



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΜΑΚΡΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΦΩΤΕΙΝΗ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

Περιεχόμενα	
1.Εισαγωγή	2
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση	5
2.1 Το μάνατζμεντ των δημόσιων οργανισμών σήμερα – Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ	5
2.1.1 Οι βασικές αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ	5
2.1.2 Οι κύριες Μεταρρυθμιστικές τάσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.	6
2.1.3 Οι κυριότερες πρακτικές διοικητικών μεταρρυθμίσεων	7
2.2 Η σημασία της παροχής των κατάλληλων κινήτρων στον εργαζόμενο	8
2.3 Θεωρίες κινήτρων και εργασιακή ικανοποίηση / απόδοση των οργανισμών	9
2.4 Επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση	12
2.4.1 Θεωρητικές βάσεις του φαινομένου της επαγγελματικής ικανοποίησης	12
2.4.2 Θεωρίες διάστασης, ισότητας και προσδοκιών	13
2.4.3 Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στην Επαγγελματική Ικανοποίηση	13
2.4.4 Θεωρίες ικανοποίησης και διεργασίας	14
2.4.5 Η ταξινόμηση του McFarland	15
2.4.6 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (A. MASLOW)	15
2.4.7 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	18
2.4.8. Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom	20
2.4.9 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας (Hackman και Oldham)	20
2.4.10 Παράγοντες διαμόρφωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Locke)	21
2.4.11 Μέτρηση «επαγγελματικής ικανοποίησης»	23
2.4.12 Επαγγελματική Εξουθένωση και Επαγγελματική Ικανοποίηση	24
2.5 Ερευνητικά στοιχεία	26
3.Εμπειρικό κομμάτι	29
3.1 Η μεθοδολογία της έρευνας	29
3.2 Ο φορέας – Φορέας Διαχείρισης Δέλτα Νέστου Βιστωνίδας- Ισμαρίδας (Φ.Δ.)	29
3.3 Απαντήσεις στις συνεντεύξεις	34
4.Συμπεράσματα	42
Βιβλιογραφία	45
Ερωτήματα συνέντευξης	48

1.Εισαγωγή

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι ψυχολογικές και κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της εργασίας οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στο πλαίσιο της εργασίας λόγω εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων έχουν μελετηθεί με επισταμένο τρόπο. Υπό αυτό το πλαίσιο τα κίνητρα των εργαζομένων και των διευθυντών έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Το κίνητρο ενός ατόμου δημιουργείται μέσα από μία δυναμική αλληλεπίδραση του εσωτερικού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Αντίστοιχα, στο επίπεδο της εργασίας, τα κίνητρα θα πρέπει να συνυπολογίζουν τις εξελίξεις στο εσωτερικό και στο εξωτερικό ενός επιχειρηματικού οργανισμού.

Οι υγιείς και παραγωγικοί οργανισμοί στοχεύουν συνήθως στην εξισορρόπηση όλων των παραγόντων τη παραγωγής, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί τους στόχοι. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κρίσιμότερο συμβαλλόμενο μέρος σε αυτή την επιχειρηματική διεργασία, η οποία καλείται να ευθυγραμμίσει όλους τους παράγοντες της παραγωγής και να διασφαλίσει την ομαλή εκτέλεση των εργασιών του οργανισμού. Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Η εργασιακή κινητοποίηση βασίζεται σε μια σειρά από παράγοντες όπως οι αντιληπτές επιθυμίες και ανάγκες αλλά και στοιχεία του χαρακτήρα και της ψυχολογίας του ατόμου. Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού μίας παρέμβασης ή ενός προγράμματος για την ικανοποίηση των αναγκών κινητοποίησης των εργαζομένων, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να λάβει πλήρη ενημέρωση σχετικά με αυτές τις ανάγκες για όλο το προσωπικό. Στο πλαίσιο του οφέλους της επιχείρησης, το κίνητρο του εργαζομένου ταυτίζεται σε έναν βαθμό με τις θετικές ενέργειες που πρέπει να εκτελέσει που θα ωφελήσουν τον/την ίδιο/α αλλά και την επιχείρηση εν γένει. Υπό αυτή την έννοια οι ενέργειες του ατόμου στο εργασιακό

περιβάλλον καθορίζουν εν πολλοίς την ικανοποίηση ή μη των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού (Griffin, 2009).

Οι εργαζόμενοι παρέχουν μία υπηρεσία στην επιχείρηση και το έργο τους βασίζεται σε 2 ομάδες μεταβλητών. Στην 1^η ομάδα κατατάσσονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ατόμου, ή το «τι ξέρει να κάνει», σε σχέση με τον ζητούμενο εργασιακό ρόλο. Στην 2^η ομάδα ανήκουν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση που έχει το άτομο για να εργαστεί αποδοτικά, ή το «τι θέλει να κάνει» (Μπουραντάς, 2002). Η καλή διάθεση του προσωπικού να εργαστεί αποδοτικά και δημιουργικά είναι ένα σημαντικό καθήκον για τους προϊσταμένους και τους διευθυντές ενός οργανισμού. Η αντίληψη του ατόμου ότι είναι σημαντικό για την επιχείρηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας, αλλά ακόμα περισσότερο οι στόχοι του εργαζομένου θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους επιχειρησιακούς σκοπούς του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, παρέχονται στον εργαζόμενο τα κίνητρα που ικανοποιούν τα «θέλω» του και τον/την ωθούν να επιστρατεύσει κάθε ικανότητα που έχει στην υπηρεσία της επιχείρησης.

Την ίδια στιγμή, ο οργανισμός οφείλει να διατηρείται αλληλεπιδραστικός με το εξωτερικό του περιβάλλον. Ειδικά όταν έρχονται αντιμέτωπες με κινδύνους όπως μία ευρεία οικονομική κρίση, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιδεικνύουν την απαιτούμενη ευελιξία προκειμένου να επαναπροσδιορίζουν την παροχή κινητοποίηση στους εργαζομένους. Οι υπάλληλοι με τη σειρά τους πρέπει να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται, μεταξύ άλλων επειδή η ίδια η εργασιακή τους θέση πιθανόν να μην είναι πλέον απόλυτα διασφαλισμένη. Επιπλέον, η επιχείρηση αποκτά νέες ανάγκες αλλά μπορεί να ανακαλύψει και νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Με βάση τα παραπάνω, η αλλαγή των κινήτρων του εργαζομένου κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής κρίσης και η επιτυχής κινητοποίησή του από τον οργανισμό, αποτελεί ένα ενδιαφέρον ζήτημα που αξίζει μελέτης.

διάθεση και θα είναι κατάλληλα κινητοποιημένος/η για να εργαστεί σε υψηλά επίπεδα. **Οι αλλαγές στα κίνητρα των εργαζομένων κάτω από ειδικές συνθήκες οικονομικής κρίσης αποτελούν το αντικείμενο της έρευνας**, προκειμένου να καταγραφούν και να ληφθούν υπόψη από τους προϊσταμένους και τους διευθυντές των οργανισμών, ώστε εκείνοι να μπορούν να προβούν σε συμπληρωματικές ή/και διορθωτικές κινήσεις.

Ο περιορισμός των αμοιβών και των θέσεων εργασίας και η αναταραχή στο οργανωτικό κλίμα συγκαταλέγονται μεταξύ των αρνητικών επιπτώσεων μιας οικονομικής κρίσης.

Ένα συναφές κίνητρο είναι για παράδειγμα εκείνο της διατήρησης της εργασιακής θέσης, περισσότερο από ότι η αύξηση του μισθού.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τα εξής δύο ερευνητικά ερωτήματα.

EE1. Ποια είναι τα κίνητρα του εργαζομένου υπό φυσιολογικές συνθήκες και υπό συνθήκες κρίσης;

EE2. Πώς αλλάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων εν μέσω οικονομικής ύφεσης και πολιτικών λιτότητας;

Σημασία της μελέτης

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, τα εργασιακά ζητήματα της χώρας έχουν διαταραχτεί εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης και των προεκτάσεών της, τις πολιτικές λιτότητας, τις απολύσεις, τις μειώσεις μισθών και άλλα προβλήματα. Η τωρινή χρονική περίοδος είναι συνεπώς καίρια για τη μελέτη των τρόπων με τους οποίους οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται να εργαστούν αποδοτικά κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης. Τα δεδομένα που συσσωρεύονται από αυτή και από πολλές άλλες μελέτες μπορούν να φανούν χρήσιμα κατά την αντιμετώπιση των συνεπειών μελλοντικών οικονομικών κρίσεων. Μία πιο άμεση εφαρμογή της παρούσας έρευνας θα είναι, παράλληλα, η παροχή ενημερωμένων προτάσεων οι οποίες μπορούν να ληφθούν υπόψη από τους υψηλά ιστάμενους των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων παροχής κινήτρου στους εργαζομένους, σε περιόδους που επιχειρηματικά είναι απρόβλεπτες και επικίνδυνες.

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Το μάνατζμεντ των δημόσιων οργανισμών σήμερα – Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ βασίζεται στην λογική της εφαρμογής των νόμων της αγοράς στην δημόσια πολιτική και διοίκηση. Για χρόνια η Δυτική Ευρώπη βασίστηκε στο μοντέλο του κράτους πρόνοιας που μπορεί να βοήθησε στην μείωση των κοινωνικών χασμάτων και την ανάπτυξη αλλά μετά την δεκαετία του '80 η κοινή αντίληψη ήταν ότι πλέον οδηγούσε στη δημιουργία ελλειμμάτων, γραφειοκρατίας αλλά και κακών υπηρεσιών προς τον πολίτη. (Mascarenhas, 1993). Η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ από τον R. Reagan και την M.Thatcher έφερε σαρωτικές αλλαγές στην δημόσια διοίκηση μιας και η μείωση του κόστους λειτουργίας του κράτους δίχως να δημιουργεί αρνητικές κοινωνικές επιπτώσεις το έκαναν πολύ δημοφιλές (Boston κ. συν, 1996). Βέβαια θα πρέπει να αναφέρουμε ότι έχει αμφισβητηθεί ειδικά από όσους στηρίζουν τον λεγόμενο και «τρίτο δρόμο» που προτείνει στα μέσα του '90 ο Anthony Giddens (1998) και αφορούσε ένα μείγμα πολιτικών σοσιαλιστικής και φιλελεύθερης χροιάς και εφάρμοσε ο Tony Blair. Παρόλα αυτά όμως για πολλές κυβερνήσεις το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι η λύση στην δημιουργία ενός ευέλικτου Δημόσιου Τομέα.

2.1.1 Οι βασικές αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Οι βασικές αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι η *οικονομικότητα* που αναφέρεται στην ανάγκη μείωσης των δαπανών ώστε να αντιμετωπιστούν οι υψηλές δαπάνες που δημιούργησε το κράτος πρόνοιας στη δεκαετία του 90 αλλά και λόγω οικονομικών ατασθαλιών που έχουν εμφανιστεί κατά καιρούς. Η *αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα* είναι δύο άλλες αξίες που συνδέονται μεταξύ τους. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων με την αποτελεσματική χρήση των πόρων ενώ η αποτελεσματικότητα αποτελεί συστατικό της αποδοτικότητας και αναφέρεται στο αν μία πολιτική ή ένα πρόγραμμα έχει πετύχει τους στόχους του. (Λαδή και Νταλάκου, 2009).

Όσο το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εφαρμοζόταν όλο και πιο πολύ με επιτυχία τόσο προέκυπταν νέες προσεγγίσεις και ότι θα έπρεπε να συμπεριληφθούν και μη

οικονομικές αξίες. Οι νέες αξίες ήταν η *λογοδοσία* που αφορά στην λογοδοσία των πολιτικών και των δημόσιων λειτουργιών δια τις πράξεις στους και η *νομιμότητα* και σχετίζεται με την δημοκρατική διαδικασία και το δικαίωμα των πολιτών να μπορέσουν να εκφράσουν ανοικτά τη άποψη τους και να μπορέσουν να διαφωνήσουν ή να συμφωνήσουν με κάποια πολιτική απόφαση(Λαδή και Νταλάκου, 2009). Αν λάβουμε υπόψη ότι στο παραδοσιακό μοντέλο συχνά οι αποφάσεις παίρνονταν πίσω από κλειστές πόρτες, στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ μιλάμε για πολιτική ανοικτών διαδικασιών και συμμετοχής του πολίτη.

2.1.2 Οι κύριες Μεταρρυθμιστικές τάσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υπάρχουν τέσσερεις κυρίαρχες τάσεις που είναι η *αγορά*, η *συμμετοχή*, η *κανονιστική μεταρρύθμιση* και η *ευέλικτη διακυβέρνηση*(Peters, 2001).

