



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση
τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, Σέρρες



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ »

της Κασαπάκη Καλλιόπης

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Αβδημιώτης Σπυρίδων

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη
δημόσια διοίκηση

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2023





Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, Σέρρες



ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Dissertation Thesis

**«JOB CRAFTING AND ORGANIZATIONAL AGILITY IN LOCAL
GOVERNMENT ORGANIZATIONS »**

By Kalliopi Kasapaki

Supervisor: Dr Spyros Avdimiotis

Submitted as required for obtaining the Master's degree in Public Administration

Thessaloniki, October 2023



Υπεύθυνη δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής. Δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου συγγραφέα, χωρίς να πραγματοποιηθεί ακριβής αναφορά στην πηγή προέλευσης και όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή.

Θεσσαλονίκη, 09/10/2023.

Η δηλούσα

Κασαπάκη Καλλιόπη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ (ABSRTACT).....	9
1.Εισαγωγή.....	11
2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	13
2.1 Προσαρμογή εργασίας-Ορισμός.....	13
2.1.1 Προσαρμογή εργασίας – Ιστορική αναδρομή.....	13
2.1.2 Επανασχεδιασμός εργασίας: ευκαιρίες και εμπόδια.....	14
2.1.3 Βασικοί τύποι προσαρμογής εργασίας.....	20
2.1.4 Θετική ψυχολογία και ανάπτυξη δεξιοτήτων στο πλαίσιο της προσαρμογής εργασίας.....	21
2.1.5 Προσαρμογή εργασίας και ο ρόλος του ηγέτη.....	24
2.2 Οργανωσιακή ευελιξία -Ορισμός.....	26
2.2.1 Ανθρώπινο δυναμικό και ευέλικτα συλ ηγεσίας.....	29
2.2.2 Οργανωσιακή ευελιξία και εργασιακή ικανοποίηση.....	33
2.3 Συνδυασμός προσαρμογής εργασίας και οργανωσιακής ευελιξία.....	35
2.4 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	37
3. Μεθοδολογία της Έρευνας.....	39
3.1 Ποιοτική έρευνα.....	39
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα- Στόχοι.....	40
3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	42

3.4 Καθορισμός δείγματος.....	42
3.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία.....	44
4. Παρουσίαση- Ανάλυση της έρευνας.....	44
4.1 Έκθεση των δεδομένων.....	45
4.1.1 Θεματική Ενότητα: Επαγγελματικό προφίλ.....	46
4.1.2 Θεματική Ενότητα: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Οργανόγραμμα	47
4.1.3 Θεματική Ενότητα: Προσαρμογής Εργασίας (Job crafting).....	50
4.1.4 Θεματική Ενότητα: Προσαρμογή Εργασίας – Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση.....	59
4.2 Πίνακες - Κωδικοποίηση.....	64
4.3 Εννοιολογικοί πίνακες - χάρτες.....	91
5. Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	98
6. Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	104
7. Παραρτήματα Ι – Συνεντεύξεις.....	109

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον καθηγητή και επόπτη μου, Δρ. Αβδημιώτη Σπύρο, για την πολύτιμη βοήθεια, την εξαιρετική συνεργασία, την παρότρυνση και υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, με συνέπεια, υπομονή και ουσιαστική καθοδήγηση, αποδεικνύοντας τόσο την επιστημονική του κατάρτιση, όσο και το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης που διαθέτει ως άνθρωπος. Δεν θα μπορούσα να μην συμπεριλάβω στις ευχαριστίες, τις συνοδοιπόρους-συμφοιτήτριες μου, κ. Κελέσογλου Μαρία και κ. Χαζαρίδου Ανατολή, που με τις πολλές ώρες συζητήσεων που μοιραστήκαμε, με βοήθησαν και μου συμπαραστάθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής και ολοκλήρωσης της εργασίας. Τέλος θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους, οι οποίοι με προθυμία συμμετείχαν στις συνεντεύξεις της έρευνας, την συνάδελφο κ. Σουμπλή Κατερίνα, με την οποία μοιραζόμαστε την καθημερινότητά μας στη δουλειά, καθώς και τον σύζυγο και την κόρη μου, για την υποστήριξη και την υπομονή που επέδειξαν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σχετικά με την προσαρμογή και εξέλιξη της εργασίας τους, με σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα, ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Οι γραφειοκρατικές δομές, όπως αυτές των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, ωθούν σταδιακά τους εργαζόμενους σε έλλειψη ενδιαφέροντος, σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και της αποτελεσματικότητας. Η προσαρμογή εργασίας αφορά τη λήψη προληπτικών βημάτων και ενεργειών, για να επανασχεδιάζουμε αυτό που κάνουμε στη δουλειά, αλλάζοντας ουσιαστικά τα καθήκοντα, τις σχέσεις και τις αντιλήψεις για τις δουλειές μας (Berg et al., 2007).

Παράλληλα με την προσαρμογή εργασίας και σε συνδυασμό με αυτήν, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων και κατ' επέκταση των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις κάθε εποχής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, καθώς και το γεγονός ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα έχουν αναλάβει πολλές αρμοδιότητες σε σχέση με το προσωπικό που υπηρετεί σε αυτούς και τις προσλήψεις μόνιμου προσωπικού, οι οποίες έχουν παγώσει αρκετά χρόνια τώρα, θεωρείται σημαντική μία έρευνα που αφορά την προσαρμογή εργασίας και την οργανωσιακή ευελιξία στους συγκεκριμένους φορείς.

Η μέθοδος έρευνας που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί είναι η ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε ημιδομημένη συνέντευξη, σε 12 υπαλλήλους Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κατά τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο. Αρχικά η συνέντευξη περιελάμβανε μία βιβλιογραφική ανάλυση των όρων σχεδιασμός εργασίας και οργανωσιακή ευελιξία και στη συνέχεια χωρίστηκε σε 4 θεματικές ενότητες, που αφορούσαν ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα, λειτουργίας των ΟΤΑ (οργανωσιακή ευελιξία), προσαρμογής εργασίας (Job Crafting) τόσο σε σχέση με τα καθήκοντα, τις συναδελφικές σχέσεις και την νοοτροπία, όσο και σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας οδήγησαν αρχικά στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ έχουν τη διάθεση και καταβάλουν προσπάθεια να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους, με κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών. Παράλληλα συνεργάζονται εν μέρει με τη διοίκηση, αλλά και με τους συναδέλφους, με στόχο την βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Τους αφορά η προσωπική τους ευημερία, η εργασιακή ικανοποίηση και η αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης και για τον λόγο αυτό αναζητούν τρόπους προσαρμογής των καθηκόντων τους, ώστε να έχουν μία πιο ευχάριστη καθημερινότητα, αλλά και να προσφέρουν στους πολίτες και την υπηρεσία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιβαρύνονται βέβαια με παράλληλα καθήκοντα, τα οποία δεν ορίζονται στο Οργανόγραμμα, με αποτέλεσμα τον μεγάλο φόρτο εργασίας.

Τα παραπάνω συμπεράσματα θα μπορούσαν ενδεχομένως να οδηγήσουν σε μία μελλοντική έρευνα που θα υποδείξει πιο συγκεκριμένα τρόπους προσαρμογής εργασίας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίοι θα διευκολύνουν τους εργαζόμενους, τις υπηρεσίες και τους πολίτες.

Λέξεις κλειδιά: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Οργανωσιακή ευελιξία, Προσαρμογή εργασίας,, Εργασιακή ικανοποίηση, Εργασιακή δέσμευση.

ABSRTACT

This study concerns the initiative of employees in Local Government Organizations, regarding the crafting and development of their work, with the aim of orienting it to their own preferences and skills, giving themselves new motivations, in order to achieve the goals they have set themselves, but also their service. Bureaucratic structures, such as those of the Local Government Organizations in Greece, gradually push workers to a lack of interest, to a decrease in job satisfaction, as well as efficiency. Job crafting is about taking proactive steps and actions to redesign what we do at work, fundamentally changing the tasks, relationships and perceptions of our jobs (Berg et al., 2007).

Alongside the job crafting and in conjunction with it, this study also deals with organizational agility and whether it exists in the Local Government Organizations. Speaking of organizational agility, we refer to the ability of employees and by extension agencies, to adapt to changes concerning the environment, socio-political development, possible phenomena of economic crisis and in general the challenges of every era.

Taking into account the above, as well as the fact that Local Government Organizations in Greece have assumed many responsibilities in relation to the staff who serve in them and the recruitment of permanent staff, which have been frozen for several years now, it is concerned an important research regarding job crafting and organizational agility in the specific agencies.

The research method chosen to be used is qualitative research and specifically a semi-structured interview was carried out, with 12 employees of Local Government Organizations, during the months of July and August. Initially the interview included a bibliographic analysis of the terms job crafting and organizational agility and then it was divided into 4 thematic sections, which related to questions of a demographic nature, the operation of Local Government Organizations (organizational agility), job crafting both in relation to tasks, collegial relationships and attitude, as well as in relation to job satisfaction and work commitment.

The results of our research initially led us to the conclusion that the employees in the Local Government Organizations are willing and make an effort to cope with their duties, with the main goal of serving the citizens. At the same time, they partially cooperate with the

management, but also with colleagues, with the aim of improving and making their work more efficient. They are concerned about their personal well-being, job satisfaction and the avoidance of burnout and for this reason they are looking for ways to adapt their duties, so that they have a more pleasant everyday life, but also to offer the citizens and the service in the best possible way.

They are burdened of course with parallel tasks, which are not defined in the Organization Chart, resulting in a heavy workload.

The above conclusions could potentially lead to a future research that will more specifically indicate ways of job crafting in Local Government Organizations, which will facilitate employees, services and citizens.

Key words: Local Government Organizations, Organizational agility, Job crafting, Job satisfaction, Job commitment.

1.Εισαγωγή

Το θέμα το οποίο πραγματεύεται η παρούσα εργασία, αποτελεί κύριο μέλημα της καθημερινότητας των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας, οι οποίοι με τη διαδικασία της προσαρμογής εργασίας, έχουν τη δυνατότητα να λύσουν προβλήματα ή να διορθώσουν διαδικασίες, να νιώθουν ενεργοί και να επαναπροσδιορίζουν την αξία τους στο χώρο εργασίας. Η θετική ψυχολογία είναι σημαντικός παράγοντας για τη διαχείριση του στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η προσαρμογή εργασίας είναι *«μια προσέγγιση με πρωτοβουλία των εργαζομένων που επιτρέπει στους εργαζόμενους να διαμορφώνουν το δικό τους περιβάλλον εργασίας, έτσι ώστε να ταιριάζει στις ατομικές τους ανάγκες, προσαρμόζοντας τις επικρατούσες απαιτήσεις και τους πόρους εργασίας»*.(Tims & Bakker, 2010).

Παράλληλα εξετάζεται η έννοια της οργανωσιακής ευελιξίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πιο συγκεκριμένα η διαδικασία κατά την οποία οι παραπάνω φορείς, αλλά και οι υπάλληλοι παραμένουν ενημερωμένοι για τις εξελίξεις, κατανοούν, ερμηνεύουν και προσαρμόζουν τις τακτικές τους στα νέα δεδομένα.

«Ο όρος «ευκίνητη επιχείρηση» έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα από τον Dove για τον χαρακτηρισμό εταιρειών ως προς τη διαχείριση γνώσης (knowledge management), την ικανότητα πρότασης αποτελεσματικής απάντησης (value proposition skills), και τη δυνατότητα ανταπόκρισης (response ability)» (Αλεξοπούλου, Α. 2009).

Η έρευνα η οποία θα πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, έχει ως στόχο να διαπιστώσει κατά πόσο οι υπάλληλοι στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν τη δυνατότητα και επιθυμούν να εφαρμόσουν την ενδιαφέρουσα πρακτική της προσαρμογής εργασίας (job crafting) και κατά πόσο υφίσταται η οργανωσιακή ευελιξία στους συγκεκριμένους φορείς, ώστε να λειτουργεί ένας αποτελεσματικός και παραγωγικός Δημόσιος Τομέας στη χώρα μας, με τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε αυτόν, να έχουν τη δυνατότητα να βιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση και να «εκμεταλλεύονται» τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να ανακαλύψουμε αν η μονιμότητα, η έλλειψη κινήτρων στο δημόσιο ή γενικότερα ποιοι παράγοντες είναι αυτοί που μπορούν να οδηγήσουν τους υπαλλήλους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην εργασιακή εξουθένωση- παραίτηση, με αποτέλεσμα τους απογοητευμένους και αγανακτισμένους πολίτες.

Κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής αναζήτησης σχετικά με το θέμα της προσαρμογής εργασίας, διαπιστώθηκε άλλωστε ότι οι περισσότερες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί είτε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, είτε σε περιορισμένο αριθμό φορέων του Δημόσιου Τομέα της Ελλάδας, κυρίως κατά τη διάρκεια της πανδημίας covid 19 σε εργαζόμενους στον τομέα της υγείας. Μία έρευνα λοιπόν σχετικά με τις δυνατότητες προσαρμογής εργασίας και την οργανωσιακή ευελιξία στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αποτελεί σημαντικό εργαλείο αλλαγής, εξέλιξης και ανάπτυξης των υπαλλήλων και των υπηρεσιών.

Η εργασία χωρίζεται στο θεωρητικό μέρος και στο ερευνητικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για: α) την προσαρμογή εργασίας, β) την οργανωσιακή ευελιξία, γ) τον συνδυασμό των δύο παραπάνω ως μέσο για προσωπική ευημερία, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και αποτελεσματικότητα παροχής υπηρεσιών δ) την σχέση της παρούσας μελέτης με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το ερευνητικό μέρος περιλαμβάνει: α) την μεθοδολογία της έρευνας, β) την παρουσίαση - ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, με παράλληλη κωδικοποίηση σε πίνακες, αλλά και εννοιολογικούς πίνακες – χάρτες γ) συμπεράσματα και προτάσεις, ώστε να προβούμε και στην πρακτική εφαρμογή και σε πιθανή μελλοντική έρευνα.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Προσαρμογή εργασίας-Ορισμός

Σύμφωνα με τους Wrzesniewski & Dutton (2001), μιλώντας για προσαρμογή εργασίας, αναφερόμαστε στη διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε αναδιάρθρωση του περιεχομένου, των μεθόδων και εν γένει της εργασίας τους, λαμβάνοντας υπόψη τις δικές τους ανάγκες, ώστε να αποκτήσουν το νόημα και τη δική τους ταυτότητα στο χώρο όπου εργάζονται. Πρόκειται για μια προληπτική παρέμβαση που ξεκινούν οι εργαζόμενοι από μόνοι τους, όταν νιώθουν ότι οι αλλαγές στην εργασία τους είναι απαραίτητες (Petrou et al., 2012). Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει μικρές, αλλά ουσιαστικές αλλαγές, καθώς αφορούν τις προτιμήσεις, τα ταλέντα, τις προσωπικές ανάγκες και φιλοδοξίες των εργαζομένων, δίνοντας την ώθηση, το πάθος και την απαραίτητη δημιουργικότητα, ώστε να πετύχουν στόχους, εργασιακή ικανοποίηση, αποδοτικότητα και αυτοεκτίμηση.

Όπως αναφέρουν οι Slemp et al. (2015), η προσαρμογή εργασίας είναι μια αποτελεσματική δραστηριότητα, όχι μόνο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και των οργανισμών, αλλά και για την ευημερία αυτών, καθώς και την για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης.

Η προσαρμογή εργασίας ή αλλιώς ο όρος «job crafting», στοχεύει στην υλοποίηση προσαρμογών στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε αυτό να γίνεται περισσότερο συναρπαστικό για τον εργαζόμενο, σύμφωνα με τις ατομικές του δεξιότητες και με συνέπεια στη στρατηγική του οργανισμού, να δίνει την αίσθηση της ικανοποίησης (Berg & Dutton & Wrzesniewski, 2013, 81-104). Είναι προφανές ότι η συνεργασία του προσωπικού, το οποίο θα απολαμβάνει την εργασία του, με τη διοίκηση, η οποία θα ακολουθεί ένα πρόγραμμα εξατομικευμένης πολιτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οδηγεί στην αφοσίωση και την αποδοτικότητα, κατά τη διάρκεια της προσαρμογής εργασίας.

Άλλωστε και οι Tims & Bakker (2010) τόνισαν ότι η προσαρμογή εργασίας είναι μια πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία επιτρέπει να προσαρμόσουν και να διαμορφώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον στις ατομικές τους ανάγκες, προσαρμόζοντας τις επικρατούσες απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους.

2.1.1 Προσαρμογή εργασίας – Ιστορική αναδρομή

Αρκετά χρόνια πριν οι Kulik, Oldham και Hackman (1987), υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επανασχεδιάσουν την εργασία τους, παίρνοντας από μόνοι τους την πρωτοβουλία, χωρίς απαραίτητα να έχουν τη σύμφωνη γνώμη και τη συμμετοχή της διοίκησης σε αυτή τη διαδικασία.

Παλαιότερα είχαν γίνει κάποιες προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας από τους Babbage (1835) και Smith (1850), οι οποίοι τόνισαν πως οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να βελτιώσουν την καθημερινότητα στη δουλειά τους, αν οι θέσεις εργασίας ήταν συγκεκριμένες, με εξειδίκευση και μέγιστη απλοποίηση. Οι θεωρίες και οι έρευνες εστίαζαν στο σχεδιασμό θέσεων εργασίας, από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κάτω (Campion & Mc Clelland, 1993; Hackman & Oldham 1980).

Το 2001 οι Wrzesniewski & Dutton ουσιαστικά εισήγαγαν τον όρο «job crafting» (προσαρμογή εργασίας), υπό την έννοια των αλλαγών στις οποίες προβαίνουν οι εργαζόμενοι για να διαμορφώσουν και να επαναπροσδιορίσουν τη δουλειά τους. Στο σχετικό τους έργο, αναφέρουν ότι πρόκειται για γνωστικές και φυσικές διαδικασίες που κάνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, δηλαδή το «job crafting» αποτελεί μια εξατομικευμένη προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω. Η συγκεκριμένη διαδικασία οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση, καθώς αλλάζουν καθήκοντα, αντιλήψεις στην εργασία τους, αλλά και σχέσεις εντός του εργασιακού χώρου. Οι Singh et al. (2021) επισημαίνουν ότι οι παραπάνω πρωτοπόροι το ανέφεραν ως *«κοινωνικά καινοτόμες και αυτόνομες πρωτοβουλίες για αλλαγές, που πραγματοποιούνται από τους εργαζόμενους, για να κάνουν τη δουλειά τους να έχει περισσότερο νόημα»*.

Ενώ ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας διαχειρίζεται τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας, όπως ορίζονται από διοικητικά στελέχη, η προσαρμογή εργασίας εστιάζει στις προληπτικές αλλαγές που κάνουν οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες και τα ταλέντα τους. Οι Wrzesniewski & Dutton (2001) χρησιμοποιούν κάποιες εμπειρικές μελέτες όπως των Benner et al.(1996); Cohen et al.(1998); Fine (1996); Fletcher (1998) Star et al. (1999); Jacques (1993), ώστε να περιγράψουν τη διαδικασία δημιουργίας θέσεων εργασίας, σε σχέση με τη διαδικασία του «job crafting».

Οι Griffin et al.(2007), αναφέρουν ότι η προσαρμογή εργασίας εστιάζει στο πλαίσιο των χαρακτηριστικών που ήδη έχουν καθοριστεί στη διάρκεια της δημιουργίας των θέσεων εργασίας και αφορούν καθήκοντα και προσδοκίες των εργαζομένων. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη

θεωρία των Wrzesniewski και Dutton (2001), καθώς υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τη δουλειά τους με κάποια όρια που έχουν τεθεί από το εργασιακό περιβάλλον, αλλά και τα χαρακτηριστικά της δουλειάς τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκμεταλλεύονται κάθε ευκαιρία για να προσαρμόσουν τη δουλειά τους και να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν όποιες προκλήσεις παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής.

Οι Berg et al. (2010), αναφέρουν ότι *«ως απάντηση σε τέτοιες προκλήσεις, οι εργαζόμενοι πρέπει να διακρίνουν τρόπους για να ξεπεράσουν (ή όχι) τα όρια που αντιλαμβάνονται και τα εμπόδια που συναντούν»*. Αυτό μπορεί να απαιτεί προσπάθειες προσαρμογής από την πλευρά τους (Pulakos et al., 2000) και ιδιαίτερη ενασχόληση με τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν για την προληπτική προσαρμογή εργασίας.

Μιλώντας για προκλήσεις, αξίζει να αναφέρουμε ότι οι οργανισμοί δεν αποτελούν στατικούς χώρους απασχόλησης και επομένως και οι εργαζόμενοι σε αυτούς θα πρέπει να ακολουθούν τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι τρέχουσες εξελίξεις παγκοσμίως, οδηγούν σε προκλητικά και δυναμικά εργασιακά περιβάλλοντα, στα οποία έχει γίνει αντιληπτό από παλαιότερα, ότι είναι δύσκολο για τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών να προβούν στο σχεδιασμό θέσεων εργασίας που να απευθύνονται σε όλους τους εργαζόμενους και επομένως έχει αναγνωριστεί η αξία του επανασχεδιασμού της εργασίας από κάτω προς τα πάνω (Grant & Parker, 2009).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η προσαρμογή εργασίας θεωρείται η διαδικασία αλλαγών που εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι στο επίπεδο των απαιτήσεων της εργασίας, αλλά και των πόρων, με στόχο να ξεπεραστούν τυχόν ανεπάρκειες των σύγχρονων θέσεων εργασίας και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του τρέχοντος εργατικού δυναμικού (Deremouti E., 2014).

Επιπρόσθετα, στη βιβλιογραφία συναντάμε δύο ερευνητικά ρεύματα για την προσαρμογή εργασίας. Το πρώτο ρεύμα από τους Wrzesniewski και Dutton (2001), ορίζεται ως γνωστική και σχεσιακή προσαρμογή εργασίας και στα πλαίσια των ερευνών εστιάζει στο πώς οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν την εργασία τους στις προτιμήσεις τους, τα ταλέντα τους και ποια είναι τα κίνητρα τους, ώστε με τη διαδικασία αυτή να ενισχύσουν το νόημα της εργασίας τους. Το δεύτερο ρεύμα από τους Tims & Baker (2010) εστιάζει σε ποσοτικές έρευνες σχετικά με τη δημιουργία απαιτήσεων και πόρων εργασίας και κατά πόσο τα ήδη υπάρχοντα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση.

Εστιάζοντας στη θεωρία των πρωτοπόρων Wrzesniewski και Dutton (2001), με την προσαρμογή εργασίας αλλάζουμε τις προοπτικές για το τι κάνουμε και τι μπορούμε να κάνουμε, ώστε να δώσουμε περισσότερο νόημα στην εργασία μας και να μην την αντιμετωπίζουμε απλά σαν «εξαρτημένη εργασία».

2.1.2 Επανασχεδιασμός εργασίας: ευκαιρίες και εμπόδια

Η προσαρμογή εργασίας έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, στο οποίο ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα πλεονεκτήματά του με ευνοϊκό τρόπο, αλλά και να αυτοπροσδιορίσει και να αναδιαμορφώσει την εργασία του (He, Y., 2021).

Σύμφωνα με τον Brickson (2011) και την θεωρία του για την προοπτική δύναμης, η ατομική δύναμη, η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, η θετική ψυχολογία και η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη, αποτελούν παράγοντες ενεργοποίησης για τους εργαζόμενους.

Παράλληλα, η υποστηρικτική επίβλεψη, η εξωτερική πίεση, η σημαντική κοινωνική θέση και η συναναστροφή μεταξύ των εργαζομένων, αποτελούν ευκαιρίες για αξιοποίηση δεξιοτήτων που αφορούν την αναπτυξιακή παρέμβαση στο χώρο εργασίας. Απαραίτητη θεωρείται σε πολλές περιπτώσεις και η εκπαίδευση σχετικά με την προσαρμογή της εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τους προσωπικούς στόχους, αλλά και τους στόχους του οργανισμού (Latika, K., 2018).

Ο Warr το 1987 ανέπτυξε την θεωρία των εννέα χαρακτηριστικών του χώρου εργασίας, τα οποία παρομοίασε ως βιταμίνες που συνδράμουν στην επίτευξη της επαγγελματικής ευημερίας για τον κάθε εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο των εννέα βιταμινών αποτελείται από:

- Την ευκαιρία του αυτόνομου ελέγχου της εργασίας.
- Την ευκαιρία για χρήση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, δηλαδή κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον δίνει τη δυνατότητα ή εμποδίζει τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει εκείνες τις δεξιότητες του που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους.
- Την σαφήνεια των στόχων και των κανόνων, από την πλευρά του οργανισμού, ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και τα όρια του. Με τον τρόπο αυτό είναι πιο εύκολο να πετύχει κάποιο στόχο και να νιώσει εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση.
- Την ποικιλία εργασιών, ώστε η εργασία να μην αποτελεί απλά μία ρουτίνα.
- Τις απαιτήσεις και τα σχόλια της διοίκησης. Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να γνωρίζει τι περιμένει η διοίκηση από εκείνον και πώς αξιολογούν την εργασία του.

- Την κοινωνική υποστήριξη και τις επαφές. Η δυνατότητα της κοινωνικής επαφής και αλληλεπίδρασης στον εργασιακό χώρο είναι σημαντική για την ισορροπημένη ψυχική υγεία του εργαζόμενου.
- Τις οικονομικές απολαβές, οι οποίες αποτελούν αδιαμφισβήτητα ένα κίνητρο για κάθε εργαζόμενο.
- Την φυσική άνεση και την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο.
- Την θέση που καταλαμβάνει ο εργαζόμενος, ο οποίος νιώθει ότι ανήκει στην ομάδα που στελεχώνει τον οργανισμό (Warr, P., 1987).

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι Oldham και Hackman (2010), τόνισαν ότι η διαδικασία της προσαρμογής εργασίας μπορεί να εφαρμόζεται είτε σε ατομικό επίπεδο, είτε σε ομάδες, ως συλλογική εργασία και μέσω θετικών ψυχολογικών καταστάσεων.

Το «job crafting» προϋποθέτει την ισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις και τους πόρους των εργαζομένων και πάντα λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες και τις δυνατότητες τους. Οι απαιτήσεις αφορούν τις γνωστικές και συναισθηματικές δεξιότητες των εργαζομένων. Οι πόροι αφορούν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, προσφέροντας τη δυνατότητα της μάθησης, την μείωση των εργασιακών απαιτήσεων και την ατομική ανάπτυξη, υπό την έννοια της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης από την απόδοση (Bakker&Deremouti,2007; Deremouti&Bakker, 2011).

Επίσης και οι Leana et al. (2009) υποστήριξαν ότι το «job crafting» μπορεί να εφαρμόζεται είτε σε ατομικό επίπεδο, είτε σε ομάδες. Στο ατομικό επίπεδο ο εργαζόμενος προβαίνει στην πρακτική διαμόρφωση της εργασίας του και προσαρμόζει τα όρια της. Στο ομαδικό επίπεδο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται, ώστε να καθορίσουν την προσαρμογή της εργασίας τους, που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη των εργασιακών τους στόχων.

Οι Tims et al. (2012) πραγματοποίησαν σχετικές έρευνες και κατέληξαν σε τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την προσαρμογή εργασίας: αύξηση των πόρων εργασίας, αύξηση των προκλήσεων εργασίας και μείωση των απαιτήσεων εργασίας. Επιπρόσθετα οι Tims et al. (2012) και οι Nielsen &Abidgaard (2012) πραγματοποίησαν έρευνες που συσχετίζουν τους παραπάνω παράγοντες με την εργασιακή ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση και τον κυνισμό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αύξηση των πόρων συνδέεται θετικά με την εργασία (Tims et al., 2012), αλλά δεν έχει ως αποτέλεσμα την εργασιακή δέσμευση (Nielsen &Abidgaard, 2012; Petrou et al., 2012). Σε προηγούμενη έρευνα δεν διαπιστώθηκε ξεκάθαρα η σχέση μεταξύ της

μείωσης των απαιτήσεων εργασίας με την εργασιακή δέσμευση (Nielsen & Abidgaard, 2012; Petrou et al., 2012), αλλά και οι Bakker et al. (2012) ανέφεραν ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η αύξηση των προκλήσεων οδήγησαν σε μορφές συμπεριφοράς, όπως ο κυνισμός (Chen et al., 2014).

Επιπρόσθετα, οι Darvishmotevali et al. (2020) υποστήριξαν ότι: *«σε εξαιρετικά δυναμικά και πολύπλοκα περιβάλλοντα, οι οργανισμοί πρέπει να μειώσουν τη γραφειοκρατία, για να μπορέσουν να διαχειριστούν τις προκλήσεις της αβεβαιότητας που αυτή προκαλεί».*

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της προσαρμογής εργασίας, ιδιαίτερα βοηθητικός είναι ο προγραμματισμός ενός χρονικού πλαισίου, το οποίο βελτιώνει τόσο την κατανόηση και την επίτευξη των στόχων, όσο και την εικόνα που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με την επαγγελματική του εξέλιξη. Το χρονικό πλαίσιο ενθαρρύνει τον εργαζόμενο και τον καθοδηγεί στα σωστά βήματα (Fried et al., 2007).

Τα κίνητρα που ωθούν τους εργαζόμενους στην προσαρμογή της εργασίας τους, μπορεί να είναι, σύμφωνα με ποιοτικές έρευνες, είτε προληπτικά, ώστε να προλάβουν αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο, είτε αντιδραστικά σε κάποιες καταστάσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι. Το μοντέλο το οποίο θα ακολουθήσουν αποδεικνύει τις συνθήκες που οδήγησαν τον εργαζόμενο στην προσαρμογή της εργασίας του, αλλά και τις θετικές ή αρνητικές εμπειρίες του που προηγήθηκαν (Lazazzara et al., 2020).

Παρόλο που το «job crafting» θεωρείται πρωτοβουλία από την πλευρά των εργαζομένων, σημαντικός είναι και ο ρόλος του οργανισμού. Ιδιαίτερα βοηθητική είναι η επεξεργασία των απόψεων του προσωπικού σχετικά με την εργασία τους, αλλά και της διοίκησης, η οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων. Η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, η θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν και οι διαρκώς βελτιωμένες συνθήκες εργασίας, θα πρέπει να αποτελούν κύρια μέριμνα της διοίκησης, όπως άλλωστε και η εργασιακή ικανοποίηση. Στόχος είναι η ενίσχυση του εργατικού δυναμικού, ώστε να αποδίδουν τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά. Η οργάνωση της εργασίας πρέπει γίνεται με βάση τέσσερα χαρακτηριστικά: τη συνειδητοποίηση των πραγματικών στόχων, το σχεδιασμό, την απόκτηση και κατανομή των πόρων και τον έλεγχο, συγκρίνοντας αποτελέσματα και βγάζοντας συμπεράσματα για το μέλλον (Kardas, J.S., 2020). Η σωστά οργανωμένη εργασία δίνει πλεονεκτήματα στην εκπλήρωση του «job crafting», αυξάνοντας την ικανοποίηση του εργαζόμενου και τη διάθεση για συμμετοχή σε αυτό.

Άλλωστε ο κάθε εργαζόμενος καλό είναι να διακρίνεται για τις ικανότητές του, τις γνώσεις του και τις απόψεις του, τις οποίες θα μπορεί να εκφράζει ελεύθερα, σύμφωνα με την κουλτούρα και τη στρατηγική του οργανισμού (Levy-Leboyer, 1997, σελ.19).Ο εργαζόμενος είτε έχει αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας, είτε όχι, χρειάζεται να νιώθει μέλος μίας ομάδας που γνωρίζει την εταιρική κουλτούρα, έχει δυνατότητες ανάπτυξης και σημαντικές οικονομικές απολαβές, εφόσον ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του οργανισμού. Η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες και αλλαγές που προτείνουν οι εργαζόμενοι. Είτε πρόκειται για προληπτική, είτε πρόκειται για προσαρμοστική συμπεριφορά (Griffin et al.,2007), η προσαρμογή εργασίας σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται αρνητικά από τη διοίκηση, αλλά ο εργαζόμενος να κερδίζει την εμπιστοσύνη που του αξίζει, δίνοντας του δυνατότητες να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια.

Από την άλλη πλευρά και σύμφωνα με τον Kardas,J.S. (2020), σημαντικά στοιχεία του χαρακτήρα του εργαζόμενου είναι ένα βασικό επίπεδο νοημοσύνης, διάθεση και ενέργεια ώστε να παράγει έργο, αλλά και να παίρνει αποφάσεις, για τις συνέπειες των οποίων θα αναλαμβάνει την ευθύνη. Επίσης να είναι ικανός να αξιολογήσει τις καταστάσεις και τα προβλήματα που προκύπτουν, να τον διακρίνει η ενσυναίσθηση, η ευελιξία, να γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία της προσωπικότητάς του και να μπορεί τόσο να εμπιστεύεται, όσο και να τον εμπιστεύονται. Οι γνώσεις και οι εμπειρίες είναι βοηθητικές στη διαδικασία της προσαρμογής εργασίας, αλλά και η αναγνώριση και ανάλυση των όποιων σφαλμάτων γίνονται, ώστε να αντιμετωπίζονται οι προκλήσεις που θα προκύπτουν.

Σύμφωνα και πάλι με τον Kardas,J.S. (2020), η ελευθερία επιλογής πόρων για την προσαρμογή της εργασίας, η δημιουργική σκέψη, ο σχεδιασμός διαδικασιών και προτεραιοτήτων, η επαγγελματική εξέλιξη, αλλά και η εξατομίκευση, οδηγούν στην επιτυχία τη διαδικασία της προσαρμογής εργασίας.

Τέλος σε κοινωνικο-ψυχολογικές θεωρίες και έρευνες που αναφέρονται από τους Berg et al. (2010), διαπιστώνεται ότι η δυνατότητα για προσαρμογή εργασίας δεν επηρεάζεται απαραίτητα από την εξουσία και την αυτονομία των εργαζομένων, δηλαδή οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε χαμηλότερες βαθμίδες της στελέχωσης ενός οργανισμού, έχουν περισσότερες ευκαιρίες για να προσαρμόσουν την εργασία τους, σε αντίθεση με τα υψηλόβαθμα στελέχη που νιώθουν πιο περιορισμένα. Οι συγκεκριμένες έρευνες έθεσαν ερωτήματα που αφορούσαν το πώς

αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στην πρόκληση της προσαρμογής εργασίας και πώς αντιδρούν σε αυτή την πρόκληση οι εργαζόμενοι στις χαμηλότερες και στις υψηλότερες βαθμίδες στελέχωσης.

2.1.3 Βασικοί τύποι προσαρμογής εργασίας

Σύμφωνα με τους Wrzesniewski & Dutton (2001), οι βασικοί τύποι προσαρμογής εργασίας είναι τρεις. Αρχικά η προσαρμογή εργασίας υπό τον όρο του ονομαζόμενου «task crafting», αναφέρεται κυρίως ως η ενεργή διαμόρφωση ή μορφοποίηση του ρόλου, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την προσθήκη ή την αφαίρεση ευθυνών, όπως αυτές καθορίζονται στον αρχικό σχεδιασμό της θέσης εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δυνατότητα να είσαι αυτάρκης, να επιλέξεις τον τρόπο που προτιμάς να εφαρμόσεις το «job crafting», να επικοινωνείς ελεύθερα με τους συναδέλφους και να είσαι ευέλικτος, να εφαρμόσεις και να ολοκληρώσεις κάτι νέο και διαφορετικό στην εργασία σου (Berg et al., 2013).

Στη συνέχεια αναφέρεται ο όρος «relationship crafting», ο οποίος αφορά τις αλλαγές σχετικά με το ποιους εργαζόμαστε στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, αλλά με διαφορετικές αρμοδιότητες, με ποιους επικοινωνούμε και με ποιους αλληλοεπιδρούμε σε τακτική βάση. Η δημιουργία σχέσεων συνεπάγεται συνεργασία με συναδέλφους σε διαφορετικές θέσεις, ακόμη και σε διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού, με διαφορετικές εμπειρίες, αξίες και απόψεις (Berg et al., 2013). Σύμφωνα με τους Bakker et al., (2012), το σχεσιακό μοντέλο του «job crafting», διευκολύνει στη δημιουργία ενός ευρηματικού εργασιακού περιβάλλοντος, ακόμη και για τους εργαζόμενους που προσαρμόζονται λίγο δύσκολα και για αυτούς που θεωρούνται λιγότερο επιτυχημένοι.

Ο τρίτος τύπος με τον όρο «cognitive crafting», αφορά την γνωστική προσαρμογή εργασίας, υπό την έννοια της αλλαγής νοοτροπίας. Είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι αλλάζουν τη νοοτροπία τους σχετικά με την εργασία τους (Tims & Bakker, 2010). Αλλάζοντας τις προοπτικές για το τι κάνουμε, μπορούμε να βρούμε ή να δημιουργήσουμε περισσότερο νόημα για αυτό που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία απλή και μονότονη απασχόληση στον εργασιακό χώρο (Wrzesniewski et al., 2001). Άλλωστε η προσαρμογή εργασίας, όπως υποστήριξαν οι Singh et al. (2021), είναι η πιο εύκολη μέθοδος για να αλλάξει πραγματικά η αντίληψη ενός εργαζόμενου για την εργασία του και έτσι να δώσει σε αυτήν περισσότερο νόημα.

Οι Lazazzara et al. (2020) προσανατολίζονται σε δύο προοπτικές προσαρμογής εργασίας. Η πρώτη σχετίζεται με τον τύπο της γνωστικής προσαρμογής που εισήγαγαν οι Wrzesniewski et al.

(2001) και η δεύτερη αποτελεί προσέγγιση των Tims&Bakker (2010), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι αλλαγή νοοτροπίας ενός εργαζόμενου, σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται τα καθήκοντά του, δεν τον οδηγεί απαραίτητα στην προσαρμογή εργασίας συγκεκριμένων πτυχών της εργασίας του. Επίσης υποστηρίζουν ότι ο σχεσιακός τύπος, όπως και η προσθήκη εργασιών, θα μπορούσε να συνδυαστεί με μεγαλύτερη ποικιλία αρμοδιοτήτων και εκμάθηση νέων δεξιοτήτων. Άλλωστε όπως υποστηρίζουν η ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων οδηγεί στην υποστήριξη και την ανατροφοδότηση, παρόλο που η διαδικασία της προσαρμογής εργασίας, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ξεκινάει από τους προσωπικούς στόχους του κάθε εργαζόμενου.

2.1.4 Θετική ψυχολογία και ανάπτυξη δεξιοτήτων στο πλαίσιο της προσαρμογής εργασίας.

Ο Warr (1987), υποστήριξε ότι η εργασία και η ψυχική υγεία σχετίζονται αμφίδρομα και πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκε στο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν την ψυχολογική ευημερία του εργαζόμενου και κατά συνέπεια την συμπεριφορά του, τις αποφάσεις που λαμβάνει, την απόδοση του και τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Κάποια από τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που ανέφερε και σχετίζονται άμεσα με τη διαδικασία της προσαρμογής εργασίας, είναι η αυτονομία, η ευκαιρία για χρήση των δεξιοτήτων, η ευκαιρία για επαφή και συνεργασία με τους συναδέλφους, οι ξεκάθαροι στόχοι του οργανισμού, οι ικανοποιητικές αμοιβές και η υποστηρικτική εποπτεία.

Οι Loghmani et al. (2021),συμπεριέλαβαν στη δημοσίευση τους έρευνες, οι οποίες στη προσαρμογή εργασίας συσχετίζουν το θετικό οργανωσιακό κλίμα με καινοτομίες και δημιουργικότητα (Shabanibahar, 2019). Άλλωστε για τη βιωσιμότητα και την ευημερία ενός οργανισμού κρίνεται σημαντική η προορατικότητα των εργαζομένων, ώστε να παρεμβαίνουν σε όποιες προκλήσεις αντιμετωπίζουν. Επομένως με την προσαρμογή εργασίας ενισχύεται τόσο η ατομική όσο και η οργανωσιακή ευημερία, καθώς οι εργαζόμενοι αξιοποιούν τις δικές τους δυνάμεις και εμπειρίες, βιώνοντας τα θετικά συναισθήματα της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης (Singh et al., 2021).

Αρκετά χρόνια τώρα οι εργαζόμενοι θεωρούνται η κύρια δύναμη στον εργασιακό χώρο και έχοντας επίγνωση αυτού, ενισχύουν τη συμπεριφορά τους, αντιλαμβάνονται την αξία τους και το ρόλο που διαδραματίζουν. Η προσαρμογή εργασίας διαμορφώνει το εργασιακό περιβάλλον,

ώστε να έχει ευνοϊκότερες συνθήκες για την αξιοποίηση των ταλέντων του κάθε εργαζόμενου (Brickson, 2011). Η συνειδητοποίηση της δύναμης από τον εργαζόμενο, έχει ως αποτέλεσμα τη θετική ψυχολογία και τη θετική συμπεριφορά, που οδηγούν σε αναζήτηση νέων καινοτομιών και ερευνητικών πλαισίων (job crafting) που αφορούν τον οργανισμό (He, Y., 2021). Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγει ο οργανισμός την τυποποίηση των αρμοδιοτήτων, σύμφωνα με το καθηκοντολόγιο, που συνήθως οδηγεί στη μονότονη εργασία, στη διεκπεραίωση και στον παθητικό έλεγχο από πάνω προς τα κάτω. Οι Seligman et al. (2011) υποστήριξαν σύμφωνα με έρευνες ότι: «τα θετικά συναισθήματα που προκύπτουν από την προσαρμογή εργασίας, οδηγούν σε πρωτότυπες εφαρμογές, χαρά, αφοσίωση, νόημα και πάθος, που οδηγούν με τη σειρά τους σε ψυχική ανθεκτικότητα, εργασιακή δέσμευση και ακαδημαϊκά επιτεύγματα».

Η θετική ψυχολογία μπορεί να διευρύνει τους προσωπικούς ορίζοντες και τη σκέψη, να αυξήσει την εμπιστοσύνη και κατ'επέκταση την αποτελεσματικότητα (He, Y., 2021).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνει ο Gergen (1994), στη ψυχοσύνθεση του εσωτερικού κόσμου κάθε εργαζόμενου, αναπόσπαστο μέρος της οποίας είναι και η συναισθηματική νοημοσύνη, αναφορικά με την οποία οι Al Ghazo et al. (2019), μας απέδειξαν ότι συνδέεται με το βαθμό της παραγωγικής συμπεριφοράς.

Πολλές είναι οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σχετικά με την προσαρμογή εργασίας και τα οφέλη της κατά τη διάρκεια του χρόνου απασχόλησης του εργαζόμενου. Από την μία πλευρά οι απαιτήσεις που προκύπτουν από τη φύση της δουλειάς πολλές φορές προκαλούν άγχος και ανασφάλεια, ενώ από την άλλη πλευρά έρχονται οι πόροι που προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον, οι οποίοι οδηγούν στην παρακίνηση και την ανατροφοδότηση. Επομένως η ισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις και τους πόρους θα μπορούσε να αποτελεί στόχο κατά την προσαρμογή εργασίας, ώστε να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους και ευημερία του οργανισμού (Bakker et al., 2010).

Η διαρκής αναζήτηση πόρων από τους εργαζόμενους συνεπάγεται εργασιακή δέσμευση, μεγαλύτερη απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση και τους κρατάει σε εγρήγορση (Oldham & Hackman, 2010). Επιπρόσθετα οδηγεί στη θετική παρακίνηση, την αφοσίωση και την βέλτιστη λειτουργία του οργανισμού (Petrou et al., 2018; Tims et al., 2013).

Η σημαντική μείωση των απαιτήσεων στη διαδικασία προσαρμογής εργασίας, αποδεικνύεται λανθασμένη στρατηγική, καθώς παίρνει τη μορφή αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς και αρνητικής ψυχολογίας για τους εργαζόμενους (Bruning & Campion, 2018; Tims & Bakker, 2010;

Oldham&Hackman, 2010). Σύμφωνα με τους Deremouti et al. (2010), «η αυξημένη αναζήτηση προκλήσεων αποτελεί πηγή κινήτρων και ευκαιρία για αποφυγή της πλήξης».

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το «job crafting» είναι μία διαδικασία στην οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι με τη θέληση τους και όταν το εξετάζουμε με τη μορφή της πρόληψης, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η επιδίωξη συγκεκριμένων στόχων αποτελούν συμπεριφορικούς και ψυχολογικούς μηχανισμούς (Deremouti, E., 2014). Η ψυχολογική κατάσταση που συνήθως βιώνουν χαρακτηρίζεται από τον προβληματισμό εάν οι στόχοι που θέτουν συμβαδίζουν με τις αξίες τους και τις δεξιότητές τους (Bindl&Parker, 2010, σελ.837).Όσο οι στόχοι τους είναι πιο κοντά στις αξίες τους, τόσο περισσότερα κίνητρα βρίσκουν στη διαδικασία της προσαρμογής εργασίας (Parker et al., 2010, σελ.837).

Οι πρωτοπόροι στη θεωρία της προσαρμογής εργασίας Wrzesniewski &Dutton (2001), εστιάζουν στη θετική αίσθηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι όταν παίρνουν τον έλεγχο της εργασίας τους, γίνονται αποδεκτοί και επικοινωνούν με τους συναδέλφους, αναπτύσσουν νέα πλάνα εργασίας, αποκτούν ταυτότητα και νέο νόημα στην καθημερινότητά τους.

Εξετάζοντας την προσαρμογή εργασίας από την ψυχολογική σκοπιά, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να δημιουργήσουν εκείνες τις συνθήκες που θα τους βοηθήσουν να εργαστούν με κίνητρα, αυξάνοντας ενδεχομένως τις απαιτήσεις και τους πόρους, προσαρμόζοντας τα στις δικές τους απαιτήσεις και ανάγκες (Petrou et al., 2012; Tims&Bakker,2010).Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι μιλάμε για έναν ψυχολογικό μηχανισμό, που αποκαλύπτει πως η ατομική και η συλλογική προσαρμογή εργασίας οδηγούν στην εργασιακή δέσμευση (Chen et al., 2014). Οι Leana et al.(2009) και οι Tims&Bakker(2010), υποστήριξαν ακριβώς το ίδιο, ότι δηλαδή η προσαρμογή εργασίας αφορά τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων και οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση. Ακόμη και σε καθημερινή εφαρμογή, κινητοποιεί τους εργαζόμενους, οι οποίοι νιώθουν πιο αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και απολαμβάνουν όλο και περισσότερο την εργασία τους (Tims et al., 2014).

Εφόσον εστιάζουμε στην ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων κατά την προσαρμογή εργασίας, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε την αναφορά στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι υψηλές απαιτήσεις και οι μειωμένοι πόροι, αποτελούν χαρακτηριστικά ενός εργασιακού περιβάλλοντος που οδηγεί στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων, οι οποίοι είναι

εξαντλημένοι, δεν βρίσκουν κίνητρα και δεν έχουν αντοχές (Alarcon, 2001; Deremouti et al., 2001; Lee&Ashforth,1996; Bakker et al., 2014).

Η προσαρμογή εργασίας μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των αιτιών που προκαλούν την εργασιακή εξουθένωση ή ακόμα καλύτερα να την προλάβει, ενεργοποιώντας τους εργαζόμενους να μην παραμένουν παθητικοί, αλλά να παίρνουν πρωτοβουλίες. Χαρακτηριστικά της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με τους Bakker et al.(2014) είναι ότι: *« η εξουθένωση ενισχύει την απώλεια καθημερινών απαιτήσεων και την τάση αυτοκαταστροφής, αλλά και υπονομεύει το κέρδος των καθημερινών πόρων και των θέσεων εργασίας»*. Η ασάφεια των καθηκόντων και των ρόλων, το άγχος και οι στρεσογόνες καταστάσεις, ο φόρτος εργασίας, οδηγούν τον εργαζόμενο σε απογοήτευση και μη ικανοποίηση των προσωπικών του εργασιακών στόχων (Alarcon, 2001; Lee&Ashforth,1996). Σύμφωνα με τους Deremouti et al.(2001), *«οι πόροι αφορούν τις φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας, που θα πρέπει να διευκολύνουν τον εργαζόμενο και να τον οδηγούν στην προσωπική του ανάπτυξη»*. Σε περίπτωση που το εργασιακό περιβάλλον δεν ανταποκρίνεται στις παραπάνω ανάγκες του εργαζόμενου, τότε η προσαρμογή εργασίας έρχεται για να εμποδίσει την εργασιακή εξουθένωση.

Η αρνητική ψυχολογία του εργαζόμενου που βιώνει την επαγγελματική εξουθένωση, οδηγεί σε μείωση της απόδοσης, σε λανθασμένες αποφάσεις και πρακτικές, αλλά και σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Bakker et al., 2014).Η πιο δυσχερής κατάσταση που μπορεί να βρεθεί ένας εργαζόμενος είναι το λεγόμενο «Burnout», δηλαδή η συναισθηματική εξάντληση, ο κυνισμός, η έλλειψη ενδιαφέροντος και επιτευγμάτων και τελικά η αποστασιοποίηση (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al, 2009). Στον αντίποδα όλων αυτών των αρνητικών ψυχολογικών καταστάσεων στον εργασιακό χώρο, έρχεται να προλάβει και να δώσει κίνητρα και εργασιακή ικανοποίηση, η διαδικασία της προσαρμογής εργασίας.

2.1.5 Προσαρμογή εργασίας και ο ρόλος του ηγέτη

Η πρωτοβουλία των εργαζομένων για προσαρμογή της εργασίας τους, επηρεάζει το οργανωτικό κλίμα και η διαδικασία που επιλέγουν μπορεί να φέρει κέρδος ή κόστος στον οργανισμό. Σε αυτό το σημείο επεμβαίνει η διοίκηση, ώστε να προωθήσει τη διαδικασία που θα φέρει κέρδος. Οι διευθυντές θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμο να μπαίνουν στη διαδικασία να προσαρμόζουν και τη δική τους εργασία, με μικρές αλλαγές, που όμως μπορεί να φέρουν μεγάλο κέρδος στον

οργανισμό. Άλλωστε είναι σημαντικό ότι με την αυτονομία και τη δύναμη που αποτελούν χαρακτηριστικά της θέσης που κατέχουν, μπορούν με τις αποφάσεις τους να επηρεάζουν τους εργαζόμενους και να τους ενθαρρύνουν για προσαρμογή της εργασίας, αποτελώντας οι ίδιοι παράδειγμα. Η παρακολούθηση και η επιβράβευση των εργαζόμενων, θα πρέπει να είναι κύριο μέλημά τους (Berg et al., 2008).

Έχοντας ως δεδομένο ότι το «job crafting» μπορεί να οδηγήσει στην ευημερία του προσωπικού, αλλά και του οργανισμού, η υποστήριξη και η διευκόλυνση του προσωπικού από την πλευρά της διοίκησης κρίνεται απαραίτητη. Η αυτονομία των εργαζομένων, ώστε να έχουν τη δυνατότητα μικρών αλλαγών πρέπει να ενθαρρύνεται και όχι να τιμωρείται (Wrzesniewski&Dutton, 2001). Η διοίκηση θα πρέπει να διευκολύνει την προσαρμογή εργασίας, φροντίζοντας να προκαλεί την επιθυμητή συμπεριφορά με διάφορα μέσα, όπως η αύξηση των πόρων και ακόμη και των απαιτήσεων σε μερικές περιπτώσεις (Berg et al., 2010). Σημαντική παράμετρος από την πλευρά της διοίκησης είναι η παρακίνηση των εργαζόμενων, υπό την έννοια της ελευθερίας κινήσεων που τους δίνεται και στη συνέχεια η επιβράβευση (Deremouti, 2014).

