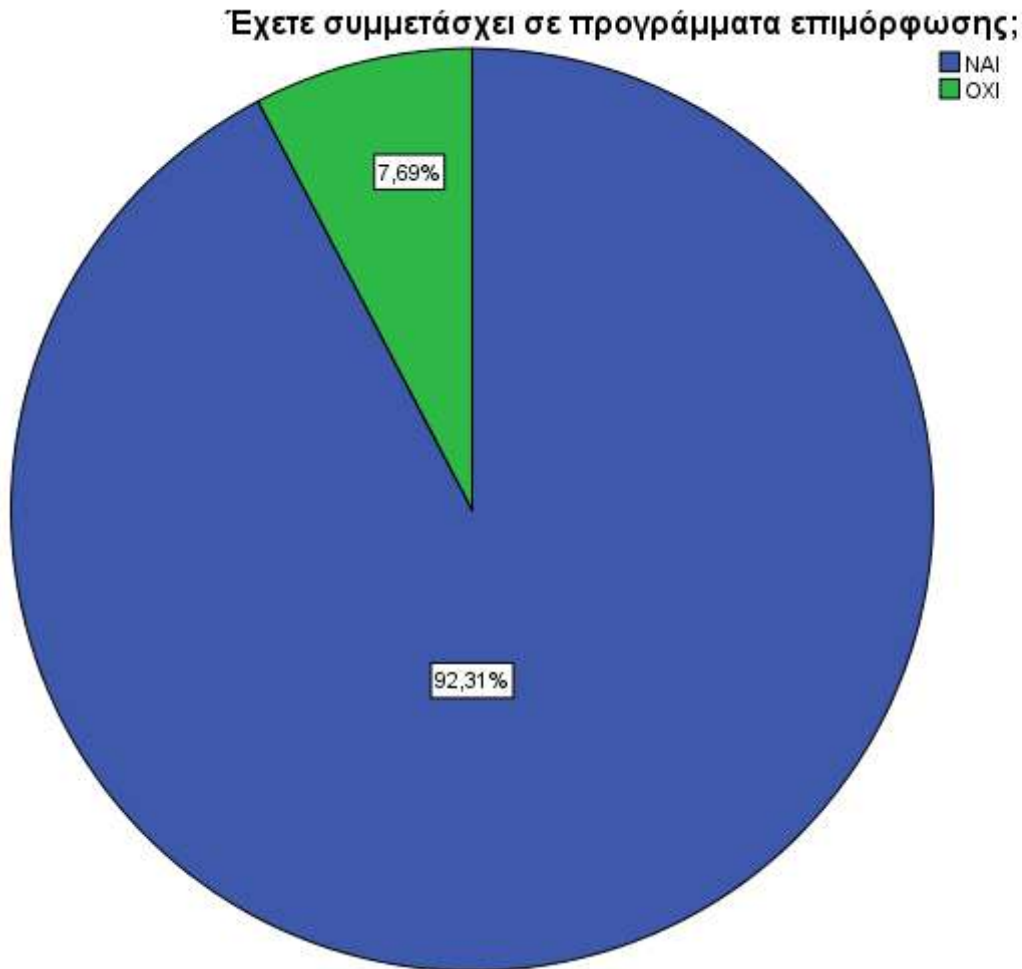
Οι 24 από τους 26 υπαλλήλους έχουν συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης ενώ μόλις 2 άτομα δεν έχουν λάβει μέρος σε πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Έχετε συμμετάσχει σε προγράμματα επιμόρφωσης;

| | | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------|-------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid | NAI | 24 | 92,3 | 92,3 | 92,3 |
| | OXI | 2 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: Ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων



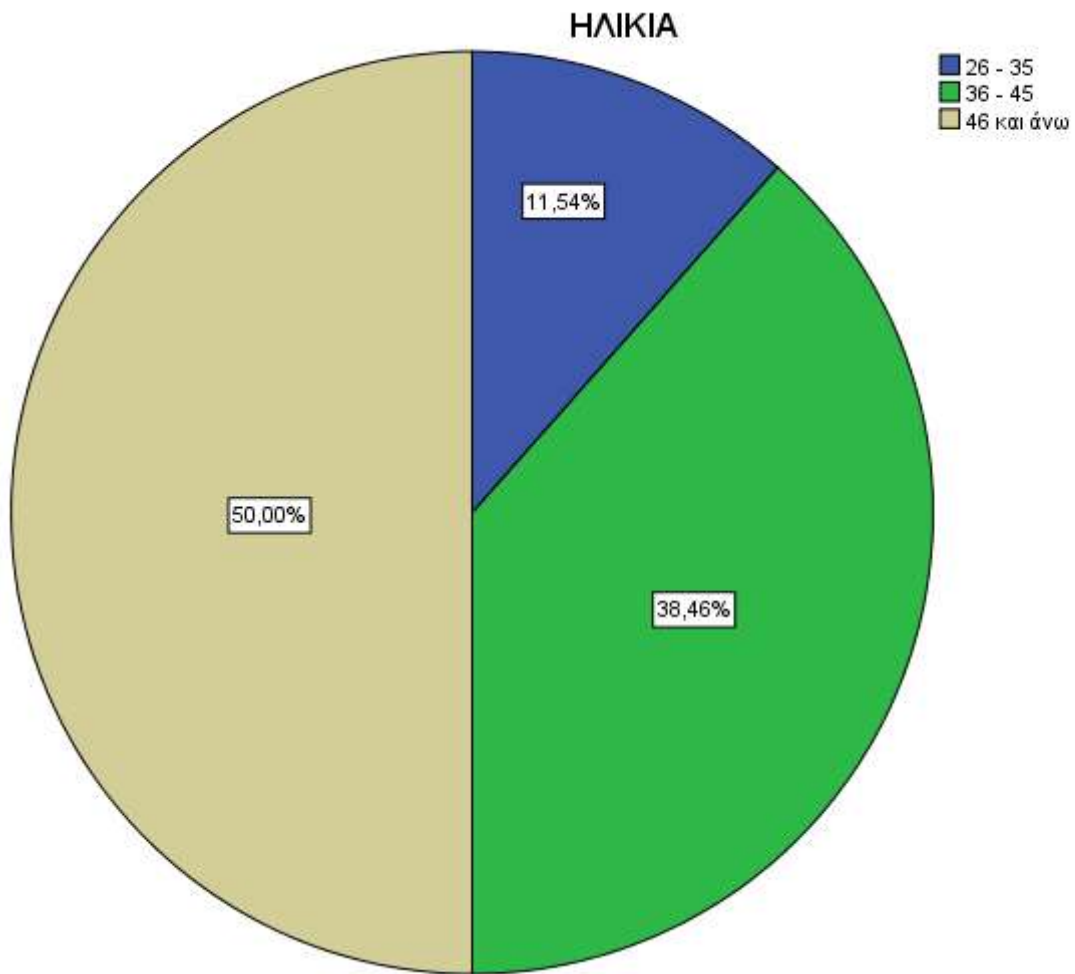
Γράφημα 6.1: Ποσοστό συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης

Στο γράφημα 6.2 παρατηρούμε πως 3 άτομα είναι ηλικίας από 26 έως 35 ετών, 10 υπάλληλοι είναι ηλικίας 36 έως και 45 ετών και οι υπόλοιποι 13 υπάλληλοι είναι άνω των 46 ετών.

| ΗΛΙΚΙΑ | | | | |
|---------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
| Valid 2 | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| 3 | 10 | 38,5 | 38,5 | 50,0 |
| 4 | 13 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: Η ηλικία των ερωτηθέντων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων



Γράφημα 6.2: Η ηλικία των ερωτηθέντων.

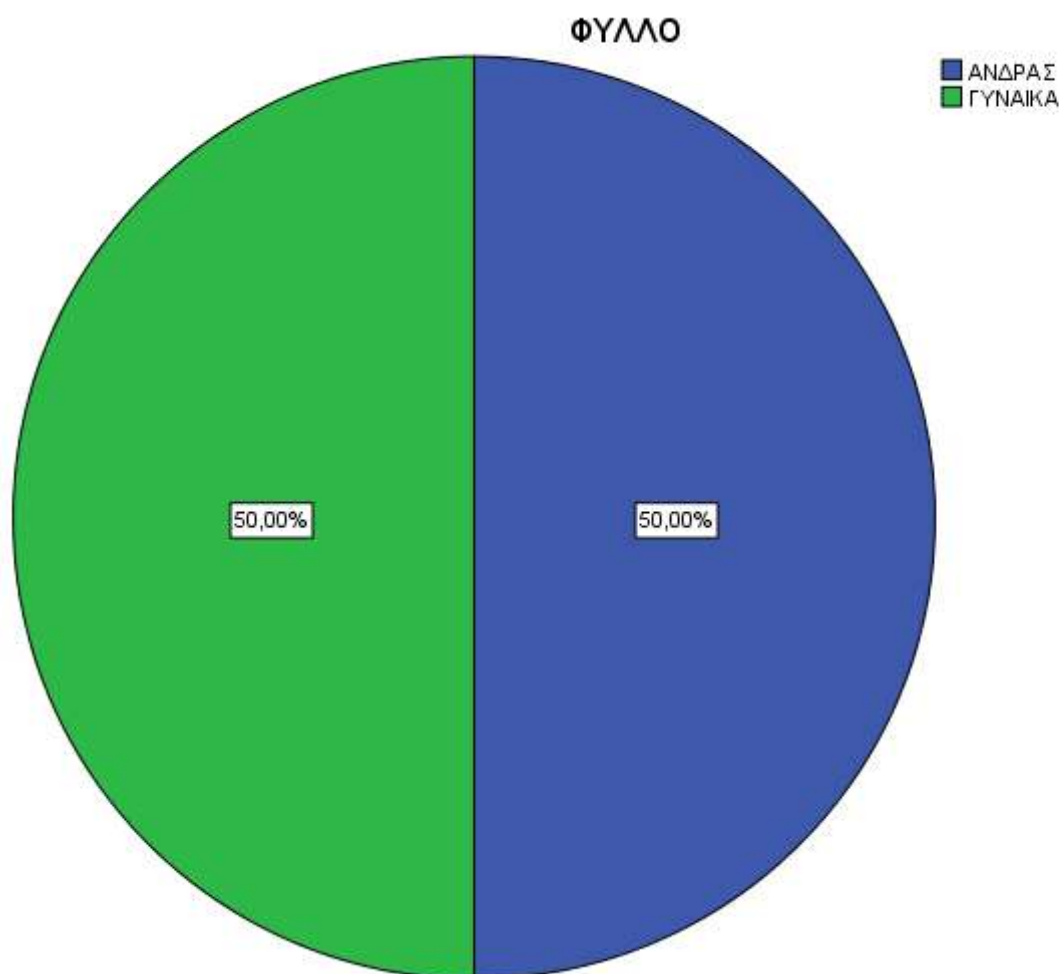
Στο διάγραμμα 6.3 φαίνεται πως οι άντρες έχουν ακριβώς τον ίδιο αριθμό με τις γυναίκες.

ΦΥΛΛΟ

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|--------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid ΑΝΔΡΑΣ | 13 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| ΓΥΝΑΙΚΑ | 13 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3: Το φύλλο των ερωτηθέντων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων



Γράφημα 6.3: Το φύλλο των ερωτηθέντων.

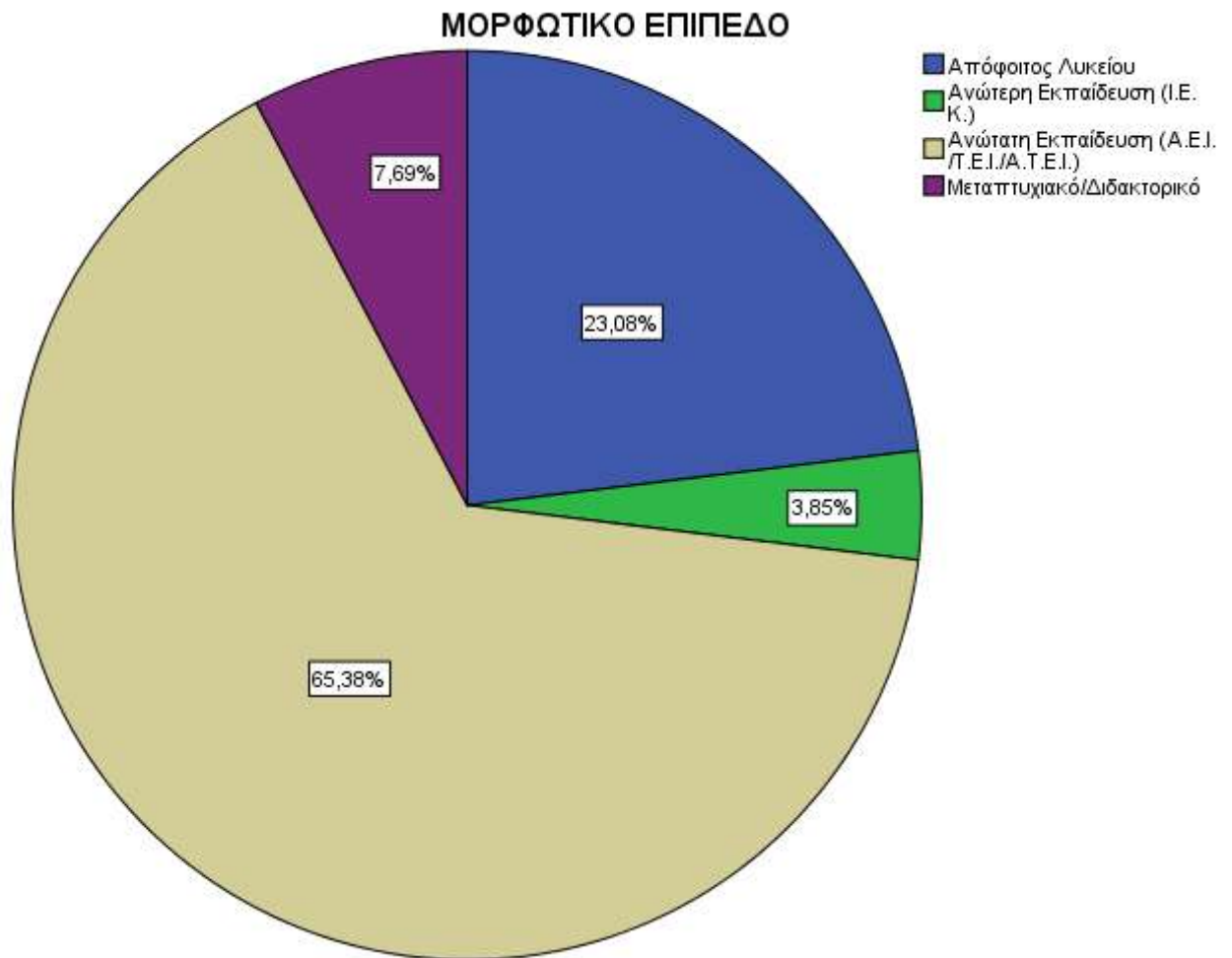
Στο γράφημα 6.4 παρατηρούμε πως οι πλειονηφία των υπαλλήλων (17) έχουν δεχτεί μόρφωση από ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, 6 υπάλληλοι είναι απόφοιτοι λυκείου, 1 είναι απόφοιτος Ι.Ε.Κ. και 2 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού.