Η αγορά αφορά την εφαρμογή των κανόνων της αγοράς στον δημόσιο τομέα. Στοιχεία όπως η μερική ή ολική ιδιωτικοποίηση, η εφαρμογή μοντέρνων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως η αξιολόγηση, το σύστημα πληρωμών με βάση την απόδοση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας με στελέχη του ιδιωτικού τομέα είναι χαρακτηριστικά της μεταφοράς πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα στον δημόσιο. Βέβαια ιδιαίτερη επισήμανση θα πρέπει να γίνει στην δημιουργία εσωτερικών αγορών ώστε να αυξάνει ο ανταγωνισμό μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να είναι ένα πρόγραμμα ιατρικής παρακολούθησης μαθητών από την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας. Τα νοσοκομεία της περιοχής μπορεί να ανταγωνιστούν μεταξύ τους για το ποιος θα πάρει το πρόγραμμα αυτό. Τέλος, η τάση αυτή αναγνωρίζει στον πολίτη το δικαίωμα της επιλογής των υπηρεσιών που θα λάβει ώστε να αποφεύγονται τα κρατικά μονοπώλια. (Λαδή και Νταλάκου, 2009).

Η δεύτερη τάση είναι η συμμετοχή που θέλει τους πολίτες και του δημόσιους λειτουργούς να έχουν ενεργό ρόλο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για τους δημόσιους λειτουργούς πρακτικές όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, την χρήση διοικητικών δομών με λιγότερη γραφειοκρατία αλλά και η χρήση των νέων τεχνολογιών ανοίγει τον δρόμο για την συμμετοχή τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Από την άλλη μεριά και οι πολίτες μπορούν να συμμετέχουν, όπως για παράδειγμα σε Διοικητικά Συμβούλια και επιτροπές για τα Σχολεία ή και ακόμα με το

οργάνων όπου γίνεται δημόσια διαβούλευση των νομοσχεδίων και μπορούν οι πολίτες να μπορούν να εκφράσουν ανοικτά τη γνώμη τους και να συμμετέχουν στην νομοπαρασκευαστική διαδικασία. (Λαδή και Νταλάκου, 2009).

Η τρίτη μεταρρυθμιστική τάση είναι αυτή της κανονιστικής μεταρρύθμισης και αφορά την τις μεταβολές που μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα του Δημοσίου Τομέα. Η τάση αυτή έχει δύο ρεύματα: (α) την απορύθμιση ώστε να περιοριστεί η πολυνομία και να περιοριστεί η νομοθεσία ώστε να μπορούν τα διοικητικά στελέχη να ενεργούν με ευελιξία και (β) η καλύτερη νομοθέτηση όπου αναφέρεται στην βελτιστοποίηση των νόμων. Ένα χρήσιμο εργαλείο για την καλύτερη νομοθέτηση είναι η ανάλυση κανονιστικών επιπτώσεων ώστε να μπορεί η δημόσια διοίκηση να μελετά τις επιπτώσεις των νομοθετημάτων όχι μόνο στην οικονομία αλλά γενικότερα στην κοινωνία.

Η ευέλικτη διακυβέρνηση είναι η πιο πρόσφατη τάση προτείνοντας ευέλικτες δομές διακυβέρνησης. Με τον τρόπο αυτό μπορεί η κυβέρνηση να μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα και αποφασιστικά στις προκλήσεις των καιρών. (Λαδή και Νταλάκου, 2009:112-113).

2.1.3 Οι κυριότερες πρακτικές διοικητικών μεταρρυθμίσεων

Στο χώρο της πολιτικής έχουν δημιουργηθεί μία σειρά πρακτικών. Η πρώτη είναι η αποκέντρωση και αφορά στο μοίρασμα της εξουσίας σε ένα μεγάλο αριθμό φορέων και την μεταφορά της κεντρικής εξουσίας σε άλλες διοικητικές μονάδες. Το έχουμε δει πρόσφατα με την Διοικητική Μεταρρύθμιση του Καλλικράτη. Η δεύτερη πρακτική είναι αυτή των Νέων Μορφών Ελέγχου και Διοίκησης. Βασιζόμενη στην «επανίδρυση του κράτους» που φέρνει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και μπορεί να έχει πολλές μορφές όπως η ιδιωτικοποίηση δημόσιων οργανισμών και η δημιουργία αυτόνομων φορέων, προτείνονται δύο ειδών πρακτικές: (α) η ίδρυση ανεξάρτητων διοικητικών αρχών και (β) η χρήση αξιολογήσεων, δεικτών και λογιστικών ελέγχων. Οι διοικητικές αρχές μπορούν να ελέγχουν με αμεροληψία την κρατική διοίκηση και να παρεμβαίνουν όταν αυτό καταστεί αναγκαίο. Η μεταφορά αρμοδιοτήτων σε αυτούς τους φορείς δεν σημαίνει ότι παύουν να υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Αντιθέτως ενισχύεται η αξιοπιστία του Δημοσίου Τομέα. Αναφορικά με τις αξιολογήσεις, από την στιγμή που οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν στόχους, τότε είναι

πολύ εύκολο να αξιολογηθούν βάσει αυτών αντί του ιεραρχικού τρόπου του παραδοσιακού μανάτζμεντ. (Λαδή και Νταλάκου, 2009)

Η τρίτη πρακτική αφορά τις μεταρρυθμίσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Η αναθεώρηση της διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίο με πρακτικές του ιδιωτικού τομέα όπως η ευελιξία, ο μισθός βάσει απόδοσης και η αποκέντρωση δημιουργού ένα εύελκτο και αποτελεσματικό δημόσιο τομέα. Τέλος, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση με την χρήση της πληροφορικής βοηθάει στην αποτελεσματικότερη διοίκηση αλλά και στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την καλύτερη ενημέρωση των πολιτών και τέλος την συμμετοχή των πολιτών. (Λαδή και Νταλάκου, 2009)

2.2 Η σημασία της παροχής των κατάλληλων κινήτρων στον εργαζόμενο

Η κινητοποίηση ή υποκίνηση στοχεύει στην λήψη της μέγιστης παραγωγικότητας από τον εργαζόμενο χάρη στις ικανότητες και τις ειδικές του γνώσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι ατομικοί και οι οργανωτικοί στόχοι (Πρεβύζη και Κόλλια, 2012). Η κινητοποίηση στην εργασία συσχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία και συνεπώς με την παραγωγικότητα του εργαζομένου (Lambrou et al., 2010).

Οι Gaki et al. (2013) είναι κάποιοι από τους πολυάριθμους ερευνητές που μελέτησαν τα κίνητρα και την εργασιακή κινητοποίηση – στη δική τους περίπτωση πραγματοποιήθηκε με συμμετοχή Ελλήνων υπαλλήλων δημόσιου οργανισμού κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Τα αποτελέσματά τους ανέδειξαν τον μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, τα εργασιακά γνωρίσματα και την αντίληψη της προσωπικής προσφοράς ως τους κύριους τομείς παροχής κινήτρων. Από την άλλη πλευρά, κάποια από τα κίνητρα που έχασαν τη συγκριτική τους αξία ήταν η ενδιαφέρουσα απασχόληση, η αναγνώριση για την επιτυχία και την υψηλή απόδοση, και η ασφάλεια της εργασίας (Gaki et al., 2013).

Βέβαια, η ασφάλεια της εργασίας έχει καταδειχθεί από άλλες μελέτες ως σημαντικό εργασιακό κίνητρο (Beasley et al., 1999). Εντούτοις, οι ειδικές (δυσμενείς αλλά και εν δυνάμει πρόσφορες) οικονομικές συνθήκες που επικρατούν αυτή την περίοδο στον δημόσιο τομέα πιθανώς να ασκούν κάποια επίδραση στην αξιολόγηση ή την ιεράρχηση της ασφάλειας εργασίας. Ειδική αναφορά πρέπει να γίνει στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, αφού ιδιαίτερα στην Ελλάδα συχνά διαφέρει από

άλλες εργασιακές καταστάσεις και θα πρέπει να εξετάζονται από τη δική τους προοπτική (Lambrouetal., 2010).

2.3 Θεωρίες κινήτρων και εργασιακή ικανοποίηση / απόδοση των οργανισμών

Η εργασία είναι αυτή που αλλάζει και αλλάζει συνεχώς τον πλανήτη και την ζωή των ατόμων. Επιδρώντας πάνω στη φύση με την εργασία του ο άνθρωπος την διαμορφώνει συνεχώς και ταυτόχρονα εξελίσσεται και ο ίδιος. Δημιουργώντας με την εργασία του νέα εργαλεία (μέσα εργασίας) μεταβάλλει συνεχώς τη φύση της ίδιας της εργασίας και των κοινωνικών σχέσεων. Είναι τόσο σημαντική η εξέλιξη των μέσων εργασίας, ώστε χαρακτηρίζει και τον βαθμό εξέλιξης της ίδιας της κοινωνίας (Griffin, 2009) .

Εργασία είναι η ανθρώπινη παραγωγική δραστηριότητα. Η λέξη εργασία, επίσης ταυτίζεται με την λέξη δουλειά. Στον άνθρωπο, όπως είναι γνωστό, υπάρχει μια φυσική ανάγκη για την πραγματοποίηση κάποιου έργου της δικής του επιλογής , για την πιστοποίηση της ίδιας του της ύπαρξης , καθώς και για την κάλυψη των βασικών κοινωνικό-οικονομικών αναγκών , που χαρακτηρίζεται ως μια επιβιωτική ανάγκη.

Ταυτόχρονα η έννοια της ικανοποίησης από τη εργασία δεν περιορίζεται μόνο στην επιβιωτική ανάγκη , αλλά και στην ψυχολογική , στην οικονομική, στην κοινωνική , στην πολιτική και στη φιλοσοφική ανάγκη. Μορφές της ικανοποίησης από την εργασία είναι η ενδογενής και εξωγενής ικανοποίηση. Η ενδογενής ικανοποίηση αφορά στο περιεχόμενο και στην εκτέλεση της εργασίας και εμπεριέχει την αυτονομία, την υπευθυνότητα , την ποικιλία των δραστηριοτήτων, τις επιδεξιότητες και την εποπτεία. Η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται με το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες και ωράρια εργασίας, την ασφάλεια και τις ανταμοιβές (Mullins, 2009).

Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την ικανοποίηση του προσωπικού από την απασχόληση του, είναι το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει την κτιριακή υποδομή, τον υλικό εξοπλισμό, την σχέση των εργαζομένων μεταξύ τους και τη σχέση των εργαζομένων με τη διοίκηση. Το εργασιακό περιβάλλον φανερά αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της καθημερινότητας του ανθρώπου αφού μέσα σ' αυτό ως εργαζόμενος περνάει τουλάχιστον το ένα τέταρτο της ημέρας του έως και

– κάποιες φορές ή σε κάποιες περιπτώσεις- περισσότερο από την μισή του μέρα(A. Αντωνίου, www.iatronet.gr).

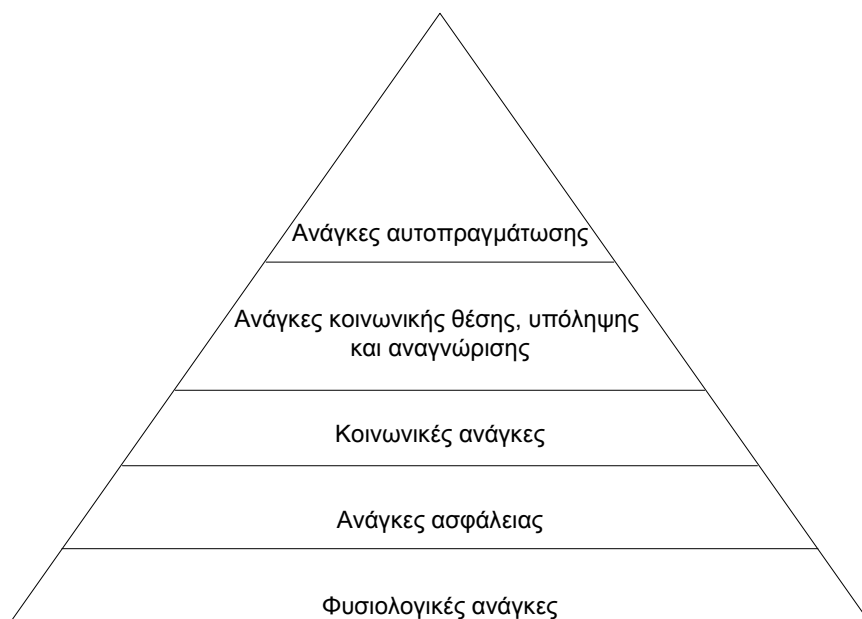
Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αποτίμηση της εργασίας ενός ανθρώπου ή της εμπειρίας του (Mullins, 2009). Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στην γενική στάση και συμπεριφορά που έχει ο εργαζόμενος για αυτή. Η στάση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Τα κίνητρα, οι στάσεις και οι αξίες της εργασίας συνδέονται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Τα κίνητρα εκφράζουν την φυσική ή ψυχολογική έλλειψη ή ανάγκη, εξαιτίας της οποίας η ανθρώπινη συμπεριφορά κινητοποιείται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να υποκινούν το προσωπικό με εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, ώστε να είναι αποδοτικότεροι και παραγωγικότεροι στην εργασία τους. Οι στάσεις απέναντι στην εργασία, είναι ο τρόπος με τον οποίο βλέπει ο ίδιος την εργασία του και την αντιμετωπίζει σύμφωνα με την προσωπικότητα, τις ικανότητες του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του και τις απαιτήσεις που έχει από την συγκεκριμένη μορφή εργασίας και τις υποχρεώσεις που θεωρεί σωστές προς αυτή. Τα άτομα είναι περισσότερο ενεργά όταν ενδιαφέρονται και δίνουν αξία στην εργασία τους. Το καλύτερο είναι να δημιουργηθούν τέτοιες συνθήκες στο χώρο εργασίας ώστε να έχει η ίδια η εργασία αξία γι' αυτά τα άτομα και που παράλληλα να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά την ενέργεια και την φαντασία τους στην εργασία(Mullins, 2009).