Επιπρόσθετα, σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της προσαρμογής εργασίας, αποτελεί η εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι μετά την εκπαίδευση νιώθουν περισσότερη αυτοπεποίθηση για να ξεκινήσουν κάποιες αλλαγές, για τις οποίες τους εκπαίδευσε και τους υποστήριξε η διοίκηση. Άλλωστε με την διαδικασία της πρόληψης, έχει αποδειχτεί με έρευνες ότι ένας οργανισμός έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν οι αλλαγές για ένα εργασιακό περιβάλλον που δίνει κίνητρα και νέες ιδέες, γίνονται από κάτω προς τα πάνω (Dubbelt et al., 2019).

Αναφερόμενοι στην εκπαίδευση του προσωπικού, δεν θα πρέπει να αδιαφορήσουμε για την αξία της βιωματικής μάθησης (Kolb et al., 200). Πρόκειται για την ενθάρρυνση από την πλευρά της διοίκησης, ώστε οι εργαζόμενοι να μπαίνουν στη διαδικασία του πειραματισμού, έχοντας προκαθορισμένους και εφικτούς στόχους. Άλλωστε οι οργανισμοί θα πρέπει να φροντίζουν να δίνουν τα εργαλεία και να δημιουργούν ένα τέτοιο κλίμα, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε μέγιστο βαθμό τις δεξιότητές τους.

Οι Singh et al. (2021), υποστήριξαν ότι «οι παρεμβάσεις για την προσαρμογή εργασίας είναι σημαντικές για την ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης». Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, τονίζουν την αξία της ευκαιρίας που θα πρέπει να δίνουν οι οργανισμοί για αλλαγές από κάτω προς τα πάνω, με την ενθάρρυνση των εργαζομένων, τη

δημιουργία προκλήσεων, την κατάρτιση και την στοχοθεσία. Τα τελευταία χρόνια έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι αξίες, οι κανόνες και οι προτεραιότητες σε έναν οργανισμό, καθορίζουν το οργανωτικό κλίμα το οποίο σχετίζεται με την απόδοση και την καινοτομία. Οι Agora et al.(2012),μελετώντας το κλίμα ενός οργανισμού τόνισαν πως ο αρνητισμός απομακρύνει από την εργασιακή δέσμευση, ενώ αντίθετα το ευνοϊκό κλίμα προκαλεί θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, αυτοπεποίθηση και ικανοποίηση. Επιπλέον, όταν το κλίμα του οργανισμού ευνοεί την προσαρμογή εργασίας, καλλιεργείται η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συναδέλφους, αλλά και ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση(Nedkovski et al., 2017). Η ενθάρρυνση, η παρακίνηση και εν γένει το υγιές εργασιακό περιβάλλον, έρχεται σε σύγκρουση με την παρεμπόδιση που ενδεχομένως να προκαλείται από τη διοίκηση στην προσαρμογή εργασίας.

Παράλληλα με την ατομική ενθάρρυνση από τη διοίκηση για την προσαρμογή εργασίας, θα πρέπει να ακολουθείται και η καλλιέργεια ενός συνεργατικού κλίματος. Η στρατηγική διοίκησης, θα πρέπει να εστιάζει τόσο στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών, αλλά και των αναγκών της ομάδας των εργαζομένων και κατ'επέκταση του ίδιου του οργανισμού (Tims et al., 2015).

2.2 Οργανωσιακή ευελιξία –Ορισμός.

Οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με την έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ, έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ένας βασικός παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν οργανισμό, είναι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Αυτή η αβεβαιότητα μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή ευελιξία του φορέα, σχετικά με την διαχείρισή της.

Σύμφωνα με τον Dove (1999), ως οργανωσιακή ευελιξία ορίζεται: *«η ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάζει ή να προσαρμόζεται ως απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές»*. Οι Darvishmotevali & Tajeddini (2019), τόνισαν πως η διαδικασία αυτή εστιάζει στον έλεγχο και στην ικανότητα ανταπόκρισης στις συνεχόμενες προκλήσεις του περιβάλλοντος. Ο Fiedler το 1964 ανέπτυξε τη θεωρία του ενδεχόμενου, σύμφωνα με την οποία η ευελιξία ενός οργανισμού, οδηγεί στην επιτυχία, στην καινοτομία και στην αντιμετώπιση της αβεβαιότητας που διακρίνει τα πολύπλοκα περιβάλλοντα. Μιλώντας για πολύπλοκο περιβάλλον, αναφερόμαστε στον ανταγωνισμό και την τεχνολογική εξέλιξη, χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι διαχειρίσιμα, όταν υπάρχει

οργανωσιακή ευελιξία, μειώνοντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες (Darvishmotevali et al., 2020).

Οι Overby et al.(2006, σελ.131), όρισαν ως οργανωσιακή ευελιξία: *«την ικανότητα ενός οργανισμού να επηρεάζει την αγορά, με τις αλλαγές, την λήψη έγκαιρων αποφάσεων και την προσφορά νέων λύσεων, ώστε να ανταπεξέλθουν σε κάθε δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον»*. Η οργανωσιακή ευελιξία αποτελεί αδιαμφισβήτητα στρατηγικό εργαλείο άμεσης και σωστής αντιμετώπισης των προκλήσεων του περιβάλλοντος (Loghmani et al., 2021).

Η Υπηρεσία Προηγμένων Ερευνητικών Προγραμμάτων (ARPA) και το ονομαζόμενο Agility Forum (AF), αναφέρεται επίσης στην οργανωσιακή ευελιξία ως την ικανότητα συνέχισης λειτουργίας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός φορέα, σε δυναμικά και απρόβλεπτα περιβάλλοντα (Sarkis, 2001, σελ. 88).

Η οργανωσιακή ευελιξία σύμφωνα με τους Yang & Liu (2012, σελ.1023): *«είναι μια σύνθετη, πολυδιάστατη και συγκεκριμένη έννοια που αφορά το εργασιακό περιβάλλον και την ικανότητα αντίληψης των αλλαγών και της άμεσης ανταπόκρισης σε απρόβλεπτες αλλαγές, συνδυάζοντας με ευελιξία πόρους, διαδικασίες, γνώση και ικανότητες»*.

Στόχος για τους ερευνητές Singh et al.(2013) αποτέλεσε η ουσιαστική ενασχόληση με την έννοια της οργανωσιακής ευελιξίας, καθώς θεωρείται σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα ταχέως μεταβαλλόμενα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Κατέληξαν ότι η ευελιξία αφορά το μέγεθος και την ποικιλία των αλλαγών και συνδυάζεται με την ταχύτητα ανταπόκρισης στις προκλήσεις. Είναι προφανές ότι αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικής για κάθε οργανισμό που διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις προκλήσεις (Chesbrough et al., 2014).

Οι Appelbaum et al. (2017), αναφέρθηκαν πιο συγκεκριμένα σε προκλήσεις που απαιτούν ευελιξία, όπως οι νέοι τύποι ανταγωνισμού, η εξέλιξη στην τεχνολογία, η οικονομική κρίση, οι διαφορετικές ανάγκες των πελατών και η παγκοσμιοποίηση των αγορών. Στη βιβλιογραφία γίνεται προφανές ότι οργανισμοί που ανταποκρίθηκαν άμεσα σε αλλαγές του περιβάλλοντος, με λήψη και εφαρμογή αποφάσεων και ουσιαστικές αλλαγές στη δομή τους, είχαν καλύτερη εξέλιξη και άντεξαν στο χρόνο (Miller & Friesen, 1982,1984).

Ο Gulati (2007, σελ. 100), εξήγησε πως αυτό που ονομάζεται οργανωσιακή ευελιξία είναι: *«μια πολυετής προσπάθεια με σημαντικές προκλήσεις και αποτυχίες στην πορεία. Η προσπάθεια αυτή απαιτεί συστηματική, συνεχή αλλαγή για να βοηθήσει τους οργανισμούς να ξεπερνούν τα όποια εμπόδια, κινούμενοι πολλές φορές πελατοκεντρικά»*. Ο ευέλικτος οργανισμός χαρακτηρίζεται

από δυναμικές επεμβάσεις και όραμα (Greiner, 1998). Αυτός ο οργανισμός ανταποκρίνεται άμεσα είτε με μικρές ή και μεγάλες αλλαγές, είτε με αλλαγές στην τεχνολογική του υποδομή, με εκπαίδευση του προσωπικού και ενδεχόμενη αλλαγή καθηκόντων, με συνεργασία, με βιωματική μάθηση, με αποφυγή γραφειοκρατικών διαδικασιών, με ανατροφοδότηση, με προβλεψιμότητα, με σταθερότητα και καινοτόμες ιδέες (Spitzer,D.R.,2007).

Η οργανωσιακή ευελιξία αποτελεί μια πολυσύνθετη και όχι απλή έννοια, που αφορά όλες τις πτυχές ενός οργανισμού. Η Αλεξοπούλου Α. (2009), πραγματοποίησε μία μελέτη για την μοντελοποίηση της ευελιξίας, χρησιμοποιώντας την εφαρμογή «Notify and Register» σε νοσοκομεία, η οποία βασίζεται σε συμβάντα και αποδεικνύει ότι η ευελιξία ακολουθεί πολλές φορές ένα μοντέλο δυναμικής, ανθρωποκεντρικής διαδικασίας. Σύμφωνα και πάλι με την Αλεξοπούλου Α. (2009, σελ.26,27), ευελιξία είναι *«ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός κατέχει μια ποικιλία από πραγματικές και δυνητικές διαδικασίες, καθώς και η ταχύτητα με την οποία μπορεί να υλοποιήσει αυτές τις διαδικασίες, έτσι ώστε να αυξήσει την ικανότητα ελέγχου στη διαχείριση και να βελτιώσει τον εαυτό του αλλά και το περιβάλλον»*. Ο Evans (1991) τονίζει πως η οργανωσιακή ευελιξία αφορά την ικανότητα που έχει ο φορέας να ακολουθεί μια διαφορετική διαδικασία από αυτήν που είχε προγραμματίσει, ανταποκρινόμενος σε απρόβλεπτες προκλήσεις. Επιπρόσθετα, ξεχωρίζει δύο τύπους ευελιξίας. Ο πρώτος ονομάζεται επιθετική υπό την έννοια της λήψης πρωτοβουλίας και η αμυντική, υπό την έννοια της διόρθωσης λαθών. Σε σχέση με το χρονικό πλαίσιο ορίζει την εκ των προτέρων ευελιξία, ως προετοιμασία για επερχόμενες προκλήσεις και την εκ των υστέρων, που αφορά τις αλλαγές μετά από κάποιο συμβάν.

Οι Golden & Powel(2004) αναφέρονται σε τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την ευελιξία και αυτοί είναι ο απαραίτητος χρόνος προσαρμογής, η πρόθεση (παθητική ή ενεργητική), το εύρος (απροσδόκητες ή αναμενόμενες αλλαγές) και η εστίαση (εντός ή εκτός οργανισμού).Ο Dove (2005) εξετάζει την ευελιξία από την πλευρά της διαχείρισης της γνώσης, την ικανότητα πρότασης αποτελεσματικής αλλαγής και την ικανότητα ανταπόκρισης της πρόκλησης.

Σημαντικός λόγος αποτυχίας για κάθε οργανισμό είναι οι απρόβλεπτες αλλαγές στο εργασιακό κλίμα που επικρατούν στις αγορές (Barinua et al., 2022). Η επιτυχία ενός οργανισμού με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έγκειται στην ικανότητά του να ανταπεξέλθει σε τέτοιου είδους προκλήσεις, έχοντας ως στρατηγικό εργαλείο την ευελιξία (Wang et al., 2016). Η εκμετάλλευση της δυνατότητας ευελιξίας των οργανισμών, καθορίζει πολλές φορές και την ισορροπία σε πολλούς κλάδους της αγοράς (Bakker et al., 2014).

Πολλοί είναι οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι ένας οργανισμός πρέπει σταθερά να διακρίνεται για την ευελιξία του, ενεργώντας προληπτικά και όχι μόνο σε περιόδους κρίσης (Hamad & Yozgat, 2017; Barinua et al., 2022).

2.2.1 Ανθρώπινο δυναμικό και ευέλικτα στυλ ηγεσίας.

Οι Appelbaum et al. (2017), ασχολήθηκαν ιδιαίτερα με την έννοια της οργανωσιακής ευελιξίας, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά και τις στρατηγικές της ευελιξίας, δίνοντας αξία στον εργαζόμενο. Την ενίσχυση των εργαζομένων, ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά με στόχο την ευελιξία, τόνισαν και οι Singh et al. (2013), δίνοντας έμφαση στα ευέλικτα στυλ ηγεσίας. Εξίσου σημαντική προϋπόθεση αποτελεί και η εργασιακή ικανοποίηση (Melian-Alzola et al., 2020), όπως άλλωστε και η δημιουργικότητα των εργαζομένων, όταν αυτή συνδυάζεται με συνεργασία και άμεση κινητοποίηση (Ali et al., 2018).

Όταν δε ο στόχος για οργανωσιακή ευελιξία είναι σε υψηλά επίπεδα, οι αλλαγές αφορούν όλες τις πτυχές του οργανισμού και τη δομή του, με δυναμική επέμβαση της διοίκησης και με λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τις δεξιότητες του προσωπικού (Appelbaum et al., 2017). Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τη γνώση από τις εμπειρίες που έχουν, δηλαδή αυτό που ονομάζουν στην έρευνα τους οι Cegarra et al.(2020), οργανωτική μνήμη και η διοίκηση να εμποδίσει οποιεσδήποτε μη έγκυρες θεωρίες, υπό την έννοια της επείγουσας κατάστασης. Επιπρόσθετα, εάν οι ηγέτες είναι αδιάφοροι για τις αλλαγές που η ευελιξία επιβάλλει, αλλά και για τις απόψεις των εργαζομένων, οι οποίοι χρειάζονται συντονισμό και αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, η αποτυχία είναι αναμενόμενη (Fainshmidt & Frazier, 2017; Felin & Powell, 2016).

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για τη στρατηγική της οργανωσιακής ευελιξίας, από τις οποίες ξεχωρίζουμε αρχικά αυτή των Singh et al. (2013), που αναφέρεται σε τρεις στρατηγικές και πιο συγκεκριμένα: *«την πρώτη που έχει ως ξεχωριστούς στόχους την ευελιξία ή την άμεση κινητοποίηση, την δεύτερη που γίνεται μία προσπάθεια συνύπαρξης της ευελιξίας και της ταχύτητας και την τρίτη που συνδυάζει απαραίτητα την ευελιξία με την ταχύτητα»*. Οι Sune & Gibb (2015) και ο Schuiling (2014), αναφέρονται πιο συγκεκριμένα σε χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την ευελιξία, όπως η συνεργασία, η δυνατότητα ανάπτυξης και ο συντονισμός- συνεργασία των εργαζομένων.

Οι Goldman et al. (1995), από την άλλη μας μίλησαν για τέσσερις στρατηγικές των ευέλικτων οργανισμών, δηλαδή: *«την αύξηση του αριθμού των πελατών, την ενίσχυση του ανταγωνισμού μέσω της συνεργασίας του προσωπικού, την παρότρυνση για πλήθος αλλαγών και την εκμετάλλευση προσώπων και πληροφοριών»*. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και των προκλήσεων, αλλά και ο ανταγωνισμός σε τοπικό επίπεδο, απαιτούν πρόληψη, προσαρμοστικότητα, δυναμικές στρατηγικές αλλαγών, ταχύτητα, μάθηση, καινοτομίες και δεξιότητες, συνδυασμό δυνάμεων ηγεσίας και προσωπικού (Meredith & Francis, 2000, σελ.137). Οι Teece et al. (1997) εντόπισαν τρεις παράγοντες επιτυχίας της αλλαγής: *«την ανίχνευση των προκλήσεων, την σύλληψη ιδεών προσαρμογής και την επαναδιαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος»*. Όπως σε κάθε κρίση, έτσι και στην περίπτωση αλλαγών στην αγορά, το πιο σημαντικό και αρχικό βήμα είναι η αναγνώριση και η αποδοχή της κατάστασης. Αναγνώριση και αξιολόγηση τόσο των ευκαιριών, όσο και των κινδύνων είναι διαδικασία που πραγματοποιείται από τη διοίκηση αρχικά ενός οργανισμού (Matysiak et al., 2018).

Στις μέρες μας δεν πρέπει να παραβλέπουμε τον καθοριστικό ρόλο της εξέλιξης της τεχνολογίας, που συνδράμει σε όλες αυτές τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν για την επίτευξη της οργανωσιακής ευελιξίας (Overby et al., 2006). Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και ο έντονος ανταγωνισμός δεν θα πρέπει να απομακρύνουν τους οργανισμούς από τις βασικές τους αρχές. Αντίθετα η υιοθέτηση καινοτομιών θα πρέπει να συνδυάζεται με την αξιοποίηση των ήδη επιτυχημένων εξειδικεύσεων που μπορούν να ικανοποιούν τις νέες ανάγκες των πελατών. Με αυτή την τακτική επιτυγχάνεται και η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων, που αποτελεί πλεονέκτημα για την ευελιξία του οργανισμού (Appelbaum, 2017).

Ευέλικτες στρατηγικές αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτές που οδηγούν στην επιτυχημένη ευελιξία του οργανισμού, με την ηγεσία και το προσωπικό να παίρνουν πρωτοβουλίες τόσο για τη δική τους εξέλιξη, όσο και για την ευημερία του οργανισμού. Η ευελιξία από την πλευρά της διοίκησης, δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην επιβολή κανόνων και στον καθορισμό διαδικασιών, αλλά να προωθεί την απόκτηση γνώσεων μέσω πληροφοριών, τη συνεργασία για σχεδιασμό που θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα προσφέρει και οικονομικά κίνητρα στους εργαζόμενους (Barinua et al., 2022). Οι ηγέτες θα πρέπει να βρίσκονται σε εγρήγορση, ώστε να αντιλαμβάνονται τις προκλήσεις, να έχουν την ικανότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες οι ίδιοι και να στέκονται αρωγοί στη διαδικασία αλλαγής που πραγματοποιείται από τους εργαζόμενους (Felipe et al., 2016; Day & Schoemaker, 2016). Είναι

προφανές ότι θα πρέπει και οι ίδιοι να προτείνουν νέες λύσεις και ιδέες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων (Cyfert & Krzakiewicz, 2016). Επιπρόσθετα, ο πειραματισμός είναι μία στρατηγική την οποία οι ηγέτες θα πρέπει να τολμούν οι ίδιοι, αλλά και να παροτρύνουν και τους εργαζόμενους σε αυτή τη διαδικασία, με νέες ιδέες και απόκτηση νέων γνώσεων, με την προϋπόθεση ότι θα αντιλαμβάνονται την πραγματική διάσταση των προκλήσεων (Barrino et al., 2022). Οι Matysiak et al. (2018), επισήμαναν ότι οι ηγέτες είναι ωφέλιμο να υποστηρίζουν πρωτοβουλίες για αλλαγές, για να μην χάνονται ευκαιρίες εξέλιξης, να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τους πόρους και τα πλεονεκτήματα του οργανισμού. Θα πρέπει άμεσα να προβαίνουν σε ανασύνταξη των δυνάμεων, εκμεταλλεζόμενοι ταλέντα και καινοτομίες, απομακρύνοντας πόρους που δεν είναι απαραίτητοι (Cyfert & Krzakiewicz, 2016). Αντίληψη, άμεση αλλαγή, εκμετάλλευση πόρων και δημιουργία γόνιμου περιβάλλοντος εργασίας, αποτελούν χαρακτηριστικά οργανωσιακής ευελιξίας.

Από την άλλη πλευρά δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η πρωτοβουλία του προσωπικού, με την εκμετάλλευση των προσωπικών τους δεξιοτήτων που τους οδηγούν στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Barinua et al., 2022). Παλαιότερα οι Kulik et al. (1987), τόνισαν πως ο κάθε εργαζόμενος έχει επίγνωση της προσφοράς του στον οργανισμό και κατά πόσο ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του. Με αυτό το δεδομένο, γίνεται προφανές ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού έχουν καλύτερη εικόνα για τις αλλαγές που η ευελιξία επιβάλλει και για τις ανάγκες των πελατών. Επομένως θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι προτάσεις και τα σχόλια τους, αλλά και να ενθαρρύνονται για οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες παίρνουν. Ένα εργατικό δυναμικό που αντιλαμβάνεται τις προκλήσεις, εκμεταλλεύεται ευκαιρίες, απομακρύνει τις απειλές και τους κινδύνους και προσαρμόζεται σε αλλαγές, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό (Barinua et al., 2022). Σε αντίθετη περίπτωση, η εκπαίδευση του προσωπικού έρχεται να καλύψει όποια κενά γνώσης και δεξιοτήτων υπάρχουν σχετικά με τη ευελιξία. Όταν όμως η διοίκηση διαπιστώνει ότι παρά τις ικανότητες του προσωπικού, δεν προκύπτουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ο σχεδιασμός εκ νέου των θέσεων εργασίας και των αντίστοιχων καθηκόντων είναι απαραίτητος στα πλαίσια της οργανωσιακής ευελιξίας (Kulik et al., 1987). Άλλωστε σε πολλές περιπτώσεις πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού που περιλαμβάνουν τη μάθηση, την συνεργασία, τις αναμενόμενες αμοιβές και την ψυχική ενδυνάμωση από την πλευρά της διοίκησης, προσφέρουν ευελιξία στο εργατικό δυναμικό (Muduli, A., 2016).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των Nedkovski et al. (2017), οι οποίοι κάνουν αναφορά στο οργανωσιακό ηθικό κλίμα και στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τους συναδέλφους, τη διοίκηση και τον οργανισμό. Μιλώντας για οργανωσιακό ηθικό κλίμα, αναφέρθηκαν στη δέσμευση των εργαζομένων ως προς τις κοινές απόψεις, την πολιτική και τις διαδικασίες του οργανισμού και κατά πόσο αυτές επηρεάζουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Οι μελέτες απέδειξαν ότι οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν τομείς την ευελιξίας ενός οργανισμού και οδηγούν σε επιτυχημένες προσπάθειες (Schoorman et al., 2007). Ιδιαίτερα μιλώντας για εμπιστοσύνη, οι Mayer et al. (1995, σελ.712) ορίζουν ότι είναι: *«η προθυμία ενός εργαζόμενου να είναι ευάλωτος απέναντι στις ενέργειες ενός συναδέλφου, σύμφωνα με την προσδοκία ότι ο άλλος θα εκτελέσει μια συγκεκριμένη ενέργεια, ανεξάρτητα εάν το άλλο μέλος τον παρακολουθεί ή τον ελέγχει»*. Η σημαντικότητα αυτής της πρακτικής είναι προφανής για τη διοίκηση ενός οργανισμού, καλλιεργώντας θετικές και καλοπροαίρετες τακτικές.

Τέλος οι Rusu et al. (2014), επεσήμαναν τον ουσιαστικό ρόλο των κινήτρων για την επιτυχία ενός οργανισμού με διάρκεια και υψηλούς στόχους. Τα κίνητρα εξετάστηκαν στα πλαίσια της προσπάθειας της διοίκησης ενός οργανισμού, να δημιουργήσουν ένα κλίμα παρακίνησης που θα οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ευελιξία. Αναφορικά με τους εργαζόμενους, τα κίνητρα μπορεί να ικανοποιούν υλικές και ψυχολογικές ανάγκες, όπως η ανάγκη ικανοποιητικού εισοδήματος, ανάγκη για ξεκούραση, ανάγκη για εργασιακά πλεονεκτήματα και ανάγκη για παρόρμηση (Douglas & Morris, 2006). Η διοίκηση δεν είναι ωφέλιμο να αγνοεί την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, αντίθετα θα πρέπει να ικανοποιεί στο μέγιστο εφικτό βαθμό τα αιτήματά τους και να λαμβάνει υπόψη της τις προτάσεις τους, προς όφελος του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Schyns et al. (2014), *«κίνητρα, εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση, προσφέρουν επίτευξη στόχων»*. Περισσότερο παρακίνητικοί παράγοντες για τους ευέλικτους εργαζόμενους είναι: *«η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας, η ευελιξία της διοίκησης, η αναγνώριση, η αξία της εργασίας, η οικονομική απολαβή, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας και η εταιρική πολιτική (Rusu et al., 2014)*. Θα μπορούσαμε να αναπτύξουμε κατά πολύ περισσότερο τις θεωρίες παρακίνησης, αλλά περιοριζόμαστε σε βασικούς παράγοντες που αφορούν και επηρεάζουν την οργανωσιακή ευελιξία.

2.2.2 Οργανωσιακή ευελιξία και εργασιακή ικανοποίηση.

Στα πλαίσια της οργανωσιακής ευελιξίας, οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν τα εργασιακά τους καθήκοντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και με τον τρόπο αυτό η δουλειά τους γίνεται πιο ουσιαστική για αυτούς (Berg et al, 2013; Fried et al., 2007; Grant et al., 2010). Με την αύξηση των πόρων και την παρεμπόδιση των ανέφικτων απαιτήσεων, όπως άλλωστε έχουν υποστηρίξει και οι Wrzesniewski & Dutton (2001), αλλά και οι Berg et al. (2013), διαμορφώνεται ένα θετικό και ευέλικτο εργασιακό κλίμα, αποφεύγοντας τις συγκρούσεις, τον μεγάλο όγκο καθηκόντων και την εργασιακή εξουθένωση. Άλλωστε η οργανωσιακή ευελιξία μπορεί να επιτευχθεί πιο εύκολα, όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση (Melian-Alzola et al., 2020). Η διάθεση συνεργασίας τόσο μεταξύ των υπαλλήλων, όσο και μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων, μπορεί να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης και ανατροφοδότησης που αφορούν τυχόν νέες προκλήσεις. Το θετικό κλίμα, η ευελιξία και η ψυχολογική ασφάλεια, είναι κάποιοι από τους παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους στην εργασιακή ικανοποίηση (Loghmani et al., 2021).

Η αβεβαιότητα στο εργασιακό περιβάλλον περιορίζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνες των Darvishmotevali et al. (2020), οι οποίες αποδεικνύουν τη σχέση μεταξύ της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και της δημιουργικότητας, συμπεραίνουμε ότι: *«η οργανωσιακή ευελιξία μετριάζει τις αρνητικές επιπτώσεις της αβεβαιότητας που πολλές φορές προκαλούν οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο ανταγωνισμός»*. Η πρόκληση της αβεβαιότητας αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση με την άμεση λήψη αποφάσεων, αλλά και των αλλαγών στις οποίες προβαίνουν οι εργαζόμενοι, ώστε να μειώσουν την όποια δυσαρέσκεια και έλλειψη εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης (Mitchell et al, 2005).

Παράλληλα, με την πάροδο των χρόνων, η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, αποτελεί κύριο μέλημα της διοίκησης, καθώς υπάρχει η συνειδητοποίηση ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων που στοχεύουν στην εξέλιξη τους, βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση και την ευημερία (Barinua et al., 2022; Slemp et al., 2015). Η βιβλιογραφία τονίζει ότι η ευελιξία των οργανισμών οδηγεί τους υπαλλήλους να μάθουν νέους τρόπους επίτευξης των στόχων, να αποφεύγουν τη διαδικασία της ρουτίνας και αντιθέτως να θεωρούν την εργασία τους ευχάριστη και ουσιαστική. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η διαδικασία της μάθησης αποτελεί παράγοντα της ευελιξίας, οδηγεί στην επαγγελματική επιτυχία και επομένως τόσο στην παρακίνηση, όσο και στην ικανοποίηση. Επικεντρώνεται στην εκμάθηση τρόπων προσαρμογής στις αλλαγές του

περιβάλλοντος και πραγματοποιείται και στα τρία επίπεδα του οργανισμού, δηλαδή στο ομαδικό, στο οργανωσιακό και στο ατομικό (Barinua et al., 2022). Σε ατομικό επίπεδο, αφορά τη διαδικασία διαπίστωσης και κατανόησης των αλλαγών, αλλά και την προσαρμογή της συμπεριφοράς του εργαζόμενου σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Ogbuanyia & Chukwuedo, 2017). Σε ομαδικό επίπεδο, έρευνες έχουν δείξει ότι η εφαρμογή προτάσεων και οι συμπεριφορές του προσωπικού σε πλαίσιο ομαδικής εργασίας, αποτελούν μέσο που οδηγεί στην οργανωσιακή ευελιξία (Loghmani, 2021). Η μάθηση, η κατάρτιση, η ομαδική εργασία και η ψυχολογική ενδυνάμωση, αποτελούν πρακτικές που μπορούν να βελτιώσουν την ευελιξία των εργαζομένων και κατ'επέκταση του οργανισμού (Muduli, A., 2016).

Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί ότι όταν υπάρχει ισχυρή σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά και τους στόχους ενός εργαζόμενου και στις απαιτήσεις του οργανισμού, ο εργαζόμενος βιώνει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (Brkich et al., 2002). Επίσης, η διαδικασία προσαρμογής ενός εργαζόμενου στο εργασιακό του περιβάλλον, καθορίζεται από τις κοινές απόψεις μεταξύ των εργαζομένων και του φορέα. Ουσιαστικά ένας εργαζόμενος προσαρμόζεται πιο εύκολα, όταν έχει τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό, αλλά και τις ίδιες ανάγκες. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον ενισχύεται η δυνατότητα της αποτελεσματικής επίτευξης στόχων, που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση βασικών αναγκών του εργαζόμενου (Halbesleben et al., 2010).

Σημαντικό πλεονέκτημα στη διαδικασία της οργανωσιακής ευελιξίας, αποτελεί η πρόθεση των εργαζομένων να βιώσουν την ικανοποίηση της επίτευξης των στόχων και μάλιστα όπως αποδεικνύουν έρευνες από παλαιότερα, αυτοί οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταπεξέλθουν σε δυναμικές προκλήσεις που παρέχουν κίνητρα (Kulik et al., 1987). Ως κίνητρο ορίζεται από τον Robbins (2001): *«η διαδικασία που κινητοποιεί, κατευθύνει και υποστηρίζει την προσπάθεια ενός ανθρώπου να πετύχει συγκεκριμένους στόχους»*.

Κατά τη διάρκεια των αλλαγών στα δεδομένα ενός οργανισμού, επηρεάζεται το εργασιακό κλίμα και πιο συγκεκριμένα παράγοντες όπως η προσαρμοστικότητα, η εργασιακή ικανοποίηση, η συμμετοχικότητα, η ενδυνάμωση και η συνοχή της ομάδας και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι συνήθως δεν υποστηρίζουν τις αλλαγές (Hjins et al., 2015).

2.3 Συνδυασμός προσαρμογής εργασίας και οργανωσιακής ευελιξίας ως μέσο για: προσωπική ευημερία, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και αποτελεσματικότητα παροχής υπηρεσιών.

Οι Loghmani et al. (2021) πραγματοποίησαν έρευνες που απέδειξαν ότι η προσαρμογή εργασίας έχει θετικό αποτέλεσμα σε οργανισμούς που διακρίνονται για την ευελιξία τους, επηρεάζοντας το οργανωσιακό κλίμα, καθώς ενδυναμώνεται το ανθρώπινο δυναμικό, γίνεται επικοινωνία των γνώσεων και αντιμετώπιση των προκλήσεων με πρωτοβουλία των υπαλλήλων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η προσαρμογή εργασίας διακρίνεται για την αυτονομία που δίνει στον εργαζόμενο να αποφασίζει για την αντιμετώπιση δυσκολιών στο εργασιακό περιβάλλον. Η οργανωσιακή ευελιξία έχει αποδειχθεί με μελέτες ότι αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα, που κινητοποιεί τον εργαζόμενο να προσαρμόσει την εργασία του σε νέες συνθήκες, ώστε να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Deremouti, E., 2014). Επιπρόσθετα, οι Kira et al. (2010), τόνισαν ότι η προσαρμογή εργασίας αποτελεί μία επιτυχημένη στρατηγική αντιμετώπισης των αλλαγών που απαιτούνται από έναν οργανισμό να είναι ευέλικτος και βιώσιμος.

Όταν εφαρμόζεται η πρακτική της αλλαγής από κάτω προς τα πάνω, όπως στην περίπτωση της προσαρμογής εργασίας, πιθανόν να βοηθάει και στην προσαρμογή του εργαζόμενου σε αλλαγές, δίνοντας ευκαιρίες για ανάληψη ευθυνών και εξέλιξη, δηλαδή εργασιακή δέσμευση, αλλά και εργασιακή ικανοποίηση, ιδιαίτερα σε εργαζόμενους με χαμηλή αυτοεκτίμηση (Kulik et al., 1987). Η διαδικασία των αλλαγών μπορεί να είναι συμμετοχική, υπό την έννοια της δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού, αλλά λαμβάνοντας υπόψη και τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, έχοντας όπως έχει αποδειχθεί υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης. Η προσέγγιση της προσαρμογής εργασίας με ατομική πρωτοβουλία και με γνώμονα κυρίως προσωπικές ανάγκες και δεξιότητες του εργαζόμενου από την άλλη, οδηγεί επίσης σε εργασιακή ικανοποίηση, καθώς ο εργαζόμενος ανακαλύπτει από μόνος του τρόπους αντιμετώπισης των προκλήσεων (Kulik et al., 1987).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον δείχνουν οι οργανισμοί για τη συμβολή της οργανωσιακής ευελιξίας στην εξέλιξη των εργαζομένων, που αποτελεί μία από τις βασικές τους ανάγκες, καθώς η προσαρμογή εργασίας θεωρείται δεδομένο από την βιβλιογραφία, πως έχει θετικά αποτελέσματα στην ευελιξία. Παράλληλα, καθώς η προσαρμογή της εργασίας στις προκλήσεις αυξάνει την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν το συναίσθημα της επιτυχίας (Barinua et al., 2022).

Καθώς η στρατηγική της προσαρμογής εργασίας και της ευελιξίας περιλαμβάνει τη διαδικασία της μάθησης και της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι νιώθουν αυτοπεποίθηση για τους τρόπους αντιμετώπισης δυσκολιών, επιτυγχάνουν τους επαγγελματικούς στόχους και μειώνουν το άγχος και την εργασιακή εξουθένωση. Με την προσαρμογή εργασίας και την ευελιξία, γίνονται δημιουργικοί, αλληλοεπιδρούν με τους συναδέλφους, αξιολογούνται θετικά από τη διοίκηση και αυξάνουν την παραγωγικότητά τους (Barinua et al., 2022).

Ο Warr (1987), μίλησε για «ψυχολογική ευεξία» στον εργασιακό χώρο και συγκεκριμένα ανέφερε ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είτε τα θετικά, είτε τα αρνητικά συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με το έργο που παράγουν. Για παράδειγμα το εργασιακό άγχος που προκύπτει από την αυξανόμενη αβεβαιότητα της αγοράς, μπορεί να μειωθεί με τη σωστή διαχείριση του εργατικού δυναμικού, ώστε να είναι λειτουργικό και να μπορεί να ανταπεξέλθει στις όποιες αντίξοες συνθήκες. Η διαδικασία του «job crafting» και η ευελιξία του οργανισμού μπορεί να είναι η σωστή στρατηγική διαχείρισης της αβεβαιότητας (Salmen et al., 2021).

Όπως αναφέρουν οι Singh et al. (2021): *«μία από τις θετικές συνέπειες της προσαρμογής εργασίας είναι η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων»*, η οποία απασχόλησε πολλούς μελετητές από τη δεκαετία του 1990. Οι Tims et al. (2014), επιβεβαίωσαν ότι μιλώντας για ευημερία των εργαζομένων αναφερόμαστε στην εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και την αποφυγή του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης, τονίζοντας τη σημασία των κοινωνικών πόρων εργασίας. Επίσης οι Rastogi & Chaudhary (2018) και ο Bakker (2016) επιβεβαίωσαν ότι η αύξηση των διαρθρωτικών πόρων εργασίας σε έναν οργανισμό, οδηγεί τους υπαλλήλους σε υψηλά ποσοστά εργασιακής δέσμευσης.

Ο Locke (1969) όρισε ότι εργασιακή ικανοποίηση είναι : *«η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου, όταν καταφέρνει να πετύχει ή να διευκολύνει τους εργασιακούς στόχους της διοίκησης»*. Σίγουρα, σύμφωνα με όσα έχουν ήδη αναφερθεί, αλλά και με πολλές έρευνες (Tims et al., 2012; Crawford et al., 2010; Ghitulescu, 2007; De Beer et al., 2016; Cheng & Yang, 2018; Ogbuana & Chukwuedo, 2017; Zhang et al., 2019) η προσαρμογή εργασίας, καθώς αλλάζει την καθημερινότητα των εργαζομένων, τα καθήκοντα και τις σχέσεις, και συνδυάζει την εργασία με το συναίσθημα της ευτυχίας, αυξάνει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Η διαδικασία του «job crafting», φέρνει ισορροπία ανάμεσα στις ανάγκες του εργαζόμενου και την προσαρμογή του σε όποιες συνθήκες του παρουσιάζονται στο εργασιακό περιβάλλον. Οπότε είναι μία καλή στρατηγική ευελιξίας, καθώς η προσαρμογή οδηγεί σε

μεγαλύτερα κέρδη και απόδοση και ο εργαζόμενος νιώθει ικανός να πετύχει τους στόχους του (Caldwell & O' Reilly, 2018; Wrzesniewski & Dutton, 2021; Parker et al., 2010). Παράλληλα, η ισορροπία που φέρνει ανάμεσα στις απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους, οδηγεί τον εργαζόμενο στην επαγγελματική ευημερία (Bakker et al., 2012; Bakker et al., 2013). Έχοντας υπόψη και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, ο εργαζόμενος εκτιμά τις ευκαιρίες εξέλιξης που του προσφέρει τόσο η ευελιξία ενός οργανισμού, όσο και η διαδικασία της προσαρμογής εργασίας (Dubbel et al., 2019). Ως ευκαιρία επαγγελματικής εξέλιξης, θα μπορούσε να θεωρηθεί και η παρακίνηση προς την εφαρμογή καινοτομιών, είτε προληπτικά, είτε ως αντιμετώπιση τυχόν προκλήσεων, η οποία ενδυναμώνει το αίσθημα ευθύνης του εργαζόμενου και τον οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση (Huang et al., 2022).

Τέλος αξίζει να αναφερθούμε στην έρευνα των Melián et al. (2020), οι οποίοι ασχολήθηκαν και οριοθέτησαν την έννοια της ανθεκτικότητας ενός οργανισμού, δηλαδή την αντίδραση και την ικανότητα αντίστασης ενός οργανισμού σε απροσδόκητα γεγονότα. Η ευελιξία από την άλλη, αφορά την αντιμετώπιση καθημερινών προκλήσεων και έχει άμεση σχέση με την προσαρμογή εργασίας. Η ανθεκτικότητα όπως αποδεικνύεται προηγείται της ευελιξίας και της προσαρμογής εργασίας, αλλά ουσιαστικά οδηγούν τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην επίτευξη στόχων και την εργασιακή ικανοποίηση.

2.4 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Σχέση με την παρούσα μελέτη

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας, σύμφωνα με το άρθρο 75 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων του Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ Α 114/30.6.2006) αναλαμβάνουν αρμοδιότητες ως εξής: *«οι δημοτικές και οι κοινοτικές αρχές διευθύνουν και ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας»*. Παράλληλα στο συγκεκριμένο άρθρο γίνεται αναφορά στις αρμοδιότητες των Ο.Τ.Α. στους τομείς της ανάπτυξης, του περιβάλλοντος, της ποιότητας ζωής και εύρυθμης λειτουργίας των πόλεων και των οικισμών, της απασχόλησης, της κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης, της παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού και της πολιτικής προστασίας. Επομένως είναι προφανές ότι παραχωρήθηκαν στους δήμους πολλές αρμοδιότητες κρατικού χαρακτήρα (Πρίφτη, Μ., 2023).

Η λειτουργία των Ο.Τ.Α. άλλαξε ριζικά με τον Νόμο Ν.3852/2010 του Καλλικράτη, που αφορούσε την αρχιτεκτονική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας. Κύρια αρμοδιότητα των Ο.Τ.Α. αποτελεί εν γένει η κάλυψη των αναγκών των πολιτών και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Σύμφωνα με ευρωπαϊκές οδηγίες, η δημόσια διοίκηση πρέπει να χαρακτηρίζεται από την αρχή της επικουρικότητας, της εγγύτητας και το τεκμήριο της αρμοδιότητας. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας προσπαθούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους, με την ευελιξία, την παρακολούθηση της τεχνολογίας και την αποκατάσταση της σχέσης με τους πολίτες, των οποίων η εμπιστοσύνη έχει κλονιστεί, λόγω της οικονομικής κρίσης και της γραφειοκρατίας (Πρίφτη, Μ., 2023).

Αναφορικά με τη διάρθρωση των θέσεων εργασίας, τις βασικές λειτουργίες, την ιεραρχία, τα τμήματα, την κατανομή των αρμοδιοτήτων στο προσωπικό και τα διοικητικά επίπεδα, κάθε δήμος ψηφίζει το οργανόγραμμά του και τα ορίζει (Πρίφτη, Μ., 2023).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα έχουν αναλάβει πολλές αρμοδιότητες σε σχέση με το προσωπικό που υπηρετεί σε αυτούς, καθώς και τις προσλήψεις μόνιμου προσωπικού, οι οποίες έχουν παγώσει αρκετά χρόνια τώρα, η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας είναι σημαντική. Συγκεκριμένα αφορά τη δυνατότητα της εφαρμογής προσαρμογής εργασίας στους Ο.Τ.Α., αλλά και κατά πόσο αυτοί διακρίνονται για την οργανωσιακή τους ευελιξία. Στόχος είναι να υφίσταται ένας αποτελεσματικός και παραγωγικός Δημόσιος Τομέας στη χώρα μας, στα πλαίσια λειτουργίας των Ο.Τ.Α., με τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε αυτούς να έχουν τη δυνατότητα να βιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση και να «εκμεταλλεύονται» τις δεξιότητες και τα talέντα τους. Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο αλλαγής, εξέλιξης και ανάπτυξης των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. και να αλλάξει την αρνητική εικόνα που έχουν οι πολίτες για την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Άλλωστε σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2002), η ύπαρξη κινήτρων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στο δημόσιο τομέα της χώρας μας, καθώς για την καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, είναι απαραίτητο το ικανό και έμπειρο προσωπικό, αλλά και η συνεχόμενη προσφορά κινήτρων που θα τους δίνει την ώθηση να πετύχουν τους στόχους. Η προσαρμογή εργασίας και η ευελιξία των Ο.Τ.Α. θα πρέπει να κατευθυνθεί προς ουσιαστικές καινοτομίες, παρόλο που τα καθήκοντα των υπαλλήλων ορίζονται με σαφήνεια στο Οργανόγραμμα. Τα περιθώρια για αλλαγές θα πρέπει να προβλέπονται, ώστε το ανθρώπινο

δυναμικό να βιώνει την αναγνώριση της αξίας του και να κάνει χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης και των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Panagiotis et al., 2014; Marakas et al., 2013).

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ποιοτική έρευνα

Η παρούσα εργασία, η οποία έχει τίτλο «ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ», όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει ως στόχο να διαπιστώσει κατά πόσο οι υπάλληλοι στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν τη δυνατότητα και παίρνουν την πρωτοβουλία να προσαρμόσουν την εργασία τους στις δικές τους δεξιότητες και προτιμήσεις, αλλά και κατά πόσο υφίσταται η οργανωσιακή ευελιξία στους συγκεκριμένους φορείς, ώστε εφαρμόζοντας την πρακτική του «job crafting», να πετυχαίνουν τόσο τους προσωπικούς στόχους, όσο και τους στόχους της υπηρεσίας, βιώνοντας συναισθήματα εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης.

Στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που θέσαμε και να καταλήξουμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και προτάσεις για τους εργαζόμενους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποιοτική έρευνα, καθώς κύριο μέλημα μας ήταν να μοιραστούν οι εργαζόμενοι τις εμπειρίες τους στους συγκεκριμένους φορείς, ώστε στη συνέχεια να τις κατανοήσουμε και να αντιληφθούμε τις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους σχετικά με το θέμα.

Σύμφωνα με τον Μαντζούκα (2007): *« η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη του ερευνητή να εξερευνήσει και να κατανοήσει σε βάθος τις υποκειμενικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις και εμπειρίες συγκεκριμένων προσώπων αναφορικά με κάποιο φαινόμενο, ώστε να δημιουργηθεί μια βαθύτερη, αρτιότερη και περισσότερο επεξεργασμένη γνώση για το υπό έρευνα φαινόμενο, η οποία θα εμπεριέχει μια ολιστική και βαθύτερη ερμηνεία για τους συμμετέχοντες και το περιβάλλον τους σε σχέση με το φαινόμενο της έρευνας. Αντίθετα η ποσοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη του ερευνητή να συλλέξει αντικειμενικά και γενικά δεδομένα για κάποιο φαινόμενο και στη συνέχεια να μετατρέψει αυτά τα δεδομένα σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία, ώστε να προβεί σε συγκρίσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών και να παράσχει αντικειμενικές επεξηγήσεις για τα αίτια ή τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, που θα αποτελούν μια*

αντικειμενική ή γενική θεωρία για το φαινόμενο της έρευνας. Σε συντομία, η ποσοτική έρευνα απαντά στο «πόσο» και στο «τι», ενώ η ποιοτική στο «πώς» και στο «γιατί».

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν αναλάβει τα τελευταία χρόνια πολλές αρμοδιότητες που αφορούν κυρίως την εξυπηρέτηση των πολιτών, κοινωνικές παροχές και παρεμβάσεις, ανάληψη έργων και ενεργή συμμετοχή στην ψηφιοποίηση της εποχής και τα προγράμματα των έξυπνων πόλεων, γίνεται σαφές ότι οι εργαζόμενοι για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν πρέπει να μπαίνουν σε νέες διαδικασίες και να αποκτούν νέες δεξιότητες. Επομένως η ποιοτική έρευνα ήταν η απόλυτη επιλογή για να οδηγηθούμε στο «πώς» και στο «γιατί» οι υπάλληλοι, με τη συνδρομή της διοίκησης, παρακολουθούν αυτές τις εξελίξεις και καταφέρνουν να πετυχαίνουν τους επιθυμητούς στόχους.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα-Στόχοι.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, αλλά και τους στόχους της ποιοτικής έρευνας που θέσαμε εξ' αρχής, προέκυψαν οι ακόλουθες θεματικές ενότητες και τα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Θεματική Ενότητα: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης – ΟΕΥ.

- Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε την συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας, με στόχο να διαπιστώσουμε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων, αλλά και την ευελιξία της διοίκησης.
- Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα είχε ως στόχο την εφαρμογή του ΟΕΥ στην καθημερινότητα των υπαλλήλων, έχοντας μία πρώτη εικόνα λειτουργίας των ΟΤΑ, στο πλαίσιο συνεργασίας εργαζομένων και διοίκησης, αλλά και στην οργανωσιακή ευελιξία, κυρίως όσον αφορά τα καθήκοντα.

2. Θεματική Ενότητα: Προσαρμογή εργασίας (JOB CRAFTING).

- 1ος Άξονας: Καθήκοντα:
Τα δύο ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν αφορούσαν το πρώτο για την διαδικασία τροποποίησης των καθηκόντων και το δεύτερο διατυπωμένο πιο ξεκάθαρα στη διαδικασία προσαρμογής των καθηκόντων στα ενδιαφέροντα και στις δεξιότητες των εργαζομένων, ολοκλήρωσε τον πρώτο άξονα του Job Crafting που έχει να κάνει με τα καθήκοντα.
- 2ος Άξονας: Σχέσεις.

Έχοντας ως στόχο να μας αποκαλύψουν οι συνεντευξιαζόμενοι πληροφορίες για το εργασιακό περιβάλλον στους ΟΤΑ, αναφορικά με τις σχέσεις των εργαζομένων, τέθηκε αρχικά το ερευνητικό ερώτημα με το οποίο εξέφρασαν την άποψη τους σχετικά με την διάθεση που έχουν να γνωριστούν με τους συναδέλφους. Στη συνέχεια, θέλοντας να προχωρήσουμε περαιτέρω, ερευνήσαμε τις σχέσεις στα πλαίσια της συμβουλευτικής και της αποδοχής κριτικής από συναδέλφους.

- 3ος Άξονας: Νοοτροπία.

Ολοκληρώνοντας τους τρεις άξονες εφαρμογής του Job Crafting, σύμφωνα με τους Wrzesniewski & Dutton (2001), θέσαμε ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν την αλλαγή νοοτροπίας σχετικά με την εργασία. Πιο συγκεκριμένα οι συνεντευξιαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν προσφέρονται σε νέα έργα που αναλαμβάνει η υπηρεσία τους, τα οποία τους ενδιαφέρουν, αν και μπορεί να μην τους ανατεθούν. Το δεύτερο ερώτημα εστίασε στον ενδεχόμενο ελεύθερο χρόνο και κατά πόσο αυτός αποτελεί ευκαιρία να ξεκινήσουν νέα έργα που είναι κοντά στα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητες τους.

3. Θεματική Ενότητα: Προσαρμογή εργασίας– Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση.

- Στο τελευταίο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εξετάσαμε τον συνδυασμό προσαρμογής εργασίας και οργανωσιακής ευελιξίας ως μέσο για: προσωπική ευημερία, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και αποτελεσματικότητα παροχής υπηρεσιών. Έχοντας ως κεντρικούς άξονες τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης, ως επιθυμητά αποτελέσματα του Job Crafting, θέσαμε ως πρώτο ερευνητικό ερώτημα εάν εργαζόμενοι προσαρμόζουν την εργασία τους, ώστε να προωθούν την προσωπική τους ευημερία και κατ'έπείτα να βιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση.
- Το δεύτερο σχετικό ερευνητικό ερώτημα, έχοντας ως στόχο το συναίσθημα της εργασιακής δέσμευσης των υπαλλήλων στους ΟΤΑ, εστίασε στην συνειδητοποίηση από την πλευρά των υπαλλήλων της προσφοράς τους τόσο στον Οργανισμό, όσο και στο κοινωνικό σύνολο, νιώθοντας έτσι τη δέσμευση προς την εργασία τους και στοχεύοντας στην αποτελεσματικότητα.

3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.

Έχοντας θέσει τους στόχους της ποιοτικής έρευνας, τις θεματικές ενότητες και τα ερευνητικά ερωτήματα, το επόμενο βήμα είναι να προχωρήσουμε στον καθορισμό της συλλογής δεδομένων. Μελετώντας για την ποιοτική έρευνα, η συνέντευξη αποτελεί το πιο σημαντικό εργαλείο συλλογής δεδομένων, κατά την οποία ο ερευνητής καθοδηγεί, αλληλοεπιδρά και επικοινωνεί με τους συνεντευξιαζόμενους (Cohen και Manion, 2008). Η ποιοτική έρευνα με τη συνέντευξη επιτρέπει να κατανοήσουμε σε βάθος τις αντιλήψεις, τα πιστεύω και τις εμπειρίες, αλλά και από την πλευρά των συνεντευξιαζόμενων, να μπορούν να εκφράζονται σαν να μην υπήρχε ο ερευνητής, ο οποίος θα πρέπει να μην επηρεάζει και να μην καθοδηγεί τον συνεντευξιαζόμενο (Μαντζούκας, 2007).