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Απόφοιτος Λυκείου | 6 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| Ανώτερη Εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ.) | 1 | 3,8 | 3,8 | 26,9 |
| Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι.) | 17 | 65,4 | 65,4 | 92,3 |
| Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό | 2 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4: Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων



Γράφημα 6.4: Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων.

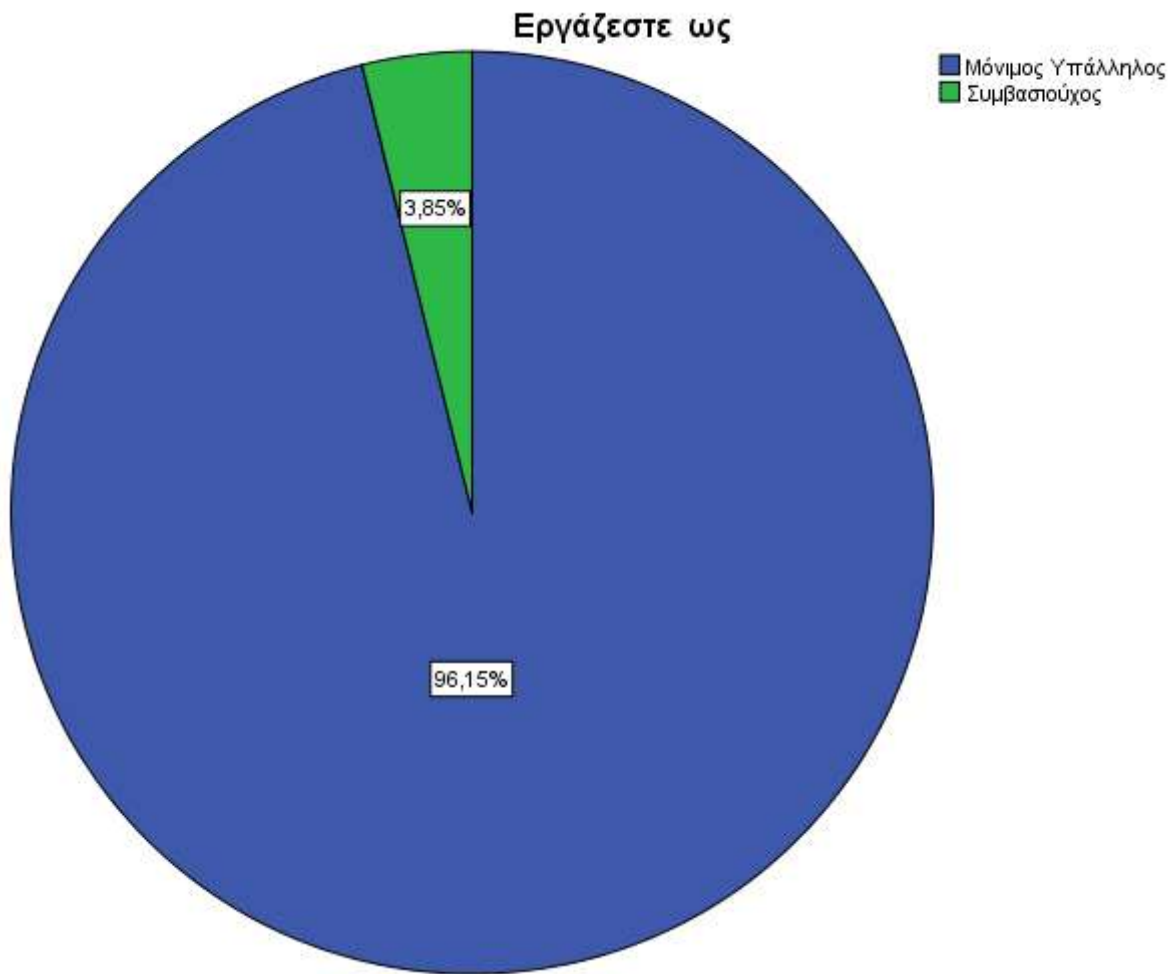
Στο γράφημα 6.5 γίνεται αντιληπτό πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι μόνιμοι ενώ μόλις 1 είναι συμβασιούχος.

Εργάζεστε ως

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Μόνιμος Υπάλληλος | 25 | 96,2 | 96,2 | 96,2 |
| Συμβασιούχος | 1 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5: Ο τρόπος εργασίας των ερωτηθέντων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων



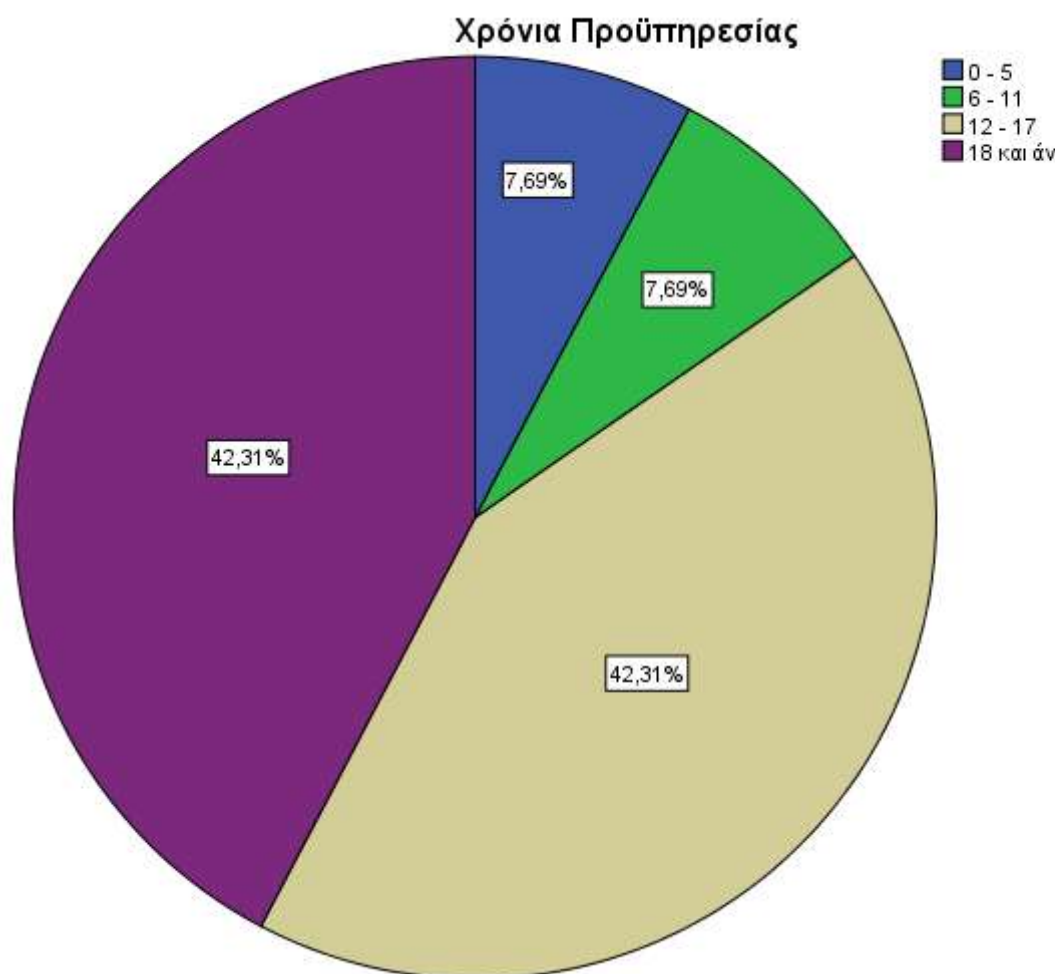
Γράφημα 6.5: Ο τρόπος εργασίας των ερωτηθέντων.

Στο γράφημα 6.6 βλέπουμε πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων (22) εργάζονται περισσότερα από 12 χρόνια στον Δήμο Σικυωνίων, ενώ μόλις 4 υπάλληλοι εργάζονται από λιγότερο από 11 χρόνια.

| Χρόνια Προϋπηρεσίας | | | | |
|---------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
| Valid 0 – 5 | 2 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| 6 – 11 | 2 | 7,7 | 7,7 | 15,4 |
| 12 – 17 | 11 | 42,3 | 42,3 | 57,7 |
| 18 και άνω | 11 | 42,3 | 42,3 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6: Τα χρόνια που έχουν προϋπηρεσία οι ερωτηθέντες.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων



Γράφημα 6.6: Τα χρόνια που έχουν προϋπηρεσία οι ερωτηθέντες.

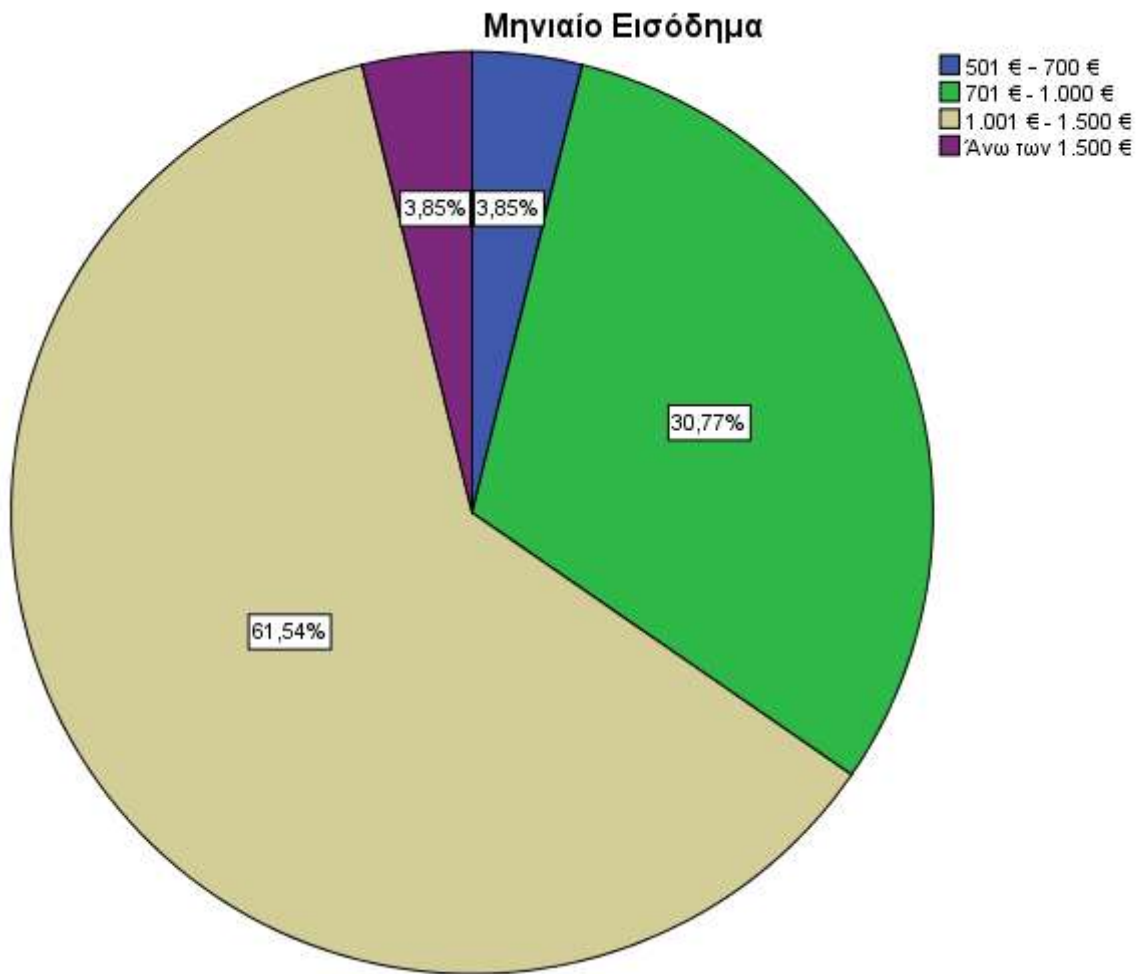
Το γράφημα 6.7 αναφέρεται στο μηνιαίο εισόδημα των υπαλλήλων, μόνο ένας υπάλληλος αμείβεται με λιγότερα από 700 ευρώ και μόνο ένας υπάλληλος αμείβεται με περισσότερα από 1.500 ευρώ οι υπόλοιποι 24 αμείβονται από 700 ευρώ μέχρι και 1.500 ευρώ.