Οι σύγχρονες στάσεις- ανάγκες για τη εργασία είναι οι ακόλουθες:

- ◆ Ανάγκη εκτίμησης και αποδοχής του ατόμου από τους άλλους.
- ◆ Αίσθηση της επιτυχίας και της καταξίωσης.
- ◆ Ανάγκη της ανθρώπινης περιπέτειας.
- ◆ Ανάγκη διοχέτευσης της ενεργητικότητας του ατόμου.
- ◆ Κοινωνικό κύρος και συμμετοχή στην ομάδα.
- ◆ Ανάγκη ένταξης σε ομάδα.
- ◆ Έκφραση και αξιοποίηση του δυναμικού του ανθρώπου.
- ◆ Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης και προσωπικής ολοκλήρωσης.(Mullins, 2009).

Η ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow στηρίχθηκε στο αξίωμα ότι μερικές ανθρώπινες ανάγκες κατά προτεραιότητα είναι βασικότερες σε σχέση με άλλες και επομένως επιδέχονται την ιεράρχηση. Όταν ένα επίπεδο αναγκών αντιμετωπίζεται, τότε παύει να έχει χαρακτήρα κινήτρου και κατά συνέπεια ενεργοποιείται το επόμενο επίπεδο αναγκών. Η κλίμακα ιεράρχησης αναγκών του ατόμου αρχίζει από την βάση με τις βασικές φυσικές ανάγκες, συνεχίζει με τις ανάγκες ασφάλειας, αποδοχής, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Η αναπαράσταση των αναγκών του Maslow είναι η ακόλουθη:



Πηγή:Σ. Τσικρινάς 2005

Φυσικές ανάγκες είναι οι απαραίτητες ανάγκες του ατόμου για να διατηρηθεί στη ζωή. Στους χώρους εργασίας αποκτούν ευρύτερη εννοιολογική σημασία και αντιπροσωπεύουν την μισθοδοσία, τις επιδοτήσεις και τις παροχές που διευκολύνουν στη φροντίδα των παιδιών.

Ανάγκες ασφάλειας είναι οι ανάγκες που ερμηνεύουν την επιθυμία του ατόμου για ασφάλεια και προστασία.

Κοινωνικές ανάγκες είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με τα θέματα κοινωνικής φύσης εντός και εκτός εργασίας.

Ανάγκη σεβασμού και εκτίμησης είναι η ανάγκη που αντιπροσωπεύει το δυναμισμό, τα επιτεύγματα, την επαγγελματική καταξίωση μέσα από την θέση της εργασίας.

Ανάγκη αυτοπραγμάτωσης είναι η αντανάκλαση της επιθυμίας του ατόμου για ανάπτυξη και επαγγελματική πρόοδο στο υψηλότερο εφικτό επίπεδο. Τί είναι εργασιακό άγχος ;

Συχνά στη βιβλιογραφία γίνεται διάκριση ανάμεσα στην ενδογενή και την εξωγενή ικανοποίηση:

Η ενδογενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο τη εργασίας. Πηγάζει από την εκτέλεση της εργασίας και αφορά την αυτονομία, υπευθυνότητα, την ποικιλία των δραστηριοτήτων και την εποπτεία.

Η εξωγενής ικανοποίηση συνδέεται με το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, τα ωράρια, την ασφάλεια και τις ανταμοιβές.

Όσα άτομα λοιπόν, εργάζονται επειδή θεωρούν ότι αμείβονται από την ίδια την εκτέλεση της εργασίας τους σημαίνει ότι κατευθύνονται από ενδογενή κίνητρα. Ενώ όσοι επιδίδονται σε εργασία αποκλειστικά και μόνο για τη μισθοδοσία και τις προαγωγές χωρίς να τους νοιάζει το είδος εργασίας που ασκούν, σημαίνει ότι υποκινούνται από εξωγενή κίνητρα (Griffin, 2009).

2.4 Επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση

2.4.1 Θεωρητικές βάσεις του φαινομένου της επαγγελματικής ικανοποίησης

Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση προήλθε από την ανάγκη καθιέρωσης της αποτελεσματικής παραγωγής στους χώρους εργασίας. Έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες για την ερμηνεία του φαινομένου. Ωστόσο επειδή υπήρξαν διαφοροποιήσεις ως προς τον τρόπο προσέγγισης του θέματος, η διεθνής βιβλιογραφία παρουσιάζει τρεις διαχωριστικές ομάδες των θεωριών αυτών όσον αφορά την ταξινόμησή τους.

- Θεωρίες διάστασης, ισότητας και προσδοκιών

- Θεωρίες ικανοποίησης και διεργασίας και
- Η ταξινόμηση του McFraland

(Mullins, 2009)

2.4.2 Θεωρίες διάστασης, ισότητας και προσδοκιών

Οι θεωρίες διάστασης εξετάζουν τις ανάγκες τις επιθυμίες, τις προτιμήσεις και τις αξίες που φέρει το άτομο στην εργασία του καθώς επίσης και την έκταση εκπλήρωσης των προσδοκιών και των αναγκών, που αντιλαμβάνεται το άτομο ότι θα ικανοποιηθούν από την εργασία του.

Η ομάδα των θεωριών ισότητας έχει ως κεντρικό σημείο των θεωριών ισότητας έχει ως κεντρικό σημείο τις κοινωνικές συγκρίσεις. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια του ατόμου εξαρτάται άμεσα απ την άνιση κατανομή των αμοιβών σε παρόμοια επαγγέλματα. Στην τελευταία ομάδα κατατάσσονται οι θεωρίες προσδοκιών των οποίων κεντρικό πυρήνα η έννοια της εκπλήρωσης.

2.4.3 Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στην Επαγγελματική Ικανοποίηση

Στο παρόν κείμενο θα παρουσιαστούν επιλεκτικά κάποιες έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην επαγγελματική ικανοποίηση:

- Σχετικά με το φύλο λοιπόν, ο McKenna (2001) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες αποδείξεις σχετικά με το εάν το φύλο σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ ο Lefkowitz (1994) σε έρευνα που διεξήγαγε σε εργαζομένους στις Η.Π.Α. ανέφερε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών ήταν χαμηλότερη από αυτή των ανδρών, τα ευρήματα όμως δεν ισχύουν όταν ορισμένες μεταβλητές όπως για παράδειγμα η ηλικία, το εισόδημα ή το επίπεδο εκπαίδευσης διατηρούνται σταθερές.

- Όσον αφορά την ηλικία, η επικρατούσα τάση είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει με την ηλικία (Clarketal. 1996, Spector 1997). Αντιθέτως, σε μία τυχαία έρευνα 1095 εργαζόμενων στις Η.Π.Α. έδειξε ότι η ηλικία δεν μπορεί να θεωρηθεί σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης (Bernal 1998).
- Σχετικά με την εκπαίδευση, σύμφωνα με τον Clark (1996), όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της εκπαίδευσης και ειδικότερα της ανώτερης εκπαίδευσης, τόσο μικρότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Συμπερασματικά λοιπόν, όπως επισημαίνει και ο McKenna (2001), η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από διάφορα δημογραφικά στοιχεία.

2.4.4 Θεωρίες ικανοποίησης και διεργασίας

Η συγκεκριμένη ταξινόμηση αποτελεί μία από τις δημοφιλέστερες και μεγαλύτερης αποδοχής προσπάθεια ταξινόμησης των θεωριών που αναφέρονται στην επαγγελματική ικανοποίηση. Οι θεωρίες ικανοποίησης αναφέρονται στις ανάγκες του ατόμου και στις ανταμοιβές που τις ικανοποιούν προσπαθώντας να τις προσδιορίσουν. Το είδος των θεωριών αυτών διακρίνεται σε δύο υποομάδες αναφερόμενες στα ένστικτα και στις ανάγκες με χαρακτηριστικότερη αυτή του Maslow, την οποία και θα αναλύσουμε παρακάτω.

Στην ουσία, αυτές οι δύο υποομάδες προσπαθούν να καθορίσουν τι ικανοποιεί τα άτομα στην εργασία τους κι επικεντρώνονται στον τύπο των κινήτρων και στους στόχους που αγωνίζονται να φθάσουν ώστε να αισθάνονται ικανοποιημένοι και αποδοτικοί στην εργασία τους. Η ομάδα των θεωριών διεργασίας περιγράφει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των επαγγελματικών χαρακτηριστικών με τις προσδοκίες, ανάγκες και αξίες των εργαζομένων., όσον αφορά την εξασφάλιση της ικανοποίησης εξετάζοντας παράλληλα την αιτιώδη σχέση μεταξύ τους στον προσδιορισμό της ικανοποίησης. Σημαντικό χαρακτηριστικό τους επίσης αποτελεί το γεγονός ότι αναγνωρίζουν την αμεσότητα της επίδρασης των κινήτρων στις προσπάθειες του ατόμου να εκτελεί και να ανταποκρίνεται στους εργασιακούς του ρόλους (Griffin, 2009).

2.4.5 Η ταξινόμηση του McFarland

Η ταξινόμηση του McFarland ταξινομεί τις θεωρίες ικανοποίησης σε τρεις κατηγορίες με βάση την αναφορά τους:

- Στο επάγγελμα
- Στα άτομα (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η θεωρία του Maslow)
- Στην αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον(χαρακτηριστική η θεωρία του Herzberg)

(Griffin, 2009)

2.4.6 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (A. MASLOW)

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και με τη δημοσίευση το 1943 του πρώτου άρθρου A. Maslow αρχίζει μία σύγχρονη περίοδος των θεωριών της παρακίνησης. Έπειτα από κλινικές έρευνες προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες:

- τις φυσιολογικές (συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, όπως είναι για παράδειγμα το οξυγόνο, το νερό, η τροφή , η ένδυση και η υγεία)
- τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς(ο άνθρωπος επιθυμεί να είναι ασφαλής απέναντι σε κινδύνους και αβεβαιότητας του περιβάλλοντος, όπως είναι για παράδειγμα οι οικονομικές συγκυρίες, η ανεργία, τα ατυχήματα κ.α)
- τις κοινωνικές(η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή και περισσότερες ομάδες)
- τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης(αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες και σχετίζονται με την επιθυμία των ανθρώπων για αναγνώριση από τους άλλους)

- και τις ανάγκες ολοκλήρωσης(πρόκειται για την τελευταία και ανώτερη κατηγορία αναγκών και σχετίζεται με την επιθυμία του ανθρώπου να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να φθάσει δηλαδή στον «ιδανικό» γι' αυτόν εαυτό.
(Mullins, 2009)

Στηριζόμενος σε αυτήν την ταξινόμηση, διατυπώνει τις εξής τρεις βασικές προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση.

Αρχικά, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Στη συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί όλο και περισσότερα. Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Δηλαδή, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από το βαθμό της ικανοποίησής τους. Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι αέναη και συνεχίζεται για όλη τη ζωή.

Στη συνέχεια, η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μία ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως τότε δεν παράγει καμία απολύτως ικανοποίηση και μία άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά, όταν μία ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται την παρακινητική της δύναμη.

Τέλος, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Όταν μία κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες. Χρειάζεται εδώ να διευκρινισθεί ότι δεν είναι αναγκαίο να ικανοποιηθεί πλήρως μία κατηγορία αναγκών για να εμφανισθεί η επόμενη. Απλά πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό που ασφαλώς είναι υποκειμενικός και δύσκολα μετρήσιμος.

(Mullins, 2009)

Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow (1954) είναι ένα από τα κλασικά μοντέλα κινητοποίησης του ατόμου και συχνά χρησιμοποιείται ως αφετηρία της θεωρητικής

βιβλιογραφικής επισκόπησης. Όπως επισημαίνει ο Mullins (2006), η προσέγγιση του Maslow βασίζεται σε μία στρωματοποιημένη και ιεραρχημένη απεικόνιση των ανθρώπινων αναγκών, όπου για την ικανοποίηση των αναγκών ενός επιπέδου (π.χ. κοινωνική αναγνώριση) θα πρέπει πρώτα να έχει επιτευχθεί η ικανοποίηση των αναγκών στο προηγούμενο επίπεδο (π.χ., επαρκής τροφή, αξιοπρεπείς απολαβές).