Στην συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη, για το λόγο που αναφέρθηκε παραπάνω, δηλαδή να καταφέρει ο ερευνητής να μην κατευθύνει και να μην επηρεάσει τους συνεντευξιαζόμενους. Πάραυτα ο ερευνητής οφείλει να έχει υπόψη του τους βασικούς στόχους των ερευνητικών ερωτημάτων, αλλά να αποφύγει να παρασυρθεί από την συνέντευξη. Να πετύχει να μην ξεφύγει με το διάλογο από το θέμα της έρευνας, καθώς δεν θα υπάρχει αυστηρή δόμηση της συνέντευξης (Μαντζούκας, 2007). Στις ημιδομημένες συνεντεύξεις οι ερωτήσεις μπορεί να αλλάξουν σειρά ή και να προστεθούν κάποιες επιπλέον υποερωτήσεις, πρέπει να αφήνουν όμως τον συνεντευξιαζόμενο να εκφραστεί ελεύθερα. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν 10, καθώς οι ερωτήσεις σε μια ποιοτική έρευνα είναι συνήθως 8-12. Επίσης η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε ήταν απλή, αλλά ακριβής, για να μην υπάρξουν παρανοήσεις (Ισαρη & Πουρκός, 2016).

3.4 Καθορισμός δείγματος.

Στη διαδικασία καθορισμού του δείγματος, λάβαμε υπόψη ότι σύμφωνα με τις Morse & Field (Μαντζούκας, 2007), η επιλογή της ποιοτικής δειγματοληψίας έχει ως απαραίκλιτους κανόνες την καταλληλότητα και την επάρκεια. Επιπρόσθετα το δείγμα θα πρέπει να οδηγεί στην ερμηνεία του φαινομένου και καθώς πρόκειται για ποιοτική έρευνα, μας ενδιαφέρει η επάρκεια σε ποιότητα και όχι σε ποσότητα. Η ποσότητα έχει να κάνει με τις πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο που θα εξυπηρετήσει τους στόχους της έρευνας. Συνήθως το δείγμα που επιλέγεται στην ποιοτική έρευνα αντιστοιχεί σε διψήφιο ή και μονοψήφιο αριθμό, καθώς ένα

μεγάλο δείγμα οδηγεί στην αμφισβήτηση της εγκυρότητας, υπό την έννοια ότι υπάρχει ο κίνδυνος να χαθούν τα υποκειμενικά και εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, στα οποία στοχεύει ο ερευνητής. Όπως άλλωστε έχει ήδη αναφερθεί στην ποιοτική έρευνα ο στόχος δεν είναι η γενίκευση των αποτελεσμάτων, αλλά η κατανόηση σε βάθος του φαινομένου (Μαντζούκας, 2017).

Ειδικότερα η έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκόπιμη δειγματοληψία, με την επιλογή των ατόμων και της τοποθεσίας, ώστε να εξασφαλιστεί ο πλούτος των πληροφοριών (Creswell, 2011). Δείγμα σκοπιμότητας (purposive sampling) ορίζεται από τον Μαντζούκα (2017), εκείνο το δείγμα που επιλέγει ο ερευνητής όχι τυχαία, αλλά σκόπιμα και έχει τα χαρακτηριστικά, τη γνώση και τη διάθεση να δώσει ολοκληρωμένες απαντήσεις που θα αποτυπώνουν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις του σε βάθος.

Με βάση τις παραπάνω θεωρίες, το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν 12 εργαζόμενοι σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε διαφορετικές υπηρεσίες, με διάφορες αρμοδιότητες και καθήκοντα. Το εκπαιδευτικό επίπεδο κάλυπτε τις περισσότερες βαθμίδες εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα ΔΕ, ΤΕ και ΠΕ, με μία σχετική ποικιλία ειδικοτήτων, αλλά και με διαφορετικές θέσεις ευθύνης, δηλαδή διοικητικοί υπάλληλοι, προϊστάμενοι και διευθυντές. Απαραίτητες προϋποθέσεις για συμμετοχή στις συνεντεύξεις ήταν οι εργαζόμενοι να έχουν περισσότερα από 20 χρόνια προϋπηρεσίας και να είναι μόνιμοι υπάλληλοι ή αορίστου χρόνου, ώστε να μπορούν να κατανοήσουν την έννοια του job crafting και της οργανωσιακής ευελιξίας, αλλά και να έχουν αρκετές εμπειρίες και γνώσεις για να τις μοιραστούν και να μας οδηγήσουν σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε σημαντικές προτάσεις για βελτίωση της καθημερινότητας τους.

Πρωτίστως ενημερώθηκαν για το θέμα της έρευνας με μία περιληπτική περιγραφή, για τη διαδικασία ηχογράφησης της συνέντευξης, αλλά και για την εξασφάλιση της ανωνυμίας τους και για την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Στη συνέχεια και αφού λαμβάναμε την σύμφωνη γνώμη και την επιθυμία συμμετοχής στην έρευνα, προχωρούσαμε αρχικά με κάποια βασικά στοιχεία δημογραφικού χαρακτήρα και κατόπιν ξεκινούσαν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν κατά μέσο όρο 15-20 λεπτά και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις 12 συνεντεύξεις ικανοποίησαν απόλυτα τον ερευνητή, σε σχέση με τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της έρευνας. Κάποιοι εργαζόμενοι έδωσαν την ευκαιρία στον ερευνητή για περισσότερες ερωτήσεις και περισσότερη ανάλυση, κάποιοι

χρειάστηκαν μία μικρή ώθηση ή κάποια επεξήγηση και οι περισσότεροι δεν δίστασαν να εκφράσουν τα πραγματικά τους συναισθήματα, ακόμα και ανώτερα διοικητικά στελέχη.

3.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία.

Κύρια μέριμνα του ερευνητή, είτε πρόκειται για ποσοτική, είτε για ποιοτική έρευνα, είναι η εξασφάλιση της επιστημονικής ορθότητας και της αξιοπιστίας της διαδικασίας, καθώς η εγκυρότητα και η αξιοπιστία μπορούν να αποτελέσουν εργαλεία και μεθοδολογικές προσεγγίσεις για την πραγματοποίηση μίας ποιοτικής έρευνας (Eisenhart & Howe, 1992). Σύμφωνα με τον Robson (2007), μπορούμε να αποφύγουμε τις απειλές της εγκυρότητας μίας ποιοτικής έρευνας, έχοντας υπόψη την παρουσία και την μεροληψία του ερευνητή, ο οποίος έχει τις δικές του πεποιθήσεις και προκαταλήψεις, αλλά και την μεροληψία του συνεντευξιαζόμενου, ο οποίος μπορεί να αλλάζει την συμπεριφορά του ανάλογα με το περιβάλλον.

Αρχικά ο ερευνητής έχει εμπειρία στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με αποτέλεσμα οι συνεντευξιαζόμενοι να νιώθουν μία σχετική οικειότητα, γνωρίζοντας ότι έχουν απέναντι τους έναν άνθρωπο που γνωρίζει την καθημερινότητά τους. Αυτό βέβαια δεν σήμαινε ότι ο ερευνητής έδινε κατευθύνσεις για τις απαντήσεις που έλαβε, αλλά κρατούσε μία διακριτική και βοηθητική στάση.

Με σκοπό να μειώσουμε την απειλή της εγκυρότητας περαιτέρω, η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, δόθηκε σε κάθε συνεντευξιαζόμενο ξεχωριστά, με σκοπό να μας επιβεβαιώσουν την ακρίβεια των απαντήσεων ή να προσθέσουν κάποια διόρθωση. Αξίζει να αναφέρουμε ότι δεν έγινε καμία διόρθωση από τους συνεντευξιαζόμενους.

4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ- ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Το τελευταίο και σημαντικό στάδιο μίας έρευνας είναι η ανάλυση των δεδομένων που παράχθηκαν από τις συνεντεύξεις. Με την ανάλυση των δεδομένων οδηγούμαστε ουσιαστικά στις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων, αφού πρώτα ολοκληρώσουμε τη διαδικασία να κατηγοριοποιήσουμε τα δεδομένα σε ομάδες. Στη βιβλιογραφία συναντάμε πολλούς τρόπους ανάλυσης των δεδομένων μιας ποιοτικής έρευνας. Στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της θεματικής ανάλυσης.

Οι Braun & Clarke (2012) υποστηρίζουν ότι: « η θεματική ανάλυση συνίσταται στη συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος

εντός ενός συνόλου δεδομένων. Εστιάζει ωστόσο σε εκείνα που είναι σχετικά με το θέμα το οποίο μελετά και ειδικότερα σε εκείνα που είναι κατάλληλα για την απάντηση των ερευνητικών του ερωτημάτων. Συνεπώς τα ερευνητικά ερωτήματα λειτουργούν ως οδηγός κατά τη διαδικασία της θεματικής ανάλυσης ».

Ο τρόπος της θεματικής ανάλυσης που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα, βασίστηκε στην ανάλυση των τριών επιπέδων επαγωγικής προσέγγισης, που προτείνουν οι Miles & Huberman (1994).

Στο πρώτο επίπεδο της θεματικής ανάλυσης πραγματοποιήσαμε την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων. Στη συνέχεια διαβάσαμε πολλές φορές και προσεκτικά τις απομαγνητοφωνήσεις, κρατώντας κάποιες σημειώσεις τόσο για τις απαντήσεις του κάθε συνεντευξιαζόμενου σε κάθε ερευνητικό ερώτημα, όσο και για τις συγκλίσεις και αποκλίσεις των απαντήσεων τους. Αυτό μας βοήθησε να καταλήξουμε σε μία μορφή κωδικοποίησης με πίνακες, ώστε να οδηγηθούμε με την επαγωγική μέθοδο στην ομαδοποίηση των δεδομένων και σε έγκυρα αποτελέσματα της έρευνας. Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιήσαμε την έκθεση των δεδομένων, αρχικά με βάση τις απομαγνητοφωνήσεις και τις συγκλίσεις, αποκλίσεις των απαντήσεων των ερευνητικών ερωτημάτων και στη συνέχεια με την κωδικοποίηση αυτών σε οργανωμένους πίνακες, ανά θεματική ενότητα και ανά ερευνητικό ερώτημα, ώστε να γίνονται πλέον εν μέρει κατανοητά τα δεδομένα των συνεντεύξεων και οι στόχοι της έρευνας.

Στο τελευταίο στάδιο ολοκληρώσαμε τη διαδικασία της έρευνας με την εξαγωγή συμπερασμάτων που μας οδήγησαν στην επίτευξη του στόχου, δηλαδή στις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων και στις προτάσεις, βασιζόμενοι πάντα και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος της διπλωματικής εργασίας.

Οι απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων παρουσιάζονται στο Παράρτημα I .

4.1 Έκθεση των δεδομένων.

Η παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας, η οποία όπως προαναφέρθηκε πραγματοποιήθηκε με 12 ημιδομημένες συνεντεύξεις, θα γίνει ανά θεματική ενότητα και με αναφορά στις συγκλίσεις και αποκλίσεις των απόψεων των εργαζομένων με τους οποίους πραγματοποιήσαμε την έρευνα. Στη διαδικασία αυτή της παρουσίασης και ανάλυσης των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν οι απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων, οι οποίες αναγνώστηκαν και μελετήθηκαν κατά επανάληψη.

4.1.1 Θεματική Ενότητα: Επαγγελματικό προφίλ.

Η πρώτη θεματική ενότητα αφορούσε το επαγγελματικό προφίλ των εργαζομένων των ΟΤΑ, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα. Ουσιαστικά οι 4 ερωτήσεις γενικού τύπου εξασφαλίζουν δύο από τα κριτήρια που θέσαμε ως απαραίτητη προϋπόθεση για την συμμετοχή στην έρευνα, που ήταν τα χρόνια προϋπηρεσίας και το είδος απασχόλησης (μόνιμος ή αορίστου χρόνου), ώστε με την εμπειρία να γίνεται κατανοητό το θέμα της έρευνας και να μας δοθούν απαντήσεις που θα μας οδηγήσουν σε ουσιαστικά συμπεράσματα. Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι, εκ των οποίων είναι 9 γυναίκες και 3 άνδρες, έχουν πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ οι τέσσερις θα μπορούσαν να είναι στη διαδικασία συνταξιοδότησης. Επίσης οι περισσότεροι είναι αορίστου χρόνου και λιγότεροι οι μόνιμοι και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο είναι ΠΕ, με λιγότερους ΤΕ και δύο ΔΕ.

Είναι προφανές από το εργασιακό προφίλ ότι οι περισσότεροι έχουν αρκετά χρόνια εμπειρίας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με αποτέλεσμα, όπως θα φανεί στις απαντήσεις που θα δώσουν, να έχουν ολοκληρωμένη άποψη και αντικειμενική εικόνα της λειτουργίας των υπηρεσιών των ΟΤΑ.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ											
Φύλο:											
Εργ. Α	Εργ. Β	Εργ. Γ	Εργ. Δ	Εργ. Ε	Εργ. ΣΤ	Εργ. Ζ	Εργ. Η	Εργ. Θ	Εργ. Ι	Εργ. Κ	Εργ. Λ
Θήλυ	Θήλυ	Άρρεν	Θήλυ	Θήλυ	Θήλυ	Θήλυ	Θήλυ	Θήλυ	Άρρεν	Θήλυ	Άρρεν
Εκπαιδευτικό Επίπεδο:											
Εργ. Α	Εργ. Β	Εργ. Γ	Εργ. Δ	Εργ. Ε	Εργ. ΣΤ	Εργ. Ζ	Εργ. Η	Εργ. Θ	Εργ. Ι	Εργ. Κ	Εργ. Λ
ΠΕ	ΠΕ	ΤΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	ΠΕ	ΔΕ	ΠΕ	ΠΕ	ΤΕ
Είδος Απασχόλησης:											
Εργ. Α	Εργ. Β	Εργ. Γ	Εργ. Δ	Εργ. Ε	Εργ. ΣΤ	Εργ. Ζ	Εργ. Η	Εργ. Θ	Εργ. Ι	Εργ. Κ	Εργ. Λ
Αορί- στου	Μόνι- μη	Αορί- στου	Αορί- στου	Μόνι- μη	Μόνι- μη	Αορί- στου	Αορί- στου	Μόνι- μη	Αορί- στου	Αορί- στου	Μόνι- μη
Χρόνια Προϋπηρεσίας:											
Εργ. Α	Εργ. Β	Εργ. Γ	Εργ. Δ	Εργ. Ε	Εργ. ΣΤ	Εργ. Ζ	Εργ. Η	Εργ. Θ	Εργ. Ι	Εργ. Κ	Εργ. Λ
21	27	20	22	35	35	20	22	21	23	30	21

4.1.2 Θεματική Ενότητα: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης – Οργανόγραμμα.

Στη συγκεκριμένη θεματική ενότητα τέθηκαν 2 ερωτήσεις στους συμμετέχοντες στην έρευνα, με σκοπό να μάθουμε κατά πόσο υφίσταται η έννοια της ευελιξίας στους ΟΤΑ, καθώς η πρώτη ερώτηση αφορούσε την κατάρτιση και ψήφιση του ΟΕΥ και αν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, υποβάλλοντας τις προτάσεις τους. Επιπρόσθετα ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να διευκρινίσουν κατά πόσο έγιναν δεκτές οι προτάσεις τους. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (Β, Γ, Δ, ΣΤ, Ζ, Ι) απάντησαν ότι είχε σταλεί email προς τους εργαζόμενους από τη διοίκηση και από το σύλλογο εργαζομένων, για να καταθέσουν τις προτάσεις τους για τον ΟΕΥ, έγιναν συναντήσεις, αλλά κάποιες προτάσεις έγιναν δεκτές και κάποιες όχι. Χαρακτηριστικά ο Β ανέφερε ότι:

«Κατά τη διάρκεια της ετοιμασίας του ΟΕΥ μας στάλθηκε ηλεκτρονικό μήνυμα από τη διοίκηση και από το σύλλογο εργαζομένων με σκοπό να ζητήσουνε τη γνώμη μας. Παράλληλα έγινε και μία συνάντηση με το προσωπικό για το σκοπό αυτό, συζητήθηκαν κάποια θέματα και πήραμε κάποιες αποφάσεις και σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο συνεργασίας με άλλους υπαλλήλους, στάλθηκαν οι προτάσεις αυτές και όπως ήταν φυσικό και αναμενόμενο, κάποιες έγιναν δεκτές και κάποιες δεν έγιναν».

Υπήρξαν όμως και διαφορετικές απόψεις και πιο συγκεκριμένα 3 εργαζόμενοι απάντησαν ότι ενώ ενημερώθηκαν για τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ, οι προτάσεις τους δεν λήφθηκαν υπόψη. Ο Α αναφέρει ότι:

«Η αλήθεια είναι ότι την τελευταία φορά που έπρεπε να ψηφιστεί ο Εσωτερικός Οργανισμός, στάλθηκε ένα email στους υπαλλήλους ζητώντας τη γνώμη και την άποψή τους, όμως οι προτάσεις που γίνανε δυστυχώς δεν λήφθηκαν υπόψη στον τελικό Οργανισμό».

Εξάιρεση επίσης αποτέλεσαν 3 εργαζόμενοι, οι οποίοι υποστήριξαν ότι ζητήθηκαν οι προτάσεις των εργαζομένων, οι οποίες έγιναν αποδεκτές. Σύμφωνα με την απάντηση του, ο Η αναφέρει ότι:

«Από ότι θυμάμαι, τελευταία τουλάχιστον, έχουνε γίνει δύο τροποποιήσεις του Οργανισμού. Μία όταν είχε καταργηθεί το Νομικό Πρόσωπο, οπότε έπρεπε να γίνει τροποποίηση Οργανισμού για να συμπεριληφθούν οι ειδικότητες του Νομικού Προσώπου στον Οργανισμό του δήμου και μία πρόσφατα, τον προηγούμενο χρόνο, για επικαιροποίηση. Και στις δύο περιπτώσεις υπήρχε μία

διαδικασία όπου είχε ζητηθεί από τις υπηρεσίες να καταθέσουν τις προτάσεις τους για τη σύσταση του Οργανισμού, τις οποίες και η διοίκηση έλαβε υπόψη».

Η δεύτερη ερώτηση της θεματικής ενότητας ζητούσε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν εάν ο ΟΕΥ του δήμου στον οποίο εργάζονται, θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του Οργανισμού και κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες και ανάληψη υποχρεώσεων των υπαλλήλων, όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα.

Η απάντηση της πλειοψηφίας των εργαζομένων ήταν ότι οι στόχοι και η αποστολή του Οργανισμού αποτυπώνονται ξεκάθαρα στον ΟΕΥ, αλλά η καθημερινότητα είναι διαφορετική από τις οριζόμενες από το Οργανόγραμμα αρμοδιότητες των υπαλλήλων, οι οποίοι αναλαμβάνουν και εκτελούν καθήκοντα πέρα των υποχρεώσεων τους, για την ολοκλήρωση των έργων, την εξυπηρέτηση των πολιτών και την καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι Β, Γ, Δ, Ε, ΣΤ, Ζ, Η, Θ, έδωσαν την παραπάνω απάντηση και πιο συγκεκριμένα ο Η ο οποίος ουσιαστικά συμπεριλαμβάνει στην απάντηση του τις απόψεις και των υπολοίπων αναφέρει ότι:

«Στον Οργανισμό περιγράφονται οι αρμοδιότητες ξεκάθαρα όπως είχαν οριστεί στο Νόμο του Καλλικράτη, οπότε είναι κάποια πράγματα τα οποία είναι fix, δεν εξαρτώνται δηλαδή είτε από το προσωπικό, είτε από τη διοίκηση. Οπότε και οι στόχοι και η αποστολή και οι αρμοδιότητες είναι σύμφωνα με την νομοθεσία, κάθε φορά το τι απαιτείται. Οι διαδικασίες σαφώς και τηρούνται, απλώς η δυσκολία πολλές φορές είναι ότι κάποια πράγματα είναι ανάμεσα στις γραμμές. Δηλαδή περιγράφει η νομοθεσία το τι πρέπει να γίνει, αλλά πολλές φορές υπάρχουνε διάφορα θέματα , το ότι αυτό είναι δικιά μας αρμοδιότητα, είναι άλλου, δηλαδή υπάρχουν κάποιες αρμοδιότητες που επικαλύπτονται ή δεν περιγράφονται αρκετά. Έχουμε μια δυο περιπτώσεις υπόψη. Δηλαδή περιγράφονται οι διαδικασίες στη νομοθεσία, απλώς στην πράξη και επειδή εμείς ουσιαστικά είμαστε ένας δήμος που κάνουμε και άλλα πράγματα, πέρα από αυτά που ορίζει τυπικά ο νόμος, σε επίπεδο πρόληψης στην τοπική κοινότητα, που είναι το κομμάτι που εργάζομαι εγώ, οπότε αυτά δεν περιγράφονται ακριβώς μέσα στις αρμοδιότητες. Και για να γίνουνε σαφώς χρειάζονται ανάληψη έργων και υποχρεώσεων και από άλλες υπηρεσίες που εμπλέκονται, το οποίο αυτό δεν φαίνεται μέσα σε κανένα Οργανόγραμμα και πολλές φορές υπάρχουνε θέματα».

Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι Α και Ι υποστηρίζουν ακριβώς ότι και οι παραπάνω , ότι δηλαδή οι στόχοι είναι ξεκάθαροι στο ΟΕΥ, αλλά πολλές φορές εκτελούν και περαιτέρω καθήκοντα για

την εξυπηρέτηση των πολιτών, τονίζοντας όμως και την έλλειψη προσωπικού στους ΟΤΑ. Ο εργαζόμενος Ι υποστηρίζει ότι:

«Κοιτάζετε, ο Οργανισμός έτσι όπως τελικά ψηφίστηκε ορίζει ξεκάθαρα τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και των Τμημάτων, αλλά και οι στόχοι φαίνονται ξεκάθαρα. Παρόλα αυτά η καθημερινότητα είναι διαφορετική, καθώς πολλές φορές αναγκαζόμαστε να αναλάβουμε παράλληλα καθήκοντα, καθώς στους δήμους υπάρχει έλλειψη προσωπικού, όπως τυχόν θα ξέρετε. Πιο συγκεκριμένα σπάνια γίνονται διορισμοί μόνιμου προσωπικού και οι συμβασιούχοι μέχρι να μάθουν τη δουλειά συνήθως φεύγουν, γιατί λήγουν οι συμβάσεις τους. Έτσι το σταθερό προσωπικό καλείται να ολοκληρώσει όλες αυτές τις υποχρεώσεις των δήμων, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια έχουν φορτωθεί με πολλές επιπλέον αρμοδιότητες».

Διαφορετική άποψη εν μέρει εξέφρασαν οι εργαζόμενοι Κ και Λ, οι οποίοι συμφώνησαν με τους υπόλοιπους ότι οι στόχοι και η αποστολή του Οργανισμού είναι ξεκάθαροι, αλλά διαφώνησαν στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης που αφορούσε τις διαδικασίες και εκτέλεση υποχρεώσεων των εργαζομένων, υποστηρίζοντας ότι τηρούνται σε σημαντικό βαθμό όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα. Ο Κ λοιπόν υποστήριξε ότι:

«Οι στόχοι όντως τίθενται ξεκάθαρα, βλέποντας κανείς την εσωτερική οργάνωση του Οργανισμού και αυτό φαίνεται και από τη δομή των τμημάτων και από την οργάνωση τους σε διευθύνσεις, αλλά και από το προσωπικό το οποίο διαθέτουμε για τη στελέχωση των τμημάτων των διευθύνσεων. Έτσι λοιπόν καταλήγουμε στο ότι η καθαριότητα είναι ένα κομμάτι που πραγματικά απασχολεί τους δήμους και έχουνε πολύ ξεκάθαρες αρμοδιότητες, έχει διαχωριστεί η καθαριότητα από τη υπηρεσία περιβάλλοντος από την ανακύκλωση και η ίδια η ανακύκλωση έχει τονιστεί ιδιαίτερα. Ένα πολύ θετικό βήμα που έκανε ο δήμος είναι η ένταξη του στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα TROPA VERDE και υπαλλήλους έχει αφιερώσει σε αυτό το κομμάτι και το έχει εντάξει μέσα στο τμήμα. Επίσης η κοινωνική πολιτική, που είναι πολύ μεγάλη στο δήμο μας, με πολλούς τομείς και πολλά τμήματα. Φαίνεται ότι είναι μέσα στους στόχους του δήμου, μέσα και από τη διάθεση του ΟΕΥ. Οπότε ναι, θεωρώ ότι θα απαντήσω θετικά σε αυτό το ερώτημα σας, ότι υπάρχουν ξεκάθαρα οι στόχοι μέσα από τον Οργανισμό και η αποστολή αυτή επίσης μέσα από τις θέσεις και το προσωπικό το οποίο εργάζεται. Τώρα αν τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων προς τους υπαλλήλους, εν πολλοίς. Αυτό οφείλεται κάθε φορά και στην κεντρική γραμμή που δίνεται είτε από τη διοίκηση, είτε από τους διευθυντές, αλλά και στην επιμονή των

προϊσταμένων και των ίδιων των εργαζομένων. Οπότε είναι μια συλλογική δουλειά όλη αυτή. Κατά περιπτώσεις, ναι θα απαντήσω θετικά και σε αυτό».

4.1.3 Θεματική Ενότητα: Προσαρμογή Εργασίας (Job Crafting).

1^{ος} Αξονας: Καθήκοντα (task crafting).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση οι βασικοί τύποι προσαρμογής εργασίας είναι τρεις, δηλαδή ο πρώτος που αφορά τα καθήκοντα, ο δεύτερος τις σχέσεις και ο τρίτος την νοοτροπία (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Σχετικά με τον πρώτο τύπο που αφορά τα καθήκοντα των εργαζομένων, τέθηκαν 2 ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα αφορούσε την αλλαγή - τροποποίηση των καθηκόντων από τους εργαζόμενους, με στόχο να γίνεται αποτελεσματικότερα η εργασία τους. Οι εργαζόμενοι Β, Γ, Δ, Ε, ΣΤ, Ζ, Η, Θ, Ι, απάντησαν ότι για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στα καθήκοντα τους και να εξυπηρετήσουν τους πολίτες, τροποποιούν τα καθήκοντα τους, δείχνοντας ευελιξία και χρησιμοποιώντας δεξιότητες όπως η επικοινωνία και η ενσυναίσθηση τόσο απέναντι στο κοινό, όσο και απέναντι στους συναδέλφους. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του εργαζόμενου ΣΤ:

«Το μυστικό στην επιτυχία είναι η ευελιξία. Αν δεν είσαι ευέλικτος, γιατί μας συμβαίνουν πολλά απρόοπτα, εκεί πρέπει να δώσεις μεγάλη βαρύτητα στην ευελιξία, για να φέρεις το αποτέλεσμα που θέλεις, αλλά πολύ σημαντικό και στην επικοινωνία. Αυτές οι δύο μαγικές λέξεις για εμένα, με έχουν βοηθήσει να φέρνω αποτελέσματα».

Επιπρόσθετα και ο εργαζόμενος Β συμπληρώνει και συμφωνεί κατά βάση με τα παραπάνω λέγοντας ότι:

«Ναι, πολλές φορές τροποποιούμε τα καθήκοντά μας και τα προσαρμόζουμε, προσαρμοζόμαστε εμείς ανάλογα με τις δεξιότητες που έχουμε, με σκοπό να βγει πιο σωστά ολοκληρωμένη η εργασία που μας έχει ανατεθεί».

Πάραυτα, υποστηρίχθηκε από 3 εργαζόμενους, τον Α, Κ, και Λ, ότι δεν αλλάζουν τα καθήκοντα τους, αλλά ουσιαστικά αλλάζουν τον τρόπο που θα τα εκτελέσουν, ώστε να είναι ευέλικτοι και να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα ο εργαζόμενος Κ αναφέρει ότι:

«Τα καθήκοντα περιγράφονται ξεκάθαρα, οπότε σαν πρώτη αρχή οφείλουμε όλοι οι υπάλληλοι να ασκήσουμε στο ελάχιστο τις υποχρεωτικές μας εργασίες σε καθημερινή βάση. Από κει και πέρα εννοείται ότι υπεισέρχεται η προσωπικότητα του καθενός στον τρόπο που διεκπεραιώνει αυτά τα ζητήματα. Τώρα τα καθήκοντα όσον αφορά την επιμέλεια των καθηκόντων του καθενός, επίσης

είναι θέμα του χαρακτήρα και των δεξιοτήτων και της εμπειρίας που αποκτάται με τα χρόνια. Και σε αυτό θα πω ότι είναι σημαντική η εμπειρία. Άρα για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικότερα και για να απαντήσω στην ερώτησή σας, τα καθήκοντά μου δεν μπορώ να τα τροποποιήσω, γιατί είναι πολύ συγκεκριμένα και στοχευμένα με βάση τη γραμμή που δίνεται από την διοίκηση, αλλά ο τρόπος με τον οποίο θα τα εξασκήσω, να χρησιμοποιώ φυσικά τις δεξιότητες του χαρακτήρα μου, ώστε να εξυπηρετήσω τους πολίτες και τους συναδέλφους και να διεκπεραιώσω τις υποχρεώσεις μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα πλαίσια των δυνατοτήτων μου».

Είναι προφανές ότι οι απαντήσεις στο πρώτο ερώτημα οδήγησαν πολύ εύκολα στο δεύτερο ερώτημα, καθώς έγινε αναφορά σε δεξιότητες και ενδιαφέροντα. Η ερώτηση αφορούσε τη διαδικασία εισαγωγής νέων προσεγγίσεων που ταιριάζουν με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, με στόχο πάντα την βελτίωση της απόδοσης στις απαιτήσεις της εργασίας. Όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά σχετικά με την εισαγωγή νέων προσεγγίσεων οι οποίες ταιριάζουν στις δεξιότητες τους, ώστε να βελτιώσουν το αντικείμενο της εργασίας τους, να εξελιχθούν και να ακολουθήσουν την ψηφιακή εξέλιξη, να επικοινωνήσουν τις νέες μεθόδους εκτέλεσης καθηκόντων στους συναδέλφους και να αντιμετωπίσουν τον κάθε πολίτη με ευαισθησία. Όπως αναφέρει ο εργαζόμενος Α:

«Η αλήθεια είναι ότι είναι μονόδρομος το να εισάγεις καινούριες δεξιότητες τις οποίες τις αποκτάς μέσα από συνεχιζόμενη εκπαίδευση και καταλήγουν πάλι στον ίδιο παρονομαστή, στο να νιώθεις ικανοποιημένος από αυτό που προσφέρεις και να είναι ικανοποιημένοι και οι άνθρωποι οι οποίοι λαμβάνουν τις υπηρεσίες σου».

Σημαντική αντίστοιχα είναι και η απάντηση του εργαζόμενου ΣΤ, ο οποίος αναφέρει σχετικά:

«Ρουτίνα, σαν προσωπικότητα δεν μου ταιριάζει. Πάντα όταν θες βρίσκεις δρόμους καινούριους, για να μπορείς να βελτιώνεις το αντικείμενο σου, να έχεις αποτελεσματικότητα και ευελιξία».

Ο εργαζόμενος Κ απάντησε ότι:

«Νέες προσεγγίσεις ναι, τις οποίες προσπαθούμε είναι αλήθεια μέσα και από τις κατακτήσεις που μας δίνεται η δυνατότητα να κάνουμε μέσα από τον εργασιακό μας χώρο, να τις εφαρμόσουμε στα πλαίσια του δυνατού και να τις επικοινωνήσουμε και στους συναδέλφους, γιατί η δουλειά μας είναι συλλογική, οπότε δεν φτάνει μόνο εγώ να αλλάξω τον τρόπο θέασης των προβλημάτων και αντιμετώπισης τους, πρέπει να το κάνει και ο συνάδελφος. Άρα στο μέτρο του δυνατού ζητώ και τη δική τους συγκατάθεση, εντός ή εκτός εισαγωγικών, στον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσουμε, με

καινούριο τρόπο τα προβλήματα, ώστε να λυθούνε πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά, χωρίς να απασχολήσουμε πολύ την υπηρεσία».

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε στην επικοινωνιακή δεξιότητα των εργαζομένων από τους Β, Γ, Η, Ι, την οποία χρησιμοποιούν είτε για να περάσουν πιο άμεσα το μήνυμα που θέλουν και να ολοκληρωθεί πιο γρήγορα το έργο, είτε για να κατανοήσουν καλύτερα τα αιτήματα των πολιτών και να τους εξυπηρετήσουν. Σε αυτή τη δεξιότητα αναφέρθηκε ο εργαζόμενος Β δίνοντας το παρακάτω παράδειγμα:

«Για παράδειγμα στην διασύνδεση με τις άλλες υπηρεσίες, είτε είναι του δήμου, είτε είναι άλλων φορέων, την επικοινωνία προτιμώ να είναι τηλεφωνική, φυσικά θα στείλω το email, αλλά θα κάνω και μια τηλεφωνική επαφή με τον αρμόδιο υπάλληλο, προκειμένου να διευκολυνθεί και να αποπερατωθεί το έργο».

Αλλά και ο εργαζόμενος Ι ανέφερε ότι:

«Ναι, τώρα που το σκέφτομαι σκόπιμα χρησιμοποιώ κάποιες δεξιότητες μου και ίσως κάποιες φορές και ασυναίσθητα, με στόχο να είμαι πιο αποτελεσματικός. Για παράδειγμα στην επικοινωνία μου με το κοινό προσπαθώ να μην είμαι απρόσωπος, να τους προσεγγίζω, ώστε να παίρνω πιο εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζομαι, για να ικανοποιώ τα δικά τους αιτήματα».

2^{ος} Άξονας: Σχέσεις (relationship crafting).

Για την προσαρμογή εργασίας στο επίπεδο των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων των ΟΤΑ, τέθηκαν 2 ερωτήματα, με σκοπό να διαπιστώσουμε το πλαίσιο συνεργασίας των υπαλλήλων, την ενδεχόμενη αλληλεπίδραση, τη διάθεση τους για δημιουργία σχέσεων και κατά πόσο είναι δεκτικοί στην κριτική. Το πρώτο ερώτημα που τέθηκε ήταν κατά πόσο κάνουν προσπάθεια γνωριμίας με τους συναδέλφους, μιλώντας για περισσότερο για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι εργαζόμενοι Α, Β, Γ, Δ, Ε, ΣΤ, Ζ, Θ, Ι, Κ, Λ, συμφώνησαν ότι είναι κύριο μέλημα τους η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους, τόσο τους παλιούς, όσο και τους νεοεισερχόμενους, στο πλαίσιο της ομαδικότητας, της ουσιαστικής επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης και γενικότερα της ομαλής λειτουργίας της επαγγελματικής δραστηριότητας και της υπηρεσίας.

Χαρακτηριστικά ο εργαζόμενος Κ αναφέρει ότι:

«Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι το απόλυτο σκαλοπάτι για να προχωρήσει κανείς στον εργασιακό του βίο. Δεν μπορεί κανείς να εργαστεί σε ένα κλίμα οξύτητας και αντιπαραθέσεων. Άρα το πρώτο

που κάνω είναι να γνωρίσω τους συναδέλφους, να διαισθανθώ και να αισθανθώ τα προβλήματα τους, τις δυσκολίες τους, τις δυστοκίες που αντιμετωπίζουν, τον φόρτο τους, όπου αυτός υπάρχει και την εργασιακή κόπωση που έχουν, με βάση τα χρόνια τους. Βέβαια η κόπωση είναι κάτι πολύ σχετικό και υποκειμενικό για τον καθένα, άρα πάντα καταλήγουμε στο θέμα του χαρακτήρα και στον τρόπο που αντιμετωπίζει κανείς τα πράγματα. Άρα ένας συνάδελφος ο οποίος αισθάνεται ότι θέλει στήριξη, είμαι διατεθειμένη να του την παρέχω. Ένας συνάδελφος ο οποίος θέλει το χρόνο του για να διεκπεραιώσει μια εργασία, εφόσον υπάρχει αυτή η πολυτέλεια επίσης θα έχει τη δυνατότητα να το κάνει, αρκεί το αποτέλεσμα να είναι σωστό και να μην εκθέτει ούτε την υπηρεσία, ούτε τους υπόλοιπους συναδέλφους. Αυτό νομίζω είναι κάτι πολύ σημαντικό που το έχω πάντα στο μυαλό μου».

Επίσης σημαντική είναι και η άποψη του εργαζόμενου Α:

«Οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι είναι επίσης υπάλληλοι πάρα πολλά έτη όπως και εγώ, άρα δεν χρειάζεται να κάνουμε καμία προσπάθεια να γνωριστούμε παρά μόνο να διατηρήσουμε ένα αρμονικό περιβάλλον συνύπαρξης. Όμως σε κάθε νεοεισερχόμενο υπάλληλο φυσικά και υπάρχει η πρόθεση να υπάρχει μία πρώτη επαφή για να οδηγηθούμε σε καλύτερο πλαίσιο συνεργασίας και λειτουργίας της υπηρεσίας μας».

Διαφοροποιημένη απάντηση σε μικρό βαθμό έδωσε ο εργαζόμενος Η, ο οποίος αναφέρει ότι είναι σημαντικό να γνωρίζεις τα ενδιαφέροντα, τις δεξιότητες και να αναδεικνύεις τις ικανότητες των συναδέλφων, αλλά θα πρέπει να υπάρχει κάποια απόσταση που θα φέρει και την επιθυμητή ισορροπία στις σχέσεις. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι:

«Το επίπεδο των σχέσεων είναι πάντα με πολύ λεπτές ισορροπίες, δηλαδή μας αφορά να δουλέψουμε, με αφορά να γνωρίζω καλύτερα να γνωρίζω καλύτερα τον καθένα, έτσι ώστε εκεί να φανεί και το κομμάτι των δεξιοτήτων που έχει ο καθένας και των ενδιαφερόντων του, έτσι ώστε να έχει και αυτός ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εργασία του και να αναδειχθούν οι ικανότητες του και τα ενδιαφέροντα του και να αξιοποιηθούν από την υπηρεσία. Αλλά πρέπει και να κρατείται και μία απόσταση ας πούμε τουλάχιστον σε προσωπικά θέματα και τα λοιπά. Δηλαδή ναι μεν, αλλά σε τι επίπεδο να αναπτυχθεί η σχέση η προσωπική».

Στη δεύτερη ερώτηση τέθηκε το ζήτημα για το αν ζητάνε από τους συναδέλφους την άποψη τους για την απόδοση της δουλειάς τους, αλλά και συμβουλές για προβλήματα που προκύπτουν. Η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησε ότι τους αφορά και δέχονται την κριτική των συναδέλφων σχετικά με την απόδοση τους, αλλά και τις συμβουλές από συναδέλφους που έχουν

περισσότερη εμπειρία, είτε για να αντιμετωπίσουν κάποιες νέες προκλήσεις, είτε για να εξελιχθούν στη δουλειά τους. Από τους εργαζόμενους Β, Γ, Ε, ΣΤ, Ζ, Η, Θ, Ι, Κ, Λ, οι οποίοι συμφώνησαν τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι Κ και ΣΤ υποστήριξαν ότι:

«Θα έλεγα ξανά ότι το αποτέλεσμα μιας δουλειάς είναι συλλογικό, που σημαίνει ότι και εγώ σαν άνθρωπος και με βάση τη δουλειά μου θέλω ένα feed back για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μου. Οπότε κάθε φορά που υπάρχει ένα πρόβλημα για το οποίο θεωρώ ότι θα μου κάνει καλό και η οπτική ενός δεύτερου, ενός τρίτου ανθρώπου, απευθύνομαι σε αυτόν τον άνθρωπο, όχι σε όλους τους συναδέλφους, στοχευμένα σε αυτόν τον άνθρωπο που θεωρώ ότι και θα πει για τις δικές μου κινήσεις αν είναι σωστές ή περιττές και θα μου δώσει μία νέα οπτική των πραγμάτων. Είναι πολύ καλό αυτό και πάντα βασίζομαι στον συνάδελφο». (Κ)

«Το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό και πολλές φορές με τον ρόλο που είχα και τα καθήκοντα στο χώρο δουλειάς, υπήρχαν εποχές που έκανα meeting, συναντήσεις μία φορά και δύο φορές την εβδομάδα, για να βελτιώσουμε την ποιότητα της δουλειάς μας. Δέχομαι την κριτική των συναδέλφων, το θεωρώ πολύ σημαντικό και ζητώ τη γνώμη τους. Γιατί ένα μυαλό λειτουργεί τελείως διαφορετικά με δέκα μυαλά και δέκα διαφορετικές απόψεις». (ΣΤ)

Οι εργαζόμενοι Α και Δ απάντησαν ότι δεν ζητάνε συμβουλές σε ό,τι αφορά το αντικείμενο της ειδικότητάς τους, αλλά για παράλληλα καθήκοντα που τους αναθέτει η υπηρεσία. Δέχονται όμως από έμπειρους συναδέλφους με τους οποίους νιώθουν οικειότητα συμβουλές για να ολοκληρώσουν κάποια έργα. Συγκεκριμένα ο εργαζόμενος Α απάντησε ότι:

«Στο κομμάτι της ειδικότητάς μου είναι πάρα πολύ δύσκολο να ζητήσω γνώμη συναδέλφων, γιατί δεν υπάρχει κάποιος άλλος που να έχει την ίδια ειδικότητα, όμως στο κομμάτι των διοικητικών καθηκόντων που μου αναθέτουν κατά καιρούς, φυσικά και επιλέγω να ζητήσω βοήθεια, δεν σκέφτομαι να μπω στη διαδικασία να λύσω κάτι για το οποίο δεν έχω την πρέπουσα γνώση και επιλέγω να επικοινωνώ με συναδέλφους με τους οποίους νιώθω οικειότητα και γνωρίζω ότι μπορούν να μου διαθέσουν χρόνο και γνώση για να διεκπεραιώσω τα καθήκοντά μου».

3^{ος} Αξονας: Νοοτροπία (cognitive crafting)

Ο τρίτος τύπος της προσαρμογής εργασίας αφορά την νοοτροπία των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους και κυρίως την προσπάθεια να δώσουν περισσότερο νόημα στην καθημερινότητά τους και να μην θεωρούν ότι πρόκειται για μία μονότονη απασχόληση (Wrzesniewski et al., 2001). Με σκοπό να αντιληφθούμε την νοοτροπία των εργαζομένων στους

Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, θέσαμε 2 ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα που τέθηκε ήταν εάν προσφέρονται στην πραγματοποίηση ενός ενδιαφέροντος έργου εξ αρχής. Οι απαντήσεις εν γένει ήταν θετικές, με τους εργαζόμενους ΣΤ, Ζ, Η, Ι και Λ να συμφωνούν απόλυτα ότι είναι πάντα θετικοί στην προσφορά και στη συνεργασία και σε οτιδήποτε καινούριο που τους προσφέρει νέες εμπειρίες και δεξιότητες. Ο εργαζόμενος ΣΤ αναφέρει πιο συγκεκριμένα ότι:

«Πάντα. Ήμωνα σαν άτομο, από την αρχή της καριέρας μου, πολύ ανοιχτή στις νέες προκλήσεις και τις στήριζα. Ήμουν της άποψης ας το δοκιμάσω και ας το χάσω, παρά να μην δοκιμάζω καινούρια πράγματα στο χώρο δουλειάς, καινούριες ιδέες».

Ο εργαζόμενος Β ενώ δήλωσε ότι προσφέρεται σε καινούρια έργα, έθεσε όμως ως κριτήριο που παίζει σημαντικό ρόλο το θέμα της συνεργασίας. Συγκεκριμένα απάντησε ότι:

«Ναι προσφέρομαι σαν συνεργάτης του έργου, σημαντικό ρόλο όμως παίζει για εμένα και ο συνεργάτης που θα κληθώ να συνεργαστώ μαζί του .Αν νομίζω ότι θα έχω καλή συνεργασία και με ενδιαφέρει το έργο ,ναι , αλλά αν νομίζω ότι δεν θα έχω καλή συνεργασία και το αποτέλεσμα δεν θα είναι αυτό που είναι το επιθυμητό, δεν θα προσφερθώ».

Επίσης ο εργαζόμενος Κ κατέθεσε τον προβληματισμό του, ότι ενώ έχει τη διάθεση για καινούρια έργα, τον αφορά η ικανότητα του να τα διεκπεραιώσει και να μπορεί να διαθέσει χρόνο. Όπως είπε:

«Θα απαντήσω θετικά σε αυτό το κομμάτι, αρκεί να αισθάνομαι ότι μπορώ να διεκπεραιώσω το οποιοδήποτε, ένα μικρό ή μεγάλο κομμάτι στο συγκεκριμένο έργο, χωρίς να δημιουργήσω προβλήματα στην υλοποίηση του και χωρίς, έστω και άθελα μου, να το τρενάρω χρονικά ή διοικητικά. Άρα ναι το θέμα των προθέσεων υπάρχει, επειδή όμως τα έργα και οι εργασίες δεν διεκπεραιώνονται με βάση την πρόθεση, πάντα αξιολογώ και τις δυνατότητες μου, για να δω σε ποιο βαθμό μπορώ να συνεισφέρω ουσιαστικά και πραγματικά. Γιατί δεν δηλώνω μόνο παρών και μετά αποχωρώ, είμαι παρών, αλλά είμαι παρών σε αυτά τα πράγματα τα οποία αισθάνομαι ότι πατάω καλά και μπορώ να τα φέρω εις πέρας σωστά, άμεσα και αποτελεσματικά».

Οι εργαζόμενοι Γ, Δ, Ε και Θ προέβαλαν πρωταρχικά το ζήτημα του χρόνου, για να μπουν στη διαδικασία να προσφερθούν ως συνεργάτες. Όπως αναφέρει ο εργαζόμενος Δ:

«Εξαρτάται από την περίοδο, αν έχω πολύ δουλειά, ίσως όχι. Αλλά αν είμαι ..., γιατί όλες οι περίοδοι δεν είναι ίδιες, δεν είμαστε πάντα πεισμένοι, παρόλα αυτά αν είναι σε περίοδο που είμαι χαλαρή, φυσικά και με ενδιαφέρει να ασχοληθώ, να μάθω νέα πράγματα και να γίνω καλύτερη».

Τέλος και ο εργαζόμενος Α είχε κάποιο προβληματισμό, ότι συνήθως τα νέα έργα δεν αφορούν την ειδικότητα του, οπότε και δεν προσφέρεται, εκτός εάν του το επιβάλλουν κατά κάποιο τρόπο. Πιο συγκεκριμένα απάντησε ότι:

«Φυσικά, μπορώ να ανακαλέσω πάρα πολλές φορές που έχει έρθει κάποιο καινούριο έργο στην υπηρεσία που άπτεται των ενδιαφερόντων μου και έχω προσφερθεί να συμμετέχω στην ομάδα. Όμως τις περισσότερες φορές ακριβώς επειδή τα καινούρια έργα που έρχονται στην υπηρεσία δεν αφορούν καθόλου το δικό μου κομμάτι ενδιαφέροντος, συνήθως δεν προσφέρομαι, μπαίνω όμως σε διαδικασία να ακολουθήσω, γιατί μου ζητείται υπηρεσιακά».

Το δεύτερο ερώτημα που αφορούσε την νοοτροπία των εργαζομένων, εστίασε στην «εκμετάλλευση» του ελεύθερου χρόνου στη δουλειά, ως ευκαιρία για νέα έργα. Μάλιστα στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφέραμε και την επιπλέον αμοιβή, για να διαπιστώσουμε εάν αποτελεί κίνητρο για εκείνους. Στο συγκεκριμένο ερώτημα διακρίναμε μία ποικιλία απαντήσεων. Κάποιοι απάντησαν ότι κινούνται έχοντας ως κίνητρο το προσωπικό όφελος, άλλοι το όφελος της ομάδας, άλλοι το όφελος της υπηρεσίας, άλλοι συνδυαστικά ενεργούν για την προσωπική τους ευημερία, αλλά και την καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας και κάποιοι τόνισαν ότι σπανίως υπάρχει ελεύθερος χρόνος. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, δηλαδή ο Β, Δ, Ε, ΣΤ, Ζ και Θ απάντησαν θετικά, ότι δηλαδή στον ελεύθερο χρόνο που ενδεχομένως να υπάρξει κάποιες μέρες, τους ενδιαφέρει και ασχολούνται με επιπλέον εργασίες, με στόχο την προσωπική τους εξέλιξη και ευημερία, να μην πλήττουν και δεν αμείβονται με επιπλέον μισθό για αυτό. Χαρακτηριστικές απαντήσεις έδωσαν οι εργαζόμενοι Β και Ε αντίστοιχα:

«Έχει γίνει αρκετές φορές, τώρα που το κουβεντιάζουμε αυτό και ναί κάθε καινούριο έργο, νομίζω ότι μου δίνει και μία ενέργεια, γιατί είναι κάτι καινούριο, ανοίγονται άλλες προοπτικές, άλλες πτυχές, οπότε αυτό μου δίνει ενέργεια»(Β).

«Ναι το βλέπω σαν ευκαιρία και θέλω να μαθαίνω συνέχεια καινούρια πράγματα και να μπορώ να καταφέρνω να τα φέρνω εις πέρας. Εννοείται ότι δεν λαμβάνω επιπλέον μισθό για τίποτε άλλο» (Ε).

Ο εργαζόμενος Η παρουσίασε μία διαφορετική προσέγγιση, καθώς εστίασε στη δυνατότητα της ομάδας για προετοιμασία μελλοντικών project, που θα αξιοποιήσει τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα απάντησε ότι:

«Νομίζω ότι πάντα... αυτό κολλάει καλύτερα και με το πόσο γνωρίζεις τους ανθρώπους που δουλεύετε μαζί, τη συνεργασία. Δηλαδή αν μία φάση π.χ. καλοκαίρι που είναι χαλαρή περίοδος, είμαστε πιο χαλαρά και σαν ομάδα, γιατί αν είναι δεν θα είμαι μόνο εγώ θα αφορά και άλλα μέλη της ομάδας, σαφώς εκεί μπαίνεις σε συζήτηση της ομάδας ή μπορεί να το θέσω και εγώ, να κάνουμε και αυτό. Δηλαδή να μας έρθουν κάποιες ιδέες για project που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούνε στο επόμενο διάστημα, κάποια προεργασία. Γιατί όταν είμαστε πεισμένοι με τον όγκο της δουλειάς, δηλαδή ότι πρέπει να γίνει αυτό, ότι πρέπει να το καταθέσω, έχω προθεσμία να στείλω την απάντηση εκεί, εκεί δεν έχεις δημιουργικό χρόνο να σκεφτείς για πράγματα. Η άμα σου πούνε έλα στο meeting και κατέθεσε τις προτάσεις σου, υπό πίεση χρόνου δεν βγαίνει. Δηλαδή μία καλή ιδέα είναι όταν αυτό θα προκύψει μέσα από μία συζήτηση, γιατί κάτι θα πει ο ένας, κάτι θα πει ο άλλος και στο τέλος θα διαμορφωθεί κάτι. Και αυτό θέλει και μία χαλαρότητα και μία εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων να μπορούν να εκφραστούνε ελεύθερα. Δηλαδή να μην φοβηθεί κάποιος να εκφράσει την άποψη του, γιατί ακόμα και σε εισαγωγικά χαζό να φαίνεται κάτι, μπορεί μέσα από τη συζήτηση και το πώς θα διαμορφωθεί να προκύψει κάτι πάρα πολύ καλό, πολύ ενδιαφέρον. Οπότε σε μία φάση που μπορεί να φαίνεται λίγο πιο χαλαρή, από την άλλη είναι και μία περίοδος για να βγούνε και πράγματα και προτάσεις και ανάλογα με τα ενδιαφέροντα των ατόμων που αποτελούν την ομάδα, που να τρέξει το επόμενο διάστημα».

Ο εργαζόμενος Γ μίλησε ξεκάθαρα ότι μπαίνει σε τέτοιες διαδικασίες, όταν πρόκειται για το όφελος της υπηρεσίας. Δηλαδή πολύ απλά απάντησε ότι:

«Ναι κάποιες φορές και ειδικά αν είναι προς όφελος της υπηρεσίας σίγουρα».