Μηνιαίο Εισόδημα

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid 501 € – 700 € | 1 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| 701 € - 1.000 € | 8 | 30,8 | 30,8 | 34,6 |
| 1.001 € - 1.500 € | 16 | 61,5 | 61,5 | 96,2 |
| Ανω των 1.500 € | 1 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7: Το μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων



Γράφημα 6.7: Το μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων

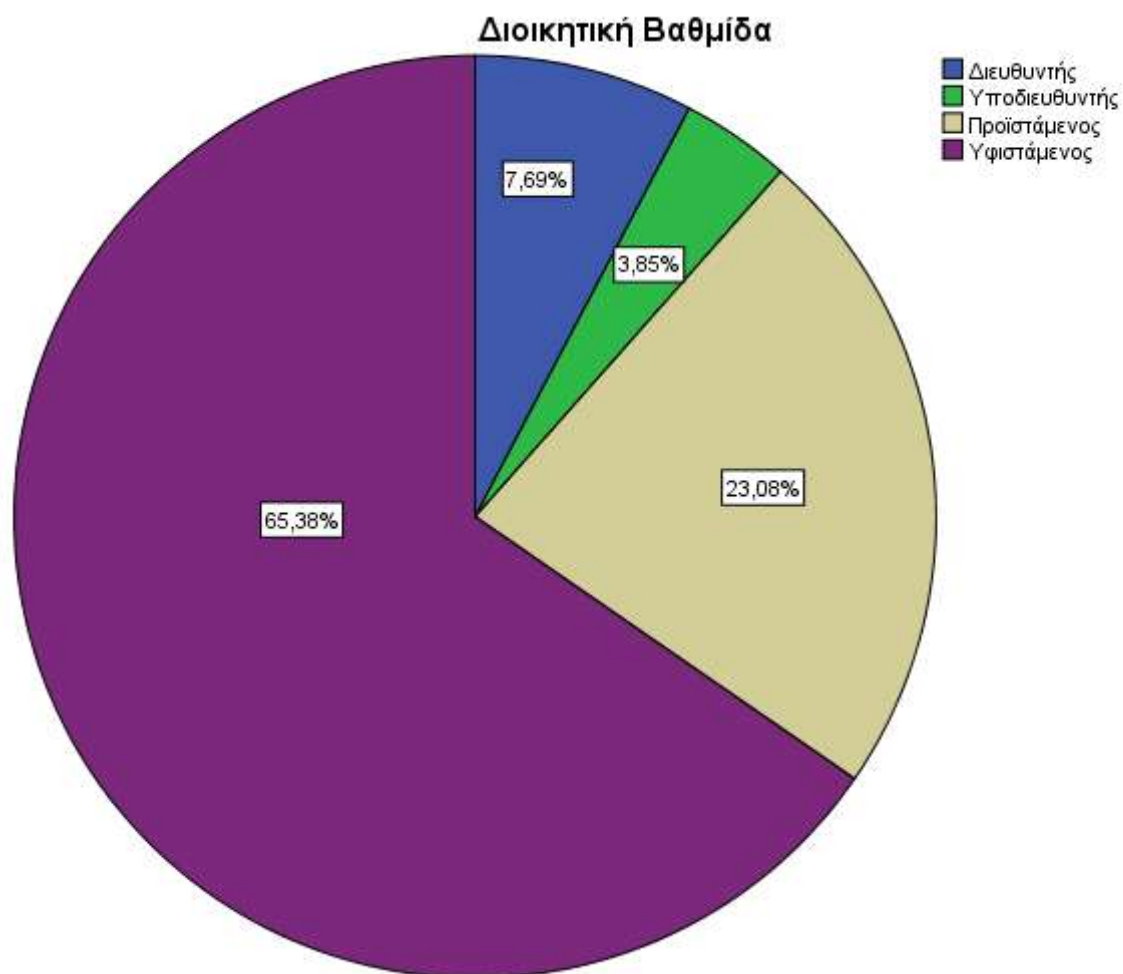
Στο γράφημα 6.8 φαίνεται πως οι 17 από τους υπαλλήλους είναι υφιστάμενοι, οι 6 από τους υπαλλήλους είναι προϊστάμενοι ο 1 μόλις υποδιευθυντής και οι 2 είναι διευθυντές.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Διοικητική Βαθμίδα

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διευθυντής | 2 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| Υποδιευθυντής | 1 | 3,8 | 3,8 | 11,5 |
| Προϊστάμενος | 6 | 23,1 | 23,1 | 34,6 |
| Υφιστάμενος | 17 | 65,4 | 65,4 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8: Η διοικητική βαθμίδα των ερωτηθέντων



Γράφημα 6.8: Η διοικητική βαθμίδα των ερωτηθέντων

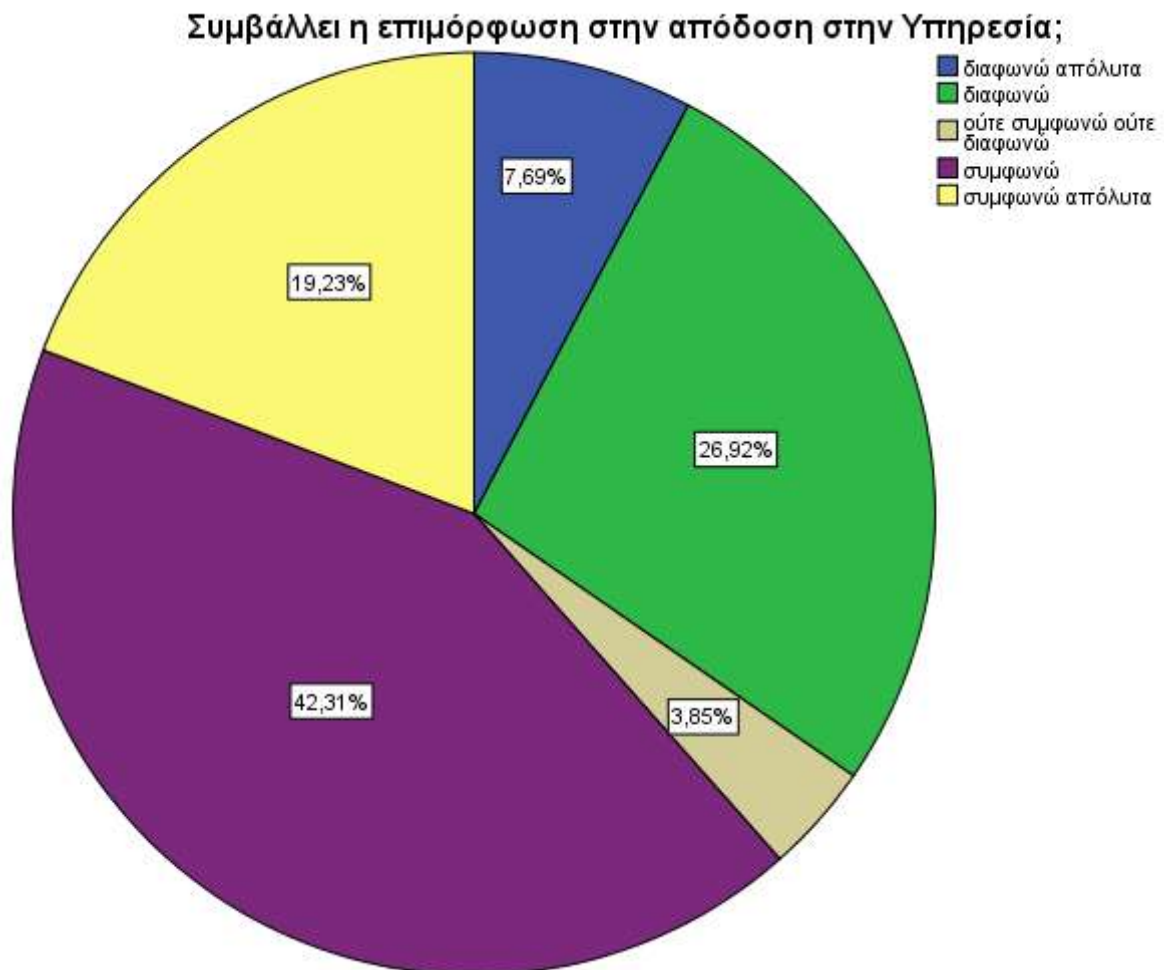
Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Το γράφημα 6.9 δείχνει πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων (19) θεωρούν πως η επιμόρφωση που έλαβαν συμβάλλει στην απόδοση τους στην Υπηρεσία, ενώ μόνο οι 9 διαφωνούν με την άποψη πως η επιμόρφωση συμβάλλει στην απόδοση τους στην υπηρεσία.

Συμβάλλει η επιμόρφωση στην απόδοση στην Υπηρεσία;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| Διαφωνώ | 7 | 26,9 | 26,9 | 34,6 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 1 | 3,8 | 3,8 | 38,5 |
| Συμφωνώ | 11 | 42,3 | 42,3 | 80,8 |
| συμφωνώ απόλυτα | 5 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9: Η συμβολή της επιμόρφωσης στην απόδοση της υπηρεσίας.



Γράφημα 6.9: Η συμβολή της επιμόρφωσης στην απόδοση της υπηρεσίας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

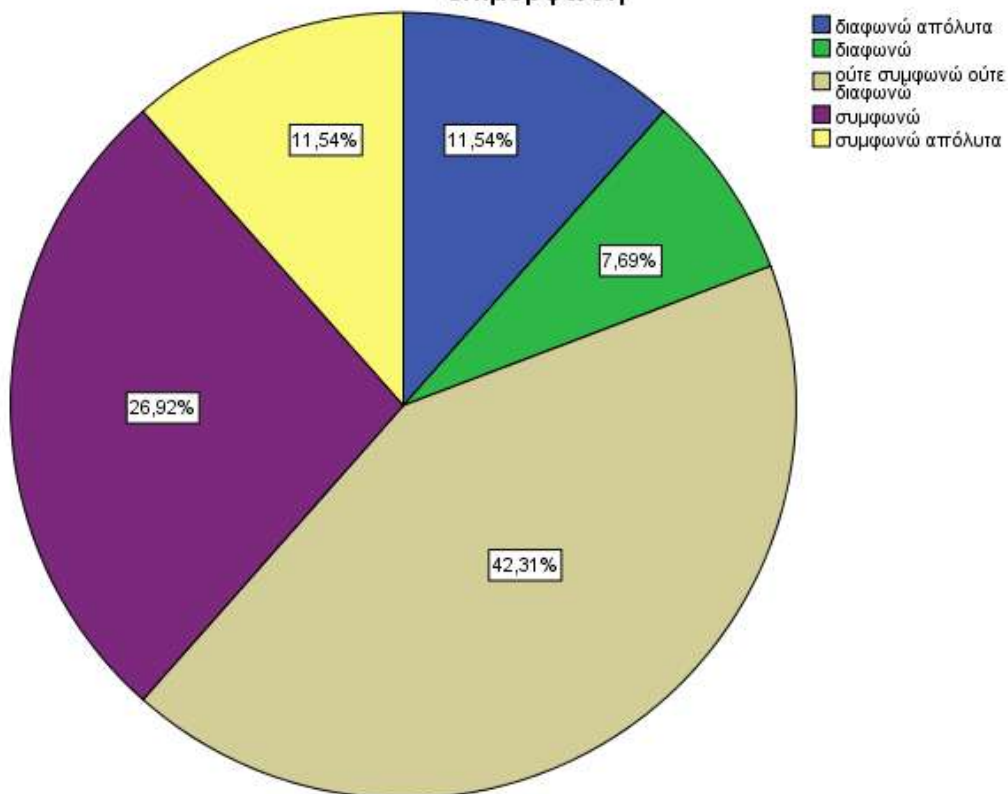
Στο γράφημα 6.10 φαίνεται πως οι 21 υπάλληλοι από τους 26 θεωρούν πως ο προϊστάμενος τους, τους ενθαρρύνει να επιμορφωθούν, ενώ μόνο οι 5 διαφωνούν.

Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να εκμεταλλευτώ τις ευκαιρίες για την επιμόρφωση

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| Διαφωνώ | 2 | 7,7 | 7,7 | 19,2 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 11 | 42,3 | 42,3 | 61,5 |
| Συμφωνώ | 7 | 26,9 | 26,9 | 88,5 |
| συμφωνώ απόλυτα | 3 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10: Η άποψη των ερωτηθέντων για ενθάρρυνση των προϊσταμένων προκειμένου να επιμορφωθούν.

Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να εκμεταλλευτώ τις ευκαιρίες για την επιμόρφωση



Γράφημα 6.10: Η άποψη των ερωτηθέντων για ενθάρρυνση των προϊσταμένων προκειμένου να επιμορφωθούν.