Ο Κουτούζης (1999) έχει συζητήσει την πυραμίδα του Maslow (1954) στο πλαίσιο των αναγκών των εργαζομένων στο οργανωτικό περιβάλλον. Αυτές είναι οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες για ασφάλεια, οι κοινωνικές ανάγκες, η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση. Οι φυσιολογικές ανάγκες του εργαζομένου εκπληρώνονται μέσα από τη λήψη των οικονομικών απολαβών, και οι ανάγκες για ασφάλεια προσελκύονται μέσα από παροχή δημόσιας και ιδιωτικής ιατρικής κάλυψης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να ικανοποιούν στοιχειώδεις κοινωνικές ανάγκες όπως η επαγγελματική συνεργατικότητα, αλλά και επιπλέον ενέργειες όπως οι εκπαιδευτικοί ή οι κοινωφελείς σκοποί (Kontodimopoulos et al., 2009).

Η ελάττωση της αυτοεκτίμησης, σύμφωνα με τους Gaki et al. (2013), πιθανώς να συνδέεται με τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η οικονομική κρίση και η απόσυρση παροχών προς τους εργαζομένους από τις επιχειρήσεις, που μοιάζουν να λένε στον εργαζόμενο ότι ο μόχθος του δεν αναγνωρίζεται αλλά αντίθετα υποβαθμίζεται. Σε ό,τι αφορά τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, αυτές είναι συχνά προσωπικές και ιδιοσυγκρασιακές και δεν τοποθετούνται εύκολα σε κατηγορίες, ωστόσο η καλλιέργεια ενός οργανωτικού κλίματος που ενδυναμώνει τον ρόλο του εργαζομένου αναγνωρίζοντάς τον ως συνδημιουργό της ευημερίας της επιχείρησης παρέχει κάποιες ευκαιρίες για αυτοπραγμάτωση (Κουτούζης, 1999, Mullins, 2006).

Οι διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών μπορούν να εγκαταστήσουν κίνητρα για τον εργαζόμενο που ικανοποιούν κάθε ομάδα αναγκών στην πυραμίδα του Maslow (1954). Ωστόσο από μόνο του αυτό το μοντέλο δεν επαρκεί για μία σφαιρική ερμηνεία της εργασιακής κινητοποίησης, αφού δεν συνυπολογίζει τους εξωτερικούς παράγοντες επίδρασης, όπως είναι για παράδειγμα οι οικογενειακοί παράγοντες. Επιπλέον, κάποια από τα κίνητρα που παρέχονται από την επιχείρηση έχουν επίδραση σε παραπάνω από μία ομάδα αναγκών, για παράδειγμα το μέγεθος του μισθού

εξυπηρετεί τις φυσικές ανάγκες για στέγη και τροφή, αλλά παράλληλα πιθανόν να τροφοδοτεί την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική θέση και αναγνώριση.

2.4.7 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg είναι η πιο συζητημένη και αποδεκτή ίσως θεωρία στο κομμάτι της μελέτης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η θεωρία του Herzberg προκύπτει έπειτα από μελέτες που έκανε αρχικά σε 200 λογιστές και μηχανικούς της περιοχής του Pittsburg, οι οποίοι κλήθηκαν να περιγράψουν την εργασιακή τους ζωή και πιο συγκεκριμένα την αύξηση ή τη μείωση της ικανοποίησης που αποκόμιζαν από αυτή.

Μέσα από αυτή λοιπόν τη μελέτη ο Herzberg παρουσίασε μία ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που στηριζόταν στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης και ξεχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει και τη δυσαρέσκεια στους ερωτηθέντες αφορούσαν το περιβάλλον της δουλειάς και συγκεκριμένα ήταν:

- η πολιτική της επιχείρησης
- οι διαπροσωπικές σχέσεις
- η κοινωνική θέση (status)
- η ασφάλεια της απασχόλησης και
- ο μισθός

(Mullins, 2009)

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας που είχαν προκαλέσει και την ικανοποίηση ή ευχαρίστηση στους ερωτηθέντες και κατά συνέπεια διάθεση για αύξηση της απόδοσης, αφορούσαν τη δουλειά αυτή καθαυτή και το ίδιο το άτομο. Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται στα επιτεύγματα των ερωτηθέντων, όπως είναι για παράδειγμα:

- η επίτευξη
- η αναγνώριση του έργου
- η φύση της εργασίας
- η υπευθυνότητα και
- η δυνατότητα προαγωγής

(Mullins, 2009)

Οι παράγοντες που συνδέονται με τις θετικές στάσεις προς την εργασία και συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων, αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και αποτελούν τους ενδογενείς παράγοντες, ενώ οι παράγοντες που συνδέονται αρνητικά με την εργασία, αναφέρονται στο περιέχον πλαίσιο αυτής και αποτελούν τους εξωγενείς παράγοντες (παράγοντες υγιεινής). Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας είναι και οι μόνοι που μπορούν να παρακινήσουν, μόνο όμως όταν δεν υπάρχει δυσαρέσκεια από τους παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας.

Η θεωρία 2 παραγόντων του Herzberg (1959, 1964) αναλύει την κινητοποίηση και την υγιεινή ως παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και στην βελτιστοποίηση των επιδόσεων και της παραγωγικότητάς του (motivation/hygiene theory). Οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση, ή οι παρακινήτες, είναι η επίτευξη στόχων, η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η ευθύνη, η ανέλιξη, και η ανάπτυξη. Αντίθετα, οι παράγοντες που οδηγούν στο αίσθημα της δυσαρέσκειας, ή οι παράγοντες υγιεινής είναι η εταιρική πολιτική και οι κανονισμοί, η επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η ασφάλεια και η κοινωνική θέση (Herzberg, 1964). Ο εργαζόμενος θα πρέπει να μείνει ικανοποιημένος τόσο από τα κίνητρα όσο και από τις συνθήκες υγιεινής για να αποδώσει τα βέλτιστα (Mullins, 2006). Επειδή σύμφωνα με τον Mullins (2006) το μοντέλο του Herzberg (1964) έχει βασιστεί σε ανειδίκευτους εργαζομένους, προσοχή θα πρέπει να εξασκείται κατά την χρήση του στο πλαίσιο μιας εργασίας με σημαντικό βαθμό εξειδίκευσης.

2.4.8. Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom το 1964. Οι βασικές σκέψεις ξεκίνησαν από τις εργασίες των ψυχολόγων Kurt Lewin και Edward Tolman που είχαν προηγηθεί αρκετά χρόνια. Το περιεχόμενο της θεωρίας του διαφέρει από των Maslow και Herzberg κι αυτό γιατί δεν προσπαθεί να περιγράψει αυτό που ικανοποιεί τους εργαζόμενους, όπως κάνουν οι τελευταίοι, αλλά τη διαδικασία της ικανοποίησης, δηλαδή το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος. Σύμφωνα λοιπόν με τον Vroom η ικανοποίηση του ατόμου εξαρτάται από το αν αυτό που θα κληθεί να βγάλει εις πέρας στην εργασία του γίνεται από τον ίδιο επιθυμητό και παράλληλα μπορεί να επιτευχθεί.

Πιο συγκεκριμένα, ο Vroom θεωρεί, στην πραγματικότητα, τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μία διαπραγμάτευση μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. Δηλαδή, η παρακίνηση του εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρησή του και από αυτά που πιστεύει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει.

(Mullins, 2009)

2.4.9 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας (Hackman και Oldham)

Το μοντέλο των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham, προσπαθεί να καλύψει όλες τις σχετικές με την εργασία συμπεριφορές, ενώ παράλληλα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές προσφορές στη θεωρία σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Το μοντέλο αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις:

- τα βασικά χαρακτηριστικά
- τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις και
- τα εργασιακά αποτελέσματα.

(Mullins, 2009)

Τα βασικά χαρακτηριστικά είναι τα εξής τέσσερα:

- η ποικιλία των δεξιοτήτων, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου

- η ταυτότητα του έργου που αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων
- η αυτονομία που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ανεξαρτησία και ελευθερία ως προς τον προγραμματισμό και τις μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας του και τέλος
- η επανατροφοδότηση ή ανάδραση, η οποία σχετίζεται με την πληροφόρηση του ατόμου σχετικά με τα αποτελέσματα εκτέλεσης μιας εργασίας.

(Mullins, 2009)

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν στην πρώτη από τις ψυχολογικές καταστάσεις, τη βιωμένη σημασία της εργασίας που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει την εργασία του σαν κάτι που έχει νόημα και αξία. Η βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνο και υπόλογο για τα αποτελέσματα της εργασίας του και προκύπτει από το βασικό χαρακτηριστικό της αυτονομίας. Η γνώση τώρα των αποτελεσμάτων συνδέεται με το χαρακτηριστικό της επανατροφοδότησης και ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει ή καταλαβαίνει, σε σταθερή βάση, πόσο αποτελεσματικά κάνει την εργασία του.

Οι ψυχολογικές καταστάσεις με τη σειρά τους θεωρείται ότι οδηγούν στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα που είναι: τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία, η υψηλής ποιότητας επίδοση στο έργο, η υψηλού επιπέδου ικανοποίηση με την εργασία και ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχωρήσεων.

2.4.10 Παράγοντες διαμόρφωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Locke)

Σύμφωνα με τον Locke οι ειδικότεροι παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ή ακόμα και την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι:

- η καλλιέργεια αισθήματος ασφάλειας κατά την εκτέλεση της εργασίας
- η δίκαιη δύναμη των μισθολογικών αμοιβών
- η ενθάρρυνση κάθε μορφής διαπροσωπικής επικοινωνίας ανάμεσα στους συναδέλφους, συνεργάτες και προϊσταμένους

- η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και αυτονομίας
- η αποσαφήνιση των ρόλων ώστε να γνωρίζει κάθε εργαζόμενος τι αναμένεται από αυτόν να εκτελεί και να εφαρμόζει
- η εξασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας

- ο εμπλουτισμός της εργασίας έτσι ώστε να μην είναι κοπιώδης και ανιαρή αλλά ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο
- η θετική ενίσχυση του εργαζομένου για τα επιτεύγματα του στην εργασία, με αναγνωρίσεις επαίνους και άλλες ανταμοιβές μη χρηματικού περιεχομένου
- οι ευκαιρίες προόδου
- η αύξηση της συνοχής της ομάδας
- η μείωση της εργασιακής ρουτίνας
- η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- η σαφήνεια ανταμοιβής ανάμεσα στην απόδοση και το έργο.

(Griffin, 2009)

2.4.11 Μέτρηση «επαγγελματικής ικανοποίησης»

Οι περισσότερες προσπάθειες μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία βασίζονται σε αναφορές που εκπονούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα δεδομένων σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα πολλών εφαρμοσμένων κλιμάκων, καθώς και πλούτος δεδομένων από εταιρείες που έχουν χρησιμοποιήσει αυτές τις κλίμακες.

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε επιγραμματικά στα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτά είναι το JSS - Job Satisfaction Scale των , το Minnesota Satisfaction Questionnaire των και το Job Diagnostic Survey. Όλα λοιπόν τα παραπάνω έχουν χρησιμοποιηθεί σε αρκετές έρευνες με σκοπό τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το πιο δημοφιλές όμως στο χώρο των ερευνητών είναι το JobinGeneralScale (JGS) των που βασίστηκε στο JDI (JobDescriptiveIndex) και είναι αυτό που θα χρησιμοποιήσουμε και στη δική μας έρευνα. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς το οποίο πρωτοχρησιμοποιήθηκε από το 1989 και αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις μέσα από τις οποίες διερευνώνται τα συναισθήματα του εργαζόμενου ως προς την εργασία του και την ικανοποίηση που λαμβάνει από αυτή. Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει την απάντηση που του ταιριάζει μέσα από μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert, η οποία ξεκινά από το 1(διαφωνώ απόλυτα) και καταλήγει στο 5(συμφωνώ απόλυτα). (Griffin, 2009)

Τα παραπάνω μοντέλα μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στα ερωτηματολόγια που μετρούν την ικανοποίηση ως προς διάφορες μεταβλητές, εστιάζοντας σε συγκεκριμένες μεταβλητές και τα ερωτηματολόγια που μετρούν την ικανοποίηση στη συνολική της μορφή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πρώτης κατηγορίας είναι η «Κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης - JobSatisfaction Scale των. Το JSS δίνει έμφαση σε διάφορες πτυχές της ικανοποίησης όπως είναι: η αμοιβή, η εργασία, η εποπτεία, συνάδελφοι και προαγωγές. Ένα άλλο μέτρο της ικανοποίησης το οποίο υπάγεται και αυτό στα ερωτηματολόγια της πρώτης κατηγορίας είναι το Ερωτηματολόγιο για την Ικανοποίηση από την Αμοιβή- Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ), το οποίο μελετά την ικανοποίηση σε σχέση με το είδος και τα επίπεδα της αμοιβής, όπως είναι για παράδειγμα οι πρόσθετες αμοιβές, η δομή της αμοιβής και οι μισθολογικές αυξήσεις) (Griffin, 2009).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα ερωτηματολογίου που υπάγεται στη δεύτερη κατηγορία είναι το JDI- Job Descriptive Index, των Smith, Kendall & Hulin (1969), το οποίο εστιάζει στη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, χωρίς όμως να εστιάζει σε συγκεκριμένες εξωγενείς μεταβλητές. Αυτού του είδους το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται με σκοπό να μελετηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση αυτή καθαυτή και όχι οι μεταβλητές που την επιφέρουν (Griffin, 2009)

2.4.12 Επαγγελματική Εξουθένωση και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Κατά καιρούς αρκετοί ήταν αυτοί που προσπάθησαν να απαντήσουν σε ερωτήματα που προκύπτουν από την διάκριση της επαγγελματικής εξουθένωσης από την επαγγελματική ικανοποίηση, προσεγγίζοντας το θέμα τόσο θεωρητικά, όσο και εμπειρικά. Από τις μέχρι τώρα λοιπόν προσεγγίσεις, θεωρητικές και εμπειρικές, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν μέτριες συσχετίσεις μεταξύ των τριών διαστάσεων της εξουθένωσης με την ικανοποίηση και μάλιστα οι συσχετίσεις αυτές είναι αρνητικές .