Για τη διεκπεραίωση μελλοντικών υποθέσεων, αλλά και κριτική των πεπραγμένων μίλησε ο εργαζόμενος Κ, σε μέρες που υπάρχει ελεύθερος χρόνος. Έδωσε έμφαση στην αξία της διαδικασίας της κριτικής, ώστε να διαπιστώνονται τυχόν αδυναμίες και έτσι μελλοντικά να ολοκληρώνονται με καλύτερες μεθόδους τα έργα και να μην χάνεται πολύτιμος χρόνος. Όπως είπε πιο συγκεκριμένα:

« Όταν έχω αυτό το περιθώριο στη δουλειά, η αλήθεια είναι ότι αυτό που κάνω είναι να διεκπεραιώνω τις υποθέσεις οι οποίες χρονικά μπορεί να έπονται, οι οποίες θα έχω να τις κάνω σε δεύτερο χρόνο. Αλλά εφόσον υπάρχει αυτή τη στιγμή το περιθώριο, τις φέρνω τώρα και τις τελειώνω. Γιατί θέλω να έχω στο μυαλό μου, ότι ανά πάσα ώρα μπορεί να συμβεί οτιδήποτε έκτακτο, να έχω λοιπόν το περιθώριο να το διεκπεραιώσω. Άρα το κενό στη δουλειά το βλέπω σαν ευκαιρία να διεκπεραιώσω τα πράγματα τα οποία έχω σίγουρα στο μυαλό μου. Τώρα αν θα ξεκινήσω νέα έργα και επιπλέον εργασίες, αυτό το νέα έργα θα έλεγα ότι θα μπορούσα να οργανώσω καλύτερα και με άλλο τρόπο να δω τα έργα τα οποία έχω κάνει ήδη. Ούτως ώστε να δω τα λάθη, αυτό είναι πολύ καλό, το είδα στην πορεία, βλέποντας δουλειές οι οποίες έχουν γίνει, τα έγγραφα, τον τρόπο που αυτό διεκπεραιώθηκε, διαπιστώνω λίγο τις αδυναμίες, γιατί σε εμάς τα έργα μας επαναλαμβάνονται και οι δράσεις μας. Οπότε θεωρώ ότι αυτό είναι ένα κομμάτι, νομίζω λέγεται μεταγνώση, ούτως ώστε την επόμενη φορά που πρέπει να το υλοποιήσουμε να έχω εντοπίσει κατά το δυνατόν τις αδυναμίες και τα περιττά πράγματα ου ενδεχομένως είχαν γίνει ή να συμπτύξω τη διαδικασία για να κερδίσουμε χρόνο και εργασιακό κόπο και των συναδέλφων και των υπολοίπων υπηρεσιών».

Για οργάνωση του υπάρχοντος υλικού και για φόρτο εργασίας μίλησαν οι εργαζόμενοι Ι και Α, με τη διαφορά ότι ο πρώτος συμπλήρωσε πως μπορεί να προκύψουν και νέες ιδέες, ενώ ο δεύτερος μας μίλησε για την αυτοφροντίδα στη σπάνια περίπτωση που θα υπάρξει ελεύθερος χρόνος λόγω της ειδικότητας. Πιο συγκεκριμένα απάντησαν ότι:

«Αρχικά, όπως άλλωστε σας έχω πει ήδη δηλαδή, υπάρχει συνήθως αρκετά μεγάλος φόρτος εργασίας, αλλά τις μέρες, καλύτερα να πω τις ώρες που ενδέχεται να έχω κενό, προσπαθώ κυρίως να οργανώσω καλύτερα το υπάρχον υλικό μου και κατά τη διάρκεια αυτής της εργασίας, πολλές φορές προκύπτουν ιδέες για νέα έργα και νέες προτάσεις» (Ι).

«Βέβαια το σενάριο του να υπάρχει μία μέρα που να έχουμε αρκετά κενά δεν έχει υπάρξει, τουλάχιστον τα τελευταία χρόνια, τουλάχιστον το κομμάτι της ψυχολογικής υποστήριξης έχει πολύ μεγάλη ζήτηση στους δήμους, ακριβώς επειδή είναι εντελώς δωρεάν και υπάρχουν μεγάλες αναμονές στα νοσοκομειακά κέντρα. Αν όμως υποθετικά θα μπορούσα να έχω χρόνο χωρίς καθήκοντα, θα σας έλεγα ειλικρινά ότι θα χρησιμοποιούσα αυτό το χρόνο για αυτοφροντίδα και για

να οργανώσω καλύτερα τα πράγματα που ήδη κάνω, παρά να αναλάβω καινούρια καθήκοντα» (Α).

Στο μεγάλο φόρτο εργασίας αναφέρθηκε και ο εργαζόμενος Λ, αλλά χρησιμοποίησε την φράση «όταν αγαπάς αυτό που κάνεις», προσδιορίζοντας το όπως φαίνεται παρακάτω στην απάντηση του ως κίνητρο:

«Εντάξει, σίγουρα δεν υπάρχει πολύς χρόνος για να γίνουν κάποια πράγματα εκτός του προγράμματος της εργασίας μας, αλλά σίγουρα όταν κάνεις κάτι που αγαπάς και σε ενδιαφέρει, η εξέλιξη δεν παίζει ρόλο αν πληρωθείς. Φυσικά δεν γίνονται όλα για τα χρήματα».

4.1.4 Θεματική Ενότητα: Προσαρμογή Εργασίας- Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση.

Πολλά χρόνια πριν, ο Warr (1987), μίλησε για «ψυχολογική ευεξία» στον εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα όπως υποστήριξαν οι Salmen et al. (2021), η διαδικασία του «job crafting» και η ευελιξία του οργανισμού μπορεί να είναι η σωστή στρατηγική διαχείρισης της αβεβαιότητας. Παράλληλα οι Singh et al. (2021) απέδειξαν ότι: «μία από τις θετικές συνέπειες της προσαρμογής εργασίας είναι η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων», η οποία απασχόλησε πολλούς μελετητές από τη δεκαετία του 1990. Στη συγκεκριμένη θεματική ενότητα, τα 2 ερωτήματα που τέθηκαν είχαν ως στόχο να εντοπίσουμε τη σχέση της προσαρμογής εργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση και κατά πόσο απασχολούν αυτές οι έννοιες τους εργαζόμενους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το πρώτο ερώτημα αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν εάν αλλάζουν τον τρόπο που εργάζονται, με σκοπό να είναι πιο ευχάριστος και να ωφελεί την συνολική τους ευημερία. Οι απαντήσεις έχοντας κοινό παρονομαστή το ενδιαφέρον των εργαζομένων να διαμορφώσουν την καθημερινότητά τους, ώστε να είναι πιο ευχάριστη, μίλησαν για καλή ψυχολογία σε συνδυασμό με καλό αποτέλεσμα, για εργασιακό στρες, επαγγελματική εξουθένωση, αλλά και εργασιακή ικανοποίηση. Μελετώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν, οι εργαζόμενοι Β, Γ, Δ, Ε, ΣΤ, Ζ και Λ, ανέφεραν ότι αποτελεί προτεραιότητα τους να προσαρμόζουν τη δουλειά τους ώστε να είναι πιο ευχάριστη, να μην βιώνουν έντονο στρες, να εργάζονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον και να επιτυγχάνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Χαρακτηριστικά ο εργαζόμενος Γ απάντησε ότι:

«Σίγουρα, γιατί αυτό βοηθάει και στη καλή ψυχολογία και η καλή ψυχολογία σε συνδυασμό με την καλύτερη απόδοση, ωφελεί όλους και εμένα προσωπικά και τον Οργανισμό που εργάζομαι».

Στην αποφυγή της εργασιακής εξουθένωσης αναφέρθηκε ο εργαζόμενος Ι, λέγοντας ότι:

«Φυσικά, αυτό είναι αυτονόητο θα έλεγα. Όταν έχεις πολλές εργασίες να διεκπεραιώσεις, προσπαθείς να βρεις τρόπους ώστε να αποβάλεις το άγχος σου και να κάνεις τη δουλειά σου πιο ευχάριστη. Φροντίζω να διατηρώ την ψυχική, αλλά και την σωματική μου υγεία σε καλή κατάσταση, ώστε να μπορώ να εξυπηρετήσω και καλύτερα τους πολίτες και να μην οδηγηθώ σε αυτό που λέμε επαγγελματική εξουθένωση».

Από την απάντηση του εργαζόμενου Κ γίνεται αντιληπτό ότι η διαδικασία να προσπαθεί να βρίσκει τρόπους διεκπεραίωσης των καθηκόντων με αμεσότητα, καταλήγει να προσφέρει ευχαρίστηση και εργασιακή ικανοποίηση, διευκρινίζοντας στο τέλος ότι δεν είναι πάντα εφικτό. Συγκεκριμένα στην απάντηση του αναφέρει ότι:

*«Η αλήθεια είναι ότι αυτό δεν είναι πάντα εφικτό να τα κάνουμε τα έγγραφα πιο ευχάριστα για παράδειγμα ή να έχουμε μία τηλεφωνική επικοινωνία και να την κάνουμε πιο ευχάριστη. Βέβαια τώρα που το σκέφτομαι μία τηλεφωνική επικοινωνία με έναν φορέα, με έναν συνάδελφο, με μία υπηρεσία, πάλι με βάση τον χαρακτήρα του καθενός μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Η αλήθεια είναι ότι πάντα επιλέγω να ξεκινήσω αυτή τη δουλειά με τον πλέον ευγενικό τρόπο, να είμαι ευπροσήγορη απέναντι τους και να τους εξηγώ με όλες τις λεπτομέρειες τι ακριβώς θέλω, ούτως ώστε αμέσως οι άνθρωποι να κατανοούν τι ζητάω από αυτούς για να μην τους κουράζω. Θεωρώ ότι αυτό καταλήγει και σε δικό μου όφελος, αν καταλαβαίνω καλά το νόημα της ερώτησης, γιατί πραγματικά εξοικονομούμε χρόνο και αυτά τα οποία παίρνω σαν επιπλέον εργασίες, *feed back* από αυτούς, ή οποιοδήποτε έγγραφο ή απάντηση είναι στοχευμένη και έτσι δεν ταλαιπωρούμαστε με περιττά έγγραφα, με περιττές διαδικασίες και αυτό όντως καταλήγει για μένα να γίνεται η δουλειά μου, όχι πιο εύκολα, πιο εύστοχα ίσως θα έπρεπε να πω, να γίνει πιο εύστοχη. Και φυσικά και είναι και πιο ευχάριστη, γιατί όταν ολοκληρώνεται η δουλειά φυσικά και παίρνω ικανοποίηση από τη διεκπεραίωση της δουλειάς, από την αμεσότητα της διεκπεραίωσης, από το ότι γλύτωσα από τόσο κόπο, ότι γλύτωσα χρόνο, ότι δεν ταλαιπώρησα τους συναδέλφους. Φυσικά και*

και αυτό είναι ευχάριστο για εμένα και πραγματικά παίρνω ικανοποίηση με αυτόν τον τρόπο. Όταν καταφέρνει βέβαια να λειτουργήσει, δεν είναι πάντα εφικτό».

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η απάντηση του εργαζόμενου Α, ο οποίος αναφέρει συγκεκριμένους τρόπους που χρησιμοποιεί για να κάνει πιο ευχάριστη την καθημερινότητα του, δηλαδή:

«Καταλαβαίνω τι λέτε, ο μόνος τρόπος που μπορώ να σκεφτώ είναι ότι εστιάζω αποκλειστικά και μόνο στο κομμάτι της ειδικότητας μου και στο όφελος που μπορεί να έχει ο κάθε ωφελούμενος που ζητάει τη δική μου στήριξη και ένας ακόμη τρόπος που μπορώ να σκεφτώ είναι η σύντομη επικοινωνία με συναδέλφους, με τους οποίους όπως σας προείπα νιώθω μία οικειότητα και έχουμε μοιραστεί αρκετά χρόνια εμπειρίας, που δεν ανήκουν απαραίτητα στη δική μου ειδικότητα, με τους οποίους μπορώ να μοιραστώ το φόρτο της εργασίας μου, νιώθω ότι θα με καταλάβουν και έτσι να αποφορτιστώ και να συνεχίσω το υπόλοιπο της ημέρας μου».

Αξίζει να αναφερθούμε στην απάντηση του εργαζόμενου Η, ο οποίος αρχικά διέκοψε λόγω συναισθηματικής φόρτισης και στη συνέχεια, ενώ προχώρησα στην επόμενη ερώτηση συνέχισε την απάντηση του, η οποία ουσιαστικά αναφερόταν στο γεγονός ότι ο κάθε εργαζόμενος προσαρμόζει τελικά τον τρόπο που εργάζεται σύμφωνα με την προσωπικότητα του και στο βαθμό που μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της δουλειάς. Παραθέτοντας παρακάτω την απάντηση του, βλέπουμε τα δύο σκέλη αυτής:

«Νομίζω ότι ο καθένας το προσαρμόζει στο επίπεδο που μπορεί να ανταπεξέλθει. (διακοπή λόγω συναισθηματικής φόρτισης)....

Και τώρα αυτό που έλεγες πριν, κατά πόσο προσαρμόζεις την εργασία, ώστε να είναι πιο ευχάριστη, νομίζω ότι κάθε φορά, δεν ξέρω τελικά πώς το κάνω αυτό το πράγμα και αν είναι καλό ή κακό, αλλά νομίζω και ο καθένας το κάνει με τον τρόπο του, προσαρμόζει τη δουλειά σε αυτό που είναι. Η ο καθένας κάνει το ίδιο πράγμα, επειδή ακριβώς είμαστε σε μια δουλειά που έχει να κάνει με κοινωνικά θέματα, με ανθρώπους, ο καθένας το κάνει έτσι, με τον τρόπο που είναι πιο κοντά στην ψυχή του, στην προσωπικότητα του, στις δεξιότητες του και με αυτόν τον τρόπο να είναι και πιο ευχάριστο για εμένα. Γιατί αν μπει κάποιος σε ένα καλούπι αλλοιού να κάνει κάτι, να προσφέρει κάτι, κάπως περιορίζετε, είναι καλοπυωμένος κάπως. Και δεν θα πετύχει και θα είναι πιο δυστυχής και ο ίδιος. Αν εσύ αυτό που πρέπει να κάνεις, ένα είναι πρώτα να αντιληφθείς

τι πρέπει να κάνεις και από εκεί και πέρα να το ενσωματώσεις κάπως μέσα σου και να βγαίνει με έναν τρόπο που θα είναι και αυτό που πρέπει να γίνει και να είναι η ψυχή σου καλά. Οπότε να είναι και πρακτικά και η εργασία σου να είναι πιο ευχάριστη για εσένα. Δηλαδή στο να βρίσκεις νόημα μέσα σε αυτό που κάνεις».

Στον εργαζόμενο Θ έθεσα περαιτέρω ερωτήσεις, καθώς αρχικά εξέφρασε τη δυσαρέσκεια ότι η εργασία του επηρεάζει αρνητικά την προσωπική του ζωή και ότι πολλές φορές βιώνει έντονο εργασιακό στρες. Δεν έχει παραιτηθεί βέβαια από την προσπάθεια να κάνει τη δουλειά του πιο ευχάριστα. Αξίζει να διακρίνουμε την κόπωση του στον παρακάτω διάλογο:

«Θ: Δυστυχώς δεν έχω καταφέρει, δεν έχω έρθει ακόμη σε αυτό το επίπεδο, να μπορέσω δηλαδή να μην με επηρεάζει στην προσωπική μου ζωή η εργασία. Πολλές φορές επιβαρύνετε και η ψυχική και η σωματική μου υγεία, αλλά αυτό είναι στην ιδιοσυγκρασία του κάθε ανθρώπου πιστεύω.

ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ: Βιώνετε δηλαδή αυτό που λέμε το εργασιακό στρες αρκετά;

Θ: Ναι, ναι το βιώνω, με κάποιες φορές να είναι πολύ έντονο, λόγω των πολλών διαφορετικών αρμοδιοτήτων μου και των έκτακτων αναγκών.

ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ: Οπότε δύσκολα να κάνετε τη δουλειά σας πιο ευχάριστα ας πούμε, προσπαθείτε τουλάχιστον;

Θ: Προσπαθούμε βέβαια. Σας είπα υπάρχει αυτή η αλληλεγγύη μεταξύ των συναδέλφων και προσπαθούμε να υπάρχει το ευχάριστο περιβάλλον τουλάχιστον».

Την εργασιακή δέσμευση προσπάθησα να διακρίνω με την τελευταία ερώτηση, η οποία αφορούσε τη διαδικασία συνειδητοποίησης από τους εργαζόμενους στους ΟΤΑ ότι προσφέρουν στον Οργανισμό, αλλά και στην ευρύτερη κοινωνία, ώστε να νιώθουν και τη δέσμευση. Ουσιαστικά οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι βιώνοντας την εργασιακή ικανοποίηση, έρχεται ως επακόλουθο και η εργασιακή δέσμευση. Κάποιοι εργαζόμενοι και συγκεκριμένα οι Α, Ζ, Η, Κ και Λ, δήλωσαν ότι οι ίδιοι οι πολίτες τους υπενθυμίζουν πόσο σημαντικό είναι το έργο που προσφέρουν, οπότε δεν χρειάζεται να το κάνουν οι ίδιοι. Αυτό ακριβώς αναφέρει ο εργαζόμενος Η στην απάντησή του:

«Αυτός είναι και ένας κύριος άξονας που κινείσαι, δηλαδή όταν κάνεις κάτι ακριβώς γιατί λες ότι θέλω να προσφέρω κάτι στην τοπική κοινότητα, στους ανθρώπους που έρχονται εδώ σε εμάς. Δουλεύεις με βάση αυτό. Γιατί αλλιώς αν είναι απλώς να διεκπεραιώνεις κάτι, δεν έχεις και καμιά ηθική ικανοποίηση ως προς το διοικητικό, λογιστικό κομμάτι. Το άλλο επειδή το βλέπεις στους ανθρώπους περισσότερο, εκεί νομίζω είναι η ικανοποίηση. Μέχρι τώρα θεωρώ ότι, επειδή έχω

αλλάζει και διάφορα πόστα σε αυτό, νομίζω ότι πάνω κάτω το καταφέρνω. Αυτό που θέλω να περάσω, που δεν ξέρω αν το καταφέρνω πάντα είναι να περάσει και στους άλλους αυτό. Δηλαδή και ο καθένας μέσα σε ένα αντικείμενο δουλειάς, να βρίσκει κάτι, ένα κομμάτι του εαυτού του που να τον αγγίζει και να τον ικανοποιεί. Είναι αυτό που λέμε περνάς οχτώ ώρες την ημέρα στην εργασία, δεν είναι να το κάνεις ούτε αγγαρεία, ούτε γιατί πρέπει να το κάνεις για να πληρωθείς, ούτε γιατί οφείλεις ας πούμε σε όποιον. Πρέπει να το κάνεις, να το χαιρέσαι αυτό που κάνεις. Δηλαδή λίγο να σε γεμίζει και εσένα και σαν άνθρωπο, αλλιώς δεν έχει νόημα. Δηλαδή και εγώ προσπαθώ κάθε φορά σε αυτό που κάνω να βρίσκω κάτι που να με αγγίζει και να πω ναι είμαι χρήσιμη ας πούμε. Δίνω ένα δικό μου τόνο σε αυτό. Ας πούμε παίρνω μία ικανοποίηση από τους ανθρώπους, αλλά αυτό προσπαθώ να το περάσω και στους συναδέλφους. Δηλαδή μέσα σε όλα αυτά που πρέπει να κάνουν, να κάνουν και κάτι που αγαπάνε, που το θέλει η ψυχή τους ας πούμε».

Οι εργαζόμενοι Β, Ε και Ι δηλώνουν ότι όταν ολοκληρώνεται ένα έργο, τότε συνειδητοποιούν την προσφορά τους στον Οργανισμό και στους πολίτες. Η απάντηση του εργαζόμενου Β εστιάζει ακριβώς σε αυτό:

«Η αλήθεια είναι ότι σκόπιμα δεν το κάνω, όμως αυτό έρχεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, όταν τελειώνει μία συναλλαγή με τον δημότη, με τον πολίτη ή όταν τελειώνει ένα άλλο έργο διοικητικό ή μία εκδήλωση ας πούμε, αυτή την επαγγελματική ικανοποίηση την νιώθω και ότι προσφέραμε και κάτι στην κοινωνία και βγήκε σωστά το έργο».

Ότι η εργασία τους αποτελεί λειτούργημα και για τον λόγο αυτό μπαίνουν στη θέση του πολίτη, απάντησαν οι εργαζόμενοι Γ, Θ και Δ. Χαρακτηριστικά ο Γ αναφέρει ότι:

«Κάποιες φορές, γιατί αυτό έχει σχέση και με την συνεισφορά στην ευρύτερη κοινωνία, μέσω της εξυπηρέτησης των πολιτών, είναι ένα είδος λειτουργήματος πολλές φορές αυτό που κάνουμε. Σίγουρα έχει σχέση και με το πόσο αποδοτικός είναι ο Οργανισμός, η υπηρεσία στην οποία εργαζόμαστε και πώς φαίνεται προς τα έξω, στο κοινό. Οπότε κάποιες φορές σίγουρα το βιώνεις και το σκέφτεσαι. Γιατί έτσι θα εξελιχθείς και εσύ καλύτερα και αυτό που προσφέρεις».

Ο εργαζόμενος ΣΤ απαντώντας θετικά ότι υπενθυμίζει στον εαυτό του και μάλιστα αποτελεί κομμάτι της ζωής του η προσφορά, αναφέρθηκε και στη συναισθηματική δέσμευση που νιώθει για τη δουλειά του. Πιο συγκεκριμένα είπε ότι:

«ΣΤ: Όχι μόνο το υπενθυμίζω, το θεωρώ κομμάτι της ζωής μου το χώρο δουλειάς και της προσφοράς, γιατί με αυτό τον τρόπο νιώθω εγώ μεγαλύτερη ικανοποίηση για το αντικείμενο που μου έχουν αναθέσει. Το θεωρώ αυτονόητο ότι πρέπει να δίνουμε πράγματα και να εξυπηρετούμε τους δημότες, τους ανθρώπους, το κοινό γενικά, γιατί στη ζωή δεν είναι τίποτα τυχαίο.

ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ: Αυτό το πρέπει που βάλατε, άρα σημαίνει ότι νιώθετε δεσμευμένη στη δουλειά σας;

ΣΤ: Συναισθηματικά. Προσωπικό είναι το θέμα αυτό, γενικά στη δουλειά μου δύο σημαντικά κομμάτια είχα στο μυαλό μου, και σαν χαρακτήρας. Συνέπεια και υπευθυνότητα. Όπου αυτά τα δύο κομμάτια αυθόρμητα με οδηγούσαν να μπορώ να εξυπηρετώ όσο το δυνατόν καλύτερα και να ικανοποιώ τους ανθρώπους που ερχόμουν σε επαφή στον εργασιακό μου χώρο».

4.2 Πίνακες – Κωδικοποίηση.

Έχοντας ως στόχο την πιο συνοπτική παρουσίαση της παραπάνω παρουσίασης και ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, προβήκαμε στη δημιουργία πινάκων ανά θεματική ενότητα και ανά ερευνητικό ερώτημα. Στους συγκεκριμένους πίνακες πραγματοποιήθηκε και η κωδικοποίηση των δεδομένων. Σύμφωνα με τους Braun & Clarke (2012): « οι κωδικοί αποδίδουν και ονοματίζουν ένα χαρακτηριστικό (μια μονάδα νοήματος) που αναγνωρίζει ο ερευνητής σε κάποιο τμήμα των δεδομένων του (π.χ. σε ένα απόσπασμα του μετεγγραμμένου κειμένου μιας συνέντευξης) και φαίνεται να είναι σημαντικό για την απάντηση των ερευνητικών του ερωτημάτων. Ο ερευνητής μαρκάρει το συγκεκριμένο απόσπασμα και το αντιστοιχίζει με τον συγκεκριμένο εννοιολογικό προσδιορισμό (κωδικό) ». Αυτοί οι κωδικοί μπορεί να δημιουργούνται με την περιγραφή του εμφανούς περιεχομένου των δεδομένων (περιγραφικού τύπου) ή με την βαθύτερη ερμηνεία του νοήματος των δεδομένων που διαβάζει ο ερευνητής (ερμηνευτικού τύπου) (Τσιώλης, 2018).

Στη συνέχεια παραθέτουμε τους πίνακες με τους κωδικούς που επιλέξαμε να είναι ερμηνευτικού τύπου, για να μας οδηγήσουν στη συνέχεια στους εννοιολογικούς πίνακες - χάρτες, ώστε να ολοκληρωθεί και να γίνει πιο συγκεκριμένη η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Παρατηρείται ότι στους πίνακες και συγκεκριμένα στα κείμενα, υπάρχουν υπογραμμισμένα και με διαφορετικό χρώμα επισήμανσης κειμένου, τα αποσπάσματα που αποτελούν μία ουσιαστική μονάδα νοήματος για τον ερευνητή. Επιπρόσθετα, στους κωδικούς αλλάζει η αρίθμηση, παραπέμποντας στην ανάλυση και διαφοροποίηση των δεδομένων μας και πιο συγκεκριμένα:

- Συγκλίσεις των δεδομένων της έρευνας (1).

- Διαφορετικές οπτικές των συνεντευξιαζόμενων για το θέμα, οι οποίες όμως δεν απομακρύνουν από τις συγκλίσεις (2).
- Διαφορετική απάντηση των συνεντευξιαζόμενων (3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Οργανόγραμμα		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
Ε	Ερώτηση 1^η: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, οι αρμοδιότητες, θα ήθελα να ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας την πρέπουσα ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων, τι εικόνα έχετε για αυτό;	
Β	Κατά τη διάρκεια της ετοιμασίας του ΟΕΥ μας <u>στάλθηκε ηλεκτρονικό μήνυμα από τη διοίκηση και από το σύλλογο εργαζομένων</u> με σκοπό να ζητήσουνε τη γνώμη μας. Παράλληλα έγινε και μία συνάντηση με το προσωπικό για το σκοπό αυτό, <u>συζητήθηκαν</u> κάποια θέματα και πήραμε κάποιες αποφάσεις και σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο συνεργασίας με άλλους υπαλλήλους, <u>στάλθηκαν οι προτάσεις αυτές και όπως ήταν φυσικό και αναμενόμενο, κάποιες έγιναν δεκτές και κάποιες δεν έγιναν.</u>	Συμμετοχή εργαζομένων (1). Μερική ευελιξία (1).

Α	<p>Η αλήθεια είναι ότι την τελευταία φορά που έπρεπε να ψηφιστεί ο Εσωτερικός Οργανισμός, <u>στάλθηκε ένα email</u> στους υπαλλήλους ζητώντας τη γνώμη και την άποψή τους , όμως οι προτάσεις που γίνανε δυστυχώς <u>δεν λήφθηκαν υπόψη στον τελικό Οργανισμό.</u></p>	<p>Συμμετοχή εργαζομένων (1). Μηδενική ευελιξία (2).</p>
Η	<p>Από ότι θυμάμαι, τελευταία τουλάχιστον, έχουνε γίνει δύο τροποποιήσεις του Οργανισμού. Μία όταν είχε καταργηθεί το Νομικό Πρόσωπο, οπότε έπρεπε να γίνει τροποποίηση Οργανισμού για να συμπεριληφθούν οι ειδικότητες του Νομικού Προσώπου στον Οργανισμό του δήμου και μία πρόσφατα, τον προηγούμενο χρόνο, για επικαιροποίηση. Και στις δύο περιπτώσεις υπήρχε μία διαδικασία όπου <u>είχε ζητηθεί από τις υπηρεσίες να καταθέσουν τις προτάσεις τους</u> για τη σύσταση του Οργανισμού, τις οποίες και <u>η διοίκηση έλαβε υπόψη.</u></p>	<p>Συμμετοχή εργαζομένων (1). Απόλυτη ευελιξία διοίκησης (3).</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 2		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Οργανόγραμμα		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
Ε	<p>Ερώτηση 2^η: Θεωρείτε ή νιώθετε ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του Οργανισμού και αν ναι κατά πόσο επίσης τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων, καθηκόντων από τους</p>	

	<p>υπαλλήλους, όπως ορίζονται από το Οργανόγραμμα, ξεφεύγουν από αυτό, πώς το νιώθετε ;</p>	
<p>Η</p>	<p>Στον <u>Οργανισμό περιγράφονται οι αρμοδιότητες ξεκάθαρα όπως είχαν οριστεί στο Νόμο του Καλλικράτη</u>, οπότε είναι κάποια πράγματα τα οποία είναι fix, δεν εξαρτώνται δηλαδή είτε από το προσωπικό, είτε από τη διοίκηση. Οπότε και οι στόχοι και η αποστολή και οι αρμοδιότητες είναι σύμφωνα με την νομοθεσία, κάθε φορά το τι απαιτείται. <u>Οι διαδικασίες σαφώς και τηρούνται, απλώς η δυσκολία πολλές φορές είναι ότι κάποια πράγματα είναι ανάμεσα στις γραμμές</u>. Δηλαδή περιγράφει η νομοθεσία το τι πρέπει να γίνει, αλλά πολλές φορές υπάρχουνε διάφορα θέματα , το ότι αυτό είναι δικιά μας αρμοδιότητα, είναι άλλου, δηλαδή υπάρχουν κάποιες αρμοδιότητες που επικαλύπτονται ή δεν περιγράφονται αρκετά. Έχουμε μια δυο περιπτώσεις υπόψη. Δηλαδή <u>περιγράφονται οι διαδικασίες στη νομοθεσία, απλώς στην πράξη</u> και επειδή εμείς ουσιαστικά είμαστε ένας δήμος που κάνουμε και άλλα πράγματα, πέρα από αυτά που ορίζει τυπικά ο νόμος, σε επίπεδο πρόληψης στην τοπική κοινότητα, που είναι το κομμάτι που εργάζομαι εγώ, οπότε <u>αυτά δεν περιγράφονται ακριβώς μέσα στις αρμοδιότητες</u>. Και για να γίνουνε σαφώς χρειάζονται ανάληψη έργων και υποχρεώσεων και από άλλες υπηρεσίες που εμπλέκονται, το οποίο αυτό δεν</p>	<p>Ξεκάθαροι στόχοι και αποστολή του Οργανισμού. Ξεκάθαρες αρμοδιότητες στο Οργανόγραμμα (1).</p> <p>Δυσκολία τήρησης Διαδικασιών (1).</p> <p>Οι διαδικασίες περιγράφονται στη νομοθεσία, αλλά στην πράξη οι αρμοδιότητες που αναλαμβάνονται για την ολοκλήρωση των έργων δεν περιγράφονται στο Οργανόγραμμα (1).</p>

	φαίνεται μέσα σε κανένα Οργανόγραμμα και πολλές φορές υπάρχουνε θέματα.	
I	Κοιτάζτε, ο Οργανισμός έτσι όπως τελικά ψηφίστηκε <u>ορίζει ξεκάθαρα τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και των Τμημάτων, αλλά και οι στόχοι φαίνονται ξεκάθαρα. Παρόλα αυτά η καθημερινότητα είναι διαφορετική, καθώς πολλές φορές αναγκαζόμαστε να αναλάβουμε παράλληλα καθήκοντα, καθώς στους δήμους υπάρχει έλλειψη προσωπικού</u> , όπως τυχόν θα ξέρετε. Πιο συγκεκριμένα σπάνια γίνονται διορισμοί μόνιμου προσωπικού και οι συμβασιούχοι μέχρι να μάθουν τη δουλειά συνήθως φεύγουν, γιατί λήγουν οι συμβάσεις τους. Έτσι το σταθερό προσωπικό καλείται να ολοκληρώσει όλες αυτές τις υποχρεώσεις των δήμων, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια έχουν φορτωθεί με πολλές επιπλέον αρμοδιότητες.	Ξεκάθαροι στόχοι και αποστολή του Οργανισμού. Ξεκάθαρες αρμοδιότητες στο Οργανόγραμμα (1). Διαφορετική καθημερινότητα Παράλληλα καθήκοντα, λόγω έλλειψης προσωπικού(2).
K	<u>Οι στόχοι όντως τίθενται ξεκάθαρα, βλέποντας κανείς την εσωτερική οργάνωση του Οργανισμού και αυτό φαίνεται και από τη δομή των τμημάτων και από την οργάνωση τους σε διευθύνσεις, αλλά και από το προσωπικό το οποίο διαθέτουμε για τη στελέχωση των τμημάτων των διευθύνσεων.</u> Έτσι λοιπόν καταλήγουμε στο ότι η καθαριότητα είναι ένα κομμάτι που πραγματικά απασχολεί τους δήμους και έχουνε πολύ ξεκάθαρες αρμοδιότητες, έχει διαχωριστεί η καθαριότητα από τη υπηρεσία περιβάλλοντος από την ανακύκλωση και η ίδια η ανακύκλωση έχει τονιστεί ιδιαίτερα. Ένα πολύ	Ξεκάθαροι στόχοι και αποστολή του Οργανισμού. Ξεκάθαρες αρμοδιότητες στο Οργανόγραμμα (1).

	<p>θετικό βήμα που έκανε ο δήμος είναι η ένταξη του στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα TROPA VERDE και υπαλλήλους έχει αφιερώσει σε αυτό το κομμάτι και το έχει εντάξει μέσα στο τμήμα. Επίσης η κοινωνική πολιτική, που είναι πολύ μεγάλη στο δήμο μας, με πολλούς τομείς και πολλά τμήματα. Φαίνεται ότι είναι μέσα στους στόχους του δήμου, μέσα και από τη διάθεση του ΟΕΥ. Οπότε ναι, θεωρώ ότι θα απαντήσω θετικά σε αυτό το ερώτημα σας, ότι υπάρχουν ξεκάθαρα οι στόχοι μέσα από τον Οργανισμό και η αποστολή αυτή επίσης μέσα από τις θέσεις και το προσωπικό το οποίο εργάζεται. <u>Τώρα αν τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων προς τους υπαλλήλους, εν πολλοίς.</u> Αυτό οφείλεται κάθε φορά και στην κεντρική γραμμή που δίνεται είτε από τη διοίκηση, είτε από τους διευθυντές, αλλά και στην επιμονή των προϊσταμένων και των ίδιων των εργαζομένων. Οπότε είναι μια συλλογική δουλειά όλη αυτή. Κατά περιπτώσεις, ναι θα απαντήσω θετικά και σε αυτό.</p>	<p>Οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων τηρούνται εν πολλοίς (3).</p>
--	---	---

ΠΙΝΑΚΑΣ 3		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Προσαρμογή Εργασίας (Job Crafting)		
1 ^{ος} Άξονας: Καθήκοντα (task crafting)		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
Ε	<u>Ερώτηση 1^η</u> : Εσείς προκειμένου να κάνετε τη δουλειά σας πιο αποτελεσματική σε όλα αυτά τα	

	<p>χρόνια, μπαίνετε στη διαδικασία να τροποποιήσετε εν μέρει τα καθήκοντά σας; Δηλαδή βασίζεστε, προχωράτε μόνο έχοντας υπόψη τα καθήκοντα που ορίζει το Οργανόγραμμα ή μπορεί και κάτι να αλλάξετε, για να είστε πιο αποτελεσματική;</p>	
<p>ΣΤ</p> <p>B</p>	<p>Το μυστικό στην επιτυχία είναι η <u>ευελιξία</u>. Αν δεν είσαι ευέλικτος, γιατί μας συμβαίνουν πολλά απρόοπτα, εκεί πρέπει να δώσεις μεγάλη βαρύτητα στην ευελιξία, για να φέρεις το αποτέλεσμα που θέλεις, αλλά πολύ σημαντικό και στην <u>επικοινωνία</u>. Αυτές οι δύο μαγικές λέξεις για εμένα, με έχουν βοηθήσει να φέρνω <u>αποτελέσματα</u>.</p> <p>Ναι, πολλές φορές <u>τροποποιούμε τα καθήκοντά μας και τα προσαρμόζουμε</u>, προσαρμοζόμαστε εμείς <u>ανάλογα με τις δεξιότητες που έχουμε</u>, με σκοπό να βγει πιο σωστά <u>ολοκληρωμένη η εργασία</u> που μας έχει ανατεθεί.</p>	<p>Ευελιξία και Επικοινωνία = Αποτελεσματικότητα (1).</p> <p>Τροποποίηση, Προσαρμογή Καθηκόντων ανάλογα με δεξιότητες = Ολοκλήρωση εργασίας (1).</p>
K	<p><u>Τα καθήκοντα περιγράφονται ξεκάθαρα, οπότε σαν πρώτη αρχή οφείλουμε όλοι οι υπάλληλοι να ασκήσουμε στο ελάχιστο τις υποχρεωτικές μας εργασίες σε καθημερινή βάση</u>. Από κει και πέρα εννοείται ότι <u>υπεισέχεται η προσωπικότητα του καθενός στον τρόπο που διεκπεραιώνει αυτά τα ζητήματα</u>. Τώρα τα καθήκοντα όσον αφορά την επιμέλεια των</p>	<p>Ξεκάθαρα καθήκοντα σε καθημερινή βάση (3).</p> <p>Διεκπεραίωση σύμφωνα με</p>

	<p>καθηκόντων του καθενός, επίσης είναι θέμα του <u>χαρακτήρα και των δεξιοτήτων και της εμπειρίας</u> που αποκτάται με τα χρόνια. Και σε αυτό θα πω ότι είναι <u>σημαντική η εμπειρία</u>. Άρα για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικότερα και για να απαντήσω στην ερώτηση σας, <u>τα καθήκοντα μου δεν μπορώ να τα τροποποιήσω</u>, <u>γιατί είναι πολύ συγκεκριμένα και στοχευμένα με βάση τη γραμμή που δίνεται από την διοίκηση, αλλά ο τρόπος με τον οποίο θα τα εξασκήσω, ναι χρησιμοποιώ φυσικά τις δεξιότητες του χαρακτήρα μου, ώστε να εξυπηρετήσω τους πολίτες και τους συναδέλφους και να διεκπεραιώσω τις υποχρεώσεις μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα πλαίσια των δυνατοτήτων μου.</u></p>	<p>χαρακτήρα, δεξιότητες, εμπειρία (1).</p> <p>Στοχευμένα και συγκεκριμένα καθήκοντα που δεν τροποποιούνται. Αλλάζει ο τρόπος που εξασκούνται (3). Σημαντικές οι δεξιότητες για εξυπηρέτηση πολιτών, συναδέλφων και αποτελεσματικότητα (1).</p>
--	--	---

ΠΙΝΑΚΑΣ 4		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Προσαρμογή Εργασίας (Job Crafting)		
1 ^{ος} Άξονας: Καθήκοντα (task crafting)		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
Ε	<p><u>Ερώτηση 2^η</u>: Εισάγετε νέα εργασιακά καθήκοντα, νέες προσεγγίσεις που να ταιριάζουν καλύτερα στις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά σας, έχοντας πάντα ως στόχο τη βελτίωση, την απόδοση της εργασίας σας;</p>	

Α	<p>Η αλήθεια είναι ότι είναι <u>μονόδρομος το να εισάγεις καινούριες δεξιότητες τις οποίες τις αποκτάς μέσα από συνεχιζόμενη εκπαίδευση</u> και καταλήγουν πάλι στον ίδιο παρονομαστή, στο να <u>γιώθεις ικανοποιημένος</u> από αυτό που προσφέρεις και να είναι <u>ικανοποιημένοι και οι άνθρωποι οι οποίοι λαμβάνουν τις υπηρεσίες σου</u>.</p>	<p>Μονόδρομος οι νέες δεξιότητες (1). Συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Εργασιακή ικανοποίηση (2). Ικανοποίηση πολιτών (1).</p>
ΣΤ	<p><u>Ρουτίνα, σαν προσωπικότητα δεν μου ταιριάζει.</u> Πάντα όταν θες βρίσκεις <u>δρόμους καινούριους, για να μπορείς να βελτιώνεις το αντικείμενο σου, να έχεις αποτελεσματικότητα και ευελιξία.</u></p>	<p>Απόρριψη ρουτίνας. Νέοι δρόμοι = Βελτίωση Και αποτελεσματικότητα (1).</p>
Κ	<p><u>Νέες προσεγγίσεις ναι</u>, τις οποίες προσπαθούμε είναι αλήθεια μέσα και από τις κατακτήσεις που μας δίνεται η δυνατότητα να κάνουμε μέσα από τον εργασιακό μας χώρο, να τις εφαρμόσουμε στα πλαίσια του δυνατού και <u>να τις επικοινωνήσουμε και στους συναδέλφους, γιατί η δουλειά μας είναι συλλογική, οπότε δεν φτάνει μόνο εγώ να αλλάξω τον τρόπο θέασης των προβλημάτων και αντιμετώπισης τους, πρέπει να το κάνει και ο συνάδελφος.</u> Άρα στο μέτρο του δυνατού ζητώ και τη δική τους συγκατάθεση, εντός ή εκτός εισαγωγικών, στον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσουμε, με καινούριο τρόπο <u>τα προβλήματα, ώστε να λυθούν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά,</u> χωρίς να απασχολήσουμε</p>	<p>Νέες προσεγγίσεις (1). Συνεργασία, επικοινωνία με συναδέλφους (2). Γρήγορη, αποτελεσματική λύση προβλημάτων (1).</p>

	πολύ την υπηρεσία.	
B	Για παράδειγμα <u>στην διασύνδεση με τις άλλες υπηρεσίες, είτε είναι του δήμου, είτε είναι άλλων φορέων, την επικοινωνία προτιμώ να είναι τηλεφωνική, φυσικά θα στείλω το email,</u> αλλά θα κάνω και μια τηλεφωνική επαφή με τον αρμόδιο υπάλληλο, προκειμένου να <u>διευκολυνθεί και να αποπερατωθεί το έργο.</u>	Επικοινωνιακή δεξιότητα = Διευκόλυνση, ολοκλήρωση έργου (2).
I	Ναι, τώρα που το σκέφτομαι σκόπιμα <u>χρησιμοποιώ κάποιες δεξιότητες μου</u> και ίσως κάποιες φορές και ασυναίσθητα, <u>με στόχο να είμαι πιο αποτελεσματικός.</u> Για παράδειγμα στην <u>επικοινωνία μου με το κοινό προσπαθώ να μην είμαι απρόσωπος, να τους προσεγγίζω, ώστε να παίρνω πιο εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζομαι, για να ικανοποιώ τα δικά τους αιτήματα.</u>	Δεξιότητες οδηγούν στην αποτελεσματικότητα (1). Επικοινωνιακή δεξιότητα (2). Ικανοποίηση αιτημάτων = Ικανοποίηση πολιτών (1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Προσαρμογή Εργασίας (Job Crafting)		
2^{ος} Άξονας: Σχέσεις (relationship crafting)		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
E	<u>Ερώτηση 1^η:</u> Αναφορικά με τις σχέσεις σας με τους υπόλοιπους συναδέλφους, κάνετε προσπάθεια να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;	
K	<u>Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι το απόλυτο σκαλοπάτι για να προχωρήσει κανείς στον εργασιακό του βίο.</u> Δεν μπορεί κανείς να	Διαπροσωπικές σχέσεις = απόλυτο σκαλοπάτι στον εργασιακό βίο (1).

<p>A</p>	<p>εργαστεί σε ένα κλίμα οξύτητας και αντιπαράθεσων. Άρα το πρώτο που κάνω είναι να γνωρίσω τους συναδέλφους, να διαισθανθώ και να αισθανθώ τα προβλήματα τους, τις δυσκολίες τους, τις δυστοκίες που αντιμετωπίζουν, τον φόρτο τους, όπου αυτός υπάρχει και την εργασιακή κόπωση που έχουν, με βάση τα χρόνια τους. Βέβαια η κόπωση είναι κάτι πολύ σχετικό και υποκειμενικό για τον καθένα, άρα πάντα καταλήγουμε στο θέμα του χαρακτήρα και στον τρόπο που αντιμετωπίζει κανείς τα πράγματα. Άρα ένας συνάδελφος ο οποίος αισθάνεται ότι θέλει στήριξη, είμαι διατεθειμένη να του την παρέχω. Ένας συνάδελφος ο οποίος θέλει το χρόνο του για να διεκπεραιώσει μια εργασία, εφόσον υπάρχει αυτή η πολυτέλεια επίσης θα έχει τη δυνατότητα να το κάνει, αρκεί το αποτέλεσμα να είναι σωστό και να μην εκθέτει ούτε την υπηρεσία, ούτε τους υπόλοιπους συναδέλφους. Αυτό νομίζω είναι κάτι πολύ σημαντικό που το έχω πάντα στο μυαλό μου.</p> <p>Οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι είναι επίσης υπάλληλοι πάρα πολλά έτη όπως και εγώ, άρα δεν χρειάζεται να κάνουμε καμία προσπάθεια να γνωριστούμε παρά μόνο να διατηρήσουμε ένα αρμονικό περιβάλλον συνύπαρξης. Όμως σε κάθε νεοεισερχόμενο υπάλληλο φυσικά και υπάρχει η πρόθεση να υπάρχει μία πρώτη επαφή για να οδηγηθούμε σε</p>	<p>Ενσυναίσθηση, ουσιαστική Επικοινωνία (2).</p> <p>Αποτελεσματική υπηρεσία. Ουσιαστική συνεργασία (1).</p> <p>Παλιοί συνάδελφοι: Διατήρηση αρμονικού περιβάλλοντος συνύπαρξης (1).</p> <p>Νεοεισερχόμενοι συνάδελφοι: Πρόθεση για επαφή, με στόχο ένα</p>
----------	---	--

	<u>καλύτερο πλαίσιο συνεργασίας και λειτουργίας της υπηρεσίας μας.</u>	καλύτερο πλαίσιο συνεργασίας και λειτουργίας της υπηρεσίας (1).
Η	<u>Το επίπεδο των σχέσεων είναι πάντα με πολύ λεπτές ισορροπίες, δηλαδή μας αφορά να δουλέψουμε</u> , με αφορά να γνωρίζω καλύτερα <u>να γνωρίζω καλύτερα τον καθένα, έτσι ώστε εκεί να φανεί και το κομμάτι των δεξιοτήτων που έχει ο καθένας και των ενδιαφερόντων του, έτσι ώστε να έχει και αυτός ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εργασία του και να αναδειχθούν οι ικανότητες του και τα ενδιαφέροντα του και να αξιοποιηθούν από την υπηρεσία. Αλλά πρέπει και να κρατείται και μία απόσταση</u> <u>ας πούμε τουλάχιστον σε προσωπικά θέματα και τα λοιπά.</u> Δηλαδή ναι μεν, αλλά σε τι επίπεδο να αναπτυχθεί η σχέση η προσωπική.	Λεπτές ισορροπίες σχέσεων Μεταξύ συναδέλφων (3). Ενδιαφέρον για γνωριμία, δεξιότητες, ενδιαφέροντα και αξιοποίηση αυτών προς όφελος της υπηρεσίας (1). Πρέπει να κρατείται απόσταση (3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Προσαρμογή Εργασίας (Job Crafting)		
2^{ος} Άξονας: Σχέσεις (relationship crafting)		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
Ε	Ερώτηση 2^η: Ζητάτε από συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως να σας δώσουν κάποιες συμβουλές, όταν αντιμετωπίζετε κάποιες δυσκολίες;	
Κ	Θα έλεγα ξανά ότι <u>το αποτέλεσμα μιας δουλειάς είναι συλλογικό, που σημαίνει ότι και εγώ σαν</u>	Συλλογική δουλειά = feed

<p>ΣΤ</p>	<p>άνθρωπος και με βάση τη δουλειά μου θέλω ένα feed back για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μου. Οπότε κάθε φορά που υπάρχει ένα πρόβλημα για το οποίο θεωρώ ότι θα μου κάνει καλό και η οπτική ενός δεύτερου, ενός τρίτου ανθρώπου, απευθύνομαι σε αυτόν τον άνθρωπο, όχι σε όλους τους συναδέλφους, στοχευμένα σε αυτόν τον άνθρωπο που θεωρώ ότι και θα πει για τις δικές μου κινήσεις αν είναι σωστές ή περιττές και θα μου δώσει μία νέα οπτική των πραγμάτων. Είναι πολύ καλό αυτό και πάντα βασίζομαι στον συνάδελφο.</p> <p>Το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό και πολλές φορές με τον ρόλο που είχα και τα καθήκοντα στο χώρο δουλειάς, υπήρχαν εποχές που έκανα meeting, συναντήσεις μία φορά και δύο φορές την εβδομάδα, για να βελτιώσουμε την ποιότητα της δουλειάς μας. Δέχομαι την κριτική των συναδέλφων, το θεωρώ πολύ σημαντικό και ζητάω τη γνώμη τους. Γιατί ένα μυαλό λειτουργεί τελείως διαφορετικά με δέκα μυαλά και δέκα διαφορετικές απόψεις.</p>	<p>back από συναδέλφους (1).</p> <p>Επιλογή συναδέλφου στον οποίο βασίζομαι για συμβουλές (2).</p> <p>Meeting = Σημαντική διαδικασία για βελτίωση της ποιότητας της δουλειάς (2). Σημαντική η κριτική από συναδέλφους (1).</p>
<p>A</p>	<p>Στο κομμάτι της ειδικότητας μου είναι πάρα πολύ δύσκολο να ζητήσω γνώμη συναδέλφων, γιατί δεν υπάρχει κάποιος άλλος που να έχει την ίδια ειδικότητα, όμως στο κομμάτι των διοικητικών καθηκόντων που μου αναθέτουν κατά καιρούς, φυσικά και επιλέγω να ζητήσω βοήθεια, δεν σκέφτομαι να μπω στη διαδικασία να λύσω κάτι για το οποίο δεν έχω την πρόεουσα</p>	<p>Δεν ζητώ συμβουλές που αφορούν την ειδικότητα μου (3).</p> <p>Για διοικητικά καθήκοντα ζητάω βοήθεια (1).</p>

	<p>γνώση και <u>επιλέγω να επικοινωνώ με συναδέλφους με τους οποίους νιώθω οικειότητα και γνωρίζω ότι μπορούν να μου διαθέσουν χρόνο και γνώση για να διεκπεραιώσω τα καθήκοντά μου.</u></p>	<p>Επιλογή συναδέλφων, με βάση την οικειότητα και την εμπειρία (2).</p>
--	--	---

ΠΙΝΑΚΑΣ 7		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Προσαρμογή Εργασίας (Job Crafting)		
3 ^{ος} Άξονας: Νοοτροπία (cognitive crafting)		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
E	<p><u>Ερώτηση1^η</u>: Όταν στην υπηρεσία σας έρχεται ένα νέο ενδιαφέρον έργο, ενδιαφέρον λέγοντας για τις δικές σας προτιμήσεις και τις δικές σας δεξιότητες, παρόλο που μπορεί να μην σας ανατεθεί, εσείς προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης; Μπαίνετε στη διαδικασία δηλαδή να προθυμοποιηθείτε;</p>	
ΣΤ	<p><u>Πάντα.</u> Ήμουν σαν άτομο, από την αρχή της καριέρας μου, πολύ <u>ανοιχτή στις νέες προκλήσεις και τις στήριζα.</u> Ήμουν της άποψης <u>ας το δοκιμάσω και ας το χάσω,</u> παρά να μην δοκιμάζω καινούρια πράγματα στο χώρο δουλειάς, καινούριες ιδέες.</p>	<p>Δεκτική στις νέες προκλήσεις. Στηρίζω νέες ιδέες (1).</p>
B	<p><u>Ναι προσφέρομαι σαν συνεργάτης του έργου.</u></p>	<p>Προσφορά στα νέα έργα (1).</p>