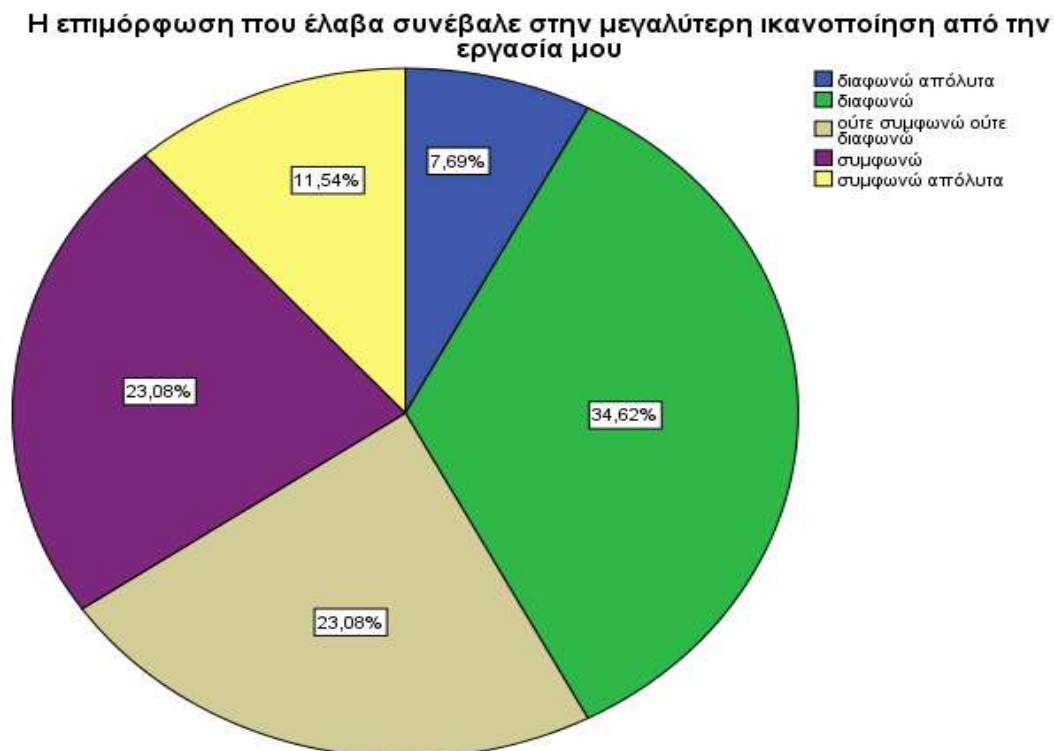
Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Το γράφημα 6.11 παρατηρείται πως 11 από τους υπαλλήλους πιστεύουν πως η επιμόρφωση τους δεν συνέβαλλε στην μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους ενώ οι 9 συμφωνούν πως η επιμόρφωση που δέχτηκαν συνέβαλλε στην μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Η επιμόρφωση που έλαβα συνέβαλε στην μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| Διαφωνώ | 9 | 34,6 | 34,6 | 42,3 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 6 | 23,1 | 23,1 | 65,4 |
| συμφωνώ | 6 | 23,1 | 23,1 | 88,5 |
| συμφωνώ απόλυτα | 3 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11: Η άποψη των ερωτηθέντων για την ικανοποίηση που έλαβαν από την εργασία τους μετά την επιμόρφωση τους.



Γράφημα 6.11: Η άποψη των ερωτηθέντων για την ικανοποίηση που έλαβαν από την εργασία τους μετά την επιμόρφωση τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

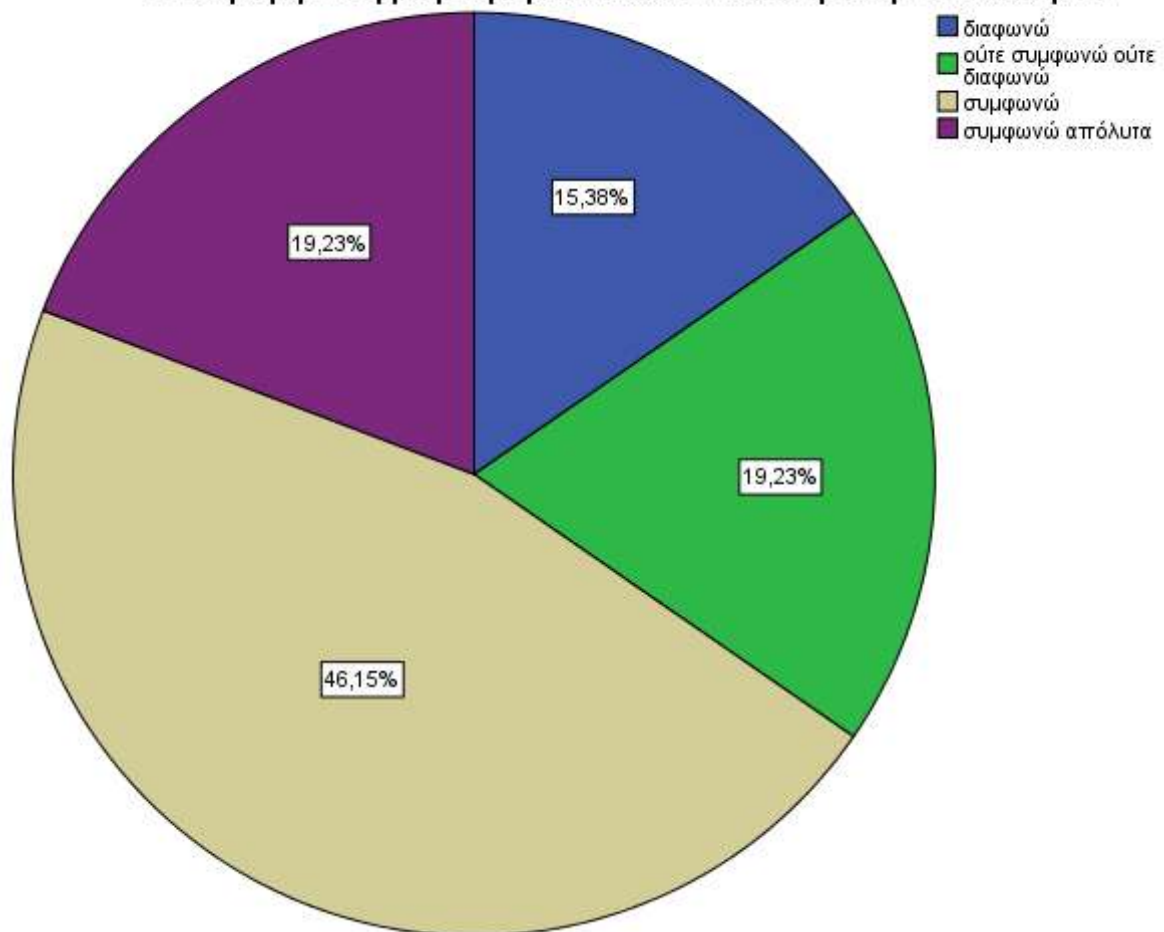
Στο γράφημα 6.12 παρουσιάζεται πως μόνο 4 υπάλληλοι πιστεύουν πως η επιμόρφωση δεν τους βοήθησε να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους ενώ οι 17 συμφωνούν πως η επιμόρφωση τους βοήθησε να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους.

Η επιμόρφωση με βοήθησε να κάνω καλύτερα την δουλειά μου

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid Διαφωνώ | 4 | 15,4 | 15,4 | 15,4 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 34,6 |
| συμφωνώ | 12 | 46,2 | 46,2 | 80,8 |
| συμφωνώ απόλυτα | 5 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12: Η άποψη των ερωτηθέντων για την βελτίωση της δουλειάς τους μετά την επιμόρφωση τους.

Η επιμόρφωση με βοήθησε να κάνω καλύτερα την δουλειά μου



Γράφημα 6.12: Η άποψη των ερωτηθέντων για την βελτίωση της δουλειάς τους μετά την επιμόρφωση τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

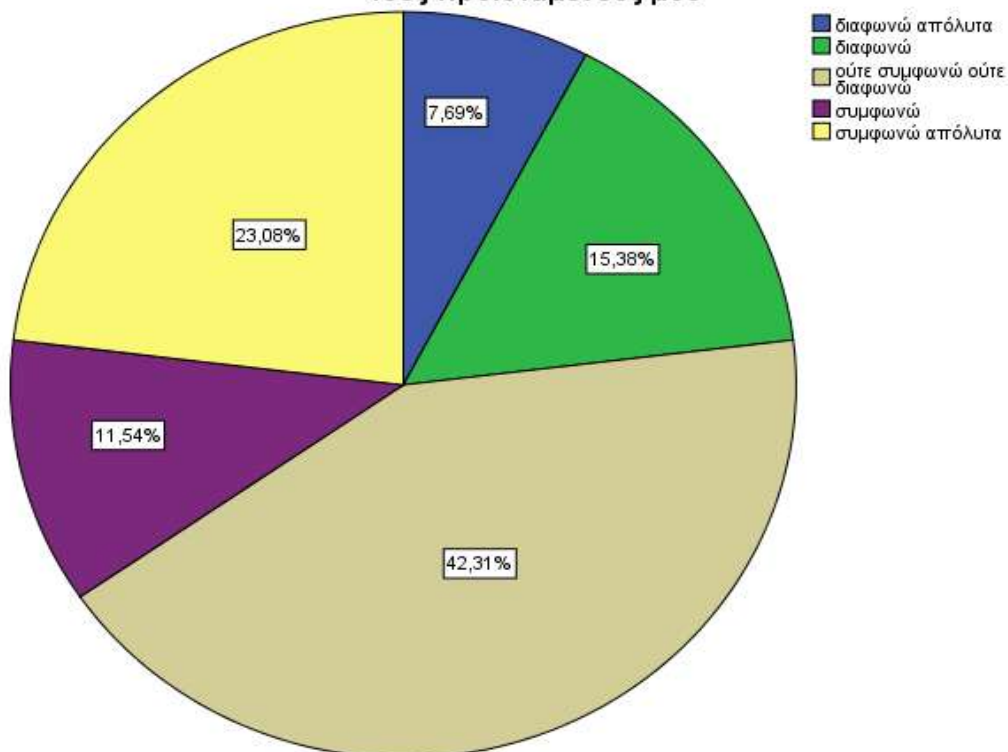
Στο γράφημα 6.13 παρουσιάζεται οι 9 από τους υπαλλήλους πιστεύουν πως η επιμόρφωση τους βοήθησε να επικοινωνούν καλύτερα με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους οι 6 διαφωνούν ενώ αξίζει να σημειωθεί πως οι υπόλοιποι 11 ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

**Η επιμόρφωση με βοήθησε στην καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους
προϊσταμένους μου**

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|------------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| Διαφωνώ | 4 | 15,4 | 15,4 | 23,1 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 11 | 42,3 | 42,3 | 65,4 |
| Συμφωνώ | 3 | 11,5 | 11,5 | 76,9 |
| συμφωνώ απόλυτα | 6 | 23,1 | 23,1 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13: Η άποψη των ερωτηθέντων για την βελτίωση της επικοινωνίας τους με τους συναδέλφους τους μετά την επιμόρφωση τους.

**Η επιμόρφωση με βοήθησε στην καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους και
τους προϊσταμένους μου**



Γράφημα 6.13: Η άποψη των ερωτηθέντων για την βελτίωση της επικοινωνίας τους με τους συναδέλφους τους μετά την επιμόρφωση τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

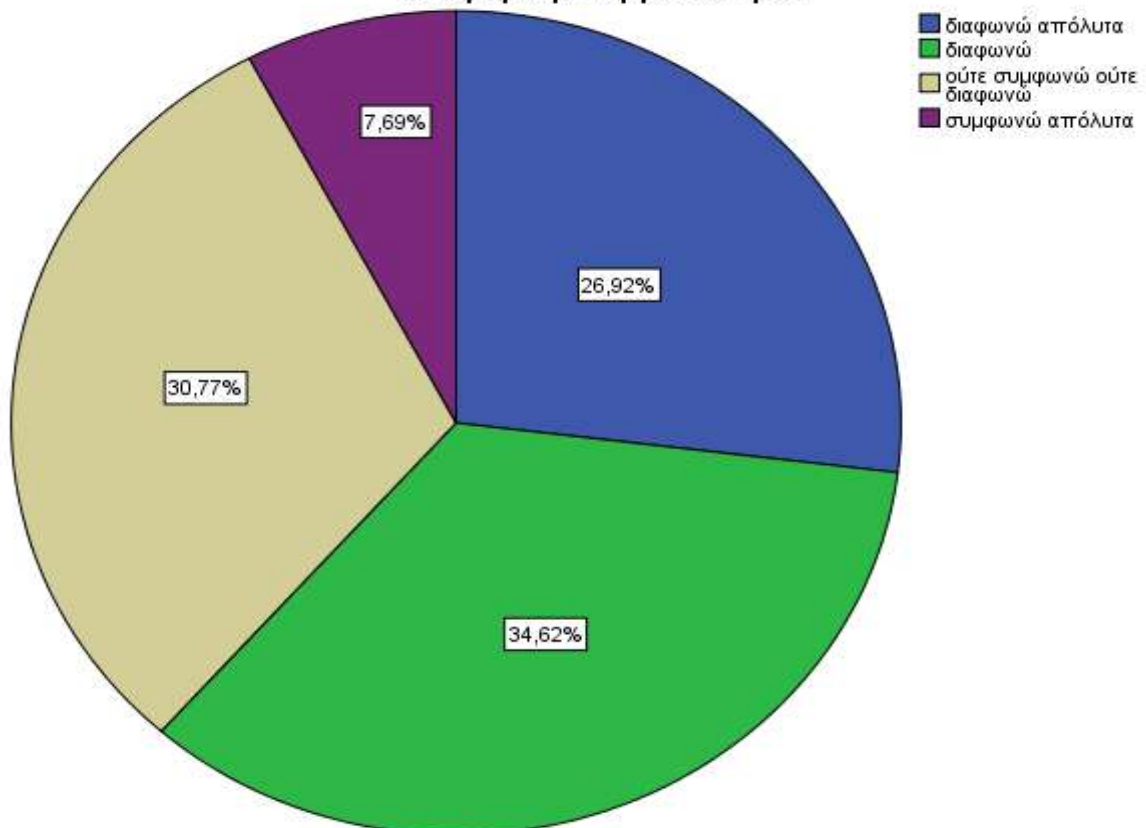
Στο γράφημα 6.14 φαίνεται πως μόνο 2 υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι σχετικά με τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, οι υπόλοιποι διαφωνούν με τον τρόπο που γίνεται ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων.

ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό είναι ικανοποιημένο σχετικά με τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 7 | 26,9 | 26,9 | 26,9 |
| διαφωνώ | 9 | 34,6 | 34,6 | 61,5 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 8 | 30,8 | 30,8 | 92,3 |
| συμφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14: Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό είναι ικανοποιημένο σχετικά με τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων.

ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό είναι ικανοποιημένο σχετικά με τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων



Γράφημα 6.14: Ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό είναι ικανοποιημένο σχετικά με τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

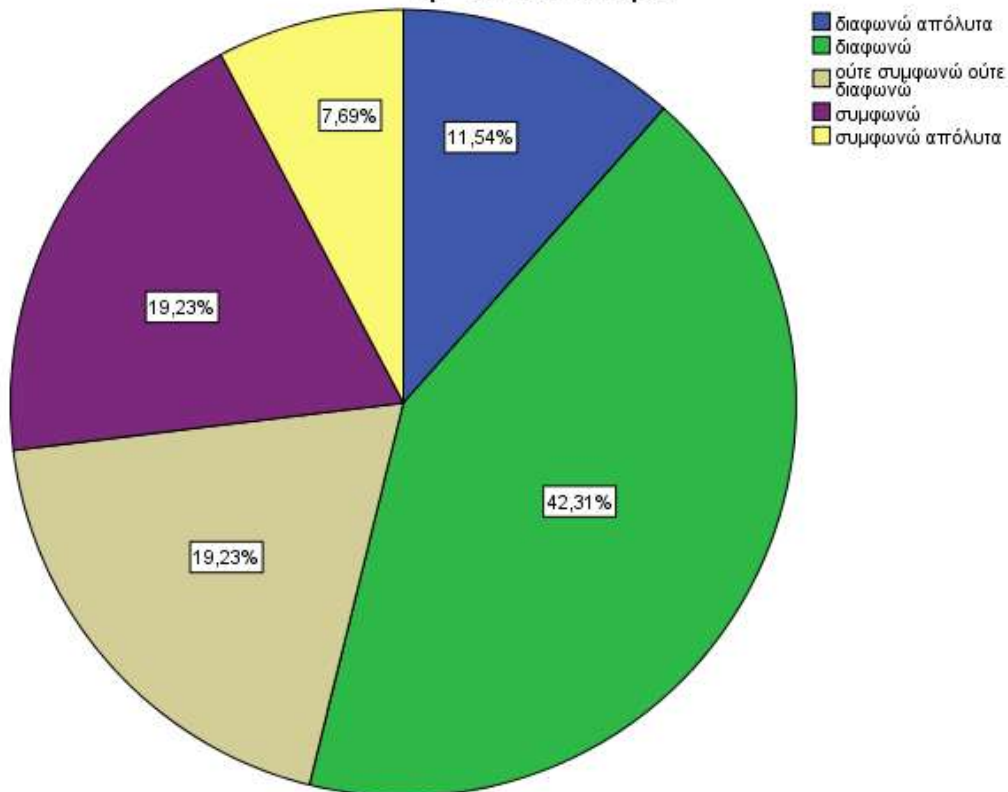
Στο γράφημα 6.15 φαίνεται πως μόνο οι 7 από τους 26 υπαλλήλους θεωρούν πως ο εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται στον δήμο Σικυωνίων βελτιώνει την αποδοτικότητα.

Σε ποιο βαθμό ο έλεγχος (εσωτερικός) που διενεργείται στον δήμο σας βελτιώνει την αποδοτικότητα

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| διαφωνώ | 11 | 42,3 | 42,3 | 53,8 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 73,1 |
| συμφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 92,3 |
| συμφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15: Ο βαθμός στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται στον δήμο Σικυωνίων βελτιώνει την αποδοτικότητα.

Σε ποιο βαθμό ο έλεγχος (εσωτερικός) που διενεργείται στον δήμο σας βελτιώνει την αποδοτικότητα



Γράφημα 6.15: Ο βαθμός στον οποίο ο εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται στον δήμο Σικυωνίων βελτιώνει την αποδοτικότητα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Σύμφωνα με γράφημα 6.16, 13 υπάλληλοι συμφωνούν ότι ο έλεγχος που διενεργείται στον δήμο Σικυωνίων συμβάλλει στην καλύτερη δημοσιονομική διαχείριση.

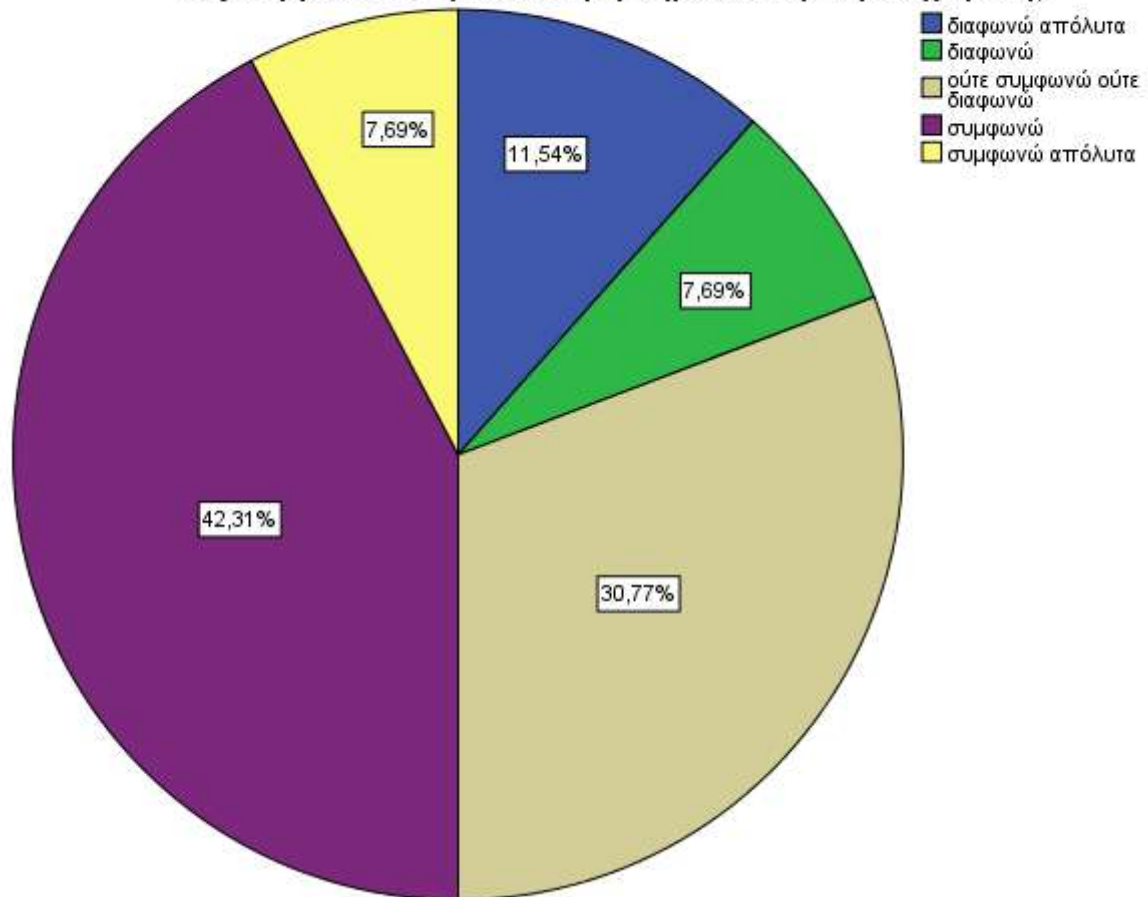
Σε ποιο βαθμό ο έλεγχος (εσωτερικός ή εξωτερικός) που διενεργείται στον δήμο σας συμβάλλει στην καλύτερη δημοσιονομική διαχείριση;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| διαφωνώ | 2 | 7,7 | 7,7 | 19,2 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 8 | 30,8 | 30,8 | 50,0 |
| συμφωνώ | 11 | 42,3 | 42,3 | 92,3 |
| συμφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16: Ο βαθμός στον οποίο ο εσωτερικός ή εξωτερικός έλεγχος που διενεργείται στον δήμο Σικυωνίων συμβάλλει στην καλύτερη δημοσιονομική διαχείριση.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Σε ποιο βαθμό ο έλεγχος (εσωτερικός ή εξωτερικός) που διενεργείται στον δήμο σας συμβάλλει στην καλύτερη δημοσιονομική διαχείριση;



Γράφημα 6.16: Ο βαθμός στον οποίο ο εσωτερικός ή εξωτερικός έλεγχος που διενεργείται στον δήμο Σικυωνίων συμβάλλει στην καλύτερη δημοσιονομική διαχείριση.

Στο γράφημα 6.17, παρατηρείται πως μόνο 10 υπάλληλοι κρίνουν ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης της Υπηρεσίας.

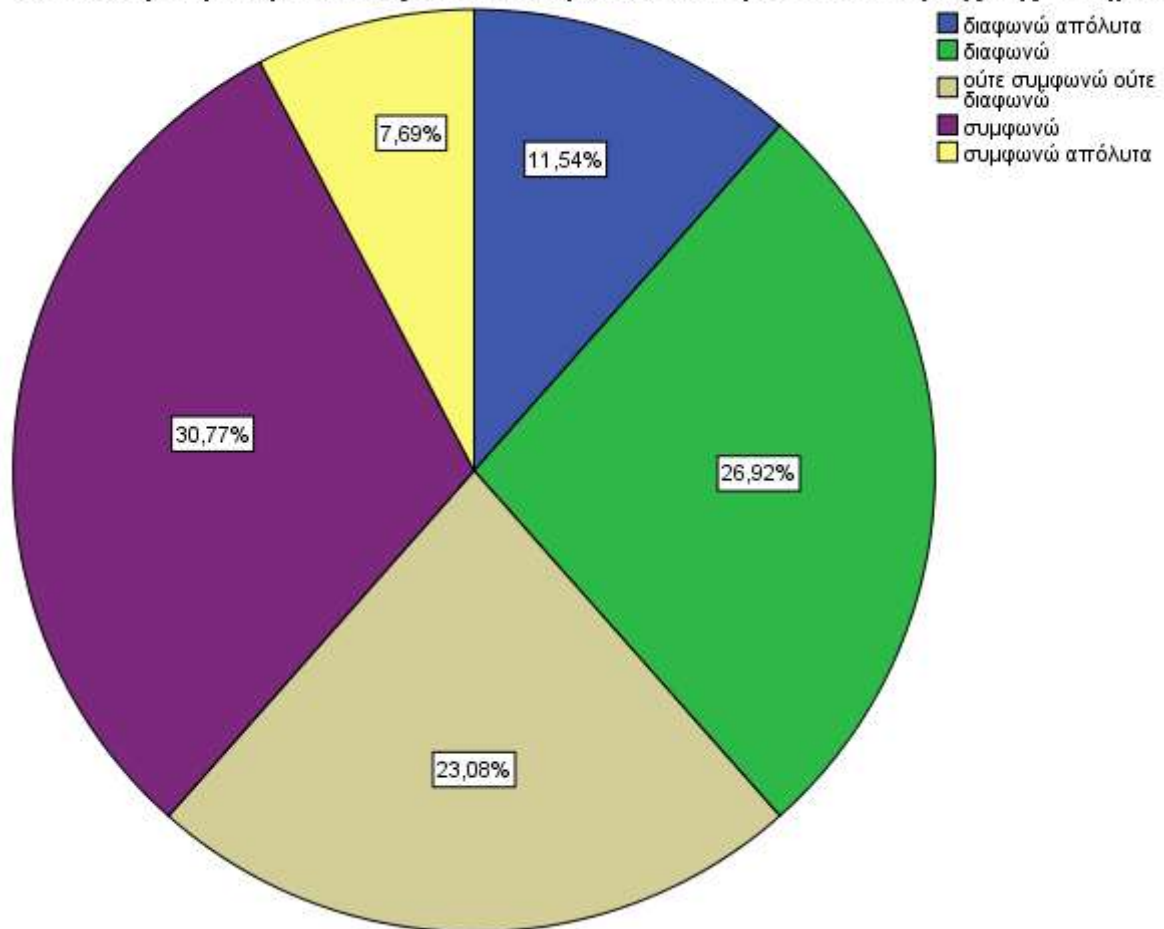
Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης της Υπηρεσίας;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| διαφωνώ | 7 | 26,9 | 26,9 | 38,5 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 6 | 23,1 | 23,1 | 61,5 |
| συμφωνώ | 8 | 30,8 | 30,8 | 92,3 |
| συμφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17: Ο βαθμός στον οποίο κρίνετε ως αποτελεσματικός ο τρόπος διοίκησης της Υπηρεσίας

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης της Υπηρεσίας;



Γράφημα 6.17: Ο βαθμός στον οποίο κρίνετε ως αποτελεσματικός ο τρόπος διοίκησης της Υπηρεσίας. Στο γράφημα 6.18, φαίνεται πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων (16) θεωρούν πως η συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους δεν είναι καλή. Στο γράφημα 6.19 παρουσιάζεται πως οι 18 υπάλληλοι από τους 26 θεωρούν πως ο προϊστάμενος τους παρεμβαίνει στην περίπτωση εντάσεων μεταξύ των υφισταμένων.