Ξεκινώντας λοιπόν από τις θεωρητικές προσεγγίσεις, ένα από τα πιο χαρακτηριστικά θεωρητικά μοντέλα που μπορούν να δώσουν εξήγηση στην αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εξουθένωσης με αυτήν της ικανοποίησης είναι το μοντέλο της έλλειψης

ανταπόδοσης. Η θεωρία της έλλειψης ανταπόδοσης στην ουσία υποστηρίζει ότι στον εργασιακό χώρο υπάρχει μία «ζήτηση» και μία «προσφορά», τόσο από τον εργαζόμενο προς το εργασιακό περιβάλλον, όσο και από το εργασιακό περιβάλλον προς τον εργαζόμενο. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος φέρνει στο χώρο δουλειάς του τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές του (προσφορά) και ταυτόχρονα έχει ορισμένες προσωπικές- συνειδητές ή ασυνειδητές προσδοκίες, ανάγκες και απαιτήσεις από τον εργασιακό του χώρο, όπως είναι για παράδειγμα η αναγνώριση, οι οικονομικές απαιτήσεις, οι δυνατότητες εξέλιξης, κ.α.. Όταν αυτά που δίνει και ζητά ο εργαζόμενος δεν συμπίπτουν με όσα προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον, τότε δεν ικανοποιείται, αρχίζει κι εξαφανίζεται ένα χάσμα, μία ανισορροπία και αυξάνονται παράλληλα και οι στρεσογόνες καταστάσεις που οδηγούν προοδευτικά στην συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την μείωση των προσωπικών επιτευγμάτων, δηλαδή την επαγγελματική εξουθένωση.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και το θεωρητικό μοντέλο του Alderfer, το οποίο και αυτό με τη σειρά του δίνει εξηγήσεις για τη σχέση που δημιουργείται μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εξουθένωσης. Σύμφωνα με το μοντέλο του Alderfer, ο κάθε εργαζόμενος έχει τρία βασικά επίπεδα αναγκών, τα οποία και επιδιώκει να καλύψει μέσα από την εργασία του:

- Ανάγκες ύπαρξης, φυσικές και υλικές
- Ανάγκες διαπροσωπικών σχέσεων και
- Ανάγκες ανάπτυξης

Σε περίπτωση που κάποιο από τα παραπάνω επίπεδα δεν ικανοποιείται, τότε αυτομάτως το ενδιαφέρον του εργαζόμενου στρέφεται στην ικανοποίηση κάποιου άλλου επιπέδου αναγκών, όταν όμως δεν μπορεί να ικανοποιηθεί κανένα από τα παραπάνω επίπεδα ή όχι τουλάχιστον στον επιθυμητό βαθμό, τότε είναι πολύ πιθανό ο εργαζόμενος να οδηγηθεί στην εξουθένωση και πάλι.

Σε εμπειρικό επίπεδο οι πρώτες μελέτες με σκοπό να εξετασθεί η ύπαρξη και το είδος της σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ικανοποίησης ξεκινάνε από τους Zedeck, Maslach, Mosier, & Skita το 1988. Από τις εμπειρικές μελέτες

προκύπτει ότι υπάρχει μέτρια συσχέτιση μεταξύ της εξουθένωσης και της ικανοποίησης με αποτελέσματα αρκετοί ερευνητές έπειτα από αυτά τα ευρήματα να οδηγηθούν στο συμπέρασμα ότι ακόμα κι αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι ταυτόσημες. Συνολικά αυτό που παρατηρείται είναι ότι η σχέση αυτών των δύο εννοιών δεν είναι ξεκάθαρη και όπως υποστηρίζουν και οι Maslach & Schaufeli (1993) υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις:

1. Στην πρώτη περίπτωση η επαγγελματική εξουθένωση είναι αυτή που ευθύνεται για τη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.
2. Στη δεύτερη περίπτωση η μη ικανοποίηση του εργαζομένου είναι αυτή που οδηγεί στην εξουθένωση και
3. Στην τρίτη περίπτωση τόσο η εξουθένωση, όσο και η μη ικανοποίηση μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας τρίτης μεταβλητής, όπως είναι για παράδειγμα οι κακές συνθήκες εργασίας.

Εντούτοις, αυτό που παρατηρείται στις περισσότερες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έως τώρα είναι αυτό που αναφέραμε και παραπάνω ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών και μάλιστα αρνητική. Αυτό γίνεται αντιληπτό τόσο από τις έρευνες των Maslach & Jackson (1986), όσο και των Enzmann & Girault, (1993) οι οποίοι μελετούν την επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τις τρεις διαστάσεις της εξουθένωσης. Από αυτές λοιπόν τις έρευνες προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

- Ότι υπάρχει μέτρια αρνητική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και συναισθηματικής εξάντλησης
- Μικρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και αποπροσωποποίησης ενώ τέλος,
- Αν και ήταν θετική η συσχέτιση μεταξύ προσωπικών επιτευγμάτων και ικανοποίησης, ωστόσο δεν προέκυψε στατιστικώς σημαντική συσχέτιση.

2.5 Ερευνητικά στοιχεία

Το σημαντικότερο κίνητρο για τους περισσότερους εργαζομένους είναι, φυσικά, η μηνιαία οικονομική αποζημίωση (Mullins, 2006). Παρ' όλα αυτά τα χρήματα δεν είναι το μοναδικό κίνητρο, αλλά υπάρχουν μια σειρά από έτερα κίνητρα που παρακινούν τον εργαζόμενο να εργαστεί με τρόπο παραγωγικό (Mullins, 2006). Σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να σημειωθεί ότι οι παράγοντες που κινητοποιούν ένα άτομο δεν είναι απαραίτητα οι ίδιοι που προτρέπουν ένα άλλο να εργαστεί όσο καλύτερα και όσο αποδοτικότερα μπορεί. Κατά συνέπεια, η εξέταση των κινήτρων των εργαζομένων θα πρέπει να πραγματοποιείται σε ένα ευρύ επίπεδο που καλύπτει όλο το δυναμικό, αλλά θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων (Lambrouetal., 2010).

Ο Catalano (2009) δηλώνει ότι η οικονομική κρίση στην Αμερική επηρέασε πολλούς πολίτες αλλά και γιατρούς. Το χάσιμο της δουλειάς ή και του σπιτιού ενός οικογενειάρχη και γενικότερα ανασφάλεια έχουν αυξήσει τα περιστατικά όπως αγχώδες διαταραχές, εμφράγματα, κατάθλιψη και άλλα συναφή περιστατικά. Σε άρθρο της ιστοσελίδας eNotAlone (2009) που βασίζεται σε έρευνα των LA Times αναφέρθηκε ότι το 33% των Αμερικανών πολιτών είχε αϋπνία λόγω του άγχους από την κρίση, το 80% ότι η κρίση τους έχει δημιουργήσει άγχος ενώ το 48% ανέφερε ότι η κρίση τους δημιουργεί κατάθλιψη, οι αυτοκτονίες το 2009 αυξήθηκαν κατά 20% ενώ το άγχος επηρέασε την κατανάλωση αλκοόλ και το κάπνισμα που αυξήθηκαν μετά από πολλά χρόνια. Τέλος, η ίδια έρευνα αναφέρει ότι το μειώθηκαν τα έξοδα όπως και ότι επηρεάστηκαν και οι σχέσεις. Όλα αυτά δημιουργούν αρνητικά αποτελέσματα στην υγεία των καταναλωτών ενώ μειώνουν και την καταναλωτική πίστη, δηλαδή την πρόθεση να καταναλώσουν λόγω του κλίματος ανασφάλειας που φέρνει η οικονομική κρίση. Παρομοίως η Uutela (2010) αναφέρει αύξηση ως και 30% σε περιστατικά ψυχικών νοσημάτων και μία σειρά επιπτώσεων στην υγεία των πολιτών. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν είναι μόνο οι ασθενείς που επηρεάζονται αλλά και οι ίδιοι οι γιατροί και το νοσηλευτικό προσωπικό.

Ο Catalano (2009) επισημαίνει ότι γεγονός ότι οι περικοπές στον κλάδο της υγείας αλλά και η μείωση των εσόδων στα ιδιωτικά ιατρεία δημιουργούν αγχωτικές διαταραχές και στους ίδιους τους γιατρούς. Αυτό είναι μία πολύ σημαντική επισήμανση μιας και επηρεάζεται και η απόδοση των γιατρών. Από τα παραπάνω δεδομένα είναι φανερό οι επιπτώσεις που έχει η οικονομική κρίση στον τομέα της υγείας μιας και αυξάνονται τα κρούσματα και το Δημόσιο σύστημα υγείας θα πρέπει

να τα αντιμετωπίσει. Βέβαια αυτό επιβαρύνει και το σύστημα υγείας που πρέπει να ανταποκριθεί στα αυξημένα περιστατικά αλλά συγχρόνως και να μειώσει το κόστος λειτουργίας.

Σε ότι αφορά την κατάσταση στην Ελλάδα, έχουν γίνει σημαντικές περικοπές αλλά και μεταρρυθμίσεις στον τρόπο λειτουργίας των μονάδων υγείας που σίγουρα επηρεάζουν το ηθικό και τον τρόπο εργασίας του προσωπικού των νοσοκομείων. Οι Notara et al., (2010:) αναφέρουν ότι οι περικοπές θα επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό το ηθικό και την απόδοση των εργαζομένων στις μονάδες υγείας και αυτό απαιτεί μια προσεκτικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα των Gaki et al., (2012) αναφέρει ότι σε μεγάλο βαθμό το νοσηλευτικό προσωπικό στην Ελλάδα δεν υποκινείται μόνο από τα οικονομικά κίνητρα αλλά διακατέχεται και από αλτρουισμό αφού δίνει ιδιαίτερη προσοχή σε μη-οικονομικά κίνητρα και ιδίως στην αίσθηση του καθήκοντος που έχουν να φέρουν εις πέρας. Η άποψη αυτή δεν ισχύει μόνο στο προσωπικό των Ελληνικών μονάδων υγείας αλλά επιβεβαιώνεται και από διεθνείς έρευνες όπως του Dalton (2010), που αναφέρει ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν επαρκούν για να υπάρχει υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στο νοσηλευτικό προσωπικό.

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια συνιστούν ότι η οικονομική κινητοποίηση είναι ένας από τους παράγοντες αλλά όχι απαραίτητα ο σημαντικότερος παράγοντας (Lambrou et al., 2010, Gaki et al., 2013). Οι Gaki et al. (2013) για παράδειγμα βρήκαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων ήταν, κατά σειρά προτεραιότητας, η αναγνώριση της προσφοράς τους, οι διαπροσωπικές εργασιακές τους σχέσεις και οι οικονομικές απολαβές.

Αντίστοιχα, οι Paleologou et al. (2006) μελέτησαν την εφαρμογή εικοσιοκτώ κινήτρων σε ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς και φορείς. Κάποια από τα σημαντικότερα κίνητρα ήταν το νόημα που έχει η εργασία, ο αλληλοσεβασμός με τους συναδέλφους και τους συνεργάτες, η ασφάλεια της εργασίας και ο σαφής καθορισμός των απαιτήσεων κάθε θέσης εργασίας. Στο πλαίσιο αναφοράς του μοντέλου του Herzberg (1964) το νόημα της εργασίας, η αναγνώριση του προσωπικού έργου και ο αλληλοσεβασμός ανήκουν στους παρακινητές, ή στους

παράγοντες ικανοποίησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003). Η ικανοποίηση από την εργασιακή ασφάλεια, τον σαφή προσδιορισμό κάθε εργασιακού ρόλου, τον μισθό και την εταιρική πολιτική εντάσσονται στους παράγοντες της υγιεινής (Herzberg, 1964).