	<p>σημαντικό ρόλο όμως παίζει για εμένα και ο συνεργάτης που θα κληθώ να συνεργαστώ μαζί του. Αν νομίζω ότι θα έχω καλή συνεργασία και με ενδιαφέρει το έργο ,ναι , αλλά αν νομίζω ότι δεν θα έχω καλή συνεργασία και το αποτέλεσμα δεν θα είναι αυτό που είναι το επιθυμητό, δεν θα προσφερθώ.</p>	<p>Σημαντικό ρόλο ο συνεργάτης, ώστε να πετύχουμε αποτελέσματα (2).</p>
Κ	<p>Θα απαντήσω θετικά σε αυτό το κομμάτι, αρκεί να αισθάνομαι ότι μπορώ να διεκπεραιώσω το οποιοδήποτε, ένα μικρό ή μεγάλο κομμάτι στο συγκεκριμένο έργο, χωρίς να δημιουργήσω προβλήματα στην υλοποίηση του και χωρίς, έστω και άθελα μου, να το τρενάρω χρονικά ή διοικητικά. Άρα ναι το θέμα των προθέσεων υπάρχει, επειδή όμως τα έργα και οι εργασίες δεν διεκπεραιώνονται με βάση την πρόθεση, πάντα αξιολογώ και τις δυνατότητες μου, για να δω σε ποιο βαθμό μπορώ να συνεισφέρω ουσιαστικά και πραγματικά. Γιατί δεν δηλώνω μόνο παρών και μετά αποχωρώ, είμαι παρών, αλλά είμαι παρών σε αυτά τα πράγματα τα οποία αισθάνομαι ότι πατάω καλά και μπορώ να τα φέρω εις πέρας σωστά, άμεσα και αποτελεσματικά.</p>	<p>Θετική ανταπόκριση (1). Αίσθημα ασφάλειας για διεκπεραίωση του έργου, ως απαραίτητη προϋπόθεση (2). Στόχος: Αποτελεσματικότητα (2).</p>
Δ	<p>Εξαρτάται από την περίοδο, αν έχω πολύ δουλειά, ίσως όχι. Αλλά αν είμαι ..., γιατί όλες οι περιόδους δεν είναι ίδιες, δεν είμαστε πάντα πιεσμένοι, παρόλα αυτά αν είναι σε περίοδο που είμαι χαλαρή, φυσικά και με ενδιαφέρει να ασχοληθώ, να μάθω νέα πράγματα και να γίνω καλύτερη.</p>	<p>Απαραίτητη προϋπόθεση: Μικρός όγκος φόρτου εργασίας. Διαφορετικά άρνηση (3).</p>

A	<p>Φυσικά, μπορώ να ανακαλέσω πάρα πολλές φορές που έχει έρθει κάποιο καινούριο έργο στην υπηρεσία που άπτεται των ενδιαφερόντων μου και έχω προσφερθεί να συμμετέχω στην ομάδα. Όμως τις περισσότερες φορές ακριβώς επειδή τα καινούρια έργα που έρχονται στην υπηρεσία δεν αφορούν καθόλου το δικό μου κομμάτι ενδιαφέροντος, συνήθως δεν προσφέρω, μπαίνω όμως σε διαδικασία να ακολουθήσω, γιατί μου ζητείται υπηρεσιακά.</p>	<p>Θετική ανταπόκριση (1).</p> <p>Αρνητική διαπίστωση σχετικά με την ειδικότητα (3).</p> <p>Αναγκαστική ενασχόληση με νέα έργα (3).</p>
---	---	---

ΠΙΝΑΚΑΣ 8		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Προσαρμογή Εργασίας (Job Crafting)		
3 ^{ος} Αξονας: Νοοτροπία (cognitive crafting)		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
E	<p>Ερώτηση2^η: Φαντάζομαι ότι υπάρχουν μέρες που έχετε κάποια κενά, δεν υπάρχουν πολλά να κάνετε στη δουλειά σας, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε κάποιο νέο έργο, κάποιες επιπλέον εργασίες, ακόμη και αν δεν λαμβάνετε περισσότερο μισθό για αυτό, κάποια ανταμοιβή;</p>	

<p>B</p>	<p>Έχει γίνει αρκετές φορές, τώρα που το κουβεντιάζουμε αυτό και <u>ναι κάθε καινούριο έργο, νομίζω ότι μου δίνει και μία ενέργεια , γιατί είναι κάτι καινούριο, ανοίγονται άλλες προοπτικές, άλλες πτυχές ,οπότε αυτό μου δίνει ενέργεια.</u></p> <p><u>Ναι το βλέπω σαν ευκαιρία και θέλω να μαθαίνω</u></p>	<p>Ελεύθερος χρόνος =Νέο έργο = Θετική ενέργεια Προσωπική ευημερία (1).</p>
<p>E</p>	<p><u>συνέχεια καινούρια πράγματα</u> και να μπορώ να καταφέρνω να τα φέρνω εις πέρας. Εννοείται ότι <u>δεν λαμβάνω επιπλέον μισθό για τίποτε άλλο.</u></p>	<p>Ελεύθερος χρόνος= Ευκαιρία για απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Προσωπική ευημερία (1). Επιπλέον μισθός δεν αποτελεί κίνητρο (3).</p>
<p>H</p>	<p>Νομίζω ότι πάντα... αυτό κολλάει καλύτερα και με το πόσο γνωρίζεις τους ανθρώπους που δουλεύετε μαζί, τη συνεργασία. Δηλαδή αν μία φάση π.χ. καλοκαίρι που είναι χαλαρή περίοδος, είμαστε πιο χαλαρά και σαν ομάδα, γιατί αν είναι δεν θα είμαι μόνο εγώ θα αφορά και άλλα μέλη της ομάδας, σαφώς εκεί μπαίνεις σε συζήτηση της ομάδας ή μπορεί να το θέσω και εγώ, να κάνουμε και αυτό. <u>Δηλαδή να μας έρθουν κάποιες ιδέες για project που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούνε στο επόμενο διάστημα, κάποια προεργασία.</u> Γιατί όταν είμαστε πιεσμένοι με τον όγκο της δουλειάς, δηλαδή ότι πρέπει να γίνει αυτό, ότι πρέπει να το καταθέσω, έχω προθεσμία να στείλω την απάντηση εκεί, εκεί δεν έχεις δημιουργικό χρόνο να σκεφτείς για πράγματα. Ή άμα σου πούνε έλα στο meeting και κατέθεσε τις προτάσεις σου,</p>	<p>Προετοιμασία για μελλοντικά Project (2).</p>

	<p>υπό πίεση χρόνου δεν βγαίνει. <u>Δηλαδή μία καλή ιδέα είναι όταν αυτό θα προκύψει μέσα από μία συζήτηση, γιατί κάτι θα πει ο ένας, κάτι θα πει ο άλλος και στο τέλος θα διαμορφωθεί κάτι. Και αυτό θέλει και μία χαλαρότητα και μία εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων να μπορούν να εκφραστούνε ελεύθερα.</u> Δηλαδή να μην φοβηθεί κάποιος να εκφράσει την άποψη του, γιατί ακόμα και σε εισαγωγικά χαζό να φαίνεται κάτι, μπορεί μέσα από τη συζήτηση και το πώς θα διαμορφωθεί να προκύψει κάτι πάρα πολύ καλό, πολύ ενδιαφέρον. <u>Οπότε σε μία φάση που μπορεί να φαίνεται λίγο πιο χαλαρή, από την άλλη είναι και μία περίοδος για να βγούνε και πράγματα και προτάσεις και ανάλογα με τα ενδιαφέροντα των ατόμων που αποτελούν την ομάδα, που να τρέξει το επόμενο διάστημα.</u></p>	<p>Meeting, συζητήσεις ομάδας για νέες προτάσεις. Εξέλιξη ομάδας (2).</p> <p>Ευκαιρία για την ομάδα, οργάνωση για το επόμενο διάστημα. Εξέλιξη ομάδας (2).</p>
<p>Γ</p>	<p>Ναι κάποιες φορές και ειδικά αν είναι προς όφελος της υπηρεσίας σίγουρα.</p>	<p>Ελεύθερος χρόνος = Νέα έργα. Όφελος της υπηρεσίας (1).</p>
<p>Κ</p>	<p>Όταν έχω αυτό το περιθώριο στη δουλειά, η αλήθεια είναι ότι αυτό που κάνω είναι να <u>διεκπεραιώνω τις υποθέσεις οι οποίες χρονικά μπορεί να έπονται, οι οποίες θα έχω να τις κάνω σε δεύτερο χρόνο.</u> Αλλά εφόσον υπάρχει αυτή τη στιγμή το περιθώριο, τις φέρνω τώρα και τις τελειώνω. Γιατί θέλω να έχω στο μυαλό μου, ότι ανά πάσα ώρα μπορεί να συμβεί οτιδήποτε έκτακτο, να έχω λοιπόν το περιθώριο να το διεκπεραιώσω. Άρα το κενό στη δουλειά το</p>	<p>Ελεύθερος χρόνος = διεκπεραίωση μελλοντικών υποθέσεων (2).</p>

	<p>βλέπω σαν ευκαιρία να διεκπεραιώσω τα πράγματα τα οποία έχω σίγουρα στο μυαλό μου.</p> <p><u>Τώρα αν θα ξεκινήσω νέα έργα και επιπλέον εργασίες, αυτό το νέα έργα θα έλεγα ότι θα μπορούσα να οργανώσω καλύτερα και με άλλο τρόπο να δω τα έργα τα οποία έχω κάνει ήδη.</u></p> <p>Ούτως ώστε να δω τα λάθη, αυτό είναι πολύ καλό, το είδα στην πορεία, βλέποντας δουλειές οι οποίες έχουν γίνει, τα έγγραφα, τον τρόπο που αυτό διεκπεραιώθηκε, διαπιστώνω λίγο τις αδυναμίες, γιατί σε εμάς τα έργα μας επαναλαμβάνονται και οι δράσεις μας. <u>Οπότε θεωρώ ότι αυτό είναι ένα κομμάτι, νομίζω λέγεται μεταγνώση, ούτως ώστε την επόμενη φορά που πρέπει να το υλοποιήσουμε να έχω εντοπίσει κατά το δυνατόν τις αδυναμίες και τα περιττά πράγματα ου ενδεχομένως είχαν γίνει ή να συμπτύξω τη διαδικασία για να κερδίσουμε χρόνο και εργασιακό κόπο και των συναδέλφων και των υπολοίπων υπηρεσιών.</u></p>	<p>Κριτική πεπραγμένων (2).</p> <p>Μεταγνώση = Κέρδος σε χρόνο, εργασιακό κόπο συναδέλφων και λοιπών υπηρεσιών (2).</p>
<p>I</p>	<p>Αρχικά, όπως άλλωστε σας έχω πει ήδη δηλαδή, <u>υπάρχει συνήθως αρκετά μεγάλος φόρτος εργασίας</u>, αλλά τις μέρες, καλύτερα να πω τις ώρες που ενδέχεται να έχω κενό, <u>προσπαθώ κυρίως να οργανώσω καλύτερα το υπάρχον υλικό μου</u> και κατά τη διάρκεια αυτής της εργασίας, <u>πολλές φορές προκύπτουν ιδέες για νέα έργα και νέες προτάσεις.</u></p>	<p>Μεγάλος φόρτος εργασίας (3).</p> <p>Ελεύθερος χρόνος = Οργάνωση υπάρχοντος υλικού και προκύπτουν νέες προτάσεις (2).</p>
<p>A</p>	<p><u>Βέβαια το σενάριο του να υπάρχει μία μέρα που να έχουμε αρκετά κενά δεν έχει υπάρξει.</u></p>	<p>Μεγάλος φόρτος εργασίας,</p>

	<p><u>τουλάχιστον τα τελευταία χρόνια, τουλάχιστον το κομμάτι της ψυχολογικής υποστήριξης έχει πολύ μεγάλη ζήτηση στους δήμους</u>, ακριβώς επειδή είναι εντελώς δωρεάν και υπάρχουν μεγάλες αναμονές στα νοσοκομειακά κέντρα. Αν όμως υποθετικά θα μπορούσα να έχω χρόνο χωρίς καθήκοντα, θα σας έλεγα ειλικρινά <u>ότι θα χρησιμοποιούσα αυτό το χρόνο για αυτοφροντίδα και για να οργανώσω καλύτερα τα πράγματα που ήδη κάνω</u>, παρά να αναλάβω καινούρια καθήκοντα.</p>	<p>λόγω ειδικότητας (3).</p> <p>Ελεύθερος χρόνος = Οργάνωση υπάρχοντος υλικού και αυτοφροντίδα (2).</p>
Λ	<p>Εντάξει, <u>σίγουρα δεν υπάρχει πολύς χρόνος για να γίνουν κάποια πράγματα εκτός του προγράμματος της εργασίας μας</u>, αλλά σίγουρα <u>όταν κάνεις κάτι που αγαπάς και σε ενδιαφέρει, η εξέλιξη δεν παίζει ρόλο αν πληρωθείς. Φυσικά δεν γίνονται όλα για τα χρήματα.</u></p>	<p>Μεγάλος φόρτος εργασίας (3).</p> <p>Κίνητρα = Αγάπη και Ενδιαφέροντα, Όχι τα Χρήματα (2).</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 9		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Προσαρμογή Εργασίας – Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση.		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
E	<p>Αλλάζετε τον τρόπο της εργασία σας, τον τρόπο που εργάζεστε, ώστε να είναι πιο ευχάριστος για εσάς, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο που έχει η εργασία σας στη συνολική προσωπική σας ευημερία; Δηλαδή προκειμένου εσείς να νιώθετε</p>	

	<p>πιο ευχάριστα στη δουλειά σας, μπαίνετε σε τέτοιες διαδικασίες, να αλλάξετε τον τρόπο εργασίας σας;</p>	
Γ	<p>Σίγουρα, γιατί αυτό βοηθάει και στη καλή ψυχολογία και η καλή ψυχολογία σε συνδυασμό με την καλύτερη απόδοση, ωφελεί όλους και εμένα προσωπικά και τον Οργανισμό που εργάζομαι.</p>	<p>Ευχάριστος τρόπος εκτέλεσης καθηκόντων = Καλή ψυχολογία. Καλή ψυχολογία + Καλή Απόδοση = Όφελος για τον εργαζόμενο και για την υπηρεσία (1).</p>
Ι	<p>Φυσικά, αυτό είναι αυτονόητο θα έλεγα. Όταν έχεις πολλές εργασίες να διεκπεραιώσεις, προσπαθείς να βρεις τρόπους ώστε να αποβάλεις το άγχος σου και να κάνεις τη δουλειά σου πιο ευχάριστη. Φροντίζω να διατηρώ την ψυχική, αλλά και την σωματική μου υγεία σε καλή κατάσταση, ώστε να μπορώ να εξυπηρετήσω και καλύτερα τους πολίτες και να μην οδηγηθώ σε αυτό που λέμε επαγγελματική εξουθένωση.</p>	<p>Ευχάριστος τρόπος εκτέλεσης καθηκόντων= Αποβάλεις το Άγχος (1). Ψυχική και σωματική υγεία σε καλή κατάσταση = Αποφυγή επαγγελματικής Εξουθένωσης (1).</p>
Κ	<p>Η αλήθεια είναι ότι αυτό δεν είναι πάντα εφικτό να τα κάνουμε τα έγγραφα πιο ευχάριστα για παράδειγμα ή να έχουμε μία τηλεφωνική επικοινωνία και να την κάνουμε πιο ευχάριστη. Βέβαια τώρα που το σκέφτομαι μία τηλεφωνική επικοινωνία με έναν φορέα, με έναν συνάδελφο, με μία υπηρεσία, πάλι με βάση τον χαρακτήρα του καθενός μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Η αλήθεια είναι ότι πάντα επιλέγω να</p>	<p>Δεν είναι πάντα εφικτό να κάνουμε τη δουλειά μας ευχάριστη (3).</p>

	<p>Ξεκινήσω αυτή τη δουλειά με τον πλέον ευγενικό τρόπο, να είμαι ευπροσήγορη απέναντι τους και να τους εξηγώ με όλες τις λεπτομέρειες τι ακριβώς θέλω, ούτως ώστε αμέσως οι άνθρωποι να κατανοούν τι ζητάω από αυτούς για να μην τους κουράζω. Θεωρώ ότι αυτό καταλήγει και σε δικό μου όφελος, αν καταλαβαίνω καλά το νόημα της ερώτησης, γιατί πραγματικά εξοικονομούμε χρόνο και αυτά τα οποία παίρνω σαν επιπλέον εργασίες, feedback από αυτούς, ή οποιοδήποτε έγγραφο ή απάντηση είναι στοχευμένη και έτσι δεν ταλαιπωρούμαστε με περιττά έγγραφα, με περιττές διαδικασίες και αυτό όντως καταλήγει για μένα να γίνεται η δουλειά μου, όχι πιο εύκολα, πιο εύστοχα ίσως θα έπρεπε να πω, να γίνει πιο εύστοχη. Και φυσικά και είναι και πιο ευχάριστη, γιατί όταν ολοκληρώνεται η δουλειά φυσικά και παίρνω ικανοποίηση από τη διεκπεραίωση της δουλειάς, από την αμεσότητα της διεκπεραίωσης, από το ότι γλύτωσα από τόσο κόπο, ότι γλύτωσα χρόνο, ότι δεν ταλαιπώρησα τους συναδέλφους. Φυσικά ναι και αυτό είναι ευχάριστο για εμένα και πραγματικά παίρνω ικανοποίηση με αυτόν τον τρόπο. Όταν καταφέρνει βέβαια να λειτουργήσει, δεν είναι πάντα εφικτό.</p>	<p>Καθημερινό εργαλείο στη δουλειά μου είναι η ευγένεια. Καταλήγει σε δικό όφελος, λόγω πιο άμεσης ολοκλήρωσης εργασιών (2).</p> <p>Με την αποφυγή περιττών διαδικασιών, γίνεται πιο ευχάριστη η δουλειά μου (1).</p> <p>Αποτέλεσμα = Εργασιακή Ικανοποίηση (1).</p>
<p>A</p>	<p>Καταλαβαίνω τι λέτε, ο μόνος τρόπος που μπορώ να σκεφτώ είναι ότι <u>εστιάζω αποκλειστικά και μόνο στο κομμάτι της ειδικότητας μου και στο όφελος που μπορεί να</u></p>	<p>Ευχάριστη καθημερινότητα με :</p> <p>Εστίαση στην ειδικότητα και</p>

	<p><u>έχει ο κάθε ωφελούμενος που ζητάει τη δική μου στήριξη και ένας ακόμη τρόπος που μπορώ να σκεφτώ είναι η <u>σύντομη επικοινωνία με συναδέλφους, με τους οποίους όπως σας προείπα νιώθω μία οικειότητα και έχουμε μοιραστεί αρκετά χρόνια εμπειρίας, που δεν ανήκουν απαραίτητα στη δική μου ειδικότητα, με τους οποίους μπορώ να μοιραστώ το φόρτο της εργασίας μου, νιώθω ότι θα με καταλάβουν και έτσι να αποφορτιστώ και να συνεχίσω το υπόλοιπο της ημέρας μου.</u></u></p>	<p>στους ωφελούμενους (2). Επικοινωνία με συναδέλφους, με τους οποίους υπάρχει οικειότητα = Μοίρασμα του φόρτου εργασίας,κατανόηση (2).</p>
<p>Η</p>	<p>Νομίζω ότι <u>ο καθένας το προσαρμόζει στο επίπεδο που μπορεί να ανταπεξέλθει. (διακοπή λόγω συναισθηματικής φόρτισης)...</u></p> <p>Και τώρα αυτό που έλεγες πριν, κατά πόσο προσαρμόζεις την εργασία, ώστε να είναι πιο ευχάριστη, νομίζω ότι κάθε φορά, δεν ξέρω τελικά πώς το κάνω αυτό το πράγμα και αν είναι καλό ή κακό, αλλά νομίζω και ο καθένας το κάνει με τον τρόπο του, <u>προσαρμόζει τη δουλειά σε αυτό που είναι.</u> Ή ο καθένας κάνει το ίδιο πράγμα, επειδή ακριβώς είμαστε σε μια δουλειά που έχει να κάνει με κοινωνικά θέματα, με ανθρώπους, <u>ο καθένας το κάνει έτσι, με τον τρόπο που είναι πιο κοντά στην ψυχή του, στην προσωπικότητα του, στις δεξιότητες του και με αυτόν τον τρόπο να είναι και πιο ευχάριστο για εσένα.</u> Γιατί αν μπει κάποιος σε ένα καλούπι αλλοιού να κάνει κάτι, να προσφέρει κάτι, κάπως περιορίζετε, είναι καλουπωμένος κάπως.</p>	<p>Προσαρμογή εργασίας για να ανταπεξέλθεις (3). Προσαρμογή εργασίας σε προσωπικότητα, δεξιότητες, ψυχή = Ευχαρίστηση (1).</p>

	<p>Και δεν θα πετύχει και θα είναι πιο δυστυχής και ο ίδιος. Αν εσύ αυτό που πρέπει να κάνεις, ένα είναι πρώτα να αντιληφθείς τι πρέπει να κάνεις και από εκεί και πέρα να το ενσωματώσεις κάπως μέσα σου και να βγαίνει με έναν τρόπο που θα είναι και αυτό που πρέπει να γίνει και να είναι η ψυχή σου καλά. Οπότε <u>να είναι και πρακτικά και η εργασία σου να είναι πιο ευχάριστη για εσένα. Δηλαδή στο να βρίσκεις νόημα μέσα σε αυτό που κάνεις.</u></p>	<p>Εργασιακή Ικανοποίηση = Ευχάριστη εργασία με νόημα (1).</p>
<p>⊕</p>	<p><u>Δυστυχώς δεν έχω καταφέρει, δεν έχω έρθει ακόμη σε αυτό το επίπεδο, να μπορέσω δηλαδή να μην με επηρεάζει στην προσωπική μου ζωή η εργασία.</u> Πολλές φορές <u>επιβαρύνετε και η ψυχική και η σωματική μου υγεία,</u> αλλά αυτό είναι στην ιδιοσυγκρασία του κάθε ανθρώπου πιστεύω.</p> <p>ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ: Βιώνετε δηλαδή αυτό που λέμε το <u>εργασιακό στρες</u> αρκετά;</p> <p>⊕: <u>Ναι, ναι το βιώνω, με κάποιες φορές να είναι πολύ έντονο, λόγω των πολλών διαφορετικών αρμοδιοτήτων μου και των έκτακτων αναγκών.</u></p> <p>ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ: Οπότε <u>δύσκολα να κάνετε τη δουλειά σας πιο ευχάριστα ας πούμε, προσπαθείτε τουλάχιστον;</u></p> <p>⊕: <u>Προσπαθούμε βέβαια.</u> Σας είπα υπάρχει αυτή η <u>αλληλεγγύη μεταξύ των συναδέλφων και προσπαθούμε να υπάρχει το ευχάριστο</u></p>	<p>Αρνητική επιβάρυνση στον εργαζόμενο.Επιβάρυνση ψυχικής και σωματικής υγείας (3).</p> <p>Διαφορετικές αρμοδιότητες, έκτακτες ανάγκες = Έντονο εργασιακό στρες (3).</p> <p>Προσπάθεια για ευχάριστη καθημερινότητα.</p> <p>Αλληλεγγύη συναδέλφων = Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον (2).</p>

	<u>περιβάλλον τουλάχιστον.</u>	
--	--------------------------------	--

ΠΙΝΑΚΑΣ 10		
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: Προσαρμογή Εργασίας – Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακή Δέσμευση.		
Ομιλητής	Κείμενο	Κώδικες
Ε	Μπαίνετε στη διαδικασία να υπενθυμίσετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας για την επιτυχία του οργανισμού, αλλά και γενικότερα για την ευρύτερη κοινωνία; Γιατί σίγουρα κάθε εργαζόμενος στους ΟΤΑ, άσχετα από τα καθήκοντα και την ειδικότητά του, προσφέρει και στον οργανισμό, αλλά και είναι ένα κομμάτι το οποίο άπτεται άμεσα με τους πολίτες, με το κοινό. Υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας, ώστε να νιώθετε έτσι και την ουσιαστική δέσμευση στο ότι αυτό που κάνω είναι σημαντικό πέρα από εμένα και για τους υπόλοιπους;	
Η	<u>Αυτός είναι και ένας κύριος άξονας που κινείται, δηλαδή όταν κάνεις κάτι ακριβώς γιατί λες ότι θέλω να προσφέρω κάτι στην τοπική κοινότητα, στους ανθρώπους που έρχονται εδώ σε εμάς. Δουλεύεις με βάση αυτό.</u> Γιατί αλλιώς	Κύριος άξονας εργασίας = Προσφορά στους πολίτες. Εργασιακή Δέσμευση (1).

	<p>αν είναι απλώς να διεκπεραιώνεις κάτι, δεν έχεις και καμιά ηθική ικανοποίηση ως προς το διοικητικό, λογιστικό κομμάτι. Το άλλο επειδή <u>το βλέπεις στους ανθρώπους περισσότερο, εκεί νομίζω είναι η ικανοποίηση.</u> Μέχρι τώρα θεωρώ ότι, επειδή έχω αλλάξει και διάφορα πόστα σε αυτό, νομίζω ότι πάνω κάτω το καταφέρνω. Αυτό που θέλω να περάσω, που δεν ξέρω αν το καταφέρνω πάντα είναι να περάσει και στους άλλους αυτό. Δηλαδή και <u>ο καθένας μέσα σε ένα αντικείμενο δουλειάς, να βρίσκει κάτι, ένα κομμάτι του εαυτού του που να τον αγγίζει και να τον ικανοποιεί.</u> Είναι αυτό που λέμε περνάς οχτώ ώρες την ημέρα στην εργασία, δεν είναι να το κάνεις ούτε αγγαρεία, ούτε γιατί πρέπει να το κάνεις για να πληρωθείς, ούτε γιατί οφείλεις ας πούμε σε όποιον. Πρέπει να το κάνεις, να το χαίρεσαι αυτό που κάνεις. Δηλαδή λίγο να σε γεμίζει και εσένα και σαν άνθρωπο, αλλιώς δεν έχει νόημα. Δηλαδή και εγώ προσπαθώ κάθε φορά σε αυτό που κάνω να βρίσκω κάτι που να με αγγίζει και να πω ναι είμαι χρήσιμη ας πούμε. Δίνω ένα δικό μου τόνο σε αυτό. Ας πούμε <u>παίρνω μία ικανοποίηση από τους ανθρώπους, αλλά αυτό προσπαθώ να το περάσω και στους συναδέλφους.</u> Δηλαδή μέσα σε όλα αυτά που πρέπει να κάνουν, να κάνουν και κάτι που αγαπάνε, που το θέλει η ψυχή τους ας πούμε.</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση, ως Feed back από τους πολίτες (1).</p> <p>Το αντικείμενο δουλειάς να προσφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο (2).</p> <p>Ικανοποίηση από τους πολίτες να την μοιράζονται όλοι οι συνάδελφοι (2).</p>
<p>B</p>	<p>Η αλήθεια είναι ότι σκόπιμα δεν το κάνω, όμως αυτό <u>έρχεται με την επαγγελματική ικανοποίηση,</u> όταν τελειώνει μία συναλλαγή με</p>	<p>Εργασιακή Ικανοποίηση =</p>

	<p>τον δημότη, με τον πολίτη ή όταν τελειώνει ένα άλλο έργο διοικητικό ή μία εκδήλωση ας πούμε, αυτή την <u>επαγγελματική ικανοποίηση την νιώθω και ότι προσφέραμε και κάτι στην κοινωνία και βγήκε σωστά το έργο.</u></p>	<p>Προσφορά στους πολίτες και στην υπηρεσία = Εργασιακή Δέσμευση (1).</p>
Γ	<p>Κάποιες φορές, γιατί αυτό έχει σχέση και με την <u>συνεισφορά στην ευρύτερη κοινωνία, μέσω της εξυπηρέτησης των πολιτών</u>, είναι <u>ένα είδος λειτουργήματος</u> πολλές φορές αυτό που κάνουμε. Σίγουρα έχει σχέση και με το <u>πόσο αποδοτικός είναι ο Οργανισμός</u>, η υπηρεσία στην οποία εργαζόμαστε και πώς φαίνεται προς τα έξω, στο κοινό. Οπότε <u>κάποιες φορές σίγουρα το βιώνεις και το σκέφτεσαι. Γιατί έτσι θα εξελιχθείς και εσύ καλύτερα και αυτό που προσφέρεις.</u></p>	<p>Εργασιακή Ικανοποίηση = Εξυπηρέτηση πολιτών, απόδοση του Οργανισμού (1). Λειτουργήματα (2). Βίωμα και σκέψη, ώστε να εξελιχθείς καλύτερα και να προσφέρεις καλύτερα (2). Εργασιακή Δέσμευση (1).</p>
ΣΤ	<p><u>Όχι μόνο το υπενθυμίζω, το θεωρώ κομμάτι της ζωής μου το χώρο δουλειάς και της προσφοράς, γιατί με αυτό τον τρόπο νιώθω εγώ μεγαλύτερη ικανοποίηση για το αντικείμενο που μου έχουν αναθέσει.</u> Το θεωρώ αυτονόητο ότι <u>πρέπει να δίνουμε πράγματα και να εξυπηρετούμε τους δημότες, τους ανθρώπους, το κοινό γενικά</u>, γιατί στη ζωή δεν είναι τίποτα τυχαίο. ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ: Αυτό <u>το πρέπει που βάλατε, άρα σημαίνει ότι νιώθετε δεσμευμένη στη δουλειά σας;</u> ΣΤ: <u>Συναισθηματικά.</u> Προσωπικό είναι το θέμα αυτό, γενικά στη δουλειά μου δύο σημαντικά κομμάτια είχα στο μυαλό μου, και σαν</p>	<p>Εργασιακή ικανοποίηση με υπενθύμιση της προσφοράς (2). Εργασιακή δέσμευση, καθώς <u>πρέπει να εξυπηρετούμε</u> (2). Συναισθηματική δέσμευση (2).</p>

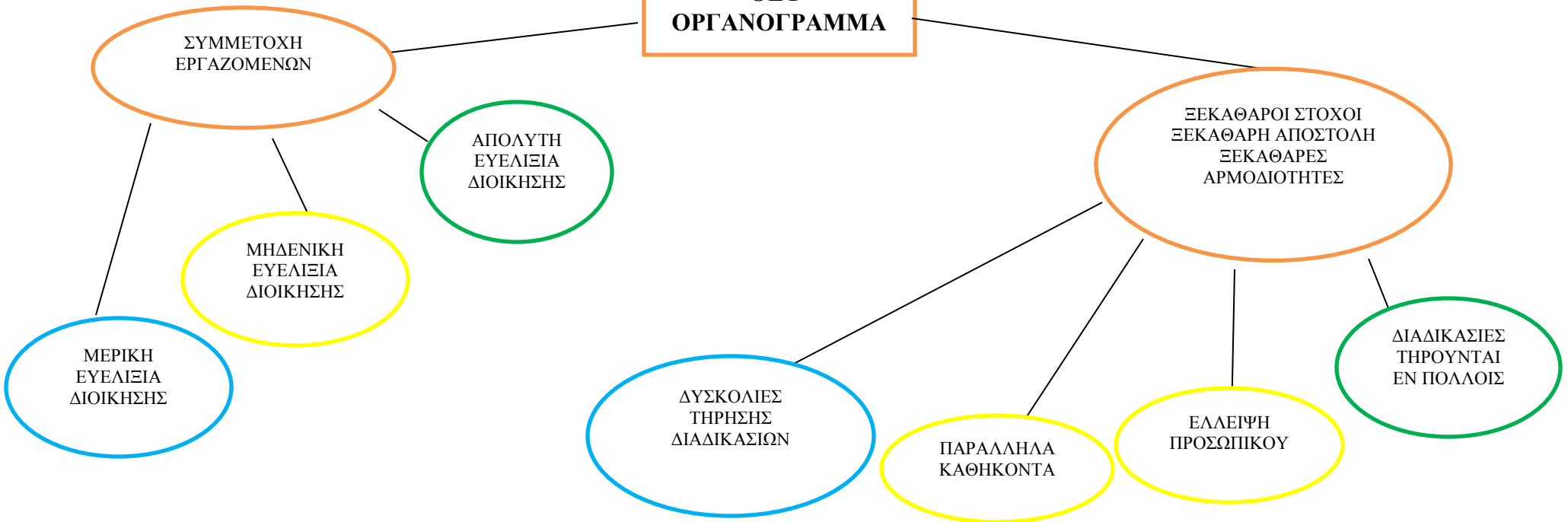
	<p> <u>χαρακτήρας. Συνέπεια και υπευθυνότητα. Όπου</u> <u>αυτά τα δύο κομμάτια αυθόρμητα με οδηγούσαν</u> <u>να μπορώ να εξυπηρετώ όσο το δυνατόν</u> <u>καλύτερα και να ικανοποιώ τους ανθρώπους που</u> <u>εργάζονται σε επαφή στον εργασιακό μου χώρο.</u> </p>	<p> Συνέπεια και Υπευθυνότητα= Καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών (2). Εργασιακή Δέσμευση (1). </p>
--	--	--

4.3 Εννοιολογικοί πίνακες- χάρτες.

Αφού ολοκληρώθηκε η δημιουργία των πινάκων με την κωδικοποίηση των δεδομένων, στη συνέχεια δημιουργήσαμε εννοιολογικούς πίνακες- χάρτες, με στόχο να περιορίσουμε τον όγκο των δεδομένων που προέκυψαν από τους πίνακες και να μεταβούμε από τους κωδικούς στις έννοιες που ουσιαστικά οδηγούν στις απαντήσεις των ερευνητικών μας ερωτημάτων. Οι χάρτες δημιουργήθηκαν ανά θεματική ενότητα, με εξαίρεση τη θεματική ενότητα της προσαρμογής εργασίας (job crafting), η οποία περιλαμβάνει τρεις άξονες, για τους οποίους δώσαμε μία ξεκάθαρη εικόνα της διαφορετικής διαδικασίας. Υπάρχει αντιστοιχία της αρίθμησης των κωδικών με τα χρώματα στα περιγράμματα των εννοιών και πιο συγκεκριμένα:

- Το μπλε χρώμα παραπέμπει στις συγκλίσεις των δεδομένων της έρευνας (1).
- Το κίτρινο χρώμα χαρακτηρίζει τις διαφορετικές οπτικές των συνεντευξιαζόμενων για το θέμα, αλλά δεν απομακρύνει από τις συγκλίσεις (2).
- Το πράσινο χρώμα εκφράζει την διαφορετική απάντηση των συνεντευξιαζόμενων (3).

**ΘΕΜΑΤΙΚΗ
ΕΝΟΤΗΤΑ
ΟΕΥ-
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**



**ΘΕΜΑΤΙΚΗ
ΕΝΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ
JOB CRAFTING**

1^{ος} ΑΞΟΝΑΣ
ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

ΕΥΕΛΙΞΙΑ+
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ=
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΞΕΚΑΘΑΡΑ
ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ
ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ

ΜΟΝΟΔΡΟΜΟΣ ΟΙ
ΝΕΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
ΠΟΛΙΤΩΝ

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΠΟΛΙΤΩΝ

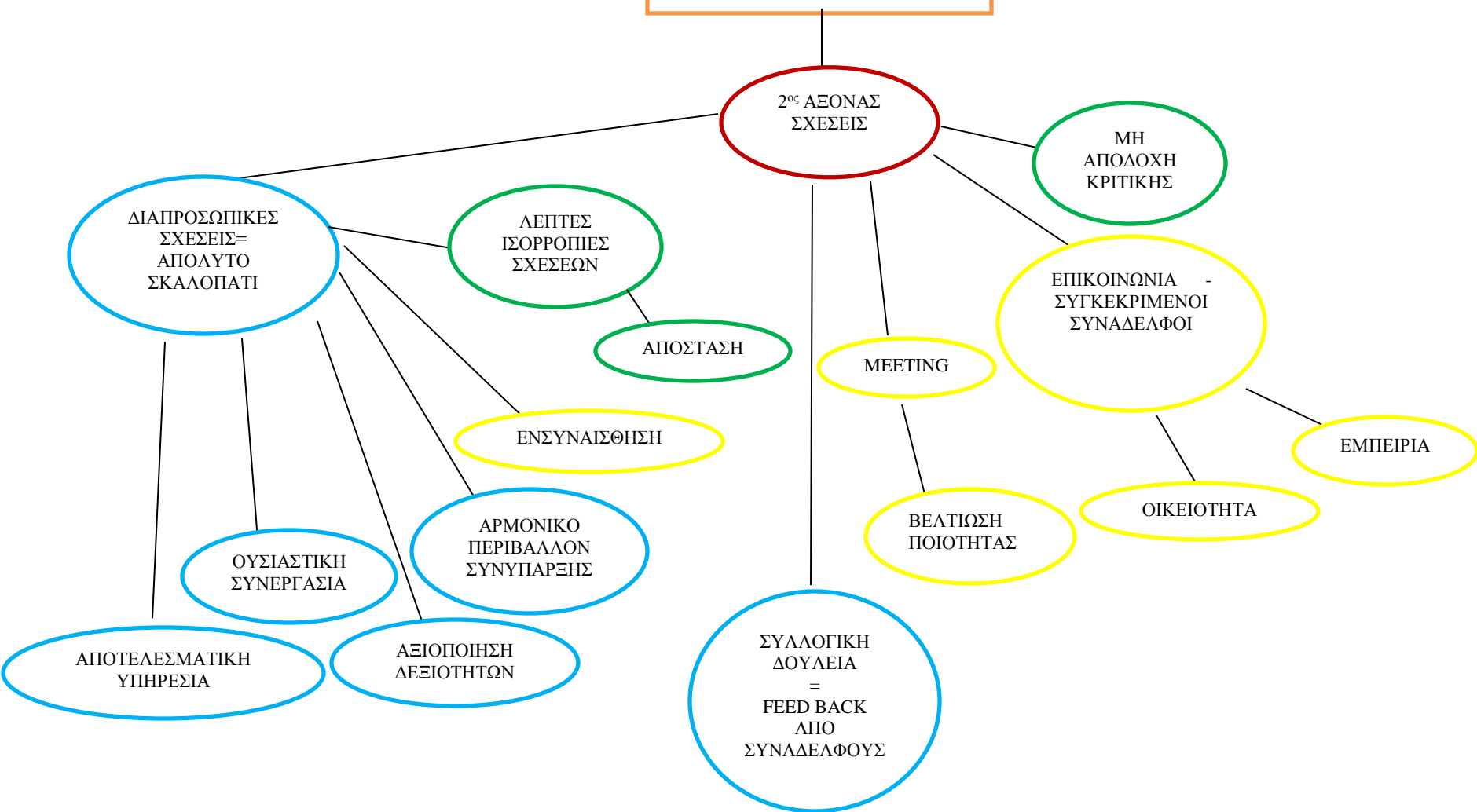
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

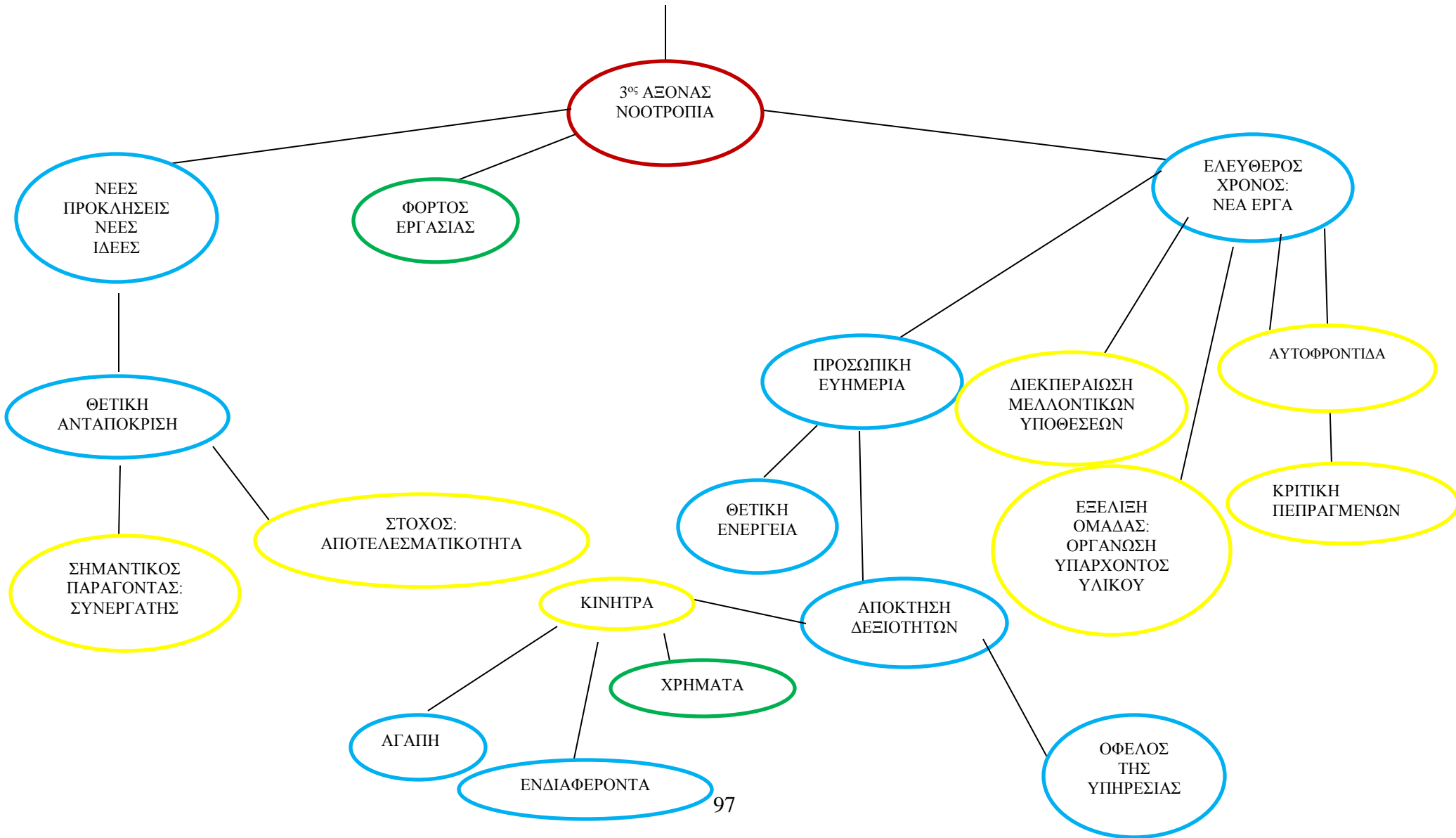
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ

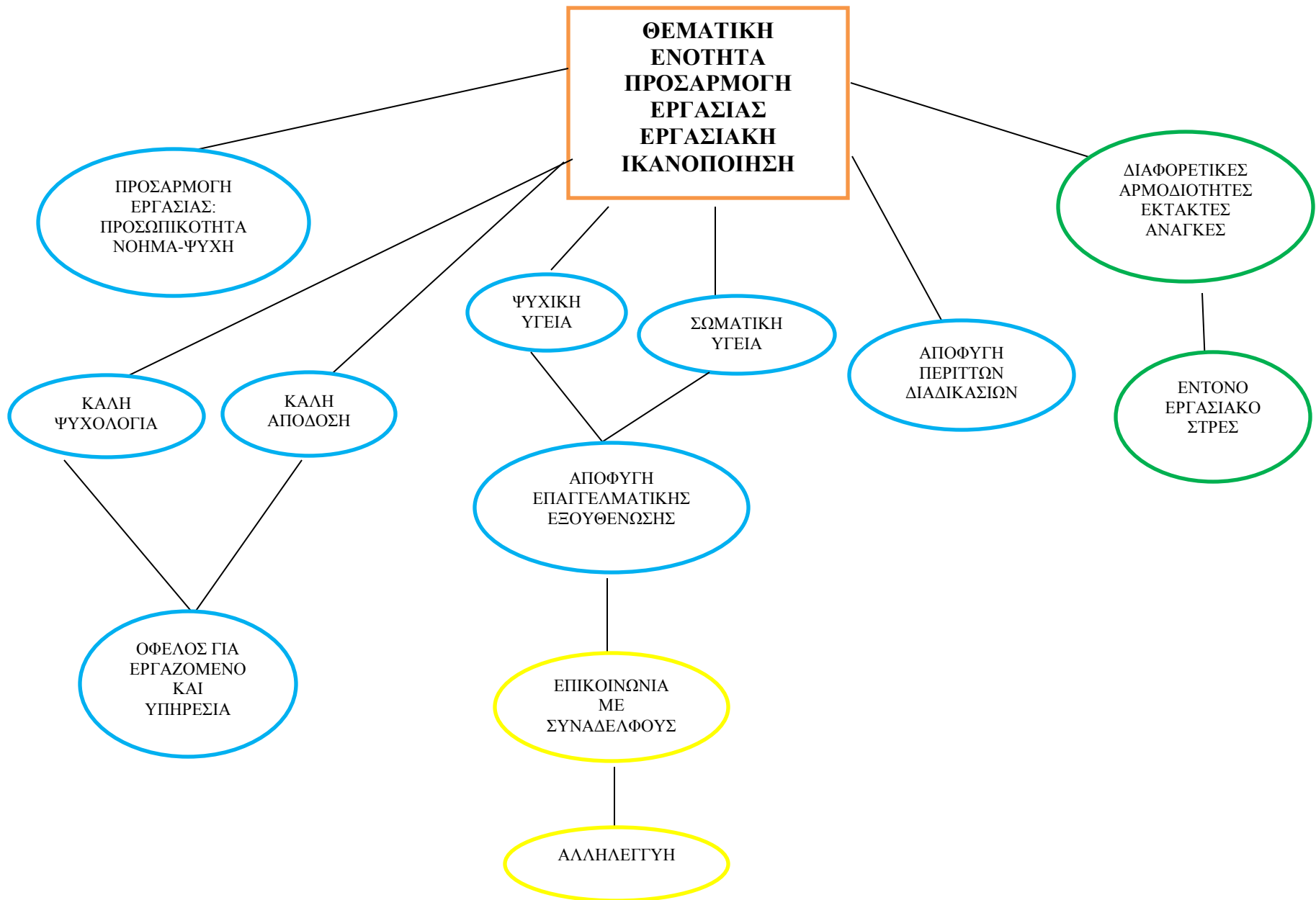
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΜΕ
ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

**ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ
JOB CRAFTING**



**ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ
JOB CRAFTING**





**ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΔΕΣΜΕΥΣΗ

ΣΥΝΕΠΕΙΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

ΚΑΛΥΤΕΡΗ
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
ΠΟΛΙΤΩΝ

ΚΥΡΙΟΣ ΛΕΟΝΑΣ:
ΠΡΟΣΦΟΡΑ
ΣΤΟΥΣ
ΠΟΛΙΤΕΣ

FEED BACK
ΑΠΟ ΠΟΛΙΤΕΣ

ΠΡΟΣΦΟΡΑ
ΣΤΗΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ

ΒΙΩΜΑ
ΥΠΕΝΘΥΜΙΣΗ
ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΜΑ

ΑΝΙΚΕΙΜΕΝΟ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ
=
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

4.4 Συμπεράσματα – Προτάσεις.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην πρόοδο και την εξέλιξη της χώρας και οι εργαζόμενοι σε αυτούς καλούνται καθημερινά να ανταπεξέλθουν σε νέες προκλήσεις και αρμοδιότητες, να εξυπηρετούν τους πολίτες σε βασικά αιτήματα, να ακολουθούν και να εφαρμόζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, να προσφέρουν σε πολιτιστικά δρώμενα της κάθε πόλης, με στόχο την καλλιέργεια και ψυχαγωγία των πολιτών και να εκπαιδεύουν. Συχνά έρχονται αντιμέτωποι και με καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπως φυσικές καταστροφές, για τις οποίες πρέπει να ανταποκρίνονται άμεσα, να βρίσκονται σε εγρήγορση και να είναι αποτελεσματικοί. Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε την σημαντική προσφορά των ΟΤΑ και την συμμετοχή των εργαζομένων στην αντιμετώπιση της πανδημίας covid-19, κατά την οποία οι εργαζόμενοι μπήκαν στη διαδικασία να εφαρμόσουν πρωτόκολλα προστασίας της δημόσιας υγείας, τα οποία άλλαζαν σε εβδομαδιαία βάση με υπουργικές αποφάσεις, αλλά και παράλληλα να συνεχίσουν να εξυπηρετούν τους πολίτες και να ολοκληρώνουν έργα, όντας τυπικοί στις υποχρεώσεις τους.

Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω, τέθηκαν ως ερευνητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας, να διαπιστωθεί εάν οι εργαζόμενοι στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αξιοποιούν τις δεξιότητές τους και τα ενδιαφέροντά τους, ώστε να προσαρμόζουν την εργασία τους, με στόχο την προσωπική τους ευημερία, την ευημερία της υπηρεσίας και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Ουσιαστικά ερευνήσαμε την διαδικασία του Job Crafting στους ΟΤΑ, αναφορικά με τα καθήκοντα, τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και την νοοτροπία που έχουν για την εργασία τους. Παράλληλα το ενδιαφέρον της έρευνας εστιάστηκε στην οργανωσιακή ευελιξία τόσο των υπαλλήλων, όσο και της διοίκησης, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και στην εργασιακή δέσμευση που ενδεχόμενα βιώνουν οι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, με βάση τους ερευνητικούς στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα, μπορούμε να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα και προτάσεις για την βελτίωση της λειτουργίας των ΟΤΑ και της καθημερινότητας των εργαζομένων σε αυτούς, έχοντας ως οδηγούς τους πίνακες με την κωδικοποίηση και κυρίως τους εννοιολογικούς πίνακες - χάρτες.

Για την πρώτη θεματική ενότητα της έρευνας, που αφορούσε την κατάρτιση και ψήφιση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας από την διοίκηση και την συμμετοχή του προσωπικού σε

αυτή τη διαδικασία, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να συνδράμουν σε διαδικασίες, αλλά οι διοικήσεις ως επί τω πλείστων δείχνουν μερική ευελιξία, κάνοντας εν μέρει αποδεκτές τις προτάσεις των εργαζομένων. Ενδεχομένως η παραπάνω διαπίστωση ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι η λειτουργία των ΟΤΑ ακολουθεί τον Νόμο Ν.3852/2010 του Καλλικράτη, που αφορά την αρχιτεκτονική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας. Γίνεται κατανοητό ότι οι διοικήσεις δεσμεύονται από τον νόμο, αλλά σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται προσπάθεια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, δείχνοντας ευελιξία και ακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής (Πρίφτη, Μ., 2023). Αναφορικά με τους στόχους και τα καθήκοντα των εργαζομένων, η βιβλιογραφία ορίζει ότι στο Οργανόγραμμα φαίνεται ξεκάθαρα η διάρθρωση των υπηρεσιών, η ιεραρχία και η κατανομή των καθηκόντων, αλλά τα τελευταία χρόνια οι ΟΤΑ έχουν αναλάβει πολλές νέες αρμοδιότητες (Πρίφτη, Μ., 2023). Σε αυτό ακριβώς το συμπέρασμα καταλήξαμε σύμφωνα με την έρευνα, ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να αναλαμβάνουν παράλληλα καθήκοντα και ότι δύσκολα τηρούνται οι διαδικασίες, παρόλο που οι αρμοδιότητες είναι ξεκάθαρες στο Οργανόγραμμα, λόγω φόρτου εργασίας και έλλειψης προσωπικού.