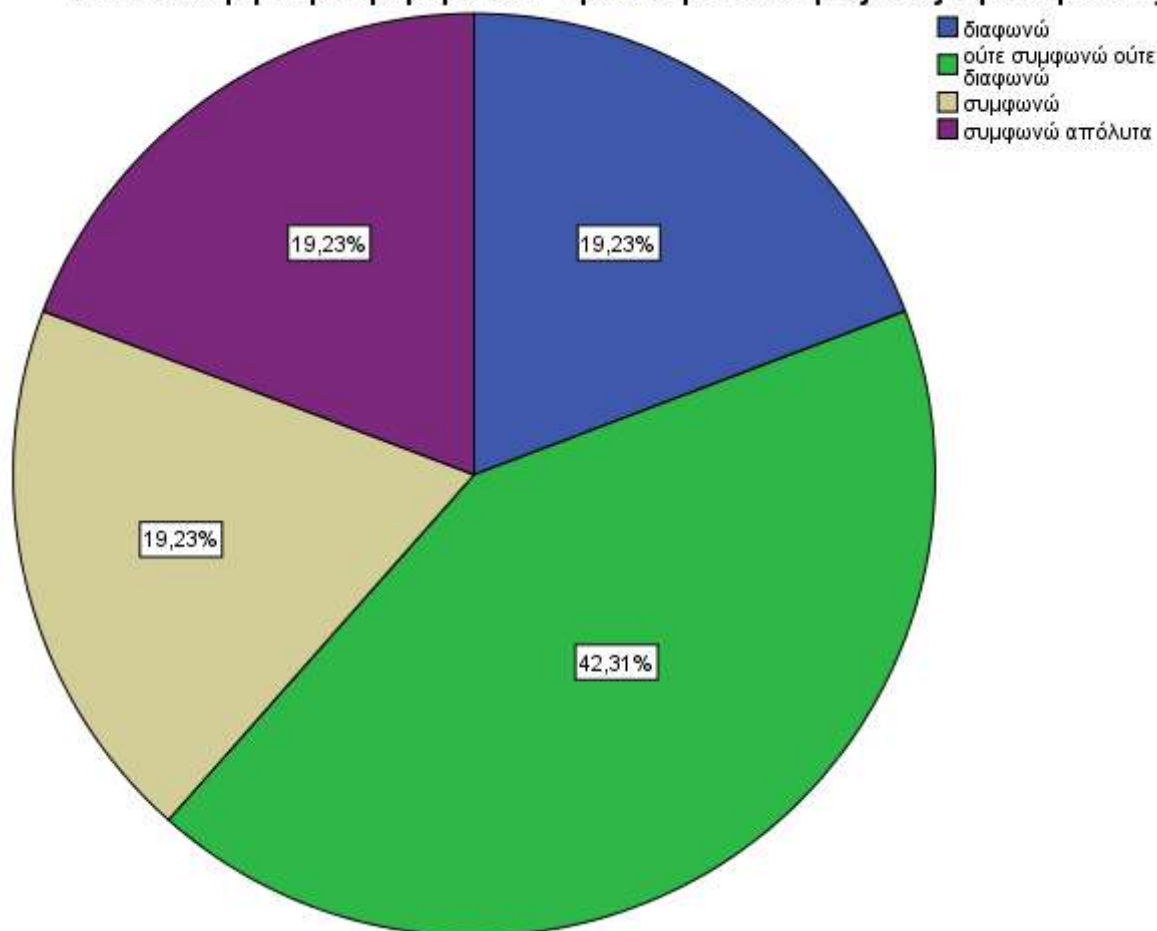
Είναι καλή η συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 19,2 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 11 | 42,3 | 42,3 | 61,5 |
| συμφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 80,8 |
| συμφωνώ απόλυτα | 5 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18: Ο βαθμός στον οποίο κρίνετε ως αποτελεσματικός ο τρόπος διοίκησης της Υπηρεσίας

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Είναι καλή η συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους;



Γράφημα 6.18: Ο βαθμός στον οποίο κρίνετε ως αποτελεσματικός ο τρόπος διοίκησης της Υπηρεσίας.

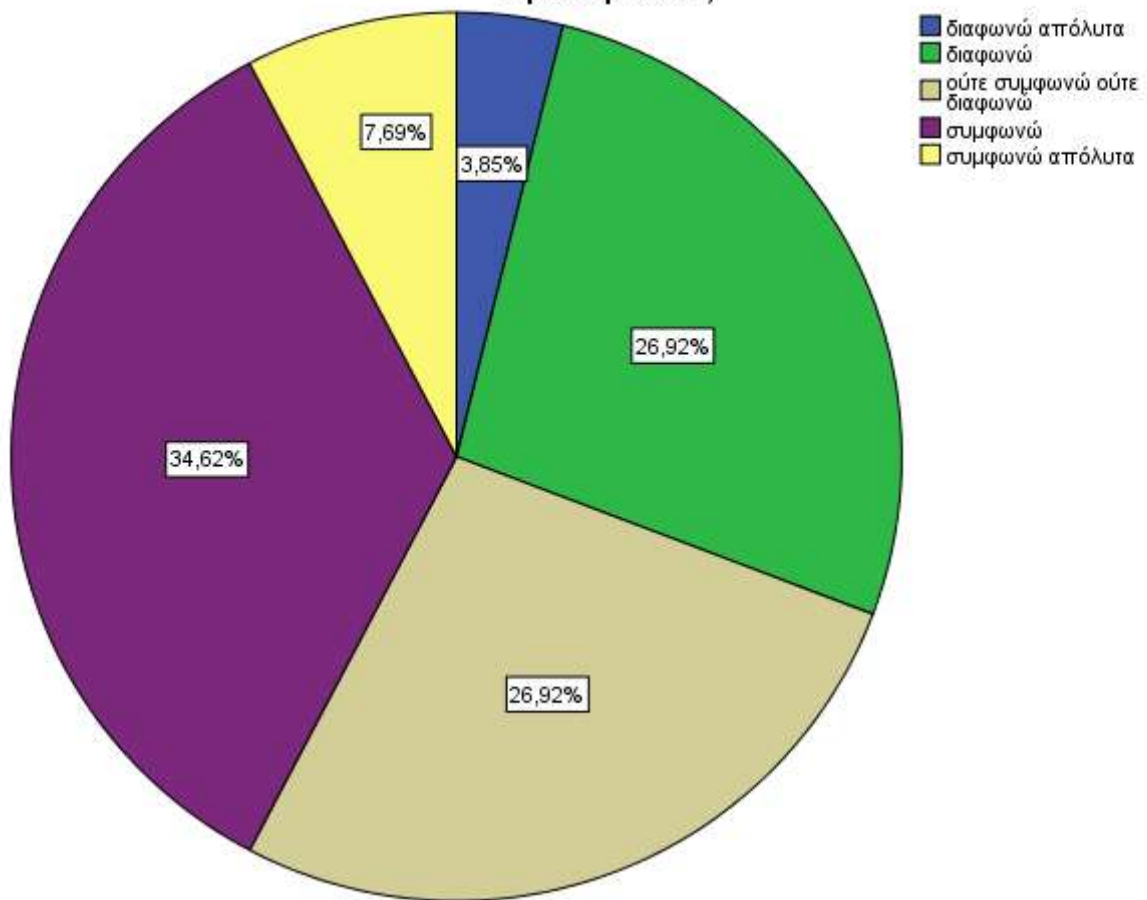
Παρεμβαίνει ο προϊστάμενος στην περίπτωση εντάσεων μεταξύ των υφισταμένων;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 1 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| διαφωνώ | 7 | 26,9 | 26,9 | 30,8 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 7 | 26,9 | 26,9 | 57,7 |
| συμφωνώ | 9 | 34,6 | 34,6 | 92,3 |
| συμφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19: Κατά πόσο παρεμβαίνει ο προϊστάμενος στην περίπτωση εντάσεων μεταξύ των εργαζομένων

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Παρεμβαίνει ο προϊστάμενος στην περίπτωση εντάσεων μεταξύ των υφισταμένων;



Γράφημα 6.19: Κατά πόσο παρεμβαίνει ο προϊστάμενος στην περίπτωση εντάσεων μεταξύ των εργαζομένων

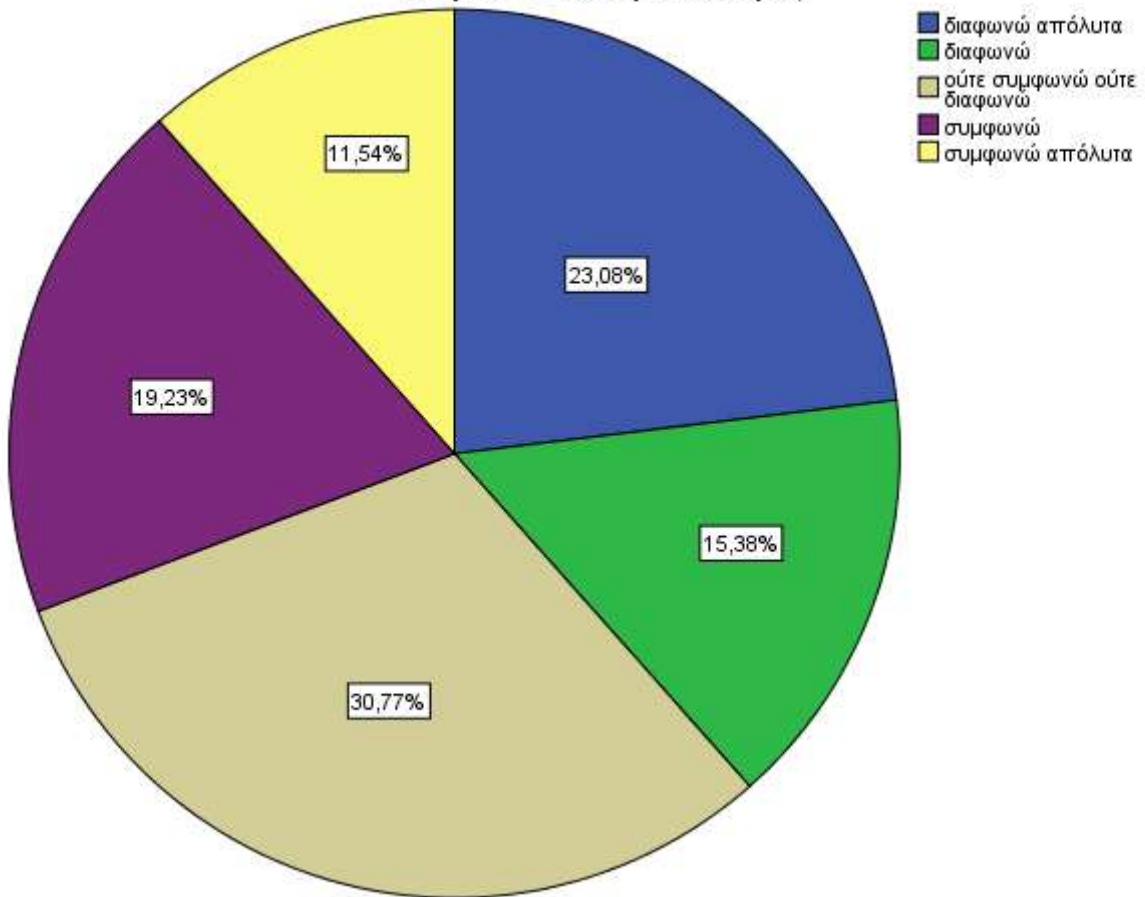
Έχει γίνει αξιολόγηση; Αν ναι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι τα κριτήρια συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 6 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| διαφωνώ | 4 | 15,4 | 15,4 | 38,5 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 8 | 30,8 | 30,8 | 69,2 |
| συμφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 88,5 |
| συμφωνώ απόλυτα | 3 | 11,5 | 11,5 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20: Ο βαθμός στον οποίο κρίνετε πως η αξιολόγηση συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Έχει γίνει αξιολόγηση; Αν ναι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι τα κριτήρια συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα;