3.Εμπειρικό κομμάτι

3.1 Η μεθοδολογία της έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι ποιοτική. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια έρευνα μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική. Η ποσοτική έρευνα φορά την εκπόνηση μιας μελέτης που βασίζεται στην χρήση της στατιστικής με στόχο το να μπορέσει να κάνει σύγκριση ανάμεσα σε μεταβλητές και να εξετάσει την όποια σχέση έχουν μεταξύ τους. Από την άλλη μεριά όταν υπάρχει μια έρευνα που το δείγμα είναι μικρό αλλά και βασίζεται σε εσωτερικό οργανωσιακό ζήτημα καθώς και σε εμπειρίες των εργαζόμενων, τότε υπάρχει η ποιοτική έρευνα (Griffin, 2009).

Η παρούσα έρευνα αφορά το σύνολο των εργαζόμενων, δηλ. 12 ατόμων και εφόσον αφορά τις εμπειρίες που έχουν αποκομίσει από την κρίση, τότε είναι σαφές ότι θα έχουμε να διαχειριστούμε μια ποιοτική έρευνα. Ως προς την διαδικασία, ήρθε ο ερευνητής σε επαφή με το προσωπικό και με την σύμφωνη γνώμη τόσο του Προέδρου του Δ.Σ. όσο και των εργαζόμενων, έγινε η έρευνα μέσω μικρών συνεντεύξεων. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στην έρευνα δεν υπολογίζεται η Διευθύντρια όσο και ο φοιτητής- ερευνητής, που είναι εργαζόμενος του Φορέα.

3.2 Ο φορέας – Φορέας Διαχείρισης Δέλτα Νέστου Βιστωνίδας- Ισμαρίδας (Φ.Δ.)

Το Εθνικό Πάρκο Ανατολικής Μακεδονίας- Θράκης, όπως ορίστηκε το 2008 με την Κ.Υ.Α 44549 (Φ.Ε.Κ. 497/Δ/17-10-2008), περιλαμβάνει τις προστατευόμενες περιοχές των υδροτόπων Δ. Νέστου, Λ. Βιστωνίδας, Λ. Ισμαρίδας και της ευρύτερης περιοχής τους, με χερσαία και υδάτινη συνολική έκταση 726.000 στρέμματα περίπου.

Το υδροτοπικό σύμπλεγμα του Εθνικού Πάρκου είναι ένα από τα σημαντικότερα της Ελλάδας, λόγω της μεγάλης έκτασής του και της μεγάλης βιολογικής, αισθητικής, επιστημονικής, γεωμορφολογικής και παιδαγωγικής του αξίας. Σκοπός του Εθνικού

Πάρκου είναι η αποτελεσματική προστασία των οικοτόπων και των σπάνιων ειδών χλωρίδας και πανίδας που ενδημούν και αναπαράγονται στην περιοχή.

Ο Φορέας Διαχείρισης Δέλτα Νέστου Βιστωνίδας- Ισμαρίδας (Φ.Δ.) είναι Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και συστάθηκε τον Απρίλιο του 2003, με ΚΥΑ των Υπουργείων ΠΕΧΩΔΕ, Γεωργίας και Ανάπτυξης, ως θεσμοθετημένο όργανο διαχείρισης του Εθνικού Πάρκου Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

Οι κύριοι σκοποί του Φ.Δ. είναι:

1. Η διατήρηση των φυσικών πόρων και της βιοποικιλότητας.
2. Η αποκατάσταση και η διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας.
3. Η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση των πολιτών της περιοχής.
4. Η τοπική ανάπτυξη ανθρώπινων δραστηριοτήτων.
5. Η περιβαλλοντική εκπαίδευση και η ανάπτυξη του οικοτουρισμού.
6. Η κοινωνική, οικονομική και η πολιτιστική ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής.

ΔΕΛΤΑ ΝΕΣΤΟΥ

Το Δέλτα Νέστου βρίσκεται στα νότια σύνορα των Ν. Καβάλας και Ξάνθης με συνολική έκταση περίπου 500.000 στρέμματα. Αποτελεί τμήμα του Εθνικού Πάρκου Α.Μ.- Θ. και είναι ένας από τους σημαντικότερους υγροτόπους της χώρας αλλά και της Ευρώπης, λόγω της έκτασης και της ποικιλίας των βιοτόπων του.

Οι βιότοποι του Δέλτα Νέστου παρουσιάζουν μια εξαιρετική ποικιλία και συνθέτουν ένα μωσαϊκό που ευνοεί την άγρια ζωή. Οι πιο διακριτοί είναι οι:

λιμνοθάλασσα Ερατεινού, λιμνοθάλασσα Αγιάσματος, λιμνοθάλασσα
Κοκάλας, λιμνοθάλασσα Χαιδευτού, λιμνοθάλασσα Κεραμωτής, λιμνοθάλασσα
Μοναστηριακίου, λιμνοθάλασσα Μαγγάνων καθώς και το παραποτάμιο
Μεγάλο Δάσος (Κοτζά-Ορμάν).



ΛΙΜΝΗ ΒΙΣΤΩΝΙΔΑ ΚΑΙ
ΣΥΜΠΛΕΓΜΑ ΛΙΜΝΟΘΑΛΑΣΣΩΝ

Η λίμνη Βιστωνίδα είναι ένας από τους ομορφότερους υδροβιότοπους της Ελλάδας, με λιμνοθάλασσα και λιμναία χαρακτηριστικά. Εκτείνεται στους νομούς Ξάνθης και Ροδόπης, με έκταση 42.400 στρέμματα και μέσο βάθος 2,5 μέτρα (ελάχιστο 1,5 μέτρα, μέγιστο 3,7 μέτρα).

Η ιδιαιτερότητα της λίμνης, έγκειται στο γεγονός, ότι στο βόρειο τμήμα της έχει γλυκό νερό, ενώ στο νότιο αλμυρό ή υφάλμυρο. Αυτό συνεπάγεται σε μεγάλη ποικιλία σε είδη χλωρίδας και πανίδας. Αλμυρίκια, καλαμώνες, κατακλυσμένα έλη αλμυρού και γλυκού νερού περιβάλλουν τη Βιστωνίδα. Μέχρι σήμερα στη λίμνη έχουν καταγραφεί 21 είδη ψαριών, ενώ από τα στόμια επικοινωνίας με τη θάλασσα εισέρχονται και θαλασσινά είδη, με αποτέλεσμα ο αριθμός τους να ανέρχεται στα 37. Ο φτερωτός κόσμος των πτηνών που συναντάμε στην περιοχή είναι εντυπωσιακός, τόσο στον αριθμό των πληθυσμών, όσο και στη μεγάλη ποικιλία των ειδών του. Μέχρι σήμερα έχουν καταγραφεί σχεδόν 326 είδη.

Τέλος, οι λιμνοθάλασσες που εκτείνονται στις ακτές του όρμου της Βιστωνίδας είναι η Λάφρη, Λαφρούδα, Πόρτο-Λάγος, Νταλιάνι, Ξηρολίμνη, Αρωγή, Αλυκή, Πτελαία και Έλος.

Λίμνη Ισμαρίδα

ΛΙΜΝΗ ΙΣΜΑΡΙΔΑ

Η λίμνη Ισμαρίδα ή αλλιώς λίμνη Μητρικού είναι η μοναδική λίμνη γλυκού νερού στη



Θράκη, νότια του Ν. Ροδόπης, με έκταση περίπου 3.200 στρέμματα και μέσο βάθος 1,5 μέτρα. Είναι ένας από τους σημαντικούς τακτικούς σταθμούς στην Ελλάδα για διάφορα είδη πτηνών. Μεγάλο μέρος της καλύπτεται από νούφαρα και στο ΒΑ τμήμα της απλώνονται εκτεταμένοι καλαμώνες.

ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΠΑΡΚΟΥ Α.Μ.Θ.

1. Διεθνής Σύμβαση Ραμσάρ, για την προστασία των Υγροτόπων.
2. Σύμβαση της Βαρκελώνης, για τις Ειδικά Προστατευόμενες Περιοχές.

3. Σύμβαση της Βέρνης, για την προστασία της Άγριας ζωής και των Βιοτόπων της Ευρώπης.
4. Σύμβαση της Βόννης, για την προστασία των Αποδημητικών Ειδών πανίδας.
5. Κοινοτική Οδηγία 79/409, για την προστασία της Οрниθοπανίδας.
6. Κοινοτική Οδηγία Δικτύου Ειδικών Ζωνών Διατήρησης, ΦΥΣΗ 2000.

Για την ενημέρωση των επισκεπτών του Ε.Π.Α.Μ.Θ. υπάρχουν δύο Κέντρα Πληροφόρησης.

1.ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΛΙΜΝΗΣ ΒΙΣΤΩΝΙΔΑΣ

Το Κέντρο πληροφόρησης Λίμνης Βιστωνίδας βρίσκεται στην δυτική είσοδο του χωριού Πόρτο-Λάγος, στο Δ. Αβδήρων Ν. Ξάνθης.

2.ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΔΕΛΤΑ ΝΕΣΤΟΥ

Το Κέντρο Πληροφόρησης Δέλτα Νέστου βρίσκεται στην Κεραμωτή Ν. Καβάλας (πίσω από το Γυμνάσιο).

(<http://fd-nestosvistonis.gr/index.php/component/content/article/54-2012-01-06-20-47-12/59-2012-01-06-20-48-45>)

3.3 Απαντήσεις στις συνεντεύξεις

ΕΣ1. Ποια είναι η εργασιακή σας θέση και τι περιλαμβάνει;

Στο ερώτημα αυτό υπήρξαν ποικίλες απαντήσεις. Μερικές από αυτές ήταν:

- Τ.Ε Δασοπόνος
- Επισκέψεις σχολείων, έξοδοι με το όχημα του Φ.Δ. για καταγραφή παράνομων δραστηριοτήτων, γραφειοκρατική δουλειά.
- Επόπτης-Ξεναγός.
- Βιολόγος, υπεύθυνη των προγραμμάτων παρακολούθησης, περιβαλλοντική εκπαίδευση -ευαισθητοποίηση, διοικητικές και υποστηρικτικές εργασίες

Ασχολούμαι με την εποπτεία και την Ξενάγηση. Οχτώ μέρες τον μήνα πραγματοποιώ περιπολίες στο Εθνικό Πάρκο όπου κύριος σκοπός είναι η εύρεση παράνομων δραστηριοτήτων (λαθροθηρία, αμμοληψία κτλ.).

- *Επιπλέον, κάνω ξενάγηση σε μικρές ομάδες επισκεπτών αλλά και σε μαθητές.*

Γενικότερα η εικόνα είναι ότι οι περισσότεροι εργάζονται σε ιδιαίτερα εξειδικευμένες θέσεις που σχετίζεται και με τον τρόπο λειτουργίας του κέντρου. Επίσης, υπάρχουν και λειτουργικές θέσεις εργασίας, όπως είναι η γραμματειακή υποστήριξη και οι ξεναγοί

ΕΣ2. Ποια είναι η επιχείρηση και ποιος είναι ο ρόλος της στον κλάδο στον οποίο ανήκει;

Μερικές ενδεικτικές απαντήσεις ήταν:

- Ν.Π.Ι.Δ Φορέας Διαχείρισης Προστατευόμενων Περιοχών
- Φορέας Διαχείρισης, ΝΠΙΔ
- Φορέας Διαχείρισης Δέλτα Νέστου- Βιστωνίδας- Ισμαρίδας (υπάγεται στους εποπτευόμενους φορείς του δημοσίου).
- Φορέας Διαχείρισης Δέλτα Νέστου Βιστωνίδας-Ισμαρίδας, αρμόδιος φορέας για την διαχείριση του Εθνικού Πάρκου Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης (ΕΠΑΜΑΘ), ΝΠΙΔ εποπτευόμενο από το Υπουργείο Περιβάλλοντος. Εφαρμόζει δράσεις και προγράμματα για την περιβαλλοντική παρακολούθηση του ΕΠΑΜΑΘ, πρόγραμμα επόπτευσης –φύλαξης της προστατευόμενης περιοχής, προγράμματα ευαισθητοποίησης κ.α.
- Το Εθνικό Πάρκο Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης είναι το μεγαλύτερο υγροτοπικό Πάρκο στην Ελλάδα. Ο Φορέας Διαχείρισης Δέλτα Νέστου– Βιστωνίδας-Ισμαρίδας διαχειρίζεται και προστατεύει την προστατευόμενη περιοχή.

Γενικότερα οι απαντήσεις ήταν στο ίδιο πνεύμα. Ο φορέας είναι μια ΝΠΙΔ που έχει ως αντικείμενο το να διαχειριστεί μια ιδιαίτερη περιοχή όπως είναι το Δέλτα του Νέστου.