Η δεύτερη θεματική ενότητα αφορά την προσαρμογή εργασίας (job crafting), για την οποία οι Wrzesniewski & Dutton (2001), υποστήριξαν ότι αποτελεί μία πρωτοβουλία των εργαζομένων σχετικά με την αναδιάρθρωση της εργασίας τους σε συνδυασμό με τις δεξιότητες και τις ανάγκες τους και η οποία περιλαμβάνει τρεις άξονες, δηλαδή τα καθήκοντα, τις σχέσεις και την νοοτροπία των εργαζομένων. Οι Singh et al. (2021), χαρακτήρισαν το job crafting ως *«κοινωνικά καινοτόμες και αυτόνομες πρωτοβουλίες για αλλαγές, που πραγματοποιούνται από τους εργαζόμενους, για να κάνουν τη δουλειά τους να έχει περισσότερο νόημα»*. Άλλωστε και οι Berg & Dutton & Wrzesniewski (2013), υποστήριξαν ότι η προσαρμογή εργασίας διαμορφώνει το εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε να είναι πιο συναρπαστικό για τον εργαζόμενο, προσφέροντας εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι βέβαια θα πρέπει να μπαίνουν σε διαδικασίες αναγνώρισης και αξιολόγησης των προβλημάτων με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι και στη συνέχεια με ευελιξία και ενσυναίσθηση, να χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους για να προσαρμόζουν την εργασία τους με αποτελεσματικότητα, αναγνωρίζοντας ενδεχομένως και κάποιες λάθος ενέργειές τους (Kardas, J.S., 2020). Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι διακρίνουν τις δεξιότητες τους, που τους οδηγούν στην αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες (Panagiotis et al., 2014; Marakas et al., 2013). Η Latika,

K.(2018), τόνισε την αξία της εκπαίδευσης, σε πολλές περιπτώσεις, σύμφωνα τόσο με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων, όσο και με τους στόχους της υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, η ίδια αναφέρθηκε στην αξία της συναναστροφής μεταξύ των συναδέλφων, υπό την έννοια της ευκαιρίας αξιοποίησης των δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού, οδηγούν στη συνεργασία και στην ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και αξιών (Berg et al., 2013). Οι Nedkovski et al. (2017), μίλησαν για οργανωσιακό ηθικό κλίμα, καθώς και κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, της διοίκησης και του οργανισμού, που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι.

Στα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε στους συνεντευξιζόμενους, τα οποία αφορούσαν την προσαρμογή της εργασίας στους τρεις άξονες, όπως περιγράφονται στη βιβλιογραφία παραπάνω, λάβαμε αρχικά την απάντηση ότι οι εργαζόμενοι στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αναγνωρίζοντας τον φόρτο εργασίας και τις διαφορετικές αρμοδιότητες, προσαρμόζουν, τροποποιούν εν μέρει τα καθήκοντα τους με βάση τις δεξιότητες τους, με στόχο την ολοκλήρωση των εργασιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι νέες προσεγγίσεις αποτελούν μονόδρομο, που τους οδηγούν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την προσωπική τους εξέλιξη και ευημερία, την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και το όφελος της υπηρεσίας ως προς την αποτελεσματικότητα. Σημαντική θεωρούν πολλές φορές την εκπαίδευση, αλλά και την δυνατότητα που επιθυμούν να τους παρέχεται ελάχιστος ελεύθερος χρόνος για αυτοφροντίδα και διεκπεραίωση μελλοντικών υποθέσεων, που θα τους βοηθά να αντιμετωπίζουν τον όγκο των καθηκόντων τους. Παράλληλα μπαίνουν σε διαδικασίες κριτικής πεπραγμένων, ώστε να εντοπίσουν λανθασμένες πρακτικές, τις οποίες θα μοιραστούν με την ομάδα, καθώς θεωρούν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, οδηγούν σε αποτελεσματικότερη υπηρεσία, σε συνεργασία, σε αξιοποίηση δεξιοτήτων και σε αρμονικό περιβάλλον συνύπαρξης. Για τους περισσότερους εργαζόμενους στους ΟΤΑ η ευελιξία σε συνδυασμό με την επικοινωνία, την ενσυναίσθηση, την αποδοχή κριτικής από συναδέλφους που εμπιστεύονται στα πλαίσια της συλλογικής δουλειάς που γίνεται, οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας και στην εξέλιξη της ομάδας. Κάποιοι εργαζόμενοι βέβαια είχαν εν μέρει αντίθετη άποψη, καθώς θεωρούν ότι οι ισορροπίες στις εργασιακές σχέσεις είναι λεπτές, πρέπει να τηρούνται εν μέρει αποστάσεις ασφαλείας και δεν δέχονται εύκολα την κριτική από συναδέλφους. Ιδιαίτερη αξία έχει ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, η επιπλέον αμοιβή δεν

αποτελεί κίνητρο για εκείνους, ώστε να προχωρούν σε νέα έργα και προκλήσεις, αλλά κίνητρα είναι για εκείνους η αγάπη και το ενδιαφέρον που τους προκαλεί κάθε νέα ιδέα για την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Η τρίτη θεματική ενότητα συνδύασε τις έννοιες της προσαρμογής εργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Οι Wrzesniewski & Dutton (2001), τόνισαν πως με τη διαδικασία του job crafting, οι εργαζόμενοι διαφοροποιούν τα καθήκοντα τους, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την νοοτροπία – αντιλήψεις για την εργασία τους και βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους, βιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και την εργασιακή δέσμευση. Η προσαρμογή εργασίας έχει θετικά αποτελέσματα στην ευημερία των οργανισμών, αλλά και των υπαλλήλων (Slemp et al., 2015), οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προκλήσεις εκμεταλλεύόμενοι τις δικές τους δεξιότητες και την εμπειρία τους (Singh et al., 2021) και βιώνουν τα θετικά συναισθήματα της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι είτε ενεργούν προληπτικά, είτε αντιδραστικά σε προκλήσεις, όταν έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, εξελίσσονται επαγγελματικά, ενδυναμώνονται και παρακινούνται (Huang et al., 2022; Kulik et al., 1987). Άλλωστε μιλώντας για προσωπική ευημερία των εργαζομένων, αναφερόμαστε στην εργασιακή ικανοποίηση, στην εργασιακή δέσμευση και στην αποφυγή του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης (Tims et al., 2014). Το 1987 ο Warr υποστήριξε ότι η εργασία επηρεάζει την ψυχική υγεία των εργαζομένων, μιλώντας για μία αμφίδρομη σχέση. Ο φόρτος εργασίας και οι έκτακτες καταστάσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι προκαλούν στρες, απογοήτευση και παραίτηση από κάθε προσπάθεια (Alarcon, 2001; Lee & Ashforth, 1996). Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον έρχεται η προσαρμογή εργασίας να απομακρύνει το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Deremouti et al., 2001). Η θεωρία του Brickson (2011) για την προοπτική δύναμης, αναφέρει ότι η θετική ψυχολογία, η ευκαιρία για εξέλιξη και προσωπική ευημερία και η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, ενεργοποιούν τους εργαζόμενους, οι οποίοι νιώθουν δυνατοί να ανταπεξέλθουν στην καθημερινότητά τους.

Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στους ΟΤΑ, οδήγησαν σε συμπεράσματα που συνάδουν με την βιβλιογραφική ανασκόπηση της τρίτης θεματικής ενότητας. Οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι προσαρμόζουν την εργασία τους έτσι ώστε να έχει νόημα για εκείνους, τα ενδιαφέροντά τους, την ψυχή τους, όπως ανέφεραν. Η καλή ψυχολογία οδηγεί στην καλή απόδοση και συνδυαστικά οδηγεί σε όφελος για τον εργαζόμενο

και την υπηρεσία. Όταν η απόδοση φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να αποφεύγουν περιττές διαδικασίες, τότε βιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η επικοινωνία με συναδέλφους και η αλληλεγγύη, παράλληλα με τη διαδικασία προσαρμογής του αντικειμένου της εργασίας, αποφορτίζει τους εργαζόμενους, οι οποίοι πολλές φορές λόγω του φόρτου εργασίας βιώνουν έντονο εργασιακό στρες. Το feed back που λαμβάνουν από τους πολίτες για την προσφορά στο κοινό καλό, έρχεται να εξισορροπήσει τις συνθήκες άγχους και οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι η εργασία τους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί λειτουργήμα. Η εργασιακή όπως και η συναισθηματική δέσμευση που νιώθουν είναι δεδομένη, καθώς έχουν στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την ολοκλήρωση έργων της υπηρεσίας που αφορούν και πάλι τους πολίτες, με αποτέλεσμα να ενεργούν με συνέπεια και υπευθυνότητα.

Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε με την παρούσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους εργαζόμενους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οδηγούν σε κάποιες προτάσεις τόσο για άμεση πρακτική εφαρμογή, όσο και για ενδεχόμενη μελλοντική έρευνα. Καθ'όλη τη διάρκεια των συνεντεύξεων τονίζεται ο μεγάλος φόρτος εργασίας, εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού, για τον λόγο ότι ενώ οι ΟΤΑ έχουν αναλάβει περισσότερες αρμοδιότητες από παλαιότερα, οι προσλήψεις μόνιμου προσωπικού έχουν παγώσει εδώ και αρκετά χρόνια. Επομένως οι διοικήσεις θα έπρεπε ενδεχομένως να δείχνουν περισσότερη ευελιξία και να επικοινωνούν ουσιαστικά με τους εργαζόμενους, ώστε να αφουγκράζονται τους προβληματισμούς τους και να πιέζουν κατά περίπτωση τις εκάστοτε κυβερνήσεις για προσλήψεις μόνιμου προσωπικού. Οι Kulik et al. (1987), υποστήριξαν ότι οι προτάσεις των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, καθώς είναι αυτοί που γνωρίζουν τις αλλαγές που χρειάζεται ο οργανισμός και την ευελιξία που επιβάλλουν οι προκλήσεις της κάθε εποχής.

Αναφορικά με την προσαρμογή εργασίας, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία έρευνα για τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ μπορούν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες τους, αλλά να γίνεται και πρακτικά κάποιου είδους εκπαίδευση για το Job crafting. Άλλωστε, όπως έχουν επισημάνει και οι Dubbelt et al.(2019), οι εργαζόμενοι με την εκπαίδευση αποκτούν αυτοπεποίθηση και τολμούν να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις για τις οποίες έχουν εκπαιδευτεί. Ο ελεύθερος χρόνος επίσης αποδεικνύεται σημαντικός για την αυτοφροντίδα, την κριτική πεπραγμένων και την διεκπεραίωση μελλοντικών υποθέσεων, έχοντας πάντα ως στόχο τόσο την

προσωπική ευημερία, όσο και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων θα έπρεπε ενδεχομένως να αποτελεί κύριο μέλημα των εργαζομένων, αλλά και της διοίκησης, καθώς η συνεργασία οδηγεί στην εργασιακή δέσμευση και στην εργασιακή ικανοποίηση όταν πετυχαίνονται οι στόχοι της ομάδας. Πιθανώς, τα συχνά meeting να είναι ένας τρόπος δημιουργίας στενών σχέσεων και ενδυνάμωσης της ομάδας, καθώς δημιουργεί ένα κλίμα οικειότητας και εμπιστοσύνης. Όπως άλλωστε τόνισαν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, η επικοινωνία με τους συναδέλφους, βοηθάει στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες. Ενδεχομένως θα είχε ενδιαφέρον να πραγματοποιούνται κάποιες συνεδρίες ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων, είτε σεμινάρια διαχείρισης άγχους, ώστε η υπηρεσία να αποδεικνύει στην πράξη το ενδιαφέρον της για τα στελέχη της που συνδράμουν στην καλύτερη λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.

Ελληνική:

1. Αλεξοπούλου, Α. (2009). *Μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών και ευελιξία* (Doctoral dissertation, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Σχολή Θετικών Επιστημών. Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών).
2. Δεμερούτη, Ε. (2014). Σχεδιάστε τη δική σας δουλειά μέσω της δημιουργίας εργασιών. *European Psychologist*, 19 (4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
3. Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2016). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας.
4. Καραγκούνης, Χ., Μανομενίδης, Γ., Πλατής, Χ. Γ., & Μπελλάλη, Θ. (2020). Προσδιοριστικοί παράγοντες για το Job Crafting, ως προσέγγιση (επανα) σχεδιασμού της Εργασίας στο χώρο της Υγείας. *Nursing Care & Research/Nosileia kai Ereuna*, (57).
5. ΜΑΝΤΖΟΥΚΑΣ, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι απλά βήματα-Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Ανασκόπηση νοσηλευτική*, 46(1).
6. Τσιώλης, Γ. (2018). Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. *Ερευνητικές διαδρομές στις κοινωνικές επιστήμες. Θεωρητικές-μεθοδολογικές συμβολές και μελέτες περίπτωσης*, 97-125.

Ξενόγλωσση:

1. Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14.
2. Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and Commercial Training*.
3. Al Ghazo, R. H., Suifan, T. S., & Alnuaimi, M. (2019). Emotional intelligence and counterproductive work behavior: The mediating role of organizational climate. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(3), 333-345.
4. Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout research*, 1(3), 112-119.
5. Barinua, V., & Ogolo, E. N. B. JOB CRAFTING AND FIRM AGILITY. *Research Journal of Management Practice| ISSN, 2782, 7674*.
6. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011*.
7. Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of organizational behavior*, 31(2 - 3), 158-186.
8. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
9. Bitsch, D. (2017). *The concept of Job Crafting, aspects of it and outcomes* (Doctoral dissertation).
10. Braun, V., & Clarke, V. (2012). *Thematic analysis*. American Psychological Association.

11. Brickson, S. (2011). Confessions of a job crafter: How we can increase the passion within and the impact of our profession. *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 197-201.
12. Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479.
13. Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
14. Chesbrough, H., & Di Minin, A. (2014). Open social innovation. *New frontiers in open innovation*, 16, 301-315.
15. Cleave, S. (1993). A test of the job characteristics model with administrative positions in physical education and sport. *Journal of Sport Management*, 7(3), 228-242.
16. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας.
17. Creswell, J. W. (2011). Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. *Αθήνα: Ίων*.
18. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499.
19. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
20. Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
21. Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300-314.
22. Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2020). What job crafting looks like. *Harvard Business Review*.
23. Eisenhart, M. A., & Howe, K. R. (1992). Validity in educational research. *The handbook of qualitative research in education*, 643-680.
24. Elliot, A. J., & Dweck, C. S. (Eds.). (2013). *Handbook of competence and motivation*. Guilford Publications.
25. Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(7), 911-927.
26. Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives.
27. Grant, A. M. (2013). A Revolutionary Approach to Success: Give and Take.

28. Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
29. Hassan, S., & Rohrbaugh, J. (2012). Variability in the organizational climate of government offices and affective organizational commitment. *Public Management Review*, 14(5), 563-584.
30. He, Y. (2021). Research on job crafting based on the theory of strength perspective. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 632, No. 4, p. 042034). IOP Publishing.
31. Huang, S., Hu, X., Chang, Y., Zhu, S., Li, A., & Bao, P. (2022). Investigation and analysis of university library organizational climate in China. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(4), 102555.
32. Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 944-950.
33. Kardas, J. S. (2020). Job Crafting in individualisation fields of company human resources. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1937.
34. Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 278-296.
35. Latika, K. (2018). The effect of job features on job crafting as a developmental intervention. *Journal of Contemporary Management Research*, 12(2), 36-63.
36. Lazazzara, A., Tims, M., & De Gennaro, D. (2020). The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103267.
37. Lee, J. Y., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277-313. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484318788269>
38. Loghmani, M., Webb, T., Cuskelly, G., & Alavi, S. H. (2021). How job crafting builds organizational agility in a government-dependent NSO: the mediating role of organizational climate. *Managing Sport and Leisure*, 1-16.
39. Melián-Alzola, Lucía, Margarita Fernández-Monroy, and Marisa Hidalgo-Peñate. "Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience." *Tourism management perspectives* 36 (2020): 100747.
40. Melian-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C., & Martin-Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. *Personnel Review*, 49(9), 1945-1964.
41. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.

42. Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586.
43. Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of business research*, 71, 19-26.
44. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2 - 3), 463-479.
45. Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 20-35.
46. Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15, 120-131.
47. Paraskevopoulou, L. (2017). *Crafting the extra innovation: from job crafting to innovative behavior* (Doctoral dissertation, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων. Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας).
48. Pavlovic, I. J. (2022). *The Effect of Organizational Climate on Presenteeism as Moderated by Employee Personality* (Doctoral dissertation, Walden University).
49. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
50. Robson, C. (2007). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. *Αθήνα: Gutenberg*.
51. Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.
52. Salmen, K., & Festing, M. (2021). Paving the way for progress in employee agility research: a systematic literature review and framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-54.
53. Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
54. Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-40). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
55. Singh, U. S., & Rajput, M. B. (2021). Job Crafting: An Emerging HR Strategy for Organizational Excellence. *International Journal of Research and Analysis in Science and Engineering*, 1(2).
56. Spitzer, D. R. (2007). *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*. Amacom Books.
57. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
58. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.

59. Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of managerial psychology, 29*(5), 490-507.
60. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well - being of colleagues?. *Applied Psychology, 64*(4), 727-753.
61. Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self - efficacy, and affective well - being. *Journal of occupational and organizational psychology, 88*(3), 511-532.
62. Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
63. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26*(2), 179-201.

Παράρτημα Ι: Συνεντεύξεις.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλή σας ημέρα.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας η οποία έχει θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων στους ΟΤΑ, για την προσαρμογή και εξέλιξη της εργασίας τους, έχοντας πάντα ως στόχο να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα, για να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι και η υπηρεσία τους. Παράλληλα βέβαια με τη διαδικασία αυτή της προσαρμογής εργασίας, που στη διεθνή βιβλιογραφία τη συναντάμε με τον όρο “job crafting” και σε συνδυασμό με αυτήν, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Και μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων αλλά κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε σε κάθε εποχή.

Εγώ λοιπόν ως ερευνήτρια αλλά και το Πανεπιστήμιο μου, δεσμευόμαστε να τηρηθεί πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης συνέντευξης και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη μας ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν είτε παρουσιαστούν σε κάποια συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Για τον λόγο αυτό θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για το χρόνο σας και τη διάθεση να συμμετάσχετε σε αυτό, αν λοιπόν είστε ok με όλο αυτό, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη- κουβεντούλα μας ουσιαστικά για το θέμα της εργασίας.

B: Βεβαίως είμαι έτοιμη.

A: Ωραία, ξεκινάμε με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου, δημογραφικά στοιχεία:

Το φύλο σας;

B: Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

A: Στον Οργανισμό που εργάζεστε, το είδος απασχόλησης, είστε μόνιμη, αορίστου;

B: Αορίστου χρόνου.

A: Και τα χρόνια προϋπηρεσίας;

B: 21 έτη.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, οι αρμοδιότητες, θα ήθελα να ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας την πρόθυση ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων, τι εικόνα έχετε για αυτό;

B: Η αλήθεια είναι ότι την τελευταία φορά που έπρεπε να ψηφιστεί ο Εσωτερικός Οργανισμός, στάλθηκε ένα email, στους υπαλλήλους ζητώντας τη γνώμη και την άποψή τους, όμως οι προτάσεις που γίνανε δυστυχώς δεν λήφθηκαν υπόψη στον τελικό Οργανισμό.

A: Μάλιστα, παρόλα αυτά θεωρείτε ή νιώθετε ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του Οργανισμού και αν ναι κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων, υποχρεώσεων και καθηκόντων από τους υπαλλήλους, έτσι όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα ή ξεφεύγουν από αυτό; Τι εικόνα έχετε, πώς το νιώθετε;

B: Η αλήθεια είναι ότι ο Οργανισμός δίνει ξεκάθαρα τα καθήκοντα, ιδιαίτερα της δικής μου ειδικότητας, όμως η καθημερινότητα είναι λίγο διαφορετική, δεν ακολουθούνται μόνο αυτές οι αρμοδιότητες που έχουν οριστεί στον ΟΕΥ, αλλά έχουμε και αρκετά διοικητικά καθήκοντα τα οποία πρέπει να διεκπεραιώσουμε για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας, δεδομένου ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού, διοικητικού προσωπικού κυρίως, οπότε επωμιζόμαστε υποχρεώσεις και καθήκοντα άλλων ειδικοτήτων.

A: Μάλιστα, βλέποντας ότι έχετε αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας στη δουλειά σας, μπαίνετε σε διαδικασίες προκειμένου να κάνετε τη δουλειά σας αποτελεσματικότερα, να αλλάζετε εν μέρει τα καθήκοντά σας;

B: Ουσιαστικά τα καθήκοντά μου όσον αφορά την ειδικότητά μου δεν τα αλλάζω, τα προσαρμόζω λιγάκι έτσι ώστε να μπορώ να έχω μεγαλύτερη ευελιξία στο να είμαι αποδοτική

απέναντι στους ωφελούμενους - θεραπευόμενους δίνοντας μικρά διαλείμματα μεταξύ των συνεδριών για να είμαι αποδοτικότερη στο κομμάτι της ψυχολογικής στήριξης που προσφέρουμε σαν δομή.

A: Εισάγετε νέα εργασιακά καθήκοντα, νέες προσεγγίσεις που να ταιριάζουν καλύτερα στις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά σας, έχοντας πάντα ως στόχο τη βελτίωση, την απόδοση της εργασίας σας;

B: Η αλήθεια είναι ότι είναι μονόδρομος το να εισάγεις καινούριες δεξιότητες τις οποίες τις αποκτάς μέσα από συνεχιζόμενη εκπαίδευση και καταλήγουν πάλι στον ίδιο παρονομαστή, στο να νιώθεις ικανοποιημένος από αυτό που προσφέρεις και να είναι ικανοποιημένοι και οι άνθρωποι οι οποίοι λαμβάνουν τις υπηρεσίες σου.

A: Να κάνουμε μια κουβέντα για τις σχέσεις στο χώρο της εργασίας σας, σίγουρα είναι ένας χώρος ο δήμος που έχετε καθημερινή επαφή με κοινό, αλλά αναγκαστικά έχετε και καθημερινή επαφή με τους συναδέλφους. Κάνετε προσπάθεια για να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι είναι επίσης υπάλληλοι πάρα πολλά έτη όπως και εγώ, άρα δεν χρειάζεται να κάνουμε καμία προσπάθεια να γνωριστούμε παρά μόνο να διατηρήσουμε ένα αρμονικό περιβάλλον συνύπαρξης. Όμως σε κάθε νεοεισερχόμενο υπάλληλο φυσικά και υπάρχει η πρόθεση να υπάρχει μία πρώτη επαφή για να οδηγηθούμε σε καλύτερο πλαίσιο συνεργασίας και λειτουργίας της υπηρεσίας μας.

A: Ζητάτε από συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως να σας δώσουν κάποιες συμβουλές; Κάποιους προβληματισμούς που έχετε θα μπειτε στη διαδικασία να τα συζητήσετε με τους συναδέλφους σας ή προσπαθείτε ας πούμε να κρατάτε αποστάσεις, να τα λύνετε με το δικό σας τρόπο; Σας αφορά, λαμβάνετε υπόψη την άποψη των συναδέλφων;

B: Στο κομμάτι της ειδικότητας μου είναι πάρα πολύ δύσκολο να ζητήσω γνώμη συναδέλφων, γιατί δεν υπάρχει κάποιος άλλος που να έχει την ίδια ειδικότητα, όμως στο κομμάτι των διοικητικών καθηκόντων που μου αναθέτουν κατά καιρούς, φυσικά και επιλέγω να ζητήσω βοήθεια, δεν σκέφτομαι να μπω στη διαδικασία να λύσω κάτι για το οποίο δεν έχω την πρέπουσα γνώση και επιλέγω να επικοινωνώ με συναδέλφους με τους οποίους νιώθω οικειότητα και γνωρίζω ότι μπορούν να μου διαθέσουν χρόνο και γνώση για να διεκπεραιώσω τα καθήκοντά μου.

A: Γνωρίζοντας ότι οι ΟΤΑ έχουν αναλάβει πολλά και διαφορετικά κομμάτια της αυτοδιοίκησης γενικώς, πολλά και διαφορετικά καθήκοντα, όταν έρχεται ένα νέο και ενδιαφέρον έργο στη υπηρεσία σας, το οποίο από την αρχή δεν σας αναθέτει ο προϊστάμενος, εσείς προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης του έργου; Αν είναι κάτι που εσείς θεωρείτε πως μπορείτε να ανταπεξέλθετε, σας προκαλεί το ενδιαφέρον, σας δίνει κάποια κίνητρα, θα μπειτε στη διαδικασία να προσφερθείτε εξ' αρχής;

B: Φυσικά, μπορώ να ανακαλέσω πάρα πολλές φορές που έχει έρθει κάποιο καινούριο έργο στην υπηρεσία που άπτεται των ενδιαφερόντων μου και έχω προσφερθεί να συμμετέχω στην ομάδα. Όμως τις περισσότερες φορές ακριβώς επειδή τα καινούρια έργα που έρχονται στην υπηρεσία δεν αφορούν καθόλου το δικό μου κομμάτι ενδιαφέροντος, συνήθως δεν προσφέρομαι μπαίνω όμως σε διαδικασία να ακολουθήσω, γιατί μου ζητείται υπηρεσιακά.

A: Φαντάζομαι ότι υπάρχουν διαστήματα στην υπηρεσία σας που αυτό που λέμε σε εισαγωγικά δεν έχετε πολλά να κάνετε στη δουλειά σας, η μέρα ας πούμε έχει κάποια κενά, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε νέα έργα, κάποιες επιπλέον εργασίες, να προσφερθείτε η ίδια στο να κάνετε κάτι καινούριο, ακόμη και αν δεν σας έχει ανατεθεί ή αν δεν λαμβάνετε επιπλέον μισθό για αυτό;

B: Βέβαια το σενάριο του να υπάρχει μία μέρα που να έχουμε αρκετά κενά δεν έχει υπάρξει, τουλάχιστον τα τελευταία χρόνια, τουλάχιστον το κομμάτι της ψυχολογικής υποστήριξης έχει πολύ μεγάλη ζήτηση στους δήμους, ακριβώς επειδή είναι εντελώς δωρεάν και υπάρχουν μεγάλες αναμονές στα νοσοκομειακά κέντρα. Αν όμως υποθετικά θα μπορούσα να έχω χρόνο χωρίς καθήκοντα, θα σας έλεγα ειλικρινά ότι θα χρησιμοποιούσα αυτό το χρόνο για αυτοφροντίδα και για να οργανώσω καλύτερα τα πράγματα που ήδη κάνω, παρά να αναλάβω καινούρια καθήκοντα.

A: Επομένως νιώθετε αρκετή πίεση στο να μπειτε σε διαδικασία να αναλάβετε καινούρια καθήκοντα, υπάρχει αρκετά μεγάλος φόρτος εργασίας, έτσι;

B: Ακριβώς τα υπάρχοντα είναι ήδη αρκετά και πολλές φορές φτάνουν στο βαθμό να σε πνίξουν και να μην φτάνει το οχτάωρο να διεκπεραιώσεις.

A: Τώρα μου δίνετε το κίνητρο και μια που μιλάμε για φόρτο εργασίας να σας ρωτήσω ακριβώς αυτό, δηλαδή αλλάζετε τον τρόπο που εργάζεστε, ώστε να είναι πιο ευχάριστος ακόμη και τις δύσκολες μέρες για εσάς, έχοντας υπόψη το ρόλο που έχει η εργασία σας στη συνολική ατομικής σας ευημερία, δηλαδή το να προστατέψετε αυτό που λέτε τον εαυτό σας, χωρίς να

αφήσετε πίσω τα καθήκοντα, αλλά να το κάνετε με πιο ευχάριστο τρόπο για εσάς, για τα δικά σας θέλω;

B: Καταλαβαίνω τι λέτε, ο μόνος τρόπος που μπορώ να σκεφτώ είναι ότι εστιάζω αποκλειστικά και μόνο στο κομμάτι της ειδικότητας μου και στο όφελος που μπορεί να έχει ο κάθε ωφελούμενος που ζητάει τη δική μου στήριξη και ένας ακόμη τρόπος που μπορώ να σκεφτώ είναι η σύντομη επικοινωνία με συναδέλφους, με τους οποίους όπως σας προείπα νιώθω μία οικειότητα και έχουμε μοιραστεί αρκετά χρόνια εμπειρίας, που δεν ανήκουν απαραίτητα στη δική μου ειδικότητα, με τους οποίους μπορώ να μοιραστώ το φόρτο της εργασίας μου, νιώθω ότι θα με καταλάβουν και έτσι να αποφορτιστώ και να συνεχίσω το υπόλοιπο της ημέρας μου.

A: Μπαίνετε στη διαδικασία να υπενθυμίσετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας για την επιτυχία του οργανισμού, αλλά και γενικότερα για την ευρύτερη κοινωνία; Γιατί σίγουρα κάθε εργαζόμενος στους ΟΤΑ, άσχετα από τα καθήκοντα και την ειδικότητά του, προσφέρει και στον οργανισμό, αλλά και είναι ένα κομμάτι το οποίο άπτεται άμεσα με τους πολίτες, με το κοινό. Υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας, ώστε να νιώθετε έτσι και την ουσιαστική δέσμευση στο ότι αυτό που κάνω είναι σημαντικό πέρα από εμένα και για τους υπόλοιπους ;

B: Αυτή η υπενθύμιση να σας πω την αλήθεια έρχεται καθημερινά από τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύουμε. Εκείνοι σου υπενθυμίζουν τη σημαντικότητα του έργου σου, οπότε δεν χρειάζεται να το υπενθυμίσω εγώ στον εαυτό μου, το βλέπω στα πρόσωπά τους καθημερινά.

A: Πολύ ωραία, να σας ευχαριστήσω πάρα πολύ για το χρόνο σας, να είστε καλά, ήταν πολύ σημαντική η βοήθειά σας, καλή δύναμη και καλή συνέχεια στο έργο σας.

B: Εγώ σας ευχαριστώ κ. Κασαπάκη, πάντα στη διάθεσή σας. Καλή συνέχεια και σε εσάς.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα σας κ. Κασαπάκη.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας η οποία έχει θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για την προσαρμογή και εξέλιξη της εργασίας τους, με σκοπό να την

προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα και πετυχαίνοντας έτσι τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι αλλά και η υπηρεσία τους. Αυτή τη διαδικασία τη συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα λοιπόν με το “job crafting” και σε συνδυασμό με τη διαδικασία αυτή, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Και μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων και κατ’επέκταση των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις με τις οποίες ερχόμαστε αντιμέτωποι σε κάθε εποχή.

Εγώ λοιπόν ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο μου, δεσμευόμαστε να τηρηθεί πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε κάποια συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Σας ενημερώνω για τα διαδικαστικά και αν συμφωνείτε με τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη- ουσιαστικά κουβεντούλα μας με κάποιες ερωτήσεις.

B: Ωραία, συμφωνώ μπορούμε να συνεχίσουμε.

A: Σε οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης έχετε κάποια ερώτηση, κάποια απορία πάνω σε αυτά που θα σας θέσω, εννοείται πως το συζητάμε. Ουσιαστικά ξεκινάμε μία κουβέντα και πάντα ξεκινάμε με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου, που αφορούν δημογραφικά στοιχεία:

Το φύλο σας;

B: Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B:Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών.

A: Στο δήμο που εργάζεστε, είστε μόνιμη, αορίστου χρόνου;

B: Μόνιμη.

A:Και τα χρόνια προϋπηρεσίας;

B: 27.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων, ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας την πρόποσα ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων, τι εικόνα έχετε για όλη αυτή τη διαδικασία;

B: Ναι, θα σας πω. Κατά τη διάρκεια της ετοιμασίας του ΟΕΥ μας στάλθηκε ηλεκτρονικό μήνυμα από τη διοίκηση και από το σύλλογο εργαζομένων με σκοπό να ζητήσουνε τη γνώμη μας. Παράλληλα έγινε και μία συνάντηση με το προσωπικό για το σκοπό αυτό, συζητήθηκαν κάποια θέματα και πήραμε κάποιες αποφάσεις και σε προσωπικό επίπεδο και σε επίπεδο συνεργασίας με άλλους υπαλλήλους, στάλθηκαν οι προτάσεις αυτές και όπως ήταν φυσικό και αναμενόμενο, κάποιες έγιναν δεκτές και κάποιες δεν έγιναν.

A: Παρόλα αυτά δηλαδή μπήκατε στη διαδικασία να καταθέσετε προτάσεις;

B: Ναι καταθέσαμε προτάσεις.

A: Θεωρείτε ή νιώθετε ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του Οργανισμού και αν ναι κατά πόσο επίσης τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων, καθηκόντων από τους υπαλλήλους, όπως ορίζονται από το Οργανόγραμμα, ξεφεύγουν από αυτό, πώς το νιώθετε ;

B: Στο οργανόγραμμα του Οργανισμού υπάρχουνε ξεκάθαρα οι στόχοι για όλες τις υπηρεσίες, για όλες τις διευθύνσεις και για όλες τις ειδικότητες. Όμως κατά τη διάρκεια και πρακτικά αν το δούμε δεν μπορούν να τηρηθούν όλες οι διαδικασίες ανάληψης έργων, γιατί έρχεται ένα έργο και αυτό το έργο έχει πολλές διακλαδώσεις οπότε αναγκαστικά θα μπλεχτεί και ένας υπάλληλος που δεν είναι της αρμοδιότητας του , γιατί ένα έργο δεν τελειώνει από έναν υπάλληλο, θέλει συνεργασία πολλών υπαλλήλων. Οπότε υπάρχει αυτή η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων και αναγκαστικά παίρνει ο κάθε υπάλληλος κομμάτια που δεν τον αφορούν.

A: Επομένως νιώθετε ότι ξεφεύγετε κάποιες φορές από τα οριζόμενα καθήκοντά σας;

B: Ναι, ναι αρκετές φορές και νομίζω ότι αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την καλύτερη ολοκλήρωση του έργου.

A: Ωραία, προκειμένου λοιπόν να ανταπεξέλθετε σε όλες αυτές τις προκλήσεις στη δουλειά σας, να κάνετε δηλαδή τη δουλειά σας πιο αποτελεσματικά, μπαίνετε σε διαδικασία να αλλάζετε εν μέρει τα καθήκοντά σας;

B: Ναι, πολλές φορές τροποποιούμε τα καθήκοντά μας και προσαρμόζουμε , προσαρμοζόμαστε εμείς ανάλογα με τις δεξιότητες που έχουμε, με σκοπό να βγει πιο σωστά ολοκληρωμένη η εργασία που μας έχει ανατεθεί.

A: Άρα προσαρμοζόσαστε, το παντρεύουμε τώρα με την επόμενη ερώτηση ότι εισάγετε νέα εργασιακά καθήκοντα, νέες προσεγγίσεις που ταιριάζουν στις ικανότητες σας, στις δεξιότητές σας και στα ενδιαφέροντά σας, με στόχο να βελτιώσετε την εργασία σας;

B: Ναι, μπορώ να πω και κάτι άλλο, αυτό είναι μια προσωπική εμπειρία, ότι στα πρώτα χρόνια της εργασίας μου δεν το είχα αυτό, καλλιεργήθηκε στη συνέχεια και αυτό γιατί; Γιατί κατάλαβα ότι προσαρμόζοντας, αν είμαι πιο ευέλικτη και πιο ευκολοπροσάρμοστη, έχω καλύτερο αποτέλεσμα.

A: Ωραία, έχετε κάτι συγκεκριμένο στο νου σας λέγοντας αυτό, σε κάποια δεξιότητά σας που ίσως εσείς θεωρείτε ότι έχετε;

B: Για παράδειγμα στην διασύνδεση με τις άλλες υπηρεσίες, είτε είναι του δήμου, είτε είναι άλλων φορέων, την επικοινωνία προτιμώ να είναι τηλεφωνική, φυσικά θα στείλω το email, αλλά θα κάνω και μια τηλεφωνική επαφή με τον αρμόδιο υπάλληλο, προκειμένου να διευκολυνθεί και να αποπερατωθεί το έργο.

A: Άρα αυτό άπτεται λίγο στην ικανότητά σας της επικοινωνίας;

B: Ναι, είναι μια δεξιότητα.

A: Ωραία και μια που αναφερθήκατε στη συνεργασία με τις υπόλοιπες υπηρεσίες, τους συναδέλφους, κάνετε προσπάθεια για να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Ναι μπορώ να πω ότι κάνω προσπάθεια για να γνωριστώ καλύτερα με τους ανθρώπους που συνεργάζομαι, γιατί αυτό δημιουργεί καλύτερες σχέσεις και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

A: Αυτό ισχύει είτε είναι παλιοί συνάδελφοι, είτε νέοι δηλαδή μπαίνετε σε διαδικασία να βρεθείτε, να γνωριστείτε και πέραν του εργασιακού περιβάλλοντος;

B: Κοιτάζετε, πέραν του εργασιακού περιβάλλοντος, μπορώ να πω ότι είμαι πιο επιλεκτική, δηλαδή θα δημιουργήσω διαπροσωπικές σχέσεις με ανθρώπους που νομίζω ότι ταιριάζω έξω από το εργασιακό περιβάλλον, μέσα όμως στο χώρο της εργασίας μου θα έχω τις ίδιες σχέσεις με όλους.

A: Ζητάτε λοιπόν από συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως να σας δώσουν κάποιες συμβουλές, όταν βρίσκεστε μπροστά σε κάποια θέματα που σας μπλοκάρουν, που δεν ξέρετε πώς να λειτουργήσετε;

B: Βεβαίως, αυτό το κάνω, ζητάω τις συμβουλές και ακόμη και το αποτέλεσμα μιας δουλειάς που έχω κάνει.

A: Σας αφορά η άποψη των συναδέλφων;

B: Ναι και ιδίως των συναδέλφων που έχουν κάνει κάτι παρόμοιο.

A: Όταν έρχεται στην υπηρεσία σας κάποιο ενδιαφέρον έργο, ενδιαφέρον για τα δικά σας δεδομένα και για τις δικές σας δεξιότητες, κάτι που σας παρακινεί να ασχοληθείτε με αυτό, προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης του έργου, άσχετα αν δεν σας έχει ανατεθεί;

B: Ναι προσφέρομαι σαν συνεργάτης του έργου, σημαντικό ρόλο όμως παίζει για εμένα και ο συνεργάτης που θα κληθώ να συνεργαστώ μαζί του. Αν νομίζω ότι θα έχω καλή συνεργασία και με ενδιαφέρει το έργο, ναι, αλλά αν νομίζω ότι δεν θα έχω καλή συνεργασία και το αποτέλεσμα δεν θα είναι αυτό που είναι το επιθυμητό, δεν θα προσφερθώ.

A: Φαντάζομαι ότι υπάρχουν κάποιες μέρες που δεν έχετε τόσο μεγάλο φόρτο εργασίας, αυτό που λέμε ότι δεν υπάρχουν πολλά να κάνετε στη δουλειά σας, αυτό το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε επιπλέον έργα και εργασίες, ακόμη και αν δεν σας έχει ανατεθεί κάτι και αν δεν λαμβάνετε επιπλέον μισθό;

B: Έχει γίνει αρκετές φορές, τώρα που το κουβεντιάζουμε αυτό και ναι κάθε καινούριο έργο, νομίζω ότι μου δίνει και μία ενέργεια, γιατί είναι κάτι καινούριο, ανοίγονται άλλες προοπτικές, άλλες πτυχές, οπότε αυτό μου δίνει ενέργεια.

A: Ξεφεύγετε από τη ρουτίνα σας δηλαδή, οπότε αυτό σας προκαλεί, σας ενεργοποιεί;

B: Ναι με ενεργοποιεί.

A: Αλλάζετε τον τρόπο της εργασίας σας, τον τρόπο που εργάζεστε, ώστε να είναι πιο ευχάριστος για εσάς, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο που έχει η εργασία σας στη συνολική προσωπική σας ευημερία; Δηλαδή προκειμένου εσείς να νιώθετε πιο ευχάριστα στη δουλειά σας, μπαίνετε σε τέτοιες διαδικασίες, να αλλάξετε τον τρόπο εργασίας σας;

B: Ναι πολλές φορές τον έχω αλλάξει, με σκοπό να είμαι και εγώ καλύτερα και να βγει και καλύτερα η εργασία μου.

A: Τέλος, υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας για την επιτυχία του οργανισμού, αλλά και για την ευρύτερη κοινωνία; Γιατί μιλάμε για τους ΟΤΑ, οι οποίοι έχουν

να κάνουν άμεσα με εξυπηρέτηση πολιτών και κοινού και μιλάμε για ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας, μπαίνετε στη διαδικασία να υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η δουλειά σας;

B: Η αλήθεια είναι ότι σκόπιμα δεν το κάνω, όμως αυτό έρχεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, όταν τελειώνει μία συναλλαγή με τον δημότη, με τον πολίτη ή όταν τελειώνει ένα άλλο έργο διοικητικό ή μία εκδήλωση ας πούμε, αυτή την επαγγελματική ικανοποίηση την νιώθω και ότι προσφέραμε και κάτι στην κοινωνία και βγήκε σωστά το έργο.

A: Επομένως νιώθετε αυτή τη δέσμευση ότι προσφέρω στο κοινό καλό;

B: Ναι ακριβώς.

A: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας, ήσασταν πάρα πολύ βοηθητική με τις απαντήσεις σας, καλή δύναμη και καλή συνέχεια στο έργο σας.

B: Εγώ ευχαριστώ και εσείς καλή επιτυχία.

A: Ευχαριστώ πολύ, γειά σας.

B: Γειά σας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σχετικά με την προσαρμογή και εξέλιξη της εργασίας τους, με σκοπό πάντα να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα, ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία αυτή τη διαδικασία τη συναντάμε με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα με το “job crafting” και σε συνδυασμό με τη διαδικασία αυτή, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κυρίως κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Και μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων και κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που

αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις που ερχόμαστε αντιμέτωποι σε κάθε εποχή.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο μου, δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Αν συμφωνείτε με την όλη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη- ουσιαστικά κουβεντούλα μας με κάποιες ερωτήσεις σχετικές με το θέμα.

B: Συμφωνώ.

A: Σε οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της κουβέντας μας έχετε κάποια απορία ή κάτι θέλετε να διευκρινίσουμε, μπορείτε να το ζητήσετε. Είμαστε οκ;

B: Ωραία, ναι ναι.

A:Ωραία ξεκινάμε πάντα με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου, που έχουν να κάνουν με δημογραφικά στοιχεία:

Το φύλο σας;

B: Άρρεν.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B:Απόφοιτος ΤΕΙ.

A: Στο δήμο που εργάζεστε, είστε μόνιμος, αορίστου χρόνου;

B: Αορίστου χρόνου .

A:Και τα χρόνια προϋπηρεσίας σας;

B: 20.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα, θα ήθελα να ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφησης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας την πρέπουσα ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων, τι εικόνα έχετε για αυτό;

B: Ναι, κατά τη διάρκεια της κατάρτισης όντως ζητήθηκε η γνώμη μας και γίναν και εν μέρει κάποιες προτάσεις δεκτές. Οπότε υπήρξε μια ευελιξία στον τομέα αυτό.

A: Πάρα πολύ ωραία. Θεωρείτε ή νιώθετε, πώς το εκλαμβάνετε, ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του Οργανισμού και αν ναι κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σχετικά με την ανάληψη έργων, τις υποχρεώσεις των υπαλλήλων, όπως αυτές ορίζονται στο Οργανόγραμμα; Είναι δηλαδή ξεκάθαρο ποια είναι τα καθήκοντα των υπαλλήλων ή πολλές φορές ξεφεύγετε από αυτά.

B: Οι στόχοι θέτονται ξεκάθαρα, οι διαδικασίες ως επί το πλείστον τηρούνται, αλλά εμείς μπορούμε να αναλάβουμε επιπλέον έργα και υποχρεώσεις, ώστε στην ολοκλήρωσή τους, πέρα των καθηκόντων μας, για την καλύτερη έτσι λειτουργία της υπηρεσίας.

A: Ωραία. Αναφορικά με τα καθήκοντα, μια που ξεκινήσαμε με αυτά, μπαίνετε στη διαδικασία προκειμένου να κάνετε τη δουλειά σας πιο αποτελεσματική, να αλλάξετε εν μέρει τα καθήκοντά σας, να τα τροποποιήσετε κάπως, ώστε να βγει η δουλειά σας πιο αποτελεσματικά;

B: Κάποιες φορές ναι, το κάνουμε αυτό, πολλές φορές ίσως για να μην υπάρχει έτσι, να μην είναι η εξυπηρέτηση των πελατών πιο απρόσωπη, να μην είναι τυπική, να χρησιμοποιήσω έτσι κάποιες μεθόδους, ώστε να είμαι λίγο πιο φιλικός και να είναι πιο αποτελεσματική η εξυπηρέτηση προς το κοινό.

A: Εισάγετε κατά τη διάρκεια της εργασίας σας νέες προσεγγίσεις, νέα εργασιακά καθήκοντα, που ταιριάζουν ενδεχόμενα καλύτερα στις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά σας, με στόχο να βελτιώσετε την εργασία σας; Μπαίνετε σε διαδικασίες να σκεφτείτε πώς κάποιες ικανότητες σας θα σας βοηθήσουν στην περάτωση της εργασίας σας;

B: Ναι κάποιες φορές και αυτό και κυρίως στο επικοινωνιακό κομμάτι, μπορείς να στείλεις κάποιο email απρόσωπο σε ένα προϊστάμενο κάποιας άλλης υπηρεσίας ή σε κάποιο άλλο φορέα, αλλά να χρειαστεί να επικοινωνήσουμε και τηλεφωνικά, με πιο προσωπικό τόνο, έτσι ώστε να διεκπεραιωθεί το ζήτημα πιο σύντομα και να περάσω με καλύτερη σαφήνεια το μήνυμα που θέλω στον άλλο φορέα.

A: Άρα μία από τις δεξιότητες σας είναι το επικοινωνιακό κομμάτι;

B: Σίγουρα!

A: Στα πλαίσια αυτού, μιλώντας για τις σχέσεις σας, πέρα από το κοινό με το οποίο έρχεστε σε επαφή καθημερινά, πώς είναι οι σχέσεις σας με τους ανθρώπους που συνεργάζεστε; Κάνετε προσπάθεια να γνωρίσετε καλύτερα τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Σίγουρα κάνω, γιατί αυτό βοηθάει και στην ομαδικότητα στο χώρο εργασίας, με όλα τα πλεονεκτήματα που επιφέρει η ομαδικότητα και στο θέμα της επικοινωνίας και της απόδοσης.

A:Είτε πρόκειται για συναδέλφους που συνεργάζεστε χρόνια είτε και για καινούριους;

B: Και για καινούριους και στα δύο επίπεδα.

A: Ζητάτε από συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως να σας δώσουν κάποιες συμβουλές, όταν αντιμετωπίζετε κάποιες δυσκολίες;

B: Ως προς την απόδοση δεν το ζητάω ιδιαίτερα, μόνο αν γίνει αυθόρμητα. Συμβουλές πάντως δέχομαι, ιδιαίτερα από ανθρώπους που είναι πιο έμπειροι στον τομέα τους και παλιούς συναδέλφους, ώστε να με βοηθήσουν να εξελιχθώ καλύτερα στη δουλειά μου.

A: Όταν έρχεται ένα ενδιαφέρον έργο στην υπηρεσία σας, ενδιαφέρον με την έννοια ότι είναι κοντά στις δεξιότητες σας, κάτι καινούριο προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης του έργου, άσχετα αν δεν σας έχει ανατεθεί;

B: Εφόσον είναι στα πλαίσια των καθηκόντων μου και υπάρχει ελεύθερος χρόνος, φυσικά. Προσφέρομαι για τη διεκπεραίωση του.

A:Επομένως, επειδή μιλήσατε για τον ελεύθερο χρόνο, φαντάζομαι ότι υπάρχουν κάποιες μέρες στη δουλειά σας που δεν είναι τόσο μεγάλος ο φόρτος εργασίας, δεν έχετε πολλά να κάνετε, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε κάτι καινούριο, κάποιες επιπλέον εργασίες, ακόμη και αν δεν σας έχουν ανατεθεί ή αν δεν λαμβάνετε επιπλέον μισθό;

B: Ναι κάποιες φορές και ειδικά αν είναι προς όφελος της υπηρεσίας σίγουρα.

A: Προς όφελος της υπηρεσίας οκ, αλλά λαμβάνετε υπόψη το ρόλο που έχει η εργασία στην προσωπική συνολική σας ευημερία; Το έχετε στο νου σας, ώστε να αλλάξετε τον τρόπο που εργάζεστε, ώστε να είναι πιο ευχάριστος;

B: Σίγουρα, γιατί αυτό βοηθάει και στη καλή ψυχολογία και η καλή ψυχολογία σε συνδυασμό με την καλύτερη απόδοση, ωφελεί όλους και εμένα προσωπικά και τον Οργανισμό που εργάζομαι.

A: Βιώνετε συναισθήματα εργασιακής ικανοποίησης όταν συμβαίνει αυτό;

B: Όταν αλλάζω τον τρόπο που εργάζομαι προς τη δική μου καλή ευημερία, αυτό έχει ως επακόλουθο καλή ψυχολογία και καλύτερη απόδοση και λιγότερο άγχος. Μόνο εποικοδομητικό άγχος.

A: Σίγουρα επειδή οι ΟΤΑ είναι ένας φορέας που έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση των πολιτών, του κοινού, την προσφορά, υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας και γενικότερα τι προσφέρετε στην ευρύτερη κοινωνία; Μπαίνετε σε διαδικασία ως πούμε να σκεφτείτε τι προσφέρετε και πόσο σημαντικό είναι αυτό;

B: Κάποιες φορές, γιατί αυτό έχει σχέση και με την συνεισφορά στην ευρύτερη κοινωνία, μέσω της εξυπηρέτησης των πολιτών, είναι ένα είδος λειτουργήματος πολλές φορές αυτό που κάνουμε. Σίγουρα έχει σχέση και με το πόσο αποδοτικός είναι ο Οργανισμός, η υπηρεσία στην οποία εργαζόμαστε και πώς φαίνεται προς τα έξω, στο κοινό. Οπότε κάποιες φορές σίγουρα το βιώνεις και το σκέφτεσαι. Γιατί έτσι θα εξελιχθείς και εσύ καλύτερα και αυτό που προσφέρεις.

A: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας, ήταν πολύ σημαντικές οι πληροφορίες που μου δώσατε για την έρευνα. Καλή δύναμη και καλή συνέχεια στο έργο σας.

B: Ευχαριστώ, επίσης.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4:

A: Καλημέρα.

B: Καλημέρα

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» στο ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της

διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων των ΟΤΑ, στην προσαρμογή και εξέλιξη της εργασίας τους, με σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα, και έχοντας στόχο να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα της υπηρεσίας, αλλά και των οι ίδιων. Αυτή τη διαδικασία στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε με τον όρο “job crafting”. Πολλές φορές παράλληλα με το “job crafting” πραγματευόμαστε συνήθως και την οργανωσιακή ευελιξία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μας ενδιαφέρει να εντοπίσουμε κατά πόσο υφίσταται η οργανωσιακή ευελιξία στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων, αλλά κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις με τις οποίες ερχόμαστε αντιμέτωποι κάθε εποχή.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Εφόσον συμφωνείτε με τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη- κουβέντα μας πάνω στο θέμα της εργασίας. Είστε σύμφωνη;

B: Σύμφωνη.

A: Ξεκινάμε με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B:Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: ΤΕΙ.

A: Το είδος απασχόλησης στο Δήμο σας, είστε μόνιμη, αορίστου χρόνου;

B: ΙΔΑΧ.

A:Τα χρόνια προϋπηρεσίας σας;

B: 22.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα ουσιαστικά των υπαλλήλων, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων; Πώς το έχετε σαν εικόνα, αυτό, ζητήθηκε κάτι τέτοιο;

B: Ζητήθηκε από τα άτομα να πούνε κάποιες απόψεις, κάποιες λήφθηκαν υπόψη, κάποιες όχι.

A: Παρόλα αυτά θεωρείτε ή νιώθετε, πώς το βιώνετε στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα στόχους και αποστολή του Οργανισμού, το Οργανόγραμμα δηλαδή θέτει ξεκάθαρα τους στόχους του Οργανισμού;

B: Θεωρώ ότι είναι μια χαρά το Οργανόγραμμα.

A: Τηρούνται με βάση το Οργανόγραμμα οι διαδικασίες, τα καθήκοντα οι υποχρεώσεις των υπαλλήλων, είναι καθαρά μόνο όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα;

B: Πολλές φορές μπορεί να υπάρχει παρέκκλιση ας πούμε, να ξεφεύγει από αυτό, αλλά ως επί το πλείστον τηρούμε το Οργανόγραμμα.