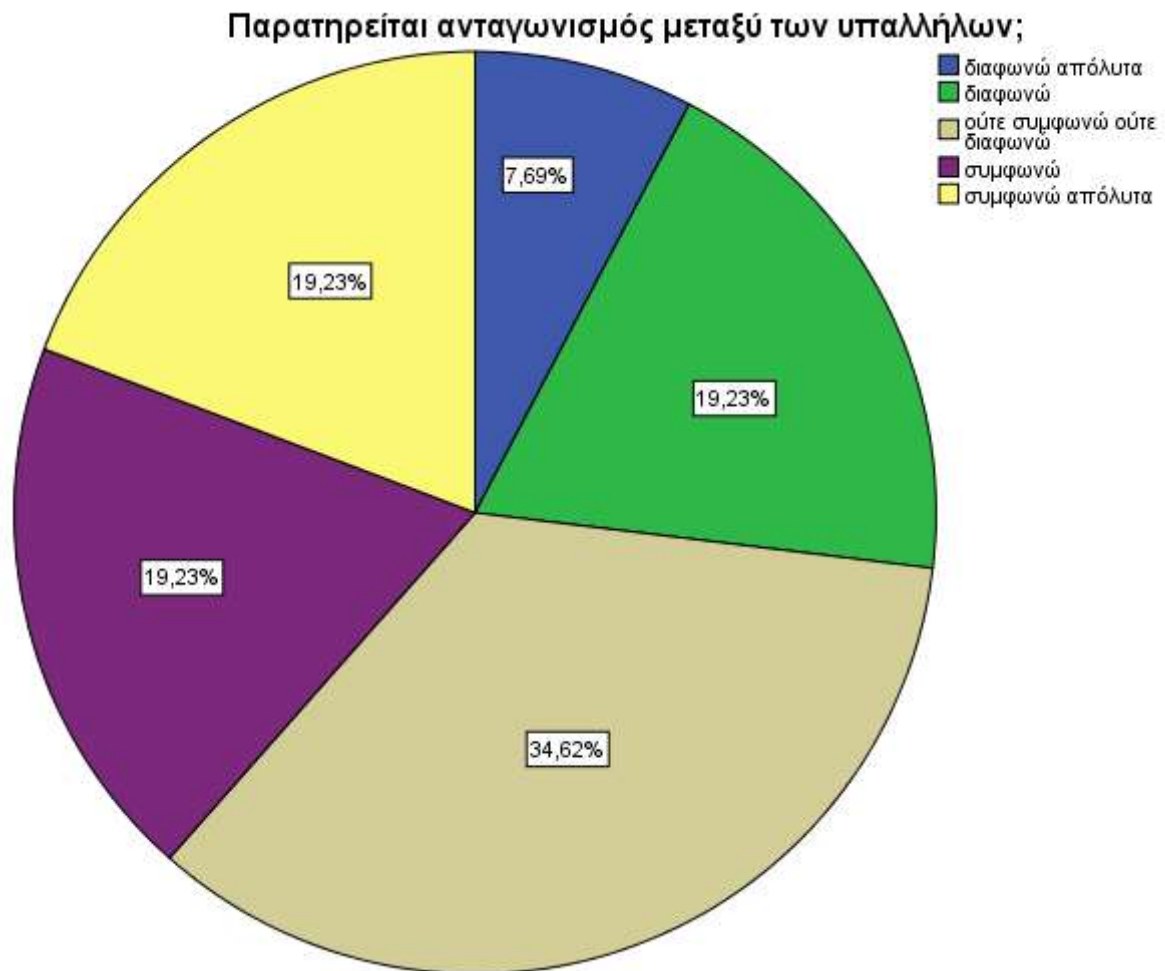
Γράφημα 6.20: Ο βαθμός στον οποίο κρίνετε πως η αξιολόγηση συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα.

Παρατηρείται ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| διαφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 26,9 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 9 | 34,6 | 34,6 | 61,5 |
| συμφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 80,8 |
| συμφωνώ απόλυτα | 5 | 19,2 | 19,2 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21: Κατά πόσο παρατηρείται ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων



Γράφημα 6.21: Αν παρατηρείται ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων.

Στο γράφημα 6.22 παρατηρούμε πως οι 25 από τους 26 υπαλλήλους θεωρούν πως δεν έχει θεσπιστεί στο δήμο Σικυωνίων ένα σύστημα που μετράει την αποτελεσματικότητα.

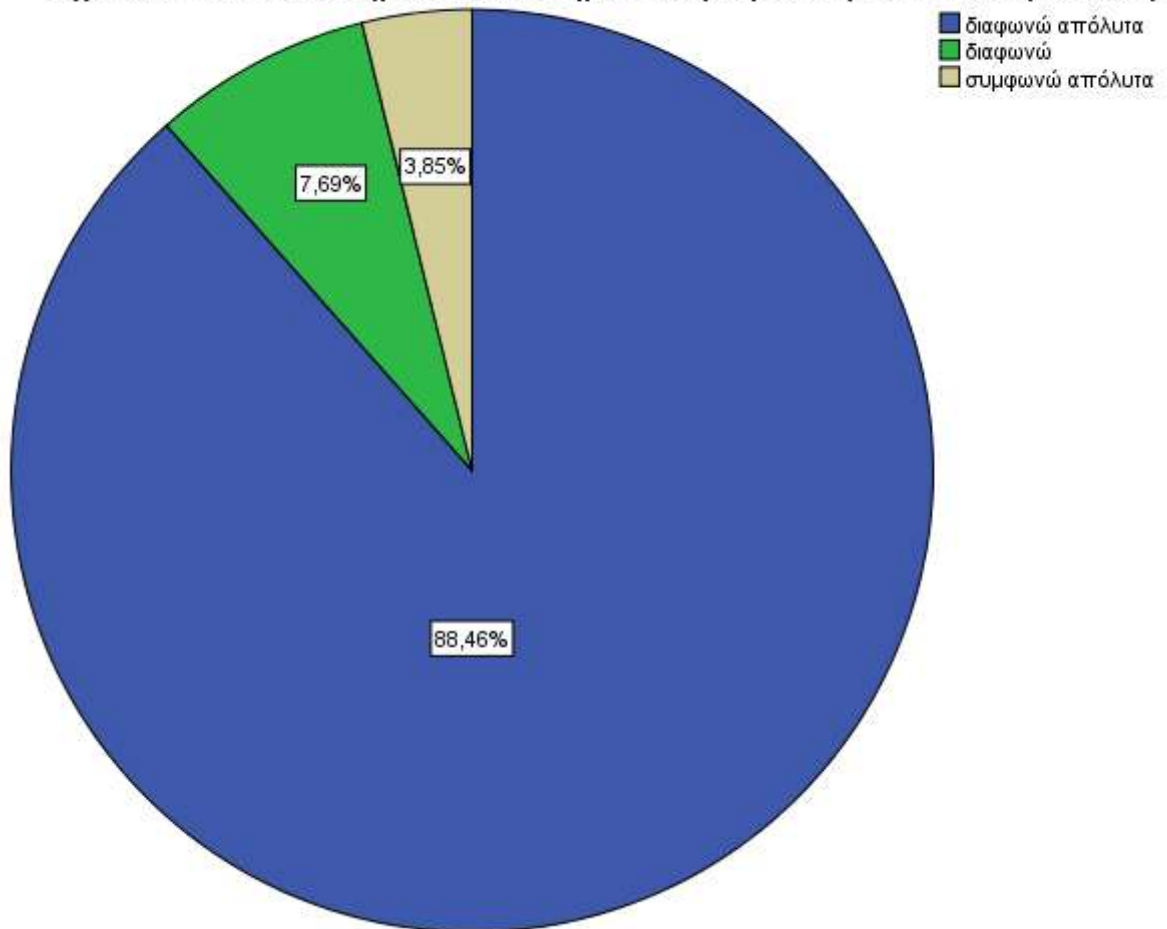
Έχει θεσπιστεί στο δήμο ένα σύστημα που μετράει την αποτελεσματικότητα;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|-----------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 23 | 88,5 | 88,5 | 88,5 |
| Διαφωνώ | 2 | 7,7 | 7,7 | 96,2 |
| συμφωνώ απόλυτα | 1 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22: Κατά πόσο Έχει θεσπιστεί στο δήμο ένα σύστημα που μετράει την αποτελεσματικότητα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Έχει θεσπιστεί στο δήμο ένα σύστημα που μετράει την αποτελεσματικότητα;



Γράφημα 6.22: Εάν έχει θεσπιστεί στο δήμο Σικυωνίων ένα σύστημα που μετράει την αποτελεσματικότητα.

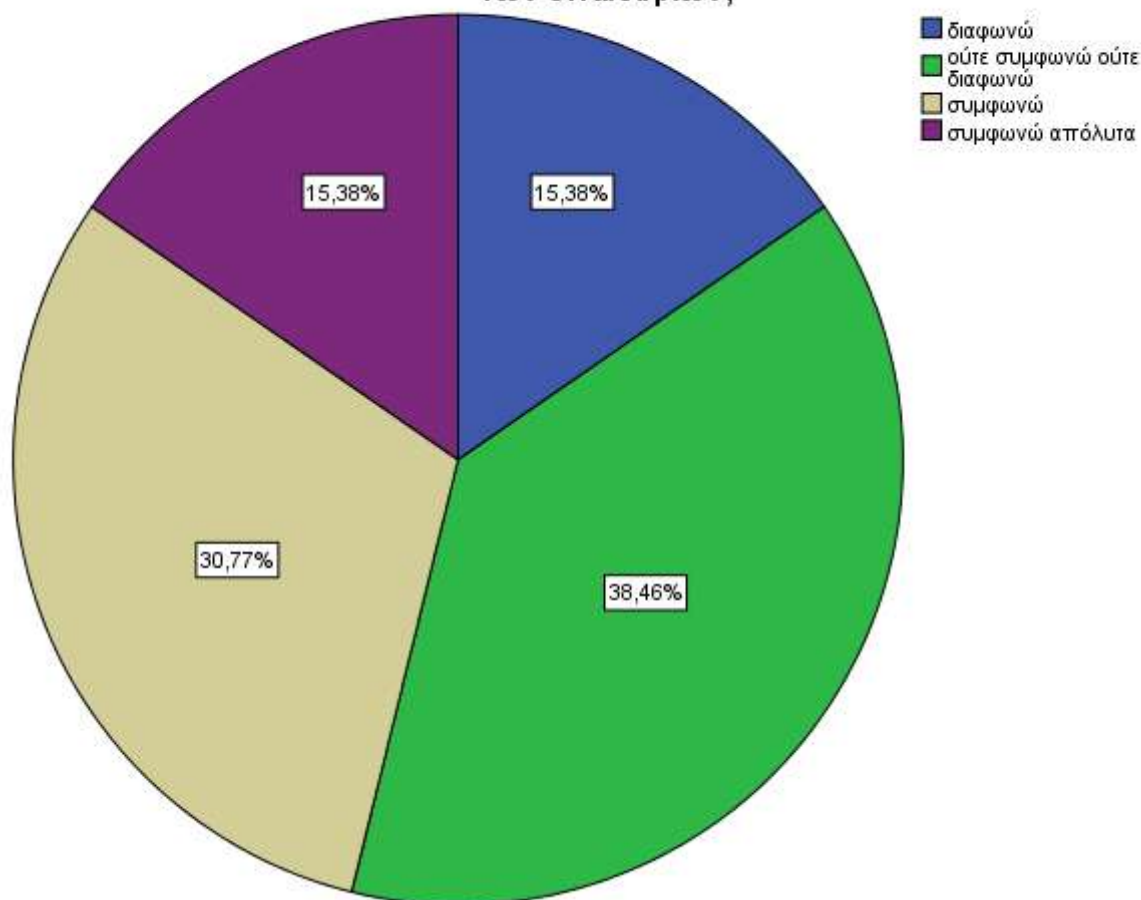
Στην Υπηρεσία παρατηρείται υπευθυνότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ | 4 | 15,4 | 15,4 | 15,4 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 10 | 38,5 | 38,5 | 53,8 |
| συμφωνώ | 8 | 30,8 | 30,8 | 84,6 |
| συμφωνώ απόλυτα | 4 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23: Κατά πόσο Στην Υπηρεσία παρατηρείται υπευθυνότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Στην Υπηρεσία παρατηρείται υπευθυνότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων;



Γράφημα 6.23: Εάν παρατηρείται υπευθυνότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων.