ΕΣ3. Πώς αμείβει, πώς ανταμείβει και πώς κινητοποιεί τους εργαζομένους η επιχείρηση;

Σε σχέση με τις αμοιβές, υπάρχουν τα παρακάτω:

- δεν υπάρχει κάτι επισήμως
- Μισθωτή εργασία, φέτος πληρωμή από το πράσινο ταμείο και τον κρατικό προϋπολογισμό
- Μηνιαία καταβολή μισθού.
- Οι αμοιβές του προσωπικού γίνονται με το ενιαίο μισθολόγιο του δημόσιου τομέα ανάλογα με τα προσόντα, την εμπειρία και κοινωνικά κριτήρια.
- Μισθωτή εργασία, Ευρωπαϊκά κονδύλια.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε σχέση με την τρόπο αμοιβών, ο φορέας ακολουθεί – όπως όλοι οι φορείς του Δημοσίου - το ενιαίο μισθολόγιο του δημόσιου τομέα. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το ενιαίο μισθολόγιο του δημόσιου τομέα είναι ένα σύστημα που προσπαθεί να είναι δίκαιο βάσει των τυπικών προσόντων. Από την άλλη μεριά όμως φαίνεται ότι το σύστημα αμοιβών περιορίζεται σε καθαρά και μόνο τυπικά στοιχεία και δεν δημιουργεί κίνητρα.

ΕΣ4. Τι έχει αλλάξει στα συστήματα κινητοποίησης των εργαζομένων από τον οργανισμό εν μέσω της οικονομικής ύφεσης – ποια είναι τα τρέχοντα κίνητρα;

Ενδεικτικές απαντήσεις ήταν:

- Υπάρχουν αλλαγές λόγω οικονομικής κρίσης. Αλλαγή και Μείωση της χρηματοδότησης για τα λειτουργικά, έξοδα Φ.Δ, προγράμματα παρακολούθησης κτλ. Καθυστερήση πληρωμών για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Δεν υπάρχει επίσημα σύστημα υποκίνησης

Νομίζω ότι η οικονομική κρίση βοήθησε στην υποκίνηση του ΦΔ, καθώς η μείωση των κρατικών/ευρωπαϊκών κονδυλίων υποκίνησε τον ΦΔ να στραφεί σε άλλα χρηματοδοτικά εργαλεία (π.χ. προγράμματα INTERREG). Ωστόσο η μείωση της χρηματοδότησης έχει αρνητική επίδραση στην πραγματοποίηση των λειτουργιών και των δράσεων του ΦΔ για την εκπλήρωση των σκοπών του όπως η φύλαξη της περιοχής και η επιστημονική παρακολούθηση των ειδών και των

- οικοτόπων. Επιπλέον, η μη τακτική πληρωμή του προσωπικού έχει επίπτωση στην ψυχολογία του και στην όρεξη για εργασία.
- Δεν μπορώ να απαντήσω σε αυτή την ερώτηση, μιας και όπως ανέφερα προηγουμένως δε θεωρώ ότι υπάρχει κάποιο σύστημα υποκίνησης στον εργασιακό χώρο.

Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι ανά εργαζόμενο υπάρχει μια διαφορετική αντίληψη. Σοβαρό ζήτημα είναι το γεγονός ότι υπάρχουν καθυστερήσεις στις πληρωμές όπως και το ότι γενικά φαίνεται ότι δεν υπάρχει μια κοινή πολιτική στις πληρωμές. Το πιο σημαντικό είναι ότι το σύστημα αμοιβών δεν δημιουργεί κίνητρα για τους εργαζόμενους στον οργανισμό

ΕΣ5. Συγκεκριμένα, στη δική σας εργασιακή ζωή, τι αλλαγές έχετε βιώσει που οφείλονται στην κρίση;

Ενδεικτικές απαντήσεις είναι:

- Έχει αλλάξει η ζωή όλης της οικογένειας. Προσπαθούμε να προσαρμοστούμε στα νέα δεδομένα με όλα τα επακόλουθα στην ψυχική υγεία.
- Ανασφάλεια, αβεβαιότητα, αίσθημα μειωμένης εκτίμησης της εργασίας, δυσκολία αντιμετώπισης καθημερινών αναγκών που επηρεάζουν τις εργασιακές υποχρεώσεις
- Έχουν μειωθεί οι επιλογές για εύρεση άλλης, πιο σταθερής εργασίας, έχουν μειωθεί οι απαιτήσεις σε απολαβές. Επιπλέον, όπως ήδη ανέφερα η μη τακτική πληρωμή έχει επίπτωση στην ψυχολογία και στην όρεξη για εργασία και δημιουργία.
- Μείωση εισοδήματος, σύμφωνα με το ενιαίο μισθολόγιο και τις γενικότερες περικοπές που ακολούθησαν, με αποτέλεσμα να μην μπορώ να ανταπεξέλθω στις οικονομικές μου υποχρεώσεις.
- Σημαντική αλλαγή στην ποιότητα ζωής και στην ψυχολογία.

Γενικότερα, η εικόνα είναι ότι τα πράγματα έχουν χειροτερέψει και αυτό επηρεάζει όχι μόνο την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά επηρεάζουν γενικότερα τον οργανισμό. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αρνητική επίδραση δεν σταματά μόνο στο οργανισμό αλλά συνεχίζεται και στην κοινωνική ζωή των εργαζόμενων όπως και στην

οικογένεια τους. Μάλιστα, ένας ερωτώμενος αναφέρεται σε επιδράσεις και στην ψυχική υγεία των ατόμων.

ΕΣ6. Τι αναμένετε να πετύχετε προσωπικά προτού εμφανιστεί η κρίση και τι περιμένετε να πετύχετε τώρα;

Ενδεικτικές απαντήσεις είναι;

- Πριν την κρίση η επιχείρηση έκανε μακρόπνοα όνειρα για προγράμματα και έργα για την περιβαλλοντική προστασία. Με τις ίδιες φιλοδοξίες και σε προσωπικό επίπεδο η εργασία ήταν πιο ενδιαφέρουσα. Μετά την κρίση και τον οικονομικό περιορισμό και ο σχεδιασμός της λειτουργίας της επιχείρησης άλλαξε και αντίστοιχα και οι προσωπικές προσδοκίες. Προσπαθούμε να επιβιώσουμε και δεν σχεδιάζουμε τίποτα για το μέλλον.
- Πριν υπήρχε οργανωμένη προσπάθεια υλοποίησης δράσεων σε βάθος χρόνου, σήμερα όμως με το αβέβαιο της καθημερινότητας στην εργασία, δεν μπορεί να υπάρξει καμία πρόβλεψη κ κανένας ουσιαστικός σχεδιασμός.
- Πριν την κρίση δεν δούλευα στην συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά σημαντικό για εμένα είναι το εργασιακό περιβάλλον, το ότι η δουλειά μου είναι σχετική με τις σπουδές μου και να υπάρχει ένας σχετικά και με τα δεδομένα της εποχής κάπως ικανοποιητικός μισθός.
- Πριν την κρίση ήμουν ευχαριστημένη από την εργασία μου στον Φορέα Διαχείρισης και εκτός από τη μη καταβολή της μισθοδοσίας μας στην αρχή ή στο τέλος κάθε μήνα, δεν είχα κάποιο άλλο πρόβλημα και το μόνο μου μέλημα - φιλοδοξία ήταν μελλοντικά το προσωπικό των Φ.Δ να γίνει μόνιμο.
- Πλέον οι ανησυχίες μου αλλά και οι φιλοδοξίες μου σχετικά με την εργασία μου στον Φ.Δ. παραμένουν οι ίδιες με αυτές που είχα προ κρίσης, αλλά με επιπλέον άγχος λόγω της μείωσης των μισθών, αλλά και εξαιτίας του αβέβαιου μέλλοντος των Φ.Δ. (περισσότερο από κάθε άλλη φορά) και της εργασίας μας σε αυτούς.

Η γενικότερη εικόνα είναι ότι ο φορέας είχε ένα ικανοποιητικό επίπεδο εργασίας. Όμως, η παρούσα οικονομική κρίση φαίνεται ότι έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. Σημαντικό στοιχείο είναι η μονιμότητα που φαίνεται ότι δεν είναι πλέον δεδομένη και αυτό προβληματίζει πολλούς. Θα πρέπει να

σημειωθεί το γεγονός ότι φαίνεται ένας ιδιαίτερος προβληματισμός σε σχέση με τον μέλλον του φορέα

ΕΣ7. Πιστεύετε ότι τα κίνητρα του εργαζομένου έχουν αλλάξει στην εποχή μιας οικονομικής κρίσης; Και εάν ναι, αναφέρετε αυτές τις αλλαγές.

Ενδεικτικές απαντήσεις είναι:

- Τα κίνητρα σήμερα αφορούν πρωτίστως στο δικαίωμα στην επιβίωση κ την διατήρηση της υπάρχουσας εργασίας, και μόνο σε αυτό.
- Εννοείτε ότι δεν είναι τα ίδια γιατί όταν δεν υπάρχει τακτική χρηματοδότηση δεν μπορεί αν λειτουργήσει η επιχείρηση ορθώς και συνεπώς και ο εργαζόμενος.
- Δεν υπάρχουν κίνητρα αποδοτικότητας.
- Μη συνέχιση των σπουδών μου σε διδακτορικό επίπεδο λόγω έλλειψης χρηματικών πόρων. Αβέβαιο μέλλον για την εργασιακή θέση και τις χρηματικές απολαβές. Μειωμένες επιλογές στην εργασία. Ωστόσο ακόμα υπάρχει όρεξη για δημιουργία και μετεκπαίδευση
- Τα κίνητρα είναι τα ίδια. Αλλά ενώ πιο πριν δεν θα έφευγα μακριά από το σπίτι μου, τώρα αναγκάστηκα να το κάνω(η μεγαλύτερη αλλαγή, για εμένα).
- Πλέον οι ανησυχίες μου αλλά και οι φιλοδοξίες μου σχετικά με την εργασία μου στον Φ.Δ. παραμένουν οι ίδιες με αυτές που είχα προ κρίσης, αλλά με επιπλέον άγχος λόγω της μείωσης των μισθών, αλλά και εξαιτίας του αβέβαιου μέλλοντος των Φ.Δ. (περισσότερο από κάθε άλλη φορά) και της εργασίας μας σε αυτούς.

Αν και οι απόψεις δίστανται, φαίνεται ότι υπάρχει μια τάση για αλλαγές. Όπως αναφέρει εργαζόμενος, πλέον το κίνητρο είναι η επιβίωση. Για τον λόγο αυτό και πλέον τα κίνητρα περιορίζονται μόνο σε πολύ βασικές επιλογές. Συγχρόνως, υπάρχει μια σχετική απογοήτευση και οι προσδοκίες πλέον είναι οι μίνιμουμ απαιτούμενες.

- Παραμένει σταθερή η εργασιακή απόδοση.
- Όχι.
- Η αβεβαιότητα για την επόμενη μέρα που είναι επακόλουθο της κρίσης επιφέρει και μείωση της απόδοσης. Όταν δεν μπορείς να καλύψεις τις υποχρεώσεις σου αυτό έχει ως αποτέλεσμα το μυαλό να μην είναι τόσο συγκεντρωμένο στην εργασία. Εκτός αυτού προκαλεί και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και ως γνωστό αν δεν λειτουργήσεις σαν ομάδα τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά.

Θα πρέπει να αναφέρουμε το γεγονός ότι υπήρχαν πολλά άτομα που απάντησαν όχι. Γενικότερα υπάρχουν δύο τάσεις. Η μια τάση είναι το ότι δεν έχει επηρεαστεί η απόδοση των εργαζομένων, που είναι και η επικρατούσα άποψη. Από την άλλη μεριά, υπάρχει μια μικρότερη τάση που αναφέρει ότι η εργασιακή απόδοση έχει επηρεαστεί προς το δυσμενέστερο.

ΕΣ8. Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να αναβαθμιστεί το σύστημα παροχής κινήτρων από την επιχείρηση στον εργαζόμενο;

Οι απαντήσεις ήταν:

- Δίνοντας κάποια bonus, όπως κάποιες μέρες άδεια.
- Δίνοντας την δυνατότητα επιλογής ωραρίου.
- Με την ένταξη στον κρατικό προϋπολογισμό, ενδεχομένως θα μπορούσαν να λυθούν εσωτερικά θέματα διαχείρισης κ λειτουργίας του ΦΔ, αλλά με δεδομένη την οικονομική κατάσταση της χώρας, το ανωτέρω είναι αδύνατον.
- Με bonus – επιβράβευση, άδειες-ρεπό
- Με την ένταξη στον κρατικό προϋπολογισμό, ενδεχομένως θα μπορούσαν να λυθούν εσωτερικά θέματα διαχείρισης κ λειτουργίας του ΦΔ, σε ένα πιο σταθερό εργασιακό περιβάλλον, που θα εμπνέει σιγουριά και αισιοδοξία.
- Μονιμοποίηση, αύξηση μισθού, καινούργιο αντικείμενο απασχόλησης, σεμινάρια, επιμορφωτικά προγράμματα.

Εδώ υπάρχει ένα ιδιαίτερο πρόβλημα που είναι το γεγονός ότι οι λύσεις που προτείνονται δεν είναι στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, η ένταξη στον κρατικό προϋπολογισμό και η μονιμοποίηση των εργαζομένων είναι ζητήματα που δεν σχετίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό αλλά είναι ζητήματα της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Βέβαια, κάποια μέτρα, όπως περισσότερα ρεπό ή κάποια bonus μπορεί να είναι στο επίκεντρο κάποιων προτάσεων.

4.Συμπεράσματα

Για να κατανοήσουμε την συμπεριφορά των ανθρώπων στον χώρο εργασίας, θα πρέπει να βρούμε απαντήσεις στο γιατί ο άνθρωπος έχει την τάση να αλλάζει συμπεριφορές καθ όλη την διάρκεια της ζωής του και τι τον υποκινεί να αλλάξει τις συμπεριφορές του;

Οι απαντήσεις βρίσκονται στις θεωρίες των κινήτρων. Τα κίνητρα είναι τα ερεθίσματα που ωθούν τον άνθρωπο να δράσει ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στα ερεθίσματα αυτά (Wright, 1995). Για παράδειγμα, το γεγονός ότι ένα πτυχίο πανεπιστημίου μπορεί να βελτιώσει τα τυπικά προσόντα ενός νέου και να τον βοηθήσει στην αγορά εργασίας αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για να αφοσιωθεί στις σπουδές του. Παρομοίως, το γεγονός ότι μια θέση εργασίας μπορεί να δώσει ένα ικανοποιητικό μισθό ή η αίσθηση ότι ένας νοσηλευτής προσφέρει ένα σημαντικό έργο με ιδιαίτερες επιπτώσεις για την υγεία των ανθρώπων. Οπότε το κίνητρο ωθεί τον νέο άνθρωπο σε κάποια μορφή δράσης.

Μια άλλη προσέγγιση είναι ότι τα κίνητρα εντοπίζονται στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό του ανθρώπου και τον ωθούν να πετύχει ένα στόχο που έχει θέσει. Στον ορισμό αυτό φαίνεται ότι τα κίνητρα έχουν την ικανότητα να υποκινήσουν το άτομο ώστε να δημιουργήσει ή να αλλάξει τις συμπεριφορές του ώστε να πετύχει τους στόχους του. Αυτό συμβαίνει διότι τα κίνητρα συνδέονται είτε με εσωτερικές αιτίες συμπεριφοράς όπως είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες είτε με εξωτερικές αιτίες συμπεριφοράς όπως είναι οι αμοιβές και επιδοκιμασία για την επίτευξη ενός στόχου. Το φυσικό αποτέλεσμα αυτού του ορισμού είναι ότι οι εργαζόμενοι που έχουν εντοπίσει εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα είναι πρόθυμοι να προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους και τον τρόπο δουλειάς τους ώστε να βελτιώσουν την επίδοσή τους και την όλη στάση τους σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους (Griffin, 2009). Γενικότερα, μπορεί να ειπωθεί ότι τα κίνητρα έχουν μια ιδιαίτερη σημασία για την ορθή λειτουργία των οργανισμών διότι επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εργαζομένων και πρακτικά τους ωθούν να αναπτύξουν συμπεριφορές που επηρεάζουν τον τρόπο δουλειάς τους και την γενικότερη εργασιακή απόδοση.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν πολλές θεωρίες κινήτρων και προσεγγίσεις ως προς την χρήση των κινήτρων. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα κίνητρα δεν είναι μια σταθερή, με την έννοια ότι αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και καθώς προκύπτουν νέα δεδομένα. Η κρίση είναι σίγουρα ένα νέο δεδομένο, και μάλιστα όταν υπάρχει μια κρίση που είναι άνευ προηγουμένου. Στην παρούσα οικονομική κρίση, η Δημόσια Διοίκηση έχει προβεί σε βασικές παρεμβάσεις και αλλαγές στο πλαίσιο του νέου δημόσιου μανατζμεντ και των διαρθρωτικών αλλαγών που έχουν επέλθει από αυτό. Από την έρευνα που έγινε φαίνεται ότι οι αλλαγές που έχουν γίνει επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και την λειτουργία των δημόσιων φορέων. Στην παρούσα περίπτωση, υπάρχει ένα ΝΠΔ που είναι ο Φορέας Διαχείρισης Δέλτα Νέστου Βιστωνίδας- Ισμαρίδας (Φ.Δ.). Η ποιοτική έρευνα που έγινε στο σύνολο των εργαζόμενων (12/14) έβγαλε μια σειρά από συμπεράσματα:

- Σε σχέση με την τρόπο αμοιβών, ο φορέας ακολουθεί – όπως όλοι οι φορείς του Δημοσίου - το ενιαίο μισθολόγιο του δημόσιου τομέα. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το ενιαίο μισθολόγιο του δημόσιου τομέα είναι ένα σύστημα που προσπαθεί να είναι δίκαιο βάσει των τυπικών προσόντων. Από την άλλη μεριά όμως φαίνεται ότι το σύστημα αμοιβών περιορίζεται σε καθαρά και μόνο τυπικά στοιχεία και δεν δημιουργεί κίνητρα.
- Η κρίση έφερε μια σειρά από προβλήματα. Σοβαρό ζήτημα είναι το γεγονός ότι υπάρχουν καθυστερήσεις στις πληρωμές όπως και το ότι γενικά φαίνεται ότι δεν υπάρχει μια κοινή πολιτική στις πληρωμές. Το πιο σημαντικό είναι ότι το σύστημα αμοιβών δεν δημιουργεί κίνητρα για τους εργαζόμενους στον οργανισμό.
- Σε σχέση με πριν την κρίση,
- η εικόνα είναι ότι τα πράγματα έχουν χειροτερέψει και αυτό επηρεάζει όχι μόνο την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά επηρεάζουν γενικότερα τον οργανισμό. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αρνητική επίδραση δεν σταματά μόνο στο οργανισμό αλλά συνεχίζεται και στην κοινωνική ζωή των εργαζόμενων όπως και στην οικογένεια τους. Μάλιστα, ένας ερωτώμενος αναφέρεται σε επιδράσεις και στην ψυχική υγεία των ατόμων.

Πριν την κρίση ο φορέας είχε ένα ικανοποιητικό επίπεδο εργασίας. Όμως, η παρούσα οικονομική κρίση φαίνεται ότι έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. Σημαντικό στοιχείο είναι η μονιμότητα που

- φαίνεται ότι δεν είναι πλέον δεδομένη και αυτό προβληματίζει πολλούς. 2 εργαζόμενοι είναι αορίστου χρόνου και οι άλλοι 12 ορισμένου χρόνου με λήξη σύμβασης την 31/12/2016, οπότε αν δεν γίνει κάποια παράταση στις συμβάσεις τότε θα υπάρξει σοβαρό πρόβλημα για την λειτουργία του φορέα. Θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι φαίνεται ένας ιδιαίτερος προβληματισμός σε σχέση με τον μέλλον του φορέα
- Σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων, θα πρέπει να αναφέρουμε το γεγονός ότι υπήρχαν πολλά άτομα που απάντησαν όχι. Γενικότερα υπάρχουν δύο τάσεις. Η μια τάση είναι το ότι δεν έχει επηρεαστεί η απόδοση των εργαζομένων, που είναι και η επικρατούσα άποψη. Από την άλλη μεριά, υπάρχει μια μικρότερη τάση που αναφέρει ότι η εργασιακή απόδοση έχει επηρεαστεί προς το δυσμενέστερο.

Σε ότι αφορά τις προτάσεις για το μέλλον, με βάση τα συμπεράσματα της έρευνας, εδώ υπάρχει ένα ιδιαίτερο πρόβλημα που είναι το γεγονός ότι οι λύσεις που προτείνονται δεν είναι στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, η ένταξη στον τακτικό κρατικό προϋπολογισμό και η μονιμοποίηση των 12 εργαζομένων ορισμένου χρόνου, καθώς επίσης και η συνέχιση της λειτουργίας του Φορέα είναι αναγκαία προϋπόθεση για την απρόσκοπτη συνέχιση της εργασίας και των άλλων δύο εργαζομένων Αορίστου χρόνου, είναι ζητήματα που δεν σχετίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό αλλά είναι ζητήματα της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Βέβαια, κάποια μέτρα, όπως περισσότερα ρεπό ή κάποια bonus ή κάποια μεγαλύτερη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων σε σεμινάρια, και γενικά απόκτησης περισσότερων γνώσεων πάνω στο αντικείμενο του καθενός, μπορεί να είναι στο επίκεντρο κάποιων προτάσεων. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να στοχεύσει η διοίκηση σε εσωτερικές αλλαγές με στόχο την βελτίωση της απόδοσης στο εσωτερικό και γενικότερα στο να υπάρχει ένα θετικό κλίμα που θα προάγει και άλλο την συνεργασία των εργαζομένων και άρα και την απόδοσή τους που είναι προς το συμφέρον των εργαζομένων, και κατ'επέκταση και προς το συμφέρον του Φορέα Διαχείρισης Δέλτα Νέστου Βιστωνίδας Ισμαρίδας.

-

Βιβλιογραφία

1. Beasley, M.S., Carcello, J.V. και Hermanson, D.R. (1999). *Fraudulent financial reporting: 1987-1997, An analysis of U.S. public companies*. New York: COSO.
2. Boston J. Martin J. Pallot,A. and P. Walsh,(1996) *Public Management*. Oxford University Press
3. Catalano,R. (2009) “Health, Medical Care and Economic Crisis”, *The New England Journal of Medicine*, No.360, pp.749-751.
4. Dalton S. (2010) *Motivating medicine: why money is not enough*. *Journal of Paediatrics and Child Health* 46 (4), 142–143
5. eNotAlone (2009) “Economic crisis affects our health” ανακτήθηκε από www.enotalone.com/article/19470.html
6. Gaki, E., Kontodimopoulos., N. και Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables of motivation of Greek nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 483-490.
7. Giddens, A. (1998) *The Third Way. The Renewal of Social Democracy*. Cambridge
8. Griffin, A. (2009). *Management (9th Ed.)*. Houghton Mifflin.

9. Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administrator*, 27, 3-7.
10. Herzberg, F., Mausner, B. και Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work (2nd Ed.)*. New York: John Wiley.
11. <http://fd-nestosvistonis.gr/index.php/component/content/article/54-2012-01-06-20-47-12/59-2012-01-06-20-48-45>
12. Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. και Niakas, D. (2009). Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*, 9, 164.
13. Lambrou P., Kontodimopoulos N. & Niakas D. (2010) Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health* 8, 26.
14. Mascarenhas, R. C. (1993) .Building an enterprise culture in the public sector: Reforms in Australia, New Zealand and Great Britain., *Public Administration Review*, 53(4):319-328
15. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
16. Mullins, L. (2006). *Management and organisational behavior (5th Ed.)*. London: Prentice-Hall.
17. Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Εκδόσεις Μπένου.
18. Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου
19. Notara V., Koupidis S.A., Vaga E. & Grammatikopoulos I.A. (2010) Economic crisis and challenges for the Greek healthcare system: the emergent role of nursing management. *Journal of Nursing Management* 18, 501–504.
20. Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V. και Niakas, D. (2006). Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector. *BMC Health Services Research*, 6, 1-10
21. Peters, G. (2001). *The Future of Governing*. Lawrence: University Press of Kansas..

22. Uutela,A. (2010) “Economic crisis and mental health”, *Current Opinion in Psychiatry*, Vol.,23 No.2, pp. 127-13
23. Wright, R. (1995). *The moral animal : evolutionary psychology and everyday life* (1st Vintage books ed. ed.). New York: Vintage
24. Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
25. Λαδή Σ. και Νταλάκου, Β. (2008), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική, Τόμος Α*, Πάτρα, ΕΑΠ
26. Πρεβύζη Ε. και Κόλλια Θ. (2012). Ηγεσία και παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στην νοσηλευτική. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 1, 473-483.

Ερωτήματα συνέντευξης

ΕΣ.1 Ποια είναι η εργασιακή σας θέση και τι περιλαμβάνει;

ΕΣ.2 Ποια είναι η επιχείρηση και ποιος είναι ο ρόλος της στον κλάδο στον οποίο ανήκει;

ΕΣ.3 Πώς αμείβει, πώς ανταμείβει και πώς κινητοποιεί τους εργαζομένους η επιχείρηση;

ΕΣ.4 Τι έχει αλλάξει στα συστήματα κινητοποίησης των εργαζομένων από τον οργανισμό εν μέσω της οικονομικής ύφεσης – ποια είναι τα τρέχοντα κίνητρα;

ΕΣ.5 Συγκεκριμένα, στη δική σας εργασιακή ζωή, τι αλλαγές έχετε βιώσει που οφείλονται στην κρίση;

ΕΣ.6 Τι αναμένετε να πετύχετε προσωπικά προτού εμφανιστεί η κρίση και τι περιμένετε να πετύχετε τώρα;

ΕΣ.7 Πιστεύετε ότι τα κίνητρα του εργαζομένου έχουν αλλάξει στην εποχή μιας οικονομικής κρίσης; Και εάν ναι, αναφέρετε αυτές τις αλλαγές.

ΕΣ.8 Τα ατομικά και τα εργασιακά σας κίνητρα και η απόδοσή σας, έχουν αλλάξει εξαιτίας της κρίσης;

ΕΣ.9 Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να αναβαθμιστεί το σύστημα παροχής κινήτρων από την επιχείρηση στον εργαζόμενο;