A: Μια που μιλάμε για το Οργανόγραμμα και τα καθήκοντα, στην καθημερινότητα σας στη δουλειά προκειμένου να γίνει η δουλειά σας πιο αποτελεσματική, όταν αντιμετωπίζετε κάποια εμπόδια τροποποιείτε τα καθήκοντά σας; Μπαίνετε σε διαδικασία να τα προσαρμόσετε κάπως αλλιώς, ώστε να βγει πιο καλό αποτέλεσμα της δουλειάς;

B: Σε σχέση με τα καθήκοντα μου είναι η ερώτηση ή σε σχέση με τη δουλειά;

A: Σε σχέση με τα καθήκοντα της δουλειά σας, της καθημερινότητας σας.

B: Σε σχέση με τη δουλειά πάντα προσπαθούμε να τα καταφέρουμε και αν χρειαστεί και κάποιος μία βοήθεια ή οτιδήποτε, πάλι είμαστε εδώ και βοηθάμε και αναπληρώνει ο ένας τον άλλον.

A: Είστε ευέλικτοι δηλαδή στον τρόπο που εργάζεστε και σας ενδιαφέρει να βγαίνει αποτελεσματικά η δουλειά σας;

B: Εννοείται.

A: Δεν ακολουθείται απλά την ρουτίνα;

B: Μα χρειάζεται και να ανέβεις και να μάθεις περισσότερα, συνεχώς να εξελίσσεσαι θεωρώ.

A: Πάλι μιλώντας για την καθημερινότητα σας, εισάγετε νέες προσεγγίσεις, νέα καθήκοντα, νέους τρόπους στη δουλειά σας, ώστε αυτά να ταιριάζουν περισσότερο με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά σας;

B: Τα τελευταία χρόνια έχουμε μία σταθερότητα, έχουμε καταφέρει και έχουμε φτάσει σε ένα επίπεδο. Παρόλα αυτά όμως επειδή πάμε συνέχεια με την τεχνολογία και εξελισσόμαστε, προσπαθούμε να βρούμε νέες ιδέες, προσπαθούμε να εξελιχθούμε και να κινηθούμε με βάση τη ψηφιακή πλέον εξέλιξη.

A: Αναφορικά με τις σχέσεις σας με τους υπόλοιπους συναδέλφους, κάνετε προσπάθεια να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Φυσικά, έχουμε πάει και σε σεμινάριο, για να σφίξουν οι σχέσεις μας, έχουμε παρακολουθήσει σεμινάρια, έχουμε πολύ καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους, δεν έχουμε κάποιο πρόβλημα, είμαστε πολύ καλά.

A: Σε αυτά τα σεμινάρια πήγατε από μόνοι σας ή η υπηρεσία σας έστειλε;

B: Η υπηρεσία μας έστειλε, αλλά βοήθησε θεωρώ.

A: Είχατε και εσείς τη διάθεση προφανώς να τα παρακολουθήσετε;

B: Βέβαια, όλοι οι συνάδελφοι πήγανε και τα παρακολουθήσανε.

A: Μπαίνετε σε διαδικασία να γνωριστείτε, να δεθείτε με τους ανθρώπους που δουλεύετε χρόνια ή είναι ίδια η συμπεριφορά σας σε κάποιον νέο υπάλληλο που θα έρθει;

B: Ο νέος υπάλληλος, φυσικά θα προσπαθήσουμε να ενταχθεί στην ομάδα, να τον γνωρίσουμε και να έχουμε μια καλή συνεργασία.

A: Ζητάτε από συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως, όταν αντιμετωπίζετε κάποιες δυσκολίες, ζητάτε τις συμβουλές τους;

B: Τις συμβουλές τους λόγω της θέσης που έχω, δηλαδή το αντικείμενο μου, όχι, μάλλον θα έλεγα ότι αυτοί τις ζητάνε, παρόλα αυτά όλοι κάνουμε λάθη, όλοι είμαστε άνθρωποι, οπότε το συζητάμε. Μήπως έχω κάνει λάθος εγώ, μήπως έχει κάνει λάθος κάποιος άλλος; Παρόλα αυτά πάντα υπάρχει αυτό.

A: Έχετε και τη διάθεση, δηλαδή είστε δεκτική στο να σχολιάσουνε τη δουλειά σας;

B: Φυσικά και είμαι δεκτική, εννοείται.

A: Λαμβάνετε υπόψη σας τις απόψεις των άλλων;

B: Φυσικά, προσπαθώ να βελτιωθώ εννοείται. Αν έχει κάποιος συνάδελφος μία πολύ καλή ιδέα προς εξέλιξη, το συζητάμε και μετά πάει στη διοίκηση και η διοίκηση αποφασίζει πως πρέπει να κινηθούμε. Πάντα από μία ιδέα ξεκινάνε όλα.

A: Όταν έρχεται ένα ενδιαφέρον έργο στην υπηρεσία σας, το οποίο δεν σας ανατίθεται εξ αρχής, εσείς προσφέρεστε ως συνεργάτης του έργου; Δηλαδή αν είναι κάτι που θα το ακούσετε και

είναι κοντά στα ενδιαφέροντα σας και θεωρείτε ότι μπορείτε να το πετύχετε, θα προσφερθείτε από μόνη σας;

B: Εξαρτάται από την περίοδο, να έχω πολύ δουλειά, ίσως όχι. Αλλά αν είμαι ..., γιατί όλες οι περιόδους δεν είναι ίδιες, δεν είμαστε πάντα πεισμένοι, παρόλα αυτά αν είναι σε περίοδο που είμαι χαλαρή, φυσικά και με ενδιαφέρει να ασχοληθώ, να μάθω νέα πράγματα και να γίνω καλύτερη.

A: Πολύ ωραία, η απάντησή σας κουμπώνει και στην επόμενη ερώτησή μου. Στα διαστήματα που δεν έχετε μεγάλο φόρτο εργασίας, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε κάτι καινούριο, κάτι επιπλέον στη δουλειά σας, παρόλο που ενδεχομένως να μην λάβετε επιπλέον αμοιβή για αυτό;

B: Γενικώς μου αρέσει να μαθαίνω νέα πράγματα. Να ξέρω, και από αυτό να έχω γνώμη και από το άλλο να έχω άποψη, με ενδιαφέρει.

A: Έχοντας υπόψη τα αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας που έχετε, μπαίνετε στη διαδικασία να προσπαθήσετε να κάνετε τη δουλειά σας πιο ευχάριστη; Όστε να βγαίνει και αποτέλεσμα, αλλά να νιώθετε και εσείς καλά σαν άνθρωπος, δηλαδή ώστε να περνάει η μέρα σας πιο ευχάριστα και αυτό να έχει αντίκτυπο σε εσάς, στην ικανοποίησή σας;

B: Δεν υπάρχει χειρότερο πράγμα από το να σηκώνεσαι το πρωί και να λες πώς θα πάω στη δουλειά. Ευτυχώς, λόγω των καλών σχέσεων που έχω με τους συναδέλφους, υπάρχει ένα πολύ ευχάριστο κλίμα, οπότε αυτό από μόνο του μας βοηθάει να γίνουμε καλοί, να προχωρήσουμε και να έχουμε μία διάθεση για τη δουλειά.

A: Είναι γνωστό ότι οι ΟΤΑ αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της εξυπηρέτησης των πολιτών, προσφέρουν στην κοινωνία σημαντικά. Εσείς μπαίνετε στη διαδικασία να υπενθυμίσετε στον εαυτό σας το πόσο σημαντική είναι η εργασία σας σε σχέση με τον οργανισμό, αλλά και με την ευρύτερη κοινωνία; Δηλαδή τι ακριβώς προσφέρετε στο κοινό, καθώς έχετε να κάνετε με πολίτες, σωστά;

B: Ακριβώς, έχουμε να κάνουμε με πολίτες και κυρίως με μανούλες θα έλεγα συγκεκριμένα εμείς, οπότε προσπαθούμε να βάλουμε τον εαυτό μας στη θέση του πολίτη. Αυτός είναι ο κύριος στόχος, για να μπορέσουμε να βοηθάμε όλο τον κόσμο.

A: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας, ήταν πολύ σημαντικές οι πληροφορίες που πήρα από τις απαντήσεις σας. Να είστε καλά και καλή δύναμη στο έργο σας.

B: Ευχαριστώ, καλή επιτυχία.

A: Ευχαριστώ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα σας.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών που έχει τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» στο ΔΙΠΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων των ΟΤΑ, σχετικά με την προσαρμογή και εξέλιξη της εργασίας τους, με σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα, ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Αυτή η διαδικασία στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάται με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα με την προσαρμογή εργασίας και σε συνδυασμό με αυτή, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων, αλλά κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα στις προκλήσεις της κάθε εποχής.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες ενδεχόμενα μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Εάν συμφωνείτε με τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη- κουβέντα μας σχετικά με θέμα της εργασίας. Είστε σύμφωνη;

B: Συμφωνώ.

A: Ευχαριστώ πολύ. Ξεκινάμε με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B: Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: ΔΕ.

A: Στο Δήμο που εργάζεστε, είστε μόνιμη, αορίστου χρόνου;

B: Είμαι μόνιμη.

A: Τα χρόνια προϋπηρεσίας σας;

B: 35.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, τα καθήκοντα των υπαλλήλων ουσιαστικά, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας ευελιξία, ανταποκρίθηκε στις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων; Φαντάζομαι έχετε εικόνα για αυτό με τόσα χρόνια προϋπηρεσίας.

B: Κατά την κατάρτιση του ΟΕΥ ζητήθηκε πολύ γενικά με ένα email από διευθυντή. Θεωρώ ότι δεν λήφθηκε υπόψη η άποψη του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά και αυτό που είχε σκοπό να κάνει η διοίκηση το έκανε, χωρίς να λάβει υπόψη της τον κάθε υπάλληλο.

A: Παρόλα αυτά θεωρείτε ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή της κάθε υπηρεσίας και αν ναι κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες; Δηλαδή οι υπάλληλοι έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα, ξεφεύγουν από αυτά, πώς το βιώνετε εσείς;

B: Έχουν κάποια συγκεκριμένα καθήκοντα, αλλά πιστεύω ότι κάνουν και πολλά πολλά παραπάνω από αυτά που ορίζονται στον ΟΕΥ.

A: Η εικόνα που έχετε από τον Οργανισμό, θέτει ξεκάθαρα τους στόχους της κάθε υπηρεσίας;

B: Μπορεί να θέτει στόχους, αλλά δεν εκπληρώνονται.

A: Εσείς προκειμένου να κάνετε τη δουλειά σας πιο αποτελεσματική σε όλα αυτά τα χρόνια, μπαίνετε στη διαδικασία να τροποποιήσετε εν μέρει τα καθήκοντά σας; Δηλαδή βασίζεστε, προχωράτε μόνο έχοντας υπόψη τα καθήκοντα που ορίζει το Οργανόγραμμα ή μπορεί και κάτι να αλλάξετε, για να είστε πιο αποτελεσματική;

B: Όχι, σίγουρα κάτι παραπάνω από αυτά που ορίζει το Οργανόγραμμα, πολλά παραπάνω μάλλον, για να μπορέσει να λειτουργήσει η υπηρεσία.

A: Μπαίνετε στη διαδικασία να εισάγετε νέες προσεγγίσεις που ταιριάζουν καλύτερα στις ικανότητές σας; Γιατί κάθε υπάλληλος έχει κάποιες δικές του δεξιότητες, ικανότητες. Θα τις χρησιμοποιήσετε εσείς για να κάνετε πιο αποτελεσματική την εργασία σας;

B:Εννοείται θα τις χρησιμοποιήσω.

A: Δεν ακολουθείτε μόνο το τυπικό κομμάτι;

B: Όχι.

A: Με στόχο; Σας βοηθάει, σας αφορά να βγει η δουλειά σας πιο αποτελεσματικά;

B: Φυσικά ναι. Αν δεν τις χρησιμοποιήσω δεν θα γίνει η δουλειά μου, δεν θα γίνει η δουλειά της υπηρεσίας.

A: Στα πλαίσια των σχέσεων με τους συναδέλφους, κάνετε προσπάθεια να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Επειδή είμαι πολλά χρόνια στον οργανισμό του δήμου, γνωρίζω εδώ και πολλά χρόνια τους συναδέλφους, έχουμε πολύ καλή συνεργασία.

A: Τους καινούριους που έρχονται στην υπηρεσία;

B: Και τους καινούριους προσπαθούμε να τους εντάξουμε στην ομάδα, στην υπηρεσία και να συνεργαστούμε καλά.

A: Παρόλο που είναι πολλά τα χρόνια της προϋπηρεσίας σας, ζητάτε να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας ή κάποιες συμβουλές από συναδέλφους, όταν κάποιου μπλοκάρετε ενδεχομένως;

B: Εννοείται ότι ζητάμε, πάντα θα ζητάμε, δεν τα ξέρουμε όλα. Σίγουρα θα συνεργαστούμε για το καλύτερο αποτέλεσμα.

A: Δεχόσαστε τις συμβουλές, δηλαδή αν κάποιος συνάδελφος σχολιάσει κάτι για τη δουλειά σας, σας αφορά αυτό;

B: Ναι, ναι με ενδιαφέρει η άποψη των συναδέλφων, που ίσως έχουν άλλο αντικείμενο, που ίσως έχουν περισσότερες γνώσεις, με ενδιαφέρει.

A: Όταν στην υπηρεσία σας έρχεται ένα νέο ενδιαφέρον έργο, ενδιαφέρον λέγοντας για τις δικές σας προτιμήσεις και τις δικές σας δεξιότητες, παρόλο που μπορεί να μην σας ανατεθεί, εσείς προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης; Μπαίνετε στη διαδικασία δηλαδή να προθυμοποιηθείτε;

B: Θα εξαρτηθεί από τον φόρτο εργασίας μου, εάν έχω πολύ δουλειά ίσως όχι. Εάν μπορέσω να ανταπεξέλθω, ναι θα ζητήσω να το αναλάβω.

A: Επομένως σε διάστημα που δεν έχετε πολύ μεγάλο όγκο εργασίας, γιατί φαντάζομαι ότι υπάρχουν και τέτοια διαστήματα, το βλέπετε σαν ευκαιρία στο να ξεκινήσετε κάτι στη δουλειά σας που θα σας βοηθήσει να την κάνετε πιο αποτελεσματική;

B: Ναι το βλέπω σαν ευκαιρία και θέλω να μαθαίνω συνέχεια καινούρια πράγματα και να μπορώ να καταφέρνω να τα φέρνω εις πέρας.

A: Ακόμα και αν δεν λάβετε επιπλέον μισθό για αυτό;

B: Εννοείται ότι δεν λαμβάνω επιπλέον μισθό για τίποτε άλλο.

A: Με τόσα χρόνια προϋπηρεσίας, φαντάζομαι ότι υπάρχουν αρκετές δύσκολες μέρες, εσείς μπαίνετε στη διαδικασία να αλλάξετε την εργασία σας, να την κάνετε πιο ευχάριστη για εσάς; Ωστε αυτό να σας δώσει και το αίσθημα της ικανοποίησης, δηλαδή στην καθημερινότητα σας, με συγκεκριμένα έργα που πρέπει να φέρετε εις πέρας, σκέφτεστε πώς μπορεί αυτό να γίνει πιο ευχάριστο;

B: Προσπαθώ να γίνει πιο ευχάριστο για τον εαυτό μου και να τελειώσει και η δουλειά σωστά, να μην γίνονται λάθη και να βγει το σωστό αποτέλεσμα.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι η δουλειά που γίνεται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει να κάνει με πολίτες, με κοινό, με την προσφορά, με την εξυπηρέτηση, υπενθυμίζετε στον εαυτό σας πόσο σημαντική είναι η δουλειά σας για το κοινωνικό σύνολο; Το συνειδητοποιείτε, το σκέφτεστε;

B: Επειδή στο κομμάτι που είμαι εγώ, δεν έχω να κάνω με την εξυπηρέτηση των πολιτών άμεσα, αλλά σίγουρα αυτό που κάνω έχει αντίκτυπο στο κοινωνικό σύνολο.

A: Το συνειδητοποιείτε αυτό, δηλαδή το νιώθετε;

B: Εννοείται ότι το συνειδητοποιώ.

A: Επομένως αυτό σας φέρνει και μια δέσμευση φαντάζομαι στη δουλειά σας;

B: Και μια δέσμευση και μια ευχαρίστηση ότι προσφέρω από τη δικιά μου την πλευρά.

A: Παρόλο που μπορεί να νιώθετε κάποιο στρες, άγχος, υπάρχουν κάποιες μέρες πολύ πιεστικές;

B: Υπάρχουν μέρες πολύ πιεστικές, αλλά στο φινάλε γίνεται αυτό που πρέπει να γίνει.

A: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας και για τις σημαντικές πληροφορίες που πήρα και καλή συνέχεια στο έργο σας.

B: Και εγώ ευχαριστώ, καλή επιτυχία.

A: Να είστε καλά.

A: Ευχαριστώ, επίσης.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» στο ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων των ΟΤΑ, σχετικά με την προσαρμογή και την εξέλιξη της εργασίας τους, έχοντας σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και τις δεξιότητες τους, δίνοντας στον εαυτό τους κίνητρα. Και πάντα έχοντας ως στόχο να καταφέρουν τα καλύτερα και για τους ίδιους και για την υπηρεσία τους. Αυτή η διαδικασία στη διεθνή βιβλιογραφία ονομάζεται “job crafting”. Παράλληλα με την προσαρμογή εργασίας και σε συνδυασμό με αυτή, η εργασία μου πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων, αλλά κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις με τις οποίες ερχόμαστε αντιμέτωποι σε κάθε εποχή.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες ενδεχομένως να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Εάν συμφωνείτε με

τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη- κουβέντα μας για το θέμα της εργασίας.

B: Συμφωνώ, μπορούμε να συνεχίσουμε.

A: Ξεκινάμε με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B:Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: ΤΕ.

A: Στο Δήμο που εργάζεστε, είστε μόνιμη, αορίστου χρόνου;

B: Μόνιμη.

A:Τα χρόνια προϋπηρεσίας σας;

B: 35.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα ουσιαστικά των υπαλλήλων, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων;

B: Ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και κάποιες από τις προτάσεις τις λάβανε υπόψη.

A: Επομένως θεωρείτε ή νιώθετε ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ έτσι όπως ψηφίστηκε πέτυχε τους στόχους και την αποστολή; Δηλαδή είναι ξεκάθαρα τα καθήκοντα των υπαλλήλων, των υπηρεσιών;

B: Σε κάποια όχι.

A: Τηρούνται οι διαδικασίες, δηλαδή τα καθήκοντα σας είναι ακριβώς όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα ή ξεφεύγετε, τι εικόνα έχετε;

B: Στη βάση τηρούνται τα καθήκοντα. Κάποιες ιδιαιτερότητες στο χώρο μας δεν τις λάβανε υπόψη με ευαισθησία και με αξιοκρατία.

A: Ναι, στην καθημερινότητα σας δηλαδή ξεφεύγετε κάποιες φορές από τα τυπικά καθήκοντα;

B: Ναι και από τα τυπικά καθήκοντα.

A: Μάλιστα. Μια που μιλάμε για καθήκοντα, προκειμένου να μπορέσετε να είστε αποτελεσματική στη δουλειά σας, μπαίνετε στη διαδικασία να τροποποιήσετε κάποια καθήκοντα σύμφωνα με τις ικανότητες σας ή πάτε κατά γράμμα; Εισάγετε νέα εργασιακά καθήκοντα, νέες προσεγγίσεις που ταιριάζουν καλύτερα στις ικανότητες και τα ενδιαφέροντά σας, με στόχο να βελτιώσετε την εργασία σας;

B: Το μυστικό στην επιτυχία είναι η ευελιξία. Αν δεν είσαι ευέλικτος, γιατί μας συμβαίνουν πολλά απρόοπτα, εκεί πρέπει να δώσεις μεγάλη βαρύτητα στην ευελιξία, για να φέρεις το αποτέλεσμα που θέλεις, αλλά πολύ σημαντικό και στην επικοινωνία. Αυτές οι δύο μαγικές λέξεις για εμένα, με έχουν βοηθήσει να φέρνω αποτελέσματα.

A: Επομένως στην καθημερινότητα σας χρησιμοποιείτε νέες προσεγγίσεις, που ταιριάζουν στις ικανότητες σας, στα ενδιαφέροντα σας, με στόχο να βελτιώσετε την εργασία σας; Δεν αποτελεί δηλαδή η εργασία σας μία ρουτίνα;

B: Ρουτίνα, σαν προσωπικότητα δεν μου ταιριάζει. Πάντα όταν θες βρίσκεις δρόμους καινούριους, για να μπορείς να βελτιώνεις το αντικείμενο σου, να έχεις αποτελεσματικότητα και ευελιξία.

A: Πολύ ωραία. Μιλώντας για τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας, κάνετε προσπάθεια για να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Πολύ σημαντικό κομμάτι, γιατί όταν έχεις προσωπικές σχέσεις και επικοινωνείς με τους συναδέλφους, αυτό σε δένει και σε βοηθάει και να καταλάβεις πιο εύκολα τις δυσκολίες και να δώσεις λύσεις. Κεντρίζεις έτσι και το φιλότιμο, για να έχεις έτσι μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Οι προσωπικές σχέσεις στο χώρο δουλειάς, θεωρώ πολύ σημαντικό να είναι ουσιαστικές και όχι τυπικές.

A: Ζητάτε από συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως να σας δώσουν κάποιες συμβουλές, όταν κάπου δυσκολεύεστε;

B: Το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό και πολλές φορές με τον ρόλο που είχα και τα καθήκοντα στο χώρο δουλειάς, υπήρχαν εποχές που έκανα meeting, συναντήσεις μία φορά και δύο φορές την εβδομάδα, για να βελτιώσουμε την ποιότητα της δουλειάς μας. Δέχομαι την κριτική των συναδέλφων, το θεωρώ πολύ σημαντικό και ζητώ τη γνώμη τους. Γιατί ένα μυαλό λειτουργεί τελείως διαφορετικά με δέκα μυαλά και δέκα διαφορετικές απόψεις.

A: Επομένως σας αφορά η άποψη τους. Όταν έρχεται στην υπηρεσία σας κάποιο ενδιαφέρον έργο, κάποια νέα δραστηριότητα, την οποία από την αρχή δεν σας την αναθέτει ο προϊστάμενος, εσείς όμως έχετε τη διάθεση να προσφερθείτε εξ αρχής ως συνεργάτης;

B: Πάντα. Ήμουν σαν άτομο, από την αρχή της καριέρας μου, πολύ ανοιχτή στις νέες προκλήσεις και τις στήριζα. Ήμουν της άποψης ας το δοκιμάσω και ας το χάσω, παρά να μην δοκιμάζω καινούρια πράγματα στο χώρο δουλειάς, καινούριες ιδέες.

A: Φαντάζομαι ότι υπάρχουν διαστήματα που ενδεχομένως αυτό που λέμε δεν έχετε πολλά να κάνετε στη δουλειά σας, μπορεί να υπάρξει κενός χρόνος, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε κάτι νέο, κάτι πέρα από τα καθήκοντα σας, κάποιες επιπλέον εργασίες, ακόμη και αν δεν λαμβάνετε επιπλέον μισθό για αυτό;

B: Ναι δεν μπορώ γενικά να πλήττω, να μην έχω αντικείμενο στο χώρο δουλειάς. Πάντα έψαχνα να κάνω πράγματα που ή να βοηθάει περισσότερο το αντικείμενο μου στην εξέλιξη του ή και να προσφέρομαι να βοηθήσω και συναδέλφους.

A: Επομένως εφόσον όπως καταλαβαίνω έχετε ιδιαίτερη για την εργασία σας, προφανώς αγαπάτε το αντικείμενο σας, μπαίνετε στη διαδικασία να αλλάξετε τον τρόπο που εργάζεστε, για να είναι ευχάριστη η εργασία σας, να είναι ευχάριστη η καθημερινότητα σας, έχοντας υπόψη την προσωπική σας ευημερία, δηλαδή το προσωπικό σας καλό; Πηγαίνοντας δηλαδή στη δουλειά σας να μην σας αφορά μόνο να εκτελέσετε την εργασία για τους υπόλοιπους, να προσφέρετε υπηρεσία, αλλά και να βιώσετε και εσείς την εργασιακή ικανοποίηση;

B: Ναι, το θεωρώ πάρα πολύ σημαντικό να είμαι αποδοτική, αποτελεσματική και να νιώθω ευχάριστα, να περνάει ο χρόνος ευχάριστα στη δουλειά μου. Για αυτό και το έχω κάνει αρκετές φορές στη καριέρα μου. Να κάνω πράγματα καινούρια που με βοηθούσαν να ανανεωθώ και να είμαι πιο αποδοτική και αποτελεσματική.

A: Επομένως έχετε βιώσει την ικανοποίηση στον εργασιακό σας χώρο;

B: Ναι, ναι την έχω βιώσει.

A: Μάλιστα, πολύ σημαντικό. Όπως επίσης πολύ σημαντικό είναι, καθώς ο δήμος είναι ένας οργανισμός που έχει ως στόχο κυρίως την προσφορά στους πολίτες, στην κοινωνία, υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία της εργασίας σας, δηλαδή πόσο σημαντική είναι για την ευρύτερη κοινωνία;

B: Όχι μόνο το υπενθυμίζω, το θεωρώ κομμάτι της ζωής μου το χώρο δουλειάς και της προσφοράς, γιατί με αυτό τον τρόπο νιώθω εγώ μεγαλύτερη ικανοποίηση για το αντικείμενο που

μου έχουν αναθέσει. Το θεωρώ αυτονόητο ότι πρέπει να δίνουμε πράγματα και να εξυπηρετούμε τους δημότες, τους ανθρώπους, το κοινό γενικά, γιατί στη ζωή δεν είναι τίποτα τυχαίο.

A: Αυτό το πρέπει που βάλατε, άρα σημαίνει ότι νιώθετε δεσμευμένη στη δουλειά σας;

B: Συναισθηματικά. Προσωπικό είναι το θέμα αυτό, γενικά στη δουλειά μου δύο σημαντικά κομμάτια είχα στο μυαλό μου, και σαν χαρακτήρας. Συνέπεια και υπευθυνότητα. Όπου αυτά τα δύο κομμάτια αυθόρμητα με οδηγούσαν να μπορώ να εξυπηρετώ όσο το δυνατόν καλύτερα και να ικανοποιώ τους ανθρώπους που ερχόμουν σε επαφή στον εργασιακό μου χώρο.

A: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας.

B: Και εγώ, να είστε καλά.

A: Και για τις σημαντικές πληροφορίες. Καλή συνέχεια και καλή δύναμη στο έργο σας.

B: Ευχαριστώ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας που έχει θέμα **«ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**, καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σχετικά με την προσαρμογή και την εξέλιξη της εργασίας τους, έχοντας πάντα ως σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα και πετυχαίνοντας τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε αυτή τη διαδικασία με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα με την προσαρμογή εργασίας και σε συνδυασμό με αυτήν, η εργασία μου πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων και κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις της κάθε εποχής.

Ο ερευνητής, εγώ στη συγκεκριμένη περίπτωση και το Πανεπιστήμιο δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Αν λοιπόν συμφωνείτε με τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη- κουβέντα μας με ερωτήσεις πάνω στο θέμα.

B: Ναι, βεβαίως, συμφωνώ.

A: Ξεκινάμε με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B: Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: ΠΕ.

A: Στο δήμο που εργάζεστε, είστε μόνιμη, αορίστου χρόνου;

B: Αορίστου χρόνου.

A: Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;

B: 20 χρόνια.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ψηφίζεται ο ΟΕΥ και έτσι ορίζονται τα καθήκοντα, η στελέχωση, οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων;

B: Ναι, βεβαίως ζητήθηκε η γνώμη μας.

A: Μάλιστα. Ζητήθηκε η γνώμη σας με ποιον τρόπο; Στάλθηκε κάποιο email, με προσωπική επαφή;

B: Στάλθηκε email.

A: Από τη διοίκηση;

B: Στάλθηκε email από τη διοίκηση και κάποιες από τις γνώμες ελήφθησαν υπόψη, κάποιες άλλες όχι.

A: Παρόλα αυτά, νιώθετε ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, τηρούνται όλες αυτές οι διαδικασίες όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα; Δηλαδή τα καθήκοντα όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα τηρούνται, κάθε υπάλληλος έχει μόνο αυτά και τίποτε άλλο;

B: Δεν νομίζω. Όχι πάντα, συνήθως κάνουμε και πράγματα τα οποία δεν μας αναλογούν και όλο αυτό φυσικά γίνεται για να βοηθήσουμε το δήμο.

A: Έχετε εικόνα του Οργανισμού; Θέτει ξεκάθαρα τους στόχους της υπηρεσίας σας;

B: Νομίζω ναι.

A: Αναφορικά με τα καθήκοντα που έχετε στην καθημερινότητα σας, μπαίνετε στη διαδικασία να αλλάξετε κάπως την καθημερινότητα, τα καθήκοντα, ώστε να γίνει η δουλειά σας πιο αποτελεσματική; Ή ακολουθείτε συγκεκριμένα ότι ορίζει το Οργανόγραμμα.

B: Προσπαθώ να ακολουθώ ότι ορίζει το Οργανόγραμμα και σε κάποιες περιπτώσεις αν χρειαστεί μπορώ να βοηθήσω και περαιτέρω.

A: Οπότε εσείς εισάγετε νέες προσεγγίσεις, νέα καθήκοντα στη δουλειά σας, που να ταιριάζουν καλύτερα με τις δεξιότητες σας, με τα ενδιαφέροντά σας, ώστε να βελτιώσετε τη δουλειά σας;

B: Ναι, βεβαίως. Όπου χρειαστεί, προφανώς προσπαθούμε να εισάγουμε νέες προσεγγίσεις, βοηθώντας έτσι την υπηρεσία μας. Αυτός είναι ο σκοπός μας, όσο μπορούμε να βοηθήσουμε την υπηρεσία.

A: Συζητώντας τις σχέσεις με τους συναδέλφους, κάνετε προσπάθεια για να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Βεβαίως και λόγω ειδικότητας, επειδή είμαι ψυχολόγος, είναι πολύ βασικό για εμένα στοιχείο, να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Και για αυτό προσπαθώ.

A: Σε αυτή τη διαδικασία μπαίνετε με τους παλιούς συναδέλφους; Δηλαδή αν έρθει κάποιος καινούριος σας ενδιαφέρει, σας αφορά να γνωριστείτε και με εκείνον;

B: Το βασικότερο είναι να εντάξουμε τους καινούριους μέσα στην υπηρεσία.

A: Ζητάτε από τους συναδέλφους σας να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως να σας δώσουν κάποιες συμβουλές, όταν αντιμετωπίζετε κάποιες δυσκολίες, κάποια εμπόδια;

B: Προφανώς και το κάνω και ο κάθε υπάλληλος θα έπρεπε να το κάνει και να ζητάει συμβουλή από συναδέλφους γύρω του, για το αν εργάζεται σωστά και κατά πόσο βοηθάει τους γύρω του.

A: Σας αφορά δηλαδή η άποψη των συναδέλφων, την λαμβάνετε υπόψη σας;

B: Πάρα πολύ.

A: Όταν έρχεται στην υπηρεσία σας ένα καινούριο, ένα ενδιαφέρον έργο, κάτι που έχει να κάνει με τα δικά σας ενδιαφέροντα και την ειδικότητα σας, προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης ακόμη και αν δεν σας ανατεθεί;

B: Βεβαίως και προσφέρομαι, πάντα θέλοντας να βοηθήσω την υπηρεσία μου και τους συναδέλφους μου.

A: Επομένως και όταν υπάρχουν αυτές οι μέρες που ενδεχομένως δεν έχετε πολλά να κάνετε στη δουλειά σας, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε κάτι καινούριο, να αναλάβετε κάποιες επιπλέον εργασίες, ακόμη και αν δεν λαμβάνετε επιπλέον μισθό για αυτό;

B: Αν υπάρχει αυτή η δυνατότητα και η ευελιξία, θα ήθελα και είναι προτιμότερο να υπάρχει μια δραστηριότητα, από το να κάθεται κανείς χωρίς αντικείμενο.

A: Λέξη κλειδί η ευελιξία.

B: Καταφατικό νεύμα.

A: Πάλι μιλώντας για τα καθήκοντα σας, μπαίνετε στη διαδικασία να κάνετε τον τρόπο της δουλειάς σας να είναι πιο ευχάριστος για εσάς, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο που έχει η εργασία σας στην προσωπική σας ευημερία;

B: Κατά προτεραιότητα, αυτό που με ενδιαφέρει είναι να δουλεύω ευχάριστα εγώ, οι συνάδελφοι μου και με όλους όσους έχω επαφή, γονείς, παιδιά και τα λοιπά.

A: Επομένως πετυχαίνετε αυτό που λέμε ικανοποίηση στη δουλειά σας;

B: Εκατό τοις εκατό.

A: Πάρα πολύ ωραία. Τέλος ήθελα να σας ρωτήσω, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο δήμος είναι ένα οργανισμός που έχει να κάνει με την προσφορά και την εξυπηρέτηση των πολιτών, υπενθυμίζετε

στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η δουλειά σας για τον οργανισμό, αλλά και για την ευρύτερη κοινωνία; Δηλαδή τι ακριβώς προσφέρετε στο κοινωνικό σύνολο, μπαίνετε στη διαδικασία να το αναλογιστείτε, να το υπενθυμίσετε στον εαυτό σας; Νιώθετε αυτή τη δέσμευση στην εργασία σας;

B: Βεβαίως αυτό που όσον αφορά εμένα, δεν σκέφτομαι ότι είμαι ένας υπάλληλος ενός δήμου, αλλά ένας άνθρωπος που έχει μια ειδικότητα και θέλω να γίνω όσο το δυνατόν πιο χρήσιμος στους συμπολίτες μου. Αυτό με ενδιαφέρει και έστω και ένα λιθαράκι μικρό να βάλω με την ειδικότητα που έχω, για μένα είναι μεγάλη χαρά.

A: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τον χρόνο σας και για τις πληροφορίες.

B: Εγώ ευχαριστώ, καλή επιτυχία εύχομαι.

A: Και σε εσάς καλή δύναμη και καλή συνέχεια στο έργο σας.

B: Ευχαριστώ πολύ.

A: Και εγώ ευχαριστώ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας που έχει θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων στους ΟΤΑ, σχετικά με την προσαρμογή και την εξέλιξη της εργασίας τους, έχοντας πάντα ως σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα και πετυχαίνοντας τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε αυτή τη διαδικασία με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα με την προσαρμογή εργασίας και σε συνδυασμό με αυτήν, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία,

αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων αλλά κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις που ερχόμαστε αντιμέτωποι σε κάθε εποχή.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο μου δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν ενδεχόμενα να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά αποτελέσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Εάν συμφωνείτε με τη διαδικασία μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη-κουβέντα μας σχετικά με το θέμα της εργασίας.

B: Πολύ ευχαρίστως.

A: Ξεκινάμε με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B: Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: ΑΕΙ.

A: Στο δήμο που εργάζεστε είστε μόνιμη, αορίστου χρόνου;

B: Αορίστου χρόνου.

A: Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;

B: 22.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα των υπαλλήλων, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης κυρίως και της ψήφησης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας την πρόθυση ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων; Τι εικόνα έχετε για αυτό;

B: Από ότι θυμάμαι, τελευταία τουλάχιστον, έχουνε γίνει δύο τροποποιήσεις του Οργανισμού. Μία όταν είχε καταργηθεί το Νομικό Πρόσωπο, οπότε έπρεπε να γίνει τροποποίηση Οργανισμού για να συμπεριληφθούν οι ειδικότητες του Νομικού Προσώπου στον Οργανισμό του δήμου και

μία πρόσφατα, τον προηγούμενο χρόνο, για επικαιροποίηση. Και στις δύο περιπτώσεις υπήρχε μία διαδικασία όπου είχε ζητηθεί από τις υπηρεσίες να καταθέσουν τις προτάσεις τους για τη σύσταση του Οργανισμού, τις οποίες και η διοίκηση έλαβε υπόψη.

A: Θεωρείτε, πώς το βιώνετε, ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ τελικά θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του Οργανισμού και αν ναι κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων από τους υπαλλήλους, όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα; Ξεφεύγουν δηλαδή τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες από το Οργανόγραμμα;

B: Στον Οργανισμό περιγράφονται οι αρμοδιότητες ξεκάθαρα όπως είχαν οριστεί στο Νόμο του Καλλικράτη, οπότε είναι κάποια πράγματα τα οποία είναι fix, δεν εξαρτώνται δηλαδή είτε από το προσωπικό, είτε από τη διοίκηση. Οπότε και οι στόχοι και η αποστολή και οι αρμοδιότητες είναι σύμφωνα με την νομοθεσία, κάθε φορά το τι απαιτείται. Οι διαδικασίες σαφώς και τηρούνται, απλώς η δυσκολία πολλές φορές είναι ότι κάποια πράγματα είναι ανάμεσα στις γραμμές. Δηλαδή περιγράφει η νομοθεσία το τι πρέπει να γίνει, αλλά πολλές φορές υπάρχουνε διάφορα θέματα , το ότι αυτό είναι δικιά μας αρμοδιότητα, είναι άλλου, δηλαδή υπάρχουν κάποιες αρμοδιότητες που επικαλύπτονται ή δεν περιγράφονται αρκετά. Έχουμε μια δυο περιπτώσεις υπόψη. Δηλαδή περιγράφονται οι διαδικασίες στη νομοθεσία, απλώς στην πράξη και επειδή εμείς ουσιαστικά είμαστε ένας δήμος που κάνουμε και άλλα πράγματα, πέρα από αυτά που ορίζει τυπικά ο νόμος, σε επίπεδο πρόληψης στην τοπική κοινότητα, που είναι το κομμάτι που εργάζομαι εγώ, οπότε αυτά δεν περιγράφονται ακριβώς μέσα στις αρμοδιότητες. Και για να γίνουνε σαφώς χρειάζονται ανάληψη έργων και υποχρεώσεων και από άλλες υπηρεσίες που εμπλέκονται, το οποίο αυτό δεν φαίνεται μέσα σε κανένα Οργανόγραμμα και πολλές φορές υπάρχουνε θέματα.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι στους δήμους έχουν ανατεθεί πλέον πολλές αρμοδιότητες, προκειμένου να κάνετε τη δουλειά σας πιο αποτελεσματική, μπαίνετε σε διαδικασία να αλλάξετε εν μέρει τα καθήκοντά σας; Χρησιμοποιείται ως πούμε κάποιες δικές σας δεξιότητες, ώστε να είστε πιο αποτελεσματική στη δουλειά σας;

B: Νομίζω ότι οι περισσότεροι ή ο καθένας μάλλον βάζει κομμάτια της προσωπικότητας του, των προσωπικών του δεξιοτήτων για να είναι πιο αποτελεσματικός στη δουλειά του. Οπότε θεωρώ ότι, τουλάχιστον εγώ προσωπικά έχω χρησιμοποιήσει κάποιες επικοινωνιακές δεξιότητες, κάποιες διαδικασίες ομάδας, έτσι ώστε να βοηθήσω να είναι πιο αποτελεσματικοί οι

συναδέλφοι σε ένα έργο ας πούμε. Ή για να εξυπηρετήσουμε καλύτερα κάποιους πολίτες, γιατί σε κάποια φάση μπορεί να είχαμε κάποια θέματα, παράπονα ή αιτήματα πολιτών ας πούμε που να μην ικανοποιούνται, αλλά παράλληλα θα έπρεπε και να μην φύγει δυσαρεστημένος ο πολίτης. Δηλαδή αν έκανε ένα αίτημα το οποίο δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθεί, αλλά θα πρέπει να το πούμε με ένα τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό από τον πολίτη και να μην θεωρήσει ότι δεν το κάνουμε, γιατί δεν θέλουμε ας πούμε να το κάνουμε.

A: Αυτό λίγο παντρεύεται και με την επόμενη ερώτηση μου, επομένως δηλαδή εκ των πραγμάτων εισάγετε νέες προσεγγίσεις στη δουλειά σας που να είναι κοντά στις ικανότητες και στα ενδιαφέροντά σας, με σκοπό να εξυπηρετήσετε πολίτες, να βελτιώσετε την εργασία σας;

B: Ναι και σε μεγάλο βαθμό είναι και μεταξύ των υπηρεσιών μεταξύ τους, δηλαδή σίγουρα αν υπάρχει μία καλή σχέση με άλλους συναδέλφους μπορεί αντί να στείλουμε ένα υπηρεσιακό έγγραφο, ένα email, μέσα από μια προσωπική επικοινωνία ή μία τηλεφωνική επικοινωνία, μπορεί να είναι πιο εύκολο να ανταποκριθεί μια άλλη υπηρεσία στο αίτημα μας, στο χρόνο που εμείς θέλουμε, από μία τυπική αλληλογραφία.

A: Στη κουβέντα μας να βάλουμε και τις σχέσεις που έχετε με τους συναδέλφους. Κάνετε προσπάθειες για να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά; Σας αφορά ας πούμε αυτό;

B: Το επίπεδο των σχέσεων είναι πάντα με πολύ λεπτές ισορροπίες, δηλαδή μας αφορά να δουλέψουμε, με αφορά να γνωρίζω καλύτερα να γνωρίζω καλύτερα τον καθένα, έτσι ώστε εκεί να φανεί και το κομμάτι των δεξιοτήτων που έχει ο καθένας και των ενδιαφερόντων του, έτσι ώστε να έχει και αυτός ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην εργασία του και να αναδειχθούν οι ικανότητες του και τα ενδιαφέροντα του και να αξιοποιηθούν από την υπηρεσία. Αλλά πρέπει και να κρατείται και μία απόσταση ας πούμε τουλάχιστον σε προσωπικά θέματα και τα λοιπά. Δηλαδή ναι μεν, αλλά σε τι επίπεδο να αναπτυχθεί η σχέση η προσωπική.

A: Ζητάτε από τους συναδέλφους σας να σχολιάσουν την απόδοσή σας και ενδεχομένως σε κάποιες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε, ζητάτε τις συμβουλές τους; Σας ενδιαφέρει η άποψη των συναδέλφων, βασίζεστε σε αυτούς;

B: Επειδή γενικά θεωρώ ότι δουλεύω σε ομάδα, νομίζω ότι καθημερινά ή μέσα στη διάρκεια του έργου, project της δουλειάς, ζητάω πολλές φορές τη συμβουλή των άλλων και τη βοήθεια των

άλλων σε συγκεκριμένα θέματα. Οπότε με ενδιαφέρει και η άποψη των συναδέλφων, για το τι γίνεται σωστά, τι δεν γίνεται, τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιωθούμε παραπάνω.

A: Και πάλι λίγο για τη δουλειά σας, όταν έρχεται ένα ενδιαφέρον έργο, ενδιαφέρον υπό την έννοια ότι είναι κοντά στις δεξιότητές σας, στα θέλω σας, προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης του έργου;

B: Ναι τώρα ξέρω συγκεκριμένα παραδείγματα, δεν ξέρω αν χρειάζεται να τα πούμε.

A: Μπορείτε, ναι, φυσικά, αν έχετε κάτι στο νου σας.

B: Δηλαδή, σκεφτόμουν π.χ. τουλάχιστον στα προηγούμενα χρόνια, που εμείς σαν Κοινωνική Υπηρεσία ήταν πολύ συγκεκριμένα πράγματα που κάναμε. Τώρα οι διαδικασίες, ας πούμε τα ανοίγματα που κάναμε π.χ. με κάποιες δράσεις π.χ. για παιδιά, η διοργάνωση ενός χριστουγεννιάτικου χωριού, εμένα τουλάχιστον μου φάνηκε ένα ενδιαφέρον έργο και τελικά πέρα από τα καθήκοντα μου και τις τυπικές μου αρμοδιότητες. Θεωρώ ότι προσφέρθηκα ως συνεργάτης, να το υποστηρίξω, έτσι ώστε να υλοποιηθεί. Σίγουρα δεν το μπλόκαρα, σε αυτό το επίπεδο.

A: Φαντάζομαι ότι υπάρχουν κάποιες μέρες, έστω στη δουλειά σας που αυτό που λέμε δεν υπάρχουν πολλά να κάνετε, κάποιος ελεύθερος μικρός χρόνος, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε κάτι καινούριο ή κάποιες επιπλέον εργασίες, ακόμη και αν δεν σας έχουν ανατεθεί ή αν δεν λαμβάνετε επιπλέον μισθό για αυτό;

B: Νομίζω ότι πάντα... αυτό κολλάει καλύτερα και με το πόσο γνωρίζεις τους ανθρώπους που δουλεύετε μαζί, τη συνεργασία. Δηλαδή αν μία φάση π.χ. καλοκαίρι που είναι χαλαρή περίοδος, είμαστε πιο χαλαρά και σαν ομάδα, γιατί αν είναι δεν θα είμαι μόνο εγώ θα αφορά και άλλα μέλη της ομάδας, σαφώς εκεί μπαίνεις σε συζήτηση της ομάδας ή μπορεί να το θέσω και εγώ, να κάνουμε και αυτό. Δηλαδή να μας έρθουν κάποιες ιδέες για project που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν στο επόμενο διάστημα, κάποια προεργασία. Γιατί όταν είμαστε πεισμένοι με τον όγκο της δουλειάς, δηλαδή ότι πρέπει να γίνει αυτό, ότι πρέπει να το καταθέσω, έχω προθεσμία να στείλω την απάντηση εκεί, εκεί δεν έχεις δημιουργικό χρόνο να σκεφτείς για πράγματα. Ή άμα σου πούνε έλα στο meeting και κατέθεσε τις προτάσεις σου, υπό πίεση χρόνου δεν βγαίνει. Δηλαδή μία καλή ιδέα είναι όταν αυτό θα προκύψει μέσα από μία συζήτηση, γιατί κάτι θα πει ο ένας, κάτι θα πει ο άλλος και στο τέλος θα διαμορφωθεί κάτι. Και αυτό θέλει και μία χαλαρότητα και μία εμπιστοσύνη μεταξύ των ανθρώπων να μπορούν να εκφραστούν

ελεύθερα. Δηλαδή να μην φοβηθεί κάποιος να εκφράσει την άποψη του, γιατί ακόμα και σε εισαγωγικά χαζό να φαίνεται κάτι, μπορεί μέσα από τη συζήτηση και το πώς θα διαμορφωθεί να προκύψει κάτι πάρα πολύ καλό, πολύ ενδιαφέρον. Οπότε σε μία φάση που μπορεί να φαίνεται λίγο πιο χαλαρή, από την άλλη είναι και μία περίοδος για να βγούνε και πράγματα και προτάσεις και ανάλογα με τα ενδιαφέροντα των ατόμων που αποτελούν την ομάδα, που να τρέξει το επόμενο διάστημα.

A: Σχετικά με τα συναισθήματα που βιώνετε στην εργασία σας, αλλάζετε τον τρόπο που εργάζεστε ώστε να είναι πιο ευχάριστος για εσάς, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο που έχει η δουλειά σας στην προσωπική σας ευημερία, στη δική σας καθημερινότητα, στη δική σας ψυχική υγεία να το πω έτσι; Μπαίνετε στη διαδικασία να κάνετε τον τρόπο της δουλειά σας πιο ευχάριστο;

B: Νομίζω ότι ο καθένας το προσαρμόζει στο επίπεδο που μπορεί να ανταπεξέλθει. (διακοπή λόγω συναισθηματικής φόρτισης).

A: Τέλος θα ήθελα να σας ρωτήσω, έχοντας στο νου μου ότι ο δήμος είναι μια υπηρεσία η οποία προσφέρει στους πολίτες, προσφέρει στο κοινό, υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας και για τον οργανισμό, αλλά κυρίως για την ευρύτερη κοινωνία; Δηλαδή αυτό που καθημερινά προσφέρετε στους πολίτες, το υπενθυμίζετε στον εαυτό σας, ώστε να νιώθετε τη δέσμευση προς τη δουλειά σας; Προλαβαίνετε;

B: Προλαβαίνω; Αυτό είναι ένα μεγάλο ερώτημα.

A: Μπαίνετε στη διαδικασία;

B: Αυτός είναι και ένας κύριος άξονας που κινείσαι, δηλαδή όταν κάνεις κάτι ακριβώς γιατί λες ότι θέλω να προσφέρω κάτι στην τοπική κοινότητα, στους ανθρώπους που έρχονται εδώ σε εμάς. Δουλεύεις με βάση αυτό. Γιατί αλλιώς αν είναι απλώς να διεκπεραιώνεις κάτι, δεν έχεις και καμιά ηθική ικανοποίηση ως προς το διοικητικό, λογιστικό κομμάτι. Το άλλο επειδή το βλέπεις στους ανθρώπους περισσότερο, εκεί νομίζω είναι η ικανοποίηση. Και τώρα αυτό που έλεγες πριν, κατά πόσο προσαρμόζεις την εργασία, ώστε να είναι πιο ευχάριστη, νομίζω ότι κάθε φορά, δεν ξέρω τελικά πώς το κάνω αυτό το πράγμα και αν είναι καλό ή κακό, αλλά νομίζω και ο καθένας το κάνει με τον τρόπο του, προσαρμόζει τη δουλειά σε αυτό που είναι. Ή ο καθένας κάνει το ίδιο πράγμα, επειδή ακριβώς είμαστε σε μια δουλειά που έχει να κάνει με κοινωνικά θέματα, με ανθρώπους, ο καθένας το κάνει έτσι, με τον τρόπο που είναι πιο κοντά στην ψυχή

του, στην προσωπικότητα του, στις δεξιότητες του και με αυτόν τον τρόπο να είναι και πιο ευχάριστο για εσένα. Γιατί αν μπει κάποιος σε ένα καλούπι αλλοιού να κάνει κάτι, να προσφέρει κάτι, κάπως περιορίζετε, είναι καλουπωμένος κάπως.

A: Επομένως δεν θα πετύχει;

B: Και δεν θα πετύχει και θα είναι πιο δυστυχής και ο ίδιος. Αν εσύ αυτό που πρέπει να κάνεις, ένα είναι πρώτα να αντιληφθείς τι πρέπει να κάνεις και από εκεί και πέρα να το ενσωματώσεις κάπως μέσα σου και να βγαίνει με έναν τρόπο που θα είναι και αυτό που πρέπει να γίνει και να είναι η ψυχή σου καλά. Οπότε να είναι και πρακτικά και η εργασία σου να είναι πιο ευχάριστη για εσένα. Δηλαδή στο να βρίσκεις νόημα μέσα σε αυτό που κάνεις. Μέχρι τώρα θεωρώ ότι, επειδή έχω αλλάξει και διάφορα πόστα σε αυτό, νομίζω ότι πάνω κάτω το καταφέρνω. Αυτό που θέλω να περάσω, που δεν ξέρω αν το καταφέρνω πάντα είναι να περάσει και στους άλλους αυτό. Δηλαδή και ο καθένας μέσα σε ένα αντικείμενο δουλειάς, να βρίσκει κάτι, ένα κομμάτι του εαυτού του που να τον αγγίζει και να τον ικανοποιεί. Είναι αυτό που λέμε περνάς οχτώ ώρες την ημέρα στην εργασία, δεν είναι να το κάνεις ούτε αγγαρεία, ούτε γιατί πρέπει να το κάνεις για να πληρωθείς, ούτε γιατί οφείλεις ας πούμε σε όποιον. Πρέπει να το κάνεις, να το χαίρεσαι αυτό που κάνεις. Δηλαδή λίγο να σε γεμίζει και εσένα και σαν άνθρωπο, αλλιώς δεν έχει νόημα. Δηλαδή και εγώ προσπαθώ κάθε φορά σε αυτό που κάνω να βρίσκω κάτι που να με αγγίζει και να πω ναι είμαι χρήσιμη ας πούμε. Δίνω ένα δικό μου τόνο σε αυτό. Ας πούμε παίρνω μία ικανοποίηση από τους ανθρώπους, αλλά αυτό προσπαθώ να το περάσω και στους συναδέλφους. Δηλαδή μέσα σε όλα αυτά που πρέπει να κάνουν, να κάνουν και κάτι που αγαπάνε, που το θέλει η ψυχή τους ας πούμε.