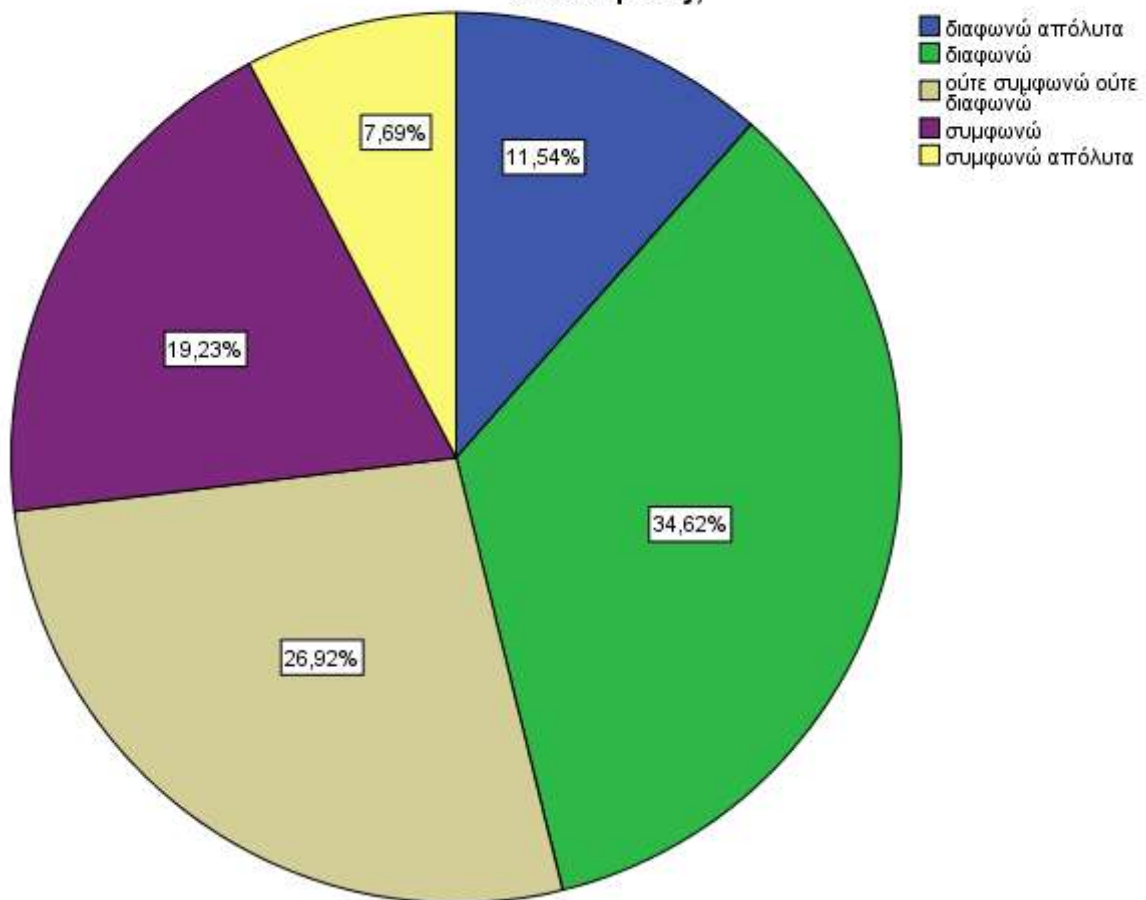
Οι πολίτες έχουν εκφράσει αντιρρήσεις ως προς την εξυπηρέτησή τους από τους υπαλλήλους;

| | Frequency | Percent | ValidPercent | CumulativePercent |
|---------------------------|-----------|---------|--------------|-------------------|
| Valid διαφωνώ απόλυτα | 3 | 11,5 | 11,5 | 11,5 |
| διαφωνώ | 9 | 34,6 | 34,6 | 46,2 |
| ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | 7 | 26,9 | 26,9 | 73,1 |
| συμφωνώ | 5 | 19,2 | 19,2 | 92,3 |
| συμφωνώ απόλυτα | 2 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| Total | 26 | 100,0 | 100,0 | |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.24: Οι αντιρρήσεις που έχουν εκφράσει οι πολίτες ως προς την εξυπηρέτησή τους από τους υπαλλήλους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

Οι πολίτες έχουν εκφράσει αντιρρήσεις ως προς την εξυπηρέτησή τους από τους υπαλλήλους;



Γράφημα 6.24: Εάν οι πολίτες έχουν εκφράσει αντιρρήσεις ως προς την εξυπηρέτησή τους από τους υπαλλήλους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η στατιστική έρευνα επιβεβαίωσε πως οι προϊστάμενοι της δημόσιας υπηρεσίας του δήμου Σικυωνίων αφού ενθάρρυναν την επιμόρφωση των υπαλλήλων, κατόρθωσαν να βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων της δημόσιας υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι μετά την επιμόρφωση τους απολάμβαναν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, αφού επικοινωνούσαν καλύτερα με τους συναδέλφους τους και ήταν καλύτεροι στην δουλειά τους. Φυσικά παρουσιάστηκαν αρνητικά φαινόμενα όπως, η άποψη των υπαλλήλων ότι ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων δεν είναι ο κατάλληλος, επίσης παρατηρείται η άποψη πως ο εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται δεν βελτιώνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, καθώς και ότι οι υπάλληλοι του Δήμου Σικυωνίων

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

κρίνουν αναποτελεσματικό τον τρόπο που διοικείται η υπηρεσία, όπως θεωρούν πως δεν είναι καλή η συμπεριφορά η συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι τους, το θετικό που προκύπτει από την έρευνα όσον αφορά την συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι στους υφιστάμενους τους είναι πως στην περίπτωση που δημιουργούνται πάσης φύσεως εντάσεις οι προϊστάμενοι παρεμβαίνουν προκειμένου να αποσυμφωρήσουν την κατάσταση και να συνεχίσουν να εργάζονται με ηρεμία οι υπάλληλοι στον Δήμο Σικυωνίων. Αντιθέτως η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί πως ο εσωτερικός ή ο εξωτερικός έλεγχος που διενεργείται συμβάλλει στην καλύτερη δημοσιονομική διαχείριση. Όλα αυτά ενισχύουν την αρχική άποψη που είχε παρουσιαστεί αρχικά στην εργασία μέσω των βιβλιογραφικών αναφορών που παρατέθηκαν, η οποία είναι πως με τη ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας και της συνεχόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων επιτυγχάνεται η βελτιστοποίηση της απόδοσης τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Becker, S. W., & Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The journal of Business*, 40(4), 462-469.
- Boschee, J. (1995). Social entrepreneurship. *Across the Board*, 32(3): 20–23.
- Bradley, L. and Parker, R. (2001), “Public sector change in Australia: are managers’ ideals being realized”, *Public Personnel Management*, Vol. 30, September 22, pp. 349-61.
- Brunetto, Y. and R. Farr-Wharton. 2006. “A Comparison of the Administrative Subculture of Public and Private Sector Employees.” *International Journal of Public Administration* 29(8): 616–638.
- Chatman, J.A. and Jehn, K.A. (1994), “Assessing relationships between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, June, pp. 522-53.
- Coyle-Shapiro, J. A. and M. I. Kessler. 2003. “The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 13(2): 213–230.
- Daft, R. (1998). *Organization theory and design*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Denhardt, R.B. (1991), *Public Administration: An Action Orientation*, Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove, CA.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- Gartner, W.B. and N.M. Carter (2003), Entrepreneurial behaviour and firm organizing processes, in: D.B. Audretsch and Z.J. Acs (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 195-221.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

- Gartner, W.B. and N.M. Carter (2003), Entrepreneurial behaviour and firm organizing processes, in: D.B. Audretsch and Z.J. Acs (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, Boston/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 195-221.
- Hart, J. (1998). Central agencies and departments: Empowerment and coordination. In G. Peters & D. Savoie (Eds.), *Taking stock: Assessing public sector reforms*. Montreal and Kingston, Canada: McGill-Queens University Press.
- Herskovits, M.J. (1955), *Cultural Dynamics*, Alfred A. Knopf, New York, NY.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Kanter, R.M. (1988), When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behaviour* 10, 169-211.
- Karl, K. A. and C. L. Sutton. 1998. "Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees." *Public Personnel Management* 27(4): 515-527.
- Kheirandish, M., Farahani, A., & Nikkhoo, B. (2016). The impact of Organizational Culture on employees' Job Burnout. *Human Resource Management*, 3(10), 1-15.
- Lawler, E., III. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lucas, C., & Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*, 15(3), 277-287.
- Lumpkin, G.T. (2007), Intrapreneurship and innovation, in: J.R. Baum, M. Frese & R. Baron (eds), *The Psychology of Entrepreneurship*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 237-264.
- Marquardt, M.J. 2002. *Building the learning organization*. Palo Alto, CA: Davis-Black.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

- McCracken, G. (1986), “Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp. 71-84.
- Naff, K. C. and J. Crum. 1999. “Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?” *Review of Public Personnel Administration* 19(4): 5–16.
- O’Reilly, C.A., Chatman, J.A. and Caldwell, D.F. (1991), “People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit”, *Academy of Management Journal*, Vol. 14, pp. 487-516.
- Parker, S. (2010), *Intrapreneurship or entrepreneurship?*, *Journal of Business Venturing*, forthcoming.
- Pinchot, G. (1987), Innovation through intrapreneuring, *Research Management* 13 (2), 14-19.
- Pomerantz, M. (2003). The business of social entrepreneurship in a “down economy”. In *Business*, 25(3): 25–30.
- Prowle, M., Kalar, M., & Barrow, L. (2016). New development: Value for money (VFM) in public services—the importance of organizational culture. *Public Money & Management*, 36(7), 547-552.
- Rainey, H. (1983). Public agencies and private firms: Incentives, goals, and individual roles. *Administration and Society*, 15, 207-242.
- Rainey, H. (1997). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Samuel Craig, C., & Douglas, S. P. (2006). Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research. *International Marketing Review*, 23(3), 322-342.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.
- Sojka, J.Z. and Tansuhaj, P. (1995), “Cross-cultural research: a twenty-year review”, *Advances in Consumer Research*, pp. 461-74.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

- The Schwab Foundation. (2002). Outstanding social entrepreneurs 2002. Geneva, Switzerland: The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, p. 56.
- Tylor, E.B. (1881), Anthropology: An Introduction to the Study of Man and Civilization, D. Appleton, New York, NY.
- Valle, M. (1999), “Crisis, culture and charisma: the new leader’s work in public organizations”, Public Personnel Management, Vol. 28 No. 2, pp. 245-57.
- Wilson, P. (1999). A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members. Administration and Society, 31, 120-141.

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1^ο Μέρος ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

| | | |
|-------|--------|---------|
| | Άνδρας | Γυναίκα |
| φύλλο | | |

| | | | | |
|--------|---------|---------|---------|------------|
| | 18 – 25 | 26 – 35 | 36 – 45 | 46 και άνω |
| Ηλικία | | | | |

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------------------|--|--------------------------|
| | Απόφοιτος Λυκείου | Ανώτερη Εκπαίδευση (Ι.Ε.Κ) | Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι/Τ.Ε.Ι/ Α.Τ.Ε.Ι) | Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό |
| Μορφωτικό επίπεδο | | | | |

| | | | |
|--------------|----------------------|--------------|------|
| | Μόνιμος υπάλληλος | Συμβασιούχος | Άλλο |
| Εργάζεστε ως | | | |

| | | | | |
|------------------------|-------|--------|---------|------------|
| | 0 – 5 | 6 – 11 | 12 – 17 | 18 και άνω |
| Χρόνια Προϋπηρεσίας | | | | |

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

| | | | | | |
|---------------------|------------------------|------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| | Μικρότερο των 500 € | 501 € – 700 € | 701 € – 1.000 € | 1.001 € – 1.500 € | Άνω των 1.500 € |
| Μηνιαίο Εισόδημα | | | | | |

| | | | | |
|-----------------------|------------|---------------|--------------|-------------|
| | Διευθυντής | Υποδιευθυντής | Προϊστάμενος | Υφιστάμενος |
| Διοικητική Βαθμίδα | | | | |

Παρακαλώ βαθμολογήστε από 1(διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα) κατά πόσο συμφωνείτε με την εκάστοτε ερώτηση.

1(διαφωνώ απόλυτα), 2(διαφωνώ), 3(ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ), 4(συμφωνώ), 5 (συμφωνώ απόλυτα)

2^ο μέρος ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

| | | | | | |
|---|------------|----------|------------|----------|----------|
| | ΝΑΙ | | ΟΧΙ | | |
| 1) Έχετε συμμετάσχει σε προγράμματα επιμόρφωσης; | | | | | |
| ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

| | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2) Συμβάλλει η επιμόρφωση στην απόδοση στην Υπηρεσία; | | | | | |
| 3) Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να εκμεταλλευτώ τις ευκαιρίες για την επιμόρφωση | | | | | |
| ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Η επιμόρφωση που έλαβα συνέβαλε στην μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου | | | | | |
| 5) Η επιμόρφωση με βοήθησε να κάνω καλύτερα την δουλειά μου | | | | | |
| 6) Η επιμόρφωση με βοήθησε στην καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους μου | | | | | |

3^ο μέρος ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Παρακαλώ βαθμολογήστε από 1(καθόλου) έως 5 (πολύ) στον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται η εκάστοτε ερώτηση.

1(καθόλου σημαντικό), 2(λίγο σημαντικό), 3(σημαντικό), 4(αρκετά σημαντικό), 5 (πολύ σημαντικό)

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

| Παροχή υπηρεσίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 7) ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό είναι ικανοποιημένο σχετικά με τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων | | | | | |
| 8) ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται | | | | | |
| 9) Σε ποιο βαθμό ο έλεγχος (εσωτερικός) που διενεργείται στον δήμο σας βελτιώνει την αποδοτικότητα | | | | | |
| 10) Σε ποιο βαθμό ο έλεγχος (εσωτερικός ή εξωτερικός) που διενεργείται στον δήμο σας συμβάλλει στην καλύτερη δημοσιονομική διαχείριση; | | | | | |
| 11) Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικό τον τρόπο διοίκησης της Υπηρεσίας; | | | | | |
| 12) Είναι καλή η συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους; | | | | | |
| 13) Παρεμβαίνει ο προϊστάμενος στην περίπτωση εντάσεων μεταξύ των υφισταμένων; | | | | | |
| 14) Έχει γίνει αξιολόγηση; Αν ναι οι υπάλληλοι θεωρούν ότι τα κριτήρια συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα; | | | | | |

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στο δήμο Σικυωνίων

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 15) Παρατηρείται ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων; | | | | | |
| 16) Έχει θεσπιστεί στο δήμο ένα σύστημα που μετράει την αποτελεσματικότητα; | | | | | |
| 17) Στην Υπηρεσία παρατηρείται υπευθυνότητα κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων; | | | | | |
| 18) οι πολίτες έχουν εκφράσει αντιρρήσεις ως προς την εξυπηρέτησή τους από τους υπαλλήλους; | | | | | |