



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

*για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του  
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων*

**Γεώργιος Ξανθάκης**

**Η παρακίνηση των εργαζομένων σε  
περίοδο οικονομικής κρίσης. Η  
περίπτωση των Πολιτικών Μηχανικών  
στην Ελλάδα σήμερα.**

Συμβουλευτική Επιτροπή: Επταμελής Επιτροπή:

**Στογιαννίδου Μαριάνθη**

Επίκουρη Καθηγήτρια  
Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Κωνσταντόπουλος Νικόλαος

Καθηγητής  
Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Λαγός Δημήτριος**

Καθηγητής  
Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Χριστοφακης Εμμανουήλ

Καθηγητής  
Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

**Μαρούδας Λεωνίδας**

Καθηγητής  
Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Πατρών

Σταυρινούδης Θεόδωρος

Επίκουρος Καθηγητής  
Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Ρουμελιώτης Μιχαήλ  
Επίκουρος Καθηγητής  
Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

## Περίληψη

Η σύγχρονη επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επηρεάζεται έντονα από τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές και επιστημονικές εξελίξεις. Το μέλλον και η επιτυχία της βασίζεται στην ικανότητά της να διαχειρίζεται σωστά και να αναπτύσσει τους πόρους της. Ο σημαντικότερος και ταυτόχρονα αυτός με την μεγαλύτερη δυσκολία διαχείρισης πόρος της είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η παρακίνηση των εργαζομένων συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων τους με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους, καθώς και στην ικανοποίηση τους. Η παρακίνηση στον χώρο εργασίας έχει διερευνηθεί από πολλούς μελετητές στο πέρασμα των χρόνων παγκοσμίως. Η μοναδικότητα κάθε εργαζόμενου, η αλληλεπίδραση του με το εργασιακό περιβάλλον και τη Διοίκηση της επιχείρησης, το κοινωνικό πλαίσιο κάθε εποχής και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες του ατόμου μέσα σε αυτό, δυσχεραίνουν την εύρεση των «απόλυτων» παραγόντων παρακίνησης, αποτελεσματικών για κάθε εργαζόμενο, ενώ παράλληλα προσδίδουν ενδιαφέρον σε κάθε νέα ερευνητική εργασία, η οποία θέτοντας το δικό της ερευνητικό πλαίσιο (ερευνητικό δείγμα, τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες) αναδεικνύει και αναλύει μια άλλη όψη του φαινομένου της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο.

Ως κοινούς παρανομαστές στην πληθώρα των ορισμών της παρακίνησης εντοπίζονται οι έννοιες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των κινήτρων, του σκοπού, των στόχων, των αναγκών και της ικανοποίησης αυτών. Η διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (και το πώς τελικά παρακινείται ένας εργαζόμενος) δεν είναι εύκολο να περιγραφεί, παρόλα αυτά μπορεί να αποτυπωθεί ως αλυσιδωτή αντίδραση η οποία εκφράζεται ως εξής (Παγκάκης, 1998):

Οι ανάγκες δημιουργούν επιθυμίες, οι οποίες προκαλούν παρορμήσεις, οι οποίες οδηγούν σε ενέργειες, οι οποίες καταλήγουν στην ικανοποίηση των αρχικών αναγκών.

Η συστηματική επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει τις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την παρακίνηση στον χώρο εργασίας. Η πρώτη μελετητική προσέγγιση αναφέρεται στις θεωρίες, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως σχετικά με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και διαίρονται σε δυο βασικές κατηγορίες. Οι θεωρίες της πρώτης εξ αυτών εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης (τι παρακινεί τους εργαζόμενους), είναι γνωστές ως θεωρίες περιεχομένου (content theories) και στηρίζονται στην παραδοχή ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν ένα παρόμοιο σύνολο αναγκών και συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες (Maslow, 1946 - McGregor, 1957 - Herzberg 1968 - Alderfer, 1969 - McClelland, 1988). Οι συγκεκριμένες θεωρίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως «στατικές θεωρίες» διότι επικεντρώνονται (incorporate) μόνο σε μια χρονική περίοδο και δεν εμπεριέχουν την δυνατότητα μεταβολής/προσαρμογής τους σε συνάρτηση με το χρόνο (time oriented) (Luthans, 1995). Οι θεωρίες που περιλαμβάνονται στη δεύτερη κατηγορία εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης (πώς λειτουργεί), είναι γνωστές ως θεωρίες

διαδικασιών (process theories), επικεντρώνονται γύρω από την ορθολογική γνωστική (cognitive) διαδικασία και στηρίζονται στην παραδοχή ότι ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι μπορεί να έχουν παρόμοιες ανάγκες, η σημασία και η τοποθέτηση αυτών των αναγκών είναι διαφορετική για τον καθένα και είναι κάτι πολύ υποκειμενικό. Γνωστότερες θεωρίες της κατηγορίας αυτής η θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965), η θεωρία της ενίσχυσης (Skinner, 1974), οι θεωρίες των προσδοκιών (Vroom, 1964 - Porter and Lawler, 1968) και αυτή της στοχοθέτησης (Locke, 1968) η θεωρία Αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura, 1997) και θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985).

Μια άλλη ερευνητική προσέγγιση είναι η διαίρεση των παραγόντων παρακίνησης (Nujjio και Meyer 2012) με βάση την προέλευση τους (από πού απορρέουν). Με βάση το συγκεκριμένο κριτήριο διαιρούνται σε:

- Εγγενείς (Intrinsic)
- Εξωγενείς (Extrinsic)

Στην πρώτη κατηγορία παραγόντων ανήκουν αυτοί οι οποίοι είναι προϊόν της ίδιας της εργασίας και της φύσης του επαγγέλματος. Σε αυτήν την κατηγορία σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας και τα ίδια χαρακτηριστικά της. Οι παραπάνω παράγοντες ανήκουν στους μη χρηματικούς παράγοντες (non monetary) και το κόστος για την εταιρεία είναι μικρό.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων περιλαμβάνει αυτούς οι οποίοι δεν συνδέονται με την φύση της εργασίας και του επαγγέλματος αλλά είναι αποτέλεσμα εξωγενών (Extrinsic) παραγόντων. Διαχωρίζονται σε χρηματικούς και μη (monetary / non monetary) παράγοντες και η πλειονότητα αυτών προέρχεται από τη Διοίκηση του οργανισμού. Στους χρηματικούς ανήκει οποιαδήποτε υλική αμοιβή προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζόμενους (μισθός, πρόσθετες χρηματικές αμοιβές (bonus), δωρεάν πακέτα διακοπών). Στους μη χρηματικούς θα συμπεριλαμβάνεται οτιδήποτε άλλο προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζόμενους του με τη μορφή μη χρηματικής αμοιβής.

Μια τελευταία ερευνητική προσέγγιση που θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε στην βιβλιογραφία είναι αυτή του δυναμικού και πολλαπλού χαρακτήρα της παρακίνησης στο χώρο εργασίας, του μεγάλου αριθμού παραγόντων παρακίνησης και της δυσκολίας ιεράρχησης αυτών, που οι ήδη υπάρχουσες ερευνητικές εργασίες επιβεβαιώνουν και τονίζουν (Hitka και Balazova, 2015 - D. Elizur, 1994 - Nujjio και Meyer, 2012 - Muslim, Dean, Cohen, 2015 - Kovach, 1995 - Kinnear and Sutherland, 2000 - Hossain και Hossain, 2012 - Hitka και Balazova, 2015 - Jelacic 2011, Hitka et al 2015 - Hitka και Balazova, 2015 - D. Elizur, 1994 - Nujjio και Meyer, 2012 - Muslim, Dean, Cohen, 2015 - Kovach, 1995 - Kinnear and Sutherland, 2000 - Hossain και Hossain, 2012 - Hitka και Balazova, 2015 - Jelacic 2011 - Hitka et al 2015).

Από τις παραπάνω έρευνες προκύπτει η δυναμικότητα των παραγόντων παρακίνησης και η

εξάρτηση τους από μεταβλητούς παράγοντες όπως:

- ανθρώπινες ανάγκες
- κοινωνικές συνθήκες και τρόπος ζωής
- εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον οργανισμού
- τόπος (χώρα) διεξαγωγής της έρευνας
- οικονομική κατάσταση – κοινωνική θέση εργαζομένου
- βιοτικό επίπεδο
- φύλο
- θέση στην επιχείρηση και εισόδημα
- ηλικία
- ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού προς μελέτη και αγορά εργασίας
- συνθήκες οικονομικού περιβάλλοντος (π.χ οικονομική κρίση)

οι οποίες στην συγκεκριμένη έρευνα διερευνούνται θεωρώντας τις ως ανεξάρτητες μεταβλητές.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να συμβάλει στην υπάρχουσα έρευνα σχετικά με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, διερευνώντας τους παράγοντες και την ισχύ των θεωριών παρακίνησης σε ένα δυναμικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προς μελέτη πληθυσμού, την εργασιακή ταυτότητα κάθε εργαζόμενου, καθώς και το κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο μες στο οποίο πραγματοποιείται η έρευνα.

Ο μεθοδολογικός σχεδιασμός που έχει επιλεγεί είναι ο συνδυασμός δυο μεθόδων: της μελέτης περίπτωσης (case study) και της κονστρουκτιβιστικής προσέγγιση της θεμελιωμένης θεωρίας (construivistic grounded theory) (Charmaz 2000, 2006). Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσα από τεχνικές έρευνας πεδίου, η οποία διήρκησε δυο μήνες.

Για να επιτευχθεί το παραπάνω πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα (δώδεκα προσωπικές ημιδομημένες συνεντεύξεις), η οποία οδήγησε στη δημιουργία case studies. Μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων:

- σκιαγραφείται η κοινωνική και εργασιακή εικόνα του εργαζόμενου
- καταγράφονται οι ανάγκες των εργαζομένων την παρούσα στιγμή
- ανιχνεύονται συμπεριφορές και παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις παραπάνω συμπεριφορές
- διερευνώνται σκέψεις (εναλλακτικές επιλογές) για το μέλλον και επόμενα βήματα,
- εντοπίζονται οι παράγοντες παρακίνησης πριν αλλά και κατά την διάρκεια της κρίσης,
- διερευνάται το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις ενέργειες και πώς σχολιάζουν τις ικανότητες της Διοίκησης της Εταιρείας

Η ανάλυση των δεδομένων δείχνει ότι τα χαρακτηριστικά του ελεύθερου επαγγελματία που διαθέτει ο προς μελέτη πληθυσμός (δημιουργία εξωτερικών συνεργασιών - δεύτερη

απασχόληση και τάση για επιχειρηματικότητα) συνδυαζόμενα με τις οικονομικές του υποχρεώσεις επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της παρακίνησης σε περιόδους οικονομικής κρίσης (*ερευνητικό ερώτημα 1*).

Η διοίκηση και οι ενέργειες της αναδείχθηκαν ως ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Η εικόνα μιας Διοίκησης και ενός ηγέτη αξιόπιστου, με θέληση και ικανότητες να αντιμετωπίσει και να ξεπεράσει την κρίση έχοντας ως πολύτιμους συμμάχους τους εργαζόμενους της επιχείρησης είναι το τελικό τους ζητούμενο. Η Επικοινωνία / ενημέρωση από τη Διοίκηση για την υπάρχουσα κατάσταση, τις μελλοντικές ενέργειες και τα σχέδια για την έξοδο από την κρίση, όπως και η ύπαρξη ενός προϊστάμενου με κατανόηση ο οποίος θα συζητάει με τους εργαζόμενους τα καθημερινά τους προβλήματα, θα τους στηρίζει και θα είναι ο συνδετικός τους κρίκος με τη Διοίκηση είναι τα προαπαιτούμενα (*ερευνητικό ερώτημα 2*).

Τέλος, σχετικά με την ισχύ των (πρωίμων) θεωριών παρακίνησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης (*ερευνητικό ερώτημα 3*), η εφαρμογή της θεωρίας του Maslow, ως προγενέστερη όλων, χρειάζεται επικαιροποίηση σε βασικές παραδοχές της. Η θεωρία του Alderfer ως μεταγενέστερη αυτής δείχνει να βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα. Η εφαρμογή της θεωρίας του McClelland στην παρούσα περίοδο οικονομικής κρίσης δεν θα απαιτούσε καμία επικαιροποίηση (θεωρεί πολιτισμικό υπόβαθρο, προσωπικά βιώματα και μεταβλητότητα έντασης αναγκών). Το ίδιο ισχύει και για η θεωρία του Herzberg δεδομένου ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας την επαληθεύουν.

Όσο αφορά της θεωρίες Διαδικασιών Παρακίνησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, η θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965) φαίνεται να επαληθεύεται κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, δεδομένου ότι η εργαζόμενοι πάντα αναζητούν τη δικαιοσύνη κατά τη δίκαιη μεταχείρισή τους, πολύ περισσότερο όταν οι συνθήκες είναι δύσκολες. Επίσης, η θεωρία της ενίσχυσης (Skinner, 1974) βρίσκει εφαρμογή κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι αναζητούσαν στήριξη και ενθάρρυνση (θετική ενίσχυση) από το εργασιακό περιβάλλον τους (προϊστάμενο και διοίκηση). Αντίθετα, οι θεωρίες των προσδοκιών (Vroom, 1964 - Porter and Lawler, 1968) και αυτή της στοχοθέτησης (Locke, 1968) δεν μπορούν να εφαρμοστούν κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, δεδομένου ότι προϋποθέτουν συνθήκες οικονομικής ανάπτυξης. Τέλος η θεωρία Αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura, 1997) έχει στοιχεία εφαρμογής κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης κυρίως όχι τόσο σχετικά με τη διεκπεραίωση της εργασίας, αλλά με την ενθάρρυνση και την ψυχολογική στήριξη των εργαζομένων, ενώ η θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985) δείχνει να έχει περιορισμένη ισχύ.

Η έρευνα καταδεικνύει εμπειρικά τον δυναμικό και πολλαπλό χαρακτήρα της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο και επιχειρεί να συμβάλει στη διεθνή βιβλιογραφία προσφέροντας μια καλύτερη κατανόηση της πολύπλοκης και μεταβαλλόμενης έννοιας της παρακίνησης,

παρακίνησης σε ένα δυναμικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προς μελέτη πληθυσμού, την εργασιακή ταυτότητα κάθε εργαζόμενου, καθώς και το κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο μες στο οποίο πραγματοποιείται η έρευνα.

## Ευχαριστίες

Μια διδακτορική μελέτη είναι ένα μακρύ ταξίδι και μοναχικό ταξίδι το οποίο ολοκληρώνεται με την ανεκτίμητη υποστήριξη και συμβολή πολλών ανθρώπων. Θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή ευγνωμοσύνη μου σε όλους όσους κατέστησαν εφικτή την ολοκλήρωση αυτού του ταξιδιού.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια, Δρ. Μαριάνθη Στογιαννίδου, για την καθοδήγηση, την ηθική υποστήριξη της και τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε. Αποτέλεσε για μένα μια πηγή έμπνευσης καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής. Η συνεισφορά της σε όλα τα στάδια αυτής από την αρχική ιδέα έως την τελική διαμόρφωσή της υπήρξε σημαντική.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Δρ. Δημήτρη Λαγό (μέλος της συμβουλευτικής επιτροπής) για τις εύστοχες και ουσιαστικές παρατηρήσεις του κατά την διάρκεια της παρούσας διατριβής. Ένα μεγάλο ευχαριστώ και στον Δρ. Νικόλαο Κωνσταντόπουλο, για τον χρόνο που μου αφιέρωσε, συζητώντας μαζί μου εναλλακτικές ιδέες σχετικά με την εργασία μου.

Θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω όλους τους πρώην συναδέλφους, οι οποίοι αποτέλεσαν για μένα το ερευνητικό μου δείγμα. Μοιράστηκαν μαζί μου τον ενθουσιασμό μου, τον χρόνο τους, τις σκέψεις τους και τα παραβλήματα τους (εργασιακά και μή). Σας ευχαριστώ. Η μελέτη αυτή δεν θα ήταν δυνατή χωρίς εσάς.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Βάσω, για την πολύτιμη βοήθειά της στην γλωσσική επιμέλεια του κειμένου και στην Ελίνα για την βοήθειά της στην μορφοποίηση αυτού.

Κλείνοντας θα ήθελα να αναφερθώ στην οικογένειά μου, ένα τεράστιο ευχαριστώ στις τέσσερις αυτές υπάρξεις που με στήριξαν και με ανέχτηκαν αλλά και ένα μεγάλο συγγνώμη για τον χρόνο (και κυρίως τα καλοκαίρια) που τους στερήθηκα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	vi

**ΜΕΡΟΣ Ι - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

1.1 Φιλοσοφική προσέγγιση .....	1
1.1.1 Ερευνητική προσέγγιση .....	2
1.1.2 Ερευνητική στρατηγική .....	2
1.2 Σκοπιμότητα μελέτης .....	3
1.3 Σκοπός της μελέτης .....	5
1.4 Στόχος της μελέτης .....	5
1.5 Προβληματισμοί - Υποθέσεις εργασίας .....	6
1.6 Διάρθρωση μελέτης .....	9

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΥΝΑΣ ΣΤΟ ΥΠΑΡΧΟΝ**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

2.1 Σύντομη αναδρομή στον όρο παρακίνηση .....	11
2.2 Ορισμός της έννοιας .....	14
2.3 Διαδικασία παρακίνησης .....	15
2.4 Σπουδαιότητα / αναγκαιότητα παρακίνησης στους οργανισμούς .....	17
2.5 Χαρτογραφώντας την έρευνα σχετικά με την παρακίνηση .....	19
2.5.1 Θεωρίες περιεχομένου / διαδικασιών .....	19
2.5.2 Εγγενή / Εξωγενή κίνητρα .....	22
2.5.3 Μελέτη διερεύνησης παραγόντων παρακίνησης μέσα σε ένα δυναμικό κοινωνικο-εργασιακό περιβάλλον .....	24
2.6 Συμπεράσματα .....	27

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

3.1 Μεθοδολογία – Ποσοτική, Ποιοτική έρευνα .....	29
3.2 Παρουσίαση έρευνας .....	30
3.3 Επιλογή πληθυσμού προς μελέτη .....	31
3.3.1 Επιλογή πληθυσμού της παρούσας έρευνας .....	32
3.3.2 Η αγορά εργασίας στην Ελλάδα .....	32



3.3.3	Το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού στην Ελλάδα .....	33
3.3.4	Συνεργαζόμενοι Πολιτικού Μηχανικοί στην Αθήνα .....	39
3.4	Μελέτη Περιπτώσεων .....	43
3.5	Συλλογή δεδομένων .....	45
3.6	Αξιοπιστία και εγκυρότητα ερευνας.....	51
3.7	Διαδικασία διεξαγωγής έρευνας.....	52
3.8	Τρόπος ανάλυσης δεδομένων.....	53
3.9	Γενίκευση στην ποιοτική έρευνα.....	54

## ΜΕΡΟΣ ΙΙ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

4.1	Οι σημαντικότερες Θεωρίες Παρακίνησης .....	56
4.1.1	Επιστημονικό Μάνατζμεντ (Scientific Management) – F. Taylor .....	56
4.1.2	Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relation School of thought) - E. Mayo .....	58
4.1.3	Η θεωρία του Kurt Lewin .....	59
4.1.4	Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – A. Maslow .....	60
4.1.5	Θεωρία υγιεινής – F. Herzberg .....	63
4.1.6	Θεωρία X και Y – McGregor .....	64
4.1.7	Θεωρία των τριών αναγκών – McClelland .....	70
4.1.8	Θεωρία Αναγκών Ύπαρξης (Existence) – Κοινωνικών σχέσεων (Relatedness) και Ανάπτυξης (Growth) - P.Alderfer (θεωρία E.R.G) .....	71
4.1.9	Θεωρίες περιεχομένου – Ανακεφαλαίωση – Σύγκριση .....	72
4.1.10	Θεωρία της ισότητας – J. S. Adams .....	77
4.1.11	Θεωρία των προσδοκιών – Vroom .....	79
4.1.12	Υπόδειγμα Προσδοκίας – W. Porter και E. Lawler .....	81
4.1.13	Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας – Hackman & Oldman .....	83
4.1.14	Κοινωνικογνωστική θεωρία – A. Bandura .....	86
4.1.15	Θεωρία καθορισμού του στόχου – Locke .....	88
4.1.16	Θεωρία του λειτουργικού εθισμού – B. F. Skinner .....	91
4.1.17	Θεωρία Αυτοδιάθεσης – Deci & Ryan .....	92
4.1.18	Θεωρία των τεσσάρων κινήτρων .....	94
4.1.19	Θεωρία των (δεκαέξι) παραγόντων παρακίνησης - Steven Reiss .....	95
4.2	Παράγοντες Παρακίνησης (βιβλιογραφική ανασκόπηση) .....	96
4.3	Επιλογή παραγόντων παρακίνησης προς διερεύνηση .....	120

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΚΡΙΣΗ

5.1	Εισαγωγή κεφαλαίου .....	123
-----	--------------------------	-----

5.2	Κρίση - Ορισμοί .....	123
5.3	Κύκλος ζωής κρίσεων .....	124
5.4	Μοντέλο συμπεριφοράς εργαζομένων σε περιόδους κρίσεως .....	128
5.5	Ανακεφαλαίωση .....	130

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

6.1	Εισαγωγή κεφαλαίου .....	133
6.2	Το κοινωνικό και εργασιακό πρόσωπο της Ελλάδος το 2012 .....	133
6.3	Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα (1981-2009) .....	136
6.3.1	Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα δεκαετία 1981-1991 .....	136
6.3.2	Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα δεκαετία 1991-2001 .....	139
6.3.3	Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα δεκαετία 2001-2009 .....	140
6.4	Το χρονικό της Ελληνικής κρίσης .....	142
6.5	Η εκδήλωση της Ελληνικής κρίσης και τα μέτρα διάσωσης της χώρας .....	146
6.6	Κοινωνικές συνέπειες της κρίσης .....	148
6.7	Οι επιπτώσεις της κρίσης στον εργασιακό τομέα .....	150
6.8	Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα (2009-2014) .....	152

## **ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – CASE STUDIES**

7.1	Εισαγωγή .....	155
7.2	Η ΒΙΑ (μελέτη περίπτωσης) .....	155
7.3	Η ΔΕΣ (μελέτη περίπτωσης) .....	158
7.4	Ο ΓΙΑ (μελέτη περίπτωσης) .....	161
7.5	Η ΣΟΥ (μελέτη περίπτωσης) .....	164
7.6	Ο ΚΥΡ (μελέτη περίπτωσης) .....	167
7.7	Ο ΓΕΩ (μελέτη περίπτωσης) .....	170
7.8	Η ΕΛΙ (μελέτη περίπτωσης) .....	173
7.9	Η ΜΑΙ (μελέτη περίπτωσης) .....	177
7.10	Η ΜΙΧ (μελέτη περίπτωσης) .....	180
7.11	Η ΜΑΡ (μελέτη περίπτωσης) .....	183
7.12	Ο ΣΩΤ(μελέτη περίπτωσης) .....	186
7.13	Η ΕΥΣ (μελέτη περίπτωσης) .....	189

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - ΕΚΤΕΤΑΜΕΝΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ**

8.1	Εισαγωγή .....	193
8.2	Σχολιασμός – Case studies .....	194

8.2.1	Επαλήθευση κοινωνικών – Εργασιακών χαρακτηριστικών Ελλήνων .....	194
8.2.2	Επίδραση / συμμετοχή θεματικών ενοτήτων στην διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης .....	196
8.2.3	Επαγγελματική επιτυχία / στόχοι – κατηγοριοποίηση .....	200
8.2.4	Γενικές παρατηρήσεις επί των αποτελεσμάτων της έρευνας .....	203
8.2.5	Γενικός βαθμός παρακίνησης- κατηγοριοποίηση .....	204
	A. Ευέλικτοι .....	206
	B. Εγκλωβισμένοι – Πιστοί .....	208
	Γ. Ευμετάβλητοι .....	211
	Γ1. Αυτοί που συνέχισαν να συνεργάζονται με την εταιρεία .....	211
	Γ2. Αυτοί που διέκοψαν την συνεργασία με την εταιρεία .....	214
	Γ3. Σύγκριση μεταξύ αυτών που διέκοψαν την συνεργασία τους με την εταιρεία και αυτών που συνέχισαν .....	220
	Γ4. Έλεγχος ισχύος και επαλήθευση δυο πρώτων ερευνητικών ερωτημάτων .....	223
8.2.6	Παράγοντες παρακίνησης κατά την διάρκεια οικονομικής κρίσης .....	224
8.2.7	Σύγκριση αποτελεσμάτων παρούσας έρευνας με την υπάρχουσα αρθρογραφία.....	225
8.3	Ισχύς θεωριών παρακίνησης σε περιόδους οικονομικής κρίσης .....	227
8.3.1	Θεωρίες περιεχομένου .....	228
8.3.1.1	Θεωρία του Maslow .....	228
8.3.1.2	Θεωρία του Alderfer .....	230
8.3.1.3	Θεωρία του McClelland .....	231
8.3.1.4	Θεωρία του Herzber .....	231
8.3.1.5	Θεωρίες περιεχομένου Παρακίνησης - Ισχύς / Παραδοχές σε περιόδους οικονομικής κρίσης .....	232
8.3.2	Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης (Διαδικασιών) .....	233
8.3.2.1	Θεωρία της Δικαιοσύνης – Ισότητας Adams (1965) .....	233
8.3.2.2	Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964 – Porter και Lawler, 1968) .....	234
8.3.2.3	Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968) .....	234
8.3.2.4	Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985) .....	235
8.3.2.5	Θεωρία Αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura, 1997) .....	235
8.3.2.6	Θεωρία της Ενίσχυσης (Skinner) .....	236
8.3.2.7	Θεωρίες Διαδικασιών Παρακίνησης / Ισχύς σε περιόδους οικονομικής κρίσης .....	236

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

9.1	Ανακεφαλαίωση .....	238
9.2	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	240

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

10.1	Αυτοκριτική-Διαγραμματική παρουσίαση παρακίνησης.....	242
10.2	Συμπεράσματα παρούσας έρευνας.....	246

**Βιβλιογραφία**

Ελληνική.....	251-253
Ξενόγλωσση.....	254-274
Ευρετήριο Πινάκων.....	275
Ευρετήριο Σχημάτων .....	277
Ανακοινώσεις σε Συνέδρια - Δημοσιεύσεις .....	278

## Κεφάλαιο 1

### Εισαγωγή

#### 1.1 Φιλοσοφική προσέγγιση

Στην μακροχρόνια ιστορική πορεία της επιστήμης και της φιλοσοφίας, πολλές διαφορετικές θεωρήσεις αναπτύχθηκαν σε σχέση με τη γνώση, τη φύση της και τον τρόπο με τον οποίον την προσεγγίζουμε, την κατανοούμε και την αντιλαμβανόμαστε. Πολλές από τις διαφορετικές θεωρήσεις αυτές ενσωματώθηκαν σε διακριτά φιλοσοφικά ρεύματα, κάθε ένα από τα οποία παρουσίαζε τη δική του διακριτή προσέγγιση. Ο προσανατολισμός και η τοποθέτηση ενός ερευνητή σε σχέση με τις διαφορετικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις, επηρεάζει άμεσα και τις θεωρητικές και μεθοδολογικές επιλογές του. Πριν προσδιοριστεί η ερευνητική φιλοσοφία της παρούσας διατριβής, μια συνοπτική παρουσίαση των βασικών ρευμάτων θεωρείται αναγκαία.

Η παρούσα διατριβή έχει ως ερευνητική φιλοσοφία τον Κοινωνικό Κονστρουξιονισμό (social constructionism), ο οποίος βλέπει την πραγματικότητα και τον κοινωνικό κόσμο ως κοινωνικά δομημένο με τη χρήση συμβόλων και την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων. Σύμφωνα με τον Gergen (1985), ο κόσμος μπορεί να κατανοηθεί ως «κοινωνικά αντικείμενα». Η διαδικασία της κατανόησης του δεν οδηγείται αυτόματα από τις δυνάμεις της φύσης, αλλά είναι αποτέλεσμα μιας συνεχούς διαδραστικής ενέργειας μεταξύ των ατόμων (Gergen, 1985). Σύμφωνα με τον Schwandt (1998), ο ερευνητής για να κατανοήσει αυτόν τον κόσμο των πολλαπλών σημασιών ή πραγματικών περιστάσεων, πρέπει να «επικεντρωθεί στις διαδικασίες με τις οποίες αυτές οι έννοιες δημιουργούνται, διαπραγματεύονται, διατηρούνται και τροποποιούνται μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ανθρώπινης δράσης. Έτσι, ο σκοπός της κοινωνικής οικοδομικής (social constructionism) έρευνας είναι να κατανοήσει τα κοινωνικά φαινόμενα μέσα από την εξερεύνηση των κατασκευαστικών διεργασιών (Guba, 1990, Gergen, 2006, Alvesson and Skoldberg, 2009) με έμμεσο προσανατολισμό.

Στον κοινωνικό κονστρουξιονισμό (social constructionism), η γνώση δεν θεωρείται ως αντικειμενική, όπως στον θετικισμό, αλλά ως υποκειμενική, σχετική και περιστασιακή. Δεν υπάρχει αλήθεια, μόνο τοπικές αλήθειες (Alvesson and Skoldberg, 2009) οι οποίες και εξαρτώνται από τον καθορισμό και την κοινωνική αλληλεπίδραση στο εσωτερικό του (Gergen, 1994, 2006). Η πραγματικότητα θεωρείται "υποκειμενική και επηρεασμένη και διαμορφωμένη από το πλαίσιο της κατάστασης, δηλαδή την εμπειρία και τις αντιλήψεις των (Pontorotto, 2005)

Σε αντίθεση με τον θετικισμό, ο ερευνητής στον κοινωνικό κονστρουξιονισμό δεν θεωρείται αντικειμενικός και ανεξάρτητος από τους ανθρώπους που συμμετέχουν στη μελέτη ούτε από

τα ευρήματα της μελέτης. Ο ερευνητής, επομένως, διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην κατασκευή της πραγματικότητας και της γνώσης. Οι ερευνητές μαζί με τους συμμετέχοντες στη μελέτη δημιουργούν και διαμορφώνουν την κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων (Guba and Lincoln, 1994). Ο κοινωνικός κονστρουξιονισμός συνδέεται με την ποιοτική μεθοδολογία που επιτρέπει «να παρουσιάσει την κατασκευή των ενεργών εμπειριών του ανθρώπου ώστε να δώσει φωνή στην ερευνητική διαδικασία και να διατηρήσει το πλαίσιο» (Thomas and Linstead, 2002).

### **1.1.1 Ερευνητική προσέγγιση**

Στην επιστημονική διαδικασία υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις σχετικά με τη δημιουργία νέας γνώσης. Η πρώτη είναι η παραγωγική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η βάση είναι μια υφιστάμενη θεωρία (ή ένα σύνολο θεωριών), η οποία εξειδικεύεται σε υποθέσεις που ελέγχονται με τη βοήθεια εμπειρικών δεδομένων προκειμένου να εξακριβωθεί εάν ισχύουν ή όχι. Η διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων είναι βασικό στοιχείο της παραγωγικής μεθόδου, και ο ερευνητής μέσα από μία συστηματική διαδικασία συλλογής δεδομένων καλείται να αποδεχθεί ή να απορρίψει τις υποθέσεις αυτές. Η δεύτερη είναι η επαγωγική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχουν a priori συγκεκριμένες παραδοχές ή υποθέσεις, αλλά μέσα από τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων διαμορφώνονται γενικές αρχές και συμπεράσματα, ακόμα και θεωρίες. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται η παραγωγική ερευνητική προσέγγιση. Έτσι, αναπτύχθηκαν, μέσα από την κριτική ανάγνωση της θεωρίας και τη διαμόρφωση λογικών επιχειρημάτων, συγκεκριμένες υποθέσεις, η ορθότητα των οποίων θα ελεγχθεί με τη συγκέντρωση παρατηρήσεων (δεδομένων), προκειμένου να προκύψουν συμπεράσματα. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

### **1.1.2 Ερευνητική στρατηγική**

Η ερευνητική στρατηγική (research strategy) αφορά τη διαδικασία μέσα από την οποία συλλέγονται συστηματικά παρατηρήσεις (δεδομένα), αποθηκεύονται και αναλύονται προκειμένου να κατανοηθεί σε βάθος ένα φαινόμενο ή/και να εξακριβωθεί η ερμηνευτική ισχύς μιας θεωρίας ή/και να εξεταστεί η φύση μιας σχέσης. Η επιλογή της στρατηγικής για την εμπειρική διερεύνηση συνδέεται άμεσα με την ερευνητική φιλοσοφία και την ερευνητική προσέγγιση, καθώς και με το γενικότερο προσανατολισμό της έρευνας, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η παρούσα διατριβή χρησιμοποιεί ως ερευνητική στρατηγική την βιβλιογραφική έρευνα για να καταγράψει την ανάπτυξη των θεωριών παρακίνησης, σε αντιστοιχία με το κοινωνικό – οικονομικό πλαίσιο εντός του οποίου αυτές αναπτύχθηκαν και την μελέτη περίπτωσης (case study), με αντικείμενο μελέτης τους εργαζόμενους σε δυο μελετητικών εταιρειών έργων

πολιτικού Μηχανικού της περιοχής της Αθήνας. Πρόκειται για ένα κατάλληλο περιβάλλον προκειμένου να εξεταστούν ζητήματα σχετικά με την παρακίνηση στον χώρο εργασίας και μέσα από την εμπειρική διερεύνηση να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης στον εργασιακό χώρο και την ισχύ των θεωριών παρακίνησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Η Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) αφορά την εις βάθος μελέτη ενός συγκεκριμένου αντικειμένου (για παράδειγμα, ενός οργανισμού, μιας ομάδας ατόμων, μιας χώρας ή μιας χρονικής περιόδου) προκειμένου να αναπτυχθεί περισσότερο ένα θεωρητικό επιχείρημα ή μία θεωρητική πρόταση. Ως στρατηγική, η μελέτη περίπτωσης περιλαμβάνει τη συστηματική παρατήρηση ενός συγκεκριμένου αντικειμένου (περίπτωση/case), τον εντοπισμό μεταβλητών και σχέσεων ενδιαφέροντος και την εξαγωγή συμπερασμάτων που δύναται να γενικευθούν για έναν ευρύτερο πληθυσμό ή μια ευρύτερη κατηγορία φαινομένων/γεγονότων (Cohen et al., 1994).

## 1.2 Σκοπιμότητα μελέτης

Το θέμα της παρακίνησης των εργαζομένων απασχόλησε αρκετές φορές και επανειλημμένα στο παρελθόν τους επιστήμονες στον χώρο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Η άμεση σύνδεση της παρακίνησης με την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και την εργασιακή τους ικανοποίηση αποτέλεσαν τις κυριότερες αιτίες για αυτό.

Η μοναδικότητα κάθε εργαζόμενου, η αλληλεπίδραση του με το εργασιακό περιβάλλον και τη Διοίκηση της επιχείρησης, το κοινωνικό πλαίσιο κάθε εποχής και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες του ατόμου μέσα σε αυτό, δυσχεραίνουν την εύρεση των «απόλυτων» παραγόντων παρακίνησης αποτελεσματικών για κάθε εργαζόμενο.

Από τις πολλές σε πλήθος μελέτες παρακίνησης που έχουν λάβει χώρα τα προηγούμενα χρόνια παγκοσμίως, μελετώντας εργαζόμενους με διαφορετικά χαρακτηριστικά, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, προκύπτει η μοναδικότητα των αποτελεσμάτων συναρτήσει των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων κάθε μελέτης (χαρακτηριστικά εργασιακού πληθυσμού προς μελέτη/επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακές – κοινωνικές συνθήκες συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, ανάγκες των εργαζομένων, κοινωνική κουλτούρα).

Παρόλο ότι οι συγκεκριμένες μελέτες δεν έλυσαν το πρόβλημα της παρακίνησης των εργαζομένων, υπήρξαν πολύ χρήσιμες, γιατί βοήθησαν στην κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης και καθεμία από αυτές λειτούργησε σαν μια μονωμένη μελέτη περίπτωσης (case study) που έθεσε προβληματισμούς και πρόσφερε ερευνητικά δεδομένα και συμπεράσματα.

Σε περιόδους όπου κοινωνικοί μετασχηματισμοί λαμβάνουν χώρα, οι κοινωνικές και εργασιακές συνθήκες μεταβάλλονται έντονα, αλλάζει η σπουδαιότητα των παραγόντων

παρακίνησης, ενώ νέοι παράγοντες αναδύονται. Κατά την εξέλιξη ενός τέτοιου κοινωνικού μετασχηματισμού στον Ελλαδικό χώρο (παρατεταμένη οικονομική κρίση 2008 - σήμερα) το ενδιαφέρον μας κέντρισε το φαινόμενο της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο (και συγκεκριμένα στον κλάδο της επαγγελματικής δραστηριότητας του ερευνητή, αυτό του πολιτικού Μηχανικού). Κατά την αρχική βιβλιογραφική ανασκόπηση (2009-2010) που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ένα θεωρητικό/ερευνητικό κενό σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων κατά την διάρκεια οικονομικών κρίσεων και τη σύνδεσή τους με τα κοινωνικο-εργασιακά χαρακτηριστικά της περιόδου. Την συγκεκριμένη χρονική περίοδο οι πρώτες επιστημονικές εργασίες άρχιζαν να εμφανίζονται (κυρίως από χώρες της Κεντρικής Ευρώπης) προσπαθώντας να καταγράψουν και να αναλύσουν το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης και τις επιρροές του στον εργασιακό χώρο.

Με δεδομένο το παραπάνω κενό, και λόγω του το ενδιαφέροντος και του επίκαιρου του θέματος, χρησιμοποιώντας τις τότε ισχύουσες κοινωνικές και εργασιακές συνθήκες στην Ελλάδα ως ερευνητικό πλαίσιο, αποφασίσαμε να προχωρήσουμε στη διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης στον εργασιακό χώρο σε περίοδο οικονομικής κρίσης, επιλέγοντας την ποιοτική μέθοδο και ένα μικρό δείγμα, αποσκοπώντας στην σε βάθος ανάλυση και ελπίζοντας να συνεισφέρουμε στη διερεύνηση και κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

Η παρούσα εργασία διαφοροποιείται από τις ήδη υπάρχουσες διότι:

- Η έρευνα πεδίου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της παρούσας έντονης και παρατεταμένης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα σε ένα εργασιακό κλάδο, τον οικοδομικό κλάδο, ο οποίος είναι ένας από αυτούς που επλήγησαν περισσότερο από την παρούσα κρίση, όταν μάλιστα τα προηγούμενα χρόνια γνώρισε σημαντική άνοδο και ήταν ένας από τους βασικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας.
- Η διερεύνηση των εργασιακών χαρακτηριστικών (ανεξάρτητες μεταβλητές) των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα, η χρήση της μεθόδου της ποιοτικής έρευνας, το μικρό αριθμητικά δείγμα, οι συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους, η μεγάλη προϋπηρεσία του ερευνητή στον χώρο (δώδεκα χρόνια εργασίας στην μελέτη και τον σχεδιασμό έργων Πολιτικού Μηχανικού) και η προνομιακή πρόσβαση στον συγκεκριμένο χώρο, επιτρέπει στα άτομα να είναι περισσότερο ανοικτα και ειλικρινή απέναντι του. Επίσης η εργασία στην εταιρεία Α, δίνει στον ερευνητή την δυνατότητα συμμετοχικής παρατήρησης εις βάθος κατανόησης των απαντήσεων των συνεντευξιζόμενων και της περαιτέρω ανάλυσης η οποία οδηγεί στη δημιουργία δώδεκα ηρώων – χαρακτήρων, οι οποίοι παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες παρακίνησης. Η περαιτέρω ομαδοποίηση τους σε τρεις ομάδες προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες στη Διοίκηση.
- Η εκτενής ανάλυση του κοινωνικού - εργασιακού πλαισίου (συνθήκες οικονομικής κρίσης) στο οποίο πραγματοποιείται η έρευνα βοηθάει στην κατανόηση της δημιουργίας



των παραγόντων παρακίνησης και της αλληλεπίδρασης τους από αυτό.

- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού προς μελέτη, ο οποίος αν και παρέχει εξαρτημένη εργασία, συνδυάζει τα χαρακτηριστικά του ελεύθερου επαγγελματία και του υπαλλήλου, φωτίζει πτυχές ενός διαφορετικού υπαλλήλου σχετικά με την παρακίνηση.
- Η απουσία δομημένου ερωτηματολογίου και η χρήση μόνο οδηγού συνέντευξης (ημιδομημένη συνέντευξη) αφήνει ελευθέρους μελετητή και εργαζόμενους να διερευνήσουν το θέμα της παρακίνησης σε μεγαλύτερο βάθος και να εξειδικεύσει τους παράγοντες αυτούς ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε ξεχωριστού εργαζόμενου (μορφωτικές, ηλικιακές, οικογενειακές και άλλες).

### 1.3 Σκόπος μελέτης

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνήσει τους παράγοντες παρακίνησης κατά την διάρκεια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης και να διαπιστώσει αν οι παράγοντες αυτοί ή όχι διαφέρουν από αυτούς που αναφέρονται στις σχετικές θεωρίες στη βάση της υπόθεσης ότι οι θεωρίες αυτές διατυπωθήκαν κυρίως σε εποχές γοργής οικονομικής ανάπτυξης. Επιλέγοντας ένα μικρό δείγμα αποσκοπεί στην σε βάθος διερεύνηση της παρακίνησης των εργαζομένων του συγκεκριμένου κλάδου στην Ελλάδα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Η παρούσα διατριβή αρχικά υιοθετεί παράγοντες παρακίνησης από συναφείς έρευνες (σε περιόδους οικονομικής κρίσης ή μη) και φιλοδοξεί να κάνει ένα βήμα παρακάτω, συνεισφέροντας στην μελέτη του φαινομένου. Προσπαθεί να εντοπίσει τους κυριότερους παράγοντες παρακίνησης και επίσης να τους συσχετίσει με τα εργασιακά χαρακτηριστικά των Ελλήνων εργαζομένων του συγκεκριμένου κλάδου και το κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο της παρούσας περιόδου. Παράλληλα θα προσπαθήσει να ελέγξει την ισχύ των γνωστότερων θεωριών παρακίνησης.

### 1.4 Στόχος μελέτης

Οι στόχοι της παρούσας διατριβής είναι:

- Ο προσδιορισμός και η μελέτη των παραγόντων παρακίνησης σε περίοδο έντονης και παρατεταμένης οικονομικής κρίσης.
- Ποιοι παράγοντες - συνθήκες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της παρακίνησης των εργαζομένων στον χώρο εργασίας;
- Η διερεύνηση και η δημιουργία υποκατηγοριών εργαζομένων βάση των εργασιακών χαρακτηριστικών τους και η αντιστοίχιση τους με παράγοντες παρακίνησης.
- Ο έλεγχος της ισχύος των Θεωριών Παρακίνησης κατά την συγκεκριμένη περίοδο οικονομικής κρίσης, ο σχολιασμός τους και η επισήμανση σημείων προς αναθεώρηση

### **1.5 Προβληματισμοί – Υποθέσεις εργασίας**

Η ανταπόκριση του ανθρώπου στα εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα συνίσταται στην «αντίδραση» του, σ' αυτό το οποίο ονομάζουμε «συμπεριφορά». Με την έννοια αυτή, η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς ένα στόχο. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997). Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης η κάλυψη των οικονομικών αναγκών και υποχρεώσεων φαντάζει ως πρωταρχική επιδίωξη. Όσο μεγαλύτερες είναι οι οικονομικές ανάγκες και υποχρεώσεις, τόσο μεγαλύτερη επίδραση ασκεί η ανάγκη κάλυψης τους στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους. Η τρέχουσα οικονομική κατάσταση και οι υπάρχουσες οικονομικές υποχρεώσεις κάθε εργαζομένου, στη παρούσα περίοδο οικονομικής κρίσης, γίνονται καθοριστικοί οδηγοί για τη συμπεριφορά και τις ενέργειες κάθε εργαζόμενου. Αν υιοθετήσουμε τον ορισμό του Λ. Χυτήρη (2002) όσον αφορά την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον, σύμφωνα με τον οποίο είναι το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, ώστε να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο (ικανοποιώντας τις ανάγκες του μέσω της επιτυχίας των στόχων που θέτει ο οργανισμός), τότε ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων εξαρτάται από τις οικονομικές τους υποχρεώσεις.

Κατά την διάρκεια της κρίσης που διέρχεται τα τελευταία χρόνια η Ελληνική οικονομία ο τομέας των κατασκευών επηρεάστηκε περισσότερο από κάθε άλλο κλάδο (IOBE, 2015). Συνέπεια αυτής της δραματικής συρρίκνωσης του τομέα των κατασκευών ήταν η μείωση του κύκλου εργασιών και στα στενά συνδεδεμένα και εξαρτώμενα από αυτόν επαγγέλματα, όπως αυτά του Πολιτικού Μηχανικού και του Αρχιτέκτονα.

Οι Έλληνες Πολιτικοί μηχανικοί αναζητούσαν ως πρόσφατα (πριν την οικονομική κρίση) μια ασφαλή μορφή εργασίας (μόνιμη μορφή απασχόλησης), ενώ παράλληλα προσπαθούσαν να διευρύνουν τους επαγγελματικούς τους ορίζοντες με εξωτερικές συνεργασίες λειτουργώντας ως ελεύθεροι επαγγελματίες. Το 19% των Πολιτικών Μηχανικών (ΤΕΕ, 2006) δραστηριοποιείται επαγγελματικά και σε δεύτερη απασχόληση ενώ καταγράφεται έντονη η πρόθεση για επιχειρηματικότητα. Το 43% των Πολιτικών Μηχανικών που ήδη δραστηριοποιείται επαγγελματικά ενδιαφέρονται να αποκτήσουν τη δική τους επιχείρηση, με κύριο κίνητρο την επαγγελματική ανεξαρτησία. Η επέκταση της επαγγελματικής τους δραστηριότητας (εξωτερικές συνεργασίες) και η ύπαρξη εναλλακτικών μορφών απασχόλησης (όπως συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα (διδασκαλίες), χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (εκτιμήσεις ακινήτων), πωλητές - προώθηση προϊόντων σχετικά με το επάγγελμα, ανάπτυξη λογισμικού) βελτιώνει την οικονομική και κοινωνική τους κατάσταση (κύκλος γνωριμιών) και αποτελεί ένα από τους κυρίους παράγοντες κατηγοριοποίησής τους και διαμόρφωσης της οικονομικής τους κατάστασης (ΤΕΕ 2006, 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη:

- τα ιδιαίτερα εργασιακά χαρακτηριστικά του προς εξέταση πληθυσμού (Έλληνες Πολιτικοί Μηχανικοί: τάση για εξωτερικές συνεργασίες, συμπεριφορά ελεύθερου επαγγελματία, δημιουργία εναλλακτικών επαγγελματικών λύσεων),
- αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σημερινής οικονομικής κατάστασης των εργαζομένων, δηλαδή την εικόνα του υπερχρεωμένου Έλληνα εργαζόμενου (δάνεια, πιστωτικές κάρτες), την οποία επιδεινώνει ακόμη περισσότερο η οικονομική κρίση,

καταλήγουμε στον σχηματισμό της πρώτης υπόθεσης εργασίας προς διερεύνηση σχετικά με την παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης, όπως αναφέρεται παρακάτω:

***«Η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι συνάρτηση των εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών που διαθέτουν (χαρακτηριστικό του προς εξέταση πληθυσμού) και των οικονομικών τους υποχρεώσεων».***

Η εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση μας οδηγεί στην δημιουργία της δεύτερης υπόθεσης εργασίας σχετικά με την παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Στις δύσκολες οικονομικά εποχές που ζούμε, μεγάλο μέρος της επιτυχίας η ακόμη και της επιβίωσης των επιχειρήσεων στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στη διάθεση του να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις ικανότητές του. Η παρακίνηση είναι αυτή που θα συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους.

Καταλυτικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει ο ηγέτης της επιχείρησης ως υπεύθυνος για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής. Ο ηγέτης με τη συμπεριφορά του και τη στάση του οφείλει να εμπνέει τους εργαζόμενους και με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων να προτρέπει τους εργαζόμενους να αξιοποιούν στο μέγιστο τις ικανότητες τους (Kroth, 2008). Δεδομένου του ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται με τον ίδιο τρόπο, αλλά κάθε ένας από αυτούς παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα, επιθυμώντας να ικανοποιήσει τις δικές του διαφορετικές ανάγκες (Brenner, 2007), ο ηγέτης οφείλει να ανιχνεύσει τα κίνητρα αυτά και να προσπαθήσει να τα ικανοποιήσει, ώστε να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για την απόδοση των εργαζομένων. Βάσει των παραπάνω προκύπτει ότι κυρίως στόχος της Διοίκησης την συγκεκριμένη χρονική περίοδο θα πρέπει να είναι η αναζήτηση πιθανόν τρόπων παρακίνησης των οποίων να ενδείκνυται η εφαρμογή σε περιόδους οικονομικής κρίσεως αντισταθμίζοντας τις περικοπές δαπανών και την αίσθηση των επισφαλών θέσεων εργασίας (Morrison, 2007).

Τα παραπάνω διαμορφώνουν την δεύτερη υπόθεση εργασίας, όπως αναφέρεται κάτωθι:

***«Η διοίκηση και οι ενέργειες της είναι ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης».***

Η λεπτομερή εξέταση της ανάπτυξης των Θεωριών Παρακίνησης και του κοινωνικό-

οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύχθηκαν έγινε αφορμή για την διατύπωση της τρίτης και τελευταίας υπόθεσης εργασίας.

Οι γνωστότερες θεωρίες παρακίνησης στο χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων αναπτύχθηκαν στην Αμερική (Maslow, McClelland, Herzberg) σε περίοδο οικονομικής ανάπτυξης. Ένα θέμα προς διερεύνηση, που προκύπτει από αυτό είναι το κατά πόσο οι παραπάνω θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων μπορούν να εφαρμοσθούν με επιτυχή αποτελέσματα σε πολιτισμικά περιβάλλοντα (cultures) και οικονομικές συνθήκες διαφορετικές από εκείνες μέσα στις οποίες δημιουργήθηκαν.

Για περίπου 60 χρόνια, στις Ηνωμένες Πολιτείες αναπτύχθηκαν και διαδόθηκαν παγκοσμίως οι γνωστότερες θεωρίες παρακίνησης στον χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Οι συγκεκριμένες θεωρίες παρακίνησης αντανακλούν το πολιτισμικό περιβάλλον (culture) των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής κατά την χρονική στιγμή την οποία διατυπώθηκαν. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι δημιουργοί των συγκεκριμένων θεωριών ήταν διανοούμενοι οι οποίοι ανήκαν στην μεσαία κοινωνική τάξη, οι θεωρίες τους αντανακλούν τις αντιλήψεις και τη νοοτροπία της συγκεκριμένης τάξης κατά τον 19<sup>ο</sup> και τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Κατά την περίοδο αυτή, οι Ηνωμένες Πολιτείες γνώρισαν μια περίοδο ταχείας οικονομικής ανάπτυξης (1865-1928), το «κραχ» της Wall Street (1929), την περίοδο Μεγάλης Ύφεσης (1930-1940), τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (1940-1945). Το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα ήταν μια εποχή μεγάλης οικονομικής ανάπτυξης (1945-1964), σεξουαλικής απελευθέρωσης και χρήσης ναρκωτικών, ενώ η κυρίαρχη ιδέα της δεκαετίας του 1980 ήταν η κατασπατάληση χρήματος και η υπερκατανάλωση των εμπορευμάτων. Σε γενικές γραμμές το παραπάνω χρονικό διάστημα κατά το οποίο αναπτύχθηκαν οι γνωστότερες θεωρίες παρακίνησης στην Αμερική μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια περίοδο οικονομικής ανάκαμψης και ανάπτυξης.

Οι πολιτισμικές αξίες (τοπική παιδεία) καθώς και οι κοινωνικές και εργασιακές συνθήκες επηρεάζουν το πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει μια κατάσταση, και ως εκ τούτου, επηρεάζουν και διαμορφώνουν την συμπεριφορά και τα κίνητρά του (Erez, 2008). Ο πολιτισμός (κουλτούρα) επηρεάζει συμπεριφορές και διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση κινήτρων και παραγόντων παρακίνησης (Hofstede et al, 2010).

Οι δημιουργηθείσες στην Αμερική θεωρίες παρακίνησης αντανακλούν την κουλτούρα των Ηνωμένων Πολιτειών στα τέλη του 19ου και του 20ου αιώνα. Διαμορφώθηκαν και αναπτύχθηκαν με βάση τις εκεί πολιτισμικές αξίες και την ταχέως αναπτυσσόμενη οικονομία. Προσδιόρισαν στο υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των εργασιακών αναγκών το επίτευγμα (Achievement), έννοια/λέξη δύσκολη να αποδοθεί με ακρίβεια σε οποιαδήποτε άλλη γλώσσα εκτός από αυτή των Αγγλοσαξονικών χωρών. Θεωρώντας (σε ένα κλίμα γενικής και οικονομικής ευημερίας), ότι οι εργαζόμενοι είχαν ικανοποιήσει τις φυσιολογικές/βασικές τους ανάγκες και τις ανάγκες της ασφάλειας, οι συγκεκριμένες θεωρίες ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να καλύψουν τις υψηλότερες στην κλίμακα

ανάγκες τους (κοινωνικές ανάγκες, αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση) μέσα από την εργασία τους.

Η μεταφορά και η εφαρμογή αυτών των θεωριών παρακίνησης από τον περιβάλλον ευημερίας του 19ου και 20ου αιώνα στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα χρειάζεται έλεγχο και επικαιροποίηση, οδηγώντας μας να διερωτηθούμε:

*«Μπορούν οι θεωρίες παρακίνησης να εφαρμοσθούν σε οικονομικές συνθήκες εκ διαμέτρου αντίθετες από αυτές μέσα στις οποίες αναπτύχθηκαν; Ποια η ισχύς τους και ποιες απαραίτητες τροποποιήσεις/ παραδοχές απαιτούνται για την εφαρμογή τους;»*

## 1.6 Διάρθρωση μελέτης

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από τρία μέρη τα οποία αναπτύσσονται σε δέκα κεφάλαια:

- Εισαγωγή (κεφ. 1, 2, 3)
- Παρουσίαση της χρησιμοποιούμενης βιβλιογραφίας (κεφ. 4, 5, 6)
- Αποτελέσματα έρευνας, ευρήματα και συμπεράσματα (κεφ. 7, 8, 9, 10)

Στο πρώτο μέρος γίνεται μια εισαγωγή στην παρούσα έρευνα. Παρουσιάζονται η φιλοσοφική προσέγγιση αυτής, ο σκοπός, ο στόχος και η σκοπιμότητα της (κεφ. 1). Στη συνέχεια (κεφ. 2) γίνεται η τοποθέτηση της παρούσας έρευνας στο υπάρχον ερευνητικό πλαίσιο (ιστορική αναδρομή του όρου, ορισμός της έννοιας, χαρτογράφηση της υπάρχουσας έρευνας και ορισμός του ερευνητικού πλαισίου της παρούσας). Το πρώτο μέρος ολοκληρώνεται με την αναλυτική παρουσίαση της μεθοδολογίας (κεφ. 3).

Το δεύτερο μέρος αποτελεί η παρουσίαση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Αναλυτική παρουσίαση των θεωριών παρακίνησης, αλλά και σημαντικού ποσοστού της υπάρχουσας σχετικής αρθρογραφίας (κεφ. 4). Το πέμπτο κεφάλαιο αφιερώνεται στην μελέτη της έννοιας της κρίσης σε έναν οργανισμό (ορισμός, στάδια, κύκλος ζωής). Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του κοινωνικού και εργασιακού πλαισίου μέσα στο οποίο διεξήχθη η παρούσα έρευνα (κεφ. 6).

Το τρίτο και τελευταίο μέρος αυτής της εργασίας αποτελεί η έρευνα πεδίου. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αυτής με την μορφή case study (κεφ. 7), γίνεται μια εκτενής συζήτηση γύρω από αυτά και σχολιάζεται η ισχύς των θεωριών παρακίνησης σε περιόδους οικονομικής κρίσης, (κεφ. 8). Η διατριβή συνεχίζεται με την ανακεφαλαίωση των συμπερασμάτων της μελέτης (κεφ. 9) και την ολοκληρώνει ο επίλογος αυτής (κεφ. 10).

Ακολουθούν τα κεφάλαια της παρούσας διατριβής σε τίτλους:

### Μέρος I - Εισαγωγή

Κεφ.1<sup>ο</sup> – Εισαγωγή

Κεφ.2<sup>ο</sup> – Τοποθέτηση της παρούσας έρευνας στο υπάρχον ερευνητικό περιβάλλον

Κεφ.3<sup>ο</sup> - Μεθοδολογία

ΜΕΡΟΣ II –Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Κεφ. 4<sup>ο</sup> – Παρακίνηση

Κεφ. 5<sup>ο</sup> – Κρίση

Κεφ. 6<sup>ο</sup> – Κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα

ΜΕΡΟΣ III – Αποτελέσματα

Κεφ. 7<sup>ο</sup> – Αποτελέσματα έρευνας (case studies)

Κεφ. 8<sup>ο</sup> – Εκτεταμένη συζήτηση

Κεφ. 9<sup>ο</sup> – Ανακεφαλαίωση – περαιτέρω έρευνα

Κεφ. 10<sup>ο</sup> – Επίλογος

## Κεφάλαιο 2 - Τοποθέτηση της παρούσας έρευνας στο υπάρχον ερευνητικό πλαίσιο

### 2.1 Σύντομη αναδρομή στον όρο παρακίνηση

Μία πρώτη προσπάθεια για την κατανόηση της ανθρώπινης παρακίνησης χρονολογείται από την εποχή των Ελλήνων φιλοσόφων και επικεντρώνεται στον Ηδονισμό (hedonism) ως βασική κινητήρια δύναμη στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Σύμφωνα με το παραπάνω φιλοσοφικό ρεύμα τα άτομα εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην αναζήτηση ευχαρίστησης και στην αποφυγή του πόνου. Η θεώρηση αυτή (Steers, 2004) κατόπιν αναπτύχθηκε και στα έργα φιλοσόφων, όπως οι Locke, Bentham, Mill, και Helvetius, κατά την διάρκεια του δέκατου έβδομου και του δέκατου όγδοου αιώνα.

Προς το τέλος του δέκατου ένατου αιώνα, το ζήτημα της παρακίνησης μετακινήθηκε από τον χώρο της φιλοσοφίας στην πρόσφατα αναδυόμενη επιστήμη της ψυχολογίας. Ο ηδονισμός (Vroom, 1964) δεν είχε κανένα σαφή προσδιορισμό για το ποια γεγονότα θεωρούνταν ευχάριστα ή επώδυνα για ένα συγκεκριμένο άτομο. Επίσης ασαφές ήταν το πώς τα πρόσωπα αντιλαμβάνονται τις μεθόδους για την επίτευξη ευχαρίστησης ή αποφυγής του πόνου. Εν ολίγοις, η ηδονιστική θεωρία δεν έχει κάποια εμπειρική τεκμηρίωση και θεωρήθηκε ασταθής.

Ως αποτέλεσμα αυτού (Latham, 2006) οι Επιστήμονες συμπεριφοράς άρχισαν να αναζητούν περισσότερο εμπειρικά μοντέλα επεξήγησης της παρακίνησης. Ανάμεσα σε αυτά τα πρώτα μοντέλα ήταν θεωρίες των ενστίκτων, όπως αυτές που προτάθηκαν από τους James, Freud, και McDougall. Αντί να θεωρούν τη συμπεριφορά ως άκρως λογική, αυτοί οι συγκεκριμένοι θεωρητικοί υποστήριζαν ότι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς προκύπτει βάσει του ενστίκτου, το οποίο περιγράφεται από τον McDougall (1908) ως «μια κληρονομική ή έμφυτη ψυχολογική προδιάθεση που οδηγεί το άτομο να αντιληφθεί, ή να δώσει προσοχή σε αντικείμενα μιας ορισμένης κατηγορίας, με σκοπό να βιώσει μια συγκεκριμένη συναισθηματική διέγερση, όπως την αντιλαμβάνεται αυτός, με συνέπεια να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Ο James (Steers, 2004) περιέγραψε ένα αριθμό ενστίκτων, στα οποία συμπεριλαμβάνονται η περιέργεια, η κοινωνικότητα, ο φόβος, η ζήλια και η συμπάθεια.

Την δεκαετία του 1920, ωστόσο, ο μεγάλος αριθμός περιορισμών της παραπάνω θεωρίας οδήγησε στην αντικατάσταση της από μοντέλα που βασίζονταν στην καθοδήγηση (drive) ή ενδυνάμωση (reinforcement). Με επικεφαλής ψυχολόγους όπως ο Thorndike, Woodworth και Hull, εισήχθη η έννοια της μάθησης στις θεωρίες παρακίνησης.

Ο Allport (1954) αναφέρεται σε αυτό χαρακτηρίζοντας το ως τον ηδονισμό του παρελθόντος. Προηγούμενες πράξεις του ατόμου που οδήγησαν σε θετικά αποτελέσματα έχουν την τάση να επαναλαμβάνονται, ενώ αυτές που οδήγησαν σε αρνητικά αποτελέσματα να αποφεύγονται.

Μια από τις πρώτες μελέτες σχετικά με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο αποτελεί το έργο του Frederick Taylor (1911) και των συνεργατών του και η ανάπτυξη της θεωρίας της επιστημονικής διαχείρισης (Scientific Management). Προερχόμενος από τον χώρο της βιομηχανίας, ο Taylor και οι συνεργάτες του, εστίασαν την προσοχή του στις ανεπάρκειες της παραγωγικής διαδικασίας στα εργοστάσια, σε μια χρονική περίοδο αυξανόμενης βιομηχανικής ανάπτυξης. Ο Taylor και οι συνεργάτες του θεώρησαν και πρότειναν την επιστημονική διαχείριση ως ένα εργασιακό σύστημα με οικονομικό όφελος για τους εργαζόμενους αλλά και την επιχείρηση. Πρότειναν τη χρήση βελτιωμένων τεχνικών παραγωγής με σκοπό την αυξημένη παραγωγικότητα. Ωστόσο, η χρησιμοποίηση ολοένα και πιο εξελιγμένου εργατικού δυναμικού, σε συνδυασμό με τις προσπάθειες της εταιρείας να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα και το κέρδος χωρίς αντίστοιχη αύξηση των αμοιβών των εργαζομένων, τελικά οδήγησε στην δυσφήμιση της παραπάνω θεώρησης, και στην ανάπτυξη του συνδικαλισμού με σκοπό την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων κατά τη δεκαετία του 1930.

Εν τω μεταξύ, κατά την δεκαετία του 1930, οι κοινωνικοί επιστήμονες άρχισαν να εξετάζουν το ρόλο των κοινωνικών επιρροών στη συμπεριφορά του ατόμου (Steers, 2004). Αναγνωρίστηκε ο ρόλος της δυναμικής της ομάδας και η επίδραση των επιρροών τις οποίες δέχονταν, ως ισχυροί παράγοντες καθορισμού της απόδοσης των εργαζομένων.

Αξιοσημείωτες υπήρξαν οι ερευνητικές προσπάθειες των Elton Mayo (1933). Ο Mayo πίστευε ότι οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο για τα χρήματα, αλλά θα μπορούσαν επίσης να παρακινηθούν από την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών τους κατά την εκτέλεση της εργασίας του (παράγοντας που αγνοήθηκε από τον Taylor). Ο Mayo εισήγαγε και παρουσίασε το κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relation School of Thought), επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον του όχι τόσο στον απλό εργαζόμενο όσο στην εργασία των στελεχών, προτείνοντας την αντιμετώπιση των εργαζομένων ως άτομα που έχουν αξιόλογες απόψεις και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Την δεκαετία του 1950, πολλά νέα μοντέλα παρακίνησης των εργαζομένων εμφανίστηκαν, τα οποία ονομαστήκαν θεωρίες περιεχόμενου (Context Theories), δεδομένου ότι κύριος στόχος τους ήταν να εντοπιστούν οι παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση.

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954), η οποία υποθέτει ότι καθώς τα άτομα βελτιώνονται, εργάζονται στο να ικανοποιήσουν κάποιες ιεραρχημένες ανάγκες τους. Μια δεύτερη θεωρία αναγκών της ίδιας χρονικής περιόδου, αναπτύχθηκε αρχικά από τον Murray (1938), και ολοκληρώθηκε από τον



McClelland (1961, 1971).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960, μια νέα προσέγγιση στη μελέτη των κινήτρων εργασίας εμφανίστηκε, η οποία επικεντρώθηκε στην σκιαγράφηση των διεργασιών που εξηγούν την εργασιακή παρακίνηση. Οι Θεωρίες Διαδικασιών (Process Theories) έρχονται σε έντονη αντίθεση με τις προηγούμενες Θεωρίες Περιεχομένου.

Υπόβαθρο των συγκεκριμένων θεωριών αποτελούν μια σειρά από γνωστικές θεωρίες των κινήτρων που προσπαθούν να κατανοήσουν τον ανθρώπινο τρόπο σκέψης για τον καθορισμό συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.

Στην Αμερική κατά τον 19<sup>ο</sup> και τον 20<sup>ο</sup> αιώνα διατυπώθηκαν οι πιο δημοφιλείς θεωρίες παρακίνησης στον χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αναφερόμαστε σε μια εποχή ιδιαίτερης οικονομικής άνθισης που διήρκεσε πάνω από μισό αιώνα. Εύλογο είναι ότι οι θεωρίες αυτές εκφράζουν την κουλτούρα και τις αντιλήψεις των δημιουργών τους - διανοούμενοι κυρίως της μεσαίας κοινωνικής τάξης - όπως αυτές διαμορφώθηκαν στο συγκεκριμένο πολιτισμικό περιβάλλον. Η περίοδος αυτής της οικονομικής ανάπτυξης (1865-1928) κατέληξε στο κραχ της Wall Street το 1929 και ακολούθησε η Μεγάλη Ύφεση (1930-1940) και ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος (1940-1945). Τα χρόνια που ακολούθησαν (2<sup>ο</sup> μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα 1945-1964) στο δυτικό κόσμο χαρακτηρίζονται εκτός από οικονομική ανάκαμψη και από ένα πνεύμα γενικότερης ελευθερίας που οδήγησε στην υπερκατανάλωση και την κατασπατάληση του χρήματος τη δεκαετία του 1980. Σε γενικές γραμμές το χρονικό διάστημα κατά το οποίο αναπτύχθηκαν οι γνωστότερες θεωρίες παρακίνησης στην Αμερική μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια περίοδο οικονομικής ανάκαμψης και ανάπτυξης.

Η ραγδαία ανάπτυξη της οικονομίας σε συνδυασμό με τις αλλαγές στις κοινωνικοπολιτισμικές αξίες της εποχής οδήγησαν στην ανάπτυξη θεωριών που στο υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των εργασιακών αναγκών τοποθετούν το «επίτευγμα» (Achievement), έννοια Αγγλοσαξονική, που δυσχερώς αποδίδεται με νοηματική ακρίβεια σε άλλη γλώσσα. Επηρεασμένοι από το κλίμα μας γενικότερης ευφορίας, λόγω της οικονομικής κυρίως ευημερίας, οι δημιουργοί των θεωριών αυτών ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να καλύψουν τις υψηλότερες στην κλίμακα ανάγκες τους (κοινωνικές ανάγκες, αυτοεκτίμηση, αυτοπραγμάτωση) μέσα από την εργασία, θεωρώντας ότι οι εργαζόμενοι είχαν ικανοποιήσει τις φυσιολογικές / βασικές τους και τις ανάγκες της ασφάλειας.

## 2.2 Ορισμός της έννοιας

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται ως μετάφραση του αγγλοσαξονικού όρου "motivation" ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη "movere" που σημαίνει "κινώ". Η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου.

Ο Atkinson (1964) ορίζει την παρακίνηση ως «τη σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην

κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μια πράξη». Άλλοι ερευνητές την ορίζουν ως την εσωτερική δύναμη, η οποία καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά (Erven & Milligan, 2000). Ο Kreitner (1995) την θεωρεί ως μία εσωτερική διαδικασία η οποία προσδίδει στη συμπεριφορά ένα σκοπό, ενώ κατά τους Maehr και Braskamp (1986) είναι μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι διαθέτουν τους πόρους που κατέχουν, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια, όπως αυτοί επιθυμούν. Ο Pinder στο βιβλίο του *Work Motivation* (όπως συναντάται στον Δημητρίου, 1991) αναφέρει: «Υποκίνηση εργασίας είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που αναπτύσσονται τόσο εντός του ατόμου, όσο και εκτός αυτού, για να παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος τη διάρκεια αυτής». Στις ενεργητικές δυνάμεις που αναφέρονται στον ορισμό, περιλαμβάνονται ανάγκες, κίνητρα, ένστικτα, και εξωτερικοί παράγοντες χωρίς να δίνεται πρωταρχικός ρόλος σε κανέναν απ' αυτούς τους παράγοντες ή μεταβλητές.

Ο Δημητρίου (1991) ορίζει την παρακίνηση ή υποκίνηση ως την κατάσταση η οποία:

- ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά,
- κατευθύνει ή διοχετεύει την συγκεκριμένη συμπεριφορά και
- διατηρεί ή συντηρεί αυτή τη συμπεριφορά

Κατά τον Μπουραντά (1992) η παρακίνηση θα μπορούσε να ορισθεί ως «η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του».

Ο όρος υποκίνηση αναφέρεται στην ενέργεια, η οποία δημιουργεί και κατευθύνει την συμπεριφορά ατόμων και σχετίζεται με τις διάφορες επιλογές που κάνουν σχετικά με τη συμπεριφορά, η οποία οδηγεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο, διότι έχουν ορισμένες ανάγκες τις οποίες θέλουν να ικανοποιήσουν (Μαυροβουνιώτης 1996).

Η Ξηροτύρη-Κουφίδου (1997) ορίζει την παρακίνηση ως «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο». Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του. Η ίδια προσδιορίζει την παρακίνηση ως την συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο (Κουφίδου, 2001).

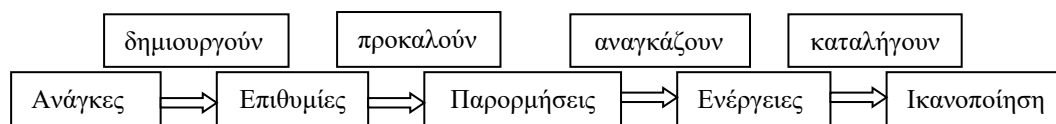
Οι Robbins & Judge (2007) ορίζουν την παρακίνηση ως «τη διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο». Η ένταση της προσπάθειας (Βακόλα- Νικολάου, 2012) σχετίζεται με το πόσο σκληρά ένα άτομο προσπαθεί. Βέβαια, η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης, ώστε να είναι η επιθυμητή και να διατηρηθεί όσο απαιτείται

για να επιτευχθούν οι εργασιακοί στόχοι.

Όσον αφορά την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον, αυτή μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρη (2002) ως το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου, ώστε να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Δηλαδή, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εκείνη η δύναμη που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ωθεί να συμπεριφερθούν έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός.

### 2.3 Διαδικασία Παρακίνησης

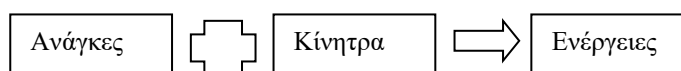
Ως κοινούς παρανομαστές του μεγάλου αριθμού των ορισμών της παρακίνησης εντοπίζουμε τις έννοιες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των κινήτρων, των στόχων, των αναγκών και της ικανοποίησης αυτών. Η διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφορά (και το πως τελικά παρακινείται ένας εργαζόμενος) δεν είναι απλό να εξηγηθεί, παρόλα αυτά η διαδικασία της μπορεί να αποτυπωθεί ως μια αλυσιδωτή αντίδραση - διαδικασία ως εξής (Παγκάκης, 1998):



**Σχήμα 2.1:** Διαδρομή Παρακίνησης

Πηγή: Παγκάκης (1998)

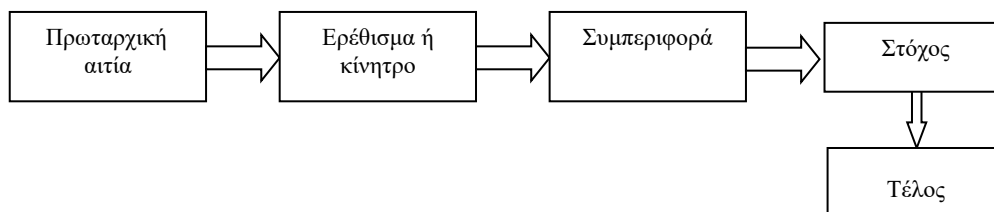
Επίσης το παρακάτω απλοϊκό σχήμα (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997) οριοθετεί ικανοποιητικά την διαδικασία της παρακίνησης αναλύοντας την στα βασικά της στοιχεία



**Σχήμα 2.2.:** Διαδικασία Παρακίνησης

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου (1997)

Παρ' όλα αυτά, οι παράγοντες αυτής της εξίσωσης πολύ συχνά μεταβάλλονται. Το πρόβλημα της ανθρώπινης συμπεριφοράς απλουστεύεται, υιοθετώντας την παραδοχή ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι το αποτέλεσμα της αντίδρασης σε εξωτερικά ερεθίσματα ή εσωτερικές παρορμήσεις (κίνητρα, ανάγκες, επιδιώξεις).

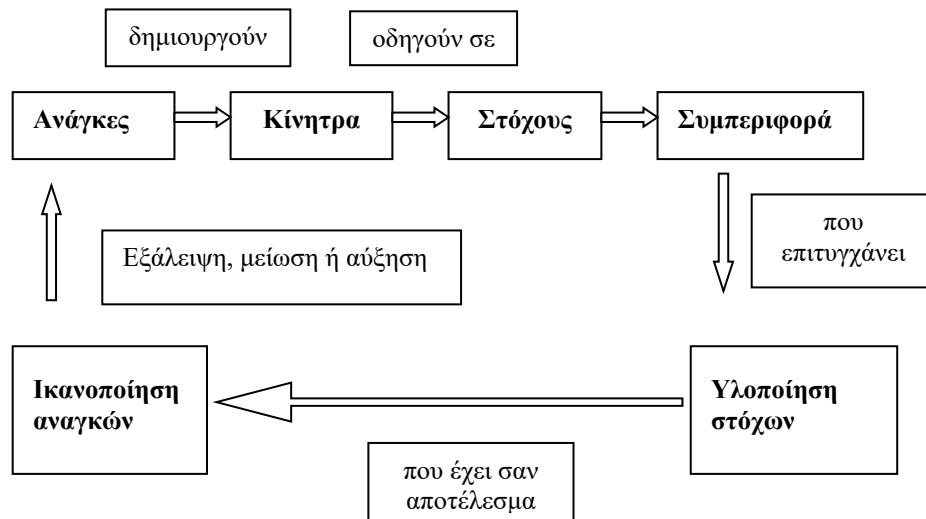


**Σχήμα 2.3:** Παρακίνηση

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου (1997)

Η ανταπόκριση λοιπόν του ανθρώπου στα (εξωτερικά ή εσωτερικά) «ερεθίσματα» συνίσταται στην «αντίδρασή» του, σ' αυτό που ονομάζουμε συμπεριφορά. Με την έννοια αυτή, η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται και κατευθύνεται πάντοτε προς ένα στόχο (σχήμα 2.3).

Ωστόσο, μιλώντας για συγκεκριμένες ενέργειες / συμπεριφορές των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο, οι οποίες στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων οργανωσιακών σκοπών, η κατάσταση γίνεται περίπλοκη.



**Σχήμα 2.4:** Διαδρομή Παρακίνησης (Μπουραντάς)

Πηγή: Μπουραντάς (1992)

Η ανταπόκριση του κάθε εργαζόμενου, ακόμα και σε ίδια ερεθίσματα του περιβάλλοντος, διαφέρει και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα βιώματα, τον χαρακτήρα του, την ψυχολογική του κατάσταση, το σύστημα αξιών και φυσικά τις ανάγκες του. Οι ανάγκες κάθε εργαζόμενου, πρέπει να αντιμετωπίζονται σε ατομικό επίπεδο, καθώς τα ψυχολογικά ερεθίσματα είναι ανόμοια και ποικίλλουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Η φυσική επιθυμία των ατόμων να καλύψουν μια έλλειψη, συνδέεται με την έννοια της ανάγκης.

Ο Λύτρας (1992) ορίζει την ανάγκη σαν μια έλλειψη ή σαν μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Η δυσαρμονία, που προκύπτει από αυτή τη σχέση, οδηγεί το άτομο σε ενέργειες, που αποσκοπούν στην ικανοποίησή των συγκεκριμένων αναγκών. Οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον.

Ο Μπουραντάς (1992) περιγράφει τη διαδικασία της παρακίνησης ως το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ αναγκών, κινήτρων και στόχων. Αιτία της παραπάνω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η

ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και πράξεων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου. Στο σχήμα 2.4 παρουσιάζεται σχηματικά η προαναφερθείσα διαδικασία της παρακίνησης.

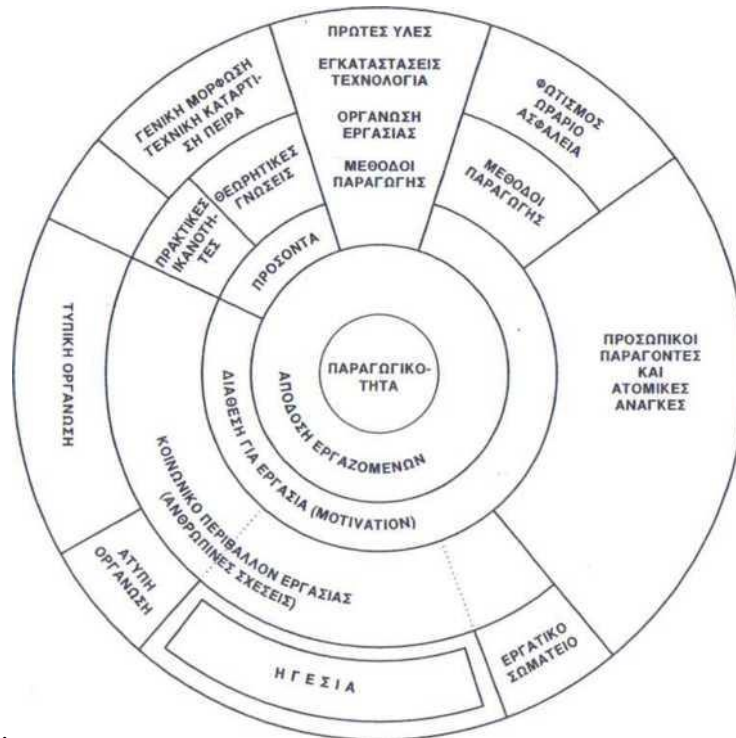
Βασικό στοιχείο της παρακίνησης είναι το κίνητρο, είναι ο λόγος ώθησης ενός ατόμου για να δράσει (Κωσταρίδου – Ευκλείδη 1999). Η δράση αυτή εξαρτάται από εσωτερικές αιτίες (ένστικτα), αλλά και από εξωτερικά ερεθίσματα (ανταμοιβές). Τα κίνητρα μπορεί να είναι είτε συνειδητά είτε ασυνειδητά, επομένως η αιτία μιας συγκεκριμένης ενέργειας δεν είναι πάντοτε προφανής.

Τα κίνητρα (Κωσταρίδου – Ευκλείδη 1999) διακρίνονται σε εγγενή (έμφυτα) ή επίκτητα (αποκτώνται μέσω της κοινωνικοποίησης), φυσιολογικά (λειτουργία οργανισμού), βιολογικά (επιβίωση, αναπαραγωγή) και ψυχολογικά (συναφή με την προσωπικότητα ή το κοινωνικό περιβάλλον).

Οι B. Berelson και G. Steiner (όπως συναντάται στον Μπουραντά, 1992) περιγράφουν το κίνητρο ως «μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους».

#### **2.4 Σπουδαιότητα - αναγκαιότητα παρακίνησης στους οργανισμούς**

Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους εξαρτάται από δύο παράγοντες. Ως απόδοση (Δημητρίου,1991) του εργαζομένου μπορούμε να ορίσουμε την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με την εργασία, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα μέσα με τα οποία καθίσταται δυνατή η επίτευξη αυτή. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, ενώ στη δεύτερη που είναι ίσως και η σπουδαιότερη (όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 2.5) περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει.



**Σχήμα 2.5:** Προσδιοριστικοί παράγοντες παραγωγικότητας

Πηγή: Μπουραντάς (1992)

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992), η αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων ώστε να επιτευχτεί η μέγιστη απόδοση πηγάζει από το ότι στο παρόν πολιτισμικό και εργασιακό μοντέλο η εργασία είναι ετεροπροσδιοριζόμενη και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολό της και άμεσα από τον εργαζόμενο. Στις περισσότερες περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, η εργασία δεν αποτελεί για τον εργαζόμενο μια άμεση επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα από μόνη της, ούτε καρπώνεται το ίδιο το άτομο το συνολικό αποτέλεσμα αυτής». Η προσφερθείσα αμοιβή δεν διασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί να προσφέρει, παρά μόνο το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Είναι κατά συνέπεια απαραίτητο, η επιχείρηση να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που διαθέτει σε αυτή.

## 2.5 Χαρτογραφώντας την έρευνα σχετικά με την παρακίνηση

Η συστηματική επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναδεικνύει τις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την παρακίνηση στον χώρο εργασίας. Μετά από προσεκτική μελέτη των ερευνητικών εργασιών σχετικά με την παρακίνηση και τις σχετικές θεωρίες καταλήξαμε στην παρακάτω κατηγοριοποίηση των θεωρητικών προσεγγίσεων στην βάση των ακολούθων κριτηρίων:

- Θεωρίες παρακίνησης Περιεχομένου/Διαδικασιών

- Κίνητρα εγγενή/εξωγενή
- Μελέτη παρακίνησης θεωρώντας το δυναμικό και πολλαπλό χαρακτήρα της οι οποίες αναλύονται εν συντομία στην συνέχεια.

### 2.5.1 Θεωρίες Περιεχομένου / Διαδικασιών παρακίνηση

Σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες οι οποίες μπορούν να διαιρεθούν σε δύο βασικές κατηγορίες.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας, οι οποίες αναπτύχθηκαν την δεκαετία του 1950, εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και ονομάστηκαν πρώιμες θεωρίες περιεχομένου (content theories) δεδομένου ότι κύριος στόχος τους ήταν να εντοπιστούν οι παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943), η θεωρία ERG του Alderfer (1969), η θεωρία επίκτητων αναγκών του McClelland (1953), η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1959). Οι προαναφερθείσες θεωρίες στηρίζονται στην παραδοχή ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν ένα παρόμοιο σύνολο ανθρωπίνων αναγκών και συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Οι παραπάνω θεωρίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως «στατικές θεωρίες» διότι επικεντρώνονται (incorporate) μόνο σε μια χρονική περίοδο και δεν εμπεριέχουν την δυνατότητα μεταβολής / προσαρμογής τους σε συνάρτηση με το χρόνο (time oriented) (Luthans, 1995).

Συγκεκριμένα ο Αμερικανός ψυχολόγος A.Maslow υπόθεσε ότι τα άτομα (γενικά) εργάζονται για να ικανοποιήσουν κάποιες ιεραρχημένες ανάγκες τους συμπεριλαμβανόμενων των φυσικών αναγκών, ασφαλείας, προστασίας, κοινωνικών, αναγκών αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Υποστήριξε ότι οι τρεις πρώτες ανάγκες αντιπροσωπεύουν ανάγκες που οι άνθρωποι πρέπει να ικανοποιήσουν για να μπορέσουν να εξελιχθούν σε μια υγιή προσωπικότητα, ενώ οι δύο τελευταίες αντιπροσωπεύουν ανάγκες που σχετίζονται με την ατομική επιτυχία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Alderfer αργότερα δίνοντας έμφαση στην παρακίνηση χώρο εργασίας προσάρμοσε το συγκεκριμένο μοντέλο, ώστε να περιλαμβάνει μόνο τρεις ανάγκες: ύπαρξης (Existence), συνάφειας (Relatedness) και ανάπτυξης (Growth), δέχτηκε την ύπαρξη ταυτόχρονη διαφορετικών αναγκών, πρόσθεσε την στροφή σε άλλες ανάγκες αν δεν δύναται να ικανοποιηθούν κάποιες από αυτές και υπέθεσε ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν συνεπάγεται αυτόματα και την μείωση της έντασης της.

Μια άλλη θεωρία αναγκών της ίδιας χρονικής περιόδου, αναπτύχθηκε αρχικά από τον Murray (1938), και ολοκληρώθηκε από τον McClelland (1953). Η συγκεκριμένη θεωρία αγνόησε την έννοια της ιεραρχίας των αναγκών και εστίασε στην κινητήρια δύναμη μιας σειράς από διακριτές και σαφώς προσδιορισμένες ανάγκες, όπως:

- επίτευγμα (ως η συμπεριφορά που προκαλεί τον ανταγωνισμό με στόχο την τελειότητα)

- κοινωνικές σχέσεις (affiliation) και
- δύναμη (ως η ανάγκη έλεγχου στο περιβάλλον του)

Ενώ οι παραπάνω ερευνητές (Maslow, McClelland, Alderfer) επικεντρώθηκαν στην ύπαρξη αναγκών οι οποίες διαμορφώνουν συμπεριφορές στον χώρο εργασίας, ο Herzberg (1966) προσπάθησε να κατανοήσει πώς οι δραστηριότητες κατά την εργασία και η ίδια η φύση εργασίας επηρεάζουν την παρακίνηση και την απόδοση του εργαζομένου. Στη θεωρία παρακίνησης (υγιεινής) ο Herzberg υποστήριξε ότι η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο επηρεάζεται σημαντικά από το βαθμό στον οποίο μια θέση εργασίας εγγενώς παρέχει ευκαιρίες για την αναγνώριση και ενίσχυση. Ο Herzberg είδε το περιβάλλον μιας θέσης εργασίας (το οποίο χαρακτήρισε αναφέρεται ως παράγοντες υγιεινής), να είναι διαχρονικά συνδεδεμένο (προσπαιτούμενο) με την ικανοποίηση των μελλοντικών κινήτρων παρακίνησης. Επίσης, ο Herzberg εισήγαγε την έννοια του σχεδιασμού εργασίας και συγκεκριμένα τον εμπλουτισμό εργασίας ως βασικό παράγοντα για την παρακίνηση των εργαζομένων. Την παραπάνω έννοια του σχεδιασμού εργασίας ανέπτυξαν σε μεταγενέστερες εργασίες τους οι Hackman και Oldham (1976).

Μια άλλη θεωρία αυτής της περιόδου, λίγο διαφορετική από τις προηγούμενες είναι η θεωρία X και Y του McGregor (1960), ο οποίος παρουσίασε δυο διακριτές αντίληψης των ανθρώπων: τις X (αρνητική) και Y (θετική). Σύμφωνα με την X ο εργαζόμενος έχει μια εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, αποφεύγει τις ευθύνες και δεν έχει φιλοδοξίες. Αντιθέτως ο Ψ εργαζόμενος αναζητεί την εργασία, επιζητά ευθύνες, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και είναι φιλόδοξος. Σύμφωνα με τον McGregor, παράγοντες παρακίνησης για το πρώτο τύπο (X) θεωρούνται οι κατώτερες ιεραρχικά ανάγκες (φυσιολογικές) ενώ για τον (Y) οι ανώτερες (αυτοπραγμάτωσης).

Ανακεφαλαιώνοντας, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των θεωριών αυτής της περιόδου θεωρούσε (αμετάβλητες) ανθρώπινες ανάγκες οι οποίες διαμόρφωναν τις συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών αποτελούσε παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960, μια νέα προσέγγιση στη μελέτη των κινήτρων εργασίας εμφανίστηκε, η οποία επικεντρώθηκε στην αποκρυπτογράφηση των διεργασιών που εξηγούσαν την εργασιακή παρακίνηση και ονομάστηκαν Θεωρίες Διαδικασιών (Process Theories) ή Σύγχρονες Θεωρίες Παρακινήσεις.

Οι προαναφερθείσες θεωρίες αντιμετωπίζουν την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο προσδίδοντας μια δυναμική προοπτική και αναζητούν αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και γεγονότα που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Υπόβαθρο των συγκεκριμένων θεωριών αποτελούν μια σειρά από γνωστικές θεωρίες των κινήτρων που προσπαθούν να κατανοήσουν τον ανθρώπινο τρόπο σκέψης για τον καθορισμό συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Οι θεωρίες διαδικασιών επικεντρώνονται γύρω από την



ορθολογική γνωστική (cognitive) διαδικασία και στηρίζονται στην παραδοχή ότι ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι μπορεί να έχουν παρόμοιες ανάγκες, η σημασία και η τοποθέτηση αυτών των αναγκών είναι διαφορετική για τον καθένα.

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι θεωρίες της Ισότητας / Δικαιοσύνης (Adams, 1965), των Προσδοκιών (Vroom, 1964), της ενίσχυσης (Skinner 1935), της αυτο-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1997), της στοχοθέτησης (Locke, 1968), της αυτοδιάθεσης (Deci-Ryan, 1985).

Ο Adams (1963), εισήγαγε τη θεωρία της ισότητας θεωρώντας ότι η συμπεριφορά ατόμου προσδιορίζεται από τη σύγκριση των εισροών και εκροών του από την εργασία του σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του, προσπαθώντας να εξηγήσει πώς οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται τόσο γνωστικά, όσο και συμπεριφορικά όταν αντιλαμβάνονται την αδικία στον χώρο εργασίας. Η πιο γνωστή από τις θεωρίες Διαδικασιών είναι η θεωρία των προσδοκιών. Η συγκεκριμένη θεωρία προέρχεται από το πρώιμο έργο του Lewin (1938), ο οποίος θεώρησε την συμπεριφορά ως σκόπιμη, προσανατολισμένη στον στόχο, και βασιζόμενη σε συνειδητές επιλογές. Ο Vroom (1964) παρουσίασε την πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας του προσδόκιμου στον χώρο εργασίας θεωρώντας ότι η ένταση της παρακίνησης εξαρτάται από την δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για το δεδομένο αποτέλεσμα αλλά και την ελκυστικότητα αυτού. Οι Porter και Lawler (1968) βελτίωσαν την εργασία του Vroom, συμπεριλαμβάνοντας ατομικές διαφορές και τη σαφήνεια του ρόλου συνδέοντας την προσπάθεια για την εργασία με την επαγγελματική απόδοση. Οι Porter και Lawler επίσης υποστήριξαν ότι αυτή η σχέση μεταξύ επιδόσεων και ικανοποίησης, καθορίζεται από την έκταση και την ποιότητα των ανταμοιβών τις οποίες οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ως αντάλλαγμα.

Εκτός από τη θεωρία του προσδοκιών, μια σειρά από άλλες σημαντικές γνωστικές θεωρίες για την παρακίνηση στο χώρο εργασίας αναπτύχθηκαν την δεκαετία του 1960, κάθε μία από αυτές έχοντας τη δική της οπτική.

Η θεωρία στοχοθέτησης (goal-setting theory) εμφανίστηκε επίσης στα τέλη της δεκαετίας του 1960, καθώς οι ερευνητές άρχισαν να ανακαλύπτουν ότι όταν το άτομο εργάζεται προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου παρακινείται αποτελεσματικά. Η έρευνα έδειξε (Locke, 1968) ότι η εξειδίκευση του στόχου, η δυσκολία του στόχου και η δέσμευση του εργαζομένου στο στόχο βελτιώνει την απόδοση του εργαζόμενου. Με βάση μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών οι Locke και Latham (1990) λίγα χρόνια αργότερα παρουσίασαν μια βελτιωμένη έκδοση της θεωρίας καθορισμού στόχων.

Ο Bandura το 1997 παρουσίασε την θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας υποθέτοντας ότι η αυτοπεποίθηση βρίσκεται στο επίκεντρο των κινήτρων ενός ατόμου, όταν ενεργεί. Οι Stajkovic και ο Luthans (1998, 2003) παράθεσαν σημαντικό υλικό για στήριξη του ρόλου της αυτο-αποτελεσματικότητας στον καθορισμό της απόδοσης στον χώρο εργασίας, ιδίως σε

περίπτωση πολύπλοκων εργασιών. Ο Luthans (2001), βασιζόμενος στην έρευνα και το υλικό των τελευταίων πρότεινε τη διεύρυνση της έννοιας αυτής στον εργασιακό χώρο παρουσιάζοντας την *Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά*.

Ανακεφαλαιώνοντας, παρατηρούμε ότι και οι δυο κατηγορίες θεωριών παρακίνησης (πρώιμες και σύγχρονες) αναγνωρίζουν ότι εργαζόμενοι έχουν παρόμοιες ανάγκες. Η ειδοποιός διάφορα τους είναι ότι οι μεν θεωρίες περιεχόμενου υποθέτουν τα άτομα συμπεριφέρονται με παρόμοιο τρόπο (στατική θεώρηση) ώστε να τις ικανοποιήσουν, ενώ οι θεωρίες διαδικασιών υποθέτουν ότι παρόλο που οι ανάγκες των ατόμων είναι παρόμοιες η σημασία και η τοποθέτηση αυτών είναι διαφορετική για τον καθένα (δυναμική θεώρηση) και αρκετά υποκειμενική και οδηγεί σε διαφορετικές συμπεριφορές.

### 2.5.2 Εγγενή / Εξωγενή κίνητρα

Ένα μεγάλο τμήμα της βιβλιογραφίας για την εργασιακή παρακίνηση έχει αναπτυχθεί γύρω από τη διάκριση μεταξύ εξωτερικής (extrinsic) και εσωτερικής (intrinsic) παρακίνησης. Η εξωτερική αφορά τη διαμόρφωση και διατήρηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, συνδέοντας την με κάποιο συγκεκριμένο (και επιθυμητό από τον εργαζόμενο) όφελος (Ryan & Deci, 2000). Η εσωτερική παρακίνηση, από την άλλη, προκύπτει από εσωτερικές, ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου και την ικανοποίησή τους μέσω της εργασίας (Ryan & Deci, 2000). Οι συμπεριφορές με εγγενή / εσωτερικά κίνητρα παρατηρούνται, όταν δεν υπάρχει άλλη εμφανής ανταμοιβή εκτός από την ίδια τη δραστηριότητα (Deci, 1975).

Οι Malone και Leper (1987) περιέγραψαν τα εγγενή κίνητρα ως «τι οι άνθρωποι θα έκαναν χωρίς εξωτερική παρότρυνση». Παραδείγματα εγγενών κινήτρων είναι η πείνα, η αίσθηση του καθήκοντος, ο αλτρουισμός και η επιθυμία να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν. Οι εξωγενώς παρακινούμενες συμπεριφορές είναι εκείνες στις οποίες ο μηχανισμός ελέγχου είναι εύκολα αντιληπτός (Deci, 1975). Παραδείγματα εξωγενών κινήτρων είναι τα χρήματα, οι κανόνες και οι νόμοι, και το φυσικό περιβάλλον.

Από τις διαφορετικές θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν, η διάκριση εξωτερικής - εσωτερικής παρακίνησης σχετίζεται πιο στενά με τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two-Factor Theory) την οποία παρουσίασε ο Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Herzberg, 1987) βάση της οποίας ήταν πως υπάρχουν δυο βασικές κατηγορίες παραγόντων παρακίνησης:

α) οι παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή εξωτερικοί παράγοντες (extrinsic factors), που δεν παρακινούν από μόνοι τους για καταβολή προσπάθειας, αλλά που η απουσία τους δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα και, κατ' επέκταση, μειωμένη απόδοση, και

β) οι παράγοντες παρακίνησης (motivation factors) ή εσωτερικοί παράγοντες (intrinsic factors), που δημιουργούν εσωτερική επιθυμία και κινητοποίηση του ατόμου προκειμένου να καταβάλει προσπάθεια και να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (ενώ η απουσία

τους δεν δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα).

Στους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης εντάσσονται οι αμοιβές, τα πρόσθετα κίνητρα (συνδεδεμένα με την απόδοση και την παραγωγικότητα), οι ευκαιρίες για ιεραρχική εξέλιξη, οι σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, η εργασιακή ασφάλεια και οι γενικότερες εργασιακές συνθήκες. Στους εσωτερικούς παράγοντες, αντίστοιχα, εντάσσονται η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, η δημιουργικότητα της εκάστοτε εργασίας, η δυνατότητα ανάπτυξης και βελτίωσης, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η αναγνώριση της προσπάθειας (έστω και άτυπα) και η αποδοχή και εκτίμηση από τους άλλους.

Οι εργασίες των Lapper, Greene Nisbett (1973) και Deci (1971), διερεύνησαν πώς οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν τους εσωτερικούς, και αντιστρόφως. Συγκεκριμένα, στις έρευνες αυτές εντοπίστηκε η πιθανή αρνητική επίδραση της εξωτερικής στην εσωτερική παρακίνηση, άποψη που έγινε γνωστή ως το φαινόμενο της «εκτόπισης» (crowd-out effect). Ο Schwartz (1982) υποστήριξε ότι τα εξωτερικά κίνητρα λειτουργούν ως περιορισμός στην εσωτερική παρακίνηση, αφού η προσπάθεια καταβάλλεται μόνο μέχρι το επίπεδο εκείνο που συνδέεται με την ενεργοποίηση του κινήτρου και την υλοποίηση του αναμενόμενου οφέλους. Αντίστοιχα, ο Amabile (1996) έδειξε πως τα εξωτερικά κίνητρα σχετίζονται αρνητικά με εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, όπως η ανάγκη για δημιουργικότητα και για ανάληψη πρωτοβουλιών. Συνεχίζοντας τη σχετική επιχειρηματολογία, ο Kohn (1993) υποστήριξε πως όταν μια συμπεριφορά ταυτιστεί με την αποκόμιση συγκεκριμένου οφέλους, τότε είναι δύσκολο να διατηρηθεί όταν η παροχή αυτού εκλείψει. Αναλύοντας στοιχεία από 128 δημοσιευμένες εργασίες, οι Deci, Koestner και Ryan (1999) κατέληξαν σε αντίστοιχα συμπεράσματα.

Από την άλλη, μια σειρά ερευνών έδειξε πως δεν είναι αδιαμφισβήτητες οι ενδείξεις για την ύπαρξη αρνητικών επιδράσεων της εξωτερικής στην εσωτερική παρακίνηση (Lepper, Henderlong & Gingras, 1999). Κάποιοι συγγραφείς, μάλιστα, υποστήριξαν πως τα εξωτερικά κίνητρα, υπό προϋποθέσεις, εμφανίζονται να επιδρούν θετικά στην εσωτερική παρακίνηση (Eisenberg, Pierce & Cameron 1999, Gagne & Deci 2005). Βέβαια, οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης τείνουν να συνυπάρχουν έστω και σε διαφορετικές αναλογίες στα περισσότερα οργανωσιακά περιβάλλοντα (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009; Fang & Gerhart, 2012). Η σχετική έρευνα έδειξε πως μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ μεθόδων και τεχνικών προσέγγισης έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από πλευράς παρακίνησης (Barnes et al. 2011, Cerasoli, Nicklin & Ford 2014, Gerhart & Fang 2015, Zhang et al. 2016).

Οι Nujjio και Meyer (2012) ταξινομούν στην πρώτη κατηγορία ως Εγγενείς (Intrinsic) τους παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι είναι προϊόν της ίδιας της εργασίας και της φύσης του επαγγέλματος. Σε αυτήν την κατηγορία σημαντικό ρολό παίζει ο τρόπος οργάνωσης της

εργασίας και τα ίδια τα χαρακτηριστικά της. Οι παραπάνω παράγοντες ανήκουν στους μη χρηματικούς παράγοντες (non monetary) με μικρό κόστος για την εταιρεία. Στους παράγοντες αυτούς συμπεριλαμβάνονται:

- Ενδιαφέρουσα εργασία - Εργασία με νόημα
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας
- Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες
- Εργασία την οποία μπορεί να εκπληρώσει από την αρχή έως το τέλος
- Εγγενή χαρακτηριστικά / φύση εργασίας
- Αυτονομία
- Σπουδαιότητα της εργασίας / αντίκτυπο στο κοινωνικό σύνολο

### **2.5.3 Μελέτη διερεύνησης παραγόντων παρακίνησης μέσα σε ένα δυναμικό κοινωνικο-εργασιακό περιβάλλον.**

Η εργασιακή παρακίνηση είναι ένα από τα πλέον συζητημένα αντικείμενα στις οργανωσιακές σπουδές, αλλά και γενικότερα στις κοινωνικές επιστήμες. Ως αντικείμενο σε άμεση συνάρτηση με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με εσωτερικές ψυχολογικές και γνωστικές διαδικασίες, η παρακίνηση επηρεάζεται άμεσα από το συγκεκριμένο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το κάθε άτομο (κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον-εργασιακό περιβάλλον). Παρά την πληθώρα σχετικών θεωριών και απόψεων που έχουν αναπτυχθεί, την πληθώρα ερευνών που έχουν διεξαχθεί, καμία προσέγγιση για τη μελέτη της εργασιακής παρακίνησης δεν έχει κατορθώσει μέχρι σήμερα να προσφέρει μια ικανοποιητική ολιστική ερμηνεία του φαινομένου (Latham, 2011), ώστε να αναδειχθεί μια ενοποιημένη θεωρία (grand theory).

Όπως επισημάνθηκε από τους Denhardt, Denhardt και Aristigueta (2015), ούτε η παρακίνηση ως μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς ούτε οι εσωτερικοί μηχανισμοί που την προκαλούν μπορούν να καταγραφούν και να μελετηθούν, παρά μόνο οι αναπροσαρμογές της συμπεριφοράς σε διαφορετικούς εξωτερικούς - παρατηρήσιμους παράγοντες (π.χ. υλικές και άυλες ανταμοιβές).

Οι Hitka και Balazova (2015) επισημαίνουν κατά την έρευνα τους ότι οι παράγοντες παρακίνησης μεταβάλλονται συναρτήσει:

- Των ανθρώπινων αναγκών
- των κοινωνικών συνθηκών και του τρόπου ζωής και
- του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, της εταιρείας (Μίκρο-Μάκρο περιβάλλον)

Ο D. Elizur (1994), όπως αναφέρεται στο Rânisoaara (2012), πραγματοποίησε μια διαπολιτισμική έρευνα σε μεγάλο αριθμό χωρών, προσπαθώντας να ιεραρχήσει τους

παράγοντες παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τη μεγάλη διαφοροποίηση ανάλογα με τη χώρα διεξαγωγής της έρευνας.

Στο ίδιο πλαίσιο κινούνται οι μακροχρόνιες μελέτες και έρευνες του Konach (1995) σχετικά με την εύρεση των δέκα σημαντικότερων παραγόντων παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Η έρευνα του σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης που διήρκησε πάνω από 20 χρόνια και διεξήχθη σε 25 οργανισμούς με συμμετέχοντες εργαζομένους αλλά και επιβλέποντες, συμπέρανε ότι οι παράγοντες παρακίνησης μεταβάλλονται συναρτήσει των:

- οικονομικής κατάστασης
- βιοτικού επιπέδου
- φύλου των εργαζομένων
- θέση στην επιχείρηση και εισόδημα
- ηλικίας

Ο Konach συγκρίνοντας τα παραπάνω αποτελέσματα, με ευρήματα ερευνών από το 1946 και το 1980, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι: στα μέσα του αιώνα για τους εργαζόμενους, ο σημαντικότερος παράγοντα παρακίνησης ήταν η πλήρης εκτίμηση από την εταιρεία του έργου που παρείχε ο εργαζόμενος. Η ενδιαφέρουσα εργασία τοποθετήθηκε στην έκτη θέση, ενώ η βοήθεια/ κατανόηση από τη διοίκηση σε προσωπικά προβλήματα ήταν στην τρίτη θέση - πολύ υψηλότερη από ό,τι σε μεταγενέστερες μελέτες. Οι διαφορές αυτές θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν ως απόρροια τόσο της οικονομικής ανάπτυξης όσο και των αλλαγών στο βιοτικό επίπεδο.

Η έρευνα του Houston (2000) που διεξήχθη στις ΗΠΑ χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 100 εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και 1.356 εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα εμφάνισε διαφορές στους παράγοντες παρακίνησης στους δυο αυτούς τομείς.

Οι Kinneer and Sutherland (2000) επικεντρώθηκαν σε εργαζόμενους υψηλού επιπέδου (knowledge workers) και στους παράγοντες που υποκινούν την συγκεκριμένη κατηγορία (οικονομική ανταμοιβή και η αναγνώριση), ενώ οι Hossain και Hossain (2012) μελέτησαν τους παράγοντες παρακίνησης με τη βοήθεια εργαζομένων γνωστής πολυεθνικής αλυσίδας γρήγορου φαγητού στο Λονδίνο, προσθέτοντας νέους παράγοντες, όπως η θετική αντιμετώπιση των λαθών κατά την εργασία.

Κατά την περίοδο 2010-2015, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης οι μελέτες επικεντρώνονται στις αλλαγές των παραγόντων παρακίνησης.

Ο Jelacic το 2011 διεξήγαγε έρευνα σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων σε εταιρείες επεξεργασίας ξύλου και παραγωγής επίπλων στην Κροατία. Η έρευνα διεξήχθη, κατά την περίοδο βαθιάς κρίσης στην κροατική βιομηχανία, το έτος 2010. Ως πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι ο μισθός και ακολουθεί η ασφάλεια στον χώρο εργασίας.

Οι Hitka και Balazona (2015) συνέκριναν τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στον τομέα της παροχής υπηρεσιών (Ξενοδοχειακοί υπάλληλοι) σε δύο γειτονικές χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, τη Σλοβακία και την Αυστρία, ενώ Οι Hitka et al. (2015) παρουσίασαν έρευνα τους με σκοπό να προσδιορίσουν τις αλλαγές στην παρακίνηση των εργαζομένων στο εσωτερικό της εταιρείας μεταξύ 2011 και 2013. Η έρευνα διεξήχθη σε μια Σλοβακική εταιρεία επεξεργασίας ξύλου και κατασκευής επίπλων.

Κατά την περίοδο 2012-2015 στην παγκόσμια βιβλιογραφία συναντάμε έρευνες σχετικές με τους παράγοντες παρακίνησης από αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας αλλά και της Αφρικής (Nujjio και Meyer, 2012- Muslim, Dean, Cohen, 2015).

Όσον αφορά τώρα τον Ελλαδικό χώρο συναντάμε έρευνες, οι οποίες επιβεβαιώνουν την πολυπλοκότητα της παρακίνησης στην εργασία (Δημητριάδης, 2008 - Μανωλόπουλος, 2008 - Ακριβός & Κούτρας 2009 - Grammatikopoulos et al. 2013, Στεφανίδης 2012 - Chatzopoulou et al. 2015).

Από τις παραπάνω έρευνες προκύπτει η δυναμικότητα των παραγόντων παρακίνησης, ανάλογα με τις ανθρώπινες ανάγκες και συγκεκριμένα:

- των κοινωνικών συνθηκών και του τρόπου ζωής
- του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας (Hitka και Balazona (2015)
- της χώρας διεξαγωγής της έρευνας (D. Elizur - 1994 - Nujjio και Meyer, 2012 - Muslim, Dean, Cohen, 2015)
- της οικονομικής κατάστασης και της κοινωνικής θέσης των εργαζομένων
- του βιοτικού επιπέδου
- του φύλου
- της θέσης στην επιχείρηση και του εισοδήματος
- της ηλικίας (Kovach, 1995)
- των χαρακτηριστικών του προς μελέτη πληθυσμού (Kinnear and Sutherland - 2000, Hossain και Hossain – 2012, Hitka και Balazona 2015)
- του Οικονομικού περιβάλλοντος / οικονομικής κρίσης (Jelacic 2011, Hitka et al 2015)

Όλες οι παραπάνω έρευνες παρουσιάζονται αναλυτικά στο κεφάλαιο 4, παράγραφο 4.2.

## 2.6 Συμπεράσματα

Η παραπάνω σύντομη αναφορά στο υπάρχον ερευνητικό πλαίσιο χρησιμοποιώντας ως οδηγό τις τρεις εντοπισθείσες μελετητικές προσεγγίσεις αφενός οριοθετεί την υπάρχουσα έρευνα σχετικά με την παρακίνηση αφετέρου διαμορφώνει την μεθοδολογία της παρούσας διατριβής.

Η μελέτη των υπαρχουσών θεωριών παρακίνησης (περιεχομένου και διαδικασιών) οδήγησε στο συμπέρασμα ότι και οι δυο κατηγορίες θεωριών παρακίνησης (πρώιμες και σύγχρονες) αναγνωρίζουν ότι εργαζόμενοι έχουν παρόμοιες ανάγκες. Η ειδοποιός διάφορα τους είναι ότι οι μεν θεωρίες περιεχομένου υποθέτουν ότι τα άτομα συμπεριφέρονται με παρόμοιο τρόπο (στατική θεώρηση) ώστε να τις ικανοποιήσουν, ενώ οι θεωρίες διαδικασιών υποθέτουν ότι παρόλο που οι ανάγκες των ατόμων είναι παρόμοιες η σημασία και η τοποθέτηση αυτών είναι διαφορετική για τον καθένα (δυναμική θεώρηση) και αρκετά υποκειμενική και οδηγεί σε διαφορετικές συμπεριφορές.

Για την παρούσα έρευνα υιοθετείται η δυναμική θεώρηση στην οποία η σημασία και η τοποθέτηση των αναγκών είναι διαφορετική για τον καθένα και αρκετά υποκειμενική. Για να εισάγω στην έρευνα μου την διαφορετικότητα των αναγκών κάθε εργαζομένου εισάγω ως ανεξάρτητες μεταβλητές τους παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται στην τρίτη μελετητική προσέγγιση (μελέτη διερεύνησης παραγόντων παρακίνησης σε ένα δυναμικό περιβάλλον).

Η διάκριση τους σε εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες (δεύτερη μελετητική προσέγγιση) εισάγει ως παράγοντα παρακίνησης την φύση του επαγγέλματος, αλλά και τη Διοίκηση της εταιρείας και οδηγεί στην απάντηση του δευτέρου ερευνητικού ερωτήματος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής υπάρχει εκτενής παρουσίαση της βιβλιογραφίας σχετικά με την παρακίνηση (αναλυτική παρουσίαση των θεωριών παρακίνησης, εμπειρικών ερευνών σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης και η επιλογή των αυτών προς διερεύνηση).

## Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία

### 3.1. Μεθοδολογία – Ποσοτική, Ποιοτική έρευνα

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια παρουσίαση του όρου μεθοδολογία γενικά, ενώ εστιάζουμε στον ερευνητικό σχεδιασμό της παρούσας διατριβής. Διερευνάται η έννοια του όρου μεθοδολογία, παρουσιάζονται τα κυριότερα είδη έρευνας και τα χαρακτηριστικά τους και ακολουθεί η παρουσίαση της παρούσας έρευνας.

Με τον όρο μεθοδολογία εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν μελετητή, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Σε αυτήν την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιούνται τεχνικές και διαδικασίες, οι οποίες συνδυάζονται για τη διεύρυνση του προβλήματος (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Η συλλογή των στοιχείων μιας έρευνας (έρευνα πεδίου) πραγματοποιείται με την ποιοτική, ή την ποσοτική μέθοδο ή με συνδυασμό των δύο (Σιώμκος & Μαύρος, 2008). Ως ποιοτική έρευνα εννοούμε το σύνολο των ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων με σκοπό να περιγράψουν, να αναλύσουν και να εξηγήσουν ένα φαινόμενο (Ζαφειρόπουλος, 2005). Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να συλλέξει πληροφορίες που δεν είναι εφικτό να μετρήσει άμεσα ο ερευνητής, όπως σκέψεις, συμπεριφορές, ιδέες, αντιλήψεις (Σιώμκος & Μαύρος 2008). Η ποιοτική μέθοδος, ενδείκνυται προκειμένου να έχει ο ερευνητής μια εις βάθος κατανόηση του προβλήματος (Cassell και Symon, 1995), καταγράφοντας απαντήσεις σε ερωτήματα, οι οποίες κατόπιν συγκεντρώνονται, ομαδοποιούνται με τη μορφή εκφράσεων (McNeill, 1985) και αναλύονται.

Σύμφωνα με τους Gordon και Langmaid (1988), πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι το ότι είναι ανοικτή, δυναμική και ευέλικτη. Εστιάζει στη βαθιά κατανόηση και δημιουργεί μια ευρύτερη και βαθύτερη βάση δεδομένων της ανθρώπινης συμπεριφοράς, εστιάζοντας στην κατανόηση των γεγονότων.

Η ποσοτική μέθοδος, από την άλλη, επιτρέπει τη μέτρηση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών με στατιστικό τρόπο. Στην ποσοτική έρευνα, ο πληθυσμός των συμμετεχόντων και ο τύπος των ερωτημάτων διαφέρουν σε σχέση με την ποιοτική έρευνα. Η εγκυρότητα της ποσοτικής έρευνας, στηρίζεται στο καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο και το μεγάλο και τυχαίο δείγμα. Όλα τα στοιχεία που συγκεντρώνονται καταγράφονται αριθμητικά και ακολουθεί στατιστική ανάλυση.

Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται σε ποσοτικά ερωτήματα και αριθμητικές απαντήσεις. Το υπό μελέτη υλικό εκφράζεται και αναλύεται βάσει αριθμών. Σύμφωνα με τον Gordon και Langmaid (1988), η ποσοτική έρευνα διατηρεί το πλεονέκτημα των στατιστικών και αριθμητικών μετρήσεων, αλλά διαθέτει και το πλεονέκτημα της δειγματοληψίας υποομάδων



και δημιουργίας συγκρίσεων. Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα προσφέρει τη δυνατότητα επανάληψης της έρευνας στο μέλλον και σύγκρισης των αποτελεσμάτων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές ή μεταξύ διαφορετικών πληθυσμών.

Σύμφωνα με Bickman και Rog (1997), ένας ερευνητής πρέπει να βρει τα εργαλεία εκείνα που ταιριάζουν καλύτερα στα ερωτήματα, τις πηγές και το πλαίσιο της έρευνας του. Ως εκ τούτου, ορισμένες φορές ο συνδυασμός των μεθόδων είναι απαραίτητος για την έρευνα σε βάθος και την αποκόμιση των σωστών αποτελεσμάτων κατά τους Cassell και Symon (1995). Τέλος, οι Gordon και Langmaid (1988) επισημαίνουν ότι τα αποτελέσματα ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών μπορούν να επιτρέψουν διάφορες ερμηνείες ανάλογα των παραδοχών που γίνονται και της οπτικής μέσω της οποίας αναγιγνώσκονται.

### 3.2. Παρουσίαση έρευνας

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο πρώτο μέρος της ερευνητικής αυτής εργασίας, το αντικείμενο που εξετάζουμε και μας κέντρισε το επιστημονικό ενδιαφέρον είναι η παρακίνηση των εργαζομένων και συγκεκριμένα οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στην παρούσα περίοδο στην Ελλάδα.

Θεωρώντας:

- τις οικονομικές και εργασιακές συνθήκες της Ελληνικής κοινωνίας κατά το χρονικό διάστημα της εμφάνισης και ανάπτυξης της οικονομικής κρίσης (έτσι όπως περιγράφονται στο έκτο κεφαλαίο)
- τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προς έρευνα πληθυσμού (έτσι όπως αναλύονται στην παράγραφο 3.3.1) αλλά και
- τα ιδιαίτερα εργασιακά χαρακτηριστικά των περιπτώσεων προς μελέτη (με την μορφή θεματικών ενοτήτων, όπως περιγράφονται στην παράγραφο 3.5)

μέσα από τη συγκεκριμένη διατριβή, θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε τους παράγοντες παρακίνησης και να ελέγξουμε την ορθότητα ή όχι των τριών ερευνητικών ερωτημάτων όπως ετεθησαν στο πρώτο κεφαλαίο.

Η τοποθέτηση της παρούσας έρευνας στο υπάρχον ερευνητικό πλαίσιο (κεφάλαιο 2) και η μελέτη των θεωρητικών προσεγγίσεων μας οδήγησε στην υιοθέτηση της δυναμικής θεώρησης της παρακίνησης στην οποία η σημασία και η τοποθέτηση των αναγκών του εργαζομένου είναι διαφορετική για τον καθένα και αρκετά υποκειμενική. Για να εισάγουμε στην έρευνα μας την διαφορετικότητα των αναγκών κάθε εργαζομένου εισάγουμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές (και μετέπειτα θεματικές ενότητες) τα ιδιαίτερα εργασιακά χαρακτηριστικά των περιπτώσεων προς μελέτη (όπως περιγράφονται στην παράγραφο 3.5).

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα πεδίου είναι η ποιοτική, όπως λεπτομερώς περιγράφεται παρακάτω. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε επειδή συμφωνεί

με τον στόχο της παρούσας έρευνας, ο οποίος είναι η σε βάθος κατανόηση, εξερεύνηση και ερμηνεία των προσωπικών αντιλήψεων, πεποιθήσεων και εμπειριών των συμμετεχόντων σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Το επόμενο βήμα αφορά στον καθορισμό των περιπτώσεων μελέτης, που συνήθως είναι διψήφιο ή και μονοψήφιο σε αριθμό και συλλέγεται με τη σκόπιμη δειγματοληπτική τεχνική. Το τρίτο βήμα είναι η παρουσίαση των μεθόδων συλλογής των δεδομένων, που συνήθως είναι μη δομημένες ή ημιδομημένες ερευνητικές συνεντεύξεις ή ερευνητικές παρατηρήσεις. Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση/παρουσίαση των δεδομένων. Το υλικό από τις συνεντεύξεις καταγράφεται και μελετάται μέσα από επαναληπτικές αναγνώσεις. Αυτούσια αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις, που σχετίζονται με την ανάλυση και τον προσδιορισμό παραγόντων παρακίνησης παρουσιάζονται. Ακολουθεί η κωδικοποίηση του κειμένου, η σύμπτυξη/ομαδοποίηση των παρατηρήσεων σε θεματικές ενότητες, η σύνδεση των θεματικών εννοιών και η δημιουργία του τελικού αποτελέσματος. Το τελευταίο βήμα είναι η παρουσίαση της ποιοτικής έρευνας, η οποία περιλαμβάνει τον σχολιασμό του ερευνητή, τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Μετά την περιγραφή των υποθέσεων εργασίας και τη διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων την ανάπτυξη της μεθοδολογίας στο κεφάλαιο αυτό ακολουθεί η παρουσίαση του πληθυσμού και του δείγματος της μελέτης, καθώς και της μεθόδου συλλογής των δεδομένων.

Στα επόμενα κεφάλαια (μέρος δεύτερο) παρουσιάζεται η βιβλιογραφική μας έρευνα (παρακίνηση – κρίση – κοινωνικοοικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα) και ακολουθεί (κεφάλαιο 7) η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Παρουσιάζονται οι εργαζόμενοι της έρευνας ως δώδεκα ξεχωριστές περιπτώσεις (case studies), ενώ στο όγδοο κεφάλαιο σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Οι χαρακτήρες ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες, συσχετίζοντας ανεξάρτητες μεταβλητές/θεματικές ενότητες και παράγοντες παρακίνησης. Στην συνέχεια, καταγράφονται και σχολιάζονται οι παράγοντες παρακίνησης που πρόεκυψαν από την έρευνα και επιβεβαιώνεται η ισχύς των δυο πρώτων υποθέσεων εργασίας. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου, συγκρίνονται οι παράγοντες παρακίνησης που επισημάνθηκαν από την έρευνα με αυτούς από τις γνωστότερες θεωρίες περιεχομένου παρακίνησης δίνοντας απάντηση στο τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα.

### **3.3. Επιλογή πληθυσμού προς μελέτη**

Εφόσον ο ερευνητής επιλέξει ότι η έρευνα θα είναι ποιοτική, έχοντας καθορίσει τα ερευνητικά ερωτήματα / υποθέσεις εργασίας, το επόμενο στάδιο είναι να προσδιορίσει τον πληθυσμό τον οποίο θα μελετήσει. Στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής επιδιώκει να συγκεντρώσει το μεγαλύτερο δυνατό δείγμα με τα τυπικά χαρακτηριστικά του μέσου όρου,

χρησιμοποιώντας μεθόδους αντικειμενικές και τεχνικές τυχαίας δειγματοληψίας, ώστε να περιλάβει τα γενικά και αντικειμενικά χαρακτηριστικά του συνόλου, γεγονός που θα του επιτρέψει να γενικεύσει και να προβεί σε προβλέψεις για τον υπόλοιπο όμοιο πληθυσμό.

Ωστόσο, ο ποιοτικός ερευνητής δεν έχει σκοπό να συλλάβει το γενικό και αντικειμενικό, αλλά το ειδικό και συγκεκριμένο. Ο ποιοτικός ερευνητής δεν έχει ως στόχο το μεγάλο ποσοτικά δείγμα ούτε την αντικειμενική και τυχαία δειγματοληψία. Σύμφωνα με τον (Morse, 1994) η ποιοτική δειγματοληψία βασίζεται σε δύο βασικούς κανόνες: της καταλληλότητας και της επάρκειας. Δηλαδή, για την ποιοτική έρευνα το δείγμα θα πρέπει να είναι το κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου και θα πρέπει να είναι επαρκές όχι σε ποσότητα αλλά σε παροχή ποιοτικών πληροφοριών που θα επιτρέψουν να επιτευχθεί η έννοια του κορεσμού, αναφορικά με τις πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο.

Στην ποιοτική έρευνα το δείγμα αφορά σε διψήφιο ή ακόμη και σε μονοψήφιο αριθμό. Ένα μεγάλο δείγμα δεν εξυπηρετεί ούτε τους στόχους ούτε τους σκοπούς της ποιοτικής έρευνας. Αντιθέτως, ένα μεγάλο δείγμα συνήθως λειτουργεί αρνητικά για την εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας, αφού μέσα στο μεγάλο αριθμό των συμμετεχόντων χάνονται τα υποκειμενικά και εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θέλει να κατανοήσει η ποιοτική έρευνα. Το δείγμα επιλέγεται όχι με αντικειμενικές και τυχαίες τεχνικές, αλλά με βάση την υποκειμενική γνώση του ερευνητή για τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Το δείγμα δεν απαιτείται να είναι αντιπροσωπευτικό, αφού ο βασικός στόχος της ποιοτικής έρευνας δεν είναι τα γενικά και αντικειμενικά χαρακτηριστικά. Τέλος, το δείγμα επιλέγεται με βάση την υποκειμενική κρίση του ερευνητή αναφορικά με τη δυνατότητα του δείγματος να προσφέρει επαρκείς και κατάλληλες πληροφορίες για το υπό έρευνα φαινόμενο και η συγκεκριμένη τεχνική ονομάζεται σκόπιμη δειγματοληψία (*purposive sampling*).

### 3.3.1. Επιλογή πληθυσμού της παρούσας έρευνας

Ως πληθυσμός προς μελέτη για την παρούσα εργασία επιλέχθηκαν οι *συνεργαζόμενοι Έλληνες Πολιτικοί Μηχανικοί* οι οποίοι εργάζονται στην περιοχή των Αθηνών. Οι Έλληνες μηχανικοί κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα (και ιδιαίτερος στην Αθήνα) οι οποίοι εργάζονται σε μεγάλες εταιρείες παρέχοντας εξαρτημένη εργασία με Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών αποκαλούνται *συνεργαζόμενοι Μηχανικοί*.

Στην συνέχεια περιγράφεται η ιδιόμορφη Ελληνική αγορά, το επάγγελμα και τα χαρακτηριστικά του Πολιτικού Μηχανικού, καθώς και αυτά του συνεργαζόμενου Μηχανικού, ώστε ο αναγνώστης να γνωρίσει καλύτερα τον πληθυσμό προς μελέτη.

### 3.3.2. Η αγορά εργασίας στην Ελλάδα

Η ελληνική αγορά εργασίας εμφανίζει μια ιδιομορφία συγκρινόμενη με τις αγορές εργασίας και τις κοινωνικές δομές των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών Ευρώπης και Αμερικής. Η

εν λόγω ιδιομορφία συνίσταται στην ύπαρξη αφενός ενός υψηλού ποσοστού αυτοαπασχολουμένων και αφετέρου ενός πολύ χαμηλού ποσοστού μισθωτών στον οικονομικά ενεργό πληθυσμό (ΤΕΕ, 1993). Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από το υψηλότερο ποσοστό αυτοαπασχολουμένων (33,1%), το χαμηλότερο ποσοστό μισθωτών (45,5%) σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ευρώπης την αντίστοιχη περίοδο, ο οποίος κυμαίνονταν γύρω στο 85% (Callinicos, 1987). Στο έκτο κεφάλαιο αναπτύσσονται και σχολιάζονται αναλυτικά η ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας κατά τις τελευταίες δεκαετίες καθώς και η κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα.

Η δομή της ελληνικής αγοράς εργασίας δεν έχει μείνει σταθερή στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών (ILO, 1987). Από τις αρχές της δεκαετίας του '60 έως σήμερα έχει σχεδόν μειωθεί στο μισό το ποσοστό του οικονομικά ενεργού πληθυσμού που απασχολούνταν στον πρωτογενή τομέα. Ωστόσο, η τάση αυτή δεν προήλθε ή δεν οδήγησε στην αύξηση της απασχόλησης στη μεταποίηση, όπως είχε συμβεί στην περίπτωση των αναπτυγμένων χωρών. Το ποσοστό της απασχόλησης στο δευτερογενή τομέα αυξήθηκε με σχετικά χαμηλούς ρυθμούς και από 19,2% το 1961 ανήλθε σε 27,4% το 1985. Εντυπωσιακή είναι η αύξηση του ποσοστού της απασχόλησης στον τριτογενή τομέα, δηλαδή στον τομέα των υπηρεσιών. (Σακελλαρόπουλος, 2014).

Η σύνθεση του οικονομικά ενεργού πληθυσμού ως προς την επαγγελματική εργασιακή του σχέση διαφοροποιεί την εικόνα της απασχόλησης στους επιμέρους τομείς της οικονομίας. Στη συνολική εικόνα της ελληνικής αγοράς εργασίας, η αυτοαπασχόληση αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα λόγω του υψηλού ποσοστού απασχόλησης στον πρωτογενή τομέα, στον οποίο εννέα στους δέκα απασχολούμενους είναι είτε αυτοαπασχολούμενοι είτε μη-αμειβόμενα μέλη της οικογένειας. Το ποσοστό των αυτοαπασχολουμένων είναι χαμηλότερο στην περίπτωση του δευτερογενούς και του τριτογενούς τομέα της οικονομίας, όπου φυσικά, συγκεντρώνεται το μεγάλο ποσοστό των μισθωτών απασχολούμενων. Έτσι, το 1985, το 71,7% των απασχολούμενων στο δευτερογενή τομέα ήταν μισθωτοί, ενώ οι αυτοαπασχολούμενοι ήταν 16,8%. Επίσης, το 65,5% των απασχολούμενων στις υπηρεσίες ήταν μισθωτοί, ενώ το 23,7% ήσαν αυτοαπασχολούμενοι (ΕΣΥΕ, 1986). Αξιοσημείωτο είναι ότι η κατά προσέγγιση κατανομή της απασχόλησης μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα δείχνει ότι, όπως είναι φυσικό ο δημόσιος τομέας απασχολεί μισθωτούς σε ποσοστό 100%, ο ιδιωτικός μισθωτούς μόνο σε ποσοστό 27,6%. ενώ αντίθετα, λόγω της ένταξης του αγροτικού τομέα στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας ασχολείται εκεί ποσοστό 45,3% αυτοαπασχολούμενων.

### 3.3.3 Το Επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού στην Ελλάδα

#### *Εκπαίδευση – Κοινωνική τάξη*

Μέσα στα πλαίσια της Ελληνικής ανώτατης εκπαίδευσης, που έχει σαφώς "θεωρητικό"

προσανατολισμό, οι φοιτητές του πολυτεχνικού κύκλου αποτελούν λιγότερο από 15%. Ανάμεσά τους - όπως και ανάμεσα στους φοιτητές του ιατρικού κύκλου - οι εκπρόσωποι των ανωτέρων κοινωνικών στρωμάτων είναι αναλογικά περισσότεροι από ότι στις άλλες σχολές. Ωστόσο, η πλειοψηφία των μελλοντικών Μηχανικών προέρχεται από μεσαία και κατώτερα κοινωνικά στρώματα (ΤΕΕ, 1993).

Στη δεκαετία του '70, οι πολυτεχνικές σπουδές είχαν περίοπτη θέση, όμως η κατάσταση φαίνεται ότι έχει μεταβληθεί σήμερα. Οι φοιτητές των Πολυτεχνικών Σχολών στη δεκαετία του '70, ήταν νέοι οι που αποτελούσαν μέρος της "ελίτ" του φοιτητικού συνόλου και καταλάμβαναν ορισμένες από τις θέσεις εισακτέων για τις οποίες υπήρχε σκληρός συναγωνισμός. Όπως είναι αναμενόμενο, περισσότερες πιθανότητες εισόδου είχαν εκείνοι που διέθεταν ισχυρότερα μορφωτικά και οικονομικά εφόδια κυρίως παιδιά των οποίων οι γονείς ασχολούνταν με ελεύθερα, τεχνικά ή διευθυντικά επαγγέλματα (ΤΕΕ, 1993).

Η κοινωνική προέλευση των Μηχανικών σήμερα (ΤΕΕ, 1993) είναι κυρίως από τα λεγόμενα μεσαία στρώματα, σημαντικό όμως ποσοστό από αυτούς έχει γονείς αγρότες και εργάτες. Δεν προκύπτει όμως συστηματική σχέση μεταξύ ύψους αποδοχών και κοινωνικής προέλευσης, γεγονός που επιβεβαιώνει παρατηρήσεις άλλων μελετητών της ελληνικής κοινωνίας σχετικά με τη ρευστότητα των κοινωνικών τάξεων και την υψηλή κοινωνική κινητικότητα (Πετμεζίδου -Τσουλουβή, 1987).

Το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού προώθησε μεν την ανοδική κοινωνική κινητικότητα από τα κατώτερα προς τα μεσαία στρώματα, αλλά κυρίως, την αναπαραγωγή των μεσαίων στρωμάτων. Ωστόσο, λόγω των συγκεκριμένων συνθηκών που επικρατούν τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας που σχετίζονται με το επάγγελμα αυτό, δεν λειτούργησε ως εισιτήριο για τα ανώτερα κοινωνικά στρώματα. Αυτό φαίνεται καθαρά από το μέσο όρο αποδοχών, αλλά και το επαγγελματικό προφίλ των συζύγων (ΤΕΕ 2006, 2009).

Η παρατηρούμενη εξομοίωση μεταξύ των γεννημένων στην πρωτεύουσα και στην επαρχία (με εξαίρεση τις γυναίκες και τους γεννημένους στο εξωτερικό) επιβεβαιώνει αυτό το συμπέρασμα. Ο κλάδος των Μηχανικών τα τελευταία χρόνια επαψε να εμφανίζει δυο σημαντικά στοιχεία που τον χαρακτήριζαν στις δεκαετίες '60 και '70, η πλειοψηφία των μελών του παραμένει ανδρική, αλλά δεν προέρχεται από τα ανώτατα κοινωνικά στρώματα. Επιπλέον η ίδια η εξάσκηση του επαγγέλματος δεν λειτουργεί πλέον ως μηχανισμός εξασφαλισμένης και ανοδικής κοινωνικής κινητικότητας. Αντίθετα, από τα δεδομένα της έρευνάς (ΤΕΕ, 1993) προκύπτει ότι οι Μηχανικοί σήμερα τείνουν μάλλον να αναπαράγονται ως "μικρομεσαία" στρώματα, χωρίς ουσιαστικές δυνατότητες ανατροπής της κοινωνικής τους θέσης.

*Δημογραφικά χαρακτηριστικά (2009)*

Ο χώρος των διπλωματούχων σήμερα εξακολουθεί να είναι ανδροκρατούμενος (73% του συνόλου), άλλα το ποσοστό των γυναικών (27%) καταγράφεται συνεχώς αυξανόμενο, με σημαντικά υψηλότερο από τον μέσο όρο αυτό στον κλάδο των Αρχιτεκτόνων (50%) (ΤΕΕ, 2009).

Όσον αφορά τη διαχρονική εξέλιξη της σύνθεσης του σώματος των διπλωματούχων μηχανικών ως προς την ειδικότητα, σημειώνεται σημαντική αύξηση της συμμετοχής των Πολιτικών Μηχανικών. Ειδικά, στη «νέα γενιά» μηχανικών, που απέκτησαν άδεια άσκησης επαγγέλματος μετά το 2000, οι Πολιτικοί Μηχανικοί εκπροσωπούν το 37%, ποσοστό υπερδιπλάσιο από αυτό οποιασδήποτε άλλης ειδικότητας (ΤΕΕ, 2007).

Παρατηρούμε μια συσσώρευση Μηχανικών στο Πολεοδομικό Συγκρότημα της Πρωτεύουσας (50% του συνόλου), ενώ ακολουθεί με 9% το Πολεοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης και το 41% είναι διάσπαρτο στην υπόλοιπη Ελλάδα. (ΤΕΕ, 2007).

Επίσης, συσχέτιση καταγράφεται μεταξύ τύπου κατοικίας και ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος σπουδών: 52% όσων αποφοίτησαν από το ΕΜΠ κατοικούν στην Αθήνα και 72% όσων αποφοίτησαν από το ΑΠΘ κατοικούν στη Θεσσαλονίκη.

Όσον αφορά τον ρόλο της οικογένειας αξίζει να σημειωθεί ότι στο σύνολο των μηχανικών που δηλώνουν άγαμοι περισσότεροι από τους μισούς (56,8%) ζουν με την οικογένεια τους, ποσοστό που αν αναχθεί στο σύνολο των μηχανικών διαμορφώνεται στο 19,5%, δηλαδή σχεδόν ένας στους πέντε. (ΤΕΕ, 2007).

*Εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά*

Το 45% των μηχανικών έχει πατέρα και το 26% μητέρα που έχει ολοκληρώσει τριτοβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης, ενώ στο 23% των μηχανικών και οι δύο γονείς έχουν ολοκληρώσει τριτοβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης.

Το 16% των μηχανικών έχουν γονείς μηχανικούς, ποσοστό που εμφανίζεται αυξημένο στις ειδικότητες των Πολιτικών Μηχανικών (21%) και των Αρχιτεκτόνων (19%).

Η «κληρονομικότητα» στο επάγγελμα αυξάνει όσο μειώνεται η επαγγελματική ηλικία, καθώς γονείς μηχανικούς έχει το 8% όσων απέκτησαν άδεια μεταξύ 1974 και 1980 και το 22% όσων απέκτησαν άδεια μετά το 2006.

Το ΕΜΠ (34% του συνόλου) και το ΑΠΘ (23%) φαίνεται να είναι οι πρώτες επιλογές των φοιτητών, ενώ 20% απέκτησε το πρώτο πτυχίο σε ανώτατη σχολή του εξωτερικού.

Η Ιταλία (61% όσων έκαναν προπτυχιακές σπουδές στο εξωτερικό μεταξύ των Αρχιτεκτόνων) και η Μεγάλη Βρετανία (49% μεταξύ των Πολιτικών Μηχανικών) είναι οι χώρες που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία των προπτυχιακών φοιτητών.

Η επιλογή του επαγγέλματος του μηχανικού φαίνεται να είναι συνειδητή επιλογή δεδομένου ότι το 92% των μηχανικών δηλώνει ότι οι σπουδές στην ειδικότητά τους ήταν μια από τις τρεις πρώτες ακαδημαϊκές τους επιλογές. Περισσότερο συνειδητά φαίνεται να επιλέγονται οι ειδικότητες των Αρχιτεκτόνων και των Πολιτικών Μηχανικών. Το 74% των μηχανικών δηλώνει ότι θα επέλεγε και σήμερα την ίδια ειδικότητα.

Το 42% των μηχανικών έχει προχωρήσει στην πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών ποσοστό που συνεχώς αυξάνεται (31% σύμφωνα με έρευνα του 2003, 37% σύμφωνα με έρευνα του 2006). Η πλειοψηφία των μεταπτυχιακών αφορά διπλώματα masters, σε ποσοστό 32% για τους Αρχιτέκτονες και 36% για τους Πολιτικούς Μηχανικούς. Το συγκεκριμένο ποσοστό των μηχανικών με μεταπτυχιακές σπουδές αυξάνει σταθερά με την πάροδο του χρόνου και φτάνει το 50% για όσους απέκτησαν άδεια μετά το 2006.

Το 63% των μεταπτυχιακών τίτλων αφορά στο αντικείμενο της ειδικότητας, το 18% σε θέμα που συνδυάζει περισσότερες ειδικότητες, το 14% στο χώρο της Οικονομίας και Διοίκησης, και το 7% σε άλλη ειδικότητα μηχανικού.

Επίσης, σταθερά αυξανόμενο είναι το ποσοστό των μεταπτυχιακών σπουδών που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα (25% το 1997, 55% το 2009) σε σχέση με τα μεταπτυχιακά σε χώρες του εξωτερικού. Στις μεταπτυχιακές σπουδές στο εξωτερικό κυριαρχεί η Μεγάλη Βρετανία, από όπου προέρχεται το 58% των μεταπτυχιακών τίτλων.

#### *Αντικείμενο απασχόλησης*

Το ποσοστό των ελεύθερων επαγγελματιών (ελεύθερος επαγγελματίας χωρίς προσωπικό) εμφανίζεται συστηματικά αυξανόμενο τα τελευταία χρόνια, καθώς από 42% το 2003, έφτασε στο 55% το 2009. Αντίθετα, το ποσοστό των ελεύθερων επαγγελματιών με προσωπικό παρουσιάζεται μάλλον σταθερό και αφορά κυρίως μηχανικούς μεγαλύτερης επαγγελματικής ηλικίας και άνδρες. Αυτοαπασχολούμενοι δηλώνουν κυρίως Αρχιτέκτονες (63%), Πολιτικοί Μηχανικοί (55%) και νέοι μηχανικοί με άδεια μεταξύ 2001 και 2005 (53%) (ΤΕΕ, 2007).

Συστηματικά μειούμενο εμφανίζεται αντίθετα το ποσοστό των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα (33% το 2003, 23% το 2009). Χαρακτηριστικά σημειώνεται ότι το 2003 το 24% των μηχανικών ήταν μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, ενώ το 2007 το αντίστοιχο ποσοστό δεν ξεπερνά το 15%. (ΤΕΕ, 2007).

Οι μισοί εργαζόμενοι μηχανικοί (52%) απασχολούνται στον κατασκευαστικό τομέα (οικοδομήσεις και δημόσια έργα) και ένας στους τρεις στον τομέα των υπηρεσιών (32,9%). Η κατανομή της απασχόλησης ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας παραμένει σχετικά σταθερή τα τελευταία χρόνια.

Σχετικά με τους μηχανικούς που ασχολούνται σε αντικείμενο άλλο από αυτό των σπουδών τους, στο 33% αφορά επαγγελματική εξέλιξη από θέσεις μηχανικού σε διοικητικές ή άλλες

θέσεις, ενώ στο 19% αφορά αναζήτηση υψηλότερων αποδοχών ή καλύτερων συνθηκών εργασίας. Ένα ποσοστό 22% προβάλλει σαν αιτία τις δυσκολίες που αντιμετώπισε στην εύρεση εργασίας ως μηχανικός.

Όσον αφορά τον τομέα αρμοδιοτήτων των μηχανικών που απασχολούνται σε επιχειρήσεις (του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα), το 61% καλύπτει ανάγκες σε μελέτες, το 44% απασχολείται στο εργοτάξιο (επίβλεψη κατασκευής), ενώ το 15% έχει αρμοδιότητες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και τεχνικής υποστήριξης.

Αντίστοιχα (ΤΕΕ, 2009) στους μηχανικούς που απασχολούνται στο Δημόσιο τομέα το 22% ασχολείται με μελέτες (28% το 2006), το 19% έχει αρμοδιότητα παρακολούθησης και επίβλεψης τεχνικών έργων (31% το 2006), ενώ το 39% απασχολείται στον τομέα της εκπαίδευσης - δευτεροβάθμιας, τριτοβάθμιας, τεχνικής (27% το 2006).

Εξαρτημένη σχέση εργασίας με Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών δηλώνει ένας στους τέσσερις νέους μηχανικούς με άδεια μετά το 2006 (25%). Σε ό,τι αφορά τους συγκεκριμένους μηχανικούς στο 64% το 2009 (έναντι 55% το 2006) των περιπτώσεων η επιλογή για αμοιβή με ΔΠΥ έγινε καθ' υπόδειξη του εργοδότη. Όσον αφορά άλλες εργασιακές παροχές, η συμφωνία με τον εργοδότη περιλαμβάνει για το 73% ετήσια άδεια, για το 45% επίδομα αδείας, για το 46% επίδομα εορτών και για το 26% αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης. Τέλος, στο 64% των περιπτώσεων οι υποχρεωτικές εισφορές στο ΤΣΜΕΔΕ καταβάλλονται από τον εργαζόμενο μηχανικό.

#### *Δεύτερη απασχόληση*

Το 19% των εργαζόμενων μηχανικών δραστηριοποιούνται επαγγελματικά και σε δεύτερη απασχόληση (17% το 2006, 23% το 1997).

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (72%) η δεύτερη απασχόληση αφορά εργασία μηχανικού, καταγράφεται όμως ένα 28% όπου η δεύτερη εργασία είναι σε άλλο αντικείμενο. Ο μέσος αριθμός ωρών απασχόλησης στη δεύτερη εργασία διαμορφώνεται στις 2,7 ώρες, ενώ συνολικά για κύρια και δεύτερη εργασία στις 10,6 ώρες ημερησίως.

#### *Επιχειρηματικότητα*

Το 32% των μηχανικών που δραστηριοποιούνται ήδη επιχειρηματικά δηλώνουν ότι θα τους ενδιέφερε να δημιουργήσουν μια δική τους επιχείρηση μέσα στην ερχόμενη πενταετία. Η πρόθεση δημιουργίας επιχείρησης καταγράφεται συστηματικά αυξανόμενη (27% το 2006 και 21% το 2003).

Υψηλότερη καταγράφεται η πρόθεση για επιχειρηματικότητα στους Αρχιτέκτονες (42% το 2009 και 34% το 2006) και τους Πολιτικούς Μηχανικούς (43% το 2009 και 31% το 2006). Το ποσοστό αυξάνεται μεταξύ των νέων μηχανικών που απέκτησαν άδεια άσκησης επαγγέλματος μετά το 2001 (51% όσων απέκτησαν άδεια μεταξύ 2001 - 2005 και 49% όσων



απέκτησαν άδεια μετά το 2006).

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (82%) ο μηχανικός δημιούργησε ή ανέλαβε την επιχείρηση σε ηλικία έως 34 ετών, ενώ ως κύριο κίνητρο αναφέρεται η επαγγελματική ανεξαρτησία (67%), με δευτερεύον κίνητρα το οικονομικό όφελος (19%).

#### *Εργασιακή ικανοποίηση*

Σχετικά υψηλό δείχνει να είναι το ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης των μηχανικών (έρευνες TEE 2006 και 2009). Συγκεκριμένα:

- 71% των μηχανικών δηλώνει ικανοποίηση συνολικά από την εργασία
- 83% δηλώνει ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας, ποσοστό που καταγράφεται αυξημένο σε σχέση με προηγούμενες μετρήσεις (78% το 2006).
- 77% δηλώνει ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον (από 72% το 2006)

Συγκριτικά με τις παραπάνω παραμέτρους, η ικανοποίηση από τις αποδοχές εμφανίζεται χαμηλότερη, καθώς ικανοποιημένο δηλώνει το 58%.

Αυξημένη δυσαρέσκεια καταγράφεται επίσης από Αρχιτέκτονες και Πολιτικούς Μηχανικούς όσον αφορά τον συνολικό χρόνο απασχόλησης.

Συνοψίζοντας, ο παραπάνω πληθυσμός των Πολιτικών Μηχανικών χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα:

- Το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού στη δεκαετία του '70 προώθησε την ανοδική κοινωνική κινητικότητα από τα κατώτερα προς τα μεσαία στρώματα, αλλά κυρίως, την αναπαραγωγή των μεσαίων στρωμάτων. Σήμερα οι Πολιτικοί Μηχανικοί τείνουν να αναπαράγονται ως "μικρομεσαία" στρώματα, χωρίς ουσιαστικές δυνατότητες ανατροπής της κοινωνικής τους θέσης. Τα τελευταία χρόνια ο πληθυσμός των Πολιτικών Μηχανικών σημείωσε σημαντική αύξηση ενώ παρατηρείται μια συσσώρευση μηχανικών στην Αθήνα και Θεσσαλονίκη
- Σύννηθες φαινόμενο να έχουν και δύο γονείς τους τριτοβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης, όπως επίσης και η κληρονομικότητα στο επάγγελμα. Η επιλογή του επαγγέλματος φαίνεται να είναι συνειδητή επιλογή ενώ σχετικά υψηλό δείχνει να είναι το ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης από αυτό την άσκηση του επαγγέλματος. Το 35% των μηχανικών έχει προχωρήσει στην πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών (masters) κυρίως στο αντικείμενο του και ένα μικρό ποσοστό στο χώρο της Οικονομίας και Διοίκησης,
- Το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ελεύθεροι επαγγελματίες (χωρίς προσωπικό) και αυτοαπασχολούμενοι, ενώ συστηματικά μειούμενο εμφανίζεται το ποσοστό των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα. Οι μισοί εργαζόμενοι μηχανικοί απασχολούνται στον κατασκευαστικό τομέα (οικοδομήσεις και δημόσια έργα) και ένας στους τρεις στον

τομέα των υπηρεσιών. Όσον αφορά τον τομέα αρμοδιοτήτων των μηχανικών που απασχολούνται σε επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό καλύπτει ανάγκες εκπόνησης μελετών, ενώ σημαντικό ποσοστό απασχολείται στο εργοτάξιο (επίβλεψη κατασκευής). Εξαρτημένη σχέση εργασίας με Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών παρέχει περίπου το 25% των μηχανικών, στην πλειοψηφία καθ' υπόδειξη συνήθως του εργοδότη.

- Έντονη καταγράφεται η πρόθεση για επιχειρηματικότητα στους Αρχιτέκτονες και Πολιτικούς Μηχανικούς, δεδομένο του ότι το 40% των μηχανικών που δραστηριοποιούνται ήδη επιχειρηματικά δηλώνουν ότι θα τους ενδιέφερε να δημιουργήσουν μια δική τους επιχείρηση μέσα στην ερχόμενη πενταετία ενώ το 19% των εργαζόμενων μηχανικών δραστηριοποιούνται επαγγελματικά και σε δεύτερη απασχόληση.

### 3.3.4 Συνεργαζόμενοι Πολιτικοί Μηχανικοί στην Αθήνα

Ο κλάδος των μελετητικών εταιρειών στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών είναι αρκετά αναπτυγμένος σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα και αποτελεί πόλο έλξης για τους Έλληνες Πολιτικούς Μηχανικούς, οι οποίοι θέλουν να ασχοληθούν με την ανάλυση και σχεδιασμό των κατασκευών. Οι συγκεκριμένοι μηχανικοί (συνεργαζόμενοι μηχανικοί) οι οποίοι αποτελούν τον προς μελέτη πληθυσμό της παρούσας έρευνας παρέχουν ουσιαστικά εξαρτημένη εργασία, η οποία μεταφράζεται ως αυτοαπασχόληση, παρέχοντας υπηρεσίες σε έναν μόνο πάροχο εργασίας κατά συνεχή τρόπο, ως εκ τούτου λειτουργούν ως υπάλληλοι. Η εταιρεία τους παρέχει ό,τι απαιτείται για να εργασθούν (χώρο, απαιτούμενα προγράμματα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, περιφερειακά υπολογιστικά συστήματα), αυτοί εργάζονται στον χώρο της εταιρείας επί καθημερινής βάσης, με συγκεκριμένο ωράριο (συνήθως οκτάωρο), έχουν καθαρά υπαλληλική σχέση η αλλά δεν εμφανίζονται ως υπάλληλοι της εταιρείας.

Υπό τις συνθήκες αυτές δημιουργείται μία νέα κατηγορία μηχανικών, η οποία έχει άτυπα αλλά και επί της ουσίας όλα τα χαρακτηριστικά της υπαλληλικής σχέσης, ενώ οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ως Ελεύθεροι επαγγελματίες. Με αυτό τον τρόπο η εργασιακή συνθήκη επιβαρύνεται με προβλήματα που απορρέουν και από τα δυο εργασιακά καθεστώτα (εξάρτηση από τον εργοδότη αλλά συγχρόνως αβεβαιότητα και ανασφάλεια για το μέλλον).

Η κατηγορία των παραπάνω μηχανικών (και συγκεκριμένα των Πολιτικών Μηχανικών), η οποία αποτελεί τον πληθυσμό προς μελέτη της παρούσας έρευνας, αποτελεί έναν κλάδο ο οποίος έχει πληγεί έντονα από την οικονομική κρίση που διέρχεται η χώρα μας τα τελευταία χρόνια.

Ο αριθμός των ενεργών εταιρειών του χώρου γίνεται συνεχώς και μικρότερος και το αντικείμενο εργασίας αμελητέο. Εταιρίες του κλάδου, οι οποίες στελεχώνονταν από 5-15 άτομα και αποτελούσαν δείγμα εταιρείας μεσαίου μεγέθους τώρα αποτελούνται από 5-7 άτομα ίσως και λιγότερα ορισμένες φορές.

Η συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων και ο χώρος που δραστηριοποιούνται χαρακτηρίζεται και διαφοροποιείται από τα κάτωθι:

Η οργανωτική δομή των μελετητικών εταιρειών θα μπορούσε να χαρακτηριστεί:

- «λιτή» (μειωμένα ιεραρχικά επίπεδα, αυξημένο εύρος διοίκησης, ευελιξία)
- «οριζόντια» (κατάργηση στεγανών μεταξύ τμημάτων π.χ. σχεδιαστών – πολιτικών μηχανικών, ολοκλήρωση εργασιών άμεσης και αποτελεσματικής επικοινωνίας και ομαδικής συνεργασίας) και
- «ρευστή» (η εταιρεία δεν στηρίζεται σε θέσεις εργασίας αλλά σε ανάγκες υλοποίησης συγκεκριμένου έργου και αποτελέσματος, όπως επίσης και σε συγκεκριμένες ικανότητες).

Οι ομάδες εργασίας χαρακτηρίζονται και αυτές από ρευστότητα. Δημιουργούνται και λειτουργούν στον χώρο του γραφείου με συγκεκριμένη σύνθεση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (όσο αυτού του προς μελέτη έργου) ενώ για το επόμενο έργο συγκροτούνται με διαφορετική σύνθεση. Τα μέλη των παραπάνω ομάδων έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα διαθέτουν την ικανότητα να λειτουργούν αποτελεσματικά και ως μεμονωμένοι ελεύθεροι επαγγελματίες. Αρκετά μέλη των ομάδων αυτών αναλαμβάνουν εργασίες μηχανικού εκτός εταιρείας, ενεργώντας ως ελεύθεροι επαγγελματίες.

Ο συγκεκριμένος εργασιακός ρόλος χαρακτηρίζεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους ως ενδιαφέρουσα εργασία, με πολλές προκλήσεις, με προσωπική ευθύνη για τα αποτελέσματα, η οποία απαιτεί γνώσεις και ικανότητες. Δηλαδή η φύση της εργασίας, αυτή καθαυτή, είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

Ο διευθύνων την εταιρία (συνήθως ιδιόκτητης) και ο προϊστάμενος του τμήματος (πολλές φορές το ίδιο πρόσωπο) δεν έχουν ειδικευμένες γνώσεις διοίκησης, ενώ τις περισσότερες φορές ο ρόλος τους είναι διττός: παραγωγικό μέλος της ομάδας αλλά και οργανωτής αυτής. Η απόσταση προϊσταμένου και εργαζομένων στην εταιρεία δεν είναι μεγάλη (λόγω ίσως υψηλού μορφωτικού επιπέδου και των δυο) αλλά γίνεται απόλυτα αντιληπτή όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας (μέλη των ομάδων εργασίας), αν και είναι αυτοί οι οποίοι αναλαμβάνουν και ολοκληρώνουν ένα έργο, έχουν πολύ μικρή επαφή με τον εξωτερικό πελάτη. Η εργασία τους και οι ικανότητές τους δεν είναι τόσο γνωστές στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους των εταιρειών, αλλά και της άτυπης ιεραρχίας που επικρατεί, δεν υπάρχουν εντυπωσιακές ευκαιρίες εξέλιξης των εργαζομένων σε αυτές. Η θέση στην ιεραρχία κάθε εργαζόμενου (οικονομικές απολαβές αλλά και σπουδαιότητα έργων τα οποία του ανατίθενται) είναι ελαφρώς ανοδική (χωρίς απότομες μεταβολές) έχοντας ως συνέπεια συχνά την αποχώρηση νέων και ταλαντούχων εργαζομένων, που αναζητούν μια

καλύτερη θέση σε μια νέα εταιρεία.

Η εξέλιξη της επιστήμης του μηχανικού υποχρεώνει τους μηχανικούς σε μία συνεχή βελτίωση και συνεχιζόμενη εκπαίδευση, έτσι ώστε να είναι ικανοί να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες των έργων τα οποία τους αναθέτει η εταιρεία. Νέοι κανονισμοί έργων εφαρμόζονται, βελτιωμένες μέθοδοι και νέα στατικά προγράμματα Η/Υ επίλυσης και διαστασιολόγησης φορέων παρουσιάζονται, απαιτώντας συνεχώς την ενημέρωση και εξέλιξη των μηχανικών. Τα παραπάνω απαιτούν την επένδυση χρόνου από τους μηχανικούς, οι οποίοι δεν έχουν το αναμενόμενο οικονομικό αντίκρισμα πάντα.

Η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων γίνεται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας (on the job training). Ανατίθεται η εργασία και ένας πεπειραμένος εργαζόμενος αναλαμβάνει να καθοδηγήσει τον εκπαιδευόμενο κατά την διεκπεραίωση αυτής. Παρακολουθεί την πορεία της εργασίας, δίνει οδηγίες και κάνει διορθώσεις. Το συγκεκριμένο μοντέλο εκπαίδευσης έχει το μειονέκτημα ότι ο έμπειρος εργαζόμενος παράλληλα με την εκπαίδευση έχει και την υποχρέωση της διεκπεραίωσης της εργασίας που του έχει ανατεθεί, έτσι ο ρόλος του εκπαιδευτή θεωρείται πρόσθετη υποχρέωσή του μέσα στα εργασιακά πλαίσια στην εταιρεία. Αποτέλεσμα αυτού είναι, ορισμένες φορές η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων να θεωρείται χαμένος χρόνος και καταναγκαστικό έργο από τους παλαιότερους και οι νέοι εργαζόμενοι να εξαρτώνται πλήρως από την διάθεση αυτών.

Ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο (εταιρείες στατικών μελετών) είναι περιορισμένος, ενώ υπάρχουν αρκετές συνεργασίες μεταξύ αυτών κυρίως για την ανάληψη μεγάλων δημοσίων έργων. Η έδρα τους είναι κυρίως η Αθήνα, ενώ η περιοχή δραστηριοποίησης τους είναι όλη η Ελλάδα. Δηλαδή μιλάμε για ένα τομέα επιχειρήσεων μικρού σχετικά όγκου (λίγες εταιρείες και μικρός σχετικά συνολικός αριθμός εργαζομένων, ο οποίος ουσιαστικά ανακυκλώνεται σε αυτές).

Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού προς μελέτη βασίστηκε στην ιδιάζουσα σχέση εργασίας της μερίδας αυτής των απασχολούμενων μηχανικών: Εξαρτημένη σχέση εργασίας με Δελτίο Παροχής Υπηρεσιών. Σύμφωνα με στοιχεία του ΤΕΕ (2009) ένας στους τέσσερις νέους μηχανικούς (25%) με άδεια μετά το 2006 εργάζεται με ΔΠΥ, 65% καθ' υπόδειξη του εργοδότη, ενώ στο ίδιο ποσοστό οι υποχρεωτικές (ανεξάρτητα αν εργάζεται) εισφορές στο ΤΣΜΕΔΕ καταβάλλονται από τον ίδιο τον μηχανικό.

Οι παραπάνω εργαζόμενοι αξιολογούν την εργασία τους ως ενδιαφέρουσα, που απαιτεί ειδικές γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης, θεωρώντας ιδιαίτερα σημαντικό τόσο την προσωπική ευθύνη τους για το τελικό αποτέλεσμα όσο και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, πιστεύουν ότι μπορεί να τους οδηγήσει στην αυτοπραγμάτωση. Σύμφωνα με τις έρευνες του (ΤΕΕ 2006 και 2009) μεγάλο ποσοστό Πολιτικών Μηχανικών (70% - 80%) δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο από την άσκηση του επαγγέλματος (αντικείμενο, συνθήκες εργασίας,

αποδοχές). Δηλαδή η φύση της εργασίας, αυτή καθαυτή, είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

Σήμερα ο κατασκευαστικός κλάδος, ένας από τους μεγαλύτερους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας κατά το παρελθόν με συμμετοχή στο 6% στο ΑΕΠ, συμμετοχή 8,7% στην απασχόληση (ΤΕΕ, 2008) και το 50% των μηχανικών να απασχολούνται σε αυτόν, είναι ο κλάδος που έχει πληγεί περισσότερο από την οικονομική κρίση, κάνοντας εμφανή τα αποτελέσματά της σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων του κλάδου. Τόσο ο αριθμός των υφιστάμενων ενεργός εταιρειών του κλάδου, όσο και το αντικείμενο της εργασίας συρρικνώνεται ανησυχητικά και οι εταιρείες μεσαίου μεγέθους που απασχολούσαν 5 έως και 15 εργαζόμενους μέχρι πρότινος, τώρα απασχολούν 5 έως 7, ίσως και λιγότερους ορισμένες φορές, εργαζόμενους.

Η έντονη τάση για επαγγελματική δραστηριότητα (19% δραστηριοποιούνται σε δεύτερη απασχόληση ως μηχανικοί - εξωτερικές συνεργασίες), αλλά και η τάση να δημιουργήσουν την δική τους επιχείρηση (32% των μηχανικών) αναδεικνύει τα στοιχεία του ελεύθερου επαγγελματία που χαρακτηρίζουν τον πληθυσμό από την μισθιακή αλλά και την αναζήτηση ασφάλειας στον εργασιακό χώρο (μόνιμη απασχόληση-εξαρτημένη εργασία).

Ένας άλλος σημαντικός λόγος για την επιλογή είναι τα συγγενικά χαρακτηριστικά του κλάδου με αυτόν των Συνεργαζόμενων Δικηγόρων και μέχρι ενός σημείου και γιατρών, με συνέπεια την επέκταση των συμπερασμάτων της έρευνας και στους χώρους αυτούς. Φυσικά η ιδιότητα του μελετητή που ανήκει σε αυτήν την κατηγορία (γνώση εκ των έσω των συνθηκών εργασίας και πρόσβαση στους εργαζόμενους του χώρου) οδήγησε στην επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού.

Ανακεφαλαιώνοντας, ο παραπάνω πληθυσμός εργαζομένων προς μελέτη διαθέτει τα ακόλουθα ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά:

- Έχει πληγεί έντονα από την παρατεταμένη οικονομική κρίση στην Ελλάδα.
- Τα προηγούμενα χρόνια το επάγγελμα προώθησε την ανοδική κοινωνική κινητικότητα από τα κατώτερα προς τα μεσαία στρώματα.
- Το αντικείμενο του επαγγέλματος χαρακτηρίζεται ως ενδιαφέρον, με πολλές προκλήσεις, με προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα και απαιτεί ειδικές γνώσεις και ικανότητες. Δηλαδή η φύση της εργασίας, είναι αυτή καθαυτή ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.
- Συνδυάζει στοιχεία ελεύθερου επαγγελματία αλλά και υπαλληλικής σχέσης.
- Οι εργαζόμενοι του κλάδου διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο (πενταετείς σπουδές) και οι περισσότεροι απ' αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων.

### 3.4. Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies)

Ως περιπτώσεις προς μελέτη επιλέχθηκαν οι εργαζόμενοι δυο εταιρειών στατικών μελετών (εταιρείες A και B) στην περιοχή των Αθηνών. Οι εν λόγω εταιρείες έχουν όλα τα τυπικά χαρακτηριστικά των εταιρειών στατικών μελετών:

- Ιδιοκτήτης Πολιτικός Μηχανικός, ο οποίος εξέλιξε την προσωπική του επιχείρηση σε εταιρεία
- Εργαζόμενοι: Συνεργαζόμενοι Πολιτικοί Μηχανικοί και Σχεδιαστές
- Εταιρεία με μεγάλη διαδρομή στον χώρο, η οποία ασχολείται μόνο με εκπόνηση μελετών και όχι κατασκευή έργων
- Αριθμός εργαζομένων κατά την περίοδο της κρίσης: 5 έως 8 άτομα

Η εταιρεία A ασχολείται κυρίως με μελέτες του ιδιωτικού τομέα (Ξενοδοχειακές μονάδες, εταιρικά κτήρια, ιδιωτικά κτηριακά συγκροτήματα και κατοικίες), ενώ η εταιρεία B ασχολείται κυρίως με μελέτες του Δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα τεχνικά έργα και έργα γεφυροποιίας. Η εταιρεία A έχει μεγαλύτερο εύρος έργων, μικρότερου προϋπολογισμού έργα, μελέτες μικρότερης διάρκειας και εξαρτάται από την ιδιωτική πρωτοβουλία. Αντίθετα, η εταιρεία B έχει πλήρη ειδίκευση στο αντικείμενο των μελετών της, έχει μικρό αριθμό έργων, αλλά μεγάλης διάρκειας και προϋπολογισμού και εξαρτάται πλήρως από τον Δημόσιο τομέα. Στην συνέχεια περιγράφεται η απλοποιημένη δομή των δυο εταιρειών.

#### *Εταιρεία A (κτηριακά έργα)*

Η εταιρεία A δραστηριοποιείται από το 1995 στον τομέα της Μελέτης και Επίβλεψης (κυρίως ιδιωτικών) έργων διαφόρων κατηγοριών και την παροχή υπηρεσιών τεχνικού συμβούλου. Στο σχήμα 3.1 φαίνεται το οργανόγραμμα της εταιρείας και τα τρία τμήματα μελετών που διαθέτει: Διαχείριση έργων – Στατικές Μελέτες – Ενεργειακά έργα.

Με την διαχείριση έργων ασχολείται κυρίως ο Τεχνικός Διευθυντής, ενώ με τα ενεργειακά έργα ο μικρότερος γιος του Γενικού Διευθυντή.

Η εταιρεία τη συγκεκριμένη περίοδο στελεχώνεται με το παρακάτω προσωπικό:

Διοίκηση: Ιδιόκτητης και Υιός – Τεχνικός Διευθυντής (Μέτοχος) – Προϊστάμενος στατικού τμήματος/Διαχείριση Έργων

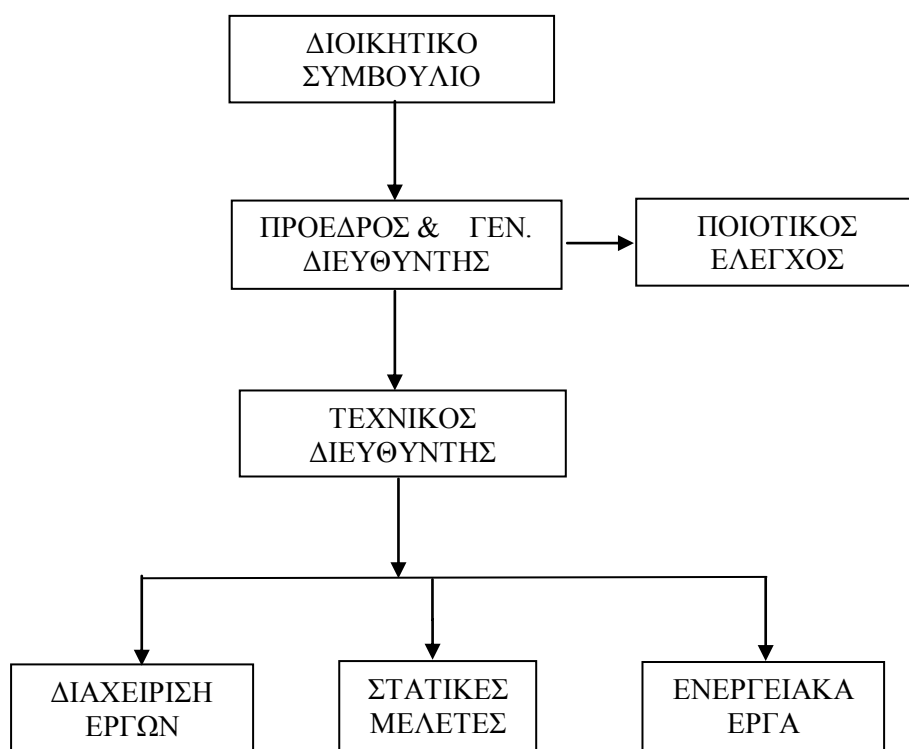
Συνεργαζόμενοι μηχανικοί: 6

Σχεδιαστές: 1

Γραμματέας: 1

Βοηθητικό προσωπικό: 1 (κυρίως για εξωτερικές εργασίες)

Σύνολο εργαζομένων (εκτός Διοίκησης): 9



**Σχήμα 3.1:** Οργανόγραμμα εταιρείας Α(κτηριακά έργα)

Πηγή: παρούσα έρευνα

*Εταιρεία Β (Τεχνικών Έργων και Έργων Γεφυροποιίας)*

Η εταιρεία Β δραστηριοποιείται από το 1993 στον τομέα της Μελέτης και Επίβλεψης έργων διαφόρων κατηγοριών (δημοσίων και ιδιωτικών) και την παροχή υπηρεσιών τεχνικού συμβούλου.

Η εταιρεία τη συγκεκριμένη περίοδο στελεχώνεται με το παρακάτω προσωπικό:

Διοίκηση: Ιδιόκτητης και Υιός - Τεχνικός Διευθυντής (Μέτοχος) - Προϊστάμενος στατικού τμήματος

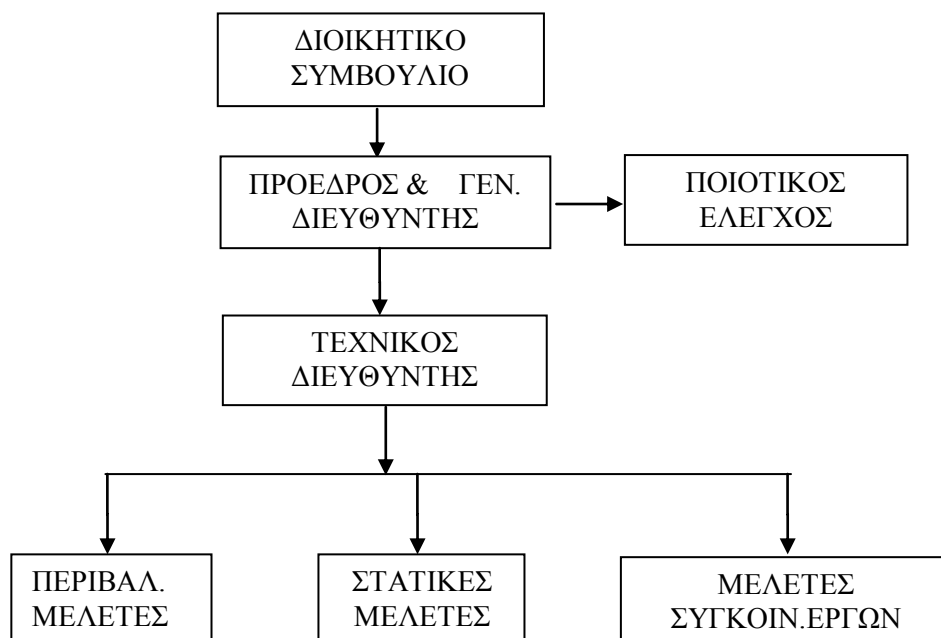
Συνεργαζόμενοι μηχανικοί: 6

Γραμματέας: 1

Βοηθητικό προσωπικό: 1 (κυρίως για εξωτερικές εργασίες)

Σύνολο εργαζομένων: (εκτός Διοίκησης) 8:

Η παραπάνω διαφοροποίηση των δύο εταιρειών, που έγκειται στο γεγονός ότι η εταιρεία Β ασχολείται αποκλειστικά με μελέτες δημοσίου και πλήρη εξειδίκευση στην Γεφυροποιία, θα αποτελέσει ανεξάρτητη μεταβλητή/θεματική ενότητα για τη συγκεκριμένη μελέτη.



**Σχήμα 3.2:** Οργανόγραμμα εταιρείας Β (Τεχνικά έργα)

Πηγή: παρούσα έρευνα

### 3.5. Συλλογή Δεδομένων

Μετά τον ορισμό της ερευνητικής ερώτησης και τον προσδιορισμό του δείγματος, το επόμενο βήμα στην ποιοτική έρευνα είναι η παρουσίαση της μεθόδου συλλογής των δεδομένων, οι οποίες θα πρέπει να επιτρέπουν τη σε βάθος κατανόηση των υποκειμενικών εμπειριών, αντιλήψεων και πεποιθήσεων των συμμετεχόντων. Οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων στην ποιοτική έρευνα στερούνται αυστηρής δομής. Οι δύο πιο συχνές, χαρακτηριστικές και συνήθειες μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα είναι η παρατήρηση και η συνέντευξη. Στην τρέχουσα έρευνα επιλέχτηκε η περίπτωση της ημιδομημένης συνέντευξης (με οδηγό συνέντευξης), όπου ο ερευνητής δημιουργεί ένα σύνολο των βασικών σημείων προς διερεύνηση και κατά την διάρκεια της συνέντευξης προσπαθεί να συλλέξει τα στοιχεία που αναζητά αλλά και να καταγράψει οτιδήποτε νέο στοιχείο. Τα βασικά αυτά σημεία έχουν πιο πολύ ρόλο μνημονικού σημειώματος, ώστε να υπενθυμίζουν στον ερευνητή το ερευνητικό θέμα του (Sarandakos, 1998). Κατά τις συνεντεύξεις έγινε κυρίως χρήση ανοιχτών ερωτήσεων.

Ως ανεξάρτητες μεταβλητές (οι οποίες χαρακτηρίζουν κάθε εργαζόμενο) για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν και διερευνήθηκαν οι παρακάτω:

- Φύλο
- Ηλικία
- Έγγαμος / Άγαμος / Διαζευγμένος – Τέκνα

Θεωρώντας ως μια μέση ηλικία γάμου τα 30-35 χρόνια και το γεγονός ότι το μοντέλο της οικογένειας όπου εργάζονται και οι δύο γονείς (κοίτα κεφ.6) είναι το σύνηθες, προστίθενται



στους εργαζόμενους άνω των 30 ετών περαιτέρω ευθύνες και δυσκολίες λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων. Η επιρροή είναι μεγαλύτερη στις γυναίκες εργαζόμενες, δεδομένου ότι η ελληνική κοινωνία παραδοσιακά θεωρούσε τη γυναίκα υπεύθυνη για τα οικιακά και την ανατροφή των παιδιών. Επίσης, το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού θεωρείται ένα ανδροκρατούμενο επάγγελμα λόγω κυρίως της σκληρής φύσης του και των συνθηκών του εργοταξίου.

Η ηλικία επίσης του εργαζόμενου (συνδυαζόμενη με την αποκτηθείσα επαγγελματική εμπειρία) διαμορφώνει ανάγκες και επαγγελματικούς στόχους και καθορίζει παράγοντες παρακίνησης.

Τέλος η οικογενειακή κατάσταση είναι παράγοντας αύξησης των υποχρεώσεων του εργαζομένου. Οι έγγαμοι εργαζόμενοι έχουν αυξημένες οικογενειακές και οικονομικές υποχρεώσεις και αναζητούν μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Αντιθέτως, όσοι δεν έχουν δημιουργήσει τη δική τους οικογένεια, το σύνθημα είναι ότι διαμένουν στο πατρικό τους σπίτι, έχοντας μειωμένα έξοδα διαβίωσης και αρκετό ελεύθερο χρόνο τον οποίο μπορούν να διαθέσουν στην εταιρεία.

Οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές περιγράφουν την οικογενειακή κατάσταση του ατόμου την συγκεκριμένη στιγμή και δημιουργούν την θεματική ενότητα: **Παρούσα οικογενειακή κατάσταση.**

- Τόπος γέννησης – ενηλικίωσης – σπουδών
- Αστική – αγροτική οικογένεια
- Επίπεδο σπουδών γονέων
- Επάγγελμα γονέων (συναφές ή όχι με το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού)

Η κοινωνική θέση της οικογένειας (αστική – αγροτική) μέσα στην οποία ανατράφηκε το άτομο μπορεί να έχει σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση των αναγκών του, τον καθορισμό των στόχων του και της μετέπειτα συμπεριφοράς του. Επίσης, οι κοινωνικές συναναστροφές της οικογένειας επηρεάζουν την ανατροφή του παιδιού, αλλά και τις μετέπειτα επαγγελματικές και κοινωνικές ευκαιρίες και δραστηριότητες.

Επιπρόσθετα, ο τόπος γέννησης και ενηλικίωσης, οι παιδικές και εφηβικές του εμπειρίες, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κοινωνικού χώρου όπου έζησε τα πρώτα χρόνια της ζωής του, ενδέχεται να διαμορφώσουν και να καθορίζουν ανάγκες και μελλοντικούς στόχους.

Το επίπεδο σπουδών των γονέων του χαρακτηρίζει την ανατροφή και τον τρόπο διαπαιδαγώγησης των παιδιών και διαμορφώνει πρότυπα συμπεριφοράς και ενδεχομένως επιδρά στον επαγγελματικό του προσανατολισμό.

Οι σπουδές του ατόμου και η πόλη όπου βιώνει τα φοιτητικά του χρόνια, τα ερεθίσματα, οι ρυθμοί ζωής, οι ευκαιρίες επαγγελματικής και κοινωνικής ανάπτυξης χαρακτηρίζουν το άτομο.

Οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές καταγράφουν τις επιρροές του ατόμου από την παιδική του ηλικία έως την έναρξη της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας (οικογενειακό περιβάλλον - κοινωνική θέση οικογένειας - φοιτητικά χρόνια) και δημιουργούν τη θεματική ενότητα: **Επιρροές από το περιβάλλον**

- Κριτήριο επιλογής επαγγέλματος Πολιτικού Μηχανικού
- Κριτήριο επιλογής εργασίας στην Αθήνα

Η συνειδητή επιλογή του επαγγέλματος προσδιορίζει το ενδιαφέρον του ατόμου προς το επάγγελμα. Το συγκεκριμένο ήταν ευρέως διαδεδομένο τις προηγούμενες δεκαετίες. Η επιλογή της Αθήνας ως τόπου εργασίας για αυτούς του οποίους το πατρικό σπίτι ήταν εκτός Αθηνών λαμβάνεται ως αναζήτηση επαγγελματικής πρόκλησης, κινήγι απόκτησης εμπειρίας και συμμετοχής σε μεγάλα και πρωτοποριακά έργα στον χώρο των κατασκευών.

Οι εργαζόμενοι των οποίων ο πατέρας ήταν Πολιτικός Μηχανικός ακολούθησαν το επάγγελμα, είτε από παρότρυνση και στήριξη του πατέρα είτε απλά από επιλογή. Το επάγγελμα του μηχανικού επέλεξαν όμως και εργαζόμενοι των οποίων ο ένας γονέας ήταν σχετικός με την οικοδομή (π.χ εργολάβος οικοδόμων). Το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού γνώρισε μεγάλη άνθιση τις περασμένες δεκαετίες λόγω της οικοδομικής ανάπτυξης στα αστικά κέντρα, αλλά και σε όλη την επαρχία. Όνειρο του μέσου Έλληνα ήταν η απόκτηση ιδιόκτητης κατοικίας, το οποίο ενισχύθηκε αρκετά τα τελευταία χρόνια από τα τραπεζικά ιδρύματα με τη λήψη στεγαστικών δανείων. Η άσκηση του επαγγέλματος προσέφερε οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική αναγνώριση. Έτσι, μεγάλο ποσοστό παιδιών, των οποίων οι γονείς ήταν μηχανικοί / εργολάβοι / εργαζόμενοι στην οικοδομή, επέλεξαν το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού, αφού θα είχαν τη στήριξη του πατέρα και ένα επάγγελμα πολλά υποσχόμενο. Κατά την παρούσα έρευνα 3 εργαζόμενοι ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία.

Γενικά, το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού προτιμήθηκε από πολλούς γιατί προσέφερε ένα ικανοποιητικό έως και υψηλό εισόδημα και την δυνατότητα επομένως απόκτησης περιουσιακών στοιχείων που θα εξασφάλιζαν έναν τουλάχιστον άνετο τρόπο διαβίωσης, και παράλληλα κύρος (κοινωνικό σεβασμό, θαυμασμό και αναγνώριση) και φυσικά ισχύ στους διευθύνοντες/ιδιοκτήτες των εταιρειών.

Οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές υπογραμμίζουν την επιλογή του επαγγελματικού χώρου και τόπου εργασίας και δημιουργούν την θεματική ενότητα: **Επαγγελματικές επιλογές**

- Κατηγορία εταιρείας (Α η Β)

Η εταιρεία Α έχει πλήρη εξάρτηση από ιδιωτικές επενδύσεις, ενώ αντιθέτως η εταιρεία Β από δημόσια κεφάλαια. Θα διερευνηθεί αν η άλλοτε σιγουριά σχετικά με τις χρηματικές απολαβές από το Ελληνικό Δημόσιο επηρέασε τους εργαζομένους της εταιρείας Β σε σχέση

με αυτούς της εταιρείας A, όπου η πηγή εσόδων της, ιδιωτικά κεφάλαια, έχουν σταματήσει να εισρέουν στον χώρο των κατασκευών. Η παραπάνω ανεξάρτητη μεταβλητή αποτελεί μια αυτή καθαυτή μια ξεχωριστή θεματική ενότητα.

- Εργασιακή εμπειρία (συνολικά – παρούσα εταιρεία)
- Θέση στην μισθολογική κλίμακα της εταιρείας
- Εξωτερικές Συνεργασίες ως Ελεύθεροι Επαγγελματίες
- Ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών λύσεων
- Ορισμός επαγγελματική επιτυχίας / Επαγγελματικά σχέδια για το μέλλον
- Σπουδές – Μεταπτυχιακός τίτλος

Η εργασιακή εμπειρία και θέση στη μισθολογική κλίμακα οριοθετούν τη θέση του εργαζόμενου στην παρούσα εταιρεία.

Οι εξωτερικές συνεργασίες ως Ελεύθερος Επαγγελματίας και οι εναλλακτικές επαγγελματικές λύσεις χαρακτηρίζουν τις επαγγελματικές δραστηριότητες εκτός της παρούσας εταιρείας και προσδιορίζουν το φάσμα των επαγγελματικών του επιλόγων.

Ο ορισμός της επαγγελματικής επιτυχίας και τα επαγγελματικά σχέδια για το μέλλον είναι μια πηγή ανίχνευσης παραγόντων παρακίνησης, θεωρώντας τον ορισμό της επαγγελματικής επιτυχίας ως το στόχο επαγγελματικής αυτοπραγμάτωσης (μελλοντικά σχέδια).

Η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών είναι αφενός ένδειξη ενδιαφέροντος για επαγγελματική εξέλιξη και συνεχιζόμενη εκπαίδευση και αφετέρου ένδειξη ότι η παροχή εκπαίδευσης μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας παρακίνησης.

Οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές ορίζουν την θεματική ενότητα: **Παρούσα επαγγελματική κατάσταση**

- Πώς ο εργαζόμενος θα χαρακτήριζε τη διοίκηση της Εταιρείας (γενικά και κατά την περίοδο της κρίσης)
- Σχέσεις με τη Διοίκηση της Εταιρείας / Γνώμη του εργαζόμενου για ικανότητες της Διοίκησης της Εταιρείας

Καταλυτικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει ο ηγέτης της επιχείρησης (Brenner 2007, Kroth 2008). Ο ηγέτης με τη συμπεριφορά του και τη στάση του οφείλει να εμπνέει τους εργαζόμενους και με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων να προτρέπει τους εργαζόμενους να αξιοποιούν στο μέγιστο τις ικανότητες τους. (Kroth 2008).

Δεδομένου ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται με τον ίδιο τρόπο, αλλά κάθε ένας από αυτούς παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα, επιθυμώντας να ικανοποιήσει διαφορετικές ανάγκες (Brenner, 2007), ο ηγέτης οφείλει να προσδιορίσει τα κίνητρα αυτά και να προσπαθήσει να τα ικανοποιήσει, ώστε να αποτελέσουν κινητήρια δύναμη για την απόδοση των εργαζομένων.

Το μυστικό της επιτυχίας είναι η εκάστοτε Διοίκηση να κατορθώσει οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν θετικά τη εργασία τους και να αντλούν επαγγελματική ικανοποίηση από αυτήν ώστε να αισθάνονται ότι μπορεί να κατακτήσουν την αυτοπραγμάτωση. Οι δυσχερείς οικονομικές συνθήκες διαμορφώνουν ένα περιβάλλον εχθρικό πολλές φορές για τις επιχειρήσεις και καθιστούν αναγκαίο παράγοντα για την επιβίωση των επιχειρήσεων επιτυχία τη θετικά διάθεση των εργαζομένων και την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους στο μέγιστο ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα.

Ο κάθε λοιπόν ηγέτης που οφείλει να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους, πρέπει πρώτα να έχει κερδίσει την θετική τους άποψη, την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη τους. Επομένως, πριν μιλήσουμε για παρακίνηση από την πλευρά της Διοίκησης, προαπαιτούμενο είναι η καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων για την Διοίκηση και τον ηγέτη της επιχείρησης. Οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές ορίζουν τη θεματική ενότητα: **Σχέσεις με τη Διοίκηση**

- Οικονομική κατάσταση (χαρακτηρισμός από τον εργαζόμενο)
- Οικονομικές υποχρεώσεις (δάνεια, πιστωτικές κάρτες)

Σημαντικό στοιχείο στην όλη συμπεριφορά κάθε ατόμου είναι η τρέχουσα οικονομική του κατάσταση και οι υπάρχουσες οικονομικές του υποχρεώσεις. Οι παραπάνω παράγοντες στην παρούσα περίοδο της οικονομικής κρίσης καθίστανται καθοριστικοί για τη συμπεριφορά και τις ενέργειες κάθε εργαζόμενου. Ο Έλληνας εργαζόμενος έχει πολλές φορές αυξημένες τραπεζικές υποχρεώσεις (δάνεια, οφειλές πιστωτικές καρτών κ.λπ.), οι οποίες τον εμφανίζουν ως υπερχρεωμένο και τον κάνουν να νιώθει εγκλωβισμένος. Η κάλυψη των χρηματικών αναγκών προς επιβίωση είναι πρωταρχικός του σκοπός και βασικός παράγοντος παρακίνησης, ενώ η χαμένη ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, η αβεβαιότητα και οι καθυστερήσεις των μηνιαίων χρηματικών εισροών λειτουργούν ως αρνητικοί παράγοντες παρακίνησης.

Οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές ορίζουν τη θεματική ενότητα: **Οικονομική κατάσταση εργαζομένου.**

Ανακεφαλαιώνοντας, ομαδοποιώντας τελικά τις ανεξάρτητες μεταβλητές καταλήξαμε στις κάτωθι θεματικές ενότητες:

- Παρούσα οικογενειακή κατάσταση.
- Επιρροές από το περιβάλλον
- Επαγγελματικές επιλογές
- Εταιρεία Α ή Β.
- Παρούσα επαγγελματική κατάσταση
- Σχέσεις με τη Διοίκηση
- Οικονομική κατάσταση

	Β/Α	ΔΕΣ	Γ/Α	ΣΟΥ	ΚΥΡ	ΓΕΩ	ΕΛΙ	ΜΙΑ	ΜΙΧ	ΜΑΡ	ΣΩΓ	ΕΥΣ
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α						ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β					
<b>ΠΑΡΟΥΣΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>												
ΦΥΛΛΟ	Γ	Γ	Α	Γ	Α	Α	Γ	Γ	Α	Γ	Α	Γ
ΗΛΙΚΙΑ	30-36	36-45	36-45	50+	36-45	30-36	36-45	30-36	30-36	30-36	36-45	30-36
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Α	Ε/2π.	Α	Δ/1π.	Ε	Α	Ε/2π.	Ε/2π.	Α	Ε/1π.	Ε/1π.	Α
<b>ΕΠΗΡΡΟΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>												
ΤΟΠΟΣ												
ΓΕΝΝΗΣΗΣ	ΤΡΙΚΑΛΑ	ΛΑΡΙΣΑ	ΑΘΗΝΑ	ΛΑΜΙΑ	ΑΘΗΝΑ	ΑΘΗΝΑ	ΑΡΤΑ	ΑΘΗΝΑ	ΑΘΗΝΑ	ΑΘΗΝΑ	ΦΑΡΣΑΛΑ	ΑΓΡΙΝΙΟ
ΣΠΟΥΔΩΝ	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ	ΑΘΗΝΑ	ΑΘΗΝΑ	ΑΙΓΛΙΑ	ΠΑΤΡΑ	ΠΑΤΡΑ	ΑΙΓΛΙΑ	ΠΑΤΡΑ	ΑΘΗΝΑ	ΛΕΣΒΟΣ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	ΑΣΤΙΚΗ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ												
ΠΑΤΕΡΑΣ	Π.Μ	ΑΣΤΥΝ.	ΕΡΓΟΛ.	ΤΡ.ΥΠ.	ΙΔ.ΥΠ.	ΓΙΑΤΡΟΣ	ΑΣΤΥΝ.	Δ.ΥΠ.	Π.Μ	ΠΛ.Ε.Ν	ΑΓΡΟΤ.	ΤΡ.ΥΠ.
ΜΗΤΕΡΑ	Ελ. Επαγγ	ΟΙΚ.	ΟΙΚ.	ΟΙΚ.	ΙΔ.ΥΠ.	ΟΙΚ.	ΙΔ.ΥΠ.	ΙΔ.ΥΠ.	ΟΙΚ.	ΟΙΚ.	ΑΓΡΟΤ.	ΤΡ.ΥΠ.
<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>												
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ	5	9	10	25	10	7	12	8	3	8	13	9
ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	3	9	10	2	6	5	9	7	3	6	11	7
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΜΙΣΘ. ΚΛΙΜΑΚΑ	Μ	Υ	Υ	Υ	Μ	Μ-Υ	Υ	Μ	Χ	Μ	Υ	Μ-Υ
ΕΞ. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΠΕΡ.	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΠΕΡ.	ΠΕΡ.	ΟΧΙ	ΠΕΡ.	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
MSc.	ΝΑΙ	-	-	-	ΝΑΙ	-	ΝΑΙ	-	-	-	-	-
<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>												
ΟΙΚΟΝ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΚΑΚΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΛΗ	ΤΡΑΓΙΚΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΜΕΤΡΙΑ ΠΡΟΣ ΚΑΛΗ	ΚΑΚΗ	ΚΑΚΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΠΡΟΣ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΠΡΟΣ ΚΑΚΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΠΡΟΣ ΚΑΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ ΠΡΟΣ ΚΑΛΗ

Πίνακας 3.1: Συνοπτική παρουσίαση δώδεκα συνεντευξιαζόμενων

Πηγή: παρούσα έρευνα

Επεξηγήσεις συντομεύσεων:

ΦΥΛΛΟ Α: Άνδρας, Γ: Γυναίκα

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ Α: Άγαμος, Ε: Έγγαμος, Δ: Διαζευγμένος, 2Π: Με δυο παιδιά

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ Υ: Υψηλή, Μ: Μεσαία, Χ: Χαμηλή

ΕΞ. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΕΡ: Περιορισμένες

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων διερευνώνται οι παρακάτω παράγοντες παρακίνησης (όπως προέκυψαν από την βιβλιογραφία – πρό κρίσης αλλά και κατά την διάρκεια της κρίσης (κοίτα κεφ. 4 - παράγραφο 4.2):

- Αντικείμενο εργασίας
- Εκτίμηση συναδέλφων
- Εργασιακές συνθήκες
- Ασφάλεια στον χώρο εργασίας
- Προϊστάμενος
- Οικονομικές αποδοχές
- Αναγνώριση εργασιακής προσφοράς
- Ανάγκη του «ανήκειν» σε ένα κοινωνικό και εργασιακό σύνολο

- Κατανόηση δυσκολιών και υποστήριξη από τη Διοίκηση
- Επικοινωνία
- Παραχώρηση ελεύθερου χρόνου εκτός εταιρείας
- Αίσθηση κοινωνικής ισότητας
- Αυτονομία / ανάληψη πρωτοβουλιών

Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν το 2013, ολοκληρώθηκαν το δεύτερο εξάμηνο και συμμετείχαν εργαζόμενοι των δυο εταιρειών, οι οποίοι εργάζονταν σε αυτές πριν από την αρχή της κρίσεως (2008) έως και τον Δεκέμβριο του 2012. Ο περιορισμός αυτός κρίθηκε αναγκαίος, ώστε να οριοθετηθεί και να σταθεροποιηθεί το δείγμα της μελέτης δεδομένου του συνεχιζόμενου ρυθμού μειώσεων των εργαζομένων στον κλάδο. Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν περίπου μια ώρα, ενώ κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε μαγνητόφωνο, προκειμένου να δοθεί η αμέριστη προσοχή στους ερωτηθέντες και τις απαντήσεις τους.

Ο πίνακας 3.1 μας δίνει μια πρώτη συνοπτική παρουσίαση των δώδεκα συνεντευξιαζόμενων.

### 3.6. Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Η ποιότητα μιας μελέτης χαρακτηρίζεται από την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των διαδικασιών και των μεθόδων της. Η αξιοπιστία συνδέεται με τη σταθερότητα και τη συνέπεια των τιμών, οι οποίες προκύπτουν από τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου και έχει άμεση σχέση με την ποιότητα και την πιστότητα των πληροφοριών, τον τρόπο που διατυπώνονται τα ερωτήματα (Cohen et al. 2008).

Στην παρούσα μελέτη προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της ερευνητικής διαδικασίας κρίθηκε απαραίτητο να τηρηθούν ορισμένες βασικές αρχές, όπως ο σχεδιασμός ενός οδηγού για την συνέντευξη και με ερευνητικά ερωτήματα σαφή διατυπωμένα (Creswell, 2011).

Επίσης όπου κρίθηκε αναγκαίο από τον μελετητή ζητήθηκαν η αντίστοιχα δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινήσεις.

Βασικό κριτήριο για την επιλογή των συγκεκριμένων εργαζομένων ήταν η πεποίθηση ότι θα συλλεχθούν έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα και πληροφορίες. Η αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης με αυτούς η οποία είχε αναπτυχθεί τα προηγούμενα χρόνια, (με όλους τους συνεντευξιαζόμενους ο μελετητής είχε συνεργαστεί επαγγελματικά στο παρελθόν) απέκλεισε κάθε επιφυλακτικότητα ή αδιαφορία. Επιπλέον, η τήρηση της εμπιστευτικότητας της ταυτότητας των ερωτώμενων, η εθελοντική συμμετοχή τους, αλλά και η υπεύθυνη επαγγελματική στάση όλων των συμμετεχόντων αποτέλεσαν προϋποθέσεις και εγγυήσεις για την έρευνα.

Η εγκυρότητα συνδέεται με το νόημα, καθώς και τη σημασία των τιμών, ώστε να έχει τη

δυνατότητα ο ερευνητής να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα για τον πληθυσμό με βάση πάντοτε το δείγμα που μελέτησε (Creswell, 2011). Η εγκυρότητα στη μελέτη αυτή μπόρεσε να επιτευχθεί με την ελαχιστοποίηση πιθανών μεροληψιών ως προς το περιεχόμενο, τόσο από την πλευρά του συνεντευκτή, όσο και από την πλευρά του ερωτώμενου. Παράλληλα οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με σαφήνεια, ώστε να αποφευχθούν παρεξηγήσεις και παρανοήσεις ανάμεσα στα δύο μέρη και παράλληλα να υπάρξει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο συνταίριασμα στα χαρακτηριστικά του συνεντευκτή με εκείνα της έρευνας. Αρχικά πραγματοποιήθηκε μία πιλοτική συνέντευξη που στόχευε στον έλεγχο της χρηστικότητας και της αποτελεσματικότητας του ερευνητικού εργαλείου. Μόλις ολοκληρώθηκε η πιλοτική συνέντευξη και ολοκληρώθηκαν οι απαραίτητες διορθώσεις, ακολούθησε η κύρια φάση της έρευνας.. Επιπλέον, οι προκαταλήψεις και οι απόψεις του ερευνητή δεν μεταφέρονται στο ερευνητικό περιβάλλον, για να αποφευχθεί η όποια επίδραση στους συμμετέχοντες, καθώς και στη διατύπωση των ερωτημάτων ή στην επιλογή παρουσίασης και ανάλυσης των δεδομένων (Lincoln & Guba, 1985, στο Robson, 2010).

Παράλληλα καταβλήθηκε προσπάθεια διασφάλισης της ουδετερότητας του ερευνητή και της αποχής του από υποκειμενικές αντιλήψεις. Οι γνώσεις και η προηγούμενη εμπειρία του μελετητή για τις εργασιακές συνθήκες του κλάδου συνετέλεσαν σημαντικά στην κατανόηση, στην περιγραφή και στην ανάλυση της συγκεκριμένης μελέτης.

### **3.7. Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας**

Με την ανάληψη εκπόνησης της μελέτης, έγινε η πρώτη επαφή με τους εργαζόμενους των δυο εταιρειών. Η πρώτη επαφή ήταν τηλεφωνική στην οποία έγινε μια συνοπτική αναφορά στον σκοπό, και τους στόχους της παρούσας έρευνας, στον δικό τους ρόλο και στη συνεισφορά τους στη συλλογή των δεδομένων και εξασφαλίστηκε η πρόθυμη και εθελοντική συνεργασία όλων των συναδέλφων. Σε δεύτερη φάση ενημερώθηκαν αναλυτικά για την έρευνα και για τις συνεντεύξεις και το γενικό πλαίσιο της έρευνας. Ακολούθησε μια τρίτη επαφή μαζί τους κατά την οποία προσδιορίστηκε ημερομηνία και ο τόπος της συνέντευξης.

Η κατασκευή του ερευνητικού εργαλείου (κυρίως ο οδηγός συνέντευξης ) τέθηκε αρχικά στην κρίση της επιβλέπουσας καθηγήτριας και έπειτα από την έγκρισή της ξεκίνησε η διαδικασία λήψης των απαιτούμενων συνεντεύξεων αφού πρώτα προηγήθηκαν δύο δοκιμαστικές συνεντεύξεις ώστε να εντοπιστούν τυχόν δυσκολίες.

Το ερευνητικό μέρος της έρευνας ολοκληρώθηκε με τις συνεντεύξεις, οι οποίες έγιναν με ρυθμό τρεις ανά εβδομάδα έτσι ώστε ο μελετητής να έχει χρόνο να μελετήσει κάθε συνέντευξη πριν προχωρήσει στην επόμενη. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα σε καφετέρια πλησίον του χώρου εργασίας μετά τη λήξη του ωραρίου, χωρίς να υπάρχει καθόλου πίεση ή άγχος και έχοντας πάντα τον απαιτούμενο χρόνο προκειμένου να απαντηθούν αβίαστα οι

ερωτήσεις και να ολοκληρωθεί η συζήτηση.

Από την πλευρά του ερευνητή επιδιώχθηκε να μην τοποθετηθεί με προσωπικές απόψεις και θέσεις όπως και να επιδιώξει απαντήσεις που αντιπροσωπεύουν προσωπικές τοποθετήσεις και ιδέες. Επίσης, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναλυτικά για τους στόχους της συνέντευξης, ενώ τους δόθηκε και ένα έντυπο συναίνεσης, το οποίο οι συμμετέχοντες υπέγραψαν, θεωρώντας ότι τηρήθηκε ένα είδος συμβολαίου, που χαρακτηρίζει μια παρόμοια διαδικασία (Κεδράκα, 2008).

Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονική συσκευή μαγνητοφώνησης, αρχικά με μικρόφωνο προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, το οποίο απομακρύνθηκε αργότερα γιατί θεωρήθηκε ότι προκαλούσε μια αμηχανία-εκνευρισμό στους συνεντευξιαζόμενους.

### 3.8. Τρόπος ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων μίας έρευνας επιχειρεί την απόδοση νοήματος στα δεδομένα που προκύπτουν, έτσι ώστε να δοθεί απάντηση στα κεντρικά ερωτήματά της. Στην ποιοτική έρευνα υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις ως προς τον τρόπο που διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και ως προς τον τρόπο που αναλύονται. Όμως οι περισσότεροι μέθοδοι ακολουθούν τις αρχές της θεματικής ανάλυσης για τη θεματική επεξεργασία των δεδομένων (Τσιώλης, 2017).

Πριν προχωρήσουμε όμως στην ανάλυση, απαιτείται μία αρχική προετοιμασία και οργάνωση, καθώς ο όγκος δεδομένων και πληροφοριών που συγκεντρώνονται σε μία ποιοτική έρευνα, είναι πολύ μεγάλος και δεν μπορεί να διαχειριστεί εύκολα (Creswell 2011). Ο ερευνητής, προκειμένου να αναλύσει τα δεδομένα του, τα οποία έχουν παραχθεί μέσω της εκάστοτε τεχνικής που έχει επιλέξει, ακολουθεί διαδοχικά στάδια της θεματικής ανάλυσης τα οποία είναι (Τσιώλης, 2017):

- Απομαγνητοφώνηση των ηχογραφημένων συνεντεύξεων
- Η προσεκτική ανάγνωση των κειμένων προκειμένου να εντοπιστούν και να συγκεντρωθούν τα αποσπάσματα εκείνα που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα αλλά και υποερώτημα
- Η κωδικοποίηση, δηλαδή η ερμηνεία των δεδομένων, η κατανόησή τους και ο εννοιολογικός προσδιορισμός τους
- Η μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα, που είναι έννοιες πιο γενικές και αφηρημένες από τους κωδικούς
- Η έκθεση των ευρημάτων, κατά την οποία παραθέτονται αποσπάσματα από τα κείμενα των συνεντεύξεων ώστε να τεκμηριώνονται τα ευρήματα.

Η απομαγνητοφώνηση μίας συνέντευξης μπορεί να αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία, είναι όμως απαραίτητη, καθώς με τον τρόπο αυτό ο προφορικός λόγος μετατρέπεται σε



γραπτό κείμενο και η ανάλυσή του γίνεται με μεγαλύτερη συστηματικότητα. Τα δεδομένα συγκεντρώνονται μέσω της κατηγοριοποίησης σε θέματα και μετατρέπουν το λεκτικό περιεχόμενο των συνεντεύξεων σε συνοπτικά ευρήματα. (Κεδράκα, 2008).

### 3.9. Γενίκευση στην ποιοτική έρευνα

Ανατρέχοντας στην ποικιλία των μορφών που λαμβάνουν τα κοινωνικά φαινόμενα, την πολλαπλότητα των σημασιών που αποκτούν καθώς και τη χωροχρονική πλαισίωσή τους, κάθε αξίωση γενίκευσης καθιστάτε αδύνατη.

Οι Lincoln και Guba (1985) υποστήριξαν ότι στις κοινωνικές επιστήμες «η μόνη γενίκευση που υπάρχει είναι ότι δεν υπάρχει γενίκευση», διότι τα κοινωνικά φαινόμενα είναι πάντοτε ιδιαίτερα και εξελίσσονται σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο. Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκε και ο Denzin (1983), ο οποίος υποστήριξε ότι ο ποιοτικός ερευνητής θα πρέπει να απορρίπτει τη γενίκευση ως σκοπό του. Οι ανθρώπινες διαδράσεις και τα φαινόμενα έχουν πάντοτε πολλαπλές σημασίες που οδηγούν σε μια αναπόφευκτη ασάφεια και εμποδίζουν τις γενικεύσεις.

Έναντι αυτών των απορριπτικών θέσεων, έχουν διατυπωθεί εναλλακτικές απαντήσεις στο παραπάνω κρίσιμο ερώτημα, οι οποίες ξεκινούν από διαφορετικές θεωρήσεις της έννοιας της γενίκευσης.

Μια ενδιαφέρουσα απάντηση στο ερώτημα της γενίκευσης δίνεται από την Jennifer Mason (2017). Η Mason διακρίνει μεταξύ δύο τύπων γενίκευσης:

- της εμπειρικής και
- της θεωρητικής.

Στην πρώτη περίπτωση (*εμπειρική*) η ανάλυση ενός εμπειρικού συνόλου (του δείγματος) επιτρέπει να γενικεύσουμε τα ευρήματά μας σε έναν ευρύτερο πληθυσμό με την προϋπόθεση ότι το σύνολο που υποβάλλαμε σε εξέταση (το δείγμα) είναι από στατιστικής άποψης αντιπροσωπευτικό του ευρύτερου πληθυσμού τον οποίο αφορούν οι γενικεύσεις μας.

Η Mason εντοπίζει, ωστόσο, πρακτικές των «ποιοτικών» ερευνητών που προσομοιάζουν στη λογική της εμπειρικής γενίκευσης. Σε αυτές τις εκδοχές οι περιπτώσεις εκλαμβάνονται ως «τυπικές» ενός ευρύτερου πληθυσμού και συνεπώς τα αποτελέσματα θεωρούνται γενικεύσιμα στο σύνολο του πληθυσμού.

Μια τέτοιου είδους γενίκευση είναι κατά τη Mason αρκετά ασθενής και χρειάζεται ενίσχυση είτε αποδεικνύοντας εκ των υστέρων την «τυπικότητα» της εξεταζόμενης περίπτωσης στο σύνολο του πληθυσμού αναφοράς (με τη συνδρομή, για παράδειγμα, μιας έρευνας επισκόπησης), είτε εντάσσοντάς τη ως επικουρική σε ένα πλαίσιο ισχυρότερων τρόπων θεωρητικής γενίκευσης.

Ο τρόπος γενίκευσης, που είναι συμβατός με την ποιοτική προσέγγιση, καλείται θεωρητική γενίκευση. Η θεωρητική γενίκευση (Mason, 2017) δεν αντιπροσωπεύει μια κοινή διαδικασία αλλά συναντάται σε δύο διαφορετικές εκδοχές:

(α) Μέσα από τη λεπτομερή και ολιστική ανάλυση ενός συγκεκριμένου πλαισίου μπορεί να περιγράψει και να εξηγηθεί ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσεται μια διαδικασία. Εν συνεχεία μπορούμε να σκεφτούμε άλλα κοινωνικά πλαίσια ή ομοειδείς διαδικασίες στα οποία μπορούν να βρουν εφαρμογή τα ευρήματα από την αρχική έρευνα. Αυτού του είδους η γενίκευση εξαρτάται από το κατά πόσο τα νέα πλαίσια ή διαδικασίες παρουσιάζουν όντως ομοιότητες ή διαφορές συγκρινόμενα με το αρχικό πλαίσιο ή διαδικασία ως προς τα βασικά του χαρακτηριστικά (Mason 2017). Πρόκειται για εκείνου του είδους τη γενίκευση που, όπως θα δούμε παρακάτω, περιγράφεται και ως *μεταφερσιμότητα* (transferability).

(β) Τα ευρήματα μιας συγκεκριμένης ‘τοπικής έρευνας’ και οι εξηγήσεις που διατυπώνονται για τις συγκεκριμένες διαδικασίες μπορεί να είναι καθοριστικές ή κεντρικές για την ανάπτυξη μια ευρύτερης Θεωρίας.

Στην παρούσα διδακτορική διατριβή ως μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων επιλύθηκε η εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία (grounded theory) σε συνδυασμό με την μελέτη περίπτωσης (case studies). Σύμφωνα με τον Strauss (1987) ο συνδυασμός της μελέτης περίπτωσης και της ποιοτικής έρευνας είναι κατάλληλος και γόνιμος όταν η μελέτη περίπτωσης διευκολύνει την ανάπτυξη θεωρίας, ενώ ο Silverman (2010) υποστηρίζει ότι μια απλή ποιοτική μελέτη περιπτώσεων μπορεί να οικοδομήσει θεωρία. Η ποιοτική έρευνα επιτρέπει την κατανόηση των αντιλήψεων των ανθρώπων και των εμπειριών τους (Creswell 1998, Denzin & Lincoln 2000). Στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να κατανοήσει την κοινωνική πραγματικότητα των ατόμων, των ομάδων και των πολιτισμών, και να «μελετήσει τα πράγματα στα φυσικά τους περιβάλλοντα, προσπαθώντας να κατανοήσει και να ερμηνεύσει τα ανθρώπινα φαινόμενα» (Denzin & Lincoln 2005).

Στηριζόμενος στις εργασίες των παραπάνω μελετητών στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής παρουσιάζεται η τροποποίηση των θεωριών παρακίνησης στο χώρο εργασίας σε περίοδο οικονομικής κρίσεως (γενίκευση), ενώ στο δέκατο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ‘συγγενείς’ πληθυσμοί στους οποίους τα αποτελέσματα της μελέτης βρίσκουν εφαρμογή.

## Κεφάλαιο 4 - Παρακίνηση

### 4.1 Οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης

Σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες οι οποίες μπορούν να διαιρεθούν σε δύο βασικές κατηγορίες ανάλογα με το περιεχόμενο τους και το χρονικό διάστημα εμφάνισής τους.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας (4.1.1 - 4.1.8) εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης, επιχειρούν να παρουσιάσουν τις ανάγκες και την ιεράρχησή τους και ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου (content theories/models) ενώ αυτές που περιλαμβάνονται στη δεύτερη κατηγορία (4.1.9 - 4.1.14) προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή τις μεταβλητές που παρεμβαίνουν στη διαδικασία καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών και είναι γνωστές ως θεωρίες διαδικασιών (process theories/models). Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας ονομάζονται πρώιμες λόγω του έτους εμφάνισής τους, ενώ της δεύτερης σύγχρονες.

#### 4.1.1 Επιστημονικό Μάνατζμεντ (Scientific Management) – Frederick Taylor

Ο Taylor (Φαναριώτης, 1997) ξεκίνησε να εργάζεται ως μηχανικός σε μια χαλυβουργική επιχείρηση, ενώ πολύ γρήγορα εξελίχθηκε σε επόπτη τμήματος στη συνέχεια σε υπεύθυνο μηχανικό του εργοστασίου και αργότερα έγινε σύμβουλος Διοικήσεως. Αφιέρωσε αρκετό χρόνο στην προώθηση των ιδεών του σχετικά με την οργάνωση και την διοίκηση της επιχείρησης και είναι ο δημιουργός των βιβλίων “Διοίκηση Εργοστασίου” (Shop Management - 1903) και “Αρχές Επιστημονικής Διοικήσεως” (Principles of Scientific Management - 1911).

Ο Taylor υπήρξε ο θεμελιωτής της κινήματος, το οποίο έγινε γνωστό ως “Επιστημονική Διοίκηση”. Η θεωρία του Taylor βασίζεται στην παραδοχή ότι πρωταρχικός σκοπός της Διοικήσεως θα έπρεπε να είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας που επιδιώκει ο εργοδότης σε συνδυασμό με την παράλληλη ανάπτυξη του επιπέδου ευημερίας που επιδιώκει το προσωπικό.

Μιλώντας ο Taylor για μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας εννοούσε την ανάπτυξη της επιχειρήσεως με τέτοιο τρόπο, ώστε η αποδοτικότητα αυτή να πάρει μόνιμο χαρακτήρα. Επίσης, οι ιδέες του σχετικά με τη μεγιστοποίηση της ευημερίας του προσωπικού, φωτογραφίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί την εργασία του με το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αποδοτικότητας.

Η φυσική αλληλεξάρτηση μεταξύ της διοικήσεως και του προσωπικού και η ανάγκη για συνεργασία προς επίτευξη των κοινών αντικειμενικών σκοπών, θα πρέπει να εξαφανίζονται

τον ανταγωνισμό και την έλλειψη αποδοτικότητας τα οποία οφείλονται:

- στην λανθασμένη αντίληψη του προσωπικού ότι κάθε αύξηση της παραγωγής οδηγεί αύξηση της ανεργίας
- στο ανεπαρκές σύστημα διοικήσεως, το οποίο οδηγεί το προσωπικό να περιορίζει την απόδοσή του για να προστατεύει τα συμφέροντά του και
- στις μη αποδοτικές και χρονοβόρες μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Κατά τον Taylor, σκοπός της Επιστημονικής Διοικήσεως είναι να ξεπεραστούν τα συγκεκριμένα εμπόδια (Φαναριώτης, 1997). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συστηματική μελέτη και σχεδιασμό της εργασίας, ώστε να γίνει δυνατή η εξεύρεση των πλέον αποδοτικών τρόπων εκτέλεσής της και στη συνέχεια της συστηματικής μελέτης της διοικήσεως ώστε επιτευχθεί ο καλύτερος έλεγχος του προσωπικού και αύξηση της αποδοτικότητας, γεγονός που θα οδηγούσε την επιχείρηση στην επιτυχία, με ευνοϊκές επιπτώσεις για όλους, δεδομένου ότι μια επιτυχημένη επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίζει συνεχώς υψηλότερες αποδοχές στο προσωπικό της.

Στηριζόμενος στις παραπάνω σκέψεις ο Taylor, κατάληξε στο συμπέρασμα ότι:

- Αυτό το οποίο αναζητά ένας εργαζόμενος περισσότερο από τον εργοδότη του είναι οι υψηλές αποδοχές και αντίστοιχα
- Αυτό το οποίο αναζητά ένας εργοδότης από τους εργατές του είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής των προϊόντων.

Η σύμπτωση ή η διάσταση των δύο αυτών παραδοχών στο πλαίσιο των οργανισμών, αποτελεί και τον κύριο δείκτη για το αν η Διοίκηση μιας επιχειρήσεως είναι επιτυχημένη ή όχι.

Για την εξασφάλιση των προϋποθέσεων αυτών, ο Taylor, ο οποίος πρώτος αναγνώρισε την ανάγκη για εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοικήσεως, αναφέρετε στο βιβλίο του με τίτλο “The Principle’s of Scientific management“, στις παρακάτω τέσσερις κύριες αρχές σχετικά με την διοίκηση της επιχείρησης, οι οποίες αποτέλεσαν το καταστάλαγμα της επιστημονικής σκέψεως του ιδίου και της εποχής εκείνης:

- Ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της Διοικήσεως.
- Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.
- Συνδυασμός της επιστήμης της εργασίας και των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τρόπο επιστημονικό.
- Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της Διοικήσεως και του προσωπικού.

Για τη διατύπωση της πρώτης αρχής ο Taylor βασίστηκε στο γεγονός ότι λόγω του ότι δεν γνωρίζουμε στην πράξη ποιο είναι το περιεχόμενο μιας δίκαιης ημέρας εργασίας (A fair

day's work), τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργάτες παραπονούνται και συγκρούονται μεταξύ τους. Γεγονός το οποίο θα μπορούσε να αποφευχθεί με τον καθορισμό (με επιστημονικό τρόπο) ποσοτικών και ποιοτικών πρότυπων για κάθε είδος εργασίας, τα οποία θα ήταν βασισμένα στην ποσότητα και στην ποιότητα του έργου που θα μπορούσε να παράγει ένας ικανός ιδεατός εργαζόμενος.

Για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας και να πάρουν μεγαλύτερο μισθό, οι εργάτες θα πρέπει να επιλέγονται με τρόπο επιστημονικό, ώστε να συνδυάζουν τις φυσικές και διανοητικές ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να φθάσουν στα προκαθορισμένα πρότυπα παραγωγής. Πέρα όμως από τα προσόντα τα οποία πρέπει να έχει το προσωπικό κατά τη φάση της προσλήψεως του, πρέπει να είναι σε θέση να ανανεώνει τις γνώσεις του για να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες εργασίας τόσο λόγω της ανάπτυξης των τεχνολογικών μέσων, όσο και από την ανάγκη αναλήψεως νέων καθηκόντων. Γι' αυτό μια από τις βασικές υποχρεώσεις της Διοικήσεως είναι και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται συνεχώς στις αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας.

Ο Taylor έδωσε μεγάλη έμφαση στην ανάγκη της εξειδίκευσεως του προσωπικού, σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο καθένας να ασχολείται με μια μόνο στοιχειώδη εργασία, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. Η εξειδίκευσή αυτή δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες του προσωπικού, αλλά και στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, όπου το έργο του προϊστάμενου μπορεί να αναλύεται σε επιμέρους δραστηριότητες και κάθε δραστηριότητα να εκτελείται από ξεχωριστά πρόσωπα. Το σύστημα αυτό το ονόμασε σύστημα της “Λειτουργικής Διοικήσεως” (Functional Management), το οποίο αργότερα δέχθηκε και αυστηρή κριτική.

Μετά το 1910, οι αρχές του επιστημονικού management εφαρμόζονται σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως στις ΗΠΑ. Όμως ενώ ο Taylor και οι υπέρμαχοι της θεωρίας του (Παπαλεξανδρή, 2003) πίστευαν ότι οι εργάτες πρέπει να αμείβονται για την αύξηση της παραγωγής, αυτό συνήθως εύρισκε αντίθετες τις επιχειρήσεις που εφαρμόζαν μόνο τις μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας χωρίς να τις συνδέουν με τις αμοιβές.

#### **4.1.2 Κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων (Human Relation School of thought) – Elton Mayo**

Ο Elton Mayo θεμελίωσε το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (Φαναριώτης, 1997). Ασχολήθηκε και μελέτησε πρώτος τα αίτια της κοπώσεως, των ατυχημάτων, και της εργασιακής κινητικότητας, καθώς και τις επιδράσεις τις οποίες ασκούν πάνω στις καταστάσεις αυτές τα διαλείμματα αναπαύσεως και οι φυσικές συνθήκες εργασίας. Έγινε ιδιαίτερα γνωστός από τα πειράματα, τα οποία έκανε στο Hawthorn του Σικάγου σε εργοστάσιο της Western Electric Co, τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων αντιλήψεων γύρω από το θέμα της σχέσεως που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση του

εργαζομένου και την παραγωγικότητα.

Ο Mayo και οι συνεργάτες του (Παπαλεξανδρή, 2003) θέλησαν να εξετάσουν τα αποτελέσματα που έχουν στην παραγωγικότητα οι αλλαγές στο φωτισμό.

Επιλέχθηκαν δύο ομάδες εργατριών, οι οποίες δούλευαν κάτω από παρόμοιες συνθήκες, άλλαζαν το επίπεδο του φωτισμού στο χώρο εργασίας της μίας ομάδας (πειραματική ομάδα) ενώ διατηρούσαν σταθερές τις συνθήκες για την άλλη ομάδα (ελεγχόμενη ομάδα). Προς έκπληξη των ερευνητών, η απόδοση και των δύο ομάδων αυξήθηκε. Ακόμα και όταν οι ερευνητές είπαν στις εργάτριες ότι θα άλλαζαν το φως, αλλά μετά δεν το άλλαξαν, οι εργάτριες εξέφρασαν ικανοποίηση και η παραγωγικότητα συνέχισε να αυξάνεται. Ο Mayo συμπέρανε ότι η σημαντική παράμετρος δεν ήταν φυσική αλλά ψυχολογική. Απέδωσε την αύξηση της παραγωγικότητας στη θετική στάση που είχαν διαμορφώσει οι υπάλληλοι απέναντι στη δουλειά τους και απέναντι στη Western Electric, επειδή είχε ζητηθεί η συνεργασία τους και ένιωθαν μέρος μιας σημαντικής ομάδας, της οποίας η βοήθεια και η συμβολή θεωρείτο σημαντική για την εταιρεία.

Το φαινόμενο έγινε γνωστό ως λεγόμενου συνδρόμου του Hawthorne ("Hawthorne Effect"), σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας. Το συγκεκριμένο εύρημα οδήγησε σε περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους κοινωνικούς παράγοντες που συνδέονται με την εργασία. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών συνέβαλαν στην ανάπτυξη του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων, το οποίο δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να προσεγγιστούν ώστε να γίνουν κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν και να γίνουν πιο παραγωγικοί.

#### 4.1.3 Η Θεωρία του Kurt Lewin

Ο Γερμανός ψυχολόγος Kurt Lewin ήταν ο πρώτος που θεώρησε πως η παρακίνηση (Ξηροτυρη - Κουφίδου, 2000) επηρεάζεται από το κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο και ότι πρέπει να μελετάται σαν τμήμα ενός ευρύτερου υποσυνόλου. Η θεωρία του βασίζεται στην γνωστική θεωρία των κινήτρων (από τον χώρο της ψυχολογίας) η οποία επικεντρώνεται στις λογικές και νοητικές διαδικασίες. Τα άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικά κάθε φορά κίνητρα η ένταση των οποίων εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκονται, δηλαδή από το πως διαμορφώνονται σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, κατα τον Lewin είναι η συναρτήση της ατομικότητας του και του περιβάλλοντος. Για να καταλάβουμε τη συμπεριφορά κάποιου ατόμου, πρέπει να γνωρίζουμε ορισμένα πράγματα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το περιβάλλον του. Σύμφωνα με την θεωρία του οι άνθρωποι σε δεδομένες στιγμές έχουν συγκεκριμένες φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες δημιουργούν ένταση την οποία το άτομο

προσπαθεί να μετριάσει καταφεύγοντας σε κάποια ενέργειες (συμπεριφορά).

Κατά τον Lewin ο καθορισμός συμπεριφοράς του άτομου (B) είναι συνάρτηση των δύο παραγόντων, του ατόμου (P) και του περιβάλλοντος (E), δηλαδή  $B=f(P,E)$

Οι ανάγκες αυτές διαμορφώνουν και επιδρούν στην ‘ελκυστικότητα’ ορισμένων ενεργειών-αποτελεσμάτων ώστε αμβλυνθεί η ένταση. Αυτή η ‘ελκυστικότητα’ ονομάστηκε από τον Lewin «σθένος», όπου σύμφωνα με αυτό το άτομο κατευθύνεται προς τον επιθυμητό στόχο. Την στιγμή που ο στόχος επιτευχθεί παρατηρείται μείωση της έντασης, της ελκυστικότητας του στόχου, και των δυνάμεων που ωθούσαν το άτομο προς τα εκεί (Hergenhahn, 2001).

Βάση της παραπάνω θεωρίας είναι η θεώρηση της αναμενόμενης αξίας που διαβλέπει το άτομο στην ενέργεια που πράττει (συμπεριφορά). Η συμπεριφορά θεωρείται εμπρόθετη και στοχοκεντρική, με την έννοια ότι στοχεύει πάντα σε κάποιο αποτέλεσμα.

Μια άλλη βασική έννοια στη θεωρία του Lewin είναι ο «βιοτικός χώρος» όπου δηλώνει τη ψυχολογική πραγματικότητα (Hergenhahn, 2001) όπως την αντιλαμβάνεται το άτομο, η οποία δεν είναι πάντοτε ταυτόσημη με το φυσικό περιβάλλον.

#### 4.1.4 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – A. Maslow

Η θεωρία του Maslow (1943) βασίστηκε στα αποτελέσματα κλινικής έρευνας. Ως ψυχολόγος στήριξε τη θεωρία του πάνω στα συμπεράσματα της εργασίας του. Οι απόψεις του σχετικά με τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους διοικούντες, σε σχέση με του παράγοντες παρακίνησης των εργαζόμενων τους (Χυτήρης, 1996).

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του A. Maslow είναι αυτή της ιεράρχησης και εν συνεχεία ικανοποίησης των αναγκών.

Ο Maslow (1943) θεώρησε ότι οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Βασική παραδοχή στην οποία στηρίχθηκε η θεωρία του Maslow είναι ότι ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, οι οποίες ποτέ δεν ικανοποιούνται πλήρως, με αποτέλεσμα η προσπάθεια να συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.

Η ισχύς των αναγκών (Κουφίδου, 2001) είναι αντιστρόφως ανάλογη σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησής τους. Δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για τον εργαζόμενο. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως, τότε σταματάει να λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης, και αυτομάτως κάποια άλλη ανάγκη την αντικαθιστά. Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί (Χυτήρης, 1996) δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά αφού οι ανάγκες του επόμενου-ανώτερου επιπέδου γίνονται αυτές κυρίαρχες και παρακινούν τα άτομα.

Ο Maslow αργότερα (1968) βελτίωσε τη θεωρία του διευκρινίζοντας ότι η ικανοποίηση αναγκών δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης για τις οποίες ο υψηλός βαθμός

ικανοποίησης οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν ακόμη μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Η κατηγοριοποίησή των αναγκών βασίζεται σε ένα σύστημα ιεράρχησης το οποίο εστιάζεται σε μια κλιμακούμενη ανθρωποκεντρική εκδήλωση της ικανοποίησης των αναγκών, η οποία σχηματοποιείται ως πυραμίδα σύμφωνα με την οποία, όταν οι ανάγκες της βάσης ικανοποιηθούν, τα άτομα επικεντρώνονται στο υψηλότερο και με μεγαλύτερες απαιτήσεις σε προσπάθεια επίπεδο το οποίο κυριαρχεί (Χυτήρης 1996). Στην πυραμιδοειδή μορφή των αναγκών διακρίνονται τα εξής επίπεδα:

- Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες (Physiological)

Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται οι ανάγκες που ο άνθρωπος πρέπει να ικανοποιήσει για να μπορέσει να επιβιώσει.(η ανάγκη για τροφή, νερό, οξυγόνο, ύπνο, ένδυση, κατοικία) βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας. Αυτές οι ανάγκες συνδέονται με την επιβίωση και τη συνέχεια του είδους και είναι έμφυτες. Το χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι ότι δεν υπάρχει μεγάλη ανοχή στην καθυστέρηση της ικανοποίησής τους, καθώς συνδέονται «βιογενετικά» με τον ανθρώπινο οργανισμό, όποτε και βρίσκονται στην πρώτη θέση στην κλίμακα της δράσης (Λύτρας 1992). Όσο οι ανάγκες αυτές παραμένουν ανικανοποίητες, το άτομο δεν είναι εύκολο να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

- Ανάγκες για ασφάλεια (Safety)

Οι ανάγκες αυτές δημιουργούνται από τα αισθήματα φόβου και ανασφάλειας του ανθρώπου. Αποτελούν το επόμενο στάδιο φυσιολογικών αναγκών και επικεντρώνονται στην εξασφάλισή τους σε βάθος χρόνου. Η ανάγκη για σταθερότητα, εισοδηματική ασφάλεια ή και ανταπόκριση σε έκτακτες καταστάσεις αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα. Το αίσθημα της «τάξης» και της «συνέχειας», η ανάγκη για βεβαιότητα και καταπολέμηση του αγνώστου κυριαρχούν καθώς συνδέονται με τον πυρήνα της ατομικής υπόστασης, επομένως το κίνητρο ικανοποίησής τους είναι ισχυρό.

- Κοινωνικές ανάγκες (Social)

Οι ανάγκες αναγνώρισης εμφανίζονται ως κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος από τη φύση του ως κοινωνικό όν, αισθάνεται την ανάγκη να ανήκει και να δραστηριοποιείται μέσα σε ένα σύνολο. Η επιθυμία του καθενός να ανήκει σε μια ομάδα, η προσδοκία του να είναι απαραίτητος σε ένα κοινωνικό σύνολο της αρεσκείας του και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις ή σχέσεις στοργής περιλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή (Λύτρας, 1992). Το επίπεδο αυτό είναι υψηλότερα στην πυραμίδα, καθώς ανεξαρτητοποιείται από τη βιογενετική υπόσταση του ανθρώπου και ασχολείται με το συναισθηματικό σκέλος της προσωπικότητας.

Ο εργασιακός χώρος μπορεί να καλύψει αυτού του είδους τις ανάγκες, καθώς στο χώρο αυτό δημιουργούνται καθημερινά κοινωνικές και διαπροσωπικές επαφές, φιλίες και γενικότερα άτυπες σχέσεις.



- Ανάγκες για εκτίμηση - αυτοεκτίμηση (Esteem)

Οι παραπάνω ανάγκες οι οποίες διαχωρίζονται σε δυο πλευρές: «Η πρώτη πλευρά είναι η ανάγκη του ανθρώπου να βιώνει την αξία του, να συναισθάνεται την ικανότητα και την υπεροχή του στους κύριους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η δεύτερη πλευρά είναι η ανάγκη για εκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους» (Stanton, 1992). Οι δυο αυτές όψεις αποτελούν αφενός την επιδίωξη για απόκτηση κύρους, δύναμης και εμπιστοσύνης στις προσωπικές σχέσεις κάθε ανθρώπου και αφετέρου στοχεύουν στον σεβασμό και επικρότηση από τα υπόλοιπα μέλη του κοινωνικού συνόλου. Στην κατηγορία αυτή, συμπεριλαμβάνεται η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους γύρω του, η ανάγκη για επιτυχίες στον εργασιακό χώρο και για απόκτηση κύρους, φήμης, δύναμης, ανεξαρτησίας, αυτοπεποίθησης, γοήτρου, εκτίμησης και σεβασμού τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του προς αυτόν.

Σε αυτό το επίπεδο της πυραμίδας παρατηρείται μια διαφοροποίηση σε σχέση με τις χαμηλότερες κατηγορίες αναγκών οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ανάγκες από έλλειψη κάποιου βασικού φυσιολογικού ή ψυχολογικού αγαθού. Το επίπεδο των αναγκών εκτίμησης και η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, χαρακτηρίζονται ως ανάγκες ανάπτυξης, επικεντρώνονται στην προσωπική ολοκλήρωση του ατόμου και είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν (Κάντας, 1993).

- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (Self – Actualization)

Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης αποτελεί την κορυφή της πυραμίδας συμβολίζοντας την αυτοεκπλήρωση του ατόμου, δηλαδή την επιδίωξή του να αξιοποιήσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του φτάνοντας στο υψηλότερο σημείο σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ακόμα και αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες όλων των προηγούμενων επιπέδων, ο άνθρωπος είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητος, γιατί συνεχώς ανοίγονται μπροστά του νέοι ορίζοντες, νέα πεδία που επιδιώκει να κατακτήσει. Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης λοιπόν στην ικανοποίηση των προσδοκιών, φιλοδοξιών του, και την εξάντληση της όλης του την ενεργητικότητας και δυναμικότητας.

Η προσωπικότητα του ανθρώπου, το οικονομικοκοινωνικό του περιβάλλον, το μορφωτικό του επίπεδο, η οικογενειακή του κατάσταση, η ηλικία του, διαμορφώνουν τόσο στην ιεράρχηση των αναγκών του, όσο και στο χρόνο μετάβασής του από το ένα επίπεδο αναγκών στο άλλο (Κουφίδου, 2001). Παρόλα αυτά, σχεδόν σε όλους τους ανθρώπους οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών (φυσιολογικές και ασφάλειας) πρέπει να ικανοποιηθούν τουλάχιστον σε ένα στοιχειώδη βαθμό για να μπορέσει να γίνει λόγος για τις ανάγκες των ανώτερων.

Η συνεισφορά της ιεράρχησης των αναγκών αυτών στην επιχειρησιακή πράξη είναι σημαντική γιατί απλουστεύει και σχηματοποιεί τα βασικά στοιχεία που εντάσσονται στην εργασιακή συμπεριφορά χαρτογραφώντας, κατά κάποιο τρόπο τη Διοίκηση της επιχείρησης και τα κίνητρα της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Λαδόπουλος, 1995). Επίσης ήταν η

πρώτη θεωρία που αποπειράθηκε να εξηγήσει την πολυπλοκότητα και πολλαπλότητα των ανθρώπινων αναγκών και ήταν η πρώτη που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα χρηματικά απορρίπτοντας έτσι την τειλορική αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν μόνο οικονομικές αμοιβές.

Οι ανάγκες καθορίζουν στόχους οι οποίοι με τη σειρά τους διαμορφώνουν συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, ενώ προσοχή χρειάζεται το γεγονός ότι παρόλο που η συμπεριφορά του ατόμου εξαρτάται από το άτομο, η ικανοποίηση της ανάγκης εξαρτάται από το περιβάλλον του.

Η θεωρία του Maslow έχει δεχθεί κριτική από πολλούς μελετητές, τα κυριότερα σημεία της οποίας αυτής συνοψίζονται στα παρακάτω:

- η κατάταξη των αναγκών σε συγκεκριμένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπ' όψη την μεταξύ τους αλληλεξάρτηση
- η ικανοποίηση μιας ανάγκης εναπόκειται σε υποκειμενική κρίση
- υπάρχει ταυτόχρονη παρακίνηση σε περισσότερες κατηγορίες αναγκών
- η αλλαγή του περιβάλλοντος αλλάζει την ένταση ικανοποίησης των αναγκών
- δεν είναι απαραίτητο ότι μειώνεται η ένταση μιας ανάγκης όσο αυτή ικανοποιείται (Μπουραντά, 1992)
- όλοι οι εργαζόμενοι δεν λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο
- η ένταση των αναγκών και κατα πόσο αυτή η ένταση διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο (Robbins & Judge, 2007)

#### 4.1.5 Θεωρία Υγιεινής – F. Herzberg

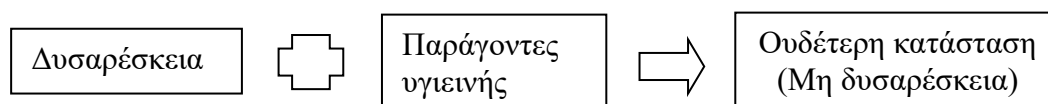
Το 1959 ο Frederick Herzberg ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης, βασιζόμενος σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα πάνω στις στάσεις απέναντι στην εργασία. Η θεωρία του Herzberg ξεκίνησε από μια αρχική έρευνα η οποία βασίστηκε σε δείγμα λογιστών και μηχανικών (οι οποίοι προέρχονταν από επιχειρήσεις «βαρειάς» βιομηχανίας στην περιοχή του Pittsburg) με παράλληλη επισκόπηση βιβλίων και άρθρων που είχαν ως θεματολογία τις προδιαθέσεις στον χώρο εργασίας (Ζαβλανός 2002). Σκοπός του ήταν η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που οδηγούν τους εργαζόμενους σε 'υψηλό ηθικό' στον εργασιακό τους χώρο με συνέπεια την βελτίωση της απόδοσή τους.

Κατά την έρευνα του κατέληξε ότι οι παράγοντες στους οποίους οι ερωτώμενοι αναφέρθηκαν ως θετικούς συντελεστές για την εργασία τους δεν ήταν αντίθετοι σε εκείνους τους οποίους αναφέρθηκαν ως αρνητικοί (Δημητρίου 1991). Ο Herzberg επικεντρώθηκε, μέσω των συνεντεύξεων που διεξήγαγε, στην αναζήτηση του για ποιον λόγο και πότε τα άτομα αισθάνονται ευχαριστημένα ή δυσαρεστημένα από την εργασία τους. Με σημείο εκκίνησης το «κρίσιμο περιστατικό» όπως αναφέρει ο Μπουραντάς, δηλαδή ενός καίριου γεγονότος που έκανε τους ερωτηθέντες να αισθανθούν ευχάριστα ή δυσάρεστα στο χώρο

εργασίας τους, ο Herzberg κατέληξε στην δημιουργία δυο ομάδων παραγόντων:

- τους παράγοντες «υγιεινής» (ή δυσαρέσκειας – ή διατήρησης) και
- τους παράγοντες «παρακίνησης» (ή κίνητρα – ή υποκίνησης).

Οι παράγοντες της πρώτης ομάδας, ήταν αυτοί οι οποίοι αν δεν υφίστανται σε ικανοποιητικό επίπεδο στον εργασιακό χώρο, τότε οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι. Παρόλα αυτά, αν οι ίδιοι παράγοντες υπάρχουν, τότε δε συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, αλλά απλά δε δημιουργείται δυσαρέσκεια. Το παρακάτω σχήμα (Σχ.4.1) περιγράφει την προαναφερθείσα κατάσταση:



**Σχήμα 4.1:** Παράγοντες Υγιεινής κατά Herzberg

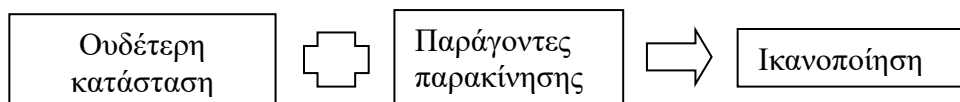
Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου 1997

Το σχήμα αυτό αναδεικνύει το ρόλο των παραγόντων υγιεινής ως υπευθύνους για την παρεμπόδιση της ανάπτυξης δυσαρέσκειας, άρα διατήρηση μιας «μη δυσαρέσκειας» η οποία θεωρείται η μια φυσιολογική εργασιακή κατάσταση. Ο Stanton αναλύοντας το σκεπτικό του Herzberg θεωρεί ότι αυτοί οι συντελεστές αφορούν κυρίως τον εξωτερικό περίγυρο της εργασίας και όχι τον πυρήνα της φύσης της εργασίας (Stanton, 1992). Εντοπίζονται οι εξής εξωτερικές συνθήκες οι οποίες εμπίπτουν στην παραπάνω κατηγορία:

- Αμοιβές - Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Πολιτική οργάνωσης
- Συνθήκες εργασίας
- Κοινωνικές σχέσεις στην εργασία
- Ασφάλεια
- Τρόπος εποπτείας και ελέγχου
- Κύρος της θέσης εργασίας

Οι παραπάνω συνθήκες βοηθούν στην δημιουργία και συντήρηση ενός κλίματος που οδηγεί σε συνθήκες ηρεμίας, αποτρέπει πιθανή αναστάτωση και διατηρεί την εργασιακή ειρήνη. Επίσης, εξετάζοντας τους παράγοντες αυτούς με μια κριτική ματιά, παρατηρούμε ότι αυτοί δεν οδηγούν στην ανάπτυξη του ατόμου. Ένα παράδειγμα παράγοντα υγιεινής ο οποίος συναντάται στη βιβλιογραφία αποτελεί το περιβάλλον εργασίας. Ένα ευχάριστο και αισθητικά ωραίο επιβάλλον δημιουργηθεί και διατηρηθεί, μια ουδέτερη κατάσταση μη δυσαρέσκειας.

Όσον αφορά στη δεύτερη ομαδοποίηση γραφικά (Σχήμα 4.2) αποτυπώνεται ως εξής:



**Σχήμα 4.2:** Παράγοντες Παρακίνησης κατά Herzberg

Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου 1997

Απαραίτητη συνθήκη για τη λειτουργία αυτής της ομάδας παραγόντων, αποτελεί το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, το οποίο ορίζει βασικά σημεία ψυχολογικής υπόστασης του ατόμου στο χώρο εργασίας του. Ο Χυτήρης σχολιάζει ότι η λειτουργία των παραγόντων παρακίνησης αποσκοπεί στην ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου συγκριτικά με την πυραμίδα του Maslow (Χυτήρης, 1996).

Ο Δημητρίου (1991) αναφέρει ως παράγοντες παρακίνησης:

- την αίσθηση (εργασιακών) επιτευγμάτων ως ερέθισμα το οποίο τροφοδοτεί μια συναισθηματικής φύσεως ικανοποίηση. Το επίτευγμα, δηλαδή το γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει καταφέρει να εκτελέσει την εργασία του με επιτυχία και να ολοκληρώσει το έργο του, περιλαμβάνει και την αίσθηση της δημιουργίας.
- την αναγνώριση, δηλαδή τη επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι είτε υλική (αύξηση μισθού, μπόνους κ.τ.λ.) είτε ηθική (πχ. επαινετικά λόγια).
- το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας (εκτέλεση σημαντικού έργου - ενδιαφέρουσα εργασία)
- την υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει μία εργασία κατά την εκτέλεση της (ευθύνη)
- την πρόοδο ή εξέλιξη που μπορεί να προσφέρει μία εργασία σε ένα άτομο. Δηλαδή η δυνατότητα να στελεχώσουν υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης
- Ελευθερία πρωτοβουλιών

Ο Herzberg υποστήριξε ότι οι δύο αυτοί παράγοντες (υγιεινής και παρακίνησης) θα πρέπει να συνυπάρχουν σε ισορροπία. Η παρακινήτική δύναμη των παραγόντων (Βακόλα, 2011) που εδώ αναφέρονται ως κίνητρα δεν μπορεί να αναπτυχτεί, αν δεν υπάρχουν οι παράγοντες υγιεινής που εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Από την άλλη μεριά, τα κίνητρα δεν μπορούν να παρακινήσουν εάν υπάρχει δυσαρέσκεια, την εξάλειψη της οποίας εξασφαλίζουν οι παράγοντες υγιεινής.

Η θεωρία του Herzberg, όπως ακριβώς και η θεωρία του Maslow (Βακόλα, 2011) δέχτηκε έντονη κριτική, κυρίως λόγω της έλλειψης ερευνητικών ευρημάτων που να τις υποστηρίζουν. Συγκεκριμένα, η κριτική της θεωρίας αυτής εστιασθηκε στο γεγονός ότι δεν είναι εύκολη η διάκριση μεταξύ των δύο κατηγοριών παραγόντων και είναι πιθανό κάποια στοιχεία, όπως,

για παράδειγμα, η αμοιβή να μπορεί να καταταχτεί και στις δύο κατηγορίες. Δεύτερο σημείο κριτικής, το γεγονός του ότι η συγκεκριμένη θεωρία αυτή δεν εξετάζει τις ατομικές διαφορές και επίσης τις διαφορές μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων. Δηλαδή ίσως, οι παράγοντες παρακίνησης των στελεχών να είναι διαφορετικοί από αυτούς των εργαζομένων και το ίδιο ισχύει και μεταξύ διαφορετικών ατόμων.

Ο Herzberg, στο βιβλίο του αναπτύσσοντας τη θεωρία του, αναφέρεται στη φύση (χαρακτήρα) του Αβραάμ και του Αδάμ η οποία που χαρακτηρίζει τα άτομα, για να δείξει ότι αυτά έχουν δύο ξεχωριστές ομάδες αναγκών (Χυτήρης, 1996). Με αυτή τη διάκριση ο Herzberg υποστήριξε την ιδέα ότι «η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια που προκύπτει απ' αυτή δεν είναι τα δύο άκρα ενός διανύσματος, αλλά δύο ξεχωριστές παράλληλες διαστάσεις».

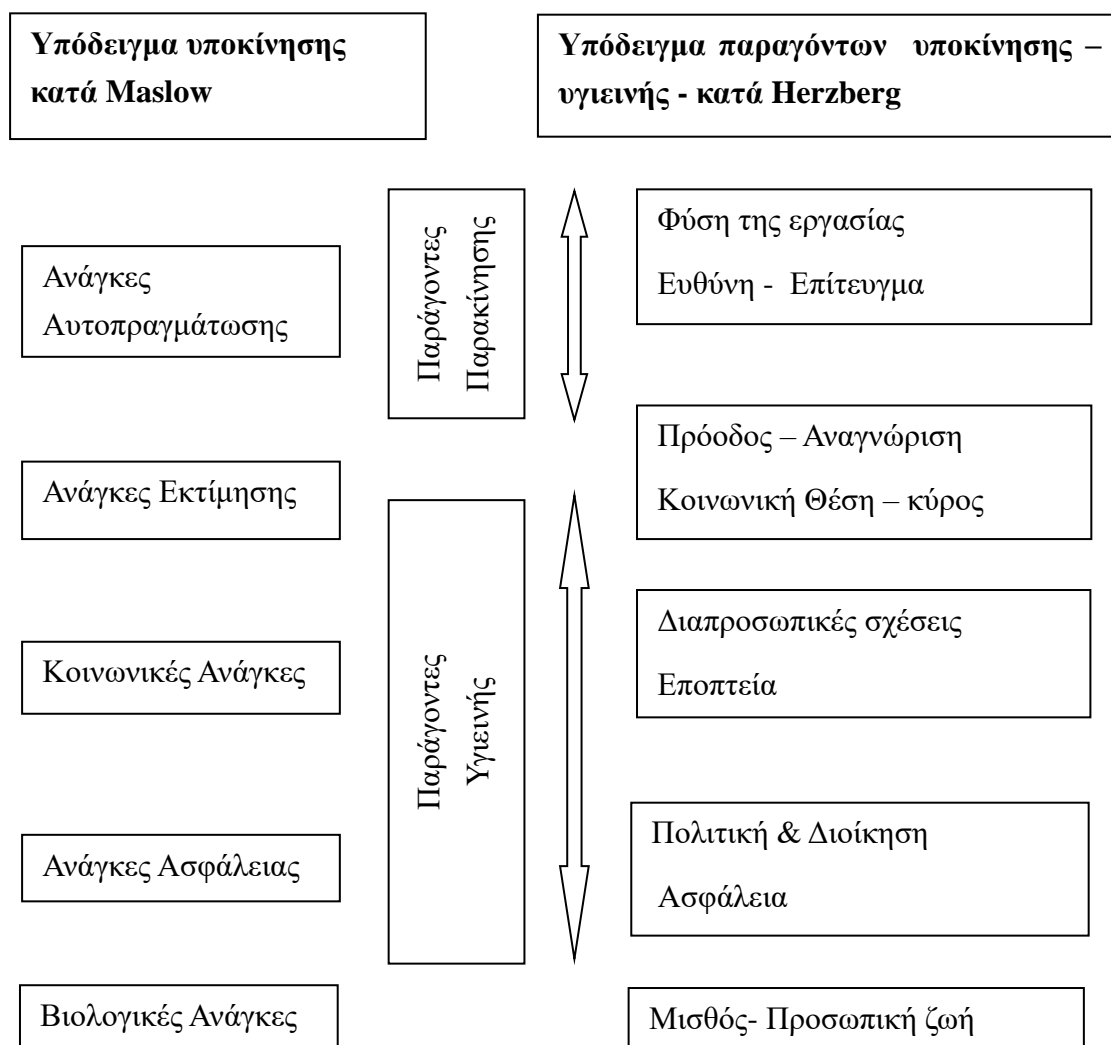
Η άποψη του Herzberg, όσον αφορά στο μισθό των εργαζομένων (Χυτήρης, 1996) ήταν ότι ο μισθός πρέπει μάλλον να θεωρηθεί σαν πηγή δυσαρέσκειας (παράγοντας υγιεινής) παρά σαν πηγή ικανοποίησης, βασιζόμενος στο γεγονός ότι πολύ συχνά, στην πράξη, ο μισθός συνδέεται με την «αδικία» του συστήματος αμοιβών και όχι με την αναγνώριση για την επίτευξη στην εργασία (παράγοντα παρακίνησης).

Μετά τις πρακτικές παρακίνησης οι οποίες βασίσθηκαν στα οικονομικά κίνητρα (Επιστημονικό Μάνατζμεντ - Taylor) και στη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών και το περιβάλλον εργασίας (Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων - Mayo) οι οποίες δεν έδωσαν λύση στο πρόβλημα της παρακίνησης των εργαζομένων, η συγκεκριμένη θεωρία έστρεψε την προσοχή των διοικούντων σε παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, σαν μια εναλλακτική λύση.

Η θεωρία του Herzberg, έδωσε έναυσμα (Βακόλα, 2011) για τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν ευρύτατα στην διοίκηση των επιχειρήσεων, όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment), ο οποίος στηρίζεται στην παραδοχή ότι ο εργαζόμενος πρέπει να συμμετέχει στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του, καθώς αυτό συμβάλλει στο να αίσθημα ευθύνης με αποτέλεσμα να παρακινείται. Επίσης, η διεύρυνση εργασίας (job enlargement) και η εναλλαγή θέσεων (job rotation), όπου δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν διαφορετικές δραστηριότητες, παραμένοντας στο ίδιο επίπεδο ευθύνης, αποφεύγοντας έτσι τη ρουτίνα μιας μονότονης εργασίας.

Η θεωρία του Herzberg μπορεί να χαρακτηριστεί και ως περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow. Ο τελευταίος επιχείρησε να καταδείξει ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές εντός εργασιακού περιβάλλοντος. Έτσι, οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές και εν μέρει στις ανάγκες του σεβασμού και της εκτίμησης ενώ οι παράγοντες παρακίνησης αντιστοιχούν ουσιαστικά στις ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης και

κυρίως στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Ιδιαίτερη περίπτωση κατά το Χυτήρη και τον Μπουραντά φαίνεται να είναι οι ανάγκες εκτίμησης, οι οποίες αποτελούν το μεταίχιμο μεταξύ παραγόντων υγιεινής και παραγόντων παρακίνησης. Η ύπαρξη της παραπάνω αντιστοιχίας (Σχήμα 3.9) μεταξύ των δύο θεωριών μπορεί να θεωρηθεί μόνο στην περίπτωση που οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί.



**Σχήμα 4.3:** Σύγκριση θεωριών Maslow-Herzberg

Πηγή: Μπουραντάς, 2002.

#### 4.1.6 Θεωρία X και Y – McGregor

Σύμφωνα με τον McGregor (1960), τα γενικότερα τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης (ιδιοσυγκρασία, ψυχολογία και τρόπος σκέψης) διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και έχουν ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο λήψης των αποφάσεων σε μια επιχείρηση (Πετρίδου, 2011). Πίσω από κάθε ενέργεια των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης υπάρχουν κάποιες υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου, την ψυχολογία του και τη συμπεριφορά του. Τις υποθέσεις αυτές σχετικά με την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά, ο McGregor τις

διαχώρισε σε δυο μεγάλες κατηγορίες, με τις ονομασίες X και Y.

Η θεωρία παρακίνησης του McGregor συνδέεται σε ένα μεγάλο μέρος της με τις θεωρίες και τα μοντέλα πρακτικής της ηγεσίας. Ο McGregor, (Stanton, 1992) πρέσβευε ότι το 'σύστημα αξιών και οι πεποιθήσεις, βιώματα και αντιλήψεις των διοικούντων ορίζουν το ύψος της διοίκησης και της διεύθυνσης'. Ως κύριος άξονας της αντίληψης αυτής θεωρήθηκε η σχέση προϊστάμενου – υφιστάμενου, ενώ παράλληλα εντοπίζονται φιλοσοφίες διοικητικής πρακτικής, οι οποίες επηρεάζουν και εν μέρει ορίζουν τη συμπεριφορά των κύριων δρώντων. Συγκεκριμένα, οι φιλοσοφίες αυτές, όπως επισημάνει ο Μπουραντάς (2002) 'συνδυάζονται με τις βασικές κατηγορίες ηγεσίας, οι οποίες αναφέρονται σε δυο στυλ: το αυταρχικό και το δημοκρατικό'. Οι ηγέτες οποιουδήποτε οργανισμού έχουν μια βασική αντίληψη για τη φύση των ανθρώπων η οποία καθορίζει την εργασιακή τους συμπεριφορά.

Οι διοικούντες που υιοθετούν την «Θεωρία X», δέχονται ότι οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως είναι τεμπέληδες και δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν οποιαδήποτε εργασία, εκτός αν δωροδοκηθούν ή καθοδηγηθούν (Mullins 2005). Ο μέσος άνθρωπος σύμφωνα με την παραπάνω νοοτροπία, αποφεύγει και αντιπαθεί την εργασία, ενώ λόγω του χαρακτηριστικού αυτού δεν αναλαμβάνει εύκολα ευθύνες, επιθυμεί και αναζητά τη σιγουριά και την ασφάλεια, προτιμώντας τον έλεγχο και την παροχή κατεύθυνσης από τρίτους (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας 1983). Επομένως, το μοντέλο παρακίνησης που ανταποκρίνεται στις παραδοχές αυτές «Θεωρία X», στηρίζεται στην καθοδήγηση, τη στενή επίβλεψη στους υφισταμένους, την απειλή τιμωρίας και παράλληλα στις χρηματικές ανταμοιβές.

Η «Θεωρία Y» του McGregor, έχοντας αντιδιαμετρικά αντίθετο προσανατολισμό, επικεντρώνει σε μια ελεύθερη από εξαναγκασμό προσέγγιση προσπαθώντας να πετύχει υψηλότερη αποδοτικότητα. Ο McGregor με πλοηγό την προηγούμενη θέση, έθεσε τα θεμέλια της θεωρίας του (Stanton, 1992):

- Η εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης, καθώς λειτουργικά παραλληλίζεται με το παιχνίδι ή την ανάπαυση. Ο έλεγχος και η τιμωρία, σε σύγκριση με την αυτοκαθοδήγηση, τον αυτοέλεγχο και την αυτοδέσμευση έναντι στόχων και αποτελεσμάτων της οργάνωσης, δε συνιστούν πλέον κατάλληλα μέσα.
- Η ικανοποίηση των αναγκών του εργαζόμενου και η αυτοεπιβεβαίωσή του επιταχύνουν τη δέσμευσή του.
- Ο μέσος άνθρωπος επιθυμεί την ανάληψη ευθυνών.
- Η δημιουργικότητα, επινοητικότητα και ο προσανατολισμός προς την επίλυση των προβλημάτων αποτελούν αρετές των εργαζόμενων.

Παρόλο, ότι υπάρχουν επιστημονικές μελέτες οι οποίες διαβεβαιώνουν το ότι τόσο η φυσική όσο και η πνευματική ενεργητικότητα επιδιώκονται από τον άνθρωπο και είναι συνδεδεμένες με την υγεία του, οι υπέρμαχοι της θεωρίας X αντιδρούν και θεωρούν ότι ο εργαζόμενος

απλά πρέπει να εργάζεται χωρίς να εμπλέκεται περαιτέρω στη διοικητική πρακτική (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας, 1983).

Maslow	Herzberg	McClelland
Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης	Ίδια η εργασία Επιτεύγματα Υπευθυνότητα Δυνατότητα ανάπτυξης	Ανάγκη για Επιτεύγματα
Ανάγκες Αναγνώρισης	Εξέλιξη Αναγνώριση Θέση (status)	Ανάγκη για Δύναμη
Κοινωνικές Ανάγκες  Ανάγκες Ασφαλείας	Σχέσεις με προϊστάμενο  Σχέσεις με συναδέλφους  Σχέσεις με υφισταμένους	Ανάγκη για Κοινωνικότητα

**Σχήμα 4.4:** Σύγκριση θεωριών Maslow, Herzberg, McClelland

Πηγή: Μπουραντάς, 2002.

Για την θεωρία X θεωρείται ότι η διοίκηση μέσω των λειτουργιών της οργανώνει τους πόρους της και άρα και τον ανθρώπινο πόρο. Επίσης, ως αξιωματική θέση παρουσιάζεται η απαραίτητη μεταβολή ή τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζόμενων, διαμέσου της διαδικασίας της παρακίνησης, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σύμφωνη με τις ανάγκες, τους σκοπούς και στόχους του οργανισμού. Αν η διοίκηση, αν δεν εκτελέσει επιτυχώς αυτά τα ζωτικά προαπαιτούμενα, οι εργαζόμενοι θα έχουν την τάση προς μια παθητική και αδιάφορη στάση.

Αντιθέτως, η θεωρία Y υποθέτει ότι η εμπειρία των εργαζόμενων σε εργασιακό περιβάλλον υπέρμετρου ελέγχου και καθοδήγησης οδηγεί σε απάθεια και μη ανάληψη πρωτοβουλιών. Παράλληλα θεωρεί ότι δεν παρέχει η διοίκηση την παρακίνηση για προσωπική ανάπτυξη καθώς η τελευταία είναι εγγενές χαρακτηριστικό του κάθε ανθρώπου. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την ταυτόχρονη εκπλήρωση των ατομικών και των εργασιακών σκοπών (Ζαβλανός, 2002).

Η θεωρία Y (Πετρίδου, 2011) υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης έχουν



την κύρια ευθύνη για την καλή ή κακή πορεία της επιχείρησης. Ακόμα και στην περίπτωση που ορισμένοι εργαζόμενοι δεν δείχνουν την απαιτούμενη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών, η διοίκηση ευθύνεται διότι προφανώς δεν χρησιμοποιεί τις σωστές μεθόδους και τεχνικές για τους παρακινήσει, ή δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αυτενεργήσουν. Σύμφωνα με τον McGregor, ο άνθρωπος έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες από αυτές που παρουσιάζει η θεωρία X, γι' αυτό και πίστευε ότι ακόμη κι αν κάποιοι από τους εργαζόμενους ανήκαν στη θεωρία X, έπρεπε με τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και την παροχή των κατάλληλων κινήτρων να παρακινηθούν από τους προϊσταμένους και να συμπεριφερθούν ως εργαζόμενοι της θεωρίας Y.

Ο McGregor κατέληξε ότι η θεωρία Ψ είναι αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται από την διοίκηση, υποστηρίζοντας ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργασίες με υπευθυνότητα και πρόκληση και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποτελούν τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

Οι Berman et al. (2010) σχολιάζουν ότι καμία από τις δύο προσεγγίσεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα σε μία επιχείρηση, γιατί οι εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στον χρόνο. Το ίδιο άτομο μπορεί σε μία περίοδο της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας να χαρακτηρίζεται από νωθρότητα ενώ σε κάποια άλλη χρονική περίοδο να αισθάνεται έντονη την ανάγκη για δημιουργία και μάθηση.

#### 4.1.7 Θεωρία των τριών αναγκών - McClelland

Μια ακόμα σημαντική θεωρία (Montana, 2002) που αναφέρεται στο περιεχόμενο της παρακίνησης αναπτύχθηκε από τον D. McClelland. Ο McClelland (1961) μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά στον χώρο εργασίας και ανέπτυξε την θεωρία των επίκτητων αναγκών, σύμφωνα με την οποία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που τα υποκινούν και οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες). Οι τρεις πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο, που το ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά, είναι (Daft, 2009):

- **Η ανάγκη για επίτευξη (achievement):** η επιθυμία να επιτύχει ένα άτομο κάτι δύσκολο, να φθάσει σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας, να διαχειριστεί πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους υπόλοιπους.
- **Η ανάγκη για αποδοχή – σχέσεις (affiliation):** η επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς.
- **Η ανάγκη για δύναμη-εξουσία (power):** η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους εξουσιάζει.

Η σημασία που προσδίδει κάθε άτομο σε καθεμία από αυτές είναι διαφορετική. Ο McClelland θεωρεί ότι αν προσδιορίσουμε την βαρύτητα που έχει για κάθε άτομο καθεμία

από αυτές, αυτό θα μας οδηγήσει στο να ανακαλύψουμε τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση δηλαδή πώς θα το υποκινήσουμε. Κατά τον McClelland, οι ανάγκες επηρεάζονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις εμπειρίες ζωής του ατόμου. Τα κίνητρα και η απόδοση ενός ατόμου είναι δυνατόν να αυξηθούν σε ένα περιβάλλον το οποίο παρέχει τον κατάλληλο βαθμό ικανοποίησης των παραπάνω αναγκών.

Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την **ανάγκη για επίτευξη** αναζητούν έντονα την επιτυχία, επιδιώκουν να ξεχωρίζουν και θέτοντας στόχους διαθέτουν το στοιχείο πρόκλησης αλλά ταυτόχρονα είναι ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι. Αναζητούν την ανατροφοδότηση (feedback) ώστε να μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο των επιτευγμάτων τους. Τα συγκεκριμένα άτομα έχουν την τάση να εργάζονται μόνοι τους ή με άτομα με τα οποία έχουν την ίδια ανάγκη για επίτευξη. Δεν αναζητούν επαίνους και αναγνώριση, η επιτυχία του στόχου τους είναι η ανταμοιβή τους.

Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για **εξουσία** έχουν την τάση να επηρεάζουν τους γύρω τους αλλά και τους ασκούν έλεγχο. Η συγκεκριμένη ανάγκη να εκφράζεται συνήθως με δύο τρόπους, ως ανάγκη για προσωπική δύναμη (personal power) και ως ανάγκη για θεσμική εξουσία (institutional power). Αυτοί που επιδιώκουν προσωπική δύναμη, τείνουν να καθοδηγούν τους άλλους, γεγονός το οποίο συχνά θεωρείται μη αρεστό από τους υπόλοιπους. Αυτοί που επιδιώκουν θεσμική εξουσία θέλουν να κατευθύνουν τις προσπάθειες της ομάδας τους με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Τέλος, η ανάγκη για αποδοχή είναι η ανάγκη για **φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις** και ανθρώπινη επικοινωνία. Αναφέρεται στην ανάγκη να νιώθει κάποιος αρεστός και αποδεκτός από το περιβάλλον του.

Άτομα με υψηλή ανάγκη για αποδοχή είναι κατάλληλα να είναι μέλη ομάδας και να ασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών. Έχουν την τάση και αρέσκονται να ακολουθούν κανόνες της ομάδας. Τα άτομα αρέσκονται να εργάζονται και αποδίδουν καλύτερα σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και προτιμούν την εργασία που παρέχει προσωπική αλληλεπίδραση.

#### **4.1.8 Θεωρία Αναγκών. Ύπαρξης (Existence) – Κοινωνικών σχέσεων (Relatedness) και Ανάπτυξης (Growth) - P.Alderfer (θεωρία E.R.G.)**

Η θεωρία του Αμερικανού ψυχολόγου Clayton Alderfer αναπτύχθηκε το 1969 και μπορεί να θεωρηθεί ως τροποποίηση της θεωρίας αναγκών του Maslow καθώς προήλθε από την προσπάθεια εμπειρικής επιβεβαίωσης, μέσω της στατιστικής μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης, της θεωρίας αυτής. Ο Alderfer (Ζαβλανός, 2002) περιόρισε τις πέντε ανάγκες του Maslow σε τρεις:

- τις ανάγκες ύπαρξης/επιβίωσης (Existence needs), οι οποίες περιγράφουν τις επιθυμίες

που έχει το άτομο για εξασφάλιση τροφής, νερού, αέρα, αμοιβής κ.λπ.

- τις ανάγκες σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον (**Relatedness needs**), οι οποίες περιγράφουν τις επιθυμίες που έχει το άτομο για διασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, με φίλους, συναδέλφους, υφισταμένους, προϊστάμενο.
- και τις ανάγκες ανάπτυξης (**Growth needs**). οι οποίες περιγράφουν τις αναζητήσεις του ατόμου για προσωπική εξέλιξη και δημιουργικότητα.

Οι ανάγκες επιβίωσης του Alderfer εμπεριέχουν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, ενώ οι ανάγκες ανθρωπίνων σχέσεων είναι πλησιέστερα με τις κοινωνικές ανάγκες και τέλος οι ανάγκες εξέλιξης και ανάπτυξης εμπεριέχουν τις ανάγκες της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Η εν λόγω θεωρία παρακίνησης, ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence - Relatedness - Growth).

Οι κυριότερες διαφορές των δύο θεωριών (Καντάς, 1998) συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Η θεωρία του Alderfer περιορίζει τον αριθμό των κατηγοριών, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ακαμψία της ιεράρχησης, και υποστηρίζει ότι υπάρχει μία συνεχής σειρά αναγκών.
- Δε δέχεται τη μονόδρομη πορεία των αναγκών του Maslow. Υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητη πρώτα η ικανοποίηση μίας κατώτερης ανάγκης για να παρακινηθεί το άτομο αργότερα από κάποια ανώτερη ανάγκη. Υπάρχει δηλαδή η δυνατότητα τα άτομα να επιδιώκουν την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου ταυτόχρονα και πριν ακόμη ικανοποιηθούν πλήρως οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων.
- Η ERG θεωρία αποδέχεται ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε αυτές του κατώτερου όταν οι πρώτες ματαιώνονται. Με τον όρο ματαιώση νοείται η απογοήτευση που προκύπτει από την αδυναμία ικανοποίησης.
- Υποστηρίζει ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανόν η έντασή τους να αυξάνεται. Υποστηρίζει ότι οι ‘ανάγκες ανάπτυξης’ όσο περισσότερο ικανοποιούνται τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους. Ενώ ο Maslow υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

Η θεωρία του Alderfer (Χυτήρης, 2001) ως μεταγενέστερη αυτής του Maslow είναι αναμενόμενο να βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα. Οι διαφοροποιήσεις της από την τελευταία την κάνουν αναμφισβήτητα πιο ρεαλιστική. Η παρακίνηση των εργαζομένων περνά μέσα την ικανοποίηση των ‘υπαρξιακών αναγκών’, των ‘αναγκών σχέσεων’ και των ‘αναγκών ανάπτυξης’, οι οποίες δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο, χωρίς βέβαια να αποκλείεται μία από τις παραπάνω κατηγορίες να είναι επικρατέστερη. Ένα άλλο θετικό στοιχείο της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι αφήνει

περιθώρια για την επιβεβαίωση της σε κοινωνίες διαφορετικής κουλτούρας και ιεράρχησης αναγκών (όπως σε κοινωνίες όπου οι κοινωνικές ανάγκες έχουν πρωτεύοντα ρόλο συγκριτικά με τις φυσιολογικές).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ούτε οι ανάγκες, ούτε οι ιεραρχήσεις τους είναι εξ' αντικειμένου ταυτόσημες σε διαφορετικά άτομα ακόμη κι αν αυτά ανήκουν στο ίδιο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον. Η θεωρία του Alderfer, όπως και η θεωρία του Maslow, έχουν περιορισμένο χαρακτήρα και αδυνατούν να ρίξουν φως την διαφορετικότητα – μεταβλητότητα των ανθρωπινών αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον.

#### 4.1.9 Θεωρίες περιεχόμενου - Ανακεφαλαίωση - Σύγκριση

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η πλειοψηφία των θεωριών περιεχομένου είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών, όπως αρχικά διατυπώθηκε από τον A. Maslow, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Οι ανάγκες καθορίζουν στόχους οι οποίοι με τη σειρά τους διαμορφώνουν συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με τον A. Maslow (1943) η πυραμιδοειδής μορφή των ιεραρχημένων αναγκών εμφανίζεται να είναι:

- Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες (Physiological)
- Ανάγκες για ασφάλεια (Safety).
- Κοινωνικές ανάγκες (Social)
- Ανάγκες για εκτίμηση – αυτοεκτίμηση (Esteem)
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (Self – Actualization)

#### Παραδοχές της θεωρίας:

Η υποκινητική δύναμη των αναγκών (Κουφίδου, 2001) είναι αντιστρόφως ανάλογη σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησής τους. Δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο υποκινεί τον εργαζόμενο. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως, τότε δεν δημιουργεί καμία παρακίνηση και αυτομάτως κάποια άλλη ανάγκη την αντικαθιστά. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί πάλι κίνητρο συμπεριφοράς για τον εργαζόμενο.

Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί (Χυτήρης, 1996), δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά (δεν λειτουργούν σαν παράγοντες παρακίνησης), αφού οι ανάγκες του επόμενου - ανώτερου επιπέδου γίνονται αυτές κυρίαρχες και έτσι παρακινούν τα άτομα.

#### Κριτική / αδυναμίες (βιβλιογραφία):

- Η κατάταξη των αναγκών σε συγκεκριμένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπ' όψη την μεταξύ τους αλληλεξάρτηση
- η ικανοποίηση μιας ανάγκης εναπόκειται σε υποκειμενική κρίση

- υπάρχει ταυτόχρονη παρακίνηση σε περισσότερες κατηγορίες αναγκών
- η αλλαγή του περιβάλλοντος αλλάζει την ένταση ικανοποίησης των αναγκών
- δεν είναι απαραίτητο ότι μειώνεται η ένταση μιας ανάγκης όσο αυτή ικανοποιείται
- όλοι οι εργαζόμενοι δεν λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο
- η ένταση των αναγκών και κατα πόσο αυτή η ένταση διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο. (Robbins & Judge, 2007)

Ο Alderfer περιόρισε τις πέντε ανάγκες του Maslow σε τρεις:

- τις ανάγκες ύπαρξης/επιβίωσης (existence needs). Οι ανάγκες επιβίωσης αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση τροφής, νερού, αέρα, αμοιβής κ.λπ.
- τις ανάγκες σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον (relatedness needs). Οι ανάγκες ανθρωπίνων σχέσεων αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με άλλα άτομα, όπως, για παράδειγμα, με φίλους, συναδέλφους, υφισταμένους.
- και τις ανάγκες ανάπτυξης (growth needs). Οι ανάγκες ανάπτυξης αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση ευκαιριών, για προσωπική εξέλιξη, δημιουργικότητα.

Οι ανάγκες επιβίωσης εμπεριέχουν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, οι ανάγκες ανθρωπίνων σχέσεων είναι πλησιέστερα με τις κοινωνικές ανάγκες και τέλος οι ανάγκες εξέλιξης και ανάπτυξης εμπεριέχουν τις ανάγκες της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης.

#### Παραδοχές της θεωρίας:

- Η θεωρία του Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχει μία συνεχής σειρά αναγκών, ενώ περιορίζοντας τον αριθμό των κατηγοριών μειώνεται η ακαμψία της ιεράρχησης.
- Δε δέχεται τη μονόδρομη πορεία των αναγκών του Maslow, υποστηρίζοντας ότι δεν είναι απαραίτητη πρώτα η ικανοποίηση μίας κατώτερης ανάγκης για να παρακινηθεί το άτομο από κάποια ανώτερη ανάγκη. Αναγνωρίζει δηλαδή την δυνατότητα του ατόμου να επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών ανώτερου επιπέδου ταυτόχρονα και πριν ακόμη ικανοποιηθούν πλήρως οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων.
- Επίσης αποδέχεται ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε αυτές του κατώτερου όταν οι πρώτες ματαιώνονται. Με τον όρο ματαιώση νοείται η απογοήτευση που προκύπτει από την αδυναμία ικανοποίησης.
- Υποστηρίζει ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανόν η έντασή τους να αυξάνεται. Υποστηρίζει ότι οι ‘ανάγκες ανάπτυξης’ όσο περισσότερο ικανοποιούνται τόσο περισσότερο αυξάνει και η έντασή τους, ενώ αντιθέτως ο Maslow υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

Η θεωρία του Alderfer, όπως και η θεωρία του Maslow, έχει περιορισμένο χαρακτήρα και

αδυνατεί να δια φωτίσει την ανομοιότητα των μεταβαλλόμενων ανθρωπινών αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο McClelland (1961) μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διαφόρων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με την θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες). Οι τρεις πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο και το ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά, είναι (Daft, 2009):

- Η ανάγκη για επίτευξη (achievement): η επιθυμία να επιτύχει το άτομο κάτι δύσκολο και να φθάσει σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας.
- Η ανάγκη για αποδοχή – σχέσεις (affiliation): η επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς.
- Η ανάγκη για δύναμη – εξουσία (power): η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους ασκεί εξουσία.

Η σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθεμία από αυτές είναι διαφορετική. Ο McClelland θεώρησε ότι αν ήταν δυνατό να προσδιορίσουμε τη σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθεμία από αυτές, αυτό θα βοηθούσε να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση και να τον παρακινήσουμε. Κατά τον McClelland, οι ανάγκες επηρεάζονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις εμπειρίες ζωής του ατόμου.

Ενώ οι παραπάνω ερευνητές (Maslow, McClelland, Alderfer) επικεντρώθηκαν στην ύπαρξη αναγκών οι οποίες διαμορφώνουν συμπεριφορές στον χώρο εργασίας, ο Herzberg (1966) προσπάθησε να κατανοήσει πώς οι δραστηριότητες κατά την εργασία και η ίδια η φύση εργασίας επηρεάζουν την παρακίνηση και την απόδοση του εργαζομένου. Στη θεωρία παρακίνησης-υγιεινής ο Herzberg υποστήριξε ότι η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο επηρεάζεται σημαντικά από το βαθμό στον οποίο μια θέση εργασίας εγγενώς παρέχει ευκαιρίες για την αναγνώριση και ενίσχυση. Ο Herzberg είδε το περιβάλλον μιας θέσης εργασίας (το οποίο χαρακτήρισε αναφέρεται ως παράγοντες υγιεινής), να είναι διαχρονικά συνδεδεμένο (προαπαιτούμενο) με την ικανοποίηση των μελλοντικών κινήτρων παρακίνησης.

Ο Πίνακας 4.5 αναδεικνύει το ρόλο των παραγόντων υγιεινής ως παρεμπόδιση της ανάπτυξης δυσαρέσκειας, άρα διατήρηση μιας «μη δυσαρέσκειας» η οποία θεωρείται η φυσιολογική εργασιακή κατάσταση. Εντοπίζονται οι εξής εξωτερικές συνθήκες οι οποίες εμπίπτουν στην παραπάνω κατηγορία:

- Αμοιβές - Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους

- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Πολιτική οργάνωσης
- Συνθήκες εργασίας
- Κοινωνικές σχέσεις στην εργασία
- Ασφάλεια
- Τρόπος εποπτείας και ελέγχου
- Κύρος της θέσης εργασίας

MASLOW (1943)		HERZBERG (1966)	MCCLELLAND (1961)	ALDERFER (1976)
Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης	Παρ. Παρακίνησης	Φύση της εργασίας/Ευθύνη Επίτευγμα/ δυνατότητα ανάπτυξης	Ανάγκη για επίτευγμα / ανάπτυξη	Ανάγκη για επίτευγμα
Ανάγκες αναγνώρισης		Πρόδος / ανάπτυξη / αναγνώριση / κοινωνικο κύρος	Ανάγκη για απόκτηση δύναμης	
Ανάγκες Κοινωνικές	Παρ. Υγιεινής	Σχέσεις με συναδέλφους/ προϊστάμενο/ υφιστάμενους	Ανάγκη για αποδοχή / σχέσεις	Κοινωνικές ανάγκες
Ανάγκες ασφάλειας		Πολιτική εταιρείας / Ασφαλείας /συνθήκες εργασίας		
Ανάγκες φυσιολογικές		Μισθός / Μπόνους		

**Πίνακας 4.5:** Ανάγκες εργαζομένων κατά Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer  
 Πηγή: Δημητρίου, 1991

Βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία αυτής της ομάδας των παραγόντων παρακίνησης αποτελεί το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας, το οποίο καθορίζει ζωτικά σημεία ψυχολογικής υπόστασης του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο. Στους παράγοντες παρακίνησης της ομάδας συμπεριλαμβάνονται:

- η αίσθηση (εργασιακών) επιτευγμάτων
- η αναγνώριση, δηλαδή τη επιβράβευση της προσπάθειας
- το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας
- την υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει μία εργασία κατά την εκτέλεση της(ευθύνη)
- την πρόοδο ή εξέλιξη που μπορεί να προσφέρει
- η ελευθερία πρωτοβουλιών

Η δημιουργική προοπτική των ανωτέρω παραγόντων, καθώς συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου για αυτοπραγμάτωση, επιφέρει και οδηγεί σε αυξημένη προσπάθεια, συνεπώς οι παράγοντες αυτοί αποτελούν κίνητρα (Χατζηπαντελή 1999).

#### 4.1.10 Θεωρία της ισότητας – J.S. Adams

Συνεχίζοντας την προσπάθεια του προσδιορισμού της διαδικασίας της παρακίνησης, ο J.S.Adams το 1963 διατύπωσε τη θεωρία της ισότητας. Η θεωρία της ισότητας (ή της δίκαιης μεταχείρισης) υποστηρίζει ότι τ' άτομα θα επιλέξουν εκείνον τον τρόπο συμπεριφοράς για τον οποίο υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή (Χυτήρης, 1996).

Οι ρίζες της παραπάνω θεωρίας βρίσκονται στην θεωρία της **γνωστικής ασυμφωνίας** του Festinger, η οποία αναπτύχθηκε το 1957 (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005). Σύμφωνα με την αυτήν, οι σκέψεις, οι ιδέες, οι πεποιθήσεις και το σύστημα αξιών ενός ατόμου απέχει αρκετά από τις πράξεις στις οποίες το ίδιο άτομο προβαίνει. Το παράδοξο εδράζεται σε πρότερο στάδιο της ασυμφωνίας με τις ενέργειες του ατόμου, εφόσον, κατά τον Festiger, σε κάθε άνθρωπο υπάρχει μια ενδογενής ανάγκη για ισορροπία μεταξύ μιας πεποίθησής του με μια άλλη, γεγονός που δεν υφίσταται στην καθημερινότητα για κάποιους λόγους. Το άτομο επομένως, οδηγείται σε κατάσταση «ψυχολογικής έντασης», καθώς προσπαθεί να ανατρέψει την ασυνέπεια μεταξύ των δυο διαφορετικών και αντιμαχόμενων πεποιθήσεων του. Το άτομο ενεργεί έτσι ώστε αφενός να μειωθεί η πίεση, με αποτέλεσμα αλλαγή των συνθηκών αυτών είτε και των ίδιων των πεποιθήσεων του.

Δεύτερος πυλώνας (Κάντας, 1993), της θεωρίας της ισότητας βρίσκεται στη θεωρία της **κοινωνικής σύγκρισης**, η οποία έχει ως πυρήνα τη συνεχόμενη αξιολόγηση της λογικής καθώς και των πεποιθήσεων και εκτιμήσεων ενός ατόμου σε σχέση με τη λογική και τις πεποιθήσεις των άλλων μελών του κοινωνικού του περιγύρου.

Οι δυο αυτοί πυλώνες διαμορφώνουν το αρχικό αξίωμα της θεωρίας της ισότητας στο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο αναφέρει ότι «οι εργαζόμενοι αναζητούν την ύπαρξη



υπάρχει αναλογίας ανάμεσα σε όσα δίνουν και σε όσα παίρνουν από την επιχείρηση για την οποία που εργάζονται και επιθυμούν η επιχείρηση να μεταχειρίζεται με τον ίδιο τρόπο τους εργαζόμενους που προσφέρουν το ίδιο σε αυτήν» (Τριπερίνα, 2002). Ως συνέπεια αυτού, όπως υποστηρίζει ο Χυτήρης (1996), οι εργαζόμενοι διαλέγουν τη συμπεριφορά εκείνη για την οποία κρίνουν ότι θα λάβουν μια δίκαιη ανταμοιβή, συγκριτικά με τα δεδομένα τα οποία ισχύουν εκείνη τη στιγμή.

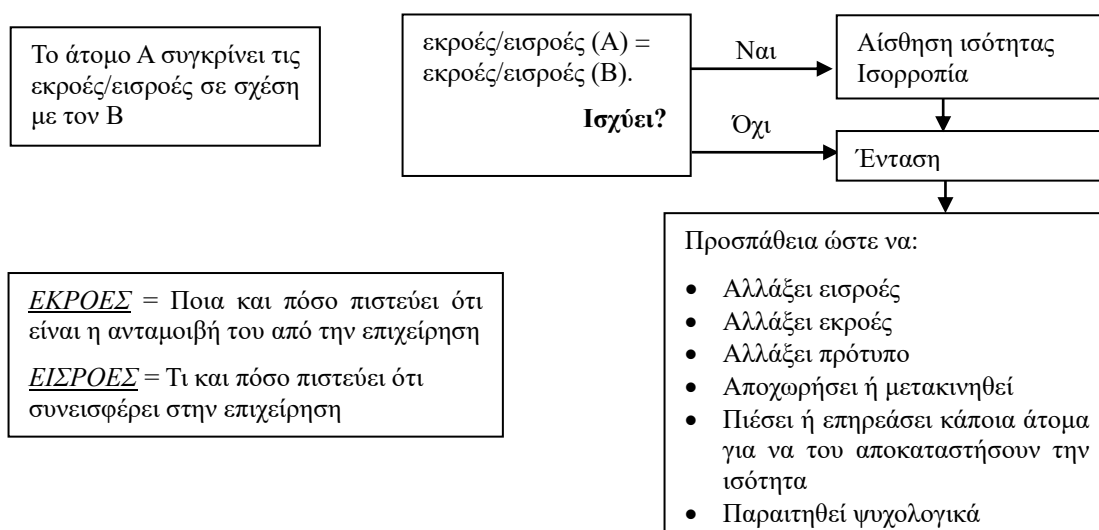
Παράγοντες όπως:

- η ανταμοιβή (ικανοποίηση αναγκών),
- το κόστος (κόπος, χρόνος, προσπάθεια),
- το αποτέλεσμα (όφελος ή ζημία έπειτα από την αφαίρεση του κόστους από την ανταμοιβή) και
- τα πρότυπα σύγκρισης (το υπόδειγμα το οποίο κάθε εργαζόμενος επιλέγει ως μέτρο μιας δίκαιης ανταλλαγής)

διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο.

Αποτέλεσμα των παραπάνω σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), είναι η δημιουργία ενός ισοζυγίου μεταξύ της αναλογίας των απολαβών - αμοιβών του ατόμου και της συνεισφοράς του στον οργανισμό, συγκριτικά με τα αντίστοιχα ισοζύγια των υπολοίπων εργαζομένων. Ως συνεισφορές θεωρούνται η μόρφωση και η εμπειρία του εργαζόμενου, οι ικανότητες του κατά την εργασία, η παραγωγικότητα του, προσπάθεια που καταβάλλει αλλά και οι απαιτήσεις της εργασίας (Σκουλάς & Οικονομάκη 1998).

Σύμφωνα με την θεωρία της ισότητας, ο εργαζόμενος έχει ένα κριτήριο σύμφωνα με το οποίο ο ίδιος αισθάνεται την δικαιοσύνη ή την αδικία κατά την μεταχείρισή του από το ευρύτερο περιβάλλον. Στην περίπτωση του αισθήματος της αδικίας, ο εργαζόμενος δυσαρεστείται και πράττει αναλόγως ρυθμίζοντας τη συμπεριφορά του.



**Σχήμα 4.6:** Υπόδειγμα θεωρίας ισότητας

Πηγή: Χυτήρης, 2001

Σημαντικό στοιχείο συζήτησης σχετικά με την εφαρμογή της θεωρίας αυτής στο χώρο εργασίας καταλαμβάνει η συζήτηση γύρω από τις χρηματικές αμοιβές, μέσω των όρων της «υποαμοιβής» και της «υπεραμοιβής» (Κάντας, 1993). Επίσης το ζήτημα της προαγωγής με δίκαια, αντικειμενικά και διαφανή κριτήρια (σε συνδυασμό με στοιχεία όπως η αμοιβή και οι καλές συνθήκες εργασίας) έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων (Manolopoulos, 2008).

Από την θεωρία της ισότητας (Χυτήρης, 2001) προκύπτουν δύο σημαντικά συμπεράσματα για την Διοίκηση του οργανισμού:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να απολαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές ώστε να συνεχιστεί η προσπάθειά τους
- Οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μία συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Δηλαδή παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

#### 4.1.11 Θεωρία των προσδοκιών – Vroom

Η θεωρία του Victor Vroom (1964) αναπτύχθηκε σε συνέχεια της εργασίας των ψυχολόγων Kurt Lewin και Edward Tolman ονομάστηκε θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory). Ο Vroom διαπίστωσε ότι οι θεωρίες που αφορούν τις ανθρώπινες ανάγκες και τη φύση της παρακίνησης δεν εξηγούν πώς τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς (Χυτήρης, 1996) και προσπάθησε να διερευνήσει το παραπάνω κενό.

Οι κυρίες παραδοχές που εμπεριέχει το μοντέλο του Vroom σχετικά με τις συμπεριφορές των εργαζόμενων καταγράφονται παρακάτω (Μπουραντάς 2002):

- Κοινές συνιστώσες του προσδιορισμού της συμπεριφοράς είναι τόσο το εξωτερικό περιβάλλον (σύστημα αμοιβών, στυλ ηγεσίας) όσο και το ίδιο άτομο (λόγω των προηγούμενων εμπειριών που μεταφέρει στον οργανισμό).
- Το ίδιο το άτομο είναι αυτό που τελικά αποφασίζει για το πώς θα συμπεριφερθεί και την ένταση της προσπάθειας την οποία θα καταβάλει στην εργασία του.
- Οι ανάγκες, σκοποί και στόχοι διαφέρουν από άτομο σε άτομο.
- Συγκεκριμένες συμπεριφορές οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα
- Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει αν μπορεί να φτάσει την προσδοκώμενη απόδοση.
- Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει την αξία της κάθε ανταμοιβής που ενδεχομένως θα λάβει.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αν η απόδοσή τους συνδέεται με τις εσωτερικές (ανάπτυξη, πρωτοβουλία) ή εξωτερικές (προαγωγές, πριμ) ανταμοιβές.

Η θεωρία του Vroom αποπειράται να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο προβαίνει σε μια συγκεκριμένη δράση. Θεωρεί ότι η επιθυμία ενός εργαζομένου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες (Χατζηπαντελη, 1999):

- την βαρύτητα που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας,
- την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη συμπεριφορά να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και
- την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια

Δηλαδή για να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος θα πρέπει αθροιστικά να πιστεύει:

- ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης)
- να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής)
- υπό την προϋπόθεση να επιθυμεί τη συγκεκριμένη ανταμοιβή (αξία ανταμοιβής)

Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, λαμβάνουν αποφάσεις μεταξύ των επιλογών των οποίων διαθέτουν και επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες - στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (Χυτήρης, 1994). Οι ανταμοιβές μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικές και εξωτερικές, με τις πρώτες να έχουν αξία αυτές καθ' αυτές και να προσδιορίζονται από το άτομο ενώ οι δεύτερες προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών (π.χ. χρήμα, προαγωγή).

Μετά από μελέτη του σχετικά με την παρακίνηση, ο Vroom ανέπτυξε το δικό του υπόδειγμα παρακίνησης, το οποίο περιγράφεται ως εξής: «Η προσδοκία ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση και αυτή με τη σειρά της θα οδηγήσει σε καλή ανταμοιβή, παρακινεί τους εργαζόμενους, όταν επιβεβαιώνεται» (Τριπερίνα, 2002). Τρία στοιχεία αναδύονται από τη λογική αυτή, τα οποία εκφράζονται ως μαθηματική συνάρτηση της παρακίνησης:

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Δύναμη} \\ \text{παρακίνησης} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Αξία} \\ \text{Ανταμοιβής} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Προσδοκία} \\ \text{απόδοσης} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{Προσδοκία} \\ \text{ανταμοιβής} \end{array}}$$

**Σχήμα 4.7:** Θεωρία Προσδοκιών (Vroom)

Πηγή: Μπουραντάς 2002

Όπου:

**Η αξία ανταμοιβής** συνδέεται με την ένταση της επιθυμίας των εργαζόμενων και άρα της ελκυστικότητάς της. Όταν ο εργαζόμενος επιθυμεί την κατάκτηση της ανταμοιβής, τότε το πρόσημο είναι θετικό και ο βαθμός παρακίνησης μεγάλος.

**Η προσδοκία ανταμοιβής** καλύπτει ανάγκες του ατόμου, το οποίο κρίνει αν και σε ποιο βαθμό η απόδοσή του θα επιτύχει την ανταμοιβή και επομένως την κάλυψη της πρωτογενούς ανάγκης. Αυτή είναι μια διεργασία καθαρά υποκειμενική, η οποία στηρίζεται σε ένα πιθανολόγημα του εργαζόμενου σε σχέση με το κατά πόσο μια αύξηση της απόδοσης του θα αποφέρει οφέλη. Σύμφωνα με τον Tan (2000) η προσδοκία ανταμοιβής μπορεί να οριστεί ως η πιθανότητα ότι ένα πρώτο επίπεδο αποτελέσματος θα οδηγήσει σε ένα άλλο αποτέλεσμα το οποίο και επιδιώκει ο εργαζόμενος, οπότε συνδέονται τα μέσα με τους στόχους.

Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ της προσδοκίας απόδοσης και της προσδοκίας ανταμοιβής εντοπίζεται στο ότι η πρώτη προϋποθέτει σχέση ενέργειας και αποτελέσματος εκ μέρους του εργαζόμενου, ενώ η δεύτερη προϋποθέτει σχέση αποτελέσματος και αποτελέσματος.

Η παραπάνω εξίσωση μεγιστοποιείται, αν οι παράγοντες του γινομένου λάβουν τη μέγιστη τιμή τους. Δηλαδή η παρακίνηση είναι ισχυρότερη εφόσον ένα άτομο έχει:

- αυξημένη ένταση για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος,
- έχει αυξημένη πίστη στο ότι, αν αποδώσει τα προβλεπόμενα, θα λάβει και τις ανάλογες ανταμοιβές και τέλος,
- αυξημένη πεποίθηση ότι, αν καταβάλει συγκεκριμένη προσπάθεια, θα έχει συγκεκριμένη απόδοση.

Ο Luthans (1992) υποστηρίζει ότι το μοντέλο του Vroom είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε να βοηθήσει τα στελέχη διοίκησης να εκτιμήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης των εργαζομένων. Από την άλλη όμως πλευρά, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω των πολύπλοκων εννοιών που περιέχει και γι αυτό δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την υποκίνηση των εργαζομένων. Κατά τον Χυτήρη (1996) οι διοικούντες δυσκολεύονται να εφαρμόσουν τη θεωρία αυτή, ενώ παράλληλα αμφισβητεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να αντιληφθούν επακριβώς το ρόλο και τις σχετικές έννοιες της θεωρίας (προσδοκία, προτίμηση και υποκειμενική εκτίμηση). Επίσης το υπόδειγμα αυτό δεν δίνει συγκεκριμένες λύσεις σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων ενώ η χρήση του περιορίζεται σε συνθήκες όπου τα άτομα έχουν την απαιτούμενη ικανότητα, την ακριβή αντίληψη του ρόλου τους, της απόδοσης τους και την ικανότητα για ακριβή εκτίμηση των ανταμοιβών.

Κατά τους Παπαλεξανδρή-Μπουραντά (2003) η θεωρία του Vroom αναδεικνύει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων. Ο Vroom αντιλαμβάνεται τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μία μορφή διαπραγμάτευσης μεταξύ εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Η παρακίνηση δηλαδή εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ο εργαζόμενος ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση αλλά και από εκείνα που πιστεύει ότι θα λάβει ως ανταμοιβή από την επιχείρηση.

#### **4.1.12 Υπόδειγμα Προσδοκίας - W.Porter και E. Lawler**

Οι Lyman Porter και Edward Lawler ανέπτυξαν τη δική τους θεωρία παρακίνησης το 1968 ύστερα από επεξεργασία της θεωρίας του Vroom. Ανάπτυξαν ένα πολύπλοκο μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραμέτρων και εννοιών το οποίο προσδοκά να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης, αναγνωρίζοντας τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε ατόμου (ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου) και διευκρινίζοντας την σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος και της πραγματοποιούμενης επίδοσης.

Έχοντας ως κεντρικό άξονα τους βασικούς παράγοντες της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom, δηλαδή την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, την απόδοση και την ικανοποίηση, προσθέτουν παράγοντες που εξηγούν βαθύτερα την πολύπλοκη διαδικασία της παρακίνησης.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση μίας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων (Κουφίδου, 2001). Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου αν η προσπάθεια του θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ως αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην συγκεκριμένη ανταμοιβή.

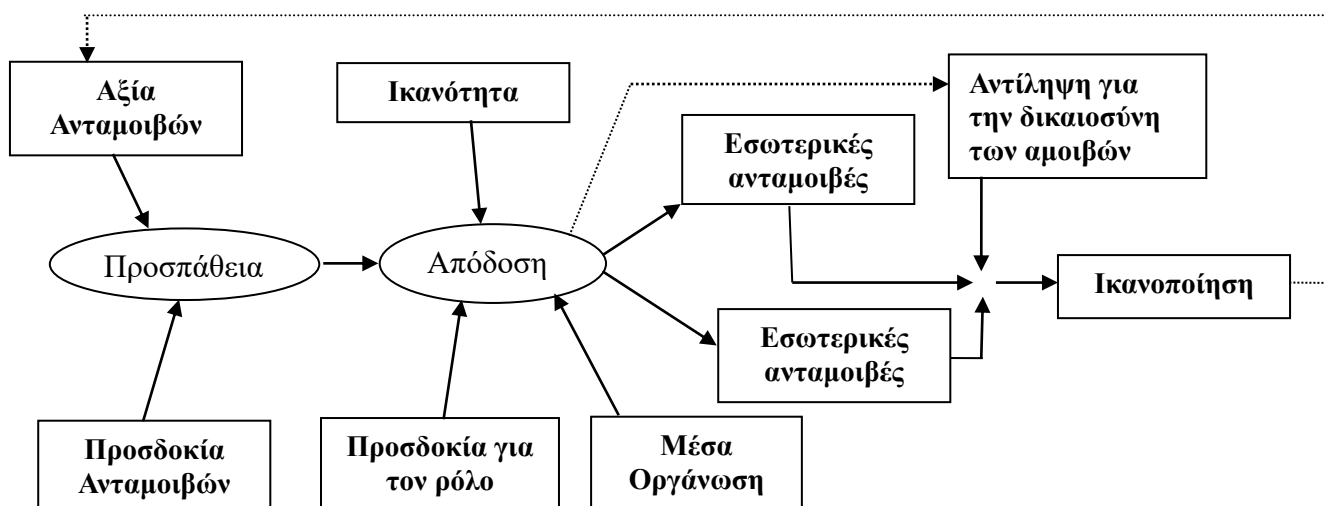
Οι Porter και Lawler πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι σπάνια θεωρούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα των δράσεών τους, όπως επίσης σπάνια υπολογίζουν τις προσδοκίες και προτιμήσεις τους και εξίσου σπάνια αναζητούν πιθανότητες. Σύμφωνα με το υπόδειγμα της προσδοκίας οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζονται:

- από την αξία που έχουν για αυτούς οι προσφερόμενες από τη Διοίκηση ανταμοιβές και
- από την αντίληψή τους για την πιθανότητα λήψης αυτών των ανταμοιβών.

Η προσπάθεια των εργαζομένων η οποία οδηγεί στην εργασιακή απόδοση εξαρτάται:

- από την ικανότητα και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου (νοημοσύνη, προσωπικότητα, ψυχοκινητικές δεξιότητες),
- από την αντίληψη για τον ρόλο τους καθώς και
- από τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας.

Η υψηλή απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι είτε εσωτερικές (π.χ. δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης) είτε εξωτερικές (π.χ. χρήμα, προαγωγές, άλλου είδους παροχές). Ο βαθμός ικανοποίησης που θα νιώσει το άτομο θα επηρεάσει στο μέλλον την αξία που θα έχουν για αυτόν οι παρεχόμενες αμοιβές.



Σχήμα 4.8 Θεωρία προσδοκίας - W.Porter και E. Lawler

Πηγή: Χατζηπαντελή, Π. (1999)

Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια – απόδοση – ικανοποίηση – προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται (Χατζηπαντελη, 1999). Το υπόδειγμα των W.Porter και E.Lawler προσδίδει στην διαδικασία της παρακίνησης την έννοια της συνέχειας ,δεδομένο του ότι αν ο εργαζόμενος επιθυμεί να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει πρέπει να προσπαθεί για την επιθυμητή επίδοση συνεχώς.

Εάν στο παρελθόν, η ανωτέρω επίδοση απέτυχε να οδηγήσει σε επιθυμητή ανταμοιβή είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να χάσει την αξιοπιστία του προς το σύστημα των ανταμοιβών και να διακόψει την προσπάθεια του (Steers, et al., 2004). Στο σχήμα 3.14 απεικονίζεται συνοπτικά η παραπάνω θεωρία.

#### 4.1.13 Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας – Hackman & Oldman

Το μοντέλο των Hackman και Oldham, το οποίο παρουσιάστηκε το 1976, εκφράζει την τάση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης να επικεντρώνονται στον τρόπο που δομείται η εργασία. Η έρευνα τους σχετικά με τον σχεδιασμό της εργασίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται μια εργασία μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την προσπάθεια που καταβάλλεται (Βακόλα, 2011).

Η προσέγγιση τους είναι παρόμοια με εκείνη του Herzberg, όπου ένα προτεινόμενο σύνολο χαρακτηριστικών πρέπει να αποδοθεί σε θέσεις εργασίας, έτσι ώστε να μπορεί να ικανοποιηθεί και να παρακινήσει. Οι δύο θεωρίες διαφέρουν ως προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας (Ramlall, 2004). Οι Hackman & Oldman, διατυπώνουν το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας, το οποίο αποτελεί μια διαφορετική εκδοχή του μοντέλου του εμπλουτισμού της εργασίας (Latham & Budworth, 2007). Χρησιμοποιώντας ως υπόβαθρο την θεωρία των δύο παραγόντων, ο Hackman ξεκινά να δουλεύει πάνω στο υλικό του Herzberg επανακαθορίζοντας την συγκεκριμένη θεωρία. Διατηρεί το συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση στην εργασία διαφέρουν ποιοτικά από εκείνους που προκαλούν δυσαρέσκεια αλλά διαφοροποιείται στο γεγονός ότι ο ίδιος ερμηνεύει την σημαντικότητα των συναισθηματικών αντιδράσεων κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Hunt, 1969).

Ο Hackman (1980) στο άρθρο του, Work Redesign and Motivation, περιγράφει το μοντέλο ως: *‘μία προσέγγιση, η οποία αποσκοπεί στο να προσδιορίσει τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οποία δημιουργούν συνθήκες για υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων’.*

Ενώ στο άρθρο τους με τίτλο «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory» αναλύουν την θεωρία τους εστιάζοντας στην αλληλεπίδραση μεταξύ των παρακάτω τριών μεταβλητών:

- ψυχολογικές καταστάσεις των εργαζομένων,
- βασικά χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας και

- χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, ως ψυχολογικές καταστάσεις των εργαζομένων περιγράφονται η εσωτερική παρακίνηση που δέχονται από τους ανώτερους τους σ' έναν οργανισμό και η τάση που έχουν στην εργασία τους συνεχώς εξελίσσονται συνεχώς κατά την εκτέλεση αυτής. Οι συναισθηματικές αυτές καταστάσεις συχνά δημιουργούνται από τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας και συνεπώς καταλήγουν σε εργασιακά αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση από την εργασία και εργασιακή απόδοση.

Αναλυτικότερα, οι τρεις ψυχολογικές καταστάσεις ορίζονται ως εξής:

- Η «βιωμένη σημασία της εργασίας» δηλαδή ο βαθμός στον οποίο το άτομο αναγνωρίζει τη εργασία ως σημαντική, σπουδαία και αξιόλογη.
- Η «βιωμένη υπευθυνότητα» για τα αποτελέσματα της εργασίας η οποία περιγράφεται ως ο βαθμός στον οποίο το άτομο θεωρείται υπεύθυνο τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και για τα αποτελέσματα της δουλειάς του, και
- Η «γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας» δηλαδή ο βαθμός στον οποίο το άτομο θεωρεί και κατανοεί σε καθημερινή βάση πόσο αποτελεσματικά εκτελεί την εργασία του. Η επανατροφοδότηση, το χαρακτηριστικό της εργασίας που προωθεί τη γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο διεκπεραιώνονται οι εργασιακές δραστηριότητες που απαιτούνται από τον Οργανισμό και οδηγεί το άτομο να γνωρίσει πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εργασίας του και την απόδοσή του.

Η προαναφερθείσα θεωρία υποδεικνύει ότι τα άτομα παρακινούνται εσωτερικά και έχουν αυξημένη αποδοτικότητα όταν αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους έχει νόημα, αισθάνονται ότι φέρουν προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας τους και αποκομίζουν άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους. Πέντε αντικειμενικά χαρακτηριστικά εργασίας προσδιορίζονται σαν το κλειδί στο να δημιουργούν τις προαναφερόμενες συνθήκες:

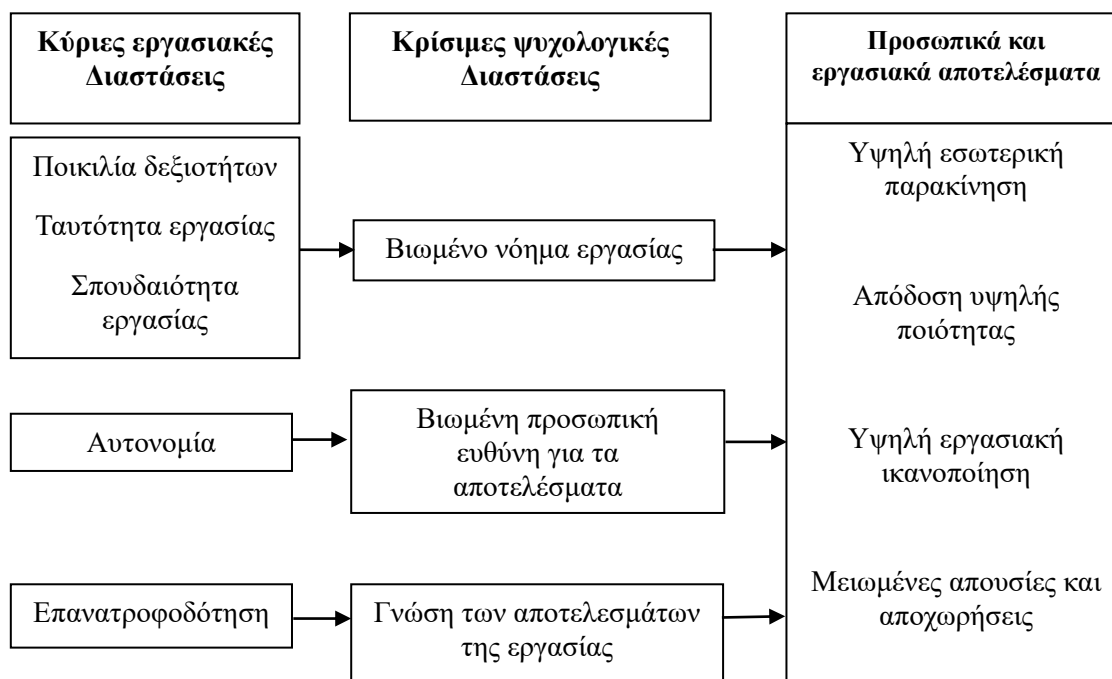
*Σύνολο απαιτούμενων δεξιοτήτων (Skills):* Ο βαθμός στον οποίο η εργασία βασίζεται στη χρήση ενός συνόλου διαφορετικών δεξιοτήτων τις οποίες ο εργαζόμενος με πρέπει να χρησιμοποιήσει για να την εκτελέσει.

*Ταυτότητα του έργου (Task identity):* Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ποιο είναι το τελικό προϊόν της εργασίας του. Για παράδειγμα, ένας ξυλουργός παραδίδει ένα ολοκληρωμένο προϊόν στον πελάτη του, σε αντίθεση με τον εργαζόμενο σε ένα εργοστάσιο που μπορεί να φτιάχνει μόνο ένα τμήμα αυτού.

*Σημασία του έργου (Task significance):* Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την επίδραση της εργασίας του στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων.

*Αυτονομία (Autonomy)*: Ο βαθμός στον οποίο μια θέση εργασίας χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ελευθερίας και ανεξαρτησίας ως προς τη λήψη των αποφάσεων που σχετίζονται άμεσα με αυτή.

*Επανατροφοδότηση (feedback)*: Ο βαθμός στον οποίο ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης γίνεται αποδέκτης άμεσης και σαφούς πληροφόρησης σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας του/της στον τελικό χρήστη.



**Σχήμα 4.9:** Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

*Πηγή: Hackman and Oldham, Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, 1976*

Σύμφωνα με το μοντέλο, εάν υπάρχουν σε μια θέση εργασίας τα πρώτα τρία χαρακτηριστικά από τις κύριες εργασιακές διαστάσεις (η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σημασία του έργου) τότε ο κάτοχος της θέσης έχει την ευκαιρία να συνειδητοποιήσει και να βιώσει το νόημα της εργασίας του (Medcof, 1991).

Η αυτονομία (σχήμα 4.13) οδηγεί τον κάτοχο της θέσης στο να συνειδητοποιήσει την προσωπική ευθύνη που έχει για τα αποτελέσματα, και η Επανατροφοδότηση οδηγεί τον εργαζόμενο στο να γνωρίζει πόσο καλά ή όχι έχει αποδώσει. Όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος γνωρίζει τα αποτελέσματα της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται και είναι υπεύθυνος/η, τόσο περισσότερο θα ικανοποιείται από την εργασία του, νιώθει υψηλή εσωτερική παρακίνηση και παράγει υψηλότερης ποιότητας αποτελέσματα χωρίς να απουσιάζει ή να σκέφτεται να αποχωρήσει από την εργασία του.

Οι Hackman & Oldman (1976), δεν σταματούν στην διατύπωση της θεωρίας τους, αλλά προχωρούν και στην δημιουργία μιας ειδικής κλίμακας (εργαλείο), το Job Diagnostic Survey (JDS), το οποίο χρησιμοποιείται για να διερευνήσει την ανάγκη επανασχεδιασμού των



θέσεων εργασίας ώστε να βελτιωθεί η παρακίνηση και η παραγωγικότητα, όπως και για να αξιολογηθούν οι επιπτώσεις των εργασιακών αλλαγών στους εργαζομένους.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι το συγκεκριμένο μοντέλο, παρόλο που δεν αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στην εργασιακή ικανοποίηση, θεωρείται ότι αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προσφορές στην μελέτη αυτής. Τα προτεινόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας φαίνεται να σχετίζονται περισσότερο με την επαγγελματική ικανοποίηση, παρά με την επίδοση της εργασίας (Καντάς, 1998). Μια άλλη σημαντική μεταβλητή στο μοντέλο των Hackman & Oldham είναι η ανάγκη για επίτευξη. Η θεώρηση των παραπάνω δείχνει πιθανότερο να ισχύουν σε εργαζόμενους οι οποίοι έχουν υψηλό βαθμό την επιθυμία/ανάγκη για επιτεύγματα από ότι σε εργαζόμενους με περιορισμένες φιλοδοξίες.

#### 4.1.14 Κοινωνικογνωστική θεωρία - A.Bandura

Κεντρικό στοιχείο της κοινωνικογνωστικής θεωρίας (Social cognitive theory) ή θεωρία κοινωνικής μάθησης (social learning theory) αποτελεί η άποψη ότι υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ του περιβάλλοντος, του ατόμου και της συμπεριφοράς του. Μια έννοια η οποία αναφέρεται στο άτομο και αποτελεί το βασικό μηχανισμό επηρεασμού των ενεργειών του είναι η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας. Η αυτοαποτελεσματικότητα (Robbins, 2011) αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί με μια σειρά ενεργειών να επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Όσο υψηλότερη αυτοαποτελεσματικότητα τόσο υψηλότερη πίστη στην ικανότητα του ατόμου αλλά και θετική ανταπόκριση στην επαναπληροφόρηση.

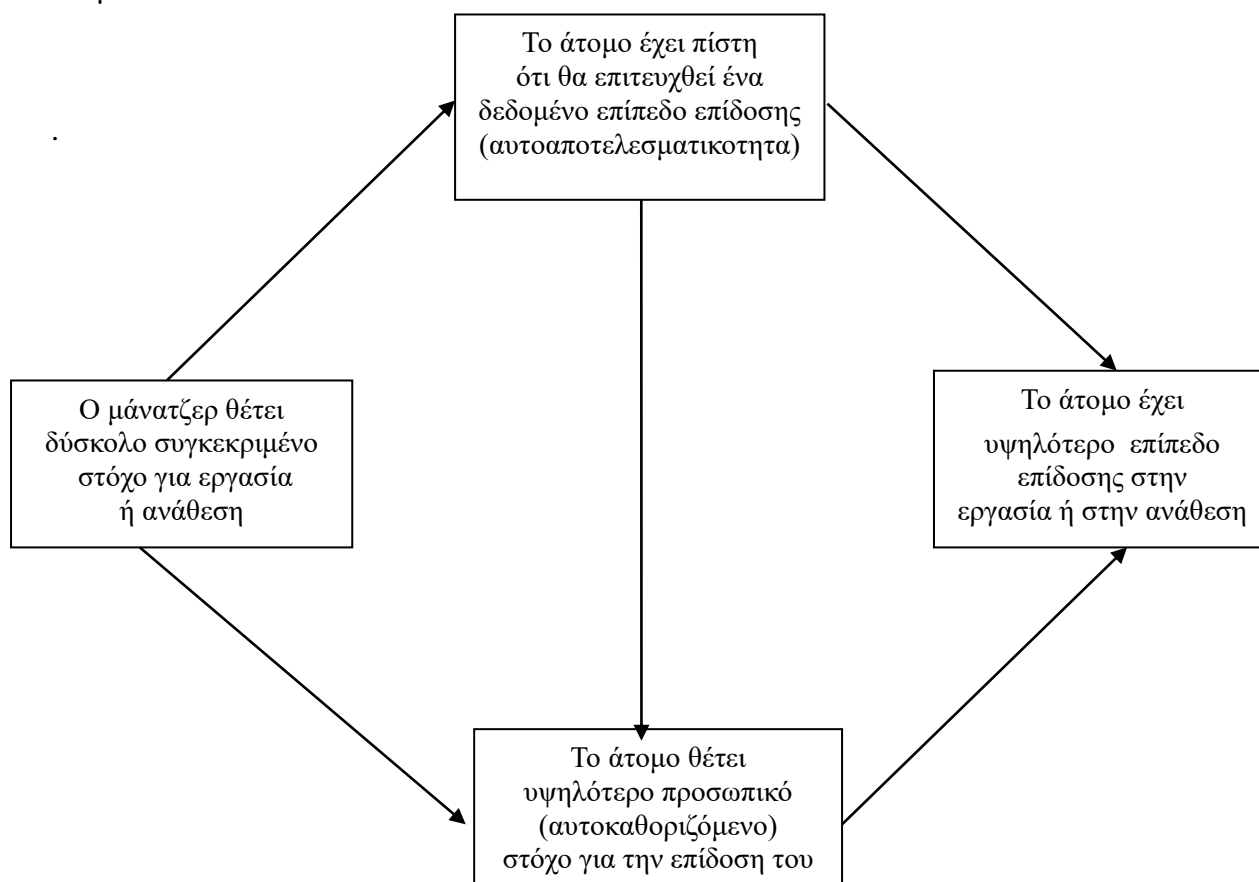
Ο δημιουργός της παραπάνω θεωρίας της αυτοαποτελεσματικότητας, Albert Bandura (1997) προτείνει τέσσερις τρόπους αύξησης αυτής:

1. Πραξιακή γνώση (enactive mastery)
2. Έμμεση μοντελοποίηση (vicarious modeling)
3. Λεκτική πειθώ (social persuasion)
4. Διέγερση (physiological factor)

Σύμφωνα με τον Bandura, η πιο σημαντική πηγή (Robbins, 2011) για την αύξηση της αυτοαποτελεσματικότητας είναι η πραξιακή γνώση - δηλαδή η απόκτηση σχετικής με την εργασία εμπειρίας. Η επιτυχής εκτέλεση η οποία αναφέρεται σε επαναλαμβανόμενες εμπειρίες επιτυχούς αποτελέσματος αυξάνει την πίστη του ατόμου στις ικανότητές του.

Η δεύτερη πηγή είναι η έμμεση μοντελοποίηση, δηλαδή το γεγονός ότι αποκτάτε μεγαλύτερη σιγουριά κατά την παρακολούθηση κάποιου άλλου ο οποίος διεκπεραιώνει την εργασία. Η εμπειρία μέσω προτύπου που περιλαμβάνει την παρακολούθηση και την αντιγραφή συμπεριφορών άλλων αποτελεί σημαντική πηγή πληροφοριών για το άτομο καθώς πείθει τον εαυτό του πως μπορεί να κάνει κάτι αφού μπορούν και οι άλλοι. Η έμμεση μοντελοποίηση είναι πιο αποτελεσματική όταν θεωρείτε ότι έχετε κοινά χαρακτηριστικά με το συγκεκριμένο

άτομο.



**Σχήμα 4.10:** Συνδυαστικές επιδράσεις στόχων και αυτό-αποτελεσματικότητας

Πηγή: E.A.Locke & G.P.Latham – *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*, 2002

Η τρίτη πηγή είναι η λεκτική πειθώ: αποκτάτε μεγαλύτερη σιγουριά όταν κάποιος σας πείθει ότι διαθέτετε τα απαραίτητα προσόντα για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Η λεκτική πειθώ με τη μορφή της ενθάρρυνσης, της εμπιστοσύνης και της θετικής ανατροφοδότησης από άλλους ενισχύουν την αυτοαποτελεσματικότητα του ατόμου.

Τέλος, ο Bandura υποστηρίζει ότι η διέγερση αυξάνει την αυτο-αποτελεσματικότητα. Η διέγερση οδηγεί σε μια κατάσταση ενεργοποίησης, που ωθεί το άτομο να ολοκληρώσει την εργασία του. Το άτομο «ξεσηκώνεται» και αποδίδει καλύτερα. το επίπεδο της φυσιολογικής/συναισθηματικής διέγερσης επηρεάζει την ετοιμότητα του ατόμου να αποδώσει σε μια κατάσταση επίτευξης. Επιπλέον, τα άτομα με υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα δείχνουν να ανταποκρίνονται στην αρνητική ανατροφοδότηση με αυξημένη προσπάθεια και παρακίνηση, ενώ αντιθέτως αυτά τα οποία διαθέτουν χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα είναι μάλλον πιθανό να μειώσουν την προσπάθειά τους όταν τους παρέχεται αρνητική ανατροφοδότηση.

Η θεωρία στοχοθέτησης και η θεωρία αυτο-αποτελεσματικότητας δεν έρχονται σε αντίθεση άπλα αλληλοσυμπληρώνονται, όπως δείχνει χαρακτηριστικά το σχήμα 4.15. Η διοίκηση

θέτει δύσκολους στόχους για τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα το υψηλότερο επίπεδο αυτο-αποτελεσματικότητας ώστε αυτοί να αναζητήσουν υψηλότερους στόχους για τη δική τους επίδοση και ικανοποίηση. Η έρευνα δείχνει ότι ο καθορισμός δύσκολων στόχων για τους άλλους δηλώνει την πίστη σας σε αυτούς. Αυτό κινητοποιεί μια ψυχολογική διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος αποκτάει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό του (υψηλότερη αυτο-αποτελεσματικότητα) και θέτει υψηλότερους προσωπικούς στόχους. Οι προεκτάσεις της θεωρίας της αυτο-αποτελεσματικότητας στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά έχει να κάνει με την εφαρμογή των πηγών αυτο-αποτελεσματικότητας του Bandura στο εργασιακό πλαίσιο (Holladay, 2003).

Η νοημοσύνη και η προσωπικότητα απουσιάζουν από τη λίστα του Bandura. Μεγάλο μέρος της έρευνας δείχνει ότι η νοημοσύνη και η προσωπικότητα (ιδιαίτερα η ευσυνειδησία και η συναισθηματική σταθερότητα) μπορούν να αυξήσουν την αυτο-αποτελεσματικότητα (Judge et al, 2007). Αυτά τα ατομικά χαρακτηριστικά σχετίζονται τόσο στενά με την αυτο-αποτελεσματικότητα (τα άτομα που είναι ευφυή, ευσυνειδητα και συναισθηματικά σταθερά έχουν πολύ περισσότερες πιθανότητες να έχουν υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα σε σχέση με αυτά που σημειώνουν χαμηλές επιδόσεις σε αυτά τα χαρακτηριστικά).

#### 4.1.15 Θεωρία καθορισμού του στόχου - Locke

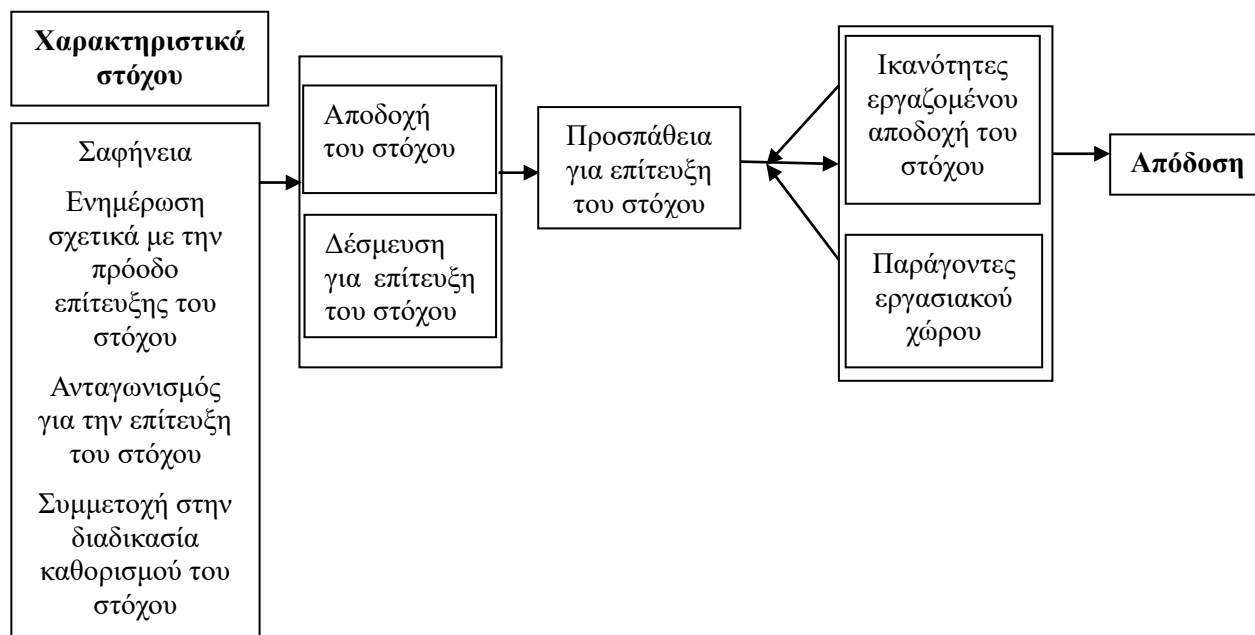
Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, ο Edwin Locke παρουσίασε την θεωρία του κάνοντας την θεώρηση ότι η προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου αποτελεί βασική πηγή εργασιακής παρακίνησης. Η θεωρία καθορισμού του στόχου (Locke, 1969, 1981) στηρίζεται στην παραδοχή στο ότι η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από την ασυμφωνία που υπάρχει μεταξύ αυτού που επιδιώκει ο εργαζόμενος από την εργασία του και αυτού που η εργασία του προσφέρει. Παράλληλα υποστηρίζει ο βαθμός σημαντικότητας (Βακόλα-Νικολάου, 2011) που προσδίδει το άτομο σε έναν συγκεκριμένο παράγοντα εργασίας, προσδιορίζει την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που θα βιώσει, όταν οι προσδοκίες που έχει για το συγκεκριμένο παράγοντα εκπληρωθούν.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Locke, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη-απαιτούμενη συμπεριφορά, κάθε φορά. Έτσι, για να επιδείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (που επιθυμεί η επιχείρηση) είναι σκόπιμο να προσαρμοστούν τα χαρακτηριστικά του στόχου ή και ο ίδιος ο στόχος, ώσπου να γίνει πιο ελκυστικός για τους εργαζόμενους. Ο Locke στη θεωρία του διατυπώνει πέντε βασικές αρχές για τον καθορισμό στόχων. Οι στόχοι (Βακόλα - Νικολάου, 2011) για να υποκινήσουν θα πρέπει να έχουν τα παρακάτω στοιχεία:

- α) σαφήνεια (clarity),
- β) πρόκληση (challenge),
- γ) δέσμευση (commitment),

- δ) ανατροφοδότηση (feedback) και  
ε) πολυπλοκότητα έργου (task complexity).

Το σχήμα 4.11 δίνει μια γραφική απεικόνιση της παραπάνω θεωρίας.



**Σχήμα 4.11:** Θεωρίας καθορισμού του στόχου - Locke

Πηγή: *Χυτήρης, 2001*

Όταν ο στόχος είναι σαφής και μετρήσιμος και υπάρχει προκαθορισμένος χρόνος υλοποίησής του τότε μπορεί να διεγείρει συμπεριφορές προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Ο ανταγωνισμός που μπορεί να υπάρχει για την επίτευξη του στόχου δημιουργεί στο άτομο την πρόκληση, ενώ η δυσκολία για να επιτευχθεί ο στόχος ενθαρρύνει και προκαλεί επίσης το άτομο. Το επίπεδο δυσκολίας είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας στόχος. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από την ανάγκη τους για επίτευξη κρίνουν έναν στόχο από την ανταμοιβή που προσδοκούν ότι θα λάβουν μετά την επιτυχία του στόχου. Η ισορροπία μεταξύ πρόκλησης/πιθανότητας επίτευξης είναι απαραίτητο στοιχείο γιατί διαφορετικά οδηγούμαστε σε αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα όπως δυσαρέσκεια και αποθάρυνση.

Η δέσμευση αναφέρεται στο γεγονός ότι οι στόχοι πρέπει να είναι κατανοητοί και να προκύπτουν μετά από συμφωνία υφισταμένων και προϊσταμένων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να επενδύσουν στην κατάκτηση ενός στόχου εάν πιστεύουν ότι είναι μέρος της δημιουργίας αυτού του στόχου. Η έννοια της συμμετοχικής διαχείρισης στηρίζεται σε αυτή την ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων και τη λήψη αποφάσεων, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι κάθε στόχος πρέπει να είναι αντικείμενο διαπραγματεύσεων και να εγκρίνεται από τους εργαζόμενους. Εφόσον ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο στόχος είναι συνεπής με τους στόχους της επιχείρησης και πιστεύει ότι το

πρόσωπο που θέτει το στόχο είναι αξιόπιστο, τότε δεσμεύεται και υποκινείται προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Όσο πιο δύσκολος και απαιτητικός ο στόχος, τόσο περισσότερο απαιτείται δέσμευση σε αυτόν.

Όσο αυξάνεται η δυσκολία του στόχου τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια που καταβάλλεται. Αυξανόμενη παρακίνηση, σύμφωνα με την θεωρία αυτή σημαίνει ότι αυξάνεται με τον καιρό και η δυσκολία των στόχων μέσα βέβαια σε λογικά πλαίσια. Εδώ υπάρχει ο κίνδυνος του να χαθεί η παρακίνηση εάν ο στόχος εκλαμβάνεται ως εξωπραγματικός. Κάποιοι από τους λόγους για τους οποίους οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση, σε σχέση με τους εύκολους, είναι οι εξής:

- Απαιτούν υψηλότερη απόδοση και προσπάθεια, που συχνά συνδέονται με μεγαλύτερη ικανοποίηση.
- Οδηγούν στην αναζήτηση καλύτερων στρατηγικών με βάση τις εμπειρίες των ατόμων.
- Η προσδοκία για καλύτερες αμοιβές είναι υψηλότερη.

Παλαιότεροι ερευνητές της θεωρίας αυτής υποστήριζαν ότι δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει αποδοχή του στόχου, αφού οι μάντζερ μπορούν απλώς να τους ορίσουν και να αναθέσουν τα σχετικά καθήκοντα. Νεότερα ευρήματα όμως αποδεικνύουν τη σημασία της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων στη διαδικασία της στοχοθεσίας. Όταν ο εργαζόμενος συμμετέχει στην στοχοθεσία, αυξάνεται η πιθανότητα να αποδεχτεί τον στόχο και να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια για να τον πετύχει. Στη διαδικασία αυτή σημαντικό είναι να συζητηθούν τα μέσα και οι πόροι που χρειάζονται προκειμένου να υλοποιηθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Ενα αποτελεσματικό πρόγραμμα (Spector 2008, όπως αναφέρεται στους Βακόλα-Νικολάου, 2011) καθορισμού στόχων πρέπει επίσης να περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση, η οποία παρέχει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προσδοκιών, αναπροσαρμογής της δυσκολίας του στόχου, αναγνώρισης της προσπάθειας και τελικά την ενθάρρυνση. Η συχνή ανατροφοδότηση παρέχει στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις τους και την πορεία επίτευξης του στόχου. Τέλος, στόχοι που είναι πολύπλοκοι απαιτείται να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να μην είναι δυσβάσταχτοι. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν πόσο κοντά στον στόχο βρίσκονται ή τι χρειάζεται για να τον πετύχουν, ώστε να επιλέξουν τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές. Σημαντικό ρόλο στη διαδραματίζουν η καθοδήγηση και η εκπαίδευση, οι οποίες διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων και παρέχουν σημαντική παρακινητική δύναμη.

Ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στόχων, έχει διαφορετική επίδραση ανάλογα με την κουλτούρα. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για τη στοχοθέτηση έχει διεξαχθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά όπου αποδίδεται μεγάλη αξία στα ατομικά επιτεύγματα και στην επίδοση. Υπάρχουν στοιχεία ότι στις κollectιβιστικές κουλτούρες και στις κουλτούρες με μεγάλη απόσταση εξουσίας οι επιτεύξιμοι μέτριας δυσκολίας στόχοι μπορεί

να λειτουργούν περισσότερο παρακινητικά από τους δύσκολους (Robbins - Judge, 2011).

Η θεωρία του Locke είναι διαφορετική από τις έννοιες της προσδοκίας και της ισότητας. Κατά τον Locke ο κρίσιμος παράγοντας είναι ο στόχος και η επίτευξη του. Ενώ τα κίνητρα ή οι ανταμοιβές μπορούν να επηρεάσουν την αποδοχή του στόχου και τη συναίνεση, αυτά δεν είναι ο κρίσιμος παράγοντας. Οι συγκρίσεις με άλλους εργαζόμενους και οι προσδοκίες μας όσον αφορά τις ανταμοιβές, είναι σημαντικά μόνο στο βαθμό που επηρεάζουν τους στόχους. Είναι ο στόχος που προκαλεί την παρακίνηση, όχι η ανταμοιβή.

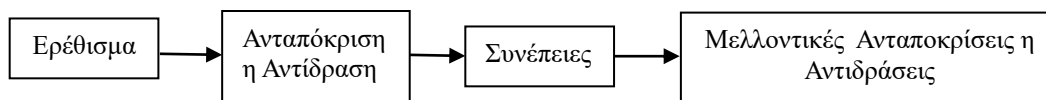
Μερικά χρόνια αργότερα, το 1984, ο Locke σε συνεργασία με τον Latham, δημοσίευσαν ένα βιβλίο - εγχειρίδιο, το οποίο απευθυνόταν στα στελέχη των επιχειρήσεων και αποτελούσε πρακτική εφαρμογή της θεωρίας της στοχοθέτησης. Οι συγγραφείς, διαχωρίζουν την τεχνική της στοχοθέτησης από άλλες έννοιες, όπως το πλάνο κινήτρων ή τις πρακτικές τροποποίησης της συμπεριφοράς ενώ όσον αφορά στον εμπλουτισμό της εργασίας, θεωρούν ότι οι δύο αυτές θεωρίες συνδέονται σε κάποιο βαθμό μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, διατυπώνουν την άποψη ότι η τεχνική της στοχοθέτησης αποτελεί εκείνο το κρυμμένο στοιχείο, το οποίο ευθύνεται για την παρακινητική επίδραση του εμπλουτισμού.

#### **4.1.16 Θεωρία του λειτουργικού εθισμού - B.F.Skinner**

Η συμβολή του Αμερικανού ψυχολόγου Barrhuss Frederic Skinner στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι τεράστια και οι προτάσεις του βρήκαν απήχηση και στον εργασιακό χώρο. Η θεωρία του κατατάσσεται στις θεωρίες τροποποίησης συμπεριφοράς. Η βασική διαφορά τους συγκρινόμενες με τις γνωστικές θεωρίες έγκειται στο ότι υποστηρίζουν ότι το εξωτερικό περιβάλλον τείνει να καθορίζει τη συμπεριφορά, ενώ οι γνωστικές θεωρίες υποστηρίζουν ότι οι εσωτερικές ανάγκες οδηγούν σε εκδήλωση αντιστοίχων συμπεριφορά. Οι θεωρίες τροποποίησης συμπεριφοράς βασίζονται στον νόμο του αποτελέσματος ο οποίος κάνει την παραδοχή ότι κάθε άνθρωπος έχει την τάση να επαναλαμβάνει τη συμπεριφορά που έχει συνδέσει με ευχάριστες συνέπειες και αντιθέτως, να μην επαναλαμβάνει τη συμπεριφορά που συνοδεύεται από αρνητικές συνέπειες.

Τα δύο κύρια στοιχεία της θεωρίας του Skinner είναι οι ιδέες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Πριν οριστούν αυτές οι έννοιες θα παρουσιάσουμε την παραδοχή των δύο τύπων συμπεριφοράς που προσδίδονται στον άνθρωπο: ο αποκρυσιακός και ο λειτουργικός. Ο πρώτος είναι συνάρτηση του άμεσου ερεθίσματος, ενώ ο δεύτερος παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε φανερό εξωτερικό ερέθισμα.

Όταν ο λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας, που αλλάζει την πιθανότητα επανεμφάνισης της συγκεκριμένης συμπεριφοράς στο μέλλον, αυτή η συνέπεια καλείται ενισχυτική. Εάν η συνέπεια αυξάνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς τότε καλείται θετική ενισχυτική, ενώ αντιθέτως εάν τη μειώνει χαρακτηρίζεται αρνητική.



**Σχήμα 4.12:** Διαδικασία παρακίνησης κατά τον Skinner

Πηγή: Χυτήρης, 2001

Έτσι, ο Skinner προτείνει ότι αφού ανακαλύψουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές και αρνητικές ενισχυτικές για μία συγκεκριμένη συμπεριφορά κατά την εργασία, μπορούμε να χειριστούμε τη συχνότητα της συμπεριφοράς με τον κατάλληλο χειρισμό θετικών ενισχυτικών (Χυτήρης, 2001). Η διαδικασία παρακίνησης κατά τον Skinner ορίζεται στο σχήμα 4.12.

Αξιοπρόσεκτο σε αυτήν της θεωρία είναι ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στη συνειδητή διαδικασία του οργανισμού (συνειδητό). Η ενίσχυση αποτελεί απλά μια μέθοδο μεταβολής της συχνότητας της συμπεριφοράς. Με γνώμονα τη θεωρία του λειτουργικού εθισμού η Διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει ένα σύστημα τροποποίησης της συμπεριφοράς (Skinner, 1974) ενισχύοντας τις θετικές συμπεριφορές. Προτείνεται η παροχή ενίσχυσης της συμπεριφοράς να συμβαίνει σχετικά συχνά και να χρησιμοποιούνται κατάλληλα σχεδιασμένες διαδικασίες για την ανάπτυξη της σωστής συμπεριφοράς. Επίσης, προτείνεται η ελαχιστοποίηση του χρόνου μεταξύ της σωστής ανταπόκρισης και της ενισχυτικής συνέπειας καθώς και η αγνόηση της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς.

Η εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος, για παρακίνηση, θα απαιτούσε ορισμένα βήματα. Η συμπεριφορά που πρόκειται να αλλάξει πρέπει να είναι δυνατό να παρατηρηθεί, να υπολογισθεί και να μετρηθεί κατά τρόπο σαφή. Πρέπει να έχουμε κάποια ιδέα της συχνότητας της συμπεριφοράς (γραμμή βάσης). Κατόπιν, μπορούμε να προσδιορίσουμε τις αρνητικές και θετικές επιδράσεις των ενισχυτικών πάνω στη συμπεριφορά και να παρατηρήσουμε τις αλλαγές σε αυτήν. Τέλος, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε τι είναι πιο αποτελεσματικό, όσον αφορά τον τύπο των ανταμοιβών και το συγκεκριμένο τύπο προγράμματος.

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής (Davis, 1989) οποιασδήποτε θεωρίας παρακίνησης θα εξαρτηθεί, εκτός άλλων παραγόντων και από τον τύπο των εργαζομένων στους οποίους πρόκειται να εφαρμοστεί. Έτσι, διαφορετική παρακίνηση θα απαιτηθεί για τον αυτοπαρακινούμενο εργαζόμενο και διαφορετική για τον αδιάφορο (προς την εργασία του) αλλά διαθέτοντα τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες.

#### 4.1.17 Θεωρία αυτοδιάθεσης - Deci & Ryan

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985) αναφέρεται στην αντίληψη ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί να έχει τον έλεγχο των ενεργειών του. Μεγάλο μέρος της έρευνας για τη θεωρία της αυτοδιάθεσης στο πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς εστιάζετε στη

θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, η οποία υποθέτει ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές (extrinsic rewards) μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια δουλειά. Η θεωρία αυτοδιάθεσης προτείνει επίσης ότι, πέραν του ότι ωθούνται από την ανάγκη για αυτονομία, οι άνθρωποι αναζητούν τρόπους να αποκτήσουν ικανότητες αλλά και θετικούς δεσμούς με τους άλλους. Ένας μεγάλος αριθμός μελετών υποστηρίζει τη θεωρία αυτοδιάθεσης (Shellenbarger, 1994).

Σύμφωνα με την θεωρία της αυτοδιάθεσης τρεις είναι οι βασικές εσωτερικές ανάγκες που συντηρούν την ανάπτυξη και υποκίνηση του άτομου:

- Ανάγκη για αυτονομία (autonomy)
- Ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων (competence)
- Ανάγκη για θετικούς δεσμούς (relatedness)

Όταν οι οργανισμοί χρησιμοποιούν εξωγενείς ανταμοιβές για την ανώτερη της αναμενόμενης επίδοση, οι εργαζόμενοι μειώνεται η αίσθηση ότι κάνουν καλή δουλειά λόγω της δικής τους ενδογενούς επιθυμίας να διαπρέψουν και περισσότερο ότι κάνουν καλή δουλειά γιατί αυτό είναι που θέλει ο οργανισμός. Η εξάλειψη των εξωγενών ανταμοιβών μπορεί επίσης να προκαλέσει τη μετατόπιση από μια εξωτερική σε μια εσωτερική εξήγηση της αντίληψης ενός ατόμου για το λόγο που εργάζεται σε κάποιο αντικείμενο.

Πρόσφατες μελέτες που εξετάζουν πώς αύξησαν οι εξωγενείς ανταμοιβές την παρακίνηση όσον αφορά κάποιες δημιουργικές λειτουργίες υποστηρίζουν ότι ίσως χρειάζεται να θέσουμε τις προβλέψεις της θεωρίας γνωστικής αξιολόγησης σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Η στοχοθέτηση, για παράδειγμα, είναι πιο αποτελεσματική για τη βελτίωση της παρακίνησης όταν παρέχουμε ανταμοιβές για την επίτευξη των στόχων.

Οι εμπνευστές και δημιουργοί της θεωρίας της αυτοδιάθεσης (Robbins, 2011) αναγνωρίζουν ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές όπως ο λεκτικός έπαινος και η ανατροφοδότηση για τις ικανότητες μπορούν να βελτιώσουν ακόμα και την ενδογενή παρακίνηση (intrinsic motivation) υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Το ίδιο ισχύει και για τις προθεσμίες και τα πρότυπα εργασίας, όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι έχουν τον έλεγχο της συμπεριφοράς τους (U.S. Census Bureau, 2002). Αυτό είναι σε συμφωνία με το κεντρικό άξονα της θεωρίας αυτοδιάθεσης: οι ανταμοιβές και οι προθεσμίες ελαττώνουν την παρακίνηση όταν οι άνθρωποι τις θεωρούν καταναγκαστικές.

Ένα πρόσφατο παρακλάδι της θεωρίας της αυτοδιάθεσης είναι η θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό (*self-concordance*), που εξετάζει σε ποιο βαθμό συνάδουν οι λόγοι που οι άνθρωποι επιδιώκουν στόχους με τα ενδιαφέροντα και τις βασικές τους αξίες. Αν το άτομο επιδιώκει κάποιο στόχο εξαιτίας ενός ενδογενούς ενδιαφέροντος, είναι πιο πιθανό να επιτύχει το στόχο του, και είναι ευτυχισμένο ακόμα και αν δεν τα καταφέρει. Διότι η διαδικασία επιδίωξής του είναι απολαυστική. Αντίθετα, τα άτομα που επιδιώκουν στόχους για εξωγενείς λόγους (χρήματα, κύρος ή άλλα οφέλη) έχουν λιγότερες πιθανότητες να επιτύχουν τους



στόχους τους και είναι λιγότερο χαρούμενα όταν τα καταφέρνουν, διότι οι στόχοι έχουν μικρότερη σημασία για αυτά. Η έρευνα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που επιδιώκουν εργασιακούς στόχους για ενδογενείς λόγους είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, αισθάνονται ότι ταιριάζουν καλύτερα στον οργανισμό τους και μπορεί να έχουν καλύτερη επίδοση (Conlin, 2005).

Σε ατομικό επίπεδο, αυτό μεταφράζεται ότι πρέπει να επιλέγουμε την εργασία μας για λόγους πέραν των εξωγενών ανταμοιβών. Σε επίπεδο οργανισμού, αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να προσφέρει τόσο ενδογενή όσο και εξωγενή κίνητρα στους εργαζόμενους της (ενδιαφέρουσα εργασία, αναγνώριση της προσφοράς τους και υποστήριξη εξέλιξης και ανάπτυξης αυτών). Από την άλλη οι εργαζόμενοι οι οποίοι αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν υπόκειται στον έλεγχό τους και είναι αποτέλεσμα ελεύθερης επιλογής έχουν πιθανότητες να λαμβάνουν μεγαλύτερη παρακίνηση από την εργασία τους και να είναι αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους (Huws, 1999).

#### 4.1.18 Θεωρία των (τεσσάρων) κινήτρων

Οι Nohria, Lawrence και Wilson (2002) στηριζόμενοι στην βιοκοινωνική θεωρία και στα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποίησαν σε μεγάλες εταιρείες διατύπωσαν την θεωρία τους παρουσιάζοντας τέσσερα συγκεκριμένα κίνητρα στα οποία θα πρέπει να δώσει έμφαση κάθε οργανισμός προκειμένου να βελτιώσει την παρακίνηση των εργαζομένων και κατά επέκταση την απόδοσή τους. Τα κίνητρα αυτά είναι τα εξής:

Το κίνητρο της απόκτησης (*acquire objects and experiences*), το οποίο συνδέεται με την ανάγκη των ατόμων να αποκτήσουν υλικά αγαθά αλλά και εμπειρίες που θα τα βοηθήσουν να βελτιώσουν την κοινωνική τους θέση. Οι οργανισμοί ανταποκρίνονται σε αυτό παρέχοντας ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών, το οποίο συνδέει την ανταμοιβή με την απόδοση, διακρίνει την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και δίνει την δυνατότητα ανάπτυξης στους αποδοτικούς εργαζόμενους.

Το κίνητρο του δεσμού (*long-term bonding with others*), το οποίο είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου για δημιουργία κοινωνικών δεσμών με άλλα άτομα ή ομάδες με σκοπό την ενίσχυση του συναισθήματος του 'ανήκειν' σε μία ομάδα για την οποία αισθάνεται περηφάνια. Η απάντηση σε αυτό το κίνητρο είναι ένας οργανισμός, ο οποίος ενισχύει μία κουλτούρα που υποστηρίζει την ομαδική εργασία, τις αξίες, την συνεργασία και είναι ανοιχτός στο να μοιράζεται και να ενισχύει καλές πρακτικές.

Το κίνητρο της κατανόησης (*learning and understanding of the world*) είναι συνδεδεμένο με την ανάγκη του ατόμου να κατανοήσει τον περιβάλλοντα χώρο του. Για την ενίσχυση του κινήτρου αυτού, κάθε εργασία πρέπει να είναι κατανοητή, ενδιαφέρουσα και να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο.

Το κίνητρο της υπεράσπισης (*defense from harm*) εμπεριέχει την ανάγκη του ατόμου να

προστατευτεί από εξωτερικούς κινδύνους και να έχει μια δίκαιη συμπεριφορά. Το κίνητρο αυτό μέσα στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος μεταφράζεται στην επιθυμία του εργαζόμενου να μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις του. Η διαφάνεια και η κατανόηση των διαδικασιών που ακολουθεί η διοίκηση ενός οργανισμού και η δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των εργαζομένων βοηθάει στην ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης. Η εν λόγω μελέτη υποστηρίζει ότι, η μη ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης είναι ένας από τους λόγους για τον οποίο ορισμένοι εργαζόμενοι αντιστέκονται σε κάθε είδους αλλαγή στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση και των τεσσάρων κινήτρων που αναφέρθηκαν, τα οποία δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ιεραρχικά και κάποιο να αντικαταστήσει η να αντικατασταθεί από κάποιο άλλο. Ο οργανισμός θα πρέπει να ανταποκριθεί και στα τέσσερα κίνητρα ώστε ο εργαζόμενος να παραμείνει ικανοποιημένος και να συνέχισι να είναι αποδοτικός για το οργανισμό.

#### 4.1.19 Θεωρία των (δεκαέξι) παραγόντων παρακίνησης - Steven Reiss

Ο Αμερικανός Ψυχολόγος Steven Reiss (2004) παρουσίασε ένα μοντέλο παρακίνησης (γενικής εφαρμογής) το οποίο συμπεριλάμβανε 16 βασικές επιθυμίες (motivating desires) / παράγοντες παρακίνησης. Οι παραπάνω επιθυμίες θεωρούνται γενετικά διακριτές με διαφορετικές εξελικτικές ιστορίες. Ο κορεσμός κάθε επιθυμίας προδίδει εσωτερική ευχαρίστηση στο άτομο. Στον πίνακα 4.13 παρουσιάζονται οι παράγοντες παρακίνησης που προτείνει το συγκεκριμένο μοντέλο.

ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ	ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΕΠΙΘΥΜΙΑΣ	ΑΙΣΘΗΣΗ
Δύναμη (power)	Επιθυμία να επηρεάζει (αρχηγία, κυριαρχία)	
Περιέργεια (Curiosity)	Επιθυμία για γνώση	Αναζήτηση
Ανεξαρτησία (Independence)	Επιθυμία για αυτονομία	Ελευθερία
ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ	ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΕΠΙΘΥΜΙΑΣ	ΑΙΣΘΗΣΗ
Κύρος (Status)	Επιθυμία για κοινωνική καταξίωση	Αίσθηση σημαντικότητας
Κοινωνικές επαφές (Social contact)	Επιθυμία για συντροφικότητα	Διασκέδαση
Εκδίκηση (Vengeance)	Επιθυμία για ανταγωνισμό και νίκες	Δικαίωση
Διάκριση (Honor)	Επιθυμία να υπακούει σε ένα ηθικό κώδικα τιμής	Αφοσίωση

Ιδεαλισμός (Idealism)	Επιθυμία να βελτιώσει την κοινωνία	Συμπόνια
Σωματική άσκηση (Physical exercise)	Επιθυμία να ασκηθεί σωματικά	Ζωτικότητα
Ειδύλλιο (Romance)	Επιθυμία για σεξ και φλερτ	Λαγνεία
Οικογένεια (Family)	Επιθυμία να αναθρέψει παιδιά	Αγάπη
Εντολή (Order)	Επιθυμία να οργανώσει	Σταθερότητα
Φαγητό (eating)	Επιθυμία να φάει	Χορτασμός
Αποδοχή (Acceptance)	Επιθυμία για επιδοκιμασία	Αυτοπεποίθηση
Ηρεμία (Tranquility)	Επιθυμία να αποφύγει φόβο και άγχος	Ασφάλεια, χαλαρότητα
Απόκτηση υλικών (Saving materials)	Επιθυμία να συλλέξει αγαθά και υπηρεσίες	Ιδιοκτησία

**Πίνακας 4.13:** Παράγοντες παρακίνησης κατά τον Steven Reiss

Πηγή: Steven Reiss

Οι παραπάνω επιθυμίες θεωρούνται γενετικά διακριτές με διαφορετικές εξελικτικές ιστορίες κορεσμός κάθε επιθυμίας προδίδει εσωτερική ευχαρίστηση στο άτομο. Στον πίνακα 4.13 παρουσιάζονται οι παράγοντες παρακίνησης που προτείνει το συγκεκριμένο μοντέλο.

## 4.2 Παράγοντες Παρακίνησης (βιβλιογραφική ανασκόπηση)

Έρευνες σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων διερευνούν τους παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους όταν καλούνται να πάρουν μια απόφαση σχετικά με το τι τους υποκινεί στην εργασία. Κατά τις παραπάνω έρευνες μια σειρά από παράγοντες - κίνητρα κατατάσσονται κατά αύξουσα σειρά.

Μία από τα πρώτες έρευνες σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης διεξήχθη από τον Lindhal το 1949. Τα αποτελέσματα της μελέτης αναφέρουν:

- την εκτίμηση της προσφερόμενης εργασίας
- την αίσθηση του να είσαι μέσα σε πράγματα και
- την ενδιαφέρουσα εργασία

ως τα πιο σημαντικά κίνητρα για τους εργαζόμενους.

Η επόμενη μελέτη προέρχεται από τον Keller (1965). Η έρευνα του έδειξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία κατέχει την πρώτη θέση και ακολουθούν:

- το αίσθημα υπερηφάνειας που νοιώθει ο εργαζόμενος που εργάζεται στην συγκεκριμένη

εταιρεία

- οι σχέσεις με τους συναδέλφους,
- οι σχέσεις με τους προϊσταμένους,
- η συμπεριφορά της διοίκησης προς αυτόν,
- οι ευκαιρίες που του δίνονται για να κάνει συμμετάσχει στον σχεδιασμό της εργασίας,
- την ευκαιρία να προσφέρουν προτάσεις στην εργασία και
- εκτίμηση των όσων προσφέρει στην εταιρεία

Ένας άλλος συγγραφέας, ο οποίος διερεύνησε μέσω ερωτηματολογίων τους παράγοντες παρακίνησης ήταν Herzberg (1968). Στην έρευνά του πρότεινε την παρακάτω σειρά ιεράρχησης σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης:

- ασφάλεια,
- ενδιαφέρουσα εργασία,
- ευκαιρία για την πρόοδο στην εργασία
- εκτίμηση
- διαχείριση εταιρείας και
- εγγενή χαρακτηριστικά της εργασίας.

	Η.Π.Α	Η.Β.	Γερμανία	Ολλανδία	Ταϊβάν	Κορέα	Ουγγαρία	Κίνα
Ενδιαφέρουσα εργασία	1	2	1	1	2	3	6	5
Εκπλήρωση στόχων	2	6	7	2	1	1	2	1
Επαγγελματική σταδιοδρομία	3	7	10	5	4	7	10	6
Προσωπική αναγνώριση	4	5	9	9	3	9	7	3
Ικανότητες χρησιμοποιούμενες στην εργασία	5	4	6	6	8	4	5	2
Αυτονομία κατά την εργασία	6	9	5	4	7	10	9	4
Εργασιακή ασφάλεια	7	8	4	8	5	2	8	10
Καλός προϊστάμενος	8	10	3	7	6	6	1	7
Καλό εισόδημα	9	3	8	10	10	8	4	9
Καλοί συνάδελφοι	10	1	2	3	9	5	3	8

**Πίνακας 4.1:** Ιεράρχηση παραγόντων παρακίνησης κατά D. Elizur

Πηγή: (Pânișoara, 2012)

Ο Jurgensen (1978), όπως αναφέρεται στην Sonawane (2008) κατά την έρευνα του

ανακάλυψε διαφορές μεταξύ των υποομάδων που μελέτησε. Η έρευνά του βασίστηκε σε ένα δείγμα 27.000 υποψηφίων για θέσεις εργασίας και ανέδειξε σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων. Οι άνδρες εργαζόμενοι δήλωσαν ότι παρακινούνται από:

- ασφάλεια,
- προαγωγές
- ευκαιρία για την πρόοδο στην εργασία
- φύση εργασίας

ενώ οι γυναίκες εργαζόμενοι ανέφεραν παράγοντες όπως:

- φύση εργασίας
- ασφάλεια και
- χαρακτηριστικά διοίκησης

Για τον Fried (1986), όπως αναφέρεται στον (Ramlall, 2004) ο κατάλογος περιλαμβάνει:

- ανάγκες των εργαζομένων,
- εργασιακό περιβάλλον,
- ευθύνες – αρμοδιότητες κατά την εξάσκηση της εργασίας
- εποπτεία εργαζομένων,
- αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας,
- προσπάθεια,
- ανάπτυξη των εργαζομένων,
- ανατροφοδότηση

Ο Sharma (1989) διεξήγαγε μία έρευνήσε την παρακίνηση σε 51 οργανισμούς στην Ινδία. Η μελέτη διαπίστωσε ότι:

- ασφάλεια (safety)
- σιγουριά (security) και
- χρηματικές παροχές

αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τους Ινδούς εργαζομένους.

Ο D. Elizur (1994) όπως αναφέρεται στο (Pânisoaara, 2012) πραγματοποίησε μια διαπολιτισμική έρευνα σε μεγάλο αριθμό χωρών, προσπαθώντας να ιεραρχήσει τους παράγοντες παρακίνησης στον εργασιακό χώρο (1: ο πιο σημαντικός παράγοντας). Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα τα οποία περιγράφονται στον πίνακα 3, υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση ανάλογα την χώρα διεξαγωγής της έρευνας.

Ο Kovach (1995) διεξήγαγε μακροχρόνιες μελέτες και έρευνες σχετικά με την εύρεση των δέκα σημαντικότερων παραγόντων παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Ο Kovach έχει κάνει έρευνα σχετικά με την παρακίνηση των πάνω από 20 χρόνια, διεξάγοντας έρευνες σε 25 οργανισμούς στις οποίες πήραν μέρος συμμετείχαν γύρω στους 1000 εργαζόμενους και 100 επιβλέποντες, οι οποίοι κλήθηκαν να κατατάξουν τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης:

- Πλήρης εκτίμηση του έργου που παρέχει ο εργαζόμενος,
- Η ασφάλεια εργασίας,
- Καλές αμοιβές,
- Προώθηση και ανάπτυξη του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό,
- Καλές συνθήκες εργασίας,
- Ενδιαφέρουσα εργασία,
- Πίστη στους εργαζόμενους από την εταιρεία
- Αίσθηση του να είσαι μέσα σε πράγματα
- Διακριτική πειθαρχία,
- Βοήθεια/κατανόηση από την διοίκηση σε προσωπικά προβλήματα.

Οι τρεις πιο σημαντικοί παράγοντες κατά τη γνώμη των ερωτηθέντων ήταν:

- Ενδιαφέρουσα εργασία,
- Πλήρης εκτίμηση του έργου που παρέχει ο εργαζόμενος
- Αίσθηση του να είσαι μέσα σε πράγματα

Ο Κοναχ συγκρίνοντας τα παραπάνω αποτελέσματα, με ευρήματα ερευνών από το 1946 και το 1980, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι: στα μέσα του αιώνα για τους εργαζόμενους, ο σημαντικότερος παράγοντα παρακίνησης ήταν η πλήρη εκτίμηση από την εταιρεία του έργου που παρείχε ο εργαζόμενος. Η ενδιαφέρουσα εργασία τοποθετήθηκε στην έκτη θέση ενώ η βοήθεια/κατανόηση από την διοίκηση σε προσωπικά προβλήματα ήταν στην τρίτη θέση - πολύ υψηλότερη από ό, τι σε μεταγενέστερες μελέτες. Οι διαφορές αυτές θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν ότι προκλήθηκαν από την οικονομική ανάπτυξη και τις αλλαγές στο βιοτικό επίπεδο.

Σημαντικό τμήμα της έρευνας του Κοναχ ήταν η σύγκριση των απαντήσεων που έδωσαν οι εργαζόμενοι και οι επιβλέποντες, οι οποίοι κλήθηκαν να κατατάξουν τους παράγοντες που παρακινούν τους υφισταμένους τους. Από τις απαντήσεις κατέστη σαφές ότι οι επιβλέποντες είχαν πολύ ανακριβείς αντιλήψεις σχετικά με τις ανάγκες των υπαλλήλων τους.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες για τους εργαζόμενους σύμφωνα με τους διευθυντές ήταν:

- Καλός μισθός
- Ασφάλεια εργασίας
- Προώθηση και ανάπτυξη του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό.

Οι παραπάνω θεώρηση για τις ανάγκες των εργαζομένων παρέμειναν ίδιες στα διαφορετικές χρονικές στιγμές κατά τις οποίες έγινε η έρευνα. Κοναχ (1987, 1995). Ως πιθανοί λόγοι προτείνονται ότι: Οι εργαζόμενοι μπορεί να δώσουν περισσότερο κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις, αλλά από την άλλη πλευρά αυτοί γνωρίζουν καλύτερα τι τους παρακινεί.

Οι προϊστάμενοι από την άλλη μπορούν να επιλέξουν παράγοντες παρακίνησης για τους

οποίους δεν είναι άμεσα υπεύθυνοι, όπως ο μισθός. Τέλος, τα ανώτερα στελέχη είναι φυσικό να παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες από ότι οι εργαζόμενοι αλλά ενδεχομένως, λαμβάνοντας οι ίδιοι ως σημείο αναφοράς τον εαυτό τους κατατάσσουν τους παράγοντες με διαφορετικό τρόπο από ό, τι οι άνθρωποι στις χαμηλότερες θέσεις.

Ένα άλλο σημαντικό τμήμα της έρευνας του Kovach (1995) ήταν η σύγκριση των υπό-ομάδων. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι γυναίκες επέλεξαν την πλήρη εκτίμηση της εργασίας τους ως τον πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης ενώ οι άντρες εργαζόμενοι άνθρωπος επέλεξαν την ενδιαφέρουσα εργασία.

Η σύγκριση μεταξύ των διαφόρων ηλικιακών ομάδων έδειξε ότι οι απαντήσεις των εργαζόμενων που ήταν κάτω των 30 ετών είχαν κοινά χαρακτηριστικά με αυτές των επιβλεπόντων.

Διαφορές παρατηρήθηκαν επίσης μεταξύ των ομάδων με χαμηλότερο εισόδημα και χαμηλότερη θέση στην οργάνωση με τις ομάδες με υψηλό εισόδημα και καλύτερη θέση.

Η έρευνα του Linder (1998) σκιαγράφησε την ενδιαφέρουσα εργασία και τον καλό μισθό ως τα πιο σημαντικά κίνητρα για τους εργαζόμενους στον χώρο του πανεπιστημίου.

Οι Fischer και Yuan (1998) στην έρευνα τους συνέκριναν οι εργαζόμενους από την Κίνα και τις ΗΠΑ. Η ιεράρχηση των παραγόντων παρακίνησης για τους Κινέζους εργαζόμενους ήταν:

- καλός μισθός,
- καλές συνθήκες εργασίας και
- προσωπική αφοσίωση του αφεντικού

Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι τα ανώτερα στελέχη των κινεζικών επιχειρήσεων, σε αντίθεση με αυτά των ΗΠΑ, ήταν σε θέση να δώσουν ορθές απαντήσεις στο ερώτημα τι παρακινεί τους υπαλλήλους τους.

Όταν ερχόμαστε στην δεκαετία του 2000, οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων δείχνουν να αλλάζουν ελαφρώς, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, την μεγάλη αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, τις αλλαγές στις ανάγκες προσωπικού, την αύξηση του γυναικείου εργατικού δυναμικού.

Έρευνα (Houston, 2000) που διεξήχθη στις ΗΠΑ χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 101 εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και 1.356 εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα εμφάνισε την εργασία με νόημα (meaningful work) ως το πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης και για τους δυο τομείς. Στην δεύτερη θέση για τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα εμφανίστηκε ο παράγοντας εισόδημα, ενώ οι ευκαιρίες προαγωγής για αυτούς του Δημοσίου τομέα. Οι τελευταίοι επισημαίνουν την σπουδαιότητα της ασφάλειας στον χώρο εργασίας ενώ στην τέταρτη θέση της κλίμακας εμφανίζεται ο χρηματικός παράγοντας.

Οι Kinnear and Sutherland (2000) επικεντρώθηκαν σε εργαζόμενους υψηλού επιπέδου

(knowledge workers) και στους παράγοντες που υποκινούνται την συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας τους δείχνουν ότι η οικονομική ανταμοιβή και η αναγνώριση ήταν οι παράγοντες που κατατάσσονται στην πρώτη θέση και ακολούθησαν:

- ελευθερία να ενεργεί ανεξάρτητα (αυτονομία)
- ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και
- πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες

Ο Nelson (2001) στη έρευνα του, όπως αναφέρεται στην Sonawane (2008), ανιχνεύει τους παρακάτω παράγοντες παρακίνησης:

- ανοιχτή επικοινωνία,
- επιδράσεις εργασίας στην προσωπική / οικογενειακή ζωή,
- φύση της εργασίας και
- ποιότητα διαχείρισης,

αναδεικνύοντας το σημαντικό ρόλο του τρόπου διοίκησης στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Ο Kline (2001) ζήτησε από διευθυντές επιχειρήσεων να αριθμήσουν κατά σειρά σπουδαιότητας τους δέκα πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης, όπως καταγράφονται σύμφωνα με τα κριτήρια των υπαλλήλων τους. Οι δέκα αυτοί παράγοντες ήταν:

- η αίσθηση ότι είσαι μέσα σε πράγματα,
- η ασφάλεια της εργασίας,
- η ενδιαφέρουσα εργασία,
- η προσωπική πίστη του εργοδότη στους εργαζόμενους,
- ο διακριτικός έλεγχος,
- οι καλές συνθήκες εργασίας,
- η δυνατότητα προαγωγών και η προσωπική ανέλιξη μέσα στην εταιρεία,
- οι καλές αμοιβές,
- η συμπαράσταση/βοήθεια σε προσωπικά προβλήματα και
- η πλήρη εκτίμηση της προσφερόμενης εργασίας.

Κατά την έρευνα του Lehman, όπως αναφέρεται στους (Skemp - Arlt, Toupenca, 2007) οι τέσσερις σπουδαιότεροι παράγοντες είναι:

- προσωπική εκτίμηση,
- επικοινωνία,
- συμμετοχή, και
- εργασιακή αναγνώριση.

Η Olcer (2005) κατά την έρευνα της αναφέρει ως παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων

- ασφάλεια της εργασίας,
- καλές σχέσεις με τους ανωτέρους,



- χρηματικές αμοιβές και εκτίμηση βάση της εργασιακής απόδοσης
- εμπιστοσύνη και καλές σχέσεις με συναδέλφους,
- κατάλληλο περιβάλλον εργασίας,
- ευκαιρίες για κοινωνική ανάπτυξη,
- ομαδική εργασία,
- εργασία σύμφωνα με τις δεξιότητες των εργαζομένων και
- εκ περιτροπής εργασία.

Η Olcer καταλήγει τονίζοντας ότι υπάρχει μια ουσιαστική θετική αλληλεπίδραση ανάμεσα στο επίπεδο παρακίνησης και το επίπεδο απόδοσης.

Σύμφωνα με την έρευνα από την Watson Wyatt (2006) παρακίνηση στους εργαζομένους προσφέρουν οι παρακάτω παράγοντες:

- Ευκαιρίες εξέλιξης,
- Ευέλικτα ωράρια εργασίας και
- Ευκαιρίες για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων

Οι Joseph & Chang (2010) όπως αναφέρουν οι στο (Iqbal και Meqri, 2011) κατά την ερευνά τους διαπίστωσαν ότι εξαιρετικοί οδηγοί για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούν:

- η ενδιαφέρουσα εργασία,
- οι καλές αποδοχές,
- η πλήρη εκτίμηση προσφερόμενης εργασίας και
- η ασφάλεια της εργασίας

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι και να προσπαθούν να είναι κομμάτι της επιχείρησης, εάν αυτή τους παρέχει ασφάλεια και μακροπρόθεσμες ευκαιρίες απασχόλησης.

Οι Amabile & Kramer (2010) κατά την έρευνά τους, υπογράμμισαν ως πιο σημαντικό στοιχείο παρακίνησης για τους εργαζόμενους την αίσθηση προόδου και βελτίωσης, η δημιουργεί θετικά συναισθήματα και αυξάνει την αποδοτικότητα τους.

Οι Ghimire του al. (2010), προκειμένου να διερευνήσουν τους παράγοντες παρακίνησης οι όποιοι σχετίζονται με τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας, πραγματοποίησαν έρευνα, σε ιδρύματα στο Νεπάλ, (335 εργαζόμενου). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πέντε πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης για αυτούς ήταν:

- το περιβάλλον,
- οικονομική ανταμοιβή,
- ο έπαινος και η αναγνώριση,
- οι ευκαιρίες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους και
- η ασφάλεια στον χώρο της εργασίας.

Μια μελέτη για την βιομηχανία γρήγορου φαγητού που διεξήχθη από Hossain και Hossain (2012) με την βοήθεια εργαζόμενων γνωστής πολυεθνικής αλυσίδας γρήγορου φαγητού στο Λονδίνο αναδεικνύει πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, όπως αναφέρονται παρακάτω με τη σειρά σπουδαιότητάς τους.

- Καλές αμοιβές,
- συνολική ασφάλεια της εργασίας,
- εκπαίδευση και ανάπτυξη,
- χρηματικά επιδόματα,
- δίκαιη αξιολόγηση απόδοσης,
- θετική αντιμετώπιση των λαθών κατά την εργασία,
- ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη σταδιοδρομίας,
- ευέλικτες ώρες εργασίας,
- αναγνώριση,
- εργασία με προκλήσεις,
- εύλογο της εργασίας

Ο συγγραφέας της παραπάνω έρευνας σχολιάζει την έλλειψη του παράγοντα 'ισορροπία εργασίας - ζωής, ως ενός σημαντικού παράγοντα παρακίνησης.

Οι Barzoki et al. (2012) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μεταξύ των παραγόντων υγιεινής, οι παράγοντες με την περισσότερη επιρροή στους εργαζομένους είναι:

- η χρηματική αμοιβή
- η αίσθηση ασφάλειας
- ο καλός προϊστάμενος και
- οι σχέσεις με την διοίκηση

Αντιθέτως, οι παράγοντες με την λιγότερη επιρροή είναι:

- οι σχέσεις με συναδέλφους
- οι συνθήκες εργασίας και
- η προσωπική ζωή

Κατά την περίοδο 2010-2015, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης οι μελέτες επικεντρώνονται στις αλλαγές των παραγόντων παρακίνησης λόγω αυτής.

Ο Jelacic το 2011 διεξήγαγε έρευνα σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων σε εταιρείες επεξεργασίας ξύλου και παραγωγής επίπλων στην Κροατία. Η έρευνα διεξήχθη, κατά την περίοδο βαθιάς κρίσης στην κροατική βιομηχανία, το έτος 2010. Τα αποτελέσματα της έρευνας μαρτυρούν (κατά τον ερευνητή) ότι οι εταιρείες δίνουν προσοχή στην εξασφάλιση του αισθήματος ασφάλειας των εργαζομένων και την ανάπτυξη σχέσεων με αυτούς, γεγονός το οποίο, έχει χωρίς αμφιβολία ιδιαίτερη σημασία κατά την περίοδο της μεγάλης ανασφάλειας για τις επιχειρήσεις και της αυξανόμενης έντασης μεταξύ

των ανθρώπων. Ως πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι ο μισθός και ακολουθεί η ασφάλεια στον χώρο εργασίας.

Παράγοντες παρακίνησης				
Που εστιάζει η Διοίκηση	Παράγοντες Υγιεινής (Herzberg)		Παράγοντες παρακίνησης (Herzberg)	
	2010	2010	2006	2010
Ανάγκες ασφαλείας	Μισθός	Ασφάλεια	Πιθανότητα προαγωγής	Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
Ανάγκη για επιβίωση	Ασφάλεια	Φήμη της εταιρείας	Επιτυχία κατά την εργασία	Εργασία με αίσθημα ευθύνης
Κοινωνικές ανάγκες	Ικανοποίηση με προσωπική ζωή	Σχέσεις με συναδέλφους	Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Ανεξάρτητη εργασία
Ανάγκη για επιτυχία	Χρηματικές επιβραβεύσεις	Ευέλικτο ωράριο εργασίας	Εργασία με αίσθημα ευθύνης	Επιτυχία κατά την εργασία
Ανάγκη για διασκέδαση και μάθηση	Συνθήκες εργασίας	Ικανοποίηση με προσωπική ζωή	Ανεξάρτητη εργασία	Πιθανότητα προσωπικής ανάπτυξης
Φυσιολογικές ανάγκες	Σχέσεις με συναδέλφους	Σχέση προϊστάμενου με εργαζόμενους	Αναγνώριση προσφορές εργασίας	Πιθανότητα προαγωγής
Ανάγκη για επιτεύγματα	Σχέση προϊστάμενου με εργαζόμενους	Πολιτική της εταιρείας	Πιθανότητα προσωπικής ανάπτυξης	Αναγνώριση προσφοράς εργασίας
Ανάγκη για ελευθερία	Φήμη της εταιρείας	Χρηματικές επιβραβεύσεις	Επαγγελματική εκπαίδευση	Επαγγελματική εκπαίδευση
Ανάγκη του 'ανήκειν'	Πολιτική της εταιρείας	Πληροφόρηση σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας		
Ανάγκη για δύναμη	Θέση στην εταιρεία	Συνθήκες εργασίας		
	Ευέλικτο ωράριο εργασίας	Θέση στην εταιρεία		
	Πληροφόρηση σχετικά με την κατάσταση της εταιρείας	Φήμη της εταιρείας		
	Εξωτερικός έλεγχος	Μισθός		

**Πίνακας 4.2** Παράγοντες παρακίνησης Jelacic (2011)

Πηγή: Jelacic (2011)

Επίσης οι παράγοντες που πρόεκυψαν συγκρίνονται με αυτούς που πρόεκυψαν από παρόμοια έρευνα το 2006, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.

Οι Hitka και Sirotiakova (2011) ασχολήθηκαν με την ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης, καθώς και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην διαφοροποίηση των παραπάνω παραγόντων στο χώρο εργασίας (2007-2009, Σλοβακία). Μία επαναλαμβανόμενη ανάλυση της παρακίνησης σε μια επιλεγμένη ομάδα των εργαζομένων το χρονικό διάστημα 2007 - 2009 διεξήχθη με την χρήση ενός γενικού ερωτηματολογίου.

Το 2007 και το 2008, οι πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για τους εργαζόμενους ήταν:

- η καλή ομάδα εργασίας,
- οι οικονομικές αποδοχές,
- η προσέγγιση/ συμπεριφορά του επιβλέποντα,
- η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου, η αναγνώριση του εργαζομένου,
- ο βασικός μισθός και
- η δίκαιη αξιολόγηση του εργαζομένου.

Το 2009, μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης, οι προτεραιότητες των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση μεταβλήθηκαν. Οι πρώτες θέσεις στην κατάταξη των παραγόντων παρακίνησης κατέχουν:

- η ασφάλεια της εργασίας,
- ο βασικός μισθός,
- η καλή ομάδα εργασίας,
- η προσωπική αναγνώριση, η διαδικασία εργασίας,
- η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου και
- το εργασιακό περιβάλλον.

Οι Bakanauskiene και Ubartas (2012) επικεντρώθηκαν στην μεταβολή των παραγόντων παρακίνησης σε συνθήκες κρίσης. Η έρευνα τους διεξήχθη το 2009, με την χρήση ερωτηματολογίου που στηρίχτηκε στη θεωρία του F. Herzberg του. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να αξιολογήσει τις αλλαγές στα κίνητρα των εργαζομένων την περίοδο της ύφεσης σε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών της Λιθουανίας.

Οι πιο σημαντική παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων ήταν:

- Αναγνώριση (98% των ερωτηθέντων)
- Ανάπτυξη - ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (95,5% των ερωτηθέντων)
- Ίδια την εργασία - ενδιαφέρουσα και ευχάριστη εργασία (93% των ερωτηθέντων)

Οι Achim et al προκειμένου να διερευνήσουν τη σημασία των παραγόντων παρακίνησης, στις αρχές του 2013, διενέργησαν μια έρευνα σε μια εταιρεία διανομής μαγειρεμένου

φαγητού, με περισσότερους πάνω από 150 εργαζόμενους. Τα ευρήματα της μελέτης αποκαλύπτουν ότι οι περισσότεροι από τους αυτούς θεωρούν ότι τα χρήματα είναι η καλύτερη κινητήρια ανταμοιβή, ειδικά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης την οποία κατά την συγκεκριμένη χρονική στιγμή διένυε η Ρουμανία.

Οι Drakoroulos και Grimani (2015), χρησιμοποιώντας δεδομένα από τριάντα τρεις ευρωπαϊκές χώρες και την Τουρκία, υπογραμμίζουν αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχολογική ευεξία και την ικανοποίηση από την εργασία που προκαλούν οι περικοπές μισθών κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Κατά την έρευνα τους οι Hitka και Balazona (2015) επισημαίνουν ότι οι παράγοντες παρακίνησης μεταβάλλονται συνάρτηση των:

- ανθρώπινων αναγκών
- των κοινωνικών συνθηκών και του τρόπου ζωής και
- εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, της εταιρείας (Μίκρο-Μακρο περιβάλλον)

Κατά την έρευνα τους σε μια εταιρεία κατεργασίας και μεταποίησης ξύλου στην Σλοβακία διερεύνησαν τους παράγοντες παρακίνησης θέτοντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές την προϋπηρεσία στην εταιρεία, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρουσιάζονται στον πίνακα 4.16.

Παράγοντες παρακίνησης					
Προϋπηρεσία		Ηλικία		Επίπεδο εκπαίδευσης	
<10 χρόνων	>10 χρόνων	<50 ετών	>50 ετών	Δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια
Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός	Βασικός Μισθός
Πρόσθετες χρηματικές αμοιβές	Ασφάλεια	Πρόσθετες χρηματικές αμοιβές	Ασφάλεια	Ασφάλεια	Κοινωνικά επιδόματα
Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	Καλή ομάδα εργασίας	Κοινωνικά επιδόματα	Ασφάλεια
Ασφάλεια	Καλή ομάδα εργασίας	Ασφάλειας	Κοινωνικά επιδόματα	Επίδοση κατά την εργασία	Καλή ομάδα εργασίας
Καλή ομάδα εργασίας	Πρόσθετες χρηματικές αμοιβές	Καλή ομάδα εργασίας	Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	Καλή ομάδα εργασίας	Καλή ομάδα εργασίας

**Πίνακας 4.3:** Παράγοντες παρακίνησης - Hitka και Balazona

Πηγή: Hitka και Balazona (2015)

Το 2015, ερευνητές από την Δημοκρατία της Σλοβακίας (Zavadsky et al, 2015) δημοσιεύουν την επιστημονική τους εργασία αναφερόμενοι στις αλλαγές στον τομέα της παρακίνησης των εργαζομένων πριν και κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Αναφέρονται στις αλλαγές στον εργασιακό τομέα κατά την διάρκεια της κρίσης, την αναποτελεσματικότητα των μέχρι πρότινος εφαρμοζομένων μεθόδων παρακίνησης εστιάζουν στην αίσθηση ανασφάλειας των εργαζομένων και την ανάγκη επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, ενώ κάνοντας μια ανασκόπηση στον ιστοχώρο προτείνουν εναλλακτικούς τρόπους παρακίνησης, όπως οι ακόλουθοι:

- Δημιουργία ομάδων εργασίας
- Ανάπτυξη διόδων επικοινωνίας μέσα στις ομάδες
- Αλληλεπίδραση με την κεντρική Διοίκηση
- Αποδοχή και εφαρμογή νέων ιδεών, στρατηγικών και μεθόδων σχεδιασμού

Παράγοντες παρακίνησης	
<u>Πριν το 2008</u>	<u>2013</u>
Συνθήκες/κλίμα εργασίας	Βασικός Μισθός
Συμπεριφορά Προϊστάμενου	Ασφάλεια
Καλή ομάδα εργασίας	Καλή ομάδα εργασίας
Ασφάλεια	Συνθήκες/ κλίμα εργασίας
Επικοινωνία	Δίκαιο σύστημα αξιολογήσεις
Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	Συμπεριφορά Προϊσταμένου
Βασικός Μισθός	Προσθετές χρηματικές αμοιβές
Παραγωγικότητα	Επικοινωνία
Όνομα /φήμη εταιρείας	Κοινωνικές παροχές
Εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη	Ώρες εργασίας

**Πίνακας 4.4:** Παράγοντες παρακίνησης 2008 - 2013 Zavadsky et al.

Πηγή: Zavadsky et al. (2015)

Στο κυρίως τμήμα της εργασίας τους αναφέρονται στην έρευνα τους με συμμετοχή περίπου 7000 εργαζομένων από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην χώρα. Το πρώτο τμήμα της έρευνας διεξήχθη το 2008 (περίπου 1100 ερωτηματολόγια) ενώ το δεύτερο το 2013 (περίπου 6600 ερωτηματολόγια). Οι δέκα σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης πριν και κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης δίνονται στον πίνακα 4.17.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τις παρακάτω παρατηρήσεις – συμπεράσματα των μελετητών:

- οι εργαζόμενοι έχουν πλήρη επίγνωση της σημασίας της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο κατά την περίοδο της ύφεσης και του γεγονότος ότι η κοινωνία δεν μπορεί να τους προσφέρει την απαιτούμενη οικονομική ανταμοιβή. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στη παρακίνηση τους μέσω των παραγόντων βασιζόμενων στις ανθρώπινες σχέσεις και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας.
- Κατά την περίοδο της ύφεσης, είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλιστεί η ασφάλεια της απασχόλησης και να οικοδομηθεί μια θετική σχέση μεταξύ των εργαζομένων, κατάσταση, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ωστόσο, οι εργοδότες αρκετές φορές δεν καταβάλλουν την ανάγκη αυτή. Η έρευνα δείχνει ότι οι εργοδότες σπάνια επιτρέπουν στους υπαλλήλους να καλύψουν αυτή την ανάγκη και αρκετά συχνά τους αποθαρρύνουν.
- Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, είναι αναγκαία η θεώρηση παραγόντων παρακίνησης, οι οποίοι θα επικεντρώνονται στην οικοδόμηση ανθρώπινων σχέσεων και της αίσθησης της ασφάλειας στον χώρο εργασίας.

Οι Hitka και Balazona (2015) συνέκριναν τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στον τομέα των παροχής υπηρεσιών (Ξενοδοχειακοί υπάλληλοι) σε δύο γειτονικές χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, την Σλοβακία και την Αυστρία.

Παράγοντες παρακίνησης	
<u>Σλοβακία</u>	<u>Αυστρία</u>
Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης
Κλίμα στον χώρο εργασίας	Κλίμα στον χώρο εργασίας
Συμπεριφορά Προϊστάμενου	Ασφάλεια
Βασικός Μισθός	Συμπεριφορά Προϊστάμενου
Ασφάλεια	Καλή ομάδα εργασίας

**Πίνακας 4.5:** Παράγοντες παρακίνησης Σλοβακία- Αυστρία (Ξενοδοχοϋπάλληλοι)

Πηγή: Hitka και Balazona (2015)

Η αρχική τους υπόθεση ήταν ότι δεδομένο των διαφορετικών συνθηκών διαβίωσης στις δύο χώρες θα υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους παράγοντες παρακίνησης στο συγκεκριμένο τομέα των υπηρεσιών. Η έρευνα διεξήχθη με χρήση ερωτηματολογίου και ερωτήσεις

κλειστού τύπου, σε δυο παρόμοια ξενοδοχεία που βρίσκονται στους πρόποδες των βουνών σε πόλεις με όμοιο επίπεδο του τουρισμού και υποδομών. Το αποτέλεσμα της εργασίας είναι η διαπίστωση ότι, παρά τις οικονομικές διαφορές μεταξύ των χωρών, το επίπεδο των κινήτρων των εργαζομένων των υπό μελέτη θεμάτων στη Σλοβακία και στην Αυστρία είναι πολύ παρόμοια, όπως προκύπτει από τον πίνακα 3.5.

Οι Hitka et al (2015) παρουσίασαν έρευνα τους με σκοπό να προσδιορίσουν τις αλλαγές στην παρακίνηση των εργαζομένων στο εσωτερικό της εταιρείας μεταξύ 2011 και 2013. Η έρευνα διεξήχθη σε μια Σλοβακική εταιρεία επεξεργασίας ξύλου και κατασκευής επίπλων. Μέσα από την ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων της εταιρείας, διαπιστώθηκε ότι σχεδόν οι περισσότεροι παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι ανιχνευτήκαν κατά την έρευνα ήταν αυτοί οι οποίοι ίσχυαν και πριν την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Σημαντικές διαφορές προσδιορίστηκαν μόνο σε δύο παράγοντες:

- την ασφάλεια στην απασχόληση και
- τις κοινωνικές παροχές.

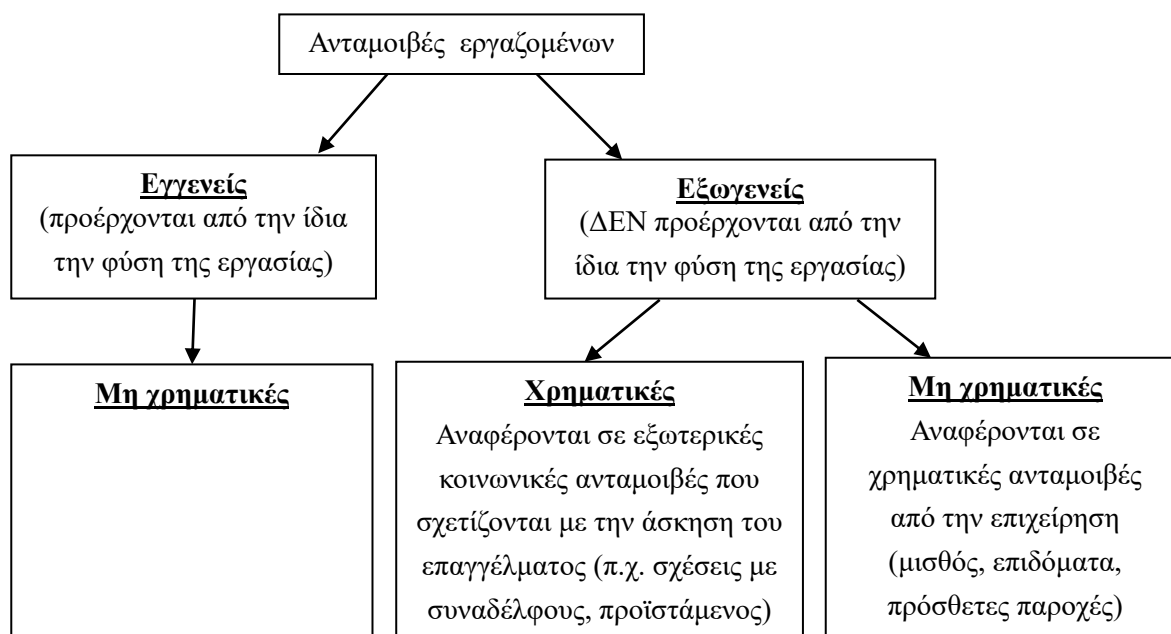
Η τρέχουσα οικονομική κρίση, οι οποία υποχρεώνει τους εργαζόμενους να μείνουν στις παρούσες θέσεις εργασίας τους, μπορεί να θεωρηθεί ως η αιτία ανάδειξης του πρώτου παράγοντα. Από τη άλλη οι εταιρείες βλέποντας δεν έχουν αρκετές χρηματικές πηγές για την κάλυψη των οικονομικών απαιτήσεων των εργαζομένων, προσφέρουν σε αυτούς διάφορες κοινωνικές παροχές, οι οποίες λειτουργούν ως αποτελεσματικός παράγοντας παρακίνησης.

Επίσης στην συγκεκριμένη εργασία οι συγγραφείς επισημαίνουν:

- Μια άλλη μη χρηματική μέθοδος η οποία θα μπορούσε να λειτουργήσει σαν κίνητρο είναι το νοιώσουν οι εργαζόμενοι ότι έχουν την εκτίμηση της εταιρείας και είναι πολύτιμοι για αυτήν (Lucas, 2004).
- Η εσωτερική επικοινωνία εντός της εταιρείας είναι ένα εν δυνάμει κίνητρο (με μηδαμινό χρηματικό κόστος) το οποίο οι εταιρίες δεν θα πρέπει να αγνοήσουν.

Κατά την περίοδο 2012-2015, στην παγκόσμια βιβλιογραφία συναντάμε έρευνες σχετικές με τους παράγοντες παρακίνησης από αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας αλλά και της Αφρικής. Οι Nujjio και Meyer (2012) διερεύνησαν τα ευνοϊκά αποτελέσματα των ανταμοιβών, τα οποία σχετίζονται με την εσωτερική παρακίνηση και την συναισθηματική δέσμευση στις επιχειρήσεις της Νοτίου Αφρικής. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποίησαν έρευνα σε εργαζόμενους στην σε όλη τη Νότια Αφρική με χρήση ερωτηματολογίων τα οποία διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά και εγγράφως. Το τελικό δείγμα μελέτης αποτελείτο από 409 συμμετέχοντες. Κατά την μελέτη οι ανταμοιβές των εργαζόμενων διαφοροποιήθηκαν από τους μελετητές (βασιζόμενοι στην βιβλιογραφική τους ερεύνα) σε εγγενείς/εξωγενείς (intrinsic/extrinsic) και χρηματικές ή όχι ανταμοιβές, όπως δείχνει το σχήμα 3.18.





**Πίνακας 4.6:** Παράγοντες παρακίνησης - Nujjio και Meyer

Πηγή: Nujjio και Meyer (2012)

Η μελέτη κατέληξε στα ακόλουθα τρία κύρια συμπεράσματα:

- Τα εγγενή κίνητρα είναι αυτά που έχουν την μεγαλύτερη επιρροή στην παρακίνηση και δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρηση.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα των χρηματικών αμοιβών δεν συνεπάγεται την δημιουργία εγγενών κινήτρων κατά την εργασία.
- Όλοι οι εξεταζόμενοι τύποι ανταμοιβών επιδρούν στην δημιουργία παρακίνησης και εργασιακής δέσμευσης στους εργαζομένους.

Οι Kuutol και Badu (2013) διεξήγαγαν μια έρευνα σχετικά με του σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης στον εργασιακό χώρο στηριζόμενοι στην γνώμη πανεπιστημιακών φοιτητών, θεωρώντας αυτούς ως τους μελλοντικούς επιχειρηματίες. Η μελέτη βασίστηκε σε ένα ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στο 462 φοιτητές στο Πανεπιστήμιο Presbyterian College της Γκάνας. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να κατατάξουν δεκατρείς παράγοντες παρακίνησης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για τους φοιτητές ήταν

- καλός μισθός
- ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- ασφάλεια στον χώρο εργασίας

Έρευνα (Zwal, Rakiyaabba) η οποία πραγματοποιήθηκε το 2015 σε τραπεζικό οργανισμό στην Νιγηρία με χρήση προσωπικών συνεντεύξεων επισημαίνει την σπουδαιότητα της παρακίνησης, εάν ασκηθεί στο κατάλληλο άτομο, την σωστή στιγμή και με τον κατάλληλο τρόπο και καταγράφει ως παράγοντες οι οποίοι παρακινούν τους εργαζομένους και βελτιώνουν την απόδοσή τους, τους παρακάτω:

- το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- την εκτίμησή των προσπαθειών ενός ατόμου,
- την χρηματική επιβράβευση του εργαζόμενου
- την αίσθηση ασφάλειας κατά την εργασία
- τις καλές συνθήκες εργασίας και
- την κατανόηση και στήριξη στα προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων

Σε έρευνα που διεξήχθη στην Μαλαισία το 2015 (Muslim, Dean, Cohen) σε μια από τους μεγαλύτερες εταιρείες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας της χώρας οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων ομαδοποιήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν με βάση την σπουδαιότητα την οποία τους δόθηκε από τους εργαζομένους ως εξής:

- Αμοιβή
- Εργασιακό περιβάλλον
- Εργασιακά χαρακτηριστικά

Έρευνα, η οποία έγινε στο Μπαγκλαντές (Safiullah, 2015) στον χώρο των τηλεπικοινωνιών, σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων κατέληξε στους παρακάτω (με σειρά σπουδαιότητας) παράγοντες:

- Ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη
- Ασφάλεια κατά την εργασία
- Ενδιαφέρον και με προκλήσεις αντικείμενο εργασίας
- Αίσθηση ομαδικού κλίματος και συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων αλλά και του προϊστάμενου
- Αναγνώριση προσφοράς εργασίας (από την εταιρεία, έμπρακτα)
- Μισθός και άλλες χρηματικός ανταμοιβές
- Καλό περιβάλλον εργασίας
- Ευέλικτο ωράριο

Η παραπάνω έρευνα διενεργήθηκε κατά το 2012 στο χώρο της ιδιωτικής τηλεφωνίας με την χρήση (81) ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους ηλικίας 25-45 ετών (μ. όρο 31.21 χρόνια) και προϋπηρεσία στην εταιρεία 3-6 χρόνια.

Μια άλλη πρόσφατη μελέτη σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης έρχεται από το Βιετνάμ και τον χώρο της κλωστοϋφαντουργίας (Lam Tram True An, 2016). Ο μελετητής θεωρεί την παρακίνηση απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικότητας στον χώρο εργασία αλλά και για την παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση ενώ ως κυριότεροι παράγοντες παρακίνησης ανιχνεύονται:

- το καλό εργασιακό περιβάλλον,
- η αναγνώριση από συναδέλφους και προϊστάμενο,
- η έγκαιρη επανατροφοδότηση,

- οι καθαροί στόχοι και φυσικά
- ο βασικός μισθός

Όσο αφορά τώρα τον Ελλαδικό χώρο συναντάμε τις παρακάτω έρευνες, οι οποίες επιβεβαιώνουν την πολυπλοκότητα της παρακίνησης και της ικανοποίησης από την εργασία.

Ο Δημητριάδης (2008) και οι συνεργάτες του ερευνήσαν τις τεχνικές παρακίνησης εργαζόμενων και στελεχών, καθώς και την σημαντικότητα που προσδίδουν οι επιχειρήσεις σε αυτές. Η έρευνα διαξευχθεί σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Βόρεια Ελλάδα. Ο πληθυσμός μελέτης ήταν βιομηχανικοί εργάτες και στελέχη. Τα αποτελέσματα έδειξαν την διαφοροποίηση μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων και αυτών των στελεχών. Οι πέντε σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης για τους *εργαζομένους* ήταν:

- το καλό ημερομίσθιο,
- η εργασιακή ασφάλεια,
- οι καλές συνθήκες εργασίας,
- η ευθύνη - υπευθυνότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας,
- η επιβράβευση / έπαινοι

ενώ οι αντίστοιχοι παράγοντες για τα *στελέχη* ήταν:

- οι προοπτικές εξέλιξης
- η ευθύνη - υπευθυνότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας
- η εργασιακή ασφάλεια
- οι καλές συνθήκες εργασίας και
- το καλό ημερομίσθιο.

Ο Μανωλόπουλος (2008), προκειμένου να εξετάσει το θέμα των κινήτρων εργασίας στο διευρυμένο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, διεξήγαγε έρευνα σε τρεις μεγάλες κρατικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα στην Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ), Ύδρευσης και Αποχέτευσης (ΕΥΔΑΠ) και στην Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία (ΕΑΒ). Το τελικό δείγμα αποτελούνταν από 454 εργαζόμενους και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε στις αρχές του 2005. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι στον διευρυμένο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα τα ανώτερα στελέχη προσπαθούν να παροτρύνουν τους εργαζόμενους τους και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους δίνοντας έμφαση στις εξωγενείς ανταμοιβές και πιο συγκεκριμένα στην παροχή δίκαιων μισθών και την αύξηση της ασφάλειας στον χώρο απασχόλησης.

Οι Ακριβός & Κούτρας (2009) κατά την έρευνα τους επισημαίνουν το μέγεθος της επιρροής της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση και την απόδοση τους. Η έρευνά τους διεξάγεται στο Δήμο της Αθήνας τον Σεπτέμβριο του 2008 και τα αποτελέσματά της αποκάλυψαν ότι η οικοδόμηση της ομάδας, την θετική πειθαρχία, την προσήλωση στο όραμα, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη ως τους παράγοντες τους οποίους οι ηγέτες θα

πρέπει να παρέχουν στους εργαζομένους τους, προκειμένου να τους εμπνεύσουν και να τους παρακινήσουν.

Μελέτη στον χώρο των επαγγελματιών ψυχικής υγείας που διεξήχθη από τους Grammatikopoulos et al. (2013), έδειξε ως σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης στο χώρο:

- την εργασία με νόημα (meaningful work)
- τον σεβασμός και
- τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας

Ο Στεφανίδης (2012) πραγματοποίησε μια έρευνα προκειμένου να προσδιοριστούν τα κίνητρα παρακίνησης στον χώρο των αξιωματικό της Πολεμικής Αεροπορίας. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι παρακάτω τέσσερις παράγοντες είναι οι πιο αποτελεσματικοί για την ικανοποίηση και τη δέσμευση τους:

- οι διοικητικές ικανότητες του προϊστάμενου
- ο εμπλουτισμός της εργασίας,
- η σαφήνεια των ρόλων που του ανατίθενται και
- οι ευκαιρίες προαγωγής

Μια μελέτη μεταξύ των εργαζομένων των ελληνικών τραπεζών και των πιστωτικών ιδρυμάτων Belias et al. (2014a, b, c) διεξήχθη προκειμένου να αξιολογηθούν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μεταξύ των εγγενών παραγόντων, το περιεχόμενο της εργασίας φαίνεται να είναι στο υψηλότερο επίπεδο ενώ από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι δίνουν επίσης μεγάλη σημασία στις χρηματικές αμοιβές (εξωγενή παράγοντα).

Η πιο πρόσφατη έρευνα την οποία εντοπίσαμε στην Διεθνή αρθρογραφία από τον Ελλαδικό χώρο είναι αυτή των Chatzopoulou et al (2015) η οποία πραγματοποιήθηκε στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών (Δυτική Μακεδονία) τον Απρίλιο του 2014, προκειμένου να προσδιοριστούν οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης – ικανοποίησης των εργαζομένων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά, κάτω από τις συνθήκες της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Το δείγμα αποτελείτο από 85 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν, το φύλλο, η ηλικία μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων και η ιεραρχία μέσα στον οργανισμό.

Η έρευνα κατέληξε ότι κατά την τρέχουσα περίοδο οικονομικής ύφεση οι εργαζόμενοι (μόνιμοι υπάλληλοι) στην Τοπική αυτοδιοίκηση υποδεικνύουν ως παράγοντες παρακινήσεις και ικανοποίησης τους, τους παρακάτω (με σειρά προτεραιότητας):

- ενδιαφέρουσα εργασία
- ίση και δίκαιη μεταχείριση,

- αντικειμενική αξιολόγηση και
- ικανοποιητικός μισθός

Ενώ στην ενδεκάτη θέση εμφανίζεται ο παράγοντας της αίσθησης ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία.

Από τις παραπάνω μελέτες καταλήγουμε ότι υπάρχουν αρκετοί επαναλαμβανόμενοι παράγοντες παρακίνησης στις περισσότερες από αυτές, όπως:

- Εκτίμηση προσφερόμενης εργασίας
- Αίσθηση του να είσαι μέσα στα πράγματα
- Ενδιαφέρουσα εργασία
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Καλές σχέσεις με συναδέλφους
- Καλός προϊστάμενος
- Κατανόηση / συμπαράστασης από διοίκηση
- Ασφάλεια / σιγουριά
- Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη / εκπαίδευση
- Εγγενή χαρακτηριστικά / φύση εργασίας
- Αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας
- Ανατροφοδότηση
- Χρηματικές ανταμοιβές
- Αυτονομία
- Ανοιχτή επικοινωνία

οι οποίοι βρέθηκαν επίσης σε υψηλή θέση σπουδαιότητας στην πλειονότητα των μελετών.

	εκτίμηση βιβλιογραφικής εργασίας	απόσπασμα από βιβλίο ή άρθρο	επιχειρήματα και συλλογισμοί για την επίλυση του προβλήματος	επιχειρήματα και συλλογισμοί για την επίλυση του προβλήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος	αποδοτικότητα επιχειρήματος
Lindhal (1949)	x	x																
keller (1965)			x															
Herzberg (1968)	x			x														
Yurgensen (1978)					x													
Fried (1986)																		
Sharma (1989) - Ινδία																		
D. Elizur (1994) - ΗΠΑ																		
Kovach (1946), (1980)	x																	
Linder (1998)																		
Fisher & Yuan (1998) - Κίνα																		

2000-2008	Εκτίμηση πρόσφορης λίστας	Αξιολογήσεις των εργασιών	Αξιολογήσεις των εργασιών / μελέτες	Αξιολογήσεις με προστάμηνον	Συντηρητική διακρίση	Ασφάλεια/συνολικά	Εκτιμήσεις για πρόοδο / επικαιρότητα	Εγγενής χαρακτηριστικά - ποιότητας	Αξιολογήσεις και συντηρητικότητα	Αναφορές αναλυτικές	Αυτονομία	Ανοιχτή επικοινωνία
Houston (2000), ΗΠΑ			x							x		
Kinner & Sutherland (2000)		x					x				x	
Nelson (2001)					x			x				x
Kline (2001)	x		x	x		x	x			x		
Ocler (2005)				x		x	x			x		
Joseph & Chang (2010)	x					x				x		
Chimire et.al(2010)	x		x	x		x	x			x		
Hossain & Hossain (2012)	x					x	x			x		
Barzoki et.al(2012)				x		x				x		

	εκτιμηθείσα πρόσφορη σημείωση	ανακάλυψη νέων μεθόδων	ανακάλυψη αυθαιρέτων	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	ανακάλυψη εναλλακτικών επιλυμάτων / αποδοτικότητας	
<b>Economic crisis 2008-2016</b>																				
Jelasic et.al(2011) - Κροατία 2006	x																		x	
Jelasic et.al (2011) - Κροατία 2010										x	x								x	
Hitka - Soritiakova Σλοβακία 2008	x										x								x	
Hitka - Soritiakova Σλοβακία 2010										x	x								x	
Bakanauskiene & Ubartas (2012) Σλοβακία 2010	x													x						
Hitka-Balazova (2015) Σλοβακία												x	x							
Zavadsky et.al, 2015 Σλοβακία												x	x							
Hitka et.al (2015) Σλοβακία / Αυστρία	x																			x





	εκτίηση προσφορές εργασίας	αίσθηση του νοσηρίου πρόσβαση	ενδεδειγμένα εργασια / κανονισμοί	συντάξεις πρόσβαση	συνταξιοδότηση	εκατομια / εκατομια	εργασι - χαρακτηριστικά εργασίας	αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας	αναπροσδοκίσι	χρηματικές απομοιβές	Αυτονομία	Ανοιχτή επικοινωνία
Ελλάδα												
Dimitriadis (2008) – εργαζόμενοι	x			x	x	x				x		
Dimitriadis (2008) - στελέχη				x	x					x		
Manolopoulos (2008)					x			x				
Grammatikopoulos et al. (2013)	x			x			x					
Stefanidis (2012)				x		x	x					
Belias et al. (2013)							x			x		
Chatzopoulou (2013)								x		x		

**Πίνακας 4.8:** Παράγοντες παρακίνησης σχετικά με τον Ελληνικό χώρο

Πηγή: παρούσα εργασία

Ωστόσο, τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι οι επιλογές των εργαζόμενων διαφέρουν ανάλογα με:

- την χρονική στιγμή
- την κουλτούρα,
- τον επαγγελματικό χώρο,
- το φύλο,
- τη θέση στην οργάνωση και
- τις χρηματικές απολαβές
- τις κοινωνικο / οικονομικές συνθήκες.

### 4.3 Επιλογή παραγόντων παρακίνησης προς διερεύνηση

Μετά την μελέτη των παραπάνω θεωριών παρακίνησης και των παραγόντων παρακίνησης που προέκυψαν από την πρόσφατη βιβλιογραφία συντάχθηκε ο παρακάτω πίνακας με τους παράγοντες προς διερεύνηση για την παρούσα εργασία.

Θεωρία	Παράγοντες Παρακίνησης
<u>Maslow</u>	
Επίπεδο 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σταθερότητα</li> <li>• Εισοδηματική ασφάλεια</li> <li>• Οχύρωση έναντι μελλοντικών κινδύνων</li> </ul>
Επίπεδο3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάγκες αναγνώρισης,</li> <li>• ανάγκη του να ανήκει κάπου</li> </ul>
Επίπεδο 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάγκη να βιώνει την αξία του, ικανότητα του και υπεροχή του</li> <li>• ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό, αναγνώριση από άλλους</li> </ul>
Επίπεδο 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάγκη για αυτοεκπλήρωση-συνεχή βελτίωση</li> </ul>
<u>Hackman-Oldham</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργασία με νόημα - ενδιαφέρουσα εργασία</li> <li>• Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας</li> <li>• Άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση</li> <li>• Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες</li> <li>• Εργασία την οποία μπορεί να εκπληρώσει από την αρχή έως το τέλος</li> <li>• Σημαντικότητα έργου</li> </ul>

<b><u>Herzberg</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αμοιβές - μισθός</li> <li>• Σχέσεις με συναδέλφους</li> <li>• Σχέσεις με προϊστάμενο</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πολιτική οργάνωσης</li> <li>• Συνθήκες εργασίας</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφάλεια</li> <li>• Τρόπος εποπτείας έργου</li> <li>• Κύρος της θέσης</li> <li>• Περιβάλλον εργασίας</li> <li>• Αίσθηση εργασιακών επιτευγμάτων</li> <li>• Αναγνώριση</li> <li>• Εκτέλεση σημαντικού έργου / με αίσθηση ευθύνης</li> <li>• Προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης, πρόοδος</li> <li>• Ενδιαφέρουσα εργασία</li> <li>• Ελευθερία πρωτοβουλιών</li> </ul>
<b><u>Locke</u></b>	<p>Καθαρισμός συγκεκριμένων, ορισμένων νε σαφήνεια στόχων, οι οποίοι εμπεριέχουν πρόκληση αλλά παραμένουν εφικτοί</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επανατροφοδότηση</li> </ul>
<b><u>Adams</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίκαιη ανταμοιβή</li> <li>• Δίκαιο ισοζύγιο μεταξύ προσφοράς - προσωπικής αμοιβής</li> <li>• Αίσθημα δικαιοσύνης ή αδικίας στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον</li> </ul>
<b><u>Vroom</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• συσχέτιση επίδοσης- ανταμοιβής</li> <li>• συσχέτιση ανταμοιβής - προσωπικών στόχων</li> </ul>
<b><u>Bandura</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενθάρρυνση προϊσταμένου κατά την διάρκεια προσπάθεια επίτευξης δύσκολων στόχων</li> <li>• Επιβράβευση από τον προϊστάμενο κατά την επίτευξη στόχων</li> </ul>
<b><u>Πρόσθετοι παράγοντες παρακίνησης από αρθρογραφία</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων</li> <li>• Εσωτερική επικοινωνία</li> <li>• Αίσθηση του να είσαι μέσα στα πράγματα</li> <li>• Κατανόηση / συμπαράστασης από διοίκηση</li> <li>• Παροχή εκπαίδευσης</li> </ul>

**Πίνακας 4.9:** Παράγοντες παρακίνησης προς διερεύνηση.

Πηγή: παρούσα ερέυνα

Επίσης ως ανεξάρτητες μεταβλητές (όπως αναλυτικά παρουσιάζονται στο κεφ. 2) επιλέχθηκαν οι παρακάτω:

#### **Παρούσα οικογενειακή κατάσταση**

- Φύλο
- Ηλικία
- Έγγαμος / Άγαμος

#### **Επιρροές από το περιβάλλον**

- Τόπος γέννησης – ενηλικίωσης – σπουδών
- Αστική – αγροτική οικογένεια
- Επίπεδο σπουδών γονέων
- Επάγγελμα γονέων

#### **Κατηγορία εταιρείας (Α η Β)**

#### **Επαγγελματικές επιλογές**

- Κριτήριο επιλογής επαγγέλματος Πολ. Μηχ.
- Κριτήριο επιλογής εργασίας στην Αθήνα

#### **Παρούσα επαγγελματική κατάσταση**

- Εργασιακή εμπειρία
- Θέση στην μισθολογική κλίμακα
- Εξ. Συνεργασίες ως Ελ. Επαγγελματίας
- Ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών λύσεων
- Ορισμός επαγγελματικής επιτυχίας / Επαγγελματικά σχέδια για το μέλλον
- Σπουδές – Μεταπτυχιακός τίτλος

#### **Σχέσεις με την Διοίκηση**

Άποψη για την διοίκηση της Εταιρείας (γενικά και κατά την περίοδο της κρίσης)

Σχέσεις με διοίκηση Εταιρείας / Γνώμη εργαζόμενου για ικανότητες διοίκηση Εταιρείας

#### **Παρούσα οικονομική κατάσταση**

- Οικονομική κατάσταση (χαρακτηρισμός από το εργαζόμενο)
- Οικονομικές υποχρεώσεις (δάνεια, πιστωτικές κάρτες)

**Πίνακας 4.10:** Ανεξάρτητες μεταβλητές έρευνας

Πηγή: παρούσα εργασία

## Κεφάλαιο 5 – Κρίση

### 5.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια διερεύνησης της έννοιας της κρίσης. Αρχικά ορίζεται η έννοια σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, στην συνέχεια επιχειρείται μία περιγραφή των σταδίων / φάσεων αυτής και της κατανόησης των ανθρώπινων συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν καθένα από αυτά βασιζόμενοι στα υπάρχοντα μοντέλα. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η κατανόηση του φαινομένου, των σταδίων ανάπτυξης του, καθώς και των αναμενόμενων πιθανών συμπεριφορών που αναπτύσσονται. Οι παραπάνω συμπεριφορές, δημιουργούν νέες ανάγκες στους εργαζομένους, οι οποίες πρέπει να διερευνηθούν ως παράγοντες παρακίνησης.

### 5.2 Κρίση - Ορισμοί

Πολλοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια της κρίσης έτσι ώστε να γίνει καλύτερη η κατανόηση του φαινομένου. Μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους του οργανισμού, και πιθανή απώλεια του ελέγχου. Χαρακτηριστικά ο Πανηγυράκης (2001) περιγράφει την κρίση ως «μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας, η οποία μπορεί να προσλάβει διαβάθμισης αντικανονικότητας, από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων, χάους και πανικού».

Ο Loosemore (1998) ορίζει την κρίση ως μία κατάσταση η οποία αντιμετωπίζεται από ένα άτομο ή ένα οργανισμό, η οποία δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί χρησιμοποιώντας τις συνήθεις διαδικασίες και η οποία χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση άγχους λόγω της ξαφνικής και επείγουσας ανάγκης για αλλαγή. Οδηγεί στα όρια την αντοχή του οργανισμού και αναδεικνύει αδυναμίες, στην δομή, τις οργανωσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά, οι οποίες εάν δεν υπήρχε η κρίση θα παρέμεναν αφανείς. Θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι μείζονος σημασίας για τη μελέτη και διαχείριση των κρίσεων τους οργανισμούς. Ο Hermann (1977, οπ. αναφ. στο Loosemore, 1998) χαρακτηρίζει την κρίση ως μια κατάσταση όπου το άγχος ή ο πανικός, είναι αναμενόμενες αντιδράσεις. Ο ίδιος συγγραφέας περιγράφει την κρίση ως μία κατάσταση όπου:

- (i) απειλούνται υψηλής σπουδαιότητας στόχοι της διοίκησης
- (ii) ο διαθέσιμος χρόνος αντίδρασης είναι σημαντικά περιορισμένος και
- (iii) η όλη κατάσταση εκπλήσσει αρνητικά τους πάντες.

Μια κρίση (Booth, 1993 οπ. αναφ Faulkner, 2001) είναι ένα αναπάντεχο γεγονός στην ζωή ενός οργανισμού, για το οποίο δεν υπάρχουν ενδεχόμενα σχέδια αντιμετώπισης, από το οποίο απειλούνται ζωτικοί στόχοι της επιχείρησης και απαιτεί άμεση αντιμετώπιση. Οι Pauchant

και Mincoff (1992 οπ. αναφ Ritchie B., 2004) όρισαν την κρίση ως μία αναστάτωση, η οποία επιδρά στο σύνολο ενός οργανισμού, και απειλεί τις θεμελιώδεις αρχές του και την ύπαρξή του. Ο Selbst (1978, οπ. αναφ Faulkner, 2001) ορίζει ως κρίση κάθε ενέργεια ή αποτυχία δράσης του οργανισμού η οποία επιδρά με τις τρέχουσες λειτουργίες του οργανισμού, την επίτευξη των στόχων του, τη βιωσιμότητα ή την επιβίωση του, και έχει αρνητικές συνέπειες στην πλειοψηφία των εργαζομένων, πελατών και γενικά των ατόμων που έρχονται σε επαφή με τον οργανισμό.

Ο Pearson και Mitroff (1993 οπ. αναφ Anderson, 2006) χαρακτηρίζουν τις κρίσεις ως γεγονότα που απειλούν τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Ο Faulkner (2001) θεωρεί την κρίση ως ξαφνική πρόκληση η οποία αποτελεί έλεγχο της ετοιμότητας και της καλής οργάνωσης του οργανισμού. Ο ίδιος μελετητής συγκεντρώνοντας και συγκρίνοντας το έργο αρκετών συγγραφέων κατέληξε στα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά της κρίσης:

- ένα γεγονός, το οποίο είναι τόσο σημαντικό ώστε να αμφισβητεί την υπάρχουσα δομή και τις συνήθειες πράξεις.
- απειλεί την επιβίωση του οργανισμού και αποτελεί απειλή υψηλού κινδύνου, η οποία εκδηλώθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα, και εμπεριέχει το στοιχείο της έκπληξης (μη αναμενόμενο γεγονός).
- η αντιμετώπισή της έχει τον χαρακτηρισμό του επείγοντος ενώ υπάρχει αδυναμία να αντιμετωπιστεί άμεσα και αποτελεσματικά.
- κατάσταση, η οποία χαρακτηρίζεται ρευστή, ασταθής, με έντονη δυναμική.
- ένα σημείο καμπής στην πορεία του οργανισμού το οποίο μπορεί να έχει αρνητικές αλλά και θετικές συνέπειες μακροχρόνια.

### 5.3 Κύκλος ζωής κρίσεων

Μια ανάλυση των κρίσεων (Σφακιανάκης, 1998) καταδεικνύει ότι υπάρχει μια αντιστοιχία της κρίσης με το βιολογικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο ένας οργανισμός περνάει σταδιακά από την φάση της γέννησης, της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της παρακμής ή του θανάτου. Ο κύκλος ζωής της κρίσης μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμος για την εν δυνάμει πρόβλεψη αναμενόμενων συνεπειών και συμπεριφορών σε κάθε στάδιο αυτής. Το στάδιο της γέννησης, ή αλλιώς τα πρόδρομα συμπτώματα, δίνουν ένα προειδοποιητικό σήμα στον οργανισμό, παρόλο του ότι ορισμένες κρίσεις πιθανόν να μην παρουσιάσουν πρόδρομα συμπτώματα και να ξεκινήσουν από το δεύτερο στάδιο.

Το δεύτερο στάδιο είναι η ανάπτυξη της κρίσης ή πιο απλά η εκδήλωσή της. Σε αυτό το στάδιο η κατάσταση είναι εκτός ελέγχου. Το γεγονός ήδη έχει λάβει χώρα, κάποια ζημιά έχει συμβεί ενώ το μέγεθος της εξαρτάται από το πόσο καλά είναι προετοιμασμένος ο οργανισμός για την αντιμετώπιση της.

Κατά τη διάρκεια του τρίτου σταδίου, το στάδιο της ωρίμανσης, τα συμπτώματα είναι

προφανή. Είναι το στάδιο, κατά το οποίο ο οργανισμός είναι αναγκασμένος να κάνει κάτι για να περισώσει ό,τι μπορεί και να περιορίσει τις απώλειες. Αυτό το στάδιο μπορεί να είναι η αρχή της επίλυσης του προβλήματος για κάποιους οργανισμούς και η αρχή του τέλους για κάποιους άλλους. Το χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι ότι σαν τον ασθενή, ο οργανισμός προσπαθεί να «θεραπεύσει» τα διάφορα συμπτώματα που εμφανίστηκαν λόγω της κρίσης, γρήγορα και πολλές φορές πρόχειρα και συνεπώς βραχυπρόθεσμα. Γενικά σε αυτό το στάδιο η κρίση έχει γίνει κομμάτι του οργανισμού λειτουργεί και συνυπάρχει με αυτήν.

Τέλος, το στάδιο της παρακμής, ή αλλιώς το στάδιο της ύφεσης της κρίσης, μπορεί να κρατήσει πολύ περισσότερο για τον οργανισμό σε σχέση με την διάρκεια του γέννησης του φαινομένου που την προκάλεσε. Σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός προσπαθεί να απαλείψει κάθε σύμπτωμα της κρίσης που προηγήθηκε και να ανακτήσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων ομάδων κοινού (Siomkos and Maditinos, 2002).

Ο Coombs (1999) παρουσιάζει τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις/μοντέλα (Πίνακας 5.1) σχετικά με τον κύκλο ζωής μιας κρίσης:

- το βασικό μοντέλο τριών σταδίων.
- το μοντέλο τεσσάρων σταδίων του κύκλου ζωής μίας κρίσης του Fink (1986)
- το μοντέλο των πέντε φάσεων του Mitroff (1994) και

Το μοντέλο τριών σταδίων δεν συνδέεται με καμία κάποια συγκεκριμένη θεωρία, αλλά φαίνεται να έχει προκύψει από διάφορες ερευνητικές προσπάθειες ως ένα γενικό πλαίσιο. Το μοντέλο διαχωρίζει την περίοδο της κρίσης σε τρία στάδια:

- Προ – κρίσης (pro – crisis)
- Κρίση (crisis)
- Μετά – κρίση (post- crisis)

και μπορεί να εφαρμοσθεί σε οποιαδήποτε μελέτη ανάλυσης ή διαχείρισης κρίσης.

Το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων του Fink (1986, οπ.αναφ. στο Ritchie, 2004) εξετάζει την κρίση σαν μια εκτεταμένη κατάσταση με επαρκή προειδοποιητικά σημάδια που προηγούνται της εκδήλωσης της. Οι τέσσερις φάσεις του Fink είναι:

- η πρόδρομη φάση (prodromal stage)
- η οξεία φάση (acute stage)
- η χρόνια φάση (chronic stage) και
- το στάδιο ανάλυσης (resolution stage)

Το τρίτο στάδιο του υποδείγματος του Fink είναι το χρόνια στάδιο. Αυτό το στάδιο αφορά τις μακροχρόνιες επιπτώσεις της κρίσης. Παρόλο που οι μεμονωμένες κρίσεις μπορεί να εκδηλωθούν αιφνίδια και στιγμιαία, συνέπειες του συμβάντος παρατείνουν την διάρκεια ζωής της κρίσης. Η οξεία και η χρόνια φάση μπορεί να θεωρηθούν ως οι δύο επιμέρους



στάδια από τα οποία συντίθεται το στάδιο της κρίσης στο βασικό μοντέλο των τριών φάσεων. Αυτά τα στάδια περιλαμβάνουν την εμφάνιση της κρίσης και τα μέτρα που λαμβάνονται για επίλυση της κρίσης.

Το τελικό στάδιο στο μοντέλο του Fink είναι το στάδιο της ανάλυσης. Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζεται ένα σαφές τέλος στην κρίση. Μια πρόωρη εκτίμηση της οργάνωσης ότι το χρόνιο στάδιο έχει λήξει μπορεί να προκαλέσει αναβίωση της κρίσης. Η δέουσα επιμέλεια κατά τα προηγούμενα στάδια του μοντέλου πρέπει να δοθεί ώστε να διασφαλιστεί η αποφυγή μιας τέτοιας οπισθοδρόμησης. Το τελευταίο στάδιο του μοντέλου του Fink συνάδει με το μετά-κρίσης στάδιο του μοντέλου των τριών σταδίων, όπου η κρίση έχει οριστικά τελειώσει και απομακρυνθεί.

Ο Mitroff (1994, οπ.αναφ. στο Coombs, 1999) ανέπτυξε ένα μοντέλο που χωρίζει τη διαχείριση κρίσεων σε πέντε στάδια:

- ανίχνευση του σήματος (signal detection)
- σχολιασμός και πρόληψη (probing and prevention)
- περιορισμός ζημιών (damage containment)
- ανάκτηση (recovery)
- μάθηση (learning)

Βασικό μοντέλο (3 στάδια)	Fink's (1986) (4 στάδια)	Mitroff's (1994) (5 στάδια)
1. Πριν την κρίση (Pro- crisis)	1. Πρόδρομη φάση (Prodromal stage)	1. Ανίχνευση σήματος (signal detection)
		2. Σχολιασμός και πρόληψη (probing - prevention)
2. Κρίση (Crisis)	2. Οξεία φάση (Acute stage)	3. Περιορισμός Ζημιών (Damage containment)
	3. Χρόνια φάση (Chronic stage)	4. Ανάκτηση (Recover)
3. Μέτα την κρίση (Post crisis)	4. Στάδιο ανάλυσης (Resolution stage)	5. Μάθηση (Learning)

**Πιν 5.1:** Σύγκριση μοντέλων σταδίων κρίσης (βασικό, Fink's, Mitroff's)

Πηγή: Coombs, 1999

Τέλος ένα άλλο, εξίσου γνωστό μοντέλο είναι αυτό του Faulkner (2001), με πολλές ομοιότητες με αυτά των Fink (1986) είναι του Roberts (1994). Τα μοντέλα παρουσιάζονται και συγκρίνονται, σύμφωνα με την εργασία του παραπάνω μελετητή στον Πίνακα 5.2.

Faulkner's (2001)	Fink's (1986)	Robert's (1994)
1. Πριν το γεγονός (Pre-event)		<b><u>Πριν το γεγονός στάδιο</u></b> Στάδιο, όπου μέτρα μπορούν να εφαρμοσθούν για να αποφευχθεί η καταστροφή
2. Προδρομα συμπτώματα (Prodromal)	<b><u>Πρόδρομο στάδιο (prodromal)</u></b> κατάλληλα μέτρα πρέπει να εφαρμοσθούν έτσι ώστε να αποφευχθεί η καταστροφή	
3. Επείγουσα κατάσταση (Emergency)	<b><u>Οξεία φάση(acute stage)</u></b> το σημείο όπου δεν υπάρχει επιστροφή, η κρίση έχει χτυπήσει και το κύριο μέλημα του οργανισμού είναι ο περιορισμός των ζημιών	<b><u>Φάση επείγοντος (Emergency)</u></b> Οι συνέπειες της κρίσης είναι ορατές και απαιτούνται άμεσα μέτρα.
4. Ενδιάμεση κατάσταση (Intermediate)		<b><u>Ενδιάμεση φάση (Intermediate)</u></b> οι άμεσες ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν. Το ζητούμενο σε αυτήν την φάση είναι η συνέχιση της λειτουργίας του οργανισμού.
5. Μακροχρόνια κατάσταση (ανάκτηση) Long term (recovery)	<b><u>Χρόνιο στάδιο (Chronic stage)</u></b> Επανασχεδιασμός, διερεύνηση αιτίων που προκάλεσαν την κρίση, επούλωση πληγών	<b><u>Μακροχρόνια φάση(long term)</u></b> Συνέχεια της προηγούμενης φάσης, (απολογισμός, εφαρμογή νέας στρατηγικής)
6. Ανάλυση προβλήματος Resolution	<b><u>Χρόνιο στάδιο (resolution)</u></b> Επιστροφή στους συνήθεις ρυθμούς, η σε μια νέα καλύτερη κατάσταση	

Πιν.5.2 Σύγκριση μοντέλων σταδίων κρίσης (Faulkner's, Fink's, Robert's).

Πηγή: Faulkner, 2001

Ο παραπάνω διαχωρισμός της κρίσης παραλληλίζετε με αυτόν του Fink (1986), καθώς και το

μοντέλων των τριών φάσεων (Πίνακας 5.1). Τα δύο πρώτα στάδια - ανίχνευση του σήματος και πρόληψη - περιλαμβάνει το προληπτικά μέτρα τα οποία ένας οργανισμός μπορεί να λάβει πριν από μια εκδήλωση της κρίσης. Ανιχνεύει τα σημάδια μίας πιθανής κρίσης και τα αποκωδικοποιεί στο πλαίσιο του οργανισμού. Το στάδιο αυτό αντιστοιχεί σε πρόδρομο στάδιο του Fink και το στάδιο πριν κρίσης του μοντέλου τριών παραγόντων. Το μοντέλο του Fink θεωρεί ότι οι κρίσεις μπορούν να προληφθούν, ενώ το μοντέλο του Mitroff προσπαθεί ενεργά να τις αντιμετωπίσει και να τις αποφύγει (Coombs, 1999).

Τα τελευταία τρία στάδια στο μοντέλο του Mitroff έχουν μικρές αποκλίσεις από αυτά του Fink (οξεία, χρόνια φάση και φάση ανάλυσης). Όπως ο Fink, έτσι και ο Mitroff σχολιάζει την αιφνίδια εκδήλωση της κρίσης, την ανάγκη λήψης μέτρων για την αντιμετώπιση της καθώς και το δύσκολο έργο της επιστροφής στην προ – κρίση κατάσταση.

Το στάδιο του περιορισμού των ζημιών, παραλληλίζεται με το χρόνιο στάδιο του Fink και το στάδιο της κρίσης στο βασικό μοντέλο των τριών παραγόντων και επικεντρώνεται στα μέτρα που ελήφθησαν μετά την εκδήλωση της κρίσης. Οι διαφορές μεταξύ του μοντέλου του Fink και αυτό του Mitroff βρίσκεται στην θεώρηση του στάδιο της ανάκτησης (recovery stage) και της εκμάθησης (learning stage).

#### **5.4 Μοντέλο συμπεριφοράς εργαζομένων σε περιόδους κρίσεως**

Παρόλο που τα άτομα αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους σε μια κρίση, έχει αναπτυχθεί ένας σημαντικός αριθμός τυποποιημένων μοντέλων συμπεριφοράς σε καταστάσεις κρίσης τα οποία έχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους και σε μερικά σημεία υπάρχει σημαντική αλληλοεπικάλυψη (Loosemore, 1998). Το πιο γνωστό μοντέλο είναι αυτό των Fink et al. (1971), που όπως και τα υπόλοιπα, παρουσιάζει μια σειρά από συμπεριφορές που εξελίσσονται κατά ένα προβλέψιμο τρόπο. Το μοντέλο Fink et al. παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.3.

Στο συγκεκριμένο μοντέλο, ο κατακόρυφος άξονας αναπαριστά το χρόνο ενώ ο οριζόντιος άξονας τις διαδοχικές φάσεις της ψυχολογικής αλλαγής. Οι στήλες στο μοντέλο προσδιορίζουν διαφορετικά σημεία αναφοράς για την περιγραφή των τεσσάρων φάσεων. Η φάση της αιφνίδιας προσβολής (shock) είναι η αρχική κατάσταση κατά την οποία η απειλή για πρώτη φορά αντιληπτή. Ακολουθεί η φάση της αμυντικής υποχώρησης (defensive treat) κατά την οποία γίνεται η πρώτη προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η απειλή με τη χρήση συνήθων και οι καθιερωμένων προσεγγίσεων/μέτρων. Η φάση της αναγνώρισης/συνειδητοποίησης (acknowledge) δηλώνει μια περίοδο επανεκτίμησης των καταστάσεων κατά την οποία η απειλή αναγνωρίζεται πλήρως με όλες τις συνέπειές της και, τέλος, η φάση της προσαρμογής και αλλαγής (adaption and change) περιλαμβάνει μια πιο ρεαλιστική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των νέων συνθηκών.

ΣΤΑΔΙΑ	Αίσθηση ατόμων	Αντίληψη πραγματικότητας	Συναισθηματική κατάσταση	Γνωστική Δομή
Αιφνίδια προσβολή	Απειλή στην υπάρχουσα κατάσταση	Δυσβάσταχτη-αφόρητη	Πανικός, ανικανότητα	Αποδιοργάνωση, αδυναμία σχεδιασμού, κρίσης και κατανόησης της κατάστασης
Αμυντική υποχώρηση	Προσπάθεια να διατηρηθεί η παλιά τάξη πραγμάτων	Προσπάθεια άρνησης της πραγματικότητας	Αδιαφορία, ευφορία, θυμός	Αμυντική αναδιοργάνωση, αντίσταση στην αλλαγή
Αναγνώριση	Εγκατάλειψη της υπάρχουσας κατάστασης - αυτο υποτίμηση	Προσπάθεια αντιμετώπισης της πραγματικότητας	Κατάθλιψη, πικρία	Κατάρρευση άμυνας ι) αναδιοργάνωση ιι) προσπάθεια προσαρμογής
Προσαρμογή και αλλαγή	Δημιουργία νέας δομής πραγμάτων-αίσθημα αξίας	Αντιμετώπισης της νέας πραγματικότητας	Σταδιακή αύξηση της αυτοεκτίμησης	Αναδιοργάνωση προσαρμογή στα νέα δεδομένα

**Πίνακας 5.3:** Πρότυπα συμπεριφορών σε περίοδο κρίσης

Πηγή: Fink et al. (1971)

Μοντέλα όπως των Fink et al έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους διευθύνοντες να έχουν γνώση των πρότυπων συμπεριφοράς που αναμένονται κατά την εξέλιξη μιας κρίσης. Τα παραπάνω μοντέλα έχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ τους, δείχνοντας ότι αρχικά, οι κρίσεις αποσυντονίζουν και προκαλούν μια αίσθηση πανικού, αποδιοργάνωσης και χάους. Ωστόσο, τη στιγμή που αυτό υποχωρεί, η αντίδραση των ανθρώπων είναι να προστατεύσουν τα δικά τους συμφέροντα, όπως μπορούν και να προσπαθήσουν να διατηρήσουν τα κεκτημένα τους. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι διαπροσωπικές σχέσεις, συνήθως, τείνουν να γίνουν σχέσεις προστασίας και οι άνθρωποι έχουν την τάση να στραφούν στην συσπείρωση γύρω από ομάδες κοινών συμφερόντων κάνοντας έντονα τα διαχωριστικά όρια.

Υπό την απειλή και τον φόβο της απώλειας του ελέγχου, οι διευθύνοντες αντιδρούν με τη συγκέντρωση και απόκρυψη της ροής πληροφοριών, μειώνοντας την επικοινωνία στο βαθμό που οι πληροφορίες ανταλλάσσονται χωρίς νόημα. Καθώς περνάει ο χρόνος γίνεται ολοένα

και πιο εμφανές ότι η παρούσα κατάσταση (κρίση) δεν μπορεί να επιλυθεί με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μια κατάσταση εσωτερικής διερεύνησης και διαπροσωπικής αντιπαράθεσης. Κατά το στάδιο αυτό ψυχολογική πίεση και η ένταση είναι υψηλή και υπάρχει ο κίνδυνος του εκφυλισμού της επικοινωνίας σε ανταλλαγή κατηγοριών και καταλογισμού ευθυνών.

Η παραπάνω κατάσταση οδηγεί στην φάση της αμυντικής υποχώρησης. Στο επόμενο στάδιο, η ανάγκη για την επίλυση του προβλήματος, ωθεί τα άτομα να προχωρήσουν σε μια πιο εποικοδομητική κατεύθυνση. Η αναζήτηση για καλύτερη επικοινωνία οδηγεί σε πραγματική κατανόηση, αλληλεπίδραση και μια χρήσιμη ανταλλαγή σκέψεων. Συνήθως η ηγεσία γίνεται πιο χαλαρή και υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στην συμμετοχική λήψη αποφάσεων άνθρωποι εργάζονται περισσότερο συντονισμένα μεταξύ τους και αφήνουν πίσω την φάση της δυσλειτουργίας που χαρακτηρίζει τις πρώτες φάσεις της κρίσης. Τέλος, οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων γίνονται καλύτερες, οι αντιδράσεις είναι συντονισμένες και ο οργανισμός αρχίζει και πάλι να αποκτάει μια σταθερή δομή.

Η αξία των γενικών προτύπων συμπεριφοράς για τους διευθύνοντες κατά την διάρκεια μιας κρίσεως, δεν βρίσκεται στις λεπτομέρειες. Συνήθως είναι μάλλον επιφανειακές στο σημείο αυτό ενώ υπάρχουν πολύ πιο λεπτομερείς μελέτες της ατομικής συμπεριφοράς σε περιόδους κρίσεως στην ψυχολογική, κοινωνική και επιστημονική βιβλιογραφία. Η αξία των τυποποιημένων μοντέλων έγκειται στη δυναμική της συμπεριφοράς που εντοπίζουν και στον προσδιορισμό της ανάγκης για ευαίσθητα και ανταποκρίνονται στρατηγικές αντιμετώπισης που χαρακτηρίζονται από ευαισθησία, στήριξη και επικοινωνία κατά την διάρκεια μίας κρίσεως.

## 5.5 Ανακεφαλαίωση

Ως κρίση ορίζεται μία κατάσταση η οποία αντιμετωπίζεται από ένα οργανισμό, η οποία δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί χρησιμοποιώντας τις συνηθισμένες διαδικασίες και η οποία χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση άγχους λόγω της ξαφνικής και επείγουσας αλλαγής. Οδηγεί στα όρια την αντοχή ενός οργανισμού και επισημαίνει αδυναμίες, στην δομή, τις οργανωσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά, οι οποίες εάν δεν υπήρχε η κρίση θα παρέμεναν αφανείς.

Μια ανάλυση των κρίσεων καταδεικνύει ότι υπάρχει μια αντιστοιχία της κρίσης με το βιολογικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο ένας οργανισμός περνάει σταδιακά από την φάση της γέννησης, της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της παρακμής ή του θανάτου. Το στάδιο της γέννησης δίνει ένα προειδοποιητικό σήμα στον οργανισμό. Το δεύτερο στάδιο είναι εκδήλωσή της. Η δυσλειτουργία έχει εμφανισθεί και η κατάσταση είναι εκτός ελέγχου. Κατά τη διάρκεια του τρίτου σταδίου, το στάδιο της ωρίμανσης, τα συμπτώματα είναι προφανή. Ο οργανισμός είναι αναγκασμένος να κάνει κάτι για να περισώσει ότι μπορεί. Σε αυτό το

στάδιο ο οργανισμός προσπαθεί να «θεραπεύσει» τα διάφορα συμπτώματα που προκύπτουν λόγω της κρίσης. Η κρίση έχει γίνει κομμάτι του οργανισμού λειτουργεί και συνυπάρχει με αυτήν. Τέλος, το στάδιο της ύφεσης μπορεί να κρατήσει πολύ περισσότερο για τον οργανισμό σε σχέση με την διάρκεια του γένεσης του. Σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός προσπαθεί να απαλείψει κάθε σύμπτωμα της κρίσης που προηγήθηκε και να ανακτήσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων ομάδων κοινού.

Παρόλο που τα άτομα αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους σε μια κρίση, έχει αναπτυχθεί ένας σημαντικός αριθμός τυποποιημένων μοντέλων συμπεριφοράς σε καταστάσεις κρίσης τα οποία έχουν αρκετές ομοιότητες και σημαντική αλληλοεπικάλυψη. Το παραπάνω μοντέλο παρουσιάζουν μια σειρά από συμπεριφορές που εξελίσσονται κατά ένα προβλέψιμο τρόπο, προσδιορίζοντας σημεία αναφοράς κατά την εξέλιξη των φάσεων - σταδίων της κρίσης.

Υιοθετώντας το μοντέλο των τεσσάρων φάσεων η εξέλιξη μιας κρίσεως αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

- φάση αιφνίδιας προσβολής (shock) κατά την οποία η απειλή για πρώτη φορά γίνεται αντιληπτή. Επικρατεί πανικός, πλήρη αποδιοργάνωση, αδυναμία κατανόησης και αντιμετώπισης της νέας κατάστασης.
- φάση αμυντικής υποχώρησης (defensive treat) κατά την οποία γίνεται η πρώτη προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η απειλή. Επικρατεί αδιαφορία, εναλλάσσονται η ευφορία και ο θυμός ενώ εμφανίζεται μια αντίσταση στην αλλαγή.
- φάση αναγνώρισης/συνειδητοποίησης (acknowledge) δηλώνει μια περίοδο επανεκτίμησης των καταστάσεων, όπου η απειλή και οι συνέπειές της συνηδοτοποιούνται πλήρως. Κυριαρχεί κατάθλιψη και πικρία, ενώ οι άμυνες στην αλλαγή καταρρέουν και γίνονται προσπάθειες αναδιοργάνωσης και προσαρμογής.
- φάση της προσαρμογής και αλλαγής (adaption and change) η οποία περιλαμβάνει μια πιο ρεαλιστική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των νέων συνθηκών. Στο στάδιο αυτό η επανέρχεται η αυτοεκτίμηση ενώ δημιουργείται μια νέα δομή πραγμάτων.

Οι κρίσεις αρχικά αποσυντονίζουν και προκαλούν μια αίσθηση πανικού, αποδιοργάνωσης και χάους. Ωστόσο, τη στιγμή που αυτό υποχωρεί, η αντίδραση των ανθρώπων είναι να προστατεύσουν τα δικά τους συμφέροντα, όπως μπορούν και να προσπαθήσουν να διατηρήσουν τα κεκτημένα τους. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι διαπροσωπικές σχέσεις, συνήθως, τείνουν να γίνουν σχέσεις προστασίας και οι άνθρωποι έχουν την τάση να στραφούν στην συσπείρωση γύρω από ομάδες κοινών συμφερόντων κάνοντας έντονα τα χωριστικά όρια.

Υπό την απειλή και τον φόβο της απώλειας του ελέγχου, οι διευθύνοντες αντιδρούν με τη συγκέντρωση και απόκρυψη της ροής πληροφοριών, μειώνοντας την επικοινωνία στο βαθμό που οι πληροφορίες ανταλλάσσονται χωρίς νόημα. Καθώς περνάει ο χρόνος γίνεται ολοένα και πιο εμφανές ότι η κρίση δεν μπορεί να επιλυθεί με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μια

κατάσταση εσωτερικής διερεύνησης και διαπροσωπικής αντιπαράθεσης, ενώ η ψυχολογική πίεση και η ένταση είναι υψηλή.

Η παραπάνω κατάσταση οδηγεί στην φάση της αμυντικής υποχώρησης. Η ανάγκη για την επίλυση του προβλήματος, ωθεί τα άτομα να προχωρήσουν σε μια πιο εποικοδομητική κατεύθυνση. Η αναζήτηση για καλύτερη επικοινωνία οδηγεί σε πραγματική κατανόηση, αλληλεπίδραση και χρήσιμη ανταλλαγή σκέψεων. Συνήθως η ηγεσία γίνεται πιο χαλαρή και υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στην συμμετοχική λήψη αποφάσεων, οι άνθρωποι εργάζονται περισσότερο συντονισμένα μεταξύ τους. Τέλος, οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων γίνονται καλύτερες, οι αντιδράσεις είναι συντονισμένες και ο οργανισμός αρχίζει και πάλι να αποκτάει μια σταθερή δομή. Από τα παραπάνω γίνεται εμφανή η σπουδαιότητα της επικοινωνίας στους οργανισμούς, των διαπροσωπικών σχέσεων και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων κατά την αντιμετώπιση των κρίσεων.

## Κεφάλαιο 6 - Το εργασιακό και κοινωνικό πρόσωπο της Ελλάδας

### 6.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό σκιαγραφείται το κοινωνικό και εργασιακό πρόσωπο της Ελλάδος, αναδεικνύεται η σημασία του κατασκευαστικού κλάδου στην ανάπτυξη της Ελλ. Οικονομίας, περιγράφεται το χρονικό της Ελληνικής οικονομικής κρίσης, η εξέλιξη της και οι κοινωνικές και εργασιακές επιπτώσεις αυτής. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει στον αναγνώστη την εικόνα του Έλληνα εργαζόμενου, ο οποίος βιώνει την οικονομική κρίση και τις επιπτώσεις της.

### 6.2 Το κοινωνικό και εργασιακό πρόσωπο της Ελλάδας το 2012

Η Ελλάδα είναι η μια γερασμένη χώρα (Balourdos, 2013) με χαμηλό ποσοστό γεννήσεων. Οι Έλληνες νέοι εγκαταλείπουν το πατρικό τους σπίτι γύρω στο τριάντα λίγο πριν δημιουργήσουν την δική τους οικογένεια.

Η Ελλάδα (Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία) το 2009 είχε τους περισσότερους φοιτητές στην Ευρώπη, αναλογικά με το πληθυσμιακό της μέγεθος, στα Ελληνικά ΑΕΙ όσο και στα ευρωπαϊκά, καθώς η χώρα μας είναι μεγάλος «εξαγωγέας» φοιτητών στην Ευρώπη, παρόλο που κατέχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας των νέων αλλά και ετεροαποσχόλησης στην Ευρώπη.

	2010	2011	2012	EU27(2012)
0-14	14.4	14.4	14.4	15.6
Μέση ηλικία	41.7	42.1	42.6	41.5
65 άνω	18.9	19.3	19.7	17.8

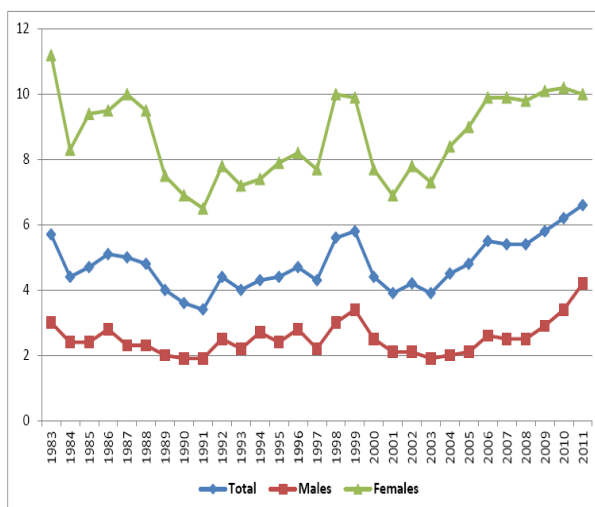
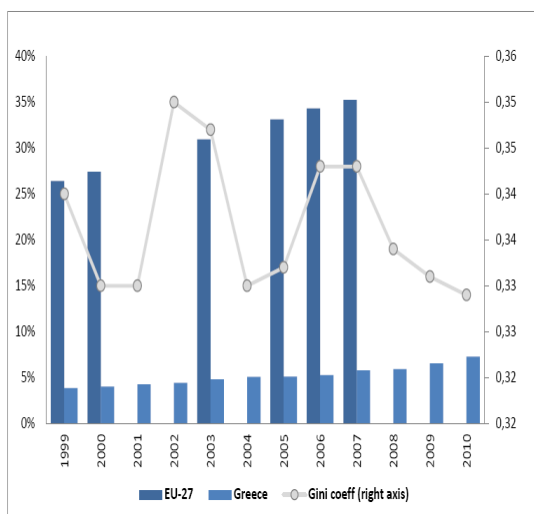
**Πίνακας 6.1:** Ηλικιακή σύσταση πληθυσμού Ελλάδας

*Πηγή: Balourdos, 2013*

Η Ελλάδα παραμένει μια σχετικά παραδοσιακή κοινωνία όσον αφορά το σχηματισμό της οικογένειας και της οικογενειακής δομής. Τα ζευγάρια παντρεύονται και αποκτούν παιδιά εντός γάμου, ενώ το ποσοστό των μονογονεϊκών οικογενειών στην Ελλάδα είναι πολύ χαμηλό. Η πλειοψηφία των Ελλήνων ζει σε ιδιόκτητα σπίτια ενώ σύνηθες φαινόμενο για την Ελληνική κοινωνία αποτελεί η παροχή των γονέων προς τα παιδιά της πρώτης τους



κατοικίας. Το μοντέλο της οικογένειας όπου εργάζονται και οι δύο γονείς είναι σύνηθες ενώ η παραδοσιακή Ελληνική οικογένεια, στο επίπεδο που τις επιτρέπεται, στηρίζει τα μέλη της αντικαθιστώντας το (μερικές φορές ανύπαρκτο) κράτος Προνοίας.



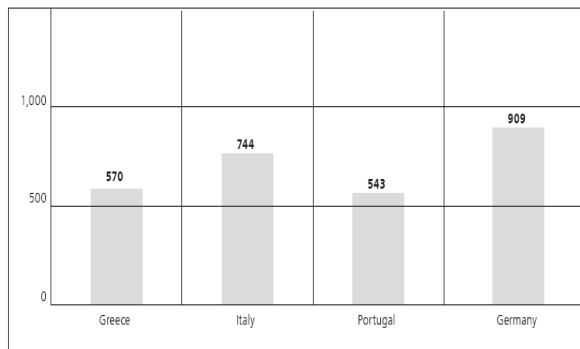
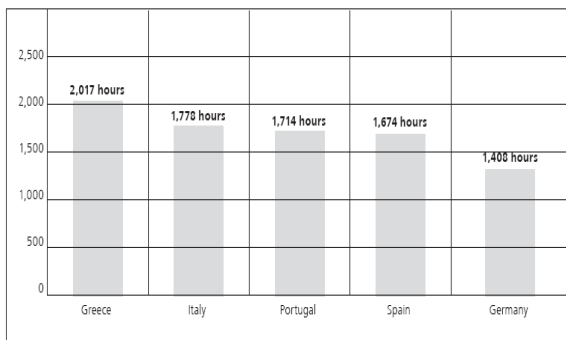
Γράφημα 6.1: Ποσοστό γεννήσεων παιδιών εκτός γάμου

Γράφημα 6.2: Εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης ως ποσοστό του συνολικού αριθμού εργαζομένων.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Πηγή: Eurostat, April 2012

Η συνήθη μορφή απασχόλησης στην Ελλάδα είναι η μόνιμη εργασία, ενώ μικρό είναι το ποσοστό της εργασίας μερικής απασχόλησης (Γράφημα 6.3). Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων απασχολείται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών (περίπου 70%), ενώ ακολουθεί ο τομέας της παραγωγής (περίπου 20%). Περισσότερο από το ένα τρίτο του συνόλου των εργαζομένων στην Ελλάδα είναι αυτοαπασχολούμενοι. Ο παραπάνω πληθυσμός είναι μια αρκετά ετερογενή ομάδα, αποτελούμενη από αγρότες, ιδιοκτήτες καταστημάτων, άλλους εμπόρους, ελεύθερους επαγγελματίες και τα μέλη των ελεύθερων επαγγελμάτων (νομικών, ιατρικής και μηχανικούς).

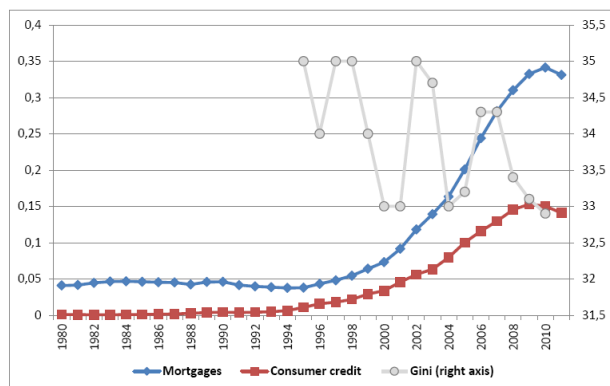


Γράφημα 6.3: Ετήσιες ώρες εργασίας

Γράφημα 6.4: Δείκτης αποδοτικότητας εργασίας

Πηγή: OECD, Stat Extracts: labour productivity levels in the total economy, 2010

Σύμφωνα με έρευνες (OECD, 2010) οι Έλληνες εργάζονται πολλές ώρες (Γράφημα 6.4) αλλά η αποδοτικότητα τους θεωρείται χαμηλή (Γράφημα 6.5) συγκρινόμενη με τα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά κράτη. Παράλληλα εμφανίζονται να έχουν αρκετές τραπεζικές υποχρεώσεις (Ελληνική στατιστική υπηρεσία) οι οποίες τους χαρακτηρίζουν ως υπερχρεωμένους (Γράφημα 6.5).



**Γράφημα 6.5:** Δανειακές υποχρεώσεις ως ποσοστό του ΑΕΠ

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ

Ο τομέας των κατασκευών, ο οποίος περιλαμβάνει την ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα και τα δημόσια έργα (συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή ένωση ή μη), αποτέλεσε έναν από τους δυναμικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, με συμμετοχή γύρω στο 8% στο ΑΕΠ, ενώ το σύνολο των εργαζομένων στην οικοδομή στην οικοδομή ανέρχεται στο 9% του συνολικού εργατικού δυναμικού της χώρας.

Το διάστημα 1998 – 2007, ο τομέας των κατασκευών είχε την ταχύτερη ανάπτυξη στο σύνολο της οικονομίας. Η διεθνής οικονομική κρίση βρήκε τον κατασκευαστικό τομέα της χώρας σε αρνητικό σημείο, καθώς ήδη το 2007 και το 2008 διαγνώστηκαν προβλήματα στον χώρο των δημόσιων έργων αλλά και ιδιωτικών έργων. Η διεθνής οικονομική κρίση, επηρέασε τις επιχειρηματικές προσδοκίες και περιόρισε σημαντικά την χρηματική ρευστότητα ιδιωτών και επιχειρήσεων.

Όταν άρχισε η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, βρήκε την ελληνική οικονομία σε κατάσταση αποσύνθεσης. Το 2009, η δημοσιονομική κρίση μετατράπηκε σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα σε κρίση δημόσιου χρέους, η οποία τελικά εξελίχθηκε σε μια βαθιά και παρατεταμένη ύφεση. Στο τέλος του 2013 το μέγεθος της οικονομίας έχει συρρικνωθεί κατά 23,5 % σε σχέση με το 2007, ποσοστό κατά πολύ μεγαλύτερο από τις αντίστοιχες τιμές στις υπόλοιπες νότιοευρωπαϊκές οικονομίες, κατά την ίδια περίοδο. Η Ελληνική οικονομία εισήχθη μία ύφεση δίχως προηγούμενο στην οικονομική παγκόσμια ιστορία εν καιρώ ειρήνης.

Λόγω των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης και των υψηλών και αλλά και συνεχώς

αυξανόμενων ποσοστών ανεργίας, παρατηρείται σημαντική πτώση των επιπέδων ευτυχίας στην Ελλάδα του αισθήματος ευημερίας (wellbeing) στους κατοίκους της χώρας. Το σκληρό πρόγραμμα λιτότητας περιλαμβάνει μείωση των δημοσίων δαπανών, σταδιακή εξάλειψη επιδοτήσεων (π.χ. υγεία, εκπαίδευση), πάγωμα των μισθών στον δημόσιο τομέα, μείωση συντάξεων, αναβολή κοινωνικών παροχών, σκληρή φορολόγηση. Η παραπάνω κρίση έχει ως αποτέλεσμα μια σειρά από αρνητικές κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες. Οι κυριότερες από αυτές συνοψίζονται στον φαύλο κύκλο της ύφεσης, την ανεργία, την ασφυκτική πίεση στην κατώτερη και μεσαία τάξη, την αύξηση των αστέγων, των απεργνωσμένων πολιτών, του αριθμού των αυτοκτονιών και την επιδείνωση της δημόσιας υγείας.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το χαρακτηριστικό γνώρισμα στην τρέχουσα κρίση είναι η αλματώδης αύξηση της ανεργίας. Τον Μάιο του 2013, ο αριθμός των ανέργων ήταν σχεδόν 1,4 εκατομμύρια, ποσοστό ανεργίας 27,5%. Η μόνιμη απασχόληση (σύνηθες μορφή εργασίας στην Ελλάδα) έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια, ενώ η εργασία μερικής απασχόλησης έχει αυξηθεί σημαντικά. Στον χώρο των αυτοαπασχολούμενων, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων έκλεισε, με αποτέλεσμα να χαθούν πολλές θέσεις εργασίας. Άγνωστος είναι ο αριθμός των αυτοαπασχολούμενων εργαζομένων, οι οποίοι φαίνονται να κατέχουν θέση εργασίας, έστω και αν το καθαρό τους εισόδημα τους είναι μηδέν. Χαρακτηριστική περίπτωση αυτή των μηχανικών, οι οποίοι έχουν μείνει με ελάχιστη ή και μηδαμινή εργασιακή δραστηριότητα λόγω της μεγάλης κρίσης στον κατασκευαστικό τομέα. Οι απώλειες των θέσεων εργασίας έφθασαν σε ασυνήθιστα υψηλό αριθμό, ενώ παράλληλα η απώλεια εισοδήματος για όσους εξακολουθούν να εργάζονται είναι σημαντική.

### 6.3 Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα (1981-2009)

Η κοινωνική διαστρωμάτωση της Ελλάδας του 1981 (Πίνακας 6.1) περιέγραφε μια κοινωνία *παραδοσιακού* χαρακτήρα. Τα αγροτικά στρώματα έφταναν το 25% του συνόλου, η παρουσία της παραδοσιακής μικροαστικής τάξης ήταν αισθητή, ενώ η εργατική τάξη αποτελούσε περίπου το 50%.

#### 6.3.1 Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα δεκαετία 1981-1991

Μετά την πάροδο μιας δεκαετίας (1981-1991) τα πράγματα δείχνουν να αλλάζουν. Δεν σημειώνονται αξιόλογες τροποποιήσεις σε ό,τι αφορά τα πλούσια και τα μεσαία αγροτικά στρώματα δεδομένου ότι οι προαναφερθέντες κατηγορίες επιβίωσαν με τις εκτάσεις που διέθεταν.

Η αστική τάξη, παρέμεινε σταθερή παρά την οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1980, αφού η κρίση των μεγάλων επιχειρήσεων έδωσε τη δυνατότητα διείσδυσης σε ένα μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων (Κάππος, 2004).

Τα φτωχά αγροτικά στρώματα ελαττώθηκαν περίπου στο μισό μέσα σε μία δεκαετία. Οι μικρότεροι καλλιεργητές σταδιακά εξαφανίστηκαν και λόγω της αυξανόμενης ζήτησης καταναλωτικών προϊόντων στις αγροτικές περιοχές άρχισαν να δραστηριοποιούνται σε εμπορευματικές δραστηριότητες, γεγονός που στηρίζει την αύξηση της παραδοσιακής μικροαστικής τάξης. Ένα ποσοστό από αυτούς μεταφέρθηκε στα αστικά κέντρα και τις πόλεις και είτε μέσω του μηχανισμού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εντάχθηκε στη νέα μικροαστική τάξη είτε ασχολήθηκε στη μισθωτή εργασία.

ΟΜΑΔΕΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ (1981)						
	Επ. κατανομή	Εργοδότες	Αυτο-απασχολούμενοι	Συμβοηθούμενα μέλη	Μισθωτοί	Μη δηλώσαντες
<b>Επάγγελμα</b>						
(1)	9.4	0.2	1.9		7.0	0.2
(2)	1.8	0.6			1.0	
(3)	9.5		1.1	0.6	9.1	0.2
(4)	8.5	0.7	4.8	0.2	2.3	
(5)	7.8	0.2	1.5	9.4	5.8	
(6)	27.4	0.1	15.9	0.6	1.1	0.3
(7)	31.6	0.9	7.7	0.3	22.0	0.4
(8)	4	0.2	0.3		0.5	2.8

όπου:

(1)	Ασκούντες επιστημονικά και ελεύθερα
(2)	Διευθυντές ανώτερα στελέχη
(3)	Υπάλληλοι γραφείου
(4)	Έμποροι και πωλητές
(5)	Απασχολούμενοι στις υπηρεσίες
(6)	Απασχολούμενοι στην γεωργία
(7)	Τεχνίτες και εργάτες
(8)	Μη κατατασσόμενοι

**Πίνακας 6.2** Ομάδες ατομικών επαγγελμάτων 1981

Πηγή: Σακελλαρόπουλος, 2014.

Το ποσοστό της παραδοσιακής μικροαστικής τάξης αυξάνεται σημαντικά λόγω της τάσης ποσοστού των πρώην αγροτικών στρωμάτων να ασχοληθούν με μικροεμπορευματικές δραστηριότητες στον χώρο της υπαίθρου και κατά δεύτερο λόγω του περιορισμού των

μονοπωλιακών επιχειρήσεων, ο οποίος έδωσε δικαίωμα εισόδου και ανάπτυξης σε μικρότερους επενδυτές.

Μεγάλη ανάπτυξη γνωρίζουν τα νέα μικροαστικά στρώματα, γεγονός που οφείλεται στην επερχόμενη *ανάπτυξη του ελληνικού καπιταλισμού*, με τη δημιουργία μεγαλύτερων επιχειρήσεων οι οποίες βασίζονται και στελεχώνοντας από μικρομεσαίο, μορφωμένο και εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο λειτούργησε ως ο βασικός άξονας του όλου συστήματος. Η οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1980 δεν διέκοψε αυτή τη δυναμική, αντίθετα την ενίσχυσε μέσω της αύξησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των αλλαγών στον δημόσιο τομέα που απαιτούσαν και ένα πιο εξειδικευμένο προσωπικό (Κάππος, 2004).

Όσον αφορά την εργατική τάξη αυξάνεται γεγονός που οφείλεται στην μείωση των αγροτικών στρωμάτων και την αύξηση του αριθμού των αλλοδαπών εργατών, η πλειονότητα των οποίων απασχολούνταν σε χειρωνακτικές εργασίες.

ΟΜΑΔΕΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ (1991)						
	Επαγγελματική κατανομή	Εργοδότες	Αυτοαπασχολούμενοι	Συμβοηθούμενα μέλη	Μισθωτοί	Νέοι
<b>Επάγγελμα</b>						
(1)	8.2	6.0	0.2		1.9	
(2)	11.0	0.7	2		8.3	
(3)	7.4	0.4	0.7		6.3	
(4)	9.1	0.1	0.2	0.1	8.6	
(5)	13.1	0.7	1.2	0.6	10.6	
(6)	12.0	0.6	7.1	3.5	0.9	
(7)	14.8	1.5	2.5	0.3	10.1	
(8)	6.7	0.4	1.2		5.1	
(9)	8.6	0.1	0.6	0.1	7.8	
(10)	8.3	0.4	0.5	0.2	2.0	5.3

όπου:

(1)	Ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα
(2)	Πρόσωπα που ασκούν επιστημονικά καλλιτεχνικά και συναφή επαγγέλματα
(3)	Τεχνολόγοι, Τεχνικοί βοηθοί
(4)	Υπάλληλοι γραφείου
(5)	Απασχολούμενοι στην παροχή υπηρεσιών και πωλητές σε καταστήματα
(6)	Ειδικευμένοι στην γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία

(7)	Ειδικευμένοι Τεχνίτες
(8)	Χειριστές μηχανημάτων
(9)	Ανειδίκευτοι εργάτες
(10)	Πρόσωπα μη δυνάμενα να καταταγούν

### Πίνακας 6.3 Ομάδες ατομικών επαγγελμάτων 1991

Πηγή: Σακελλαρόπουλος, 2014.

**Συνοψίζοντας**, κατά την δεκαετία 1981-1991 κοινωνιολογικά υπογραμμίζεται μία έντονη μείωση των φτωχών αγροτικών στρωμάτων και μία αντίστοιχη αύξηση της μικροαστικής τάξης και της εργατικής τάξης. Ταυτόχρονα σημειώνεται μείωση των καλλιεργητών οι οποίοι μη μπορώντας να συντηρηθούν από την αγροτική απασχόληση είτε λειτουργούν ως μικροεπιχειρηματίες της υπαίθρου είτε, όσοι δεν είχαν οικονομικές δυνατότητες, μετακομίζουν στις πόλεις και γίνονται μέρος της εργατικής τάξης. Παράλληλα, στη νέα μικροαστική τάξη εντάσσονται γόνοι αγροτικών οικογενειών μέσω του μηχανισμού της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

Κατά συνέπεια, η ελληνική κοινωνία σε αυτή τη δεκαετία συνεχίζει έναν αργό αλλά συνεχή μετασχηματισμό από μια κοινωνία με έντονα παραδοσιακά κοινωνικά χαρακτηριστικά σε μια κοινωνία με στοιχεία ενός δυτικομορφου κοινωνικού μοντέλου. Επίσης διαπιστώνεται και αύξηση των παραδοσιακών μικροαστικών στρωμάτων, γεγονός που υποδεικνύει το στάδιο μετεξέλιξη της κοινωνίας (Σακελλαρόπουλος, 2014).

#### 6.3.2 Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα δεκαετία 1991-2001

Κατά το παραπάνω χρονικό διάστημα διαπιστώνονται σημαντικές αλλαγές σε όλες τις κοινωνικές ομάδες. Μέρος αυτών οφείλετε στον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο έγινε η απογραφή του 2001 σε σχέση με τη διαμόρφωση των επαγγελματικών κατηγοριών, με αποτέλεσμα να υφίστανται ορισμένα μεθοδολογικά προβλήματα τα οποία ήταν είναι δύσκολο να ξεπεραστούν. Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τις γενικές κοινωνικές τάσεις.

Η αστική τάξη υπερδιπλασιάζεται. Η επέκταση του κεφαλαίου σε νέους χώρους κερδοφορίας συμβάλλει στη διεύρυνση της αστικής τάξης, τόσο με τη μορφή κατοχής μέσω παραγωγής όσο και με τη μορφή της στελέχωσης των επιχειρήσεων.

Η τάξη των πλούσιων αγροτικών στρωμάτων αυξάνεται από 0,3% σε 0,6% άλλα χωρίς να αυτό να συνοδεύεται από αντίστοιχη μεταβολή σε απόλυτα μεγέθη. Το γεγονός ότι σε σχετικά μεγέθη εκφράζεται μία αύξηση της τάξης του 100%, φανερώνει γενικότερους μετασχηματισμούς οι οποίοι συνέβησαν, με κυριότερους αυτούς της πώλησης γης από τα φτωχότερα αγροτικά στρώματα και τη συνακόλουθη προλεταριοποίησή τους.

Το μέγεθος της παραδοσιακής μικροαστική τάξη τριπλασιάζεται, γεγονός που οφείλεται στην τάση συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης οι οποίες χαρακτήρισαν την τελευταία εικοσαετία. Οι συνθήκες κρίσης και ύφεσης ενδυναμώνουν τα στοιχεία διάλυσης και οδηγούν στην απορρόφηση πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων από το κεφάλαιο. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις αποτελούν η συγκέντρωση στον κατασκευαστικό τομέα, η επέκταση των βιομηχανιών επίπλου και ένδυσης, η δημιουργία οργανισμών παροχής οικιακών επισκευών, η ανάπτυξη μεγάλων καθετοποιημένων συνεργείων, οι αλυσίδες εστιατορίων, οι εταιρείες πώλησης άρτου κ.λπ. (Κάππος, 2004).

Η μείωση στο μισό του ποσοστού των μεσαίων αγροτικών στρωμάτων συνδέεται με τις γενικότερες αλλαγές που έλαβαν χώρα στον αγροτικό τομέα. Συγκεκριμένα, από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 με τις συνθήκες ανταγωνισμού με τους καλλιεργητές των άλλων χωρών της Ε.Ε., όπως ο αναγκαστικός περιορισμός της αγροτικής παραγωγής μέσω της επιβολής πλαφόν, η ενίσχυση της υπαγωγής των αγροτών στο συγκεντροποιημένο εμπορικό κύκλωμα, η ανάπτυξη πρακτικών εκχερσώσεις οι οποίες, σε ορισμένες περιπτώσεις, αφορούσαν σε ολόκληρους κλάδους (π.χ.αμπελουργία). Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η μείωση των μεσαίων εκμεταλλεύσεων (ΕΣΥΕ, 2004).

Εντυπωσιακή υπήρξε η αύξηση των νέων μικροαστικών στρωμάτων, η οποία οφείλεται στην δημιουργία μεγάλων συγκεντροποιημένων επιχειρήσεων που χρειάζονται εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό. Αναμενόμενη η ταχεία αύξηση των πάσης φύσεως διανοητικά εργαζομένων από 300.000 το 1985 σε 500.000 το 2004 μέσα σε αυτο το πλαίσιο ανάπτυξης (Κάππος, 2004).

Σημαντική, τέλος, υπήρξε η μείωση των φτωχών αγροτικών στρωμάτων, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνει τις μεγάλες αλλαγές που συνέβησαν στον αγροτικό τομέα, οδηγώντας στην αδυναμία των φτωχών αγροτών να επιβιώσουν μέσα στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού.

Γενικά κατά την δεκαετία 1991-2001, επισημαίνεται μία σοβαρή μείωση των αγροτικών στρωμάτων καθώς και της παραδοσιακής μικροαστικής τάξης. Ο ελληνικός κοινωνικός σχηματισμός έχει απαλλαχτεί από την παλαιότερη έντονη παρουσία παραδοσιακών στοιχείων και τείνει να προσομοιάσει όλο και περισσότερο με τις σύγχρονες δυτικές κοινωνίες. Η επέκταση του κεφαλαίου σε νέους τομείς κερδοφορίας έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παρουσίας της εργατικής και της νέας μικροαστικής τάξης καθώς και των αστικών στρωμάτων (Σακελλαρόπουλος, 2014).

### **6.3.3 Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα δεκαετία 2001-2009**

Σχετικά με τα στοιχεία του πίνακα 6.2 θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι τα στοιχεία για το 2001 προέρχονται από την αντίστοιχη απογραφή ενώ αυτά του 2009 από την έρευνα εργατικού δυναμικού της ΕΣΥΕ, δεδομένου ότι δεν υπήρχε άλλη δυνατότητα προκειμένου να

μελετηθούν οι μεταβολές στην κοινωνική διάρθρωση κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Οι αλλαγές στους αγρότες συνδέονται με την περαιτέρω μείωση του αγροτικού πληθυσμού και την συνέχιση της συγκέντρωσης της αγροτικής ιδιοκτησίας. Παράλληλα η αστική τάξη παρουσιάζει μία εντυπωσιακή μείωση, με πιθανότερη αιτία την μείωση των εργοδοτών (ως συνέπεια της συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης του κεφαλαίου ιδιαίτερα σε μικρές καπιταλιστικές επιχειρήσεις).

Η παραδοσιακή μικροαστική τάξη παρουσιάζει οριακή άνοδο η οποία κατά τον Σακελλαρόπουλο (2014) 'οφείλεται σε μία δυναμική σταθεροποίηση μετά τη μεγάλη πτώση που γνώρισε τη δεκαετία 1991-2001, σε συνδυασμό με τα περιθώρια παρέμβασης που ενδεχομένως δημιουργήθηκαν ύστερα από την απόσυρση ορισμένων μικρών καπιταλιστικών επιχειρήσεων'.

ΟΜΑΔΕΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ (2009)						
	Επαγγελματική	Εργοδότες	Αυτοαπασχολούμενοι	Συμβοηθούμενα	Μισθωτοί	Άνεργοι
<b>Επάγγελμα</b>						
(1)	9.2	3.4	4.2	0.1	1.2	
(2)	13.4	0.8	2.5		10.1	
(3)	7.7	0.2	0.9	0.1	6.5	
(4)	9.4		0.1	0.3	9.0	
(5)	13.1	0.3	0.9	1.9	10.1	
(6)	10.3	0.9	6.9	2.2	0.4	
(7)	12.0	1.4	2.2	0.5	7.9	
(8)	6.6	0.2	1.3	0.1	4.8	
(9)	6.8		0.4		6.2	
(10)	1.2				1.2	
Άνεργοι	10.3					10.3
	100.0	7.2	19.4	5.2	57.4	0.0

όπου:

(1)	Ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη δημοσίου και ιδιωτικοί τομιά
(2)	Πρόσωπα που ασκούν επιστημονικά καλλιτεχνικά και συναφή επαγγελματία
(3)	Τεχνολόγοι, Τεχνικοί βοηθοί
(4)	Υπάλληλοι γραφείου
(5)	Απασχολούμενοι στην παροχή υπηρεσιών και πωλητές σε καταστήματα
(6)	Ειδικευμένοι στην γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία



(7)	Ειδικευμένοι Τεχνίτες
(8)	Χειριστές μηχανημάτων
(9)	Ανειδίκευτοι εργάτες
(10)	Πρόσωπα μη δυνάμενα να καταταγούν

**Πίνακας 6.4:** Ομάδες ατομικών επαγγελμάτων 2009

Πηγή: Σακελλαρόπουλος, 2014.

Η νέα μικροαστική τάξη συνεχίζει την ανάπτυξη της, φτάνοντας το 2009 το ποσοστό του 29,5%. Η αύξηση αυτή σχετίζεται με τη συγκέντρωση του κεφαλαίου και τις αναβαθμισμένες ανάγκες που έχει η πολύπλοκη δομή μιας μονοπωλιακής επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει να αναγνωριστεί και το γεγονός του περιορισμού του αγροτικού χαρακτήρα της οικονομίας. Η εξέλιξη αυτή χαρακτηρίζει μία αμιγώς εκκαπιταλιστικοποιημένη οικονομία, η οποία απαιτεί ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και την ύπαρξη δεξιοτήτων του συλλογικού εργάτη.

Ο περιορισμός του μεγέθους της ελληνικής εργατικής τάξης κατά 1.8% μέσα σε 8 χρόνια θα πρέπει να συνδεθεί με την άνοδο των μικροαστικών στρωμάτων λόγω της οικονομικής ανάπτυξης που σημειώθηκε τη συγκεκριμένη περίοδο και η οποία οδήγησε στην ανάγκη χρησιμοποίησης μεγαλύτερου αριθμού ελεύθερων επαγγελματιών. Από την άλλη, 'τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και οι δυσκολίες ανεύρεσης εργασίας έχουν υποχρεώσει πολλούς εργαζόμενους να δεχθούν την εργασία με μπλοκάκι, η οποία περιλαμβάνει δική τους ανάληψη των ασφαλιστικών εισφορών καθώς και απολαβές για δώδεκα και όχι για δεκατέσσερις μήνες' (Σακελλαρόπουλος, 2014).

#### 6.4 Το χρονικό της Ελληνικής κρίσης

Έως το 1974, (Stathakis, 2008) και ύστερα από μία μεγάλη περίοδο οικονομικής ανάπτυξης η οποία ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1950 και διήρκεσε μια εικοσαετία, η ελληνική οικονομία βασιζόταν σε ένα σχετικά χαμηλό κρατικό προϋπολογισμού. Οι δημόσιες δαπάνες, συντηρούσαν ένα μετρίου μεγέθους δημόσιο τομέα, κάλυπταν τις υψηλές στρατιωτικές δαπάνες και ένα κράτος προνοίας σε πολύ βασικό επίπεδο, αποτελούσαν το 25% περίπου του ΑΕΠ για τρεις περίπου δεκαετίες. Ωστόσο η κρατική μηχανή είχε έναν κεντρικό ρόλο στην οικονομία, μέσω της εκτεταμένης κρατικής ιδιοκτησίας και τον έλεγχο σε νευραλγικούς τομείς (τράπεζες, ενέργεια, τηλεπικοινωνίες και υποδομές).

Το μόνιμο εμπορικό έλλειμμα χρηματοδοτούνταν από τα έσοδα από την κερδοφόρα εμπορική ναυτιλία. Οι ταχείς ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης συνεχιστήκαν και συντηρηθήκαν από ένα συνδυασμό ξένων και εγχώριων επενδύσεων στη βιομηχανία, τον εκσυγχρονισμό της γεωργίας και τις δημόσιες επενδύσεις σε υποδομές. Η μαζική

αστικοποίηση της περιόδου αυτής συνδέθηκε με μια εντυπωσιακή ανάπτυξη στον τομέα των κατασκευών.

Το φορολογικό σύστημα βασιζόταν στην έμμεση φορολογία, δηλαδή φόροι κατανάλωσης και άλλων εσόδων. Φόροι εισοδήματος αντλούνταν κυρίως από τους μισθωτούς. Χαρακτηριστικό είναι το ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες συνεισέφεραν λιγότερο από το 10% των φορολογικών εσόδων. Οι αγρότες, οι οποίοι αποτελούσαν ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού (περίπου το 50%), είχαν εξαιρεθεί από την άμεση φορολογία. Ο βιομηχανικός τομέας, ο οποίος λάμβανε κρατικές επιχορηγήσεις, απολάμβανε ευνοϊκές φορολογικές ρυθμίσεις.

Έτσι, η πολιτική της «οικονομικής ανάπτυξης με οποιοδήποτε κόστος» συνδυάστηκε από ένα προσαρμοσμένο σε αυτήν, σύστημα φορολογικών ρυθμίσεων που σχετιζόνταν με τις προτεραιότητες του χρηματοπιστωτικού συστήματος και περιελάμβανε ένα ιδιόμορφο είδος του 'κοινωνικού συμβιβασμού'. Η κρατική μηχανή υποστήριξε ορισμένους τομείς, ενώ ως αντιστάθμιση στους υπολοίπους επέτρεψε ένα ποσοστό «φοροδιαφυγής». Οι μισθωτοί πλήρωναν ένα μικρό φόρο εισοδήματος συν τους φόρους κατανάλωσης. Το φορολογικό σύστημα ήταν «αντί-προοδευτικό» δεδομένου ότι δεν είχε καμία αναδιανεμητική λειτουργία του πλούτου. Το ζήτημα της κοινωνικής ισότητας είχε θυσιασθεί στον βωμό της οικονομικής ανάπτυξης. Επίσης, οι Ελληνικές κυβερνήσεις έδειχναν ελάχιστη φροντίδα για κοινωνικά θέματα.

Το 1973, ο πληθωρισμός ήταν σχετικά χαμηλός και η δραχμή υπήρξε ένα ασταθές νόμισμα. Η δημοκρατία επέστρεψε στην Ελλάδα, το 1974, και το κράτος άρχισε να μεγαλώνει. Αρχικά η κρατικοποίηση ιδιωτικών επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανομένου των αερομεταφορών, των ναυπηγείων, μέρος του ιδιωτικού τραπεζικού τομέα).

Η κρατική επέκταση σταμάτησε το 1981, ερχόμενοι οι σοσιαλιστές στο προσκήνιο, οι οποίοι με την σειρά τους είχαν να αντιμετωπίσουν τις υπερχρεωμένες κρατικές επιχειρήσεις, μερικές από τις οποίες έκλεισαν ενώ άλλες δόθηκαν σταδιακά σε ιδιωτική εκμετάλλευση έως τα τέλη της δεκαετίας του 1990.

Οι δημόσιες δαπάνες άρχισαν να αυξάνονται το 1979, αλλά διογκώθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980. Το 1989 οι δημόσιες δαπάνες αποτελούσαν το 40% περίπου του ΑΕΠ ενώ το 1995 σκαρφάλωσαν στο 55%, με τις κοινωνικές παροχές να κατέχουν μεγάλο ποσοστό αυτών.

Κατά την δεκαετία του ο πληθωρισμός υψηλός (20-25%), η δραχμή υποτιμήθηκε αρκετές φορές και η οικονομία σε κρίση. Η τουριστική βιομηχανία ήταν σε ανοδική ανάπτυξη, όπως και ο τομέας της γεωργίας, ο οποίος 'κέρδιζε' από τις ευρωπαϊκές επιδοτήσεις με το εισόδημα των αγροτών να βελτιώνετε σημαντικά, αλλά η έκρηξη των εισαγωγών να

υπονομεύει ένα σημαντικό μέρος των κερδών. Η επέκταση του δημόσιου τομέα καλύπτονταν από εθνικά δάνεια και το ελληνικό δημόσιο χρέος γεννήθηκε το οποίο στην δεκαετία 1980, αυξανόταν με μεγάλο ρυθμό (περίπου 10% ετησίως).

Τα φορολογικά έσοδα δεν αυξάνονται με τον ίδιο ρυθμό όπως οι δημόσιες δαπάνες, με συνέπεια την αύξηση του ελλείμματος. Η απαραίτητη φορολογική αναπροσαρμογή δεν έλαβε ποτέ χώρα και οι έμμεσοι φόροι παρέμειναν η κύρια πηγή της φορολογίας. Η εισαγωγή του φόρου προστιθέμενης αξίας, η οποία επιβάλλεται από την ευρωπαϊκή νομοθεσία, συνέβαλε στον εξορθολογισμό του συστήματος των φόρων κατανάλωσης και τη σταθεροποίηση του ως κύρια πηγή των φορολογικών εσόδων.

Σύμφωνα με τον Matsaganis (2010), «οι άμεσοι φόροι συνέχισαν να καταβάλλονται μόνο από τους μισθωτούς, ενώ στην πραγματικότητα η μεγάλη πλειοψηφία των εύπορων στρωμάτων της ελληνικής κοινωνίας συνέχισε να πληρώνουν μάλλον συμβολικούς φόρους». Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επίσης όλα τα είδη των επιχειρήσεων, τράπεζες, εμπορικές επιχειρήσεις, κατασκευαστικές εταιρείες όπως και ένα πλήθος ελευθέρων επαγγελματιών (δικηγόροι, μηχανικοί, γιατροί, τεχνίτες, κλπ). Υπό αυτές τις συνθήκες, «το 20% του πλουσιότερου τμήματος του πληθυσμού να φοροδιαφεύγει η κατάσταση οδηγείτο με μαθηματική ακρίβεια σε αδιέξοδο. Τα έσοδα από την φορολογία ανέρχονται στην κλίμακα του 30-35 % του ΑΕΠ, ενώ οι δημόσιες δαπάνες στο 40-45 % του ΑΕΠ. Το έλλειμμα του προϋπολογισμού το 1994 είχε φθάσει την τιμή ρεκόρ, του 15% του ΑΕΠ» (Matsaganis, 2010).

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η ελληνική οικονομία ήταν σε μια 'περίοδο σταδιακής προσαρμογής και αλλαγής'. Η δημοσιονομική προσαρμογή και η νομισματική σταθεροποίηση έγιναν οι στόχοι προτεραιότητας της οικονομικής πολιτικής (Pagoulatos, 2003). Αρχικά ιδιωτικοποιήσεις, (πρώτα απ' όλα του τραπεζικού συστήματος) και κατόπιν η απελευθέρωση της αγοράς στα εξωτερικά κεφάλαια προσπάθησαν να προσελκύσουν επιχειρηματικές επενδύσεις και να φέρουν την και οικονομική ανάπτυξη.

Ο πληθωρισμός μειώνεται, λόγω της πολιτικής της «σκληρής δραχμής», ενώ τουρισμός, ναυτιλία, τράπεζες, τηλεπικοινωνίες και κατασκευαστικός τομέας αποτελούν τους κλάδους που προσέλκυσαν τις μεγαλύτερες επενδύσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα ήταν εμφανής στην περίπτωση του τουρισμού και της ναυτιλίας. Επίσης σημαντική εμφανίζεται και η επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια, την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Αυτή η νέα οικονομική δομή είχε σημαντικές ομοιότητες με παλιότερα πρότυπα της ελληνικής οικονομίας, όπου η οικονομία στηριζόταν σε ένα συνδυασμό μεγάλου ποσοστού παροχής υπηρεσιών και ένα μικρό ποσοστό βιομηχανικής παραγωγής. Το ευρώ αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της διεθνοποίησης του ελληνικού κεφαλαίου.

Ωστόσο, αυτός ο προσανατολισμός της οικονομίας είχε αρνητική επίπτωση επί των

παραγωγικών τομέων της οικονομίας, όπως η γεωργία και η μεταποίηση. Γενικά ο τομέας της γεωργίας εισήλθε σε μια περίοδο συρρίκνωσης και παρακμής μέχρι το 2000 και απόλυτης παρακμής στη συνέχεια. Η βιομηχανία ήταν ήδη σε μια μόνιμη κατάσταση παρακμής. Γεωργικές και βιομηχανικές εξαγωγές αντιπροσωπεύουν μόλις το 10% του ΑΕΠ, ενώ ο τουρισμός προσθέτει άλλο ένα 10% και τα έσοδα από τη ναυτιλία 10% επιπλέον. Οι εισαγωγές έχουν αυξηθεί στο 40% του ΑΕΠ, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα μόνιμο έλλειμμα (γύρω στο 10%) στο ισοζύγιο πληρωμών, το οποίο συνήθως χρηματοδοτούνταν με εθνικά δάνεια, επιδοτήσεις και άλλες δευτερεύουσες πηγές.

Αυτός ο νέος προσανατολισμός της ελληνικής οικονομίας διατηρήθηκε και συντηρήθηκε από τη μαζική εισροή μεταναστών από την Αλβανία, τα Βαλκάνια, την Ανατολική Ευρώπη και τον αραβικό κόσμο. Περίπου ένα εκατομμύριο ξένοι εργάτες παρέχουν φθηνό εργατικό δυναμικό στον τομέα των κατασκευών, του τουρισμού και της μεταποίησης. Ενώ ταυτόχρονα οι ξένοι εργάτες τόνωσαν τον κλάδο της παρακμάζουσας γεωργίας. Αποτέλεσμα αυτής της εισβολής εργατικού δυναμικού είναι η αύξηση του από 3,3 σε 4,2 εκατομμύρια μέσα σε μια δεκαετία.

Δεδομένου ότι η νέα δομή της οικονομίας ευνόησε τις μεγάλες επιχειρήσεις, η μορφή μισθωτής εργασίας επικράτησε. Η ελληνική οικονομία, η οποία προσδιορίζεται παραδοσιακά με μικρής κλίμακας οικογενειακές επιχειρήσεις σταδιακά μετατρέπεται σε μια πιο τυπική ευρωπαϊκή οικονομία με το 65% της απασχόλησης να αποτελούν μισθωτοί εργαζόμενοι.

Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν δυσκολίες, η απασχόληση στον δημόσιο τομέα έγινε πιο ελκυστική για τις νέες γενιές, οι οποίες είχαν το προσόν της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Στον ιδιωτικό τομέα, εμφανίζεται το νέο πλαίσιο των χαμηλών μισθών και οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Η ανεργία, ακολουθώντας τις σε άλλες οικονομίες των Μεσογειακών χωρών, παραμένει υψηλή, γύρω στο 10%.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό κατά τον Stathakis G. (2008) του μετασχηματισμού αυτού της ελληνικής οικονομίας σε μια οικονομία υπηρεσιών «είναι ο παράξενος συνδυασμός της κρατικής επέκτασης και της ιδιωτικοποίησης της οικονομίας. Η συνεχή ιδιωτικοποίηση τομέων της οικονομίας προσθέτει νέες δαπάνες στον προϋπολογισμό και το ασφαλιστικό σύστημα, το οποίο λειτουργεί από τον κρατικό μηχανισμό. Παράλληλα οι πρόσφατα ιδιωτικοποιημένοι τομείς συνεχίζουν να εξαρτώνται από τη δημόσια χρηματοδότηση, τις κρατικές ρυθμίσεις και τις πωλήσεις τους στο κράτος. Η αλληλεξάρτηση της ιδιωτικής οικονομίας και του κράτους φτάνει σε υψηλά επίπεδα, οδηγώντας σε ένα νέο φαινόμενο, αυτό της πολιτικής διαφθοράς».

Η δημόσια σφαίρα της οικονομίας, η οποία αντιπροσώπευε το 45% του ΑΕΠ, έγινε ο πιο προνομιούχος χώρος πολιτικής διαχείρισης, με πιθανή διαφθορά, χειραγώγηση και ευνοιοκρατία. Το μέγεθος της δημόσιας διοίκησης δεν επεκτάθηκε, αλλά παρέμεινε κοντά

στο μέσο όρο του ΟΟΣΑ.

Ωστόσο, οι δημόσιες υπηρεσίες επεκτάθηκαν γρήγορα στις τοπικές αρχές, την εκπαίδευση, την υγεία, τους διάφορους κρατικούς οργανισμούς και φορείς που σχετίζονταν με τη διαχείριση ευρωπαϊκών πόρων και αναπτυξιακών έργων. Το πολιτικό σύστημα (Venieris, 2013) και κυρίως τα δύο μεγάλα κόμματα αποκτήσαν τεράστια οικονομική δύναμη και την ικανότητα να ελέγχουν τους πόρους. Το κράτος ποτέ στο παρελθόν δεν είχε τέτοια εξουσία να ελέγχει τις οικονομικές εξελίξεις, να διαπραγματεύεται τεράστια ποσά συμβάσεων και τη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Ως αποτέλεσμα αυτού του τρόπου λειτουργίας του κράτους κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών, είναι το θέμα της δημόσιας διαφθοράς και σκανδάλων που κυριαρχούν εσωτερική πολιτική.

### **6.5 Η εκδήλωση της Ελληνικής κρίσης και τα μέτρα διάσωσης της χώρας**

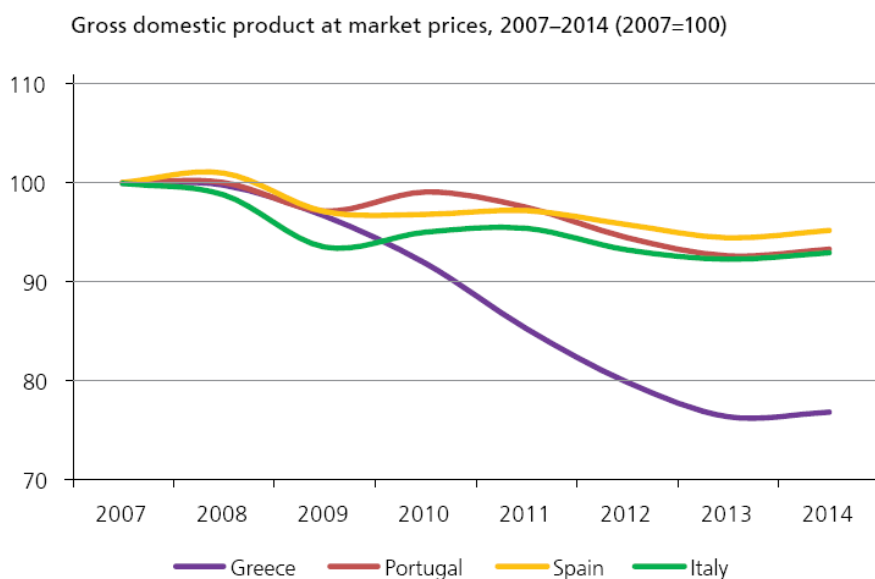
Η μείωση του ελλείμματος του προϋπολογισμού (Lyrintzis, C., 2011), δεν είχε ως αποτέλεσμα την μείωση του δημόσιου χρέους, το οποίο παρέμεινε στο συνηθισμένο επίπεδο της τάξης του 110% του ΑΕΠ. Έτσι, το 2000 και στη συνέχεια, οι ελληνικές κυβερνήσεις προσπάθησαν να περιορίσουν τους δείκτες και να διαπραγματευτούν με την Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με τη διαχείριση του δημόσιου χρέους. Το φορολογικό σύστημα ήταν κατακερματισμένο, αλλά οι κυβερνήσεις συνέχισαν να το χρησιμοποιούν για την πολιτική χειραγώγηση και τον πολιτικό έλεγχο των διάφορων κοινωνικών ομάδων. Το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης και του συστήματος υγείας απαιτούσε πρόσθετους πόρους.

Όταν άρχισε η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, η ελληνική οικονομία ήταν ήδη σε μια διαδικασία αποσύνθεσης. Η κυβέρνηση απορρόφησε τις πιέσεις από την αύξηση των δημόσιων δαπανών, ενώ προσπάθησε να στηρίξει την ανάπτυξη μέσω της μείωσης της φορολογίας των επιχειρήσεων και του πλούτου.

Το 2009 η ελληνική κυβέρνηση γνώριζε τα δημοσιονομικά της προβλήματα, αλλά ήταν πολύ αργή στις αντιδράσεις της και να αποφύγει τη λήψη δραστικών μέτρων. Η καθυστέρηση μπορεί να οφείλεται σε πολιτικούς λόγους και επικοινωνίας καθώς θεωρήθηκε ότι η κοινή γνώμη δεν ήταν έτοιμη για τα δρακόντεια μέτρα που επρόκειτο να ακολουθήσει. Σε απάντηση στις πιέσεις της αγοράς, το Μάρτιο του 2010, η κυβέρνηση ανακοίνωσε ένα πακέτο μέτρων λιτότητας, αλλά παρ' όλα αυτά δεν κατάφερε να ικανοποιήσει τις αγορές. Τον Απρίλιο του 2010, ο οίκος αξιολόγησης Standard & Poor υποβάθμισε την πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας στην χαμηλότερη κλίμακα (κατάσταση junk), ενώ τα spreads των κρατικών ομολόγων άρχισαν να αυξάνεται απότομα και με γρήγορους ρυθμούς. Σε εκείνο το σημείο, η Ελλάδα έχασε την πρόσβαση στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές και η κρίση του δημόσιου χρέους απειλούσε να εξελιχθεί σε κρίση φερεγγυότητας. Η επόμενη κίνηση ήταν ή σύναψη ενός δανείου ύψους 110 δισεκατομμυρίων ευρώ από την Ευρωπαϊκή

Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (η αποκαλούμενη Τρόικα) το Μάιο του 2010. Το δάνειο είχε σχεδιαστεί για να καλύψει τις δανειακές ανάγκες της Ελλάδας για τα επόμενα τρία χρόνια, αφού το χρονικό διάστημα αυτό η χώρα θα επέστρεφε στις αγορές, όπως πρωτύτερα. Ως αντάλλαγμα για το δάνειο, η κυβέρνηση αναγκάστηκε να υπογράψει ένα Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής. Το Μνημόνιο δέσμευε την κυβέρνηση να σαρωτικές περικοπές δαπανών και απότομες αυξήσεις των φόρων, με στόχο να μειωθεί το δημόσιο έλλειμμα της χώρας κάτω από το 3% του ΑΕΠ μέχρι το 2014. Για να αποδειχθεί η αξιοπιστία της κυβέρνησης ένα δεύτερο πακέτο μέτρων λιτότητας, ανακοινώθηκε.

Οι διατάξεις του δανείου και του προγράμματος λιτότητας έχουν αναθεωρηθεί αρκετές φορές από τον Μάιο 2010. Όταν το Ελληνικό Κοινοβούλιο ενέκρινε την Ενδιάμεση Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής (2012-2015) της συνόδου κορυφής της Ευρωζώνης τον Ιουλίου 2011 τροποποίησε τους όρους του προγράμματος παραχωρώντας χαμηλότερο επιτόκιο και μεγαλύτερη περίοδο αποπληρωμής. Δεδομένου ότι η συμφωνία αποδείχτηκε αναποτελεσματική σε στοίχημα των αγορών ότι η χώρα δεν θα μπορούσε να εξυπηρετήσει ρεαλιστικά το εξωτερικό της χρέος και, συνεπώς, θα εξαναγκαστεί σε στάση πληρωμών, η ευρωπαϊκή σύνοδος κορυφής της Οκτώβριο 2011 άνοιξε το δρόμο για τη διαπραγμάτευση της μείωση της ονομαστικής αξίας των ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου και σε νέο δάνειο ύψους 158 δισεκατομμυρίων ευρώ. Η τελευταία αναθεώρηση του προγράμματος (ενδιάμεσο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013 - 2016) προσδιορίζει διαρθρωτικές δημοσιονομικές αλλαγές για την εξοικονόμηση της τάξης των €13,5 δις ευρώ (7,15 τοις εκατό του ΑΕΠ) κατά την περίοδο 2013-2014.



**Γράφημα 6.6** Συρρίκνωση οικονομίας 2007-2014.

Source: Eurostat statistics database (Matsaganis 2013)

## 6.6 Κοινωνικές συνέπειες της κρίσης

Οι Bell και Blanchflower (2011) αναφερόμενοι σε μια πανευρωπαϊκή έρευνα ισχυρίστηκαν ότι τα λεγόμενα «επίπεδα ευτυχίας» στη Νότια Ευρώπη έχουν μειωθεί δραματικά μεταξύ του 2007 και του 2010, λόγω των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης και τα υψηλά και συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας, ιδιαίτερα μεταξύ των νεότερων ομάδων του ενεργού πληθυσμού. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι "υπάρχει μια αισθητή πτώση των επιπέδων ευτυχίας στην Ελλάδα (-0.28), την Ιρλανδία (-0.14), την Πορτογαλία (-0.17) και την Ισπανία (-0.10), οι οποίες έχουν πληγεί σκληρά από την ύφεση και η κρίση του δημόσιου χρέους."

	Ισπανία	Ιταλία	Ελλάδα	Πορτογαλία	Μ.όρος
Κοινωνική αρωγή	-0.035	-0.081	0.051	-0.101	-0.042
Ελευθερία επιλογής τρόπου ζωής	-0.053	-0.106	-0.174	-0.083	-0.104
Γενναιοδωρία (Generisity)	-0.013	-0.088	-0.109	0.044	-0.042
Θεώρηση ύπαρξης διαφθοράς	-0.050	0.003	-0.079	-0.063	-0.047
Προσδόκιμο μέσου όρου ζωής	0.030	0.020	0.026	0.038	0.029
Μείωση εισοδήματος	-0.005	-0.015	-0.009	0.001	-0.007
Ανεργία - Unemployment	-0.443	-0.074	-0.297	-0.017	-0.208
<b>Συνολική επιρροή</b>	<b>-0.750</b>	<b>-0.691</b>	<b>-0.891</b>	<b>-0.305</b>	<b>-0.659</b>

**Πίνακας 6.5** Μεταβολή του αισθήματος ευημερίας (wellbeing) των κατοίκων τεσσάρων Ευρωπαϊκών χωρών (Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία).

Πηγή: *Word Happiness Report, 2013*

Στην έκθεση 'Παγκόσμιας Ευτυχίας' (Word Happiness Report, 2013), βασιζόμενοι σε μία παγκόσμια έρευνα οι συγγραφείς της εστιάζουν στην μείωση του αισθήματος ευημερίας (wellbeing) των κατοίκων των τεσσάρων Ευρωπαϊκών χωρών (Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία) οι οποίες 'χτυπήθηκαν' περισσότερο από την πρόσφατη οικονομική κρίση.

Παράγοντες, των οποίων εξετάζεται η επιρροή, είναι οι εξής:

- Κοινωνική αρωγή (social support)
- Ελευθερία επιλογής τρόπου ζωής (freedom to make life choices)
- Γενναιοδωρία (generosity)
- Θεώρηση ύπαρξης διαφθοράς (perception of corruption)
- Προσδόκιμο μέσου όρου ζωής (life expectancy)
- Μείωση εισοδήματος (GDP per capita)
- Ποσοστό ανεργίας (unemployment)

Η Ελλάδα μεταξύ των υπολοίπων χωρών, παγκοσμίως κατέχει την δεύτερη θέση στην κατάταξη και την πρώτη μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Τα αποτελέσματα της έρευνας

έδειξαν ότι η ανεργία και η αίσθηση μη ελευθερίας επιλογής τρόπου ζωής είναι οι κυριότεροι παράγοντες μείωσης του αισθήματος ευημερίας των κατοίκων της Ελλάδας με αντίστοιχα ποσοστά σημαντικότητας 33% και 20%. Κοινό χαρακτηριστικό και στις τέσσερις χώρες το αίσθημα διαφθοράς και η διατήρηση του προσδόκιμου ζωής.

Η Ελλάδα είναι στη μέση μιας συνεχιζόμενης κρίσης του χρέους από το Νοέμβριο του 2009. Το πρόγραμμα λιτότητας περιλαμβάνει σκληρή προσαρμογή με τη μείωση των δημοσίων δαπανών, σταδιακή εξάλειψη των διαφόρων επιδοτήσεων (π.χ. υγεία, εκπαίδευση), πάγωμα των μισθών του δημόσιου τομέα, μείωση συντάξεων, αναβολή των κοινωνικών παροχών, σκληρή φορολόγηση. Η χώρα αντιμετωπίζει σκληρότερο ποτέ οικονομική και κρίση χρέους της, προκαλώντας περικοπές σε μισθούς και συντάξεις, οι δημόσιες δαπάνες, δαπάνες κοινωνικής ασφάλισης, κλπ. (Argyrou, Tsoukalas, 2011). Η παραπάνω κρίση, εκτός από την προαναφερόμενη μείωση του αισθήματος ευημερίας, έχει μια σειρά από αρνητικές κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες στην κοινωνία. Οι κυριότερες από αυτές (Markantonatu, 2013) συνοψίζονται παρακάτω:

Ο φαύλος κύκλος της ύφεσης. Η συνεχής πτώση του ΑΕΠ, το 2011, ξεπερνώντας το ιστορικό μέγιστο για ολόκληρη την μεταπολεμική περίοδο οδήγησε σε ραγδαία μείωση της εγχώριας ζήτησης. Η μείωση της παραγωγής οδήγησε σε απολύσεις και την απώλεια χιλιάδων θέσεων εργασίας, γεγονός που ενίσχυσε την ύφεση.

Η ανεργία είχε ήδη υπερδιπλασιαστεί κατά τα τρία πρώτα χρόνια της λιτότητας και έφθασε 25,4% τον Αύγουστο του 2012. Περισσότερο από το ήμισυ του πληθυσμού between 15 - 24 ετών είναι άνεργος (57 %, Eurostat 2012D), ενώ χιλιάδες θέσεις εργασίας έχουν χαθεί κάτω από συνθήκες ανεπαρκούς κοινωνικής μέριμνας. Δεδομένου της συνέχειας της κρίσης, ο νέος άνεργος μετατρέπεται σε χρόνια άνεργο.

Η ταχεία επιδείνωση της εργασίας, όπως φαίνεται από την αύξηση της επισφαλούς και ανασφάλιστης εργασίας, της ανασφάλειας, η υποβάθμιση των πληρωμών, η αποδυνάμωση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, και η απορρύθμιση/κατάργηση των συμβάσεων εργασίας.

Η ασφυκτική πίεση στην κατώτερη και μεσαία τάξη, η οποία παραδοσιακά αποτελείται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ή μισθωτούς εργαζόμενους. Ένας μεγάλος αριθμός αυτών των επιχειρήσεων (οικογενειακή επιχείρηση, είτε όχι) δεν ήταν σε θέση να επιβιώσουν λόγω της μείωσης της κατανάλωσης, την έλλειψη ρευστότητας, καθώς και των έκτακτων φόρων που επιβλήθηκαν ανάγκης. Περισσότερα από 65.000 από αυτές της επιχειρήσεις έκλεισαν μόνο το 2010, επηρεάζοντας τους εργαζόμενους που εξαρτώνται από αυτές (Malkoutzis, 2011).

Η μετανάστευση των νεότερων, ιδιαίτερα μορφωμένων ανθρώπων με ικανότητες έχει



αυξηθεί, ενώ όσοι σπουδάζουν και ζουν στο εξωτερικό αποθαρρύνονται να επιστρέψουν στην Ελλάδα (Mylonas, 2011).

Το φαινόμενο των αστέγων αυξήθηκε κατά 25% το διάστημα 2009 - 2011. Μαζί με την προ της κρίσης "κρυφό" πρόβλημα αστέγων μεταναστών, μια νέα γενιά "αστέγων" υπάρχει τώρα, η οποία περιλαμβάνει άτομα ανώτερο εκπαιδευτικό υπόβαθρο, οι οποίοι στο παρελθόν ανήκαν στην μεσαία κοινωνική τάξη (Alamanou et al., 2011).

Οι αυτοκτονίες αυξήθηκαν δραματικά σημειώνοντας αύξηση 25% το διάστημα 2009-2010 (Kentikelenis et al., 2011).

Επιδείνωση της δημόσιας υγείας αποδεικνύεται από τη μειωμένη πρόσβαση σε υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης και 52% εκατό αύξηση των μολύνσεων από τον ιό HIV. Τα περισσότερα κέντρα πρόληψης ναρκωτικών και οι ψυχιατρικές κλινικές έχουν κλείσει λόγω περικοπών στον προϋπολογισμό.

### **6.7 Οι επιπτώσεις της κρίσης στον εργασιακό τομέα.**

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το χαρακτηριστικό γνώρισμα στην τρέχουσα κρίση είναι η απότομη αύξηση της ανεργίας. Το ποσοστό ανεργίας κυμάνθηκε γύρω στο 10% κατά το πρώτο εξάμηνο της προηγούμενης δεκαετίας. Τον Μάιο του 2008, το ποσοστό ανεργίας έφθασε στο υψηλότερο επίπεδο της τελευταίας δεκαετίας (325.000 εργαζόμενοι, ποσοστό 6,6 % του εργατικού δυναμικού). Στη συνέχεια άρχισε να αυξάνεται, καθώς η χώρα βυθιζόταν στην ύφεση. Τον Μάιο του 2013, ο αριθμός των ανέργων που ήταν σχεδόν 1,4 εκατομμύρια και το ποσοστό ανεργίας στο 27,5%, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες του Ευρωπαϊκού νότου ήταν πολύ μικρότερα: 26,3% στην Ισπανία, 17,2% στην Πορτογαλία, 13,5% και 12,1% στην Ιρλανδία και Ιταλία αντίστοιχα.

Ο αντίκτυπος της κρίσης στις θέσεις εργασίας ήταν διαφορετικός σε κάθε εργασιακό τομέα. Περισσότερες θέσεις εργασίας χάθηκαν στη βιομηχανία από ό, τι στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ η απασχόληση στη γεωργία φαίνεται να έχει έρθει σε οριακό σημείο. Όσον αφορά την επαγγελματική διαβάθμιση, η κρίση φαίνεται να έχει μεταβάλει την σύνθεση του εργατικού δυναμικού. Οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι σε μη χειρωνακτικά επαγγέλματα, όπως διευθυντές, τεχνικοί και συναφή επαγγέλματα, αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 50% της συνολικής μείωσης στην απασχόληση. Ειδικευμένοι και ημι-ειδικευμένοι εργάτες σε χειρωνακτικά επαγγέλματα παρουσίασαν επίσης σημαντική απώλεια θέσεων εργασίας. Αντίθετα, οι απώλειες θέσεων εργασίας μεταξύ των χαμηλής ειδίκευσης εργαζομένων σε μη χειρωνακτικά επαγγέλματα, όπως οι υπάλληλοι, αντισταθμίστηκαν από την αύξηση της απασχόλησης μεταξύ των υπηρεσιών και των εργαζομένων των πωλήσεων.

Η μόνιμη απασχόληση (σύνηθες μορφή εργασίας στην Ελλάδα) έχει μειωθεί τα τελευταία

χρόνια, ενώ η εργασία μερικής απασχόλησης έχει αυξηθεί. Το 2012 στην Ελλάδα 10,0% του συνόλου των εργαζομένων ήταν με συμβάσεις ορισμένου χρόνου και 7,7% εκατό από αυτούς εργάστηκαν με μερική απασχόληση, σε σύγκριση με 13,8% και 23,1%, αντίστοιχα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στα παραπάνω στοιχεία δεν περιλαμβάνονται οι μη τυποποιημένες μορφές εξαρτημένης εργασίας που θεωρούνται ως αυτοαπασχόληση.

Περισσότερο από το ένα τρίτο του συνόλου των εργαζομένων στην Ελλάδα είναι αυτοαπασχολούμενοι, το υψηλότερο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο παραπάνω πληθυσμός είναι μια αρκετά ετερογενή ομάδα, αποτελούμενη από αγρότες με συχνά μικρές εκτάσεις γης, ιδιοκτήτες καταστημάτων, άλλους εμπόρους, ελεύθερους επαγγελματίες και τα μέλη των ελεύθερων επαγγελμάτων (νομικών, ιατρικής και μηχανικούς). Στους αυτοαπασχολούμενους επίσης περιλαμβάνεται ένας άγνωστος αριθμός εργαζόμενων οι οποίοι παρέχουν εξαρτημένη εργασία που μεταφράζεται ως αυτοαπασχόληση, παρέχοντας υπηρεσίες σε έναν μόνο πάροχο εργασίας κατά συνεχή τρόπο, ως εκ τούτου λειτουργούν ως υπάλληλοι (OECD 2010). Στον χώρο των αυτοαπασχολούμενων, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων έκλεισε, με αποτέλεσμα την απώλεια θέσεων εργασίας. Παρ' όλα αυτά, η συρρίκνωση της αυτο-απασχόλησης ήταν ελαφρώς χαμηλότερη από ότι το σύνολο της απασχόλησης.

Στο σημείο αυτό, θα ήταν χρήσιμο να επισημάνουμε ότι ένας άγνωστος αριθμός των αυτοαπασχολούμενων εργαζομένων, φαίνονται να κατέχουν θέση εργασίας, έστω και αν η επιχείρηση είναι το καθαρό τους εισόδημα τους είναι μηδέν. Χαρακτηριστική περίπτωση αυτή των μηχανικών, οι οποίοι έχουν μείνει με ελάχιστη ή και μηδαμινή εργασιακή δραστηριότητα λόγω της μεγάλης κρίσης στον κατασκευαστικό τομέα.

Ενώ οι απώλειες των θέσεων εργασίας έφθασαν σε ασυνήθιστα υψηλό αριθμό, από τη άλλη πλευρά η απώλεια εισοδήματος για όσους εξακολουθούν να εργάζονται είναι επίσης σημαντική. Οι μέσες πραγματικές ακαθάριστες αποδοχές των εργαζομένων έχουν χάσει περισσότερο έδαφος από την έναρξη της κρίσης από ό, τι αποκτήθηκε κατά τα εννέα έτη πριν από αυτό. Συγκεκριμένα, έχοντας αυξηθεί κατά 23% κατά την περίοδο το 2000-2009, το 2013 οι μέσες αποδοχές είχαν πέσει κάτω από το επίπεδο του 2000 κατά 9%.

Στο σύνολό τους, μείωση των κερδών το χρονικό διάστημα 2009-2013 ήταν πάνω από 26% κατά μέσο όρο (ακαθάριστα κέρδη). Η αυξανόμενη φορολογική πίεση μετέφερε την παραπάνω απώλεια ακόμη πιο έντονη σε καθαρούς όρους. Τα κέρδη από αυτοαπασχόληση μειώθηκαν επίσης, αλλά σε αυτή την περίπτωση αξιόπιστες εκτιμήσεις είναι δύσκολο να καταγραφούν. Σημειώνετε ότι το παραπάνω ισχύει για τον επίσημο τομέα της οικονομίας. Στο λεγόμενο ανεπίσημο τομέα (μέρος της κατασκευαστικής βιομηχανίας, της γεωργίας, του τουρισμού και άλλων υπηρεσιών), όπου οι εργοδότες υπόκεινται σε λιγότερους περιορισμούς, οι απώλειες είναι σίγουρα περισσότερες.

### 6.8 Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελλάδα (2009-2014)

Τα στοιχεία του πίνακα 6.4 αφορούν στους μετασχηματισμούς της κοινωνικής διαστρωμάτωσης από 1981 μέχρι τον Μάρτιο του 2014. Το πρώτο συμπέρασμα που προκύπτει είναι μία μείωση της αστικής τάξης. Οι λόγοι θα πρέπει να αναζητηθούν στις εκκαθαριστικές λειτουργίες της κρίσης που οδήγησε πλήθος επιχειρήσεων σε πτώχευση, αλλά ακόμη και στη μείωση του ανώτατου προσωπικού στον δημόσιο τομέα, όπου πολλά ανώτερα στελέχη προτίμησαν τη συνταξιοδότηση και την παροχή του εφάπαξ από την παραμονή σε πολύ αβέβαιες συνθήκες.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΡΩΜΑΤΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ (1981-2014)									
Τάξη	1981	1991	Δ	2001	Δ	2009	Δ	2014	Δ
Αστική	1.8	1.4	-0.4	6.8	5.4	3.2	-3.6	2.8	-0.4
Πλούσια αγροτικά στρώματα	0.3	0.3	0	0.6	0.3	0.7	0.1	0.6	-0.1
Παραδοσιακή μικροαστική	16	21.5	5.5	7.2	-14	7.3	0.1	6.9	-0.4
Μεσαία αγροτικά στρώματα	3.4	3.2	-0.2	1.5	-1.7	1.9	0.4	1.3	-0.6
Νέα μικροαστική τάξη	9.8	14.3	4.5	21.6	7.3	29.5	7.9	25.3	-4.2
Εργατική τάξη	43.2	46.2	3	50.9	4.7	49.1	-1.8	55.3	6.2
Φτωχά αγροτικά στρώματα	21.9	13.1	-8.8	9.1	-4	7.4	-1.7	7.1	-0.3
Μη κατατασσόμενοι	3.6			2.3			-2.3	-	

**Πίνακας 6.6** Κοινωνική Διαστρωμάτωση στην Ελληνική Κοινωνία(1981-2014)

Πηγή: Σακελλαρόπουλος, 2014.

Η κρίση επέδρασε, επίσης, εκκαθαριστικά και στην παραδοσιακή μικροαστική τάξη, όπου δεκάδες χιλιάδες μικρές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν. Το γεγονός αυτό δεν έχει πάρει ευρύτατη έκταση, γιατί πολλές επιχειρήσεις από αμιγώς καπιταλιστικές, υποβιβάστηκαν σε “μικρομεσαίες” και κατά συνέπεια μέλη της αστικής τάξης μεταβλήθηκαν σε μέλη της παραδοσιακής μικροαστικής τάξης.

Επιπλέον, παρατηρούνται ορισμένες μεταλλαγές στα αγροτικά στρώματα και αυτό που προκύπτει είναι ότι περιορίζεται ελαφρά η παρουσία τους. Η ερμηνεία που δίνουμε κατ' αρχάς είναι πως οι συνολικές επιπτώσεις της ελληνικής κρίσης έπληξαν και τα αγροτικά στρώματα αν και όχι στον ίδιο βαθμό με την αμιγώς καπιταλιστική οικονομία. Ωστόσο, η συνέχιση της εφαρμογής της ΚΑΠ οδήγησε σε περαιτέρω απώλειες τους φτωχούς αγρότες. Σε αυτή τη εξέλιξη θεωρούμε πως ρόλο έπαιξε και η αναθεώρηση της ΚΑΠ το 2003, όπου οι επιδοτήσεις αποσυνδέθηκαν από τον όγκο της παραγωγής και το βάρος έπεσε στην έκταση των καλλιεργούμενων εκτάσεων. Ταυτόχρονα, ένα μικρό τμήμα των πιο πλούσιων αγροτών έχασε την περιουσία του. Η εξέλιξη αυτή πρέπει να σχετίζεται με την αδυναμία ορισμένων εύπορων τμημάτων να ανταποκριθούν στους όρους του ανταγωνισμού με άλλα εύπορα

αγροτικά στρώματα. Έτσι, η εκτίμησή μας είναι πως η μέση έκταση της γης για τους αγρότες που συνεχίζουν να έχουν πάνω από 200 στρέμματα, θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη σε σχέση με το παρελθόν.

Η εργατική τάξη παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη, γεγονός που πρέπει να οφείλεται στην καθοδική κινητικότητα που δημιούργησαν οι απολύσεις λόγω κρίσης, όταν άνθρωποι με υψηλά προσόντα και άλλη θέση εργασίας βρέθηκαν να απασχολούνται σε πιο χαμηλά ποσοστά στον καταμερισμό της εργασίας. Αν αυτό συνδυαστεί με τη μείωση των αγροτικών στρωμάτων και τη διεύρυνση του κύκλου εργασιών των μεγάλων μονοπωλιακών επιχειρήσεων, οδηγούμαστε σε μία πειστική ερμηνεία για την αύξηση της εργατικής τάξης. Ωστόσο, στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει μία διευκρίνιση: θεωρούμε πως το μέγεθος της εργατικής τάξης πρέπει να είναι υποεκτιμημένο. Και αυτό γιατί στην κατηγορία των αλλοδαπών εργαζομένων ενώ σαφώς ένα μεγάλο τμήμα τους καταγράφεται στις έρευνες, άσχετα αν έχουν άδεια παραμονής, σίγουρα υπάρχει και ένα άλλο τμήμα που δεν καταγράφεται και το οποίο προφανώς εντάσσεται στην εργατική τάξη αφού ασχολείται κυρίως στην οικοδομή, σε χειρωνακτικές απασχολήσεις, στο εμπόριο και στις υπηρεσίες, ως εργάτης γης κ.λπ.

ΟΜΑΔΕΣ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ (2014)						
	Επαγγελματική	Εργοδότες	Αυτοαπασχολούμενοι	Συμβοηθούμενα	Μισθωτοί	Άνεργοι
<b>Επάγγελμα</b>						
(1)	3.0	1.4	0.8		0.8	
(2)	13.9	0.9	2.8		10.1	
(3)	5.8	0.2	0.8		4.9	
(4)	7.2		0.2	0.2	6.7	
(5)	15.5	0.9	3.4	1.1	9.6	
(6)	9.3	0.4	7	1.5	0.4	
(7)	7.1	0.5	2.2	0.3	4.2	
(8)	4.8	0.2	1.2		3.4	
(9)	4.7		0.2		4.4	
(10)	1.3				1.3	
Άνεργοι	27.8					
	100.0	4.5	18.6	3.1	45.8	27.8

όπου:

(1)	Ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη δημοσίου και ιδιωτικοί τομέα
(2)	Πρόσωπα που ασκούν επιστημονική καλλιτεχνικά και συναφή επαγγέλματα

(3)	Τεχνολόγοι, Τεχνικοί βοηθοί
(4)	Υπάλληλοι γραφείου
(5)	Απασχολούμενοι στην παροχή υπηρεσιών και πωλητές σε καταστήματα
(6)	Ειδικευμένοι στην γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία
(7)	Ειδικευμένου Τεχνίτες
(8)	Χειριστές μηχανημάτων
(9)	Ανειδίκευτοι εργάτες
(10)	Πρόσωπα μη δυνάμενα να καταταγούν

**Πίνακας 6.7:** Ομάδες ατομικών επαγγελμάτων 2014

*Πηγή: Σακελλαρόπουλος, 2014.*

## Κεφάλαιο 7 - Παρουσίαση αποτελεσμάτων – Case Studies

### 7.1 Εισαγωγή

Μετά την ολοκλήρωση την προσωπικών συνεντεύξεων και την καταγραφή τους, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζετε το υλικό κάθε συνέντευξης σαν μια μεμονωμένη περίπτωση (Case Study). Οι δώδεκα συνεντεύξεις δημιουργούν δώδεκα case studies, δώδεκα διαφορετικούς ήρωες, που παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες και συμπεριφέρονται ανάλογα. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας Α προηγούνται στην παρουσίαση (παρ. 6.2-6.7) ενώ ακολουθούν αυτοί της εταιρείας Β (παρ. 6.8-6.13).

### 7.2 Η ΒΙΑ (μελέτη περίπτωσης)

Η ΒΙΑ είναι μία γυναίκα Πολιτικός Μηχανικός, η οποία εργάζεται σε εταιρία μελετών κτιριακών έργων. Δεν είναι παντρεμένη και ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 30-36. Διαμένει στην περιοχή του Ζωγράφου σε ιδιόκτητο διαμέρισμα το οποίο αγόρασε πρόσφατα με την οικονομική βοήθεια της οικογένειας της και την λήψη μακροπρόθεσμου δανείου.

Γεννήθηκε στα Τρίκαλα όπου και έζησε μέχρι τα 18 της χρόνια. Είναι το δεύτερο κορίτσι μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας της οποίας και οι δυο γονείς διαθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές της στην Θεσσαλονίκη ως Πολίτικος Μηχανικός (πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο στον αντισεισμικό σχεδιασμό κατασκευών) μετακόμισε στην Αθήνα για να εργασθεί ως μελετητής Πολ. Μηχανικός. Όνειρο της η συμμετοχή της στον σχεδιασμό σημαντικών και πρωτότυπων έργων. Ο μεταπτυχιακός τίτλος εφόδιο σε αυτήν την προσπάθεια.

Η επιλογή του επαγγέλματος του Πολ. Μηχανικού ήταν μια συνειδητή επιλογή δεδομένου ότι γνώριζε καλά το επάγγελμα αφού ο πατέρας της ήταν Τοπογράφος Μηχανικός στα Τρίκαλα, ο οποίος είχε ασχοληθεί με την έκδοση οικοδομικών αδειών και την κατασκευή. Και τα δυο παιδιά ακολούθησαν το επάγγελμα του πατέρα τους (η αδελφή της Μηχανολόγος Μηχανικός/Θεσσαλονίκη, υποψ. Διδάκτωρ στην Ολλανδία). Η επιστροφή στα Τρίκαλα και η ενσωμάτωση στο δυναμικό του γραφείου είναι κάτι που δεν το αποκλείει ως μελλοντική επιλογή, αλλά ο τρέχων στόχος της είναι η απόκτηση εμπειρίας.

Η Αθήνα ως η πόλη με τις περισσότερες μελετητικές εταιρείες και τις μεγαλύτερες προκλήσεις προέκυψε ως φυσική επιλογή (έχοντας ήδη ζήσει έξι χρόνια στην Θεσσαλονίκη). Στην Αθήνα προσπάθησε να δημιουργήσει επαγγελματικές συνεργασίες στον χώρο της εκπόνησης στατικών μελετών και επεκτάθηκε και στον κλάδο της εκτίμησης ακινήτων. Οι γνωριμίες του πατέρα της αποτέλεσαν σημαντική βοήθεια σε αυτό αφού και ίδιος είχε εργαστεί ως εκτιμητής στο παρελθόν στα Τρίκαλα.

Εργάζεται στην εταιρεία Α (κτιριακά έργα). Η εργασιακή της εμπειρία είναι περίπου 5 χρόνια και ανήκει στην μεσαία μισθολογική κλίμακα. Στην συγκεκριμένη εταιρία βρίσκεται 3 χρόνια, ενώ δυο χρόνια εργάστηκε ως μελετητής μηχανικός σε μια άλλη εταιρεία στατικών μελετών στην Αθήνα η οποία ειδικευόταν σε έργα Γεφυροποιίας.

Η παράλληλη εργασία της ως ελεύθερος επαγγελματίας τα προηγούμενα χρόνια τις απέφερε ένα πρόσθετο οικονομικό εισόδημα της τάξεως του 25-50% του μισθού τον οποίο λάμβανε από την εταιρεία, το οποίο όμως μειώθηκε σημαντικά κατά την συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Το αντικείμενο της εργασίας της στην εταιρεία δεν είναι πάντα ενδιαφέρον, απουσιάζουν οι επιστημονικές προκλήσεις. Δεν εκμεταλλεύεται τις γνώσεις του μεταπτυχιακού, δεδομένο ότι τα περισσότερα έργα είναι απλά οικοδομικά έργα. Ο ρόλος της στην εταιρεία είναι ο σχεδιασμός και η ανάλυση κυρίως έργων οπλισμένου σκυροδέματος. Αναλύει την κατασκευή χρησιμοποιώντας το αντίστοιχο λογισμικό, υπολογίζει τους απαιτούμενους οπλισμούς, δημιουργεί σχέδια λεπτομερειών και όπλισης. Σε σχέση με την προηγούμενη εργασιακή της εμπειρία τα έργα εδώ είναι πιο απλά και απουσιάζουν οι εργασιακές προκλήσεις.

Χρεώνει την διοίκηση ότι αντιμετωπίζει την κρίση με έλλειψη σοβαρότητας και ότι δεν διαθέτει ένα σχέδιο αντιμετώπισης αυτής. Σε αυτές τις δύσκολες στιγμές περιμένει την κατανόηση, την συμπαράσταση του και ένα σχέδιο εξόδου από την κρίση.

*‘Ο ιδιοκτήτης θα ήθελα να αντιμετωπίσει με σοβαρότητα την όλη κατάσταση. Θα ήθελα ένα ιδιοκτήτη που θα ενέπνεε σιγουριά και να ξέρει τι κάνει...να κάνει μια εκτίμηση και ένα σχέδιο δράσης...’*

*Πριν, όταν όλα πήγαιναν καλά, μας ενδιέφερε μόνο η αύξηση που θα μας έδινε αλλά τώρα πρέπει να στηρίζει την θέση του και εμάς... Στην φάση αυτή είναι αυτός που πάρει την εταιρεία στα χέρια του....θα δείξει τον ενδιαφέρον του για τους εργαζόμενους και όλοι μαζί θα δουλέψουμε για την έξοδο από την κρίση...’*

Η ίδια χαρακτηρίζει την οικονομική της κατάσταση ως κακή λόγω του δανείου κατοικίας που έχει. Η οικονομική υποστήριξη της οικογένειάς της για την αποπληρωμή αυτού είναι σημαντική βοήθεια και της δίνει μια ανάσα. Σχολιάζει σχετικά:

*‘Έχω και το δάνειο για το σπίτι...τραγική η κατάστασή μου. Θέλω και να αγοράσω πράγματα να το φτιάξω και δεν μπορώ... Προσπαθώ να κρατήσω ότι λεφτά έχω για να πληρώνω τις δόσεις...κανένα καφεδάκι και βραδινή έξοδο κάθε δεκαπέντε... Η ζωή είναι μικρή...’*

*‘Ο πατέρας μου πληρώνει τα του αυτοκινήτου... ασφάλεια... σήμα... και την μισή δόση για το σπίτι... Ίσως και κάτι άλλο...αυτά σίγουρα...’*

Την ενδιαφέρει η επαγγελματική επιτυχία αλλά δεν θα θυσιάζε την προσωπική της ζωή για αυτήν. Η δικλίδα ασφαλείας του γραφείου στην επαρχία την βοηθάει σε αυτήν την θεώρηση.

Αναζητάει τις καλές συναδελφικές σχέσεις και πιστεύει σε αυτές. Θεωρεί πλεονέκτημα σε μια εταιρεία η πλειοψηφία των εργαζομένων να είναι κοντά ηλικιακά. Σε σχέση με την προηγούμενη εργασιακή της εμπειρία τα έργα εδώ είναι πιο απλά, αλλά οι εργασιακές συνθήκες είναι καλύτερες, ο προϊστάμενος έχει κατανόηση και την τάση να είναι πάντα υποστηρικτικός, γεγονός πολύ σημαντικό και παράγοντας για να παραμείνει στην εταιρεία. Συγκεκριμένα αναφέρει:

*‘... Μπορώ, χωρίς φόβο, να συζητήσω οποιοδήποτε πρόβλημα πάνω στην δουλειά....και στηρίζομαι στην βοήθεια του... Επίσης δείχνει κατανόηση και σε ότι ζητήσεις...*

*Η εμπειρία του είναι πολύ σημαντική...*

*Απλά θα ήθελα...να έχει διάθεση και για κάτι...εκτός των συνηθισμένων έργων για την εταιρεία ... για παράδειγμα την μελέτη ιστών που δώσαμε στην <Ω. μελετητική> ... Θα ήθελα να κάναμε μια προσπάθεια... είχαμε μια μικρή εμπειρία.*

*Αλλά είναι και τα χρόνια... ξέρει καλά αυτά που ξέρει... γιατί να ασχοληθεί με κάτι νέο... μόνο μελές θα είναι...*

*Πάντως τον θεωρώ ίσως ένα από τα καλύτερα σημεία της εταιρείας...’*

Είναι ευχαριστημένη με τις οικονομικές απολαβές της και την ευελιξία που έχει στο ωράριο της. Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την δουλειά της αλλά αντιλαμβάνεται και αδικίες – λάθος συμπεριφορές στο εργασιακό περιβάλλον που στιγμιαία την ενοχλούν. Αναζητάει την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και είναι ευτυχής να έχει μία μόνιμη δουλειά.

Αισθάνεται ότι η μέχρι τώρα η εργασιακή της εμπειρία δεν είναι εφόδιο για την αντιμετώπιση της παρούσας οικονομικής κρίσης. Ανησυχεί πολύ για την παρούσα εργασιακή της κατάσταση και την δραματική καθυστέρηση των πληρωμών. Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας που ένιωθε έχει χαθεί και θεωρεί φυσιολογικό την αυριανή της απομάκρυνση από την εταιρεία. Η μη καταβολή των μισθών των τελευταίων μηνών την κάνει να λέει αυτό πολύ απλά, σαν να μην την ενδιαφέρει το γεγονός. Ίσως την αναζητεί κιόλας, ώστε να προχωρήσει στην αναζήτηση κάτι άλλου. Οι σημερινές συνθήκες εργασίας στην εταιρεία την φθείρουν και την κάνουν να αισθάνεται πολύ απογοητευμένη. Είναι στιγμές που νοιώθει παγιδευμένη στην κατάσταση και ότι δεν μπορεί να συνεχίσει να εργάζεται έτσι.

Θεωρεί την καταβολή (ολική ή μερική) των χρημάτων που της χρωστάει ο εργοδότης της ως απαραίτητη προϋπόθεση για την συνέχιση της αποδοτικής της εργασίας. Η ειλικρινής και άμεση ενημέρωση της από την διοίκηση της εταιρεία είναι στοιχείο θετικό για την παραμονή της σε αυτήν. Η αδιαφορία της εταιρείας για τις ανάγκες της την απομακρύνει από την ιδέα



να στηρίζει την εταιρεία και μερικές φορές την ωθεί να κινηθεί νομικά απέναντι στην εταιρεία. Η κοινωνική/οικονομική απόσταση μεταξύ αυτής και της διοίκησης (προϊστάμενος και ιδιοκτήτης) την περίοδο αυτή γίνεται εντονότερη και η αίσθηση της αδικίας/ανισότητας γίνεται εμπόδιο στην εργασία.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοση της και την παραμονή της στην εταιρεία θεωρεί την κατάλληλη συμπεριφορά του ιδιοκτήτη και την επένδυση της εταιρείας στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά λέει:

*‘Θα ήθελα να προχωρήσουμε σε εκείνα τα σεμινάρια που λέγαμε και στο δίωρο που θα αφιερώναμε στην μελέτη και εφαρμογή των Ευρωκώδικων. Ξέρω δεν θα είχε κανένα νόημα στην παρούσα φάση η ενασχόληση με συγκεκριμένο θέμα, λόγω της μηδενικής οικοδομικής δραστηριότητας. Αλλά για μένα, θα ήταν ένα σημάδι ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για εμάς, έχουμε μέλλον στην εταιρεία και μαζί θα επιβιώσουμε από την κρίση...’*

Η ΒΙΑ άφησε την εταιρεία τον Ιούνιο του 2012 αφού πρώτα κινήθηκε νομικά ενάντια στην εταιρεία, η οποία ήρθε σε διακανονισμό μαζί της και σε 3 μήνες της έδωσε όλα τα χρήματα τα οποία της όφειλε. Σήμερα εργάζεται ως Πολ. Μηχανικός σε μία άλλη εταιρεία στην Αθήνα, με μικρότερο μισθό τον οποίο λαμβάνει κάθε μήνα και δηλώνει ότι θα έπρεπε να έχει κινηθεί νομικά νωρίτερα.

### 7.3 Η ΔΕΣ (μελέτη περίπτωσης)

Η ΔΕΣ είναι μία γυναίκα Πολιτικός Μηχανικός, η οποία εργάζεται στην εταιρία μελετών κτιριακών έργων. Είναι παντρεμένη και μητέρα δύο κοριτσιών και διαμένει μαζί με τον σύζυγο της (μηχανολόγο μηχανικό) σε ιδιόκτητη κατοικία (γονική παροχή της οικογένειας του συζύγου της) στην περιοχή της Ανατολικής Αττικής. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 36-45.

Γεννήθηκε στην Λάρισα όπου και έζησε μέχρι τα 18 της χρόνια. Είναι το δεύτερο κορίτσι μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας της οποίας ο πατέρας ήταν αστυνομικός ενώ η μητέρα ασχολείτο με τα οικιακά. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές της στην Θεσσαλονίκη ως Πολίτικος Μηχανικός, αρραβωνιάστηκε μετά από πενταετή δεσμό κατά την διάρκεια των φοιτητικών της χρόνων και ακολούθησε τον μελλοντικό της σύζυγο στον τόπο διαμονής του, την Αθήνα.

Η ΔΕΣ ολοκληρώνοντας τις σπουδές της είχε ειδικευθεί στις υδάτινες κατασκευές αλλά η μετεγκατάσταση της στην Αθήνα και η πρόσληψη της στην συγκεκριμένη εταιρεία την μετέτρεψε σε μελετήτρια οικοδομικών έργων από σκυρόδεμα. Χωρίς να διαθέτει προηγούμενη προϋπηρεσία σχετικά με το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού, εκπαιδεύτηκε και εξελίχθηκε μέσα στην εταιρεία στην ανάλυση και τον σχεδιασμό των στην κατασκευών από οπλισμένο σκυρόδεμα. Δεν σκέφτηκε ποτέ να αλλάξει εργασιακό χώρο

αφού η συγκεκριμένη θέση κάλυπτε όλες τις ανάγκες της (οικονομικές και επαγγελματικές) και είχε το πλεονέκτημα (κατ' αυτήν) της εργασίας στον ίδιο χώρο με τον σύζυγό της.

Η εργασιακή της εμπειρία είναι περίπου 9 χρόνια στην συγκεκριμένη εταιρία. Ανήκει στην υψηλή μισθολογική κλίμακα της εταιρείας Α (κτιριακά έργα) ενώ δεν αναζήτησε ποτέ επαγγελματικές συνεργασίες εκτός εταιρείας. Ξεκίνησε την καριέρα της εκεί εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε μαζί με την εταιρεία. Ο σύζυγος της εργάζεται δέκα χρόνια στο μηχανολογικό τμήμα της εταιρείας και είναι αυτός ο οποίος την έφερε σε επαφή με την εταιρεία. Ο ρόλος της στην εταιρεία είναι ο σχεδιασμός και η ανάλυση φορέων από οπλισμένο σκυρόδεμα. Αρχικά σχεδιάζει την κατασκευή κατόπιν την αναλύει χρησιμοποιώντας το αντίστοιχο λογισμικό, υπολογίζει τους απαιτούμενους οπλισμούς, δημιουργεί σχέδια λεπτομερειών και όπλισης, γράφει τις απαιτούμενες τεχνικές εκθέσεις και είναι υπεύθυνη για το τελικό αποτέλεσμα.

Γνωρίζει πολύ καλά τους ανθρώπους της εταιρείας και τον τρόπο που δουλεύει η εταιρεία. Εκτιμάει τον ιδιοκτήτη για τις γνώσεις του ως μηχανικό αλλά αμφισβητεί τις διοικητικές του ικανότητες του και το πώς θα αντιμετωπίσει την παρούσα κρίση. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*«Ο Β... (ιδιοκτήτης) είναι πολύ καλός μηχανικός... δίνει σημασία στην λεπτομέρεια... και έχει γνώσεις στις κατασκευές από σκυρόδεμα. Εγώ ότι ξέρω από αυτόν τα έμαθα.... Αλλά ως άνθρωπος θεωρώ ότι ορισμένες φορές παίρνει πολύ γρήγορα εν θερμώ... αποφάσεις... και δεν είναι συζητήσιμος... θεωρεί ότι ξέρει και κάνει πάντα το σωστό.*

*Με φοβίζει λίγο στα δύσκολα... Ας ευχηθούμε το καλύτερο... Απλά ανησυχώ πολύ...»*

Η ίδια χαρακτηρίζει την οικονομική της κατάσταση ως πολύ κακή και όχι απελπιστική κυρίως λόγω της ιδιόκτητης κατοικίας και της έλλειψης δανείων και οφειλών σε πιστωτικές κάρτες. Συγκεκριμένα αναφέρει:

*‘Πολύ κακή.... αν όχι απελπιστική... Το μοναδικό μας εισόδημα είναι ότι έξτρα δουλειά κάνει ο Θωμάς (σύζυγος)...φυσικά αρκετά κακοπληρωμένη... Ευτυχώς δεν έχουμε ενοίκιο... δάνεια... κάρτες απλήρωτες...*

*Δεν ξέρω μέχρι πότε θα αντέξουμε έτσι... κάθε μήνα κοιτάω τον λογαριασμό της τράπεζας να αδειάζει... και πανικοβάλλομαι...’*

Ποτέ δεν την ενδιέφερε η «καριέρα» απλά θέλει να κάνει σωστά και γρήγορα αυτό που της αναθέτουν, το οποίο και έχει πετύχει απόλυτα μετά από τόσα χρόνια απόλυτη εξειδίκευση στο αντικείμενο.

Το αντικείμενο της εργασίας της την ικανοποιεί, δεδομένο ότι το γνωρίζει πολύ καλά και το τελικό αποτέλεσμα είναι το ζητούμενο από την εταιρεία. Θεώρει ότι εκμεταλλεύεται όλες τις γνώσεις της, το περισσότερο μέρος των οποίων απέκτησε μέσα στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Δεν την απασχολεί το ότι δεν έχει ασχοληθεί με οτιδήποτε άλλο στον χώρο του Πολιτικού Μηχανικού ούτε το ότι δεν έχει εργασιακή εμπειρία σε άλλη μελετητική εταιρεία.

Θα ήθελε να είχε έναν διευρυμένο ρόλο (πιθανός παράγοντας παρακίνησης) μέσα στο μελετητικό τμήμα όπως εξωτερικές επιβλέψεις, επαφές με πελάτες, αλλά όλα αυτά μέσα στο οικείο περιβάλλον της συγκεκριμένης εταιρείας. Δεν συζήτησε ποτέ τα παραπάνω όνειρα της με την εταιρεία, γιατί θεωρούσε περιορισμένο τον χρόνο της λόγω των οικογενειακών υποχρεώσεων και της μη δυνατότητας ανεξάρτητης μετακίνησης (μη κατοχή διπλώματος οδήγησης, περιορισμένη αστική συγκοινωνία από και προς το τόπο διαμονής της).

Οι καλές συναδελφικές σχέσεις και ο καλός (υποστηρικτικός, με κατανόηση και γνώσεις) προϊστάμενος είναι παράγοντας παρακίνησης για αυτήν. Είναι ευχαριστημένη με τις οικονομικές απολαβές της και την μικρή ευελιξία που έχει στο ωράριο της. Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή προσφορά της αλλά παρατηρεί και αδικίες – λάθος συμπεριφορές στο περιβάλλον που την στιγμή που συμβαίνουν την ενοχλούν. Αναζητάει την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και είναι ευτυχής να έχει μία μόνιμη και σίγουρη εργασία (εννέα χρόνια εργασιακή εμπειρία σε μία εταιρεία – μη αναζήτηση προκλήσεων στο αντικείμενο – καμία σκέψη για μετάβαση σε άλλη εταιρεία).

Αισθάνεται ότι η μέχρι τώρα εργασιακή της εμπειρία δεν είναι εφόδιο για την αντιμετώπιση της παρούσας οικονομικής κρίσης, διότι έχει εξειδίκευση σε έναν κλάδο (κτίρια από οπλ. σκυρόδεμα) ο οποίος είναι στο μάτι του κυκλώνα της οικονομικής κρίσης. Ανησυχεί διπλά (για αυτήν και για τον άνδρα της) για την παρούσα εργασιακή της κατάσταση και την μεγάλη καθυστέρηση των πληρωμών. Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας που ένοιωθε έχει χαθεί και θεωρεί αναμενόμενο και απλά θέμα χρόνου την διακοπή της συνεργασίας της με την εταιρεία.

Οι φήμες που κυκλοφορούν συχνά στην εταιρεία σχετικά για το μέλλον αυτής και η μη σταθερή συμπεριφορά του ιδιοκτήτη την κάνουν να νοιώθει παγιδευμένη και να ανησυχεί για το μέλλον των παιδιών της. Παρόλα αυτά προσπαθεί η απόδοση της να είναι στο ελάχιστο αποδεκτό από την εταιρεία επίπεδο, παρόλο την κακή ψυχολογία της και την παντελή έλλειψη κινήτρων για εργασία.

Θεωρεί την καταβολή (ολική ή μερική) των χρημάτων που της χρωστάει ο εργοδότης της ως απαραίτητη για την συνέχιση της παραμονής της στην εταιρεία. Η αγνόηση των αναγκών της και των προβλημάτων της και η αδιαφορία της εταιρείας την ωθεί στο να αδιαφορεί και αυτή για την εταιρεία και το μέλλον της. Μερικές φορές νοιώθει προδομένη από την διοίκηση, αφού αυτή επί εννέα χρόνια την στήριζε και έδινε τον καλύτερο εαυτό της, παρόλο που άτομα που δεν έδειχναν αντίστοιχο ζήλο είχαν καλύτερη αντιμετώπιση και απολάμβαναν μεγαλύτερη εκτίμηση.

Η απογοήτευσή της και η οικονομική εξάντληση της (το 90% των εισοδημάτων της οικογένειας προέρχεται από την συγκεκριμένη εταιρία) την κάνουν να θυμώνει και να σκέπτεται να κινηθεί νομικά απέναντι στην εταιρεία. Η κοινωνική/οικονομική απόσταση μεταξύ αυτής και της διοίκησης (προϊστάμενος και ιδιοκτήτης) την περίοδο αυτή φαντάζουν εντονότερα και έχουν κακό αντίκτυπο στην απόδοση της.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοση της και την παραμονή της στην εταιρεία θεωρεί την προσπάθεια κατανόησης από την πλευρά της διοίκησης και την έμπρακτη ένδειξη κατανόησης (καταβολή οφειλών, έστω μερική). Χαρακτηριστικά λέει: *«Έχω ανάγκες οικονομικές που κανείς δεν σκέφτεται και υπολογίζει... θα ήθελα να με καταλάβουν... έστω και αν ποτέ δεν αντιμετώπισαν τέτοιου είδους προβλήματα...»*

*Τα ταξίδια αναψυχής... προκαλούν, όταν είμαι απλήρωτη εγώ και ο άντρας μου για μήνες... θα ήθελα να μην τα ξέρω... αυτά και ότι άλλο κάνουν...»*

Η συμπεριφορά του ιδιοκτήτη, οι σκέψεις του και οι ενέργειες του αναδεικνύονται σε παράγοντα – κλειδί για την εργασία της. Θα ήθελε μια διοίκηση η όποια θα της ενέπνεε εμπιστοσύνη ως προς την ικανότητα της να διαχειρισθεί την παρούσα κρίση.

Θεωρεί ως παράγοντα παρακίνησης την συμπεριφορά του προϊστάμενου του τμήματος, ο οποίος συμβάλλει θετικά στην συνέχιση της παροχής εργασίας της είναι η προσωπική της ανάγκη να συνεχίσει να εργάζεται και να ανήκει στο δυναμικό μιας εταιρείας. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*«Θα ήθελα να εργάζομαι ως Πολ. Μηχανικός. Ναι... εγώ ξεκίνησα να εργάζομαι εδώ... έχω συνηθίσει τόσα χρόνια... Σπούδασα Πολ. Μηχανικός και έγινα μηχανικός εδώ... Δεν είμαι ούτε πωλήτρια, ούτε τηλεφωνήτρια, ούτε ταμείο σε supermarket. Είμαι Πολ. Μηχανικός και νοιώθω κομμάτι της εταιρείας... 8 χρόνια... κάθε μέρα εδώ... την στήριξα όσο μπορούσα.»*

Η ΔΕΣ άφησε και αυτή την εταιρεία τον Ιούνιο του 2012 αφού πρώτα (μαζί με την ΒΙΑ) κινήθηκαν νομικά ενάντια στην εταιρεία, η οποία ήρθε σε διακανονισμό μαζί τους και σε 3 μήνες τους έδωσε όλα τα χρήματα τα οποία τους όφειλε. Σήμερα εργάζεται ως Πολ. Μηχανικός σε μία άλλη εταιρεία στην Αθήνα, με μικρότερο μισθό και άλλο αντικείμενο.

#### 7.4 Ο ΓΙΑ (μελέτη περίπτωσης)

Ο ΓΙΑ είναι ένα άνδρας Πολιτικός Μηχανικός, ο οποίος εργάζεται στην εταιρία μελετών κτιριακών έργων. Δεν είναι παντρεμένος και διαμένει σε ιδιόκτητο διαμέρισμα στην περιοχή της Αγίας Παρασκευής. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 36-45 και είναι αρκετά έμπειρος μηχανικός με περισσότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσία.

Γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Αθήνα στην περιοχή της Νέας Ιωνίας όπου και έζησε μέχρι τα 18 του χρόνια. Είναι το δεύτερο παιδί (το μοναδικό αγόρι) μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας. Ο πατέρας του ήταν εργολάβος σε οικοδομές και ο ΓΙΑ γνώριζε πολύ καλά τον

χώρο της οικοδομής αφού στα εφηβικά του χρόνια εργαζόταν μαζί με τον πατέρα του κατά την περίοδο των καλοκαιρινών του διακοπών.

Η επιλογή του επαγγέλματος του Πολ. Μηχανικού ήρθε ως απόλυτα αναμενόμενη. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές της στην Θεσσαλονίκη ως Πολίτικος Μηχανικός, επέστρεψε στην Αθήνα, όπου εκμεταλλευόμενος τις γνωριμίες του πατέρα του και την ικανότητα του στις δημόσιες σχέσεις άρχισε να εργάζεται ως ελ. επαγγελματίας (με έδρα το πατρικό του σπίτι). Ένα χρόνο μετά άρχισε η συνεργασία με την εν λόγω εταιρεία.

Στην συγκεκριμένη εταιρία κτιριακών έργων (εταιρεία Α) εργάζεται πάνω από δέκα χρόνια, εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε μαζί αυτή. Ξεκίνησε ως σχεδιαστής – συνεργάτης του σημερινού ιδιοκτήτη(πρώην συνεργάτη του πατέρα του). Εκπαιδεύτηκε στην εκπόνηση μελετών και εξελίχθηκε μετά από μερικά χρόνια σε υπεύθυνο του στατικού τμήματος της εταιρείας. Το γεγονός το ότι ο πατέρας του ήταν εργολάβος οικ. έργων του πρόσφερε την γνώση της κατασκευής αλλά και τις γνωριμίες στον κατασκευαστικό κλάδο.

Με την πάροδο του χρόνου η σχέση του με την εταιρεία διαφοροποιήθηκε από αυτή του συνήθη εργαζόμενου. Παρέχει τις υπηρεσίες του στην εταιρεία, αλλά ταυτόχρονα έχει την ελευθερία να τρέξει και τις προσωπικές του δουλειές ως ελ. επαγγελματίας. Ουσιαστικά χρησιμοποιεί την εταιρεία ως γραφείο του και η εταιρεία αυτόν ως εργαζόμενο. Ως ελ. επαγγελματίας ασχολήθηκε με την μελέτη οικοδομικών έργων από σκυρόδεμα, την έκδοση οικοδομικών αδειών και την κατασκευή. Το δυνατό του σημείο είναι οι γνώσεις του σχετικά με την έκδοση οικοδομικών αδειών και οι πολύ καλές δημόσιες σχέσεις που έχει δημιουργήσει.

Ο ΓΙΑ νοιώθει και συμπεριφέρεται σαν ελεύθερος επαγγελματίας. Τρέχει την δική του επιχείρηση και παρέχει τις υπηρεσίες του σε ιδιώτες ή άλλους ελ. επαγγελματίες. Δεν ενδιαφέρεται για μια καλή θέση σε μια μεγάλη εταιρεία. Χρησιμοποιεί την εταιρεία, ως πιστοποίηση της εμπειρίας του.

Ανήκει στην υψηλή μισθολογική κλίμακα και απολαμβάνει προνόμια τα οποία λίγοι εργαζόμενοι στην εταιρεία έχουν (πλήρη αυτονομία και ανεξαρτησία κινήσεων). Η εμπειρία την οποία διαθέτει του επιτρέπει να εργάζεται αυτόνομα, ενώ η εταιρεία συχνά ζητάει την συμβουλή του σε θέματα Πολεοδομίας και κατασκευαστικά θέματα.

Το αντικείμενο της εργασίας του στην εταιρεία δεν δείχνει να τον απασχολεί πολύ και εστιάζει αλλού. Χαρακτηριστικά λέει: *‘Η εταιρεία για μένα είναι ένα σταθερό εισόδημα και μια επιβεβαίωση/πιστοποίηση για τις εξωτερικές μου (έκτος εταιρείας) δουλειές. Η θέση αυτή μου φέρνει πελάτες, γνωριμίες και βοηθάει στο να ανέβει η αμοιβή μου για τις δουλειές που κάνω.’*

Θεωρεί την διοίκηση άτομα ικανά και πιστεύει ότι (με κάποιο τρόπο θα επιβιώσουν σε αυτή την κρίση).

*‘Ο Δ (ιδιοκτήτης) είναι σωστός επιχειρηματίας, ο οποίος δημιούργησε αυτήν την επιχείρηση μόνος του, τα παιδιά του εργάζονται στον χώρο και θα προσπαθήσει με κάθε τρόπο να κρατήσει ζωντανή την επιχείρηση και σε λίγα χρόνια να μεταβιβάσει την επιχείρηση σε αυτά... θα κάνουν περικοπές στο προσωπικό... θα εργαστούν με εξωτερικούς συνεργάτες... Δεν ξέρω... αλλά θα τα καταφέρουν να επιβιώσουν...’*

*Για τους εργαζόμενους δεν ξέρω... ο καθένας πρέπει να σωθεί...’*

Ο ίδιος χαρακτηρίζει την οικονομική του κατάσταση ως καλή (χωρίς οικονομικές δυσκολίες). Τα χρήματα που κέρδισε τα προηγούμενα χρόνια του εξασφάλισαν μια οικονομική άνεση. Σχολιάζει την κατάσταση ως εξής:

*‘Φυσικά και το εισόδημα μου μειώθηκε αλλά εξακολουθώ να είμαι καλά... Σπίτι... αυτοκίνητο έχω... δεν χρωστάω σε τράπεζες... Μικροδουλίτσες πάντα υπάρχουν... Απλά το σκέπτομαι λίγο περισσότερο πριν κάνω κάτι...’*

Τον ενδιαφέρει η επαγγελματική επιτυχία και θυσιάζει πολλά για αυτήν. Κάθε του κίνηση αποβλέπει σε επαγγελματικό όφελος (φίλοι, γνωστοί, κοινωνικός περίγυρος). Όνειρό του να αποκτήσει την δική του εταιρεία.

Σχέσεις με προϊστάμενο, ιδιοκτήτη, συναδέλφους εντάσσονται στο πλαίσιο των κοινωνικών επαφών που μπορούν να οδηγήσουν σε κάποιο επαγγελματικό όφελος. Δεν τις θεωρεί ως καθοριστικούς εργασιακούς παράγοντες παρακίνησης.

Φυσικά είναι ευχαριστημένος με τις οικονομικές απολαβές του και την πλήρη αυτονομία που έχει αλλά θα ήθελε κάποια στιγμή να είναι αυτός ο εργοδότης και όχι ο εργαζόμενος. Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την δουλειά του και τις ικανότητες του και τον θεωρεί σημαντικό κεφάλαιο για αυτήν. Φυσικά και ο ίδιος προσπαθεί με κάθε τρόπο να συντηρήσει την εικόνα του αυτή. Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας δεν τον απασχολεί και αναζητάει συνεχώς νέες προκλήσεις και συνεργασίες.

Αισθάνεται ότι η μέχρι τώρα η εργασιακή του εμπειρία και οι κοινωνικές του γνωριμίες είναι εφόδιο το οποίο θα τον βοηθήσει να επιβιώσει και να επεκταθεί. Ανησυχεί για την καθυστέρηση των πληρωμών αλλά δεν επικεντρώνεται σε αυτήν και σχεδιάζει το επόμενο του βήμα. Λόγω της καλής σχέσης του και την καθημερινής συνεργασία του με τον ιδιοκτήτη συζητούν αρκετά έτσι γνωρίζει αρκετές πληροφορίες. Δεν είναι αισιόδοξος ότι οι μισθοί θα πληρωθούν σύντομα αλλά δεν ανησυχεί ότι θα χαθούν. Φαίνεται να κατανοεί την συμπεριφορά του ιδιοκτήτη και αναφέρει:

*‘Ο Δ... (ιδιοκτ.) είναι επιχειρηματίας... έχει λεφτά πληρώνει... δεν έχει... χρωστάει... όλοι έτσι δεν κάνουν; και εγώ το ίδιο θα έκανα...’*

Προσπαθεί να μην επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας στην εταιρεία, αν και κατανοεί πλήρως το πώς νοιώθουν οι συνάδελφοι του και την ανασφάλεια και την απογοήτευση που νοιώθουν.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοση του και την παραμονή του στην εταιρεία θεωρεί την καταβολή των μισθών, την διατήρηση της ανεξαρτησίας και αυτονομίας του και την παραχώρηση από την εταιρεία περισσότερου ελεύθερου χρόνου. Χαρακτηριστικά λέει: *‘Ο συγκεκριμένος τρόπος δουλειάς είναι απαραίτητος ώστε να μπορώ να κινηθώ και να έχω εξωτερικές δουλειές. Η επιχείρηση που σχεδιάζουμε θέλει τρέξιμο και χρόνο για να αποκτήσουμε το know how’.*

Και προσθέτει ότι την συγκεκριμένη χρονική περίοδο παραμένει και εργάζεται στην εταιρεία μόνο και μόνο γιατί η εταιρεία του προσθέτει κύρος ως μηχανικός (φυσικά μέχρι την δημιουργία της δικής του εταιρείας).

Ο ΓΙΑ άφησε την εταιρεία τον Σεπτέμβριο του 2012 προφασιζόμενος λόγους υγείας και ένα παλαιότερο ατύχημα που είχε (αφού εισέπραξε όλα τα χρήματα που του όφειλε). Δημιούργησε μια εταιρεία φωτοβολταϊκών συστημάτων συνεργαζόμενος με δυο φίλους Μηχανολόγους ενώ συνεργάζεται περιστασιακά με την εταιρεία και σταθερά με τον πρώην συνιδιοκτήτη της εταιρείας ο οποίος δημιούργησε την δική του εταιρεία μηχανολογικών μελετών.

### 7.5 Η ΣΟΥ (μελέτη περίπτωσης)

Η ΣΟΥ είναι μία γυναίκα Πολιτικός Μηχανικός, η οποία εργάζεται σε εταιρία μελετών (Α) κτιριακών έργων. Είναι διαζευγμένη και μητέρα ενός ενήλικου αγοριού που ζει και εργάζεται στο Λονδίνο ενώ αυτή τα τελευταία χρόνια ζει στην περιοχή της Κυψέλης σε ενοικιαζόμενη μεζονέτα. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 45<sup>+</sup> και η εργασιακή της εμπειρία είναι περίπου 25 χρόνια από τα οποία το περισσότερα στο τμήμα μελετών της Πολεμικής Αεροπορίας (πολιτικό προσωπικό), επτά χρόνια ως εξωτερικός συνεργάτης (σε ωρομίσθια βάση) σε μεγάλη εταιρεία στατικών στην Αθήνα και τα τελευταία δύο χρόνια στην συγκεκριμένη εταιρία. Το σχετικά πρόσφατο διαζύγιο της μετά από πολλά χρόνια γάμου αποδιοργάνωσε την ζωή της και τις πρόσθεσε οικονομικά βάρη.

Γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Λαμία όπου και έζησε μέχρι τα 18 της χρόνια. Είναι το δεύτερο παιδί (το μοναδικό κορίτσι) μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας. Ο πατέρας της τραπεζικός υπάλληλος και η μητέρα της νοικοκυρά. Το επάγγελμα του Πολ. Μηχανικού το θεώρησε ως μια καλή επιλογή με βάση των οικογενειακό κοινωνικό της περίγυρο στην Λαμία. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές της στην Αθήνα (Ε.Μ.Π), αναζήτησε εργασία εκεί. Η σχετικά άμεση μετά την αποφοίτηση της (ένα χρόνο μετά) πρόσληψη της ως μόνιμο πολιτικό προσωπικό στο τμήμα μελετών της Πολιτικής Αεροπορίας χαρακτήρισε την καριέρα της.

Δεν αναζήτησε ποτέ την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας της, η την εκμετάλλευση των γνώσεων της στον χώρο εργασίας της και επαναπαύτηκε στη ασφάλεια και την ηρεμία του Ελληνικού Δημοσίου. Ο γάμος της και η απόκτηση του παιδιού της (δύο χρόνια μετά) ενίσχυσαν και διαμόρφωσαν την εργασιακή της ταυτότητα.

Η συνταξιοδότηση της σε σχετικά μικρή ηλικία της (μητέρα με ανήλικο τέκνο) έδωσε την δυνατότητα συνέχισης της εργασίας της στον ιδιωτικό τομέα σε γνωστή εταιρεία στατικών μελετών κτιριακών έργων σε ωρομίσθια βάση και όχι πλήρες ωράριο. Το ωράριο της ήταν αρκετά ευέλικτο και της άφηνε αρκετό ελεύθερο χρόνο για αυτήν, ενώ τα χρήματα που κέρδιζε από αυτό τα χρησιμοποίησε για την κάλυψη προσωπικών της αναγκών, αφού τα οικογενειακά έξοδα τα κάλυπτε ο σύζυγος της, ο οποίος κατείχε μια διευθυντική θέση σε μεγάλη εταιρεία. Το πρόσφατο διαζύγιο της (2010) την υποχρέωσε να αναζητήσει εργασία με πλήρες ωράριο, και να απευθυνθεί στους παλιούς της συναδέλφους, οι οποίοι την συγκεκριμένη χρονική στιγμή αναζητούσαν έναν καινούργιο συνεργάτη (υπάλληλο). Η οικονομική τους πρόταση και η παλιά επαγγελματική τους σχέση την οδήγησαν να ενταχθεί στην εταιρεία.

Ανήκει στην υψηλή μισθολογική κλίμακα της εταιρείας Α ενώ παράλληλα τον τελευταίο καιρό λόγω αυξημένων οικονομικών απαιτήσεων αναζήτησε και δημιούργησε επαγγελματικές συνεργασίες ως ελεύθερος επαγγελματίας.

Το αντικείμενο εργασίας της σήμερα είναι διαφορετικό από αυτό που είχε στην προηγούμενη εταιρεία. Τα τελευταία (επτά) χρόνια ήταν υπεύθυνη για την σχεδίαση των αναπτυγμάτων των οπλισμών των μελών της κατασκευής (συνήθως τεχνικά έργα και γεφυροποιία). Τώρα ασχολείται με το σχεδιασμό, την ανάλυση, την σχεδίαση λεπτομερειών και όπλισης κατασκευών από οπλισμένο σκυρόδεμα. Μέρος του ρόλου της, επίσης, είναι η συμμετοχή της στις συναντήσεις με τον πελάτη και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη των μεγάλων έργων των οποίων η εταιρεία έχει αναλάβει το σχεδιασμό.

Γνωρίζει πολύ καλά τους ανθρώπους της εταιρείας (ιδιοκτήτη και προϊστάμενο) αφού για αρκετά χρόνια υπήρξαν συνάδελφοι στο τμήμα μελετών της Πολεμικής Αεροπορίας. Έχει αμφιβολίες ως προς τις ικανότητες των ιδιοκτητών να διαχειρισθούν την υπάρχουσα κατάσταση αλλά η ανάγκη της και η επιθυμία της να παραμείνει στην εταιρεία μετριάζουν την εικόνα αυτή.

*‘Πιστεύω ότι δεν έχουν τον χρόνο και την διάθεση να το ψάξουν και πολύ... Θα κάνουν ότι οι γύρω τους... θα ψάξουν για την εύκολη και προφανή λύση... απολύσεις και συρρίκνωση... αν επιβιώσουν για τα επόμενα χρόνια ίσως πουλήσουν την εταιρεία και απλά εξασφαλίσουν θέσεις για τα παιδιά τους.*

*...Άκουσα για επέκταση στα Βαλκάνια και Σαουδική Αραβία...*



*Δεν ξέρω... με ανησυχεί... ότι κάθε εβδομάδα ακούω κάτι άλλο εντελώς διαφορετικό... Με αγχώνει... κάθε φορά που μιλάω με τον Δ (ιδιόκτητης)... προσπαθώντας να καταλάβω τι γίνεται... και τι σκέπτεται...'*

Το σχετικά πρόσφατο διαζύγιο της, συνδυαζόμενο με την τρέχουσα οικονομική κρίση την κάνουν να χαρακτηρίζει την οικονομική της κατάσταση δραματική και να νοιώθει απογοήτευση. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*'Το τραγική νομίζω δεν είναι αρκετό... Αναγκαστικά να νοικιάσω το σπίτι στην Σύρο ...για να έχω ένα εισόδημα... κάτι κτήματα στο χωριό της μάνας μου τα πούλησα και αυτά... για χαρτζιλίκι...*

*Δουλειές εκτός εταιρείας... τίποτα... και αν βρεθεί κάτι... η αμοιβή είναι πολύ μικρή...*

*...απελπισία... όπου κι αν κοιτάζω ότι και αν κάνω... αδιέξοδο...'*

Οι καλές συναδελφικές σχέσεις και ο υποστηρικτικός προϊστάμενος είναι παράγοντας παρακίνησης για αυτήν. Είναι ευχαριστημένη με τις οικονομικές απολαβές της (προ κρίσης) και τις φιλικές σχέσεις που έχει με την διοίκηση. Θεωρεί ότι έχει την εκτίμηση της εταιρείας λόγω πρωτύτερης γνωριμίας και αναφέρει:

*'Η προσφορά που μου έκαναν για να αφήσω την παλιά μου εταιρεία ήταν πολύ καλή... Το ενδιαφέρον τους ήταν μεγάλο... Με εκτιμούν... μάλλον λόγω της παλιάς μας συνεργασίας...*

Αναζητάει την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και μία μόνιμη εργασία (πολύ περισσότερο τώρα που από την εργασία της καλύπτει όλες τις οικονομικές της ανάγκες). Η μόνιμη εργασία και ο σταθερός μισθός που της προσφέρθηκε ήταν οι καθοριστικοί παράγοντες οι οποίοι την οδήγησαν στην τελευταία αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος παρόλη την πολύ καλή συνεργασία που είχε.

Αισθάνεται ότι η μέχρι τώρα εργασιακή της εμπειρία δεν είναι εφόδιο για την αντιμετώπιση της παρούσας οικονομικής κρίσης, διότι μόνο μεγάλα κτιριακά έργα απαιτούν αναπτύγματα οπλισμών ενώ η εμπειρία της στην μελέτη περιορίζεται σε μικρής κλίμακας κτιριακά έργα.

Δεδομένο ότι τα έσοδα από την εργασία της είναι το μοναδικό της εισόδημα και τα μηνιαία τα έξοδα της είναι ένα αξιосέβαστο ποσό (ενοίκιο διώροφης μεζονέτας, δάνειο αυτοκινήτου, πιστωτικές κάρτες, εξοχική κατοικία) η καθυστέρηση των μισθών την αγχώνει. Για να αυξήσει το εισόδημα της και να ελαττώσει τα έξοδα αναγκάστηκε να νοικιάσει το εξοχικό της στην Σύρο το οποίο είχε αποκτήσει με τον άνδρα της.

Οι φήμες που κυκλοφορούν συχνά στην εταιρεία σχετικά για το μέλλον αυτής και η μη σταθερή συμπεριφορά του ιδιοκτήτη την κάνουν να νοιώθει απελπισία και να μην έχει καμία διάθεση για δουλειά. Παρόλα αυτά δηλώνει ότι προσπαθεί, αλλά δεν νοιώθει την υποχρέωση να στηρίζει την εταιρεία.

Αν και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας έχει χαθεί δηλώνει ότι θα αφήσει την εταιρεία μόνο αν την απολύσουν (το οποίο είναι κάτι που δεν πιστεύει να συμβεί λόγω των δεσμών της με την διοίκηση). Θεωρεί ότι η ηλικία της είναι ένα μεγάλο μπόδιο στην αναζήτηση μιας νέας εργασίας στην παρούσα κατάσταση. Έχει αποφασίσει ότι θα παραμείνει στην εταιρεία παρόλο την καθυστέρηση πληρωμών πιστεύοντας ότι θα δοθούν οι μισθοί. Παραμένοντας στην εταιρεία τα χρήματα τα οποία έχει να λαμβάνει συνεχώς αυξάνονται ενώ η καθημερινή εργασία και οι κοινωνικές επαφές σε αυτήν την ικανοποιούν.

Πιστεύει ότι εάν η οικονομική της κατάσταση φθάσει σε κρίσιμο σημείο, η διοίκηση θα την βοηθήσει δίνοντας κάποια χρήματα έναντι. Γενικά νοιώθει την εταιρεία ως ένα στήριγμα, παρόλο την οφειλή των τελευταίων μισθών.

Σχετικά με το τι την κρατάει στην εταιρεία και την παρακινεί να εργασθεί αναφέρει:

*‘Όσο υπάρχει η εταιρεία και εργάζομαι σε αυτήν, έχω κάτι να ελπίζω. Εργάζομαι κάπου... Και απλά έχουμε καθυστέρηση στις πληρωμές... το βλέπω έτσι... Αν φύγω, έστω και να μου δώσει τα λεφτά που μου χρωστάει, θα περάσω κάποιο χρονικό διάστημα και μετά...;’*

*‘Η σχέση του παλιού συνεργάτη με τον Δ... (ιδιοκτ.) μου δίνει μια σιγουριά ότι ίσως θα είμαι η τελευταία που θα διώξει μαζί με τον Δ... (προιστ.). Αυτό μειώνει κάπως το άγχος μου...’*

*‘Στα 50 μου και μέσα στην κρίση ποιος θα με προσλάβει... και αν βρω δουλειά αυτός θα πληρώνει; Και ποιες θα είναι οι συνθήκες εργασίας;’*

Η ΣΟΥ εργάζεται ακόμα στην εταιρεία, η οποία αυτήν την στιγμή αποτελείται από αυτήν, τον ιδιοκτήτη και το γιο του, την γραμματέα, τον διευθυντή του στατικού τμήματος (προϊστάμενο). Το σχήμα της εταιρείας είναι μικρό και ευέλικτο και γίνονται κάποιες πληρωμές κάθε φορά που εισρέουν χρήματα στο ταμείο της εταιρείας. Το σύνολο των εργαζομένων σε αυτή την φάση στην εταιρεία, εκτός από την γραμματέα η οποία είναι οικογενειακή φίλη του ιδιοκτήτη, φέρουν τα χαρακτηριστικά του συνταξιούχου μηχανικού ή του ιδιοκτήτη της εταιρείας.

## 7.6 Ο ΚΥΡ (μελέτη περίπτωσης)

Ο ΚΥΡ είναι ένα άνδρας Πολιτικός Μηχανικός, παντρεμένος χωρίς παιδιά, ο οποίος διαμένει μαζί με την σύζυγο του σε ιδιόκτητο διαμέρισμα στην περιοχή του Αμαρουσίου. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 40-45 και είναι αρκετά έμπειρος μηχανικός με περίπου 10 χρόνια προϋπηρεσία.

Γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Αθήνα. Είναι το μοναδικό παιδί μιας αστικής οικογένειας της οποίας και οι δυο γονείς ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές του στο Τ.Ε.Ι Δομικών Έργων, συνέχισε στο τμήμα Πολιτικών Μηχανικών του Ε.Μ.Π., από το οποίο

κατόπιν απέκτησε Δίπλωμα και Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στην Σχεδιασμό και την Μελέτη Αντισεισμικών κατασκευών.

Στην συγκεκριμένη εταιρία εργάζεται πάνω από δέκα χρόνια. Ήρθε σε αυτήν όταν τελείωσε το Πολυτεχνείο εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε μαζί με την εταιρεία. Όταν ήρθε στην εταιρεία, είχε μια μικρή προϋπηρεσία στην μελέτη, ανάλυση και κατασκευή έργων από οπλ. σκυροδέματος αλλά η εταιρεία του ανάθεσε τα έργα από χάλυβα που ανέλαβε τότε. Του παρείχε κάποια στοιχειώδη εκπαίδευση (σεμινάρια σχετικά με τα υπολογιστικά εργαλεία, επισκέψεις / ενημερώσεις από κατασκευαστικές εταιρείες με τις οποίες είχε συνεργαστεί η εταιρεία στο παρελθόν, βιβλία σχετικά με το αντικείμενο) και με την πάροδο του χρόνου ο ΚΥΡ εξειδικεύτηκε στις μεταλλικές κατασκευές. Ο αριθμός των μεταλλικών κατασκευών που αναλάμβανε η εταιρεία ήταν τέτοιος ώστε να απασχολεί σχεδόν αποκλειστικά τον ΚΥΡ, αλλά να μην δικαιολογεί την απασχόληση δευτέρου ατόμου. Η απόκτηση εμπειρίας στις μεταλλικές κατασκευές τον βοήθησε να δημιουργήσει και να αναλάβει το μάθημα των μεταλλικών κατασκευών στο Ιδιωτικό κολλέγιο με το οποίο συνεργάζοταν.

Ανήκει στην μεσαία μισθολογική κλίμακα (σε απολύτους αριθμούς) αν και διαθέτει αρκετή προϋπηρεσία, διότι εργάζεται τέσσερις ημέρες την εβδομάδα. Είναι υπεύθυνος για την μελέτη την κοστολόγηση την επίβλεψη και την παρακολούθηση όλων των μεταλλικών κατασκευών που αναλαμβάνει η εταιρεία. Η θέση του στην εταιρεία του επιτρέπει να εργάζεται αυτόνομα αλλά μερικές φορές αυτό τον αγχώνει διότι δεν υπάρχει κάποιος με την δική του εμπειρία να μοιρασθεί οποιοδήποτε πρόβλημα που αντιμετωπίζει και να συζητήσουν την επίλυση του.

Η γνώμη του για την Διοίκηση της εταιρείας δεν είναι κακή. Πιστεύει ότι θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στην παρούσα οικονομική κατάσταση κάνοντας τους κατάλληλους χειρισμούς, όποιοι και αν είναι αυτοί. Απολύσεις, μείωση μισθών, πίεση των εργαζομένων τα θεωρεί πιθανά σενάρια. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘Πιστεύω θα βρουν τον τρόπο να διαχειρισθούν την κρίση.... Δεν θα διστάσουν να απολύσουν εργαζόμενους να κλείσουν ζημιόγωνα τμήματα, να πιέσουν εργαζόμενους για μεγαλύτερη απόδοση, να κάνουν περικοπές μισθών να μην πληρώσουν υπερωρίες’*

Ο ίδιος χαρακτηρίζει την οικονομική του κατάσταση ως μέτρια (όχι απελπιστικά κακή) και το δικαιολογεί λόγω της εργασίας της συζύγου του στο Ελλ. Δημόσιο (τακτικές πληρωμές κάθε μήνα) και σχολιάζει:

*‘Αντέχω ακόμα... ευτυχώς τελείωσαν οι δόσεις για το αυτοκίνητο. Ενοίκιο δεν έχω. Τα περιττά έξοδα τελείωσαν. Η γυναίκα μου, εργάζεται στο Δημόσιο. Αυτοί πληρώνονται κάθε μήνα... και ας δημιουργήσαν το πρόβλημα... Τελικά μάλλον μετανιώνω που δεν προσπάθησα να μπω στο Δημόσιο.’*

Είναι ευχαριστημένος από το αντικείμενο τη εργασίας σου στην εταιρεία, ικανοποιημένος από την εξέλιξη του μέσα στην εταιρεία και την ενασχόληση του στον εκπαιδευτικό τομέα. Συγκεκριμένα αναφέρει:

*‘Θεωρώ ότι είμαι πολύτιμος για την εταιρεία .... Φυσικά όχι αναντικατάστατος....*

Πάντα τον ενδιέφερε η επαγγελματική επιτυχία και αγωνίσθηκε γι αυτήν (8χρόνια σπουδές, προσπάθεια συνεργασιών με άλλες εταιρείες, διδασκαλίες σε τεχνικά κολλέγια). Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘.. όταν ξεκίνησα δεν είχα ούτε συγγενή τρίτου βαθμού ο οποίος να είναι Πολ. μηχανικός ή να ασχολείται με την οικοδομή....*

*.... άργησα να μπω στην αγορά... έχασα χρόνο (με τις παρατεταμένες σπουδές) που έπρεπε να καλύψω γρήγορα... αλλά τελικά τα κατάφερα... δούλεψα ώρες, μέρες, Σαββατοκύριακα....*

*...τόρα φυσικά η κρίση... μας έκοψε... το μέλλον... ίσως κάτι δικό μου... ένα δικό μου (τεχνικό) γραφείο...’*

Τις σχέσεις - κατανόηση από προϊστάμενο, ιδιοκτήτη τις θεωρεί σημαντικές ενώ για τις σχέσεις του με τους συναδέλφους δεν τις θεωρεί ως παράγοντα παρακίνησης κατά την εργασία του στην εταιρεία. Χαρακτηριστικά λέει:

*‘Μπορώ να επιβιώσω και χωρίς αυτές (καλές σχέσεις με συναδέλφους) ... Έρχομαι σε επαφή με πολλά άτομα κάθε μέρα...*

*Το ότι είμαι κάποιες ώρες εκτός εταιρείας είναι κάτι που με ανανεώνει...’*

Είναι ευχαριστημένος με τις οικονομικές απολαβές του, πλήρη αυτονομία κατά την εκτέλεση της εργασίας του, αλλά περισσότερο με την δυνατότητα απουσίας του μία ημέρα την εβδομάδα λόγω των εκπαιδευτικών του υποχρεώσεων (αίσθηση ελευθερίας).

Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την δουλειά του και τις ικανότητες του και τον θεωρεί σημαντικό κεφάλαιο για αυτήν, αλλά όπως ο ίδιος λέει *‘ουδείς αναντικατάστατος’*

Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας είναι κάτι που τον ενδιαφέρει αν και αναζητάει συνεχώς νέες συνεργασίες. Αισθάνεται ότι η μέχρι τώρα η εργασιακή του εμπειρία θα τον βοηθήσει να επιβιώσει. Οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία, οι απολύσεις και το άγνωστο μέλλον τον αγχώνουν και ανησυχεί για την καθυστέρηση των πληρωμών.

Λόγω της καλής σχέσης του και την καθημερινής συνεργασία του με τον ιδιοκτήτη συζητούν αρκετά έτσι λαμβάνει αρκετές πληροφορίες. Δεν είναι αισιόδοξος ότι οι μισθοί θα πληρωθούν σύντομα αλλά δεν ανησυχεί ότι θα χαθούν.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοση του και την παραμονή του στην εταιρεία θεωρεί τους παρακάτω και χαρακτηριστικά λέει:

- την καταβολή των μισθών,

*‘Τα Χρήματα... είναι ο λόγος που εργάζομαι.... έχω ανάγκες και οικογένεια... Αν δεν μπορεί να είναι συνεπής απέναντι στις οικονομικές του υποχρεώσεις (ο ιδιόκτητης)... δεν ξέρω τι θα κάνω... Δεν αντέχω να δουλεύω μήνες χωρίς να πληρώνομαι... αναρωτιέμαι γιατί δουλεύω...’*

- την διατήρηση της ανεξαρτησίας και αυτονομίας του, την παραχώρηση από την εταιρεία περισσότερου ελευθέρου χρόνου.

*‘Περισσότερο χρόνο μακριά από την εταιρεία.... Εάν έχεις χρόνο μπορείς να κάνεις μια έρευνα αγοράς και να κοιτάξεις για ευκαιρίες. Ο κλάδος των κατασκευών έχει σβήσει... αλλά ο τομέας της εκπαίδευσης θα έχει πάντα μέλλον στην Ελλάδα... υπάρχουν θέσεις που θα μπορούσα να κάνω αίτηση. Σεμινάρια και πιστοποιήσεις σχετικά με το επάγγελμα μας, αυτή την εποχή έχουν λογικές τιμές και θα μπορούσα να τα παρακολουθήσω. Ο χρόνος και τα χρήματα ποτέ δεν συνδυάζονται. Συνήθως όταν έχεις χρόνο δεν κερδίζεις αρκετά ενώ όταν οι απολαβές σου είναι ικανοποιητικές ο χρόνος σου είναι περιορισμένος. Την συγκεκριμένη περίοδο τα χρήματα είναι δυσεύρετα άρα περισσότερος χρόνος χρειάζεται για να ισορροπήσει η κατάσταση.. Περισσότερο χρόνο μακριά από την εταιρεία....Εάν έχεις χρόνο μπορείς να κάνεις μια έρευνα αγοράς και να κοιτάξεις για ευκαιρίες. Ο κλάδος των κατασκευών έχει σβήσει... αλλά ο τομέας της εκπαίδευσης θα έχει πάντα μέλλον στην Ελλάδα... υπάρχουν θέσεις που θα μπορούσα να κάνω αίτηση. Σεμινάρια και πιστοποιήσεις σχετικά με το επάγγελμα μας, αυτή την εποχή έχουν λογικές τιμές και θα μπορούσα να τα παρακολουθήσω. Ο χρόνος και τα χρήματα ποτέ δεν συνδυάζονται. Συνήθως όταν έχεις χρόνο δεν κερδίζεις αρκετά ενώ όταν οι απολαβές σου είναι ικανοποιητικές ο χρόνος σου είναι περιορισμένος. Την συγκεκριμένη περίοδο τα χρήματα είναι δυσεύρετα άρα περισσότερος χρόνος χρειάζεται για να ισορροπήσει η κατάσταση.’*

- την επικοινωνία

*‘Επικοινωνία / Ενημέρωση. Το να ξέρω τι γίνεται γύρω μου το θεωρώ βασικό... Μια ειλικρίνεια είναι απαιτούμενη...’*

Ο ΚΥΡ αυτήν την στιγμή εργάζεται τρεις μέρες στην εταιρεία (με την ανάλογη μείωση μισθού) ενώ τις υπόλοιπες μέρες διδάσκει σε ένα ιδιωτικό κολέγιο και ένα Τ.Ε.Ι. Η κατάσταση αυτή ικανοποιεί και την εταιρεία και το εργαζόμενο, ενώ οι πληρωμές σταδιακά ομαλοποιήθηκαν.

## 7.7 Ο ΓΕΩ (μελέτη περίπτωσης)

Ο ΓΕΩ είναι ένα άνδρας Πολιτικός Μηχανικός, ο οποίος εργάζεται στην εταιρία μελετών κτιριακών έργων (Α). Δεν είναι παντρεμένος και ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 30-36. Ζει μαζί με την σύντροφο του σε ενοικιαζόμενο διαμέρισμα στην περιοχή της Αγίας Παρασκευής.

Γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Αθήνα όπου και έζησε μέχρι τα 18 του χρόνια στην περιοχή της Αγ. Παρασκευής. Είναι τα αγόρι μιας μεγαλοαστικής τετραμελούς οικογένειας. Ο

πατέρας του ιατρός στο επάγγελμα, διατηρεί και εργάζεται στο δικό προσωπικό του ιατρείο, με πολλές γνωριμίες και επαγγελματικές επιτυχίες στο ενεργητικό του. Σπούδασε στο Λονδίνο Πολιτικός Μηχανικός και αφού εργάστηκε εκεί για δυο χρόνια, επέστρεψε στην Ελλάδα, όπου εργάζεται στην εν λόγω εταιρεία, έχοντας μια συγγενική σχέση με τους ιδιοκτήτες.

Ο ΓΕΩ επέλεξε το επάγγελμα του Πολ. Μηχανικού ως ένα ενδιαφέρον επάγγελμα το οποίο προσφέρει κοινωνικό κύρος και οικονομική άνεση. Στην επιλογή αυτή βοήθησε η ύπαρξη πολλών ‘επιτυχημένων’ μηχανικών στο κοντινό οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον της οικογένειας. Η επιλογή της Αθήνας ως επαγγελματικής βάσης φυσικό επακόλουθο μετά την διετή αναζήτηση εργασιακής εμπειρίας στο Λονδίνο.

Ανήκει στην μεσαία προς υψηλή μισθολογική κλίμακα. Είναι σχετικά έμπειρος μηχανικός με περίπου 7 χρόνια προϋπηρεσία στον χώρο, ενώ σχετικά πρόσφατα έκανε ένα βήμα προς την διαχείριση έργων αφήνοντας πίσω την προϋπηρεσία του στον σχεδιασμό και την ανάλυση των κατασκευών. Θεώρει τον εαυτό του ως υπάλληλο και δεν αναζήτησε ποτέ επαγγελματικές ευκαιρίες ως ελ. Επαγγελματίας (συνεργασίες με άλλες εταιρείες). Χαρακτηριστικά λέει:

*‘Έχω μια καθαρά υπαλληλική σχέση με την εταιρεία και προσπαθώ να αποκομίσω το μέγιστο κέρδος από αυτήν την σχέση... χρήματα - εμπειρία - ενίσχυση του βιογραφικού μου, γνωριμίες...’*

Θα τον ενδιέφερε μια καλή θέση σε μια μεγάλη εταιρεία, με αυτήν την μορφή απασχόλησης στον τομέα της οργάνωσης και του προγραμματισμού της κατασκευής ίσως και προς την οικονομική διαχείριση. Είναι ικανοποιημένος με τις νέες του αρμοδιότητες, θεωρώντας ότι οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης στον νέο του ρόλο είναι μεγαλύτερες. Θεωρεί την εργασία ως το μέσο για να εξασφαλίσει μια άνετη ζωή. Θα προτιμούσε μία διευθυντική (managerial) θέση εργασίας από έναν ρόλο μελετητή, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘... κοιτάω τις μελέτες των έργων που έχω αναλάβει τον συντονισμό και την παρακολούθηση ....για μένα αυτό είναι μια σημαντική εμπειρία αφού μπορώ να έχω επαφή με σπουδαίους μελετητές και να συζητάω μαζί τους... βλέπεις το ενδιαφέρον μου για την μελέτη υπάρχει ακόμα ...αλλά δεν είναι ο στόχος μου.*

*...Θα προτιμούσα μια πιο διοικητική Θέση.... Θεωρώ ότι έχω κάνει πολλούς υπολογισμούς...’*

Φαίνεται να μην έχει ιδιαίτερη εκτίμηση στις διοικητικές ικανότητες των ιδιοκτητών αλλά αναγνωρίζει ότι ‘προσπαθούν’ (ίσως σε αυτό βοηθαι και η συγγενική σχέση). Συγκεκριμένα και σχολιάζει:

*‘.... με ενόχλησε το ότι δεν κάνει κάτι (η διοίκηση) για να αντιμετωπίσει την κρίση. Δεν ξέρω μπορεί να κάνει ενέργειες τις οποίες δεν βλέπω εγώ.... Αλλά η αίσθηση που έχω είναι ότι απλά*

*περιμένει... δεν ξέρω τι.... ίσως να βελτιωθεί το οικονομικό κλίμα... Γενικά η στάση της διοίκησης απέναντι στην κρίση και ο σχεδιασμός αντιμετώπισης της δεν εμπνέει εμπιστοσύνη. Δεν πιστεύω καν ότι έχουν κάποιο σχέδιο... παρατηρούν, αναλύουν το περιβάλλον και προσπαθούν... αυτό το αναγνωρίζω...'*

Ο ίδιος χαρακτηρίζει την οικονομική του κατάσταση ως μέτρια προς καλή. Χαρακτηρίζει τον εαυτό του ως άτομο με μεγάλη προσαρμοστικότητα, κοινωνικό και ικανό να επιβιώσει στηριζόμενο στις δικές του δυνάμεις αποκλειστικά (αγνοώντας προς στιγμήν την μεγαλοαστική του καταγωγή). Χαρακτηριστικά λέει:

*'...Μέτρια προς καλή. Έχω μάθει να περνά καλά και με πολλά και με λίγα. Ποτέ δεν ήμουν οπαδός του πλαστικού χρήματος και της ιδιοκτησίας. Έτσι δεν έχω δάνεια... ούτε άλλες τραπεζικές υποχρεώσεις...'*

Είναι απόλυτα ικανοποιημένος με την εργασία του στην εταιρεία και κυρίως από την νέα του θέση η οποία αξιοποιεί την εμπειρία του στην μελέτη αλλά του ανοίγει και νέους ορίζοντες προς την διοίκηση έργων, όπως ο ίδιος την περιγράφει:

*'...περνάω τον περισσότερο μου χρόνο εκτός εταιρείας.... προγραμματίζω μόνος μου τον χρόνο μου ανάλογα τις ανάγκες των έργων που έχω αναλάβει...'*

*Το μελετητικό τμήμα μου παρέχει υποστήριξη... με καθοδηγεί για το τι πρέπει να γίνει...*

*Είμαι ευχαριστημένος με αυτήν την μορφή εργασίας... την θεωρώ ως το επόμενο στάδιο ενός μελετητή... ένα βήμα περαιτέρω.'*

Σχέσεις με προϊστάμενο, ιδιοκτήτη, συναδέλφους τις θεωρεί σημαντικές και απαραίτητες για την κανονική ροή των εργασιών μέσα στην εταιρεία αλλά δεν τις θεωρεί (προσωπικά) ως παράγοντες παρακίνησης.

Είναι ευχαριστημένος με τις οικονομικές απολαβές του και τις ευκαιρίες που του έχουν δοθεί στην εταιρεία. Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την προσπάθεια και τις ικανότητες του, αφού ικανοποίησε το αίτημα του να ασχοληθεί με την διοίκηση των κατασκευών (Δεν σχολιάζει ούτε αναφέρετε στην μακρινή συγγενική του σχέση με τους ιδιοκτήτες). Πιστεύει ότι ο νέος του ρόλος στην διοίκηση των κατασκευών σε συνδυασμό με την μελετητική του εμπειρία είναι ένα εφόδιο γι αυτόν στην περίοδο της οικονομικής κρίσης (δίνοντας του την δυνατότητα να εργαστεί στην μελέτη, την επίβλεψη και την παρακολούθηση έργων, ή στον συντονισμό).

Προσπαθεί να μην επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας στην εταιρεία, αν και κατανοεί πλήρως το πώς νοιώθουν οι συνάδελφοι του και την ανασφάλεια και την απογοήτευση που νοιώθουν.

Λόγω της καλής σχέσης του (μακρινή συγγένεια) και την καθημερινής συνεργασία του με τον ιδιοκτήτη συζητούν αρκετά έτσι γνωρίζει αρκετές πληροφορίες. Δεν ελπίζει ότι οι μισθοί θα πληρωθούν σύντομα αλλά δεν ανησυχεί ότι θα χαθούν.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοση του και την παραμονή του στην εταιρεία θεωρεί εκτός από την καταβολή των χρημάτων του και την απαραίτητη ενημέρωση του και την επικοινωνία/ενημέρωση από με την ανώτατη διεύθυνση, το αντικείμενο της εργασίας του και τα οφέλη από την συγκεκριμένη εργασία. Είναι θετικό για αυτόν η εργασία του στην εταιρεία να του δίνει την αίσθηση ότι είναι εφόδιο στην επαγγελματική του επιβίωση και εξέλιξη. Επίσης θεωρεί την εργασία με ελευθερία πρωτοβουλιών ως αναγνώριση των ικανοτήτων του και παράγοντα παρακίνησης. Συγκεκριμένα αναφέρει:

*‘Την περίοδο αυτή θα ήθελα η εργασία μου να μου δίνει τα εφόδια ώστε να μπορώ να έχω/μπορώ να βρω εργασία. Αυτό δεν είναι επαγγελματική εξέλιξη αλλά επαγγελματική επιβίωση. Αλλά είναι κάτι που θα με παρακινούσε την συγκεκριμένη περίοδο και πιστεύω είναι η μετάλλαξη του όρου επαγγελματική εξέλιξη.’*

*‘Στην σημερινή εποχή το να έχω μια θέση όπου να έχω ελευθερία πρωτοβουλιών και αίσθηση ευθύνης θα με έκανε να νοιώθω καλά με αυτό που κάνω. Η ελευθερία πρωτοβουλιών σημαίνει για μένα ότι ο εργοδότης με εμπιστεύεται και εκτιμάει την ποιότητα της δουλειάς μου, ενώ η αίσθηση ευθύνης υπογραμμίζει την σπουδαιότητα της εργασίας μου.’*

Ο ΓΕΩ άφησε την εταιρεία τον Ιούλιο του 2012 αφού πρώτα βρήκε μια θέση εργασίας στην διοίκηση έργου σε μια εταιρεία η οποία θα κατασκεύαζε ένα φωτοβολταϊκό πάρκο στην Ελλάδα - αφήνοντας έκπληκτους τους εργαζόμενους της εταιρείας. Η προϋπηρεσία του στην μελέτη και η μικρή εμπειρία του στην διοίκηση έργου τον βοήθησε να βρει την νέα θέση εργασίας.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η παρουσίαση των εργαζομένων της εταιρείας Α (κτιριακά) και συνεχίζουμε με αυτούς της εταιρείας Β (τεχνικά έργα).

## 7.8 Η ΕΛΙ (μελέτη περίπτωσης)

Η ΕΛΙ είναι μία γυναίκα Πολιτικός Μηχανικός, η οποία εργάζεται στην εταιρία μελετών έργων γεφυροποιίας. Είναι παντρεμένη, μητέρα δύο παιδιών και διαμένει μαζί με τον σύζυγο της (Πολ. Μηχανικό επίσης) σε ενοικιαζόμενο διαμέρισμα στα Νότια Προάστια. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 36-45.

Γεννήθηκε στην Άρτα όπου και έζησε μέχρι τα 18 της χρόνια. Είναι τα δεύτερο κορίτσι μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας. Ο πατέρας της αστυνομικός η μητέρα ιδιωτική υπάλληλος. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές της στην Πάτρα ως Πολιτικός Μηχανικός μετακόμισε στην Αθήνα για να αναζητήσει εργασία σε μελετητικό γραφείο. Η τότε πρόσληψη της σε εταιρεία



έργων γεφυροποιίας της πρόσφερε την απαιτούμενη εκπαίδευση και γνώση και σήμερα διαθέτει εμπειρία και είναι ειδικευμένη στον χώρο αυτό.

Εργάζεται στην εταιρεία Β (τεχνικά έργα και έργα γεφυροποιίας). Η συνολική εργασιακή της εμπειρία είναι περίπου 12 χρόνια στην μελέτη και ανάλυση τεχνικών έργων και έργων γεφυροποιίας, προερχόμενη από εργασία της σε δύο μεγάλες εταιρίες του κλάδου στην Αθήνα. Κατέχει έναν (αγγλικό) μεταπτυχιακό τίτλο στον σχεδιασμό γεφυρών τον οποίο απέκτησε έχοντας ήδη έξι χρόνια εργασιακή εμπειρία. Στην συγκεκριμένη εταιρεία εργάζεται περίπου εννέα χρόνια με ένα διάλλειμα μερικών μηνών κατά την απουσία της στο εξωτερικό για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου.

Ανήκει στην υψηλή μισθολογική κλίμακα ενώ σε μικρότερη ηλικία έκανε προσπάθειες δημιουργίας επαγγελματικών συνεργασιών εκτός εταιρείας (αποτυπώσεις κτιρίων, στατικές μελέτες μικρής κλίμακας). Ο ρόλος της στην εταιρεία είναι ο σχεδιασμός και η ανάλυση τεχνικών έργων (τοίχοι αντιστήριξης - άνω και κάτω διαβάσεις οχετοί - γέφυρες). Αναλύει την κατασκευή χρησιμοποιώντας το αντίστοιχο λογισμικό, υπολογίζει τους απαιτούμενους οπλισμούς, ελέγχει αναπτύγματα οπλισμού, σχέδια λεπτομερειών και προμετρήσεις. Συντονίζει ελέγχει και καθοδηγεί τους σχεδιαστές, ενώ όταν απαιτείται παράγει ή διορθώνει και η ίδια κατασκευαστικά σχέδια.

Οι ενέργειες της διοίκησης της εταιρείας δεν τις εμπνέουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια.. Θεωρεί ότι δεν έχουν σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης και προσπαθούν να κρατήσουν τους εργαζόμενους όσο γίνεται περισσότερο στην εταιρεία και σχολιάζει:

*‘... Ο Β (ιδιόκτητης) δείχνει να μην ξέρει τι να κάνει... το οικονομικό περιβάλλον είναι τόσο ασταθές... και μεταβάλλετε συνεχώς. Είναι προφανές ότι θα ήθελε να συνεχίσουμε να εργαζόμαστε στην εταιρεία... αλλά δεν κάνει κάτι για να μας κρατήσει... δηλαδή να πληρώσει ένα τμήμα αυτών που μας οφείλει... το ταμείο της εταιρείας πιθανώς δεν έχει χρήματα αλλά αυτός έχει....*

*Η πρόταση να εξεργασθούμε με ποσοστό επί των κερδών... όταν και αν πληρωθεί η εταιρεία δεν έπεισε κανέναν...’*

Η ίδια χαρακτηρίζει την οικονομική της κατάσταση ως κακή αυτή την εποχή, λόγω του ότι και ο σύζυγος της εργάζεται ως Πολ. Μηχανικός και αντιμετωπίζει προβλήματα καθυστερήσεων πληρωμών από την εταιρεία που εργάζεται.

*‘Σε σχέση με δυο χρόνια πριν, τραγική... Δεν μπορώ να προγραμματίσω τίποτα... Οτιδήποτε έχει σχέση με τα οικονομικά χρειάζεται πάντα μια δεύτερη σκέψη... τα οικονομικά έγιναν άγχος... και δεν ξέρεις το μέλλον τι θα φέρει... όλοι για αυτό μιλούν... όπου και να πας... οικονομικές δυσκολίες... και κακή διάθεση... Μεγάλο έξοδο ο παιδικός σταθμός των παιδιών...*

*... Σπίτι με ενοίκιο... σταθερό τα τελευταία χρόνια...'*

Ποτέ δεν την ενδιέφερε η «καριέρα», στόχος της είναι η εκτέλεση της εργασίας της με επιτυχία και η ενασχόληση της με ένα αντικείμενο που έχει προκλήσεις και απαιτεί γνώσεις και ικανότητες. Στηρίζει την εταιρεία και προσπαθεί να κάνει το καλύτερο γι αυτήν. Προσπαθεί να διατηρήσει μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αν και τα τελευταία χρόνια τα παιδιά της αποτελούν την η προτεραιότητα.

Το αντικείμενο της εργασίας της την ικανοποιεί πλήρως και θεωρεί ότι εκμεταλλεύεται πλήρως τις επιστημονικές της γνώσεις και την προηγούμενη προϋπηρεσία της. Επίσης η εργασία της στην συγκεκριμένη εταιρεία την εξελίσσει και την ολοκληρώνει ως μηχανικό και την κάνει να νοιώθει περήφανη για το αποτέλεσμα της εργασίας. Χαρακτηριστικά σχολιάζει:

*'Είμαι... ευχαριστημένη. Λόγω του ότι δεν είμαστε πολύ μηχανικοί στην εταιρεία..και δεδομένου ότι μόνο οι μηχανικοί ασχολούμαστε με την μελέτη.... ασχολήθηκα σχεδόν με όλα τα έργα που ανέλαβε η εταιρεία.... Είμαι πολύ ικανοποιημένη με αυτό...'*

*Για τα χρόνια εργασίας που έχω θεωρώ ότι οι γνώσεις μου και η ειδίκευση μου στο αντικείμενο είναι σημαντικός...*

*... Έχω ασχοληθεί με πρωτοποριακά έργα μάθει από αυτά έχω πραγματικά δουλέψει σε αυτά...'*

Η εκτίμηση των συναδέλφων της την ικανοποιεί και την παροτρύνει να εργασθεί με ζήλο. Οι καλές συναδελφικές σχέσεις και ο υποστηρικτικός, και με γνώσεις προϊστάμενος είναι ένας άλλος παράγοντας παρακίνησης για αυτήν. Είναι ευχαριστημένη με τις οικονομικές απολαβές της και την μικρή ευελιξία που έχει στο ωράριο της. Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την προσφορά της σε αυτήν. Αναζητάει την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και μία μόνιμη εργασία (δέκα χρόνια συνεργασία με την ίδια εταιρεία).

Αισθάνεται ότι η μέχρι τώρα εργασιακή της εμπειρία δεν είναι εφόδιο για την αντιμετώπιση της παρούσας οικονομικής κρίσης, διότι έχει εξειδίκευση σε έργα (γεφυροποιία και τεχνικά) η υλοποίηση των οποίων απαιτεί έναν μεγάλο προϋπολογισμό και κρατική μέριμνα και σχεδιασμό.

Η ασφάλεια στο χώρο εργασίας που ένιωθε έχει χαθεί και θεωρεί αναμενόμενο την διακοπή της συνεργασίας της με την εταιρεία την χρονική στιγμή που οι οφειλές θα είναι τέτοιες, ώστε η παραμονή στο σπίτι και η φροντίδα των ανήλικων παιδιών της θα είναι οικονομικά πιο συμφέρουσα γι αυτή.

Θεωρεί την καταβολή (μέρους ή όλων) των χρημάτων που της οφείλει η εταιρεία ως απαραίτητη για την συνέχιση της εργασίας της εκεί. Η αγνόηση των αναγκών της και η αδιαφορία της εταιρείας την ωθεί στο να διαμορφώσει μια στάση αδιαφορίας προς αυτή.

Οι γενικές και αόριστες απαντήσεις του ιδιοκτήτη προς τους εργαζόμενους δεν βοηθούν την κατάσταση και μάλλον ωθούν τους εργαζόμενους εκτός εταιρείας.

Η κοινωνική/οικονομική απόσταση μεταξύ αυτής και της διοίκησης (ιδιοκτήτης και υιός) την περίοδο αυτή φαντάζουν μεγαλύτερες, αφού οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης ενώ ο ιδιοκτήτης αντιμετωπίζει μείωση των κερδών του.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοση της σήμερα και την παραμονή της στην εταιρεία θεωρεί την έμπρακτη ένδειξη κατανόησης (καταβολή οφειλομένων μισθών).

Θεωρεί την συμπεριφορά του ιδιοκτήτη σημείο κλειδί για την παρακίνηση της και την παραμονή της στην εταιρεία. Η αίσθηση ότι κατανοεί της αυξημένες ανάγκες της και ότι και αυτός βιώνει στην προσωπική /οικογενειακή ζωή του τις επιπτώσεις της κρίσης λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης γι αυτήν. Αναζητά την ενημέρωση και την ειλικρίνεια από την διοίκηση:

*‘Θα ήθελα με όση ειλικρίνεια γίνεται, να είχα κάποια πληροφόρηση. Και το σημαντικότερο... όχι άλλα σήμερα... και άλλα αύριο. ‘Η άλλα στον ένα και άλλα στον άλλο... Όλες αυτές οι καταστάσεις σε αποσπούν από την εργασία σου και σε δεν αφήνουν να δουλέψεις.’*

και αναπολεί την χαμένη ασφάλεια στην εργασία που είχε τα προηγούμενα χρόνια, λέγοντας:

*‘Θα ήθελα να έχω μια δουλειά... και να κερδίζω κάποια χρήματα.... Σταθερό ωράριο... και αίσθηση ασφάλειας... ότι θα έχω την δουλειά και αύριο...’*

Παράγοντας ο οποίος συμβάλλει θετικά στην συνέχιση της παροχής εργασίας της είναι η προσωπική της ανάγκη ανήκει σε ένα εργασιακό σύνολο. Σχετικά λέει:

*‘Τόσα χρόνια έχω συνηθίσει να πηγαίνω στην δουλειά το πρωί, να συναντάω τους συναδέλφους, να ανοίγω τον υπολογιστή και να δουλεύω πάνω τις γέφυρες. Ξαφνικά το να μείνω σπίτι... δεν θα με ενθουσίαζε. Επίσης ο χαρακτηρισμός έχασε την δουλειά της... με στεναχωρεί, και με κάνει να νοιώθω άχρηστη... και ας μην είμαι η μόνη που δεν έχει δουλειά...’*

Δεν νομίζει ότι θα παραμείνει για πολύ χρόνο ακόμα στην εταιρεία, όσο για τα μελλοντικά της σχέδια, αναφέρει:

*‘Δεν ξέρω τίποτα... Πλήρη αβεβαιότητα και ανασφάλεια... Σπούδασα Πολ. Μηχανικός και εργάζομαι 13 χρόνια... έμαθα να είμαι αυτό... δεν ξέρω τι θα κάνω τώρα... Ο κατασκευαστικός κλάδος έκλεισε τουλάχιστον για μια δεκαετία... δεν το λέω εγώ μόνο... όλοι το λένε... κάτι πρέπει να κάνουμε...’*

*‘Στην Ελλάδα αυτήν την στιγμή δεν βοηθάει τίποτα... αν ζανάρθουν καλές μέρες...*

*...ζένες εταιρείες στην Ελληνική αγορά... θα θέλουν... Bridge Engineer...*

*Νομίζω... από ότι διαβάζω και ακούω... ότι στο εξωτερικό υπάρχει δουλειά στον τομέα αυτό... πιο πολύ βέβαια στην συντήρηση και ενίσχυση γεφυρών... αλλά συναφές αντικείμενο δουλειάς...'*

Η ΕΛΙ άφησε την εταιρεία τον Μάρτιο του 2012 καθώς οι οφειλόμενοι μισθοί έφτασαν τον αριθμό των έξι και σε πιέσεις των εργαζομένων ο ιδιοκτήτης πρότεινε μία νέα μορφή συνεργασίας, αυτή του εξωτερικού συνεργάτη αλλά χωρίς την εξόφληση των οφειλών ή πρότασης διακανονισμού. Η πλειοψηφία των μηχανικών της εταιρείας μετά από αυτό σταδιακά εγκατέλειψε την εταιρεία.

Η ΕΛΙ τον Σεπτέμβριο του 2012 μετακόμισε μαζί με την οικογένεια της στην Αγγλία, όπου εργάζεται ως πολιτικός μηχανικός μέχρι σήμερα. Οι οφειλές προς αυτήν ταχτοποιήθηκαν σταδιακά σε διάστημα δυο ετών μετά την αποχώρηση της από την εταιρεία.

### 7.9 Η ΜΑΙ (μελέτη περίπτωσης)

Η ΜΑΙ είναι μία γυναίκα Πολιτικός Μηχανικός, η οποία εργάζεται στην εταιρία μελετών έργων γεφυροποιίας. Είναι παντρεμένη, μητέρα δύο κοριτσιών και διαμένει μαζί με τον σύζυγο της (ηλεκτρονικό Η/Υ) σε ιδιόκτητο διαμέρισμα, στα Βόρεια προάστια, το οποίο αγόρασαν μετά τον γάμο τους με χρήση μακροχρόνιου τραπεζικού δανείου. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 30-36.

Γεννήθηκε στην Αθήνα, όπου έζησε τα παιδικά της και τα εφηβικά της χρόνια. Είναι το δεύτερο κορίτσι μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας, όπου ο πατέρας ήταν δημόσιος και η μητέρα ιδιωτική υπάλληλος. Στα 18 της μετακόμισε στην Πάτρα λόγω των σπουδών της στο εκεί Πανεπιστήμιο, αν και τον περισσότερο χρόνο της ήταν πάλι στην Αθήνα, λόγω των ισχυρών δεσμών της με την οικογένεια της και την σχέση που διατηρούσε με τον σημερινό σύζυγο της. Μετά την αποφοίτηση της επέστρεψε στην Αθήνα και αφού βρήκε την πρώτη της δουλειά παντρεύτηκε.

Η εργασιακή της εμπειρία είναι περίπου 8 χρόνια. Εργάζεται 6 χρόνια στην συγκεκριμένη εταιρεία τεχνικών έργων ενώ για δύο χρόνια εργάστηκε σε μια άλλη εταιρεία με ίδιο αντικείμενο εργασιών. Ανήκει στην μεσαία μισθολογική κλίμακα ενώ ποτέ δεν προσπάθησε να διευρύνει τις επαγγελματικές της δραστηριότητες με εξωτερικές συνεργασίες.

Ο ρόλος της στην εταιρεία είναι η σχεδίαση αναπτυγμάτων και λεπτομερειών οπλισμού. Ο υπεύθυνος μηχανικός του έργου δίνει τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με την όπλιση της κατασκευής και γενικές οδηγίες σχετικά με την παρουσίαση των σχεδίων και την σχεδίαση λεπτομερειών και καταμέτρησης οπλισμού. Η μεγάλη εμπειρία της την βοηθάει στην σωστή και γρήγορη κατανόηση τοποθέτησης του οπλισμού. Εργάζεται με ελαχίστη καθοδήγηση και το τελικό αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό. Δεν θέλησε ποτέ να επεκτείνει

τις γνώσεις της και τις αρμοδιότητες της στην ανάλυση της κατασκευής, περιορίστηκε στην τοποθέτηση και σχεδίαση του οπλισμού.

Δεν νοιώθει ότι είναι και δεν συμπεριφέρεται ως ελεύθερος επαγγελματίας, την ικανοποιεί ή εργασία της ως υπάλληλος (συνεργαζόμενος μηχανικός) στην εταιρεία και αναζητά την σιγουριά της μονιμότητας, η οποία της δίνει χώρο για να ασχοληθεί με ότι αυτή θέλει. Την περίοδο αυτή αφιερώνει τον χρόνο της στην ανατροφή και διαπαιδαγώγηση των παιδιών της.

Θεωρεί ότι τα άτομα που διοικούν την εταιρία σε αυτή την δύσκολη περίοδο δεν είναι κοντά στους εργαζομένους, δεν προσπαθούν να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και απλά περιμένουν να βελτιωθεί η κατάσταση. Απλά περιμένουν κάτι να συμβεί. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘... Ο Β (ιδιόκτητης) δείχνει να μην ξέρει τι να κάνει... απλά περιμένει να συμβεί κάτι εκ θαύματος... δεν πιστεύω ότι έχει κάποιο σχέδιο για την εταιρεία... και βασικά κάτι το οποίο θα το στηρίξει... με κάποιο οικονομικό κόστος...’*

*Φυσικά και εμείς δεν έχουμε πολλές επιλογές... αλλά και οι αντοχές μας έχουν τα όρια τους...*

*Δεν μπορούμε να συνεχίσουμε να εργαζόμαστε στην εταιρεία... με την ελπίδα κάποτε να πληρωθούμε... και έως τότε... οι υποχρεώσεις μας τρέχουν...’*

Η ίδια χαρακτηρίζει την οικονομική της κατάσταση ως κακή αυτή την εποχή, λόγω των οικονομικών της υποχρεώσεων για την αποπληρωμή ενός εικοσαετούς δανείου το οποίο χρειάστηκε για την απόκτηση του διαμερίσματος που μένουν.

*‘Δύσκολη... πολύ δύσκολη... χωρίς υπερβολή. Οι ανάγκες μας τρέχουν ως οικογένεια, έξοδα και δάνειο σπιτιού. Η μηνιαία δόση για το δάνειο του σπιτιού είναι σχεδόν ολόκληρος ο μισθός μου, ο οποίος δεν παίρνω... Ευτυχώς και ο Πάνος ακόμα πληρώνεται... διαφορετικά δεν ξέρω τι θα γινότανε... Άγχος για τα καθημερινά έξοδα και την δόση του σπιτιού... πολύ δύσκολα τα καταφέρνουμε’*

Οι οικονομικές της υποχρεώσεις την κάνουν να νοιώθει εγκλωβισμένη, αφού δεν έχει την ‘πολυτέλεια’ να μείνει άνεργη. Όσο εργάζεται αισθάνεται ότι παράγει ένα εισόδημα, έστω και ως οφειλή από την εταιρεία. Δεν σκέφτεται να εγκαταλείψει την εταιρεία. Προσπαθεί να πείσει τον εαυτό της να παραμείνει αισιόδοξη, αφού δεν φαίνεται να έχει άλλη επιλογή. Σχετικά με τις σκέψεις της για το μέλλον και την συνεργασία της με την εταιρεία αναφέρει:

*‘... (σκέψεις για το μέλλον)... Τίποτα. Απλά σκέφτομαι πως θα βγάλουμε τον επόμενο μήνα ... και παρακαλώ ο Πάνος να έχει δουλειά και να πληρώνεται.... όσο για μένα... ελπίζω ότι κάποια στιγμή θα πάρω κάποια χρήματα...’*

Και συμπληρώνει...

*‘Όσο εργάζομαι στην η εταιρεία... ελπίζω. Εργάζομαι κάπου.... Και απλά έχουμε καθυστέρηση στις πληρωμές... το βλέπω έτσι... Αν φύγω, έστω και να μου δώσει τα λεφτά που μου χρωστάει, θα περάσω κάποιο χρονικό διάστημα και μετά θα πρέπει να ψάξω για άλλη δουλειά... Και εκεί θα δίνουν τους μισθούς ή πάλι το ίδιο σενάριο...;’*

Η «καριέρα» και η αναρρίχηση στην ιεραρχία μιας εταιρείας δεν την ενδιέφεραν ποτέ. Βλέπει την εργασία της ως το μέσο που θα της προσφέρει τα χρήματα για την επιβίωση της. Επιδιώκει την να έχει μία καλή απόδοση και το αποτέλεσμα της εργασίας της να είναι το αναμενόμενο.

Το αντικείμενο της εργασίας της την ικανοποιεί πλήρως και θεωρεί ότι εκμεταλλεύεται όλη την εργασιακή της προϋπηρεσία, αφού εργάζεται με ελάχιστη καθοδήγηση. Θεωρεί την επαναλαμβανόμενη και η πλήρως εξειδικευμένη εργασία της ως θετικό στοιχείο, αφού δεν απαιτεί περαιτέρω γνώση και αναφέρει σχετικά:

*‘Ξεκινάω τον σχεδιασμό, όπου υπάρχουν δυσκολίες ζητάω διευκρινίσεις και βοήθεια... Αφού ολοκληρώσω τον σχεδιασμό... τα σχέδια... τυπώνονται... και ελέγχονται από τον υπεύθυνο μελετητή μηχανικό... Κατά την σχεδίαση πολλές φορές βρίσκουμε παραλείψεις ή λάθη της αρχικής μελέτης συζητώντας με του υπεύθυνο μηχανικό του έργου... είναι κάτι που με κάνει περήφανη για την δουλειά μου... και με κάνει να νοιώθω ότι είμαι πολύτιμη για την εταιρεία...’*

Η εκτίμηση των συναδέλφων της την ικανοποιεί και την παροτρύνει να εργασθεί με ζήλο. Οι καλές συναδελφικές σχέσεις και ο υποστηρικτικός, και με γνώσεις προϊστάμενος είναι ένας άλλος παράγοντας παρακίνησης για αυτήν. Είναι ευχαριστημένη με τις οικονομικές απολαβές της και την μικρή ευελιξία που έχει στο ωράριο της. Αναζητάει την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και μία μόνιμη εργασία. Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την προσφορά της.

Αισθάνεται ότι η μέχρι τώρα εργασιακή της εμπειρία δεν είναι εφόδιο για την αντιμετώπιση της παρούσας οικονομικής κρίσης, διότι έχει εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της μελέτης των έργων γεφυροποιίας, το οποίο μπορεί να εκτελεσθεί και από μία σχεδιάστρια με την συνεχή υποστήριξη ενός έμπειρου μηχανικού.

Πιστεύει ότι η ασφάλεια στο χώρο εργασίας που υπήρχε κάποτε έχει χαθεί χωρίς επιστροφή σε οποιοδήποτε εργασιακό χώρο και κυρίως στα επαγγέλματα που σχετίζονται με την κατασκευή έργων.

Η αγνόηση των αναγκών της και η αδιαφορία της εταιρείας την ωθεί στο να διαμορφώσει μια στάση αδιαφορίας προς αυτή. Οι γενικές και αόριστες απαντήσεις του ιδιοκτήτη προς τους εργαζόμενους δεν βοηθούν την κατάσταση και μάλλον ωθούν τους εργαζόμενους εκτός εταιρείας.

Η κοινωνική / οικονομική απόσταση μεταξύ αυτής και της διοίκησης (ιδιοκτήτης και υιός) την περίοδο αυτή φαίνονται μεγαλύτερες, αφού οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης ενώ ο ιδιοκτήτης αντιμετωπίζει απλά μείωση των κερδών του.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοση της και την παραμονή της στην εταιρεία θεωρεί καταβολή μέρους των οφειλομένων μισθών.

Θεωρεί την συμπεριφορά του ιδιοκτήτη σημείο κλειδί για την παρακίνηση της και την παραμονή της στην εταιρεία. Η αίσθηση ότι κατανοεί της αυξημένες ανάγκες της και ότι και αυτός βιώνει στην προσωπική / οικογενειακή ζωή του τις επιπτώσεις της κρίσης λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης γι αυτήν. Αναζητά την ενημέρωση και την ειλικρίνεια από την διοίκηση.

Παράγοντας ο οποίος συμβάλλει θετικά στην συνέχιση της παροχής εργασίας της είναι η προσωπική της ανάγκη ανήκει σε ένα εργασιακό σύνολο. Σχετικά λέει:

*‘Τόσα χρόνια έχω συνηθίσει να πηγαίνω στην δουλειά το πρωί, να συναντάω τους συναδέλφους, να ανοίγω τον υπολογιστή και να δουλεύω πάνω τις γέφυρες. Ξαφνικά το να μείνω σπίτι... δεν θα με ενθουσίαζε. Επίσης ο χαρακτηρισμός την έδιωξαν με στεναχωρεί... και με κάνει να νοιώθω άχρηστη... και ας μην είμαι η μόνη που δεν έχει δουλειά...’*

Η ΜΑΙ παραμένει μέχρι σήμερα στην εταιρεία. Λόγω της σημαντικής μείωσης του προσωπικού της εταιρείας, είναι υπεύθυνη για την παραγωγή των σχεδίων της εταιρείας υπό την καθοδήγηση του προϊσταμένου του στατικού τμήματος. Η εταιρεία της έδωσε μέρος των χρημάτων που της όφειλε, αλλά οι οφειλές συνεχίζουν να υπάρχουν. Αντιθέτως οι μηχανικοί, οι οποίοι εγκατέλειψαν την εταιρεία σε διάστημα δύο ετών έλαβαν όλο το ποσό των χρημάτων τα οποία τους όφειλε η εταιρεία.

### 7.10 Ο ΜΙΧ (μελέτη περίπτωσης)

Ο ΜΙΧ είναι ένα άνδρας Πολιτικός Μηχανικός, ο οποίος εργάζεται στην εταιρία Β μελετών έργων γεφυροποιίας. Δεν είναι παντρεμένος και ζει μαζί με τους γονείς του στην ιδιοκτήτη διώροφη μονοκατοικία τους στην Αγία Παρασκευή. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 30-36, είναι σχετικά νέος μηχανικός με περίπου 3 χρόνια συνολική προϋπηρεσία στον χώρο και στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Αθήνα στην περιοχή της Αγίας Παρασκευής. Είναι το δεύτερο αγόρι μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας, η οποία βίωσε τη κοινωνική κινητικότητα, λόγω της επαγγελματικής ανόδου αλλά και της εν συνέχεια κατάρρευσης του πατέρα του, ο οποίος υπήρξε Πολ. Μηχανικός-εργολάβος Δημοσίων έργων, διευθύνοντας την δική του κατασκευαστική εταιρεία κατά την δεκαετίες 80-90, (1980-1998) όπου η οικοδομική ανάπτυξη στην Ελλάδα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη.

Η επιλογή του επαγγέλματος του Μηχανικού ήταν απόλυτα συνειδητή και υποστηριζόμενη/σχεδιασμένη από τον πατέρα του (το ένα αγόρι της οικογενείας Πολ. Μηχανικός το άλλο Μηχανολόγος). Σπούδασε στην Αγγλία (βασικές σπουδές και μεταπτυχιακό στο Παν. του Μπράιτον) και κατόπιν επέστρεψε στην Ελλάδα. Επιστρέφοντας όμως η εργασιακή κατάσταση του πατέρα του είχε αλλάξει δραματικά. Κατά την διάρκεια των σπουδών του η εταιρεία του πατέρα του χρεοκόπησε και έκλεισε. Έτσι τα σχέδια του πατέρα του για την διαδοχή του από τα δύο παιδιά του κατάρρευσαν. Οι γνωριμίες του όμως βοήθησαν τον ΜΙΧ να βρει επαγγελματική στέγη στο μελετητικό γραφείο του οικογενειακού τους φίλου και παλιού συνεργάτη του πατέρα του (εταιρεία Β - τεχνικών έργων και γεφυροποιίας).

Ανήκει στην χαμηλή μισθολογική κλίμακα στην εταιρεία Β λόγω της μικρής του εμπειρίας. Ο εργασιακός του ρόλος περιλαμβάνει την υποστήριξη στον σχεδιασμό των τεχνικών έργων και έργων γεφυροποιίας (λεπτομέρειες όπλισης, προμετρήσεις, αναπτύγματα) ενώ παράλληλα είναι υπευθύνως για την σχεδίαση και ανάλυση των κτιριακών έργων (κατοικιών, μικρών μεταλλικών κατασκευών) που αναλαμβάνει η εταιρεία. Κατά την εργασία του σχετικά με τα τεχνικά έργα εργάζεται υπό την πλήρη καθοδήγηση πιο έμπειρων μηχανικών ενώ στον σχεδιασμό κατοικιών και μεταλλικών έργων είναι πιο αυτόνομος.

Λόγω της καλής σχέσης του (οικογενειακός φίλος) και την καθημερινής συνεργασία του με τον ιδιοκτήτη συζητούν αρκετά έτσι γνωρίζει αρκετές πληροφορίες. Δεν είναι αισιόδοξος ότι οι μισθοί θα πληρωθούν σύντομα αλλά δεν ανησυχεί ότι θα χαθούν. Φαίνεται να κατανοεί την συμπεριφορά του ιδιοκτήτη και αναφέρει:

*‘Εγώ τους καταλαβαίνω... δεν ξέρουν και αυτοί τι να κάνουν..αλλά και εγώ τι να κάνω....*

*...είμαι απλά ένας υπάλληλος... και έχω έξοδα μου τρέχουν καθημερινά...*

*Πιστεύω ότι θα καταφέρουν να κρατήσουν την εταιρεία... δεν ξέρω αν καταφέρουν να κρατήσουν τους εργαζόμενους...*

*‘Όσο για σχέδιο επιβίωσης... το ψάχνουν... όπως όλοι μας... βλέποντας και κάνοντας.’*

Ο ίδιος χαρακτηρίζει την οικονομική του κατάσταση ως μέτρια προς καλή (διαμονή στο πατρικό σπίτι αλλά αυξημένα προσωπικά έξοδα). Συγκεκριμένα αναφέρει:

*‘Μέτρια προς καλή. Ελαττώθηκαν οι σπατάλες και τα περιττά έξοδα. Ευτυχώς το δάνειο για το αυτοκίνητο τελείωσε. Μένω με τους δικούς μου..τα έξοδα μου είναι μόνο οι προσωπικές μου ανάγκες... έχω κάποιες οικονομίες... και προσπαθώ από μικροδουλίτσες να μαζέψω τίποτα...’*

Όταν ενσωματώθηκε στην εταιρεία θεώρησε την εργασία του εκεί ως ένα μεταβατικό στάδιο, αφού στόχος του ήταν να εργασθεί ως ελ.απαγγελματίας και κυρίως στην κατασκευή οικοδομικών έργων (ακολουθώντας το παράδειγμα του πατέρα του). Ο ίδιος περιγράφει την παρούσα ενασχόληση του στην εταιρεία (τα τελευταία χρόνια) με τα ακόλουθα λόγια:



*‘Εγώ θεωρώ τον εαυτό μου ελεύθερο επαγγελματία και προσπαθώ να συμπεριφερόμαι έτσι. Προσπαθώ να εκμεταλλευτώ τις γνωριμίες μου, τις δικές μου και του πατέρα μου(ως παλιός εργολάβος Δημοσίων Έργων). Κάπως έτσι βρήκα και την δουλειά εδώ... Στο επάγγελμα μας το σημαντικό είναι να έχεις γνωριμίες και κοινωνικές σχέσεις..πρέπει να είσαι έξω να βρεις την δουλειά... το ποιος θα την κάνει είναι το εύκολο... υπάρχουν καλοί μηχανικοί που για λίγα (χρήματα)... κάνουν την μελέτη και το μεγάλο κέρδος μένει σε εσένα. Εγώ ήρθα εδώ να πάρω απλά μια ιδέα... για την μελέτη... τα λεφτά είναι αλλού...’*

Είναι ευχαριστημένος με το αντικείμενο τη εργασίας του και την εμπειρία που απέκτησε μέχρι σήμερα, όπως και με τις οικονομικές απολαβές του και την αυτονομία που διαθέτει στον εργασιακό τομέα και σχολιάζει:

*‘Μαθαίνω... έχω βοήθεια από όλους στην εταιρεία... έχω μάθει αρκετά για την μελέτη... όπως επίσης και πως δουλεύει το σύστημα... Επίσης τα χρόνια εδώ... ενίσχυσαν το βιογραφικό μου και μου πρόσθεσαν την εμπειρία που χρειαζόμουν... Η εταιρεία είναι μια πιστοποίηση για μένα...’*

Σχέσεις με προϊστάμενο, ιδιοκτήτη, συναδέλφους τις θεωρεί σημαντικές και τις εντάσσει στο πλαίσιο των κοινωνικών του επαφών που μπορούν να οδηγήσουν σε κάποιο επαγγελματικό όφελος. Δεν τις θεωρεί ως παράγοντες παρακίνησης.

Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την προσπάθεια, την πρόοδο και τις ικανότητες του και τον θεωρεί σημαντικό για αυτήν. Η ασφάλεια στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας δεν τον απασχολεί έντονα, αφού θεωρεί δεδομένο ότι η εργασία του εκεί έχει ημερομηνία λήξης.

Αισθάνεται ότι η μέχρι τώρα η εργασιακή του εμπειρία και οι κοινωνικές του γνωριμίες είναι εφόδιο το οποίο θα τον βοηθήσει να επιβιώσει, έστω και αν χρειασθεί να επεκταθεί σε κάποιο άλλο χώρο. Ανησυχεί για την καθυστέρηση των πληρωμών αλλά δεν επικεντρώνεται σε αυτήν και προσπαθεί να σχεδιάσει τα επόμενα του βήματα, μέσα στην εκτεταμένη οικονομική κρίση.

Το μέλλον του αβέβαιο (όπως όλων) αλλά είναι αισιόδοξος ότι κάτι θα οργανώσει και αναφέρει:

*‘... αυτή την στιγμή συλλέγω εμπειρία, γνώση και προϋπηρεσία. Δεν θεωρώ αυτήν την δουλειά ως κάτι μόνιμο. Θα έμενα όσα χρόνια χρειαζόταν και μετά θα έφευγα για να κάνω κάτι δικό μου... Τώρα δεν ξέρω... ίσως αλλάζω χώρο δραστηριότητας’*

*‘το ψάχνω στον κοινωνικό μου περιβάλλον μήπως βρω κάτι άλλο έκτος κατασκευαστικού κλάδου... θα δούμε...’*

Προσπαθεί να μην επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας στην εταιρεία, αν και κατανοεί πλήρως το πώς νοιώθουν οι συνάδελφοι του την ανασφάλεια και την απογοήτευση που νοιώθουν.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοση του και την παραμονή του στην εταιρεία θεωρεί την καταβολή των μισθών, την παραχώρηση από την εταιρεία περισσότερου ελεύθερου χρόνου, αλλά και την ενημέρωση για τα σχέδια /σκέψεις της Ανώτατης διοίκησης. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘Εργάζομαι για τα χρήματα... η σχέση μου με την εταιρεία είναι καθαρά επαγγελματική...’*

*‘Ο μισθός είναι η αποζημίωση του χρόνου μου και των υπηρεσιών που προσφέρω στην εταιρεία. Αυτές οι υπηρεσίες φέρνουν χρήματα στην εταιρεία. Θα ήθελα το ποσοστό (μισθό) που έχω συμφωνήσει.’*

*‘Θεωρώ πολύτιμο τον χρόνο μου ..και προσπαθώ να τον αξιοποιώ όσο καλύτερα γίνεται. Υπό αυτές τις παρούσες συνθήκες ο χρόνος που αφιερώνω στην εταιρεία δεν μου αποφέρει τίποτα... και φυσικά δεν μπορεί να θεωρηθεί επένδυση για το μέλλον μου... Ορισμένες φορές νοιώθω... ότι τίποτα δεν έχει νόημα... δουλεύοντας... σε αυτήν την εταιρεία..’*

*‘Θα ήθελα περισσότερο χρόνο εκτός εταιρείας... για να φύγω από το καταθλιπτικό περιβάλλον του γραφείου... να βγω έξω... να ψάξω τι άλλο μπορώ να κάνω...’*

*‘Θα ήθελα να μου πουν τι σκέφτονται... τι θα γίνει; Να μου κάνει μια πρόταση... μέχρι να βγούμε από την κρίση... Χρειάζεται τις υπηρεσίες μου;’*

*Και πάνω από όλα μια συζήτηση / ένα ενδιαφέρον για μένα... έστω και τυπικό... αλλά κάτι να μου πει... Αυτό δεν θα στοιχήσει τίποτα... ίσως λίγο χρόνο... αλλά τώρα έχουν αρκετό (η διοίκηση)...*

Ο ΜΙΧ άφησε την εταιρεία τον Σεπτέμβριο του 2012. Συνεργάζεται με αυτή και αλλά τεχνικά γραφεία περιστασιακά, ενώ βασιζόμενος στον κοινωνικό του περίγυρο και τις γνωριμίες του εργάζεται ως υπεύθυνος δημοσιών σχέσεων σε καφέ και μικρά κλαμπ της περιοχής του.

### 7.11 Η ΜΑΡ (μελέτη περίπτωσης)

Η ΜΑΡ είναι μία γυναίκα Πολιτικός Μηχανικός, η οποία εργάζεται σε εταιρία μελετών κτιριακών έργων. Είναι παντρεμένη, μητέρα ενός κοριτσιού και διαμένει μαζί με τον σύζυγο της (επαγγελματία οδηγό) σε ιδιόκτητο σπίτι (γονική παροχή της οικογένειας της προς αυτήν) στα Νότια Προάστια. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 30-36.

Γεννήθηκε στην Αθήνα, όπου έζησε τα παιδικά της και τα εφηβικά της χρόνια, μετακόμισε στην Πάτρα όπου έζησε τα φοιτητικά της χρόνια και κατόπιν επέστρεψε στην Αθήνα και πάλι. Είναι το δεύτερο κορίτσι μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας, όπου ο πατέρας ήταν πλοίαρχος του εμπορικού ναυτικού και η μητέρα νοικοκυρά.

Η συνολική της εργασιακή της εμπειρία είναι περίπου οκτώ χρόνια ενώ στην συγκεκριμένη εταιρεία εργάζεται περίπου επτά χρόνια. Ξεκίνησε ουσιαστικά την επαγγελματική της σταδιοδρομία στην εταιρεία Β, αφού πριν είχε εργαστεί σε ένα αρχιτεκτονικό γραφείο ως σχεδιάστρια και ως διακοσμήτρια παράλληλα με την φοίτηση της στην σχολή. Αποφοιτώντας ήταν συνειδητοποιημένη ότι θα εργαστεί ως υπάλληλος/συνεργαζόμενη μηχανικός σε κάποια εταιρεία. Κάποια στιγμή προσπάθησε να συνεργασθεί με άλλες εταιρείες του χώρου κυρίως ως σχεδιάστρια, αλλά τελικά εγκατάλειψε την ιδέα διότι οι παραπάνω ώρες που απαιτούνταν ήταν πολλές.

Η τάση προς την αρχιτεκτονική και την σύνθεση και η καλή αντίληψη του τρισδιάστατου χώρου, την βοήθησαν πολύ στην τρισδιάστατη σχεδίαση κατασκευαστικών λεπτομερειών και την σχεδίαση τομών, το οποίο είναι και το αντικείμενο εργασίας της στην εταιρεία. Τομές και όψεις τεχνικών έργων (κυρίως τρισδιάστατες) καθώς και μηκοτομές και κατά πλάτος τομές για το τμήμα της οδοποιίας. Στόχος της είναι να κάνει σωστά και γρήγορα αυτό που της αναθέτουν, το οποίο το έχει πετύχει απόλυτα μετά από τόσα χρόνια εξειδίκευση στο αντικείμενο. Με την ανάλυση των κατασκευών δεν ασχολήθηκε ποτέ παρόλο που της δόθηκε η ευκαιρία. Ανήκει στην μεσαία μισθολογική κλίμακα.

Θεωρεί ότι η διοίκηση της εταιρείας δεν χειρίζεται σωστά την παρούσα κατάσταση. Δίνουν την εικόνα ότι δεν τους ενδιαφέρουν τα προβλήματα των εργαζομένων, δεν έχουν να παρουσιάσουν ένα σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης. Δεν ξέρουν τι να κάνουν και επίσης δεν έχουν την διάθεση χρηματοδότησης της εταιρείας (μερική καταβολή μισθών) ώστε να συνεχίσει να λειτουργεί. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘Πιστεύω ότι καμιά εταιρεία δεν ξέρει πως θα αντιμετωπίσει την κρίση... Οι αριθμοί λένε περικοπές (προσωπικού, μισθών, παγίων εξόδων) αλλά πως θα συνεχιστεί η λειτουργία της εταιρείας χωρίς καταβολή μισθών... κάποια στήριξη προς τους εργαζόμενους.... Αυτήν την περίοδο η εταιρεία μόνο ζητά από εμάς... δεν δίνει τίποτα ...μόνον υποσχέσεις... αλλά τα έξοδα και οι υποχρεώσεις τρέχουν...’*

Η ίδια χαρακτηρίζει την οικονομική της κατάσταση ως μέτρια, και όχι κακή κυρίως λόγω της ιδιόκτητης κατοικίας και της έλλειψης δανείων και πιστωτικών καρτών. Συγκεκριμένα αναφέρει:

*‘Θα έλεγα μέτρια (οικονομική κατάσταση)... Δεν έχω δάνειο... κάρτες... ενοίκιο. Αλλά τα έξοδα τρέχουν. Έχουμε το μωρό τώρα... και είμαι το μοναδικό άτομο στην οικογένεια που δουλεύει... και αυτό δεν πληρώνεται... Άρα μηναίο εισόδημα μηδέν.’*

Ποτέ δεν την ενδιέφερε η «επαγγελματική ανέλιξη», για αυτήν η εργασία είναι η οδός αυτή που θα της προσφέρει τα εφόδια για μια άνετη ζωή αλλά δεν αποτέλεσε ποτέ αυτοσκοπό.

Το αντικείμενο της εργασίας της την ικανοποιεί ,ενώ θεωρεί ότι εκμεταλλεύεται όλες τις γνώσεις της, το περισσότερο μέρος των οποίων απέκτησε μέσα στην εταιρεία. Θεωρεί την

ειδίκευση της στην τρισδιάστατη σχεδίαση ως εφόδιο και πλεονέκτημα αφού τις δίνει την δυνατότητα να εργαστεί σε ένα ευρύ φάσμα εταιρειών στο χώρο των μηχανικών. Συγκεκριμένα αναφέρει:

*‘Εάν θεωρήσουμε ως βασική ικανότητα μου την τρισδιάστατη σχεδίαση... τότε ναι. Η παραπάνω ικανότητα μου και οι γνώσεις που απέκτησα πάνω στον σχεδιασμό τεχνικών έργων αποτελούν τα προσόντα μου... Θεωρώ ότι έχω όλα τα απαιτούμενα προσόντα για την θέση που έχω στην εταιρεία και αυτό με κάνει να νιώθω ότι είμαι πολύτιμη για την εταιρεία... φυσικά όσο υπάρχει αντικείμενο...’*

*‘Πιστεύω ότι αυτήν την στιγμή έχω κάποιες παραπάνω επιλογές από τους υπόλοιπους μηχανικούς της εταιρείας... ίσως προσπαθήσω να βρω δουλειά ως σχεδιάστρια οπουδήποτε αν τελικά φύγω από εδώ...’*

Οι καλές συναδελφικές σχέσεις και ο καλός (υποστηρικτικός, με κατανόηση και γνώσεις) προϊστάμενος είναι παράγοντας παρακίνησης για αυτήν. Είναι ευχαριστημένη με τις οικονομικές απολαβές της και την μικρή ευελιξία που έχει στο ωράριο της. Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την εργασιακή προσφορά της, αλλά παρατηρεί και αδικίες – λάθος συμπεριφορές στο περιβάλλον που την στιγμή που γίνονται την ενοχλούν. Αναζητάει την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και είναι ευτυχής να έχει μία μόνιμη εργασία (μακροχρόνιες εργασιακές συνεργασίες στο παρελθόν).

Θεωρεί την καταβολή (ολική ή μερική) των χρημάτων που της χρωστάει ο εργοδότης της ως απαραίτητη για την συνέχιση της παραμονής της στην εταιρεία. Η αγνόηση των αναγκών της και των προβλημάτων της και η αδιαφορία της εταιρείας την ωθεί στο να αδιαφορεί και αυτή για την εταιρεία και το μέλλον της. Η κοινωνική/οικονομική απόσταση μεταξύ αυτής και της διοίκησης (προϊστάμενος και ιδιοκτήτης) την περίοδο αυτή φαντάζουν εντονότερες και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοσή της.

Παράγοντες οι οποίοι θα επιδρούσαν θετικά στην απόδοσή της και την παραμονή της στην εταιρεία θεωρεί την προσπάθεια κατανόησης από την πλευρά της διοίκησης και την αίσθηση ‘κοινωνικής ισότητας’ (συμμετοχή στις περικοπές). Αναφερόμενη σε αυτό λέει:

*«Δεν είναι δίκαιο εγώ να αντιμετωπίζω τόσες δυσκολίες και αυτοί να κάνουν τέτοιες σπατάλες. Νοιώθω πολύ ηλίθια να δουλεύω για αυτούς απλήρωτη για μήνες... Αυτό σημαίνει πλήρη αδιαφορία για τα προβλήματα μου... και το πώς περνάω εγώ.*

*Μετά από αυτό δεν καταλαβαίνω... πως μπορεί να έρχεται και να ζητάει την κατανόηση μου...»*

Ως προαπαιτούμενο για οτιδήποτε περαιτέρω θεωρεί την καταβολή των μισθών της, ενώ η εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία και η ενημέρωσή της, όπως και οι καλές συναδελφικές σχέσεις αποτελούν θετικό παράγοντα. Αναφέρει ως παράγοντα παρακίνησης

την προσωπική της ανάγκη να συνεχίσει να εργάζεται και να ανήκει στο δυναμικό μιας εταιρείας. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*«Σε αυτές τις δύσκολες στιγμές θα ήθελα να έρχομαι στην δουλειά, να βλέπω τους συναδέλφους μου, να δουλεύω, να ξεχνιέμαι κάπως. Έχω συνηθίσει αυτόν τον τρόπο ζωής... θα με πειράξει πολύ αν μείνω σπίτι, επειδή δεν μπορώ να βρω δουλειά... Νομίζω θα νοιώθω άχρηστη... θα πρέπει να είναι απαίσια...»*

Σχετικά με την περαιτέρω συνεργασία της με την εταιρεία θεωρεί ότι δεν υπάρχει μέλλον και συνεχίζει:

*‘Σκέφτομαι να επιστρέψω σε αυτό που έκανα όταν ξεκίνησα... Σχεδιασμός χώρων... έπιπλα κουζίνας... Νομίζω ο κλάδος είναι σε καλύτερη κατάσταση... και ακόμα πληρώνουν... λιγότερα από τον τωρινό μου μισθό... αλλά πληρώνουν...’*

Η ΜΑΡ άφησε την εταιρεία τον Ιούλιο του 2012. Σήμερα εργάζεται ως σχεδιάστρια 3D σε μεγάλη εταιρεία σχεδιασμού και εγκατάστασης εξοπλισμού κουζίνας στην Αθήνα, με μικρότερο μισθό και διαφορετικό αντικείμενο. Η εξειδίκευση της τελικά την βοήθησε να επιβιώσει.

### 7.12 Ο ΣΩΤ (μελέτη περίπτωσης)

Ο ΣΩΤ είναι ένας άνδρας Πολιτικός Μηχανικός, ο οποίος εργάζεται στην εταιρία μελετών έργων γεφυροποιίας. Είναι παντρεμένος, πατέρας ενός κοριτσιού και διαμένει μαζί με τον σύζυγο του (πολ. Μηχανικό στο Υπ. Περιβάλλοντος) σε ιδιόκτητο διαμέρισμα στην περιοχή της Καλλιθέας. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 36-45.

Γεννήθηκε στα Φάρσαλα όπου και έζησε μέχρι τα 18 του χρόνια. Είναι το αγόρι μιας αγροτικής τετραμελούς οικογένειας. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές του στην Αθήνα ως Πολίτικος Μηχανικός παρέμεινε εκεί για να εργασθεί. Ο ΣΩΤ κατά τα τελευταία χρόνια των σπουδών του επέλεξε να ασχοληθεί με την μελέτη γεφυρών, επιλέγοντας αντίστοιχο θέμα διπλωματικής εργασίας. Ανήκει στην υψηλή μισθολογική κλίμακα ενώ έχει αναπτύξει επαγγελματικές συνεργασίες με εταιρίες στατικών μελετών σε όλο το φάσμα εργασιών του Πολ. Μηχανικού.

Η εργασιακή του εμπειρία είναι περίπου 13 χρόνια στην μελέτη και ανάλυση τεχνικών και έργων γεφυροποιίας. Τα χρόνια αυτά εργάστηκε ως συνεργαζόμενος μηχανικός σε δύο εταιρίες στατικών μελετών ενώ τα τελευταία χρόνια εργάζεται παράλληλα στην συγκεκριμένη εταιρεία και στο Υπουργείο Περιβάλλοντος.

Στην συγκεκριμένη εταιρεία εργάζεται περίπου δέκα χρόνια και ο ρόλος του περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την ανάλυση τεχνικών έργων (τοιχοι αντιστήριξης - άνω και κάτω διαβάσεις - οχετοί - γέφυρες). Δημιουργεί τα αρχικά πρόχειρα σχέδια - σκίτσα της

κατασκευής, προτείνει τον αρχικό σχεδιασμό αυτής, αναλύει την κατασκευή χρησιμοποιώντας το αντίστοιχο λογισμικό, υπολογίζει τους απαιτούμενους οπλισμούς, ελέγχει κατασκευαστικά σχέδια οπλισμού, και λεπτομέρειες προμετρήσεις και συντάσσει τεχνικές εκθέσεις. Είναι ο πιο έμπειρος μηχανικός και μαζί με τον ιδιοκτήτη της εταιρείας και οι δυο τους είναι υπεύθυνοι για την επίλυση των όποιων προβλημάτων στην σχεδίαση και την υλοποίηση των τεχνικών έργων που αναλαμβάνει η εταιρεία. Συντονίζει ελέγχει και καθοδηγεί τους σχεδιαστές, καθώς και συμβουλεύει τους νεώτερους μηχανικούς.

Πιστεύει ότι η Διοίκηση έχει τις ικανότητες να αντιμετωπίσει την κρίση, παρόλο που φαίνεται να μη κάνει τίποτα για αυτό. Συγκεκριμένα σχολιάζει:

*‘Θεωρώ τον Β και τον Π (άνθρωποι διοίκησης) ικανά άτομα που γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά. Ο Β ξεκίνησε από ένα μικρό τοπικό γραφείο στην Κρήτη, δούλεψε σκληρά και κατόπιν ίδρυσε την εταιρεία στην Αθήνα. Όλα αυτά τα χρόνια τα οποία διαχειρίζεται την εταιρεία, συμμετείχε στην μελέτη πρωτοποριακών έργων για την Ελλάδα, ενώ παράλληλα κέρδισε αρκετά χρήματα από αυτό. Οι καθυστερήσεις μισθών ήταν κάτι συνηθισμένο για εμάς... όχι φυσικά σε αυτήν την κλίμακα...*

*Τώρα λοιπόν στην κρίση... η εισροή χρημάτων σταμάτησε αρά πάγωσαν και οι μισθοί...*

*Νομίζω όλες σχεδόν οι εταιρείες το εφάρμοσαν... έκανε περικοπές σε μισθούς και ωράριο... αλλά όχι στο προσωπικό... προσπαθεί να κρατήσει την εταιρεία όπως έχει...*

*Για μένα αυτό είναι σημαντικό.... Αλλά και για τους συναδέλφους πρέπει να είναι.. Δείχνει μια εκτίμηση προς την εργασία μας και τα χρόνια που είμαστε εδώ και άνθρωπο ο οποίος*

*Εκτιμάει, σκέφτεται και δεν πανικοβάλλεται. Ζήτησε την κατανόηση μας... την είχε... ελπίζω ότι δεν θα ξεπεράσει τα όρια. Αυτό πρέπει να το σκεφτεί σοβαρά και να πράξει ανάλογα... με πράξεις και όχι λόγια...’*

Ο ίδιος χαρακτηρίζει την οικονομική του κατάσταση ως μέτρια προς καλή κυρίως λόγω των επιτυχημένων συνεργασιών του τα προηγούμενα χρόνια. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘Μέτρια... συγκρινόμενη με τις εποχές που είχα δυο full μισθούς... Το δάνειο για το σπίτι λήγει σε δύο χρόνια και η δόση είναι μικρή. Τα έξοδα μας μειώθηκαν αλλά η ζωή μας εξακολουθεί να είναι άνετη...’*

Ποτέ δεν τον ενδιέφερε η «καριέρα» με την έννοια, ενός υψηλόβαθμου στελέχους σε μια μεγάλη εταιρεία στατικών μελετών. Από νωρίς στην καριέρα του είχε ως στόχο συνεργασίες στην βάση του ελεύθερου επαγγελματία, ενώ μία θέση στο Ελληνικό δημόσιο δεν ήταν έξω από τις επιδιώξεις του. Οι ανησυχίες του αυτές μερικά χρόνια αργότερα τον οδήγησαν στο να έχει μία μόνιμη θέση στο Ελληνικό Δημόσιο (πρωινή απασχόληση) και μία θέση υπευθύνου στατικού τμήματος (απογευματινή απασχόληση). Νοιώθει πολύ ικανοποιημένος από τον παραπάνω συνδυασμό έστω και αν ορισμένες στιγμές χρειάστηκε να στερηθεί πράγματα από

την προσωπική του ζωή για να φανεί συνεπής στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις. Συνήθως προσπαθεί να διατηρήσει μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αν και δεν είναι πάντα εφικτό.

Το αντικείμενο της εργασίας του τον ικανοποιεί πλήρως, αφού είναι ειδικευμένος στην μελέτη γεφυρών και τεχνικών έργων αλλά η εμπειρία του επίσης σε μελέτες κτιριακών έργων είναι σημαντική (κατασκευές από σκυρόδεμα ή χάλυβα). Η απασχόληση του στο δημόσιο του έδωσε την ευκαιρία να έρθει σε επαφή με κατασκευαστικές εταιρείες και διαδικασίες δημοπράτησης, ανάθεσης και ελέγχου προόδου έργων. Έχει ασχοληθεί με ένα ευρύ φάσμα εργασιών πολ. Μηχανικού, γεγονός το οποίο του προσέφερε μια οικονομική άνεση. Θεωρεί ότι εκμεταλλεύεται πλήρως τις επιστημονικές του γνώσεις και την εμπειρία που απέκτησε όλα αυτά τα χρόνια. Χαρακτηριστικά σχολιάζει:

*‘Προφανώς είμαι... (ευχαριστημένος με το αντικείμενο ενασχόλησης μου)... Έχω ασχοληθεί με όλα τα είδη των κατασκευών και όλα τα στάδια... Μελέτη... επίβλεψη... κόστος... συζητήσεις - επαφές με πελάτη... ανάδοχο... όλα...*

*Έχω δουλέψει αρκετά αλλά τώρα πια έχω την απαιτούμενη εμπειρία και γνώση.’*

Αναζητάει τις καλές συναδελφικές σχέσεις τις οποίες θεωρεί θετικό στοιχείο του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά όχι παράγοντα παρακίνησης. Είναι ευχαριστημένος με τις οικονομικές απολαβές του, το ευρύ φάσμα εργασιών και την ευελιξία που έχει στο ωράριο του. Αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την προσφορά του και το ευρύ πεδίο γνώσεων του. Μέχρι σήμερα η σιγουριά στον επαγγελματικό χώρο δεν ήταν στοιχείο το οποίο αναζητούσε, αλλά οι τελευταίες οικονομικές εξέλιξης τον έκαναν να αναθεωρήσει.

Αισθάνεται ότι η μέχρι σήμερα ευρεία και πλούσια εργασιακή του εμπειρία, λόγω της υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης δεν αποτελεί εφόδιο για το μέλλον. Αντίθετα πιστεύει ότι η μόνιμη θέση στο Δημόσιο είναι σημαντική. Θεωρεί την καταβολή (μέρους ή όλων) των χρημάτων που του οφείλει η εταιρεία ως απαραίτητη για την συνέχιση της εργασίας του εκεί. Θεωρεί τον χρόνο του πολύτιμο και θέλει να τον αξιοποιεί ανάλογα.

Ως σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης για να συνεχίσει να παρέχει τις υπηρεσίες του στην εταιρεία φυσικά θεωρεί την καταβολή των οφειλόμενων μισθών. Η μόνιμη θέση του στο Δημόσιο και η σιγουριά που του προσφέρει τον κάνει να είναι απόλυτος στο θέμα αυτό, λέγοντας:

*‘Κάποιος που δεν πληρώνεται αναρωτιέμαι γιατί να δουλέψει... για κάποιον άλλο ο οποίος κερδίζει χρήματα και ζει από την δική του δουλειά... το γεγονός σε κάνει να νοιώθεις τουλάχιστον ηλίθιος για να μην πω κάτι άλλο...’*

ενώ στην ερώτηση τι σκέπτεται για το μέλλον συμπληρώνει:

*‘Μάλλον θα διακόψω την συνεργασία μου με την εταιρεία και θα πηγαίνω σπίτι να βλέπω την μικρούλα... Θα περιοριστώ στην δουλειά στο δημόσιο και θα κοιτάζω ίσως για κάποια συνεργασία... αλλά όχι σε μόνιμη βάση...’*

Θεωρεί την συμπεριφορά της διοίκησης σημαντικό στοιχείο παρακίνησης και σημείο κλειδί για την παρακίνηση του και την παραμονή του σε μια εταιρεία. Η αυτονομία στην εργασία του και η ελευθερία πρωτοβουλιών που του προσέφερε ήταν σημαντικός παράγοντας παρακίνησης όλα αυτά τα χρόνια ενώ αυτήν την περίοδο αναζητά την επικοινωνία και την ενημέρωση από την διοίκηση.

Ακόμα και σε αυτήν την δύσκολη οικονομική κατάσταση θεωρεί σημαντικά στοιχεία την ταύτιση ανταμοιβής - προσωπικών στόχων, την προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης. Η εταιρεία μελετών δεν μπορεί να του προσφέρει τίποτα από τα παραπάνω και στρέφει το ενδιαφέρον του στην εργασία του στο Ελληνικό Δημόσιο, αναφέροντας ως παράγοντα παρακίνησης του την προοπτική προαγωγής του σε θέση προϊσταμένου. Χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘Σε όλη μου την μέχρι τώρα πορεία πάντα προσπαθούσα να κάνω επιλογές οι οποίες θα μου έφερναν χρήματα αλλά και πιο κοντά στην επίτευξη των προσωπικών επαγγελματικών στόχων. Ορισμένες φορές για να πετύχω τον συνδυασμό αυτό χρειάστηκε να δουλέψω σκληρά... Αυτή την περίοδο στον Β (εταιρεία μελετών) έχω την θέση που θα ήθελα..αλλά στο δημόσιο μια θέση προϊσταμένου θα με έκανε να δουλέψω σκληρά για να το πετύχω...’*

Ο ΣΩΤ άφησε την εταιρεία τον Σεπτέμβριο του 2012 αρνούμενος την πρόταση του ιδιοκτήτη για μετατροπή όλων των μηχανικών σε εξωτερικούς συνεργάτες (πληρωμή με ποσοστό επί της αμοιβής του έργου, χωρίς προηγούμενη εξόφληση οφειλόμενων αμοιβών). Αυτή την στιγμή εργάζεται μόνο στο Ελληνικό Δημόσιο και ασχολείται με την ανατροφή της κόρης του. Η εταιρεία μελετών πραγματοποίησε την αποπληρωμή των οφελών της σε διάστημα δύο χρόνων μετά την διακοπή της συνεργασίας τους.

### **7.13 Η ΕΥΣ (μελέτη περίπτωσης)**

Η ΕΥΣ είναι γυναίκα Περιβαλλοντολόγος Πολιτικός Μηχανικός, η οποία εργάζεται στην εταιρία μελετών έργων γεφυροποιίας. Δεν είναι παντρεμένη και διαμένει σε ιδιόκτητο διαμέρισμα (γονική παροχή προς αυτήν) στα Βόρεια προάστια. Ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 30-36. Η εργασιακή της εμπειρία ως περιβαλλοντολόγος είναι περίπου 9 χρόνια από τα οποία τα 7 στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Γεννήθηκε στο Αγρίνιο όπου και έζησε τα παιδικά της και μαθητικά της χρόνια. Είναι τα δεύτερο κορίτσι μιας αστικής τετραμελούς οικογένειας της οποίας και οι δυο γονείς είναι τραπεζικοί υπάλληλοι. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές της στην Μυτιλήνη ως περιβαλλοντολόγος μηχανικός μετακόμισε στην Αθήνα, όπου ζούσαν αρκετά συγγενικά της



πρόσωπα και ξεκίνησε να εργάζεται πάνω στο αντικείμενο σπουδών της. Δυο χρόνια μετά προσελήφθη στην συγκεκριμένη εταιρεία τεχνικών έργων (έχοντας κοντινή συγγένεια με τον ιδιοκτήτη) υπεύθυνη για τις περιβαλλοντικές μελέτες στα τεχνικά έργα.

Ανήκει στην μεσαία προς υψηλή μισθολογική κλίμακα. Το αντικείμενο εργασίας της στην εταιρεία είναι η σύνταξη περιβαλλοντολογικών μελετών σχετικά με την κατασκευή των τεχνικών έργων ενώ παράλληλα ασχολείται και με την σύνταξη του φακέλου υποβολής για διαγωνισμούς Δημοσίων έργων. Ο συγκεκριμένος ρόλος διαθέτει αρκετή αυτονομία, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί συνεργασία με την Διοίκηση αλλά και με όλα τα άτομα της εταιρείας.

Η γνώμη της για την Διοίκηση, την πολιτική της και την ικανότητα της να αντιμετωπίσει την κρίση είναι μάλλον επηρεασμένη από την συγγενική της σχέση. Συγκεκριμένα σχολιάζει:

*‘Θεωρώ τον Β πολύ καλό μηχανικό, άνθρωπο με διοικητικές ικανότητες και πραγματικό ενδιαφέρον για τους συνεργάτες του. Αγαπάει και νοιάζεται για την εταιρεία. Είναι το δημιούργημα του και η περιουσία του... και θα κάνει τα πάντα για να την κρατήσει ζωντανή...*

*Φυσικά είναι και επιχειρηματίας... πρέπει να κοιτάζει το συμφέρον του...*

*για τους μισθούς δεν ανησυχώ... Είναι τίμιος άνθρωπος και με φιλότιμο...*

*Εξάλλου όλες οι εταιρείες τα ίδια κάνουν... καθυστερήσεις μισθών, περικοπές οπού μπορούν... Ίσως είναι από τις λίγες εταιρείες η οποία δεν έκανε περικοπές στο προσωπικό... Αυτό λέει πολλά...*

*Απλά ζήτησε την κατανόηση μας για λίγο και υπομονή... Προφανώς έχει κάποιο σχέδιο και κάτι περιμένει... Νομίζω αξίζει να του δώσουμε μια ευκαιρία...’*

Η ίδια χαρακτηρίζει την οικονομική της κατάσταση ως μέτρια προς καλή κυρίως λόγω των περιορισμένων παγίων εξόδων διαβίωσης (ιδιόκτητη κατοικία) και χαρακτηριστικά αναφέρει:

*‘Δεν αντιμετωπίζω ακόμα οικονομικά προβλήματα. Δεν έχω ενοίκιο, ούτε οφειλές σε δάνεια για σπίτι ή αυτοκίνητο... έτσι προσαρμόστηκα στις νέες καταστάσεις.*

*Δεν λέω... ορισμένες φορές... νοσταλγώ τα προ κρίσης χρόνια... αλλά δεν παραπονιέμαι καλά περάσαμε.’*

Την ενδιαφέρει η «καριέρα» με την έννοια, ενός υψηλόβαθμου στελέχους σε μια μεγάλη εταιρεία στατικών μελετών και θα χαρακτήριζε τον εαυτό της άτομο με φιλοδοξίες και ικανό να κάνει θυσίες για την επαγγελματική της εξέλιξη (εντός ορίων).

Το αντικείμενο της εργασίας της αν και την ικανοποιεί πλήρως, την προβληματίζει έντονα για το κατά πόσο θα μπορεί να εργασθεί σε αυτό τα επόμενα χρόνια λόγω της συνεχιζόμενης έντονης οικονομικής κρίσης στην χώρα. Οι περιβαλλοντικές μελέτες στις οποίες είναι

ειδικευμένη απαιτούνται σε μεγάλα έργα, η κατασκευή των οποίων έχει ανασταλεί τα τελευταία χρόνια.

Είναι πολύ ικανοποιημένη από την μέχρι σήμερα επαγγελματική της εξέλιξη και την εμπειρία που έχει αποκομίσει όλα αυτά τα χρόνια από την εργασία της. Θεωρεί ότι εκμεταλλεύεται πλήρως τις επιστημονικές της γνώσεις και την εμπειρία που έχει αποκτήσει. Προσπαθεί να έχει μία ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, την οποία θεωρεί ότι σε γενικές γραμμές ότι έχει καταφέρει.

Αναζητάει τις καλές συναδελφικές σχέσεις τις θεωρεί θετικό στοιχείο του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά όχι παράγοντα παρακίνησης. Είναι ευχαριστημένη με τις οικονομικές απολαβές της, ενώ αισθάνεται ότι η εταιρεία αναγνωρίζει την προσφορά του και το ευρύ πεδίο γνώσεων της. Η σιγουριά στον επαγγελματικό χώρο ήταν ένα στοιχείο το οποίο πάντα πίστευε διότι δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη (επικέντρωση στο αντικείμενο εργασίας).

Θεωρεί την καταβολή (μέρους ή όλων) των χρημάτων που της οφείλει η εταιρεία ως σημαντικό παράγοντα για την εργασίας της, αλλά πιστεύει περισσότερο στην συνέχιση της επαγγελματικής της δραστηριότητας και την συλλογή επαγγελματικής εμπειρίας, η οποία θα είναι εφόδιο για το επαγγελματικό της μέλλον. Ο στόχος της αυτός είναι ένας εσωτερικός παράγοντας παρακίνησης για αυτήν, ενώ στην ερώτηση τι σκέπτεται για το μέλλον αναφέρει: *‘Θα παραμείνω στην εταιρεία... θα την στηρίζω... και εύχομαι ότι θα βγούμε από αυτήν την κατάσταση σύντομα... Νομίζω είναι ότι καλύτερο έχω να κάνω... για την επαγγελματική μου εξέλιξη... και πιστεύω ότι το οφείλω και στην εταιρεία και στον B (ιδιοκτήτη).’*

Θεωρεί την συμπεριφορά της διοίκησης σημαντικό στοιχείο παρακίνησης και σημείο κλειδί για την παρακίνηση της και την παραμονή της σε μια εταιρεία. Η αυτονομία στην εργασία της και η ελευθερία πρωτοβουλιών που της προσφέρονται είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης όλα αυτά τα χρόνια ενώ αυτήν την περίοδο αναζητά την επικοινωνία, την στήριξη και την ενημέρωση από την διοίκηση.

Ακόμα και σε αυτήν την δύσκολη οικονομική κατάσταση θεωρεί σημαντικά στοιχεία εκτός από την καταβολή των χρημάτων του και την απαραίτητη ενημέρωση/επικοινωνία του με την ανώτατη διεύθυνση, το αντικείμενο της εργασίας της και τα οφέλη από την συγκεκριμένη εργασία. Είναι θετικό για αυτήν η εργασία του στην εταιρεία να της δίνει την αίσθηση ότι είναι εφόδιο στην επαγγελματική της επιβίωση και εξέλιξη. Επίσης θεωρεί την εργασία με ελευθερία πρωτοβουλιών ως αναγνώριση των ικανοτήτων της και παράγοντα παρακίνησης. Συγκεκριμένα αναφέρει:

*‘Την περίοδο αυτή θα ήθελα η εργασία μου να μου δίνει τα εφόδια ώστε να βελτιώνομαι κάθε μέρα. Η παραμονή μου στην εταιρία και η καθημερινή μου ενασχόληση με το αντικείμενο μου,*

μου προσθέτει εργασιακή εμπειρία η οποία θα είναι πολύτιμο εφόδιο για μένα όταν επιτέλους ξεπεράσουμε την παρούσα κρίση.’

‘Στην σημερινή εποχή το να έχω μια θέση οπού να έχω ελευθερία πρωτοβουλιών και αίσθηση ευθύνης θα με έκανε να νοιώθω καλά με αυτό που κάνω. Η ελευθερία πρωτοβουλιών αποδεικνύει την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση του εργοδότη προς εμένα και την δουλειά μου, ενώ η αίσθηση ευθύνης υπογραμμίζει την σπουδαιότητα της εργασίας μου. Τα τελευταία χρόνια βλέπουμε και ζούμε τα συνέπειες από την αλόγιστη καταστροφή του περιβάλλοντος.’

‘Είναι σημαντικό για μένα να συνεχίσω να εργάζομαι πάνω στο αντικείμενό μου κατά την περίοδο της κρίσης. Αξιοποιώ τις ικανότητες μου και τις δεξιότητες και την εμπειρία που απόκτησα τα προηγούμενα χρόνια..αυτό ενισχύει την αυτοεκτίμηση μου και νοιώθω καλά...’

‘Η αίσθηση ότι θα έχω και αύριο δουλειά μου δίνει μια σιγουριά και μειώνει το άγχος για το αύριο. Σχετικά με τους μισθούς δεν ανησυχώ...Η εταιρεία θα δώσει χρήματα σε εμάς μόλις έρθουν λεφτά στο ταμείο...’

Προσπαθώ να σκέφτομαι με αυτόν τον τρόπο και έτσι συνεχίζω να εργάζομαι... δεν είναι εύκολο...’

Η ΕΥΣ εργάζεται ακόμα στην εταιρεία πιστή σε όσα ανέφερε παραπάνω. Στηρίζει την εταιρεία, εργάζεται με ζήλο και δίνει τον καλύτερο της εαυτό. Είναι από τους λίγους εργαζόμενους- συνεργάτες της εταιρείας σε μόνιμη καθημερινή βάση.

## Κεφάλαιο 8 - Εκτεταμένη συζήτηση

### 8.1 Εισαγωγή