A: Ναι, αλλιώς ίσως δεν αντέχεις. Ωραία σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας, καλή συνέχεια στο έργο σας.

B: Έγινε, γειά σας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα σας.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας που έχει θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σχετικά με την προσαρμογή και την εξέλιξη της εργασίας τους, έχοντας πάντα σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα, ώστε να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε αυτή τη διαδικασία με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα με την προσαρμογή εργασίας και σε συνδυασμό με αυτήν, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων αλλά κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης και γενικότερα τις προκλήσεις με τις οποίες ερχόμαστε αντιμέτωποι σε κάθε εποχή.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά αποτελέσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας.

Αν λοιπόν συμφωνείτε μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη- κουβέντα μας για το θέμα της εργασίας.

B: Πολύ ωραία, συμφωνώ.

A: Ευχαριστώ πολύ. Ξεκινάμε πάντα με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B: Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: ΔΕ.

A: Στο δήμο που εργάζεστε είστε μόνιμη, αορίστου χρόνου;

B: Είμαι μόνιμη υπάλληλος.

A: Και τα χρόνια προϋπηρεσίας σας;

B: 21.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται η στελέχωση, οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα των υπαλλήλων, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία κατάρτισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας την πρόεπουσα ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις προτάσεις του προσωπικού, των εργαζομένων; Τι εικόνα έχετε για αυτό;

B: Ναι ζητήθηκε η γνώμη μας, από όλα τα Τμήματα, τουλάχιστον της Διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής, στην οποία εργάζομαι. Τα λάβανε υπόψη τους, επειδή είναι μία Διεύθυνση με κάποιες ανάγκες και πολύ ευαισθησία προς τον πολίτη και τον ευαίσθητο πληθυσμό. Και νομίζω ότι παρθήκανε κάποια μέτρα προς όφελος της Υπηρεσίας.

A: Εσείς νιώθετε ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, με τον ΟΕΥ φαίνονται ξεκάθαρα οι στόχοι του Οργανισμού και μάλιστα πιο συγκεκριμένα τηρούνται οι διαδικασίες που ορίζει το Οργανόγραμμα; Δηλαδή τα καθήκοντα σας είναι ακριβώς αυτά που ορίζει το Οργανόγραμμα, ξεφεύγετε από αυτά;

B: Ορίζονται πλήρως νομίζω βάση του Οργανογράμματος και είναι πολύ βοηθητικά, έτσι ώστε να διεκπεραιώνονται οι πολλές αρμοδιότητες του Τμήματος. Που είναι πολλές και διαφορετικές.

A: Σαφώς, γιατί και οι δήμοι έχουν αναλάβει πολλές αρμοδιότητες. Θα χρειαστεί κάποια φορά ενδεχομένως να ξεφύγετε από τα καθήκοντα που ορίζει η θέση σας, θα κάνετε κάτι παραπάνω από αυτά;

B: Ναι θα κάνουμε αρκετές φορές, γιατί είναι ευαίσθητα λίγο τα θέματα των πολιτών. Υπάρχει ένα τμήμα των πολιτών, το οποίο είναι πολύ ευαίσθητο, οπότε το προσεγγίζουμε από πολλές διαφορετικές πλευρές.

A: Οπότε πάνω σε αυτό που λέτε για τα καθήκοντα σας και τη διαφορετική προσέγγιση, αλλάζετε, μπαίνετε σε διαδικασία να τροποποιήσετε τα καθήκοντα σας, για να είστε πιο αποτελεσματική στην υπηρεσία σας;

B: Ναι, ναι θα χρειαστεί.

A: Εισάγετε και νέους τρόπους να προσεγγίσετε το κοινό σας, να διεκπεραιώσετε την εργασία σας;

B: Ναι, προσπαθούμε να προσεγγίσουμε τον κάθε πολίτη με την ανάλογη ευαισθησία, να τον διευκολύνουμε με πράγματα πολλές φορές που δεν είναι των καθηκόντων μας, αλλά για να τον βοηθήσουμε προσφερόμαστε για να τα κάνουμε. Να εκδώσουμε κάποια χαρτιά που δεν είναι αρμοδιότητας μας και τα λοιπά, παραδείγματος χάρη.

A: Φυσικά, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε και παραδείγματα.

B: Εγώ είμαι διοικητικός υπάλληλος, όμως μπορώ εκ των πραγμάτων και ανάλογα με την περίπτωση συμβολικά να στηρίζουμε τον πολίτη. Γιατί χρειάζεται μία στήριξη τις περισσότερες φορές, λόγω της ευαλωτότητας.

A: Η κουβέντα μας τώρα να πάει λίγο και προς τις σχέσεις που έχετε με τους συναδέλφους. Κάνετε προσπάθεια να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Εκ των πραγμάτων, επειδή τον περισσότερο χρόνο της ζωής μας τον μοιραζόμαστε με τους συναδέλφους μας, πιστεύω ότι παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο και προσπαθώ και εγώ από την πλευρά μου να έχω με όλους τους συναδέλφους μια καλή συνεργασία και πέραν της εργασιακής επαφής.

A: Αυτό ισχύει και για παλιούς συναδέλφους και για καινούριους; Μπαίνετε στην ίδια διαδικασία;

B: Ναι, από όλα τα πόστα που έχω μετακινηθεί, έχω κρατήσει σχέσεις με συναδέλφους.

A: Ζητάτε από συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως αν κάποια φορά δυσκολευτείτε, θα ζητήσετε συμβουλές από τους συναδέλφους σας;

B: Ναι, αρκετές φορές υπάρχει επίσης συνεργασία, ευτυχώς, το οποίο βοηθάει και υπάρχει το αίσθημα δηλαδή ότι υπάρχει μία στήριξη και αλληλοβοήθεια.

A: Σας αφορά δηλαδή η γνώμη των συναδέλφων;

B: Ναι, γιατί έτσι γινόμαστε και καλύτεροι πάνω στη δουλειά μας, στην εργασία μας.

A: Όταν έρχεται κάποιο καινούριο έργο στην Υπηρεσία σας, παρόλο που μπορεί να μην σας ανατεθεί, αλλά εσείς θα μπειτε στη διαδικασία να προσφερθείτε εξ αρχής ως συνεργάτης ;

B: Ναι, ναι, βεβαίως.

A: Έχετε δηλαδή πάντα τη διάθεση;

B: Ναι και κάποια στιγμή, κάποιο ελεύθερο χρόνο να έχω, πάντα θα ρωτήσω τον συνάδελφο που είναι πιο επιβαρυνμένος, αν χρειάζεται κάποια βοήθεια, αν μπορώ κάπου να βοηθήσω και τα λοιπά.

A: Ωραία, αυτό κουμπώνει λίγο και με την επόμενη ερώτηση, επομένως όταν έχετε ελεύθερο χρόνο αναλαμβάνετε επιπλέον εργασίες, άσχετα αν δεν πληρώνεστε ας πούμε για αυτές;

B: Ναι, για εμένα δεν το υπολογίζω καθόλου το θέμα της αμοιβής. Πολλές φορές έχει χρειαστεί και να βοηθήσουμε και να δουλέψουμε και παραπάνω προκειμένου να βγει ένα project, μία εργασία να διεκπεραιωθεί.

A: Έχοντας στο νου μου ότι ο φόρτος εργασίας όπως έχετε πει πολλές φορές είναι μεγάλος, αλλάζετε τον τρόπο της δουλειάς σας, ώστε να είναι πιο ευχάριστος για εσάς; Δηλαδή δουλεύετε με έναν τρόπο ώστε να μην επιβαρύνεστε ψυχολογικά, κοιτάτε την προσωπική σας ευημερία;

B: Δυστυχώς δεν έχω καταφέρει, δεν έχω έρθει ακόμη σε αυτό το επίπεδο, να μπορέσω δηλαδή να μην με επηρεάζει στην προσωπική μου ζωή η εργασία. Πολλές φορές επιβαρύνετε και η ψυχική και η σωματική μου υγεία, αλλά αυτό είναι στην ιδιοσυγκρασία του κάθε ανθρώπου πιστεύω.

A: Βιώνετε δηλαδή αυτό που λέμε το εργασιακό στρες αρκετά;

B: Ναι, ναι το βιώνω, με κάποιες φορές να είναι πολύ έντονο, λόγω των πολλών διαφορετικών αρμοδιοτήτων μου και των έκτακτων αναγκών.

A: Οπότε δύσκολα να κάνετε τη δουλειά σας πιο ευχάριστα ας πούμε, προσπαθείτε τουλάχιστον;

B: Προσπαθούμε βέβαια. Σας είπα υπάρχει αυτή η αλληλεγγύη μεταξύ των συναδέλφων και προσπαθούμε να υπάρχει το ευχάριστο περιβάλλον τουλάχιστον.

A: Ο δήμος είναι ένα κομμάτι της Αυτοδιοίκησης που έχει να κάνει με την προσφορά στους πολίτες. Εσείς μπαίνετε στη διαδικασία να αναλογιστείτε την προσφορά σας και στον Οργανισμό, αλλά κυρίως στο κοινωνικό σύνολο; Το συνειδητοποιείτε, το σκέφτεστε;

B: Καθημερινά βάζω τον εαυτό μου στη θέση του πολίτη και προσπαθώ να έρθω στη θέση του και να του φερθώ αναλόγως. Όπως θα ήθελα εγώ να μου συμπεριφέρονται σε μια δημόσια υπηρεσία, έτσι συμπεριφέρομαι και εργάζομαι και εγώ ως προς τον πολίτη που εξυπηρετώ. Θεωρώ ότι κάνουμε ένα λειτούργημα, είμαστε σε αυτές τις θέσεις για να εξυπηρετούμε τον πολίτη.

A: Πάρα πολύ ωραία, σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τον χρόνο σας.

B: Να είστε καλά, σας εύχομαι καλή επιτυχία.

A: Ευχαριστώ και εσάς καλή δύναμη και καλή συνέχεια στο έργο σας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας που έχει θέμα «**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στην προσαρμογή και εξέλιξη της εργασίας τους, με σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα και πετυχαίνοντας τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε αυτή τη διαδικασία με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα με την προσαρμογή εργασίας, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων και κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης, αλλά και γενικότερα τις προκλήσεις με τις οποίες ερχόμαστε αντιμέτωποι σε κάθε εποχή.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν τυχόν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Αν λοιπόν συμφωνείτε με τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την κουβέντα μας για το θέμα της εργασίας.

B: Ωραία, συμφωνώ.

A: Ξεκινάμε με ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B: Άρρεν.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: Έχω τελειώσει ΑΕΙ.

A: Στο δήμο που εργάζεστε είστε μόνιμος, αορίστου χρόνου;

B: Αορίστου χρόνου.

A: Τα χρόνια προϋπηρεσίας σας;

B: Έχω 23 χρόνια.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται ουσιαστικά οι υπηρεσίες, η στελέχωση και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία της κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας την πρέπουσα ευελιξία, έλαβε υπόψη τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων; Τι εικόνα έχετε για αυτό;

B: Λοιπόν κατά τη διάρκεια κατάρτισης του Οργανισμού, ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και πιο συγκεκριμένα στάλθηκε ένα email από τη διοίκηση και από ότι θυμάμαι και από το σωματείο εργαζομένων, για να καταθέσουμε τις προτάσεις μας. Έγινε και μία συνάντηση μεταξύ των εργαζομένων και στείλαμε τις προτάσεις μας στη διοίκηση. Φυσικά κάποιες προτάσεις μας δεν έγιναν αποδεκτές και κάποιες πέρασαν μέσα στον Οργανισμό.

A: Θεωρείτε ή νιώθετε ότι στο Δήμο στον οποίο εργάζεστε, ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του Οργανισμού και αν ναι κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων από τους υπαλλήλους, όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα; Ξεφεύγουν από αυτό ή τυπικά είναι τα καθήκοντα σας;

B: Κοιτάζτε, ο Οργανισμός έτσι όπως τελικά ψηφίστηκε ορίζει ξεκάθαρα τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και των Τμημάτων, αλλά και οι στόχοι φαίνονται ξεκάθαρα. Παρόλα αυτά η καθημερινότητα είναι διαφορετική, καθώς πολλές φορές αναγκαζόμαστε να αναλάβουμε παράλληλα καθήκοντα, καθώς στους δήμους υπάρχει έλλειψη προσωπικού, όπως τυχόν θα ξέρετε. Πιο συγκεκριμένα σπάνια γίνονται διορισμοί μόνιμου προσωπικού και οι συμβασιούχοι μέχρι να μάθουν τη δουλειά συνήθως φεύγουν, γιατί λήγουν οι συμβάσεις τους. Έτσι το σταθερό

προσωπικό καλείται να ολοκληρώσει όλες αυτές τις υποχρεώσεις των δήμων, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια έχουν φορτωθεί με πολλές επιπλέον αρμοδιότητες.

A: Μάλιστα, ωραία. Σχετικά με τα καθήκοντα σας και λαμβάνοντας υπόψη όλο αυτό που λέτε, τον μεγάλο φόρτο εργασίας, προκειμένου να κάνετε τη δουλειά σας πιο αποτελεσματική, αλλάζετε εν μέρει τα καθήκοντά σας;

B: Αναγκαστικά, καθώς όπως ανέφερα υπάρχει φόρτος εργασίας, μπαίνω στη διαδικασία να αλλάξω τον τρόπο που εκτελώ τα καθήκοντα μου, ώστε να μπορέσω να ανταπεξέλθω στα αιτήματα των πολιτών και να εξυπηρετήσω στην ουσία. Οπότε ναι, πολλές φορές.

A: Μπαίνετε σε διαδικασία να εισάγετε νέα εργασιακά καθήκοντα, νέες προσεγγίσεις που ταιριάζουν καλύτερα στις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα, στο χαρακτήρα σας, με στόχο να βελτιώσετε την εργασία σας;

B: Ναι, τώρα που το σκέφτομαι σκόπιμα χρησιμοποιώ κάποιες δεξιότητες μου και ίσως κάποιες φορές και ασυναίσθητα, με στόχο να είμαι πιο αποτελεσματικός. Για παράδειγμα στην επικοινωνία μου με το κοινό προσπαθώ να μην είμαι απρόσωπος, να τους προσεγγίζω, ώστε να παίρνω πιο εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζομαι, για να ικανοποιώ τα δικά τους αιτήματα.

A: Αναφορικά με τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους, κάνετε προσπάθεια για να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά;

B: Εννοείται, άλλωστε και σαν χαρακτήρας με ενδιαφέρει η επικοινωνία με τους ανθρώπους, πόσο μάλλον με τους συναδέλφους που περνάμε και οχτώ ώρες την ημέρα μαζί. Θα προσπαθήσω μάλιστα πολλές φορές να μπω στη θέση τους, να τους βοηθήσω και να μοιραστώ μαζί τους και κάποια δικά μου προσωπικά θέματα. Βέβαια αυτό δεν ξέρω τελικά αν είναι κάτι καλό, αυτός είναι ο χαρακτήρας μου, τι να κάνω;

A: Ζητάτε από τους συναδέλφους σας να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας και ενδεχομένως να σας δώσουν κάποιες συμβουλές, όταν έρχεστε αντιμέτωπος με κάποιες δυσκολίες;

B: Ναι, ναι, γιατί όχι. Είμαι ανοιχτός στην κριτική, αρκεί να είναι καλοπροαίρετη βέβαια. Όσον αφορά τις συμβουλές, πάντα θα ζητήσω την άποψη των συναδέλφων μου και ειδικά αυτών που εμπιστεύομαι, λίγο παραπάνω δηλαδή. Παρόλο που έχω αρκετά χρόνια στη δουλειά πάντα προκύπτουν καινούρια θέματα.

A: Όταν έρχεται κάποιο καινούριο, ενδιαφέρον έργο, ενδιαφέρον με την έννοια ότι είναι κοντά στις δεξιότητές σας, προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης του έργου, άσχετα αν δεν σας ανατεθεί αυτό;

B: Πάντα ή ας πω καλύτερα σχεδόν πάντα. Με ενδιαφέρει να ασχολούμαι με καινούρια έργα, ώστε να ξεφεύγω και από τη ρουτίνα της δουλειάς και να αποκτώ και νέες δεξιότητες. Ειδικά αν αυτά τα έργα έχουν να κάνουν με επικοινωνία και προσφορά στους πολίτες, ένα παραπάνω.

A: Φαντάζομαι ότι υπάρχουν μέρες που έχετε κάποια κενά, δεν υπάρχουν πολλά να κάνετε στη δουλειά σας, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε κάποιο νέο έργο, κάποιες επιπλέον εργασίες, ακόμη και αν δεν λαμβάνετε περισσότερο μισθό για αυτό, κάποια ανταμοιβή;

B: Αρχικά, όπως άλλωστε σας έχω πει ήδη δηλαδή, υπάρχει συνήθως αρκετά μεγάλος φόρτος εργασίας, αλλά τις μέρες, καλύτερα να πω τις ώρες που ενδέχεται να έχω κενό, προσπαθώ κυρίως να οργανώσω καλύτερα το υπάρχον υλικό μου και κατά τη διάρκεια αυτής της εργασίας, πολλές φορές προκύπτουν ιδέες για νέα έργα και νέες προτάσεις.

A: Αλλάζετε τον τρόπο που εργάζεστε, ου εκτελείται τα καθήκοντα σας, ώστε αυτός να είναι πιο ευχάριστος για εσάς, λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο που έχει η εργασία στην προσωπική σας ευημερία; Μπαίνετε σε διαδικασία να εργάζεστε με πιο ευχάριστο τρόπο;

B: Φυσικά, αυτό είναι αυτονόητο θα έλεγα. Όταν έχεις πολλές εργασίες να διεκπεραιώσεις, προσπαθείς να βρεις τρόπους ώστε να αποβάλεις το άγχος σου και να κάνεις τη δουλειά σου πιο ευχάριστη. Φροντίζω να διατηρώ την ψυχική, αλλά και την σωματική μου υγεία σε καλή κατάσταση, ώστε να μπορώ να εξυπηρετήσω και καλύτερα τους πολίτες και να μην οδηγηθώ σε αυτό που λέμε επαγγελματική εξουθένωση.

A: Επειδή ο δήμος είναι ένας οργανισμός που έχει να κάνει με την προσφορά στο κοινό, στους πολίτες, υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας τόσο για την επιτυχία του οργανισμού, αλλά και για την ευρύτερη κοινωνία, δηλαδή τι ακριβώς προσφέρετε με τη δουλειά σας;

B: Ναι, ναι υπάρχουν μέρες που το σκέφτομαι αυτό, ειδικά όταν ένα έργο της υπηρεσίας μου ολοκληρώνεται με επιτυχία και νιώθω ότι έχω συμβάλει και εγώ σε αυτό. Επίσης πολλές φορές οι πολίτες σου δείχνουν πόσο σημαντική είναι η προσφορά σου και έτσι αυτό είναι και ένα κίνητρο για να προσπαθήσεις περισσότερο, αλλά και για να αντέχεις.

A: Βιώνετε δηλαδή την επαγγελματική ικανοποίηση;

B: Ναι, το βιώνω και το χαίρομαι.

A: Μάλιστα, ωραία. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας, ήταν πολύ σημαντικές οι πληροφορίες. Να είστε καλά και καλή συνέχεια στο έργο σας.

B: Ευχαριστώ πολύ, καλή συνέχεια και σε εσάς.

A: Ευχαριστώ, γειά σας.

B: Γειά σας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 11:

A: Καλημέρα σας.

B: Καλημέρα σας.

A: Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας που έχει θέμα **«ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**, καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων των ΟΤΑ, σχετικά με την προσαρμογή και την εξέλιξη της εργασίας τους, έχοντας ως σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα και πετυχαίνοντας τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε αυτή τη διαδικασία με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα με αυτή τη διαδικασία, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων και κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης, αλλά και γενικότερα τις προκλήσεις με τις οποίες ερχόμαστε αντιμέτωποι σε κάθε εποχή.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν τυχόν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Αν λοιπόν συμφωνείτε με τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη κουβέντα μας ουσιαστικά για το θέμα της εργασίας. Είστε σύμφωνη;

B: Είμαι σύμφωνη, πολύ ωραία μου τα είπατε. Ξεκινάμε.

A: Ξεκινάμε με ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B: Γυναίκα.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: Μεταπτυχιακό.

A: Στο δήμο που εργάζεστε είστε μόνιμη, αορίστου χρόνου;

B: Αορίστου χρόνου.

A: Τα χρόνια προϋπηρεσίας σας;

B: 30.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση και οι αρμοδιότητες, τα καθήκοντα των υπαλλήλων, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία της κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας την πρέπουσα ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις των εργαζομένων; Τι εικόνα έχετε για τη διαδικασία αυτή;

B: Επειδή και πρόσφατα έγινε αλλαγή του Οργανισμού, αρκετό διάστημα πριν υπήρχε μία συζήτηση μεταξύ των υπαλλήλων και με ευθεία γραμμή στάλθηκε στα ανώτερα κλιμάκια, στους προϊσταμένους, που ήταν ανοιχτοί στις προτάσεις, είτε με αυθόρμητο τρόπο, είτε σε δομημένες και οργανωμένες συναντήσεις. Βέβαια εμείς είχαμε και ενημέρωση από το σύλλογο εργαζομένων, όπου υπήρχε πρόταση, μία αρχική πρόταση, πάνω στην οποία ο σύλλογος έκανε δεκτές τις προτάσεις των οποιονδήποτε εργαζομένων. Και μάλιστα γίνανε και συναντήσεις που

αφορούσαν μόνο τη διάθεση του Οργανισμού και τις προτάσεις που θα συμπεριλαμβανότανε, με βάση βέβαια την αρχική πρόταση του συλλόγου, αλλά θα συμπεριλαμβανότανε και όλες οι προτάσεις των εργαζομένων. Οπότε ναι, θεωρώ ότι υπήρχε και χρόνος και η ευελιξία και το πεδίο για να συζητηθεί αυτός ο Οργανισμός.

A: Θεωρείτε, νιώθετε, πώς το βιώνετε, στο Δήμο που εργάζεστε, ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του Οργανισμού και αν ναι επίσης τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων από τους υπαλλήλους, όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα ή ξεφεύγουν από αυτό;

B: Οι στόχοι όντως τίθενται ξεκάθαρα, βλέποντας κανείς την εσωτερική οργάνωση του Οργανισμού και αυτό φαίνεται και από τη δομή των τμημάτων και από την οργάνωση τους σε διευθύνσεις, αλλά και από το προσωπικό το οποίο διαθέτουμε για τη στελέχωση των τμημάτων των διευθύνσεων. Έτσι λοιπόν καταλήγουμε στο ότι η καθαριότητα είναι ένα κομμάτι που πραγματικά απασχολεί τους δήμους και έχουνε πολύ ξεκάθαρες αρμοδιότητες, έχει διαχωριστεί η καθαριότητα από τη υπηρεσία περιβάλλοντος από την ανακύκλωση και η ίδια η ανακύκλωση έχει τονιστεί ιδιαίτερα. Ένα πολύ θετικό βήμα που έκανε ο δήμος είναι η ένταξη του στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα TROPA VERDE και υπαλλήλους έχει αφιερώσει σε αυτό το κομμάτι και το έχει εντάξει μέσα στο τμήμα. Επίσης η κοινωνική πολιτική, που είναι πολύ μεγάλη στο δήμο μας, με πολλούς τομείς και πολλά τμήματα. Φαίνεται ότι είναι μέσα στους στόχους του δήμου, μέσα και από τη διάθεση του ΟΕΥ. Οπότε ναι, θεωρώ ότι θα απαντήσω θετικά σε αυτό το ερώτημα σας, ότι υπάρχουν ξεκάθαρα οι στόχοι μέσα από τον Οργανισμό και η αποστολή αυτή επίσης μέσα από τις θέσεις και το προσωπικό το οποίο εργάζεται. Τώρα αν τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων προς τους υπαλλήλους, εν πολλοίς. Αυτό οφείλεται κάθε φορά και στην κεντρική γραμμή που δίνεται είτε από τη διοίκηση, είτε από τους διευθυντές, αλλά και στην επιμονή των προϊσταμένων και των ίδιων των εργαζομένων. Οπότε είναι μια συλλογική δουλειά όλη αυτή. Κατά περιπτώσεις, ναι θα απαντήσω θετικά και σε αυτό.

A: Πάρα πολύ ωραία. Μιλώντας πάλι για τα καθήκοντα των υπαλλήλων, εσείς στη δουλειά σας, στην καθημερινότητα σας, προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματική και λαμβάνοντας υπόψη ότι στους δήμους έχουν ανατεθεί πολλές αρμοδιότητες, μπαίνετε στη διαδικασία να αλλάξετε κάπως τα καθήκοντά σας, ώστε να βγει η δουλειά σας πιο αποτελεσματικά, να είστε πιο παραγωγική;

B: Τα καθήκοντα περιγράφονται ξεκάθαρα, οπότε σαν πρώτη αρχή οφείλουμε όλοι οι υπάλληλοι να ασκήσουμε στο ελάχιστο τις υποχρεωτικές μας εργασίες σε καθημερινή βάση. Από κει και πέρα εννοείται ότι υπεισέρχεται η προσωπικότητα του καθενός στον τρόπο που διεκπεραιώνει αυτά τα ζητήματα. Τώρα τα καθήκοντα όσον αφορά την επιμέλεια των καθηκόντων του καθενός, επίσης είναι θέμα του χαρακτήρα και των δεξιοτήτων και της εμπειρίας που αποκτάται με τα χρόνια. Και σε αυτό θα πω ότι είναι σημαντική η εμπειρία. Άρα για να κάνω τη δουλειά μου αποτελεσματικότερα και για να απαντήσω στην ερώτησή σας, τα καθήκοντα μου δεν μπορώ να τα τροποποιήσω, γιατί είναι πολύ συγκεκριμένα και στοχευμένα με βάση τη γραμμή που δίνεται από την διοίκηση, αλλά ο τρόπος με τον οποίο θα τα εξασκήσω, να χρησιμοποιώ φυσικά τις δεξιότητες του χαρακτήρα μου, ώστε να εξυπηρετήσω τους πολίτες και τους συναδέλφους και να διεκπεραιώσω τις υποχρεώσεις μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα πλαίσια των δυνατοτήτων μου.

A: Η απάντησή σας κουμπώνει και με την επόμενη ερώτηση που θα σας έθετα. Επομένως χρησιμοποιείται αυτό που λέτε νέες προσεγγίσεις που να ταιριάζουν στις ικανότητες και στις δεξιότητες σας, στα ενδιαφέροντα, ώστε να είστε πιο αποτελεσματική;

B: Νέες προσεγγίσεις ναι, τις οποίες προσπαθούμε είναι αλήθεια μέσα και από τις κατακτήσεις που μας δίνεται η δυνατότητα να κάνουμε μέσα από τον εργασιακό μας χώρο, να τις εφαρμόσουμε στα πλαίσια του δυνατού και να τις επικοινωνήσουμε και στους συναδέλφους, γιατί η δουλειά μας είναι συλλογική, οπότε δεν φτάνει μόνο εγώ να αλλάξω τον τρόπο θέασης των προβλημάτων και αντιμετώπισης τους, πρέπει να το κάνει και ο συνάδελφος. Άρα στο μέτρο του δυνατού ζητώ και τη δική τους συγκατάθεση, εντός ή εκτός εισαγωγικών, στον τρόπο με τον οποίο θα προσεγγίσουμε, με καινούριο τρόπο τα προβλήματα, ώστε να λυθούν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά, χωρίς να απασχολήσουμε πολύ την υπηρεσία.

A: Μιλώντας για τους συναδέλφους, θέλω να κάνουμε και μια αναφορά και στις σχέσεις στον εργασιακό χώρο με τους συναδέλφους. Κάνετε προσπάθεια για να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε καθημερινά στη δουλειά μαζί;

B: Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι το απόλυτο σκαλοπάτι για να προχωρήσει κανείς στον εργασιακό του βίο. Δεν μπορεί κανείς να εργαστεί σε ένα κλίμα οξύτητας και αντιπαράθεσων. Άρα το πρώτο που κάνω είναι να γνωρίσω τους συναδέλφους, να διαισθανθώ και να αισθανθώ τα προβλήματα τους, τις δυσκολίες τους, τις δυστοκίες που αντιμετωπίζουν, τον φόρτο τους, όπου αυτός υπάρχει και την εργασιακή κόπωση που έχουν, με βάση τα χρόνια τους. Βέβαια η

κόπωση είναι κάτι πολύ σχετικό και υποκειμενικό για τον καθένα, άρα πάντα καταλήγουμε στο θέμα του χαρακτήρα και στον τρόπο που αντιμετωπίζει κανείς τα πράγματα. Άρα ένας συνάδελφος ο οποίος αισθάνεται ότι θέλει στήριξη, είμαι διατεθειμένη να του την παρέχω. Ένας συνάδελφος ο οποίος θέλει το χρόνο του για να διεκπεραιώσει μια εργασία, εφόσον υπάρχει αυτή η πολυτέλεια επίσης θα έχει τη δυνατότητα να το κάνει, αρκεί το αποτέλεσμα να είναι σωστό και να μην εκθέτει ούτε την υπηρεσία, ούτε τους υπόλοιπους συναδέλφους. Αυτό νομίζω είναι κάτι πολύ σημαντικό που το έχω πάντα στο μυαλό μου.

A: Ζητάτε από τους συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας, σας αφορά δηλαδή η γνώμη τους και ενδεχομένως όταν συναντάται κάποιες δυσκολίες να σας δώσουν συμβουλές, να συζητήσετε τα προβλήματα που αντιμετωπίζετε;

B: Θα έλεγα ξανά ότι το αποτέλεσμα μιας δουλειάς είναι συλλογικό, που σημαίνει ότι και εγώ σαν άνθρωπος και με βάση τη δουλειά μου θέλω ένα feed back για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μου. Οπότε κάθε φορά που υπάρχει ένα πρόβλημα για το οποίο θεωρώ ότι θα μου κάνει καλό και η οπτική ενός δεύτερου, ενός τρίτου ανθρώπου, απευθύνομαι σε αυτόν τον άνθρωπο, όχι σε όλους τους συναδέλφους, στοχευμένα σε αυτόν τον άνθρωπο που θεωρώ ότι και θα πει για τις δικές μου κινήσεις αν είναι σωστές ή περιττές και θα μου δώσει μία νέα οπτική των πραγμάτων. Είναι πολύ καλό αυτό και πάντα βασίζομαι στον συνάδελφο.

A: Πηγαίνοντας πάλι πίσω στα καθήκοντα και στην καθημερινότητα σας, όταν έρχεται κάποιο καινούριο, ενδιαφέρον έργο στην υπηρεσία σας, από την άποψη ότι είναι κοντά στις δεξιότητές σας, προσφέρεστε εξ αρχής ως συνεργάτης του έργου, ακόμη και αν δεν σας ανατεθεί;

B: Θα απαντήσω θετικά σε αυτό το κομμάτι, αρκεί να αισθάνομαι ότι μπορώ να διεκπεραιώσω το οποιοδήποτε, ένα μικρό ή μεγάλο κομμάτι στο συγκεκριμένο έργο, χωρίς να δημιουργήσω προβλήματα στην υλοποίηση του και χωρίς, έστω και άθελα μου, να το τρενάρω χρονικά ή διοικητικά. Άρα ναι το θέμα των προθέσεων υπάρχει, επειδή όμως τα έργα και οι εργασίες δεν διεκπεραιώνονται με βάση την πρόθεση, πάντα αξιολογώ και τις δυνατότητες μου, για να δω σε ποιο βαθμό μπορώ να συνεισφέρω ουσιαστικά και πραγματικά. Γιατί δεν δηλώνω μόνο παρών και μετά αποχωρώ, είμαι παρών, αλλά είμαι παρών σε αυτά τα πράγματα τα οποία αισθάνομαι ότι πατάω καλά και μπορώ να τα φέρω εις πέρας σωστά, άμεσα και αποτελεσματικά.

A: Φαντάζομαι ότι υπάρχουν κάποια διαστήματα στη δουλειά σας που υπάρχει κενός, ελεύθερος χρόνος, αυτό που λέμε ότι δεν υπάρχουν πολλά να κάνετε στη δουλειά, το βλέπετε ως ευκαιρία να ξεκινήσετε κάτι καινούριο, κάποιες επιπλέον εργασίες, ακόμη και αν δεν λαμβάνετε επιπλέον μισθό για αυτό;

B: Όταν έχω αυτό το περιθώριο στη δουλειά, η αλήθεια είναι ότι αυτό που κάνω είναι να διεκπεραιώνω τις υποθέσεις οι οποίες χρονικά μπορεί να έπονται, οι οποίες θα έχω να τις κάνω σε δεύτερο χρόνο. Αλλά εφόσον υπάρχει αυτή τη στιγμή το περιθώριο, τις φέρνω τώρα και τις τελειώνω. Γιατί θέλω να έχω στο μυαλό μου, ότι ανά πάσα ώρα μπορεί να συμβεί οτιδήποτε έκτακτο, να έχω λοιπόν το περιθώριο να το διεκπεραιώσω. Άρα το κενό στη δουλειά το βλέπω σαν ευκαιρία να διεκπεραιώσω τα πράγματα τα οποία έχω σίγουρα στο μυαλό μου. Τώρα αν θα ξεκινήσω νέα έργα και επιπλέον εργασίες, αυτό τα νέα έργα θα έλεγα ότι θα μπορούσα να οργανώσω καλύτερα και με άλλο τρόπο να δω τα έργα τα οποία έχω κάνει ήδη. Ούτως ώστε να δω τα λάθη, αυτό είναι πολύ καλό, το είδα στην πορεία, βλέποντας δουλειές οι οποίες έχουν γίνει, τα έγγραφα, τον τρόπο που αυτό διεκπεραιώθηκε, διαπιστώνω λίγο τις αδυναμίες, γιατί σε εμάς τα έργα μας επαναλαμβάνονται και οι δράσεις μας. Οπότε θεωρώ ότι αυτό είναι ένα κομμάτι, νομίζω λέγεται μεταγνώση, ούτως ώστε την επόμενη φορά που πρέπει να το υλοποιήσουμε να έχω εντοπίσει κατά το δυνατόν τις αδυναμίες και τα περιττά πράγματα ου ενδεχομένως είχαν γίνει ή να συμπτύξω τη διαδικασία για να κερδίσουμε χρόνο και εργασιακό κόπο και των συναδέλφων και των υπολοίπων υπηρεσιών.

A: Μια που μιλήσατε για εργασιακό κόπο, που όλοι οι υπάλληλοι το βιώνουν ανά διαστήματα, εσείς φροντίζετε να αλλάζετε τον τρόπο της εργασίας σας, ώστε να είναι πιο ευχάριστος για εσάς, έχοντας στο νου σας πως η εργασία σας σίγουρα έχει επίδραση στην προσωπική σας ευημερία;

B: Όταν λέτε τον τρόπο που εργάζεστε;

A: Όταν έχετε να διεκπεραιώσετε μία συγκεκριμένη εργασία, ακολουθείτε μία συγκεκριμένη ρουτίνα ή βρίσκετε κάποιους άλλους τρόπους; Ενδεχομένως να το μοιραστείτε, να βρείτε κάποιους άλλους τρόπους να το διεκπεραιώσετε, ώστε να μην επιβαρυνθείτε είτε ψυχολογικά,

είτε σωματικά περισσότερο εσείς. Δηλαδή σκεφτόσαστε λίγο και το προσωπικό σας κομμάτι, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι βάζετε πίσω την εκτέλεση του καθήκοντος.

B: Η αλήθεια είναι ότι αυτό δεν είναι πάντα εφικτό να τα κάνουμε τα έγγραφα πιο ευχάριστα για παράδειγμα ή να έχουμε μία τηλεφωνική επικοινωνία και να την κάνουμε πιο ευχάριστη. Βέβαια τώρα που το σκέφτομαι μία τηλεφωνική επικοινωνία με έναν φορέα, με έναν συνάδελφο, με μία υπηρεσία, πάλι με βάση τον χαρακτήρα του καθενός μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Η αλήθεια είναι ότι πάντα επιλέγω να ξεκινήσω αυτή τη δουλειά με τον πλέον ευγενικό τρόπο, να είμαι ευπροσήγορη απέναντι τους και να τους εξηγώ με όλες τις λεπτομέρειες τι ακριβώς θέλω, ούτως ώστε αμέσως οι άνθρωποι να κατανοούν τι ζητάω από αυτούς για να μην τους κουράζω. Θεωρώ ότι αυτό καταλήγει και σε δικό μου όφελος, αν καταλαβαίνω καλά το νόημα της ερώτησης, γιατί πραγματικά εξοικονομούμε χρόνο και αυτά τα οποία παίρνω σαν επιπλέον εργασίες, feed back από αυτούς, ή οποιοδήποτε έγγραφο ή απάντηση είναι στοχευμένη και έτσι δεν ταλαιπωρούμαστε με περιττά έγγραφα, με περιττές διαδικασίες και αυτό όντως καταλήγει για μένα να γίνεται η δουλειά μου, όχι πιο εύκολα, πιο εύστοχα ίσως θα έπρεπε να πω, να γίνει πιο εύστοχη. Και φυσικά και είναι και πιο ευχάριστη, γιατί όταν ολοκληρώνεται η δουλειά φυσικά και παίρνω ικανοποίηση από τη διεκπεραίωση της δουλειάς, από την αμεσότητα της διεκπεραίωσης, από το ότι γλύτωσα από τόσο κόπο, ότι γλύτωσα χρόνο, ότι δεν ταλαιπώρησα τους συναδέλφους. Φυσικά ναι και αυτό είναι ευχάριστο για εμένα και πραγματικά παίρνω ικανοποίηση με αυτόν τον τρόπο. Όταν καταφέρνει βέβαια να λειτουργήσει, δεν είναι πάντα εφικτό.

A: Ακριβώς αυτό στόχευε η ερώτηση μου, να διαπιστώσουμε αν βιώνετε αυτό που λέμε την εργασιακή ικανοποίηση, παρόλο που αναφερόμαστε σε ένα δημόσιο φορέα. Πάλι έχοντας υπόψη ότι ο δήμος είναι ένας φορέας που έχει να κάνει με την προσφορά στους πολίτες, με την εξυπηρέτηση του κοινού, υπενθυμίζετε στον εαυτό σας πόσο σημαντική είναι η εργασία σας και για τον οργανισμό, αλλά και για την ευρύτερη κοινωνία; Μπαίνετε στη διαδικασία, προλαβαίνετε να σκεφτείτε ακριβώς τι προσφέρετε στον κόσμο;

B: Η αλήθεια είναι ότι αυτό το κομμάτι της δουλειάς, όταν εργάζεται κανείς στο κοινωνικό κομμάτι ενός δήμου ή ενός φορέα, η επαφή με τον κόσμο και η προσφορά με ό,τι αυτό σημαίνει είτε είναι παροχές, είτε είναι δράσεις, είτε είναι εθελοντισμός και οτιδήποτε, θεωρώ ότι από

μόνη της αυτή η προσφορά δίνει ικανοποίηση στον όποιο άνθρωπο. Είτε είναι εργαζόμενος, είτε είναι εθελοντής ακόμα. Όσο αφορά εμένα, ναι μου αρέσει που όλο αυτό το πράγμα το οποίο υπηρετούμε σαν κοινωνική υπηρεσία απευθύνεται στον κόσμο και έχει να προσφέρει ή έχει να τον διευκολύνει ή έχει να του λύσει θέματα και με ικανοποιεί. Δηλαδή δεν θα μπορούσα να δουλεύω σε ένα πιο τεχνοκρατικό κομμάτι του δήμου, να βγάζω για παράδειγμα σχέδια, γιατί με ικανοποιεί η επαφή και η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, στην τοπική κοινωνία μας, στους δημότες μας ή και έξω από αυτό. Και θεωρώ ότι πέρα από την ατομική ικανοποίηση την εργασιακή, ότι καταλαβαίνει κανείς από μόνος του ότι ναι διεκπεραιώθηκε αυτό το κομμάτι και λύθηκε καλά και έχουμε την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, κάποιες φορές έχουμε και το feed back από τους πολίτες, που μας το υπενθυμίζει αυτό το πράγμα και είναι και για εμάς πολύ ευχάριστο, η αλήθεια μας δίνει κουράγιο να συνεχίσουμε. Ευτυχώς υπάρχουν και κάποιες τέτοιες στιγμές που όταν εμείς το ξεχνάμε, έρχεται το κοινωνικό σύνολο να μας το υπενθυμίσει και φυσικά το ευχαριστούμε πάρα πολύ.

A: Έτσι παίρνεται δύναμη φαντάζομαι;

B: Έτσι παίρνουμε δύναμη και συνεχίζουμε.

A: Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας, ήταν πολύ σημαντικές οι απόψεις σας. Σας εύχομαι καλή συνέχεια και καλή δύναμη στο έργο σας.

B: Και εσείς καλή επιτυχία στην ωραία εργασία σας.

A: Ευχαριστώ πάρα πολύ.

B: Σας εύχομαι τα καλύτερα.

A: Να είστε καλά, ευχαριστώ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 12:

A: Καλημέρα σας. Ονομάζομαι Κασαπάκη Πόπη και είμαι φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» του ΔΠΙΑΕ. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας που έχει ως θέμα **«ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΟΥΣ**

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ», καλείστε να συμμετέχετε σε μία έρευνα που αφορά την πρωτοβουλία των εργαζομένων των ΟΤΑ, σχετικά με την προσαρμογή και την εξέλιξη της εργασίας τους, έχοντας ως σκοπό να την προσανατολίσουν στις δικές τους προτιμήσεις και δεξιότητες, δίνοντας στον εαυτό τους νέα κίνητρα, για να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, αλλά και η υπηρεσία τους. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε αυτή τη διαδικασία με τον όρο “job crafting”. Παράλληλα με αυτή, η παρούσα εργασία πραγματεύεται και την οργανωσιακή ευελιξία και ειδικά κατά πόσο αυτή υφίσταται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μιλώντας για οργανωσιακή ευελιξία, αναφερόμαστε στην ικανότητα των υπαλλήλων και κυρίως των φορέων, να προσαρμοστούν σε αλλαγές που αφορούν το περιβάλλον, κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις, ενδεχόμενα φαινόμενα οικονομικής κρίσης, και γενικότερα τις προκλήσεις κάθε εποχής.

Εγώ ως ερευνήτρια και το Πανεπιστήμιο δεσμευόμαστε να τηρήσουμε πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν τυχόν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας. Η συνέντευξη μας ηχογραφείται, ώστε με την απομαγνητοφώνηση να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα και σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Αν λοιπόν συμφωνείτε με τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε την συνέντευξη, την κουβέντα μας με κάποιες ερωτήσεις σχετικά το θέμα της εργασίας. Είστε λοιπόν σύμφωνος με τη διαδικασία, μπορούμε να ξεκινήσουμε τη συνέντευξη μας;

B: Ναι.

A: Ωραία, ευχαριστώ πολύ. Ξεκινάμε με κάποιες ερωτήσεις γενικού τύπου. Το φύλο σας;

B: Άρρεν.

A: Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;

B: Τεχνολογικό Ίδρυμα, ΤΕΙ.

A: Στο δήμο που εργάζεστε είστε μόνιμος, αορίστου χρόνου;

B: Μόνιμος υπάλληλος είμαι.

A: Τα χρόνια προϋπηρεσίας σας;

B: 21 χρόνια.

A: Λαμβάνοντας υπόψη ότι σε κάθε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσω του ΟΕΥ ορίζονται οι υπηρεσίες, η στελέχωση, τα καθήκοντα ουσιαστικά των υπαλλήλων, θα ήθελα να σας ρωτήσω εάν κατά τη διαδικασία της κατάρτισης και ψήφισης του ΟΕΥ ζητήθηκε η γνώμη του προσωπικού και εάν η διοίκηση δείχνοντας ευελιξία, έλαβε υπόψη της τις σχετικές προτάσεις; Τι εικόνα έχετε για αυτό;

B: Ενημερωθήκαμε ότι ψηφίζετε ο ΟΕΥ, αλλά δυστυχώς οι σκέψεις και οι προτάσεις μας δεν εισακούστηκαν.

A: Παρόλα αυτά θεωρείτε, νιώθετε, στο Δήμο που εργάζεστε, ότι ο ΟΕΥ θέτει ξεκάθαρα τους στόχους και την αποστολή του και αν ναι επίσης τηρούνται οι διαδικασίες και η ανάληψη έργων και υποχρεώσεων από τους υπαλλήλους, έτσι όπως ορίζονται στο Οργανόγραμμα;

B: Ναι νομίζω ότι οι στόχοι του Οργανισμού είναι ξεκάθαροι, τηρούνται πλήρως οι διαδικασίες και οι υποχρεώσεις από τους υπαλλήλους.

A: Ωραία. Προκειμένου να κάνετε τη δουλειά σας πιο αποτελεσματική και έχοντας εγώ υπόψη μου ότι έχετε αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας, αλλάζετε εν μέρει τα καθήκοντά σας;

B: Δεν αλλάζω τα καθήκοντα μου, απλώς προσπαθώ να τα ενισχύω ανάλογα με τις περιπτώσεις, ώστε να βοηθήσω το κοινό, στην ουσία που έχω εγώ, έχω να κάνω με κοινό στη δουλειά μου. Δίνω πληροφορίες, ενημερώνω, εκπαιδύω το κοινό να αποκτήσει πρόσβαση στον κόσμο της πληροφορικής, ώστε να νιώθουν ικανοί και να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις που μπορεί να τους χρειαστούν για την εύρεση εργασίας, παράλληλα για τις ηλεκτρονικές αιτήσεις. Ο χώρος εργασίας μετά από τόσα χρόνια δεν είναι ένας απρόσωπος χώρος εργασίας. Δεν βλέπω τις απαιτήσεις της δουλειάς σαν υποχρέωση, αλλά ως έναν τρόπο νομίζω να προσφέρω με επιθυμητό αποτέλεσμα, να έχει νόημα η εργασιακή μου καθημερινότητα και να έχω μεγαλύτερη προσωπική ικανοποίηση.

A: Μιλώντας και πάλι για τα καθήκοντα, μπαίνετε σε διαδικασία να εισάγετε νέες προσεγγίσεις, νέα καθήκοντα που να ταιριάζουν καλύτερα σε κάποιες ικανότητες σας, σε κάποια ενδιαφέροντα σας, έχοντας πάντα ως στόχο να βελτιώσετε την εργασία σας;

B: Σίγουρα και νομίζω όπου χρειαστεί και άμα χρειαστεί, με στόχο τη βελτίωση της εργασίας θα το κάνω, δεν το αποκλείω, σίγουρα.

A: Μιλώντας για τις σχέσεις που έχετε με τους συναδέλφους στο χώρο της εργασίας σας, κάνετε προσπάθεια για να γνωριστείτε καλύτερα με τους ανθρώπους που είστε μαζί στη δουλειά ;

B: Σίγουρα, οι ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον καθορίζουν και την ομαλή λειτουργία της επαγγελματικής δραστηριότητας. Ζούμε με αυτούς τους ανθρώπους πολλές ώρες και έτσι η θετική συμπεριφορά είναι αδιαμφισβήτητο προσόν και πιο αποτελεσματική συναναστροφή μας με τους ανθρώπους που συνεργαζόμαστε.

A: Ζητάτε από τους συναδέλφους να σχολιάσουν την απόδοση της δουλειάς σας, και ενδεχομένως όταν αντιμετωπίζετε κάποια δυσκολία να σας δώσουν συμβουλές, βασίζεστε στους συναδέλφους σας;

B: Ναι βέβαια, σίγουρα όπως γνωρίζουμε η συλλογική προσπάθεια στον εργασιακό χώρο οδηγεί σίγουρα κοντά στην επιτυχία των στόχων της εργασίας. Είναι ωφέλιμο βέβαια και να υπάρχουν και διαφορετικές απόψεις και μέσα από συζητήσεις να δίνονται και διαφορετικές απόψεις, να μπορούν να βρεθούν λύσεις σε τυχόν προβλήματα, θέματα που μπορεί να προκύπτουν στον εργασιακό χώρο. Σίγουρα χρειάζεται η συνεργασία.

A: Όταν έρχεται κάποιο ενδιαφέρον έργο στην υπηρεσία σας, μπαίνετε στη διαδικασία να προσφερθείτε εξ αρχής ως συνεργάτης του έργου, ακόμη και αν δεν σας έχει ανατεθεί από τον προϊστάμενο σας;

B: Ναι, προσωπικά επειδή μου αρέσει να κάνω και διαφορετικά πράγματα από αυτά που ασχολούμαι στο χώρο εργασίας μου, είμαι θετική πάντα σε κάτι καινούριο και γενικά μου αρέσει να προσφέρω.

A: Φαντάζομαι ότι στην υπηρεσία σας, στη δουλειά σας υπάρχουν κάποιες μέρες που όπως λέμε δεν υπάρχουν πολλά να κάνετε, έχετε κάποιο ελεύθερο χρόνο, το βλέπετε αυτό ως ευκαιρία για να ξεκινήσετε κάποιο καινούριο έργο, κάποιες επιπλέον εργασίες, ακόμη και αν δεν λαμβάνετε επιπλέον μισθό για κάτι τέτοιο;

B: Εντάξει, σίγουρα δεν υπάρχει πολύς χρόνος για να γίνουν κάποια πράγματα εκτός του προγράμματος της εργασίας μας, αλλά σίγουρα όταν κάνεις κάτι που αγαπάς και σε ενδιαφέρει, η εξέλιξη δεν παίζει ρόλο αν πληρωθείς. Φυσικά δεν γίνονται όλα για τα χρήματα.

A: Μια που είπατε μία λέξη κλειδί, να αγαπάς αυτό που κάνεις, εσείς σκέφτεστε να αλλάζετε τον τρόπο που εργάζεστε, ώστε να είναι πιο ευχάριστος για εσάς, σκεπτόμενος πάντα το ρόλο που έχει η στην προσωπική σας, στη συνολική σας ευημερία;

B: Η παραμονή στον εργασιακό χώρο, όπως γνωρίζουμε όλοι καταλαμβάνει πολύ μεγάλο μέρος της μέρας, αξίζει να το κάνουμε ευχάριστο, δημιουργικό και με όποιο τρόπο μπορούμε. Αξίζει δηλαδή να ασχοληθούμε για το δικό μας το καλό.

A: Πάλι λαμβάνοντας υπόψη ότι ο δήμος είναι ένας φορέας που έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση των πολιτών, του κοινού, με την προσφορά, σκέφτεστε, υπενθυμίζετε στον εαυτό σας τη σημασία που έχει η εργασία σας για την επιτυχία του οργανισμού, αλλά και για την ευρύτερη κοινωνία; Μπαίνετε στη διαδικασία να σκεφτείτε τι προσφέρετε καθημερινά, ώστε να νιώσετε και τη δέσμευση προς τη δουλειά σας;

B: Όταν η εργασία έχει να κάνει με κοινό, όπως σας είπα εγώ έχω να κάνω με την εξυπηρέτηση του κοινού, βασικός στόχος είναι η διευκόλυνση του, η ενημέρωση του και η ικανοποίηση του σε ό,τι μας χρειάζεται. Αυτό που βλέπουμε και αντικρίζουμε από τους ενδιαφερόμενους σηματοδοτεί την επιτυχία του οργανισμού και την προσωπική μας ικανοποίηση φυσικά.

A: Πάρα πολύ ωραία. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας και για τις πληροφορίες που μου δώσατε. Καλή συνέχεια και καλή δύναμη στο έργο σας.

B: Ευχαριστώ πολύ, να είστε καλά.

A: Ευχαριστώ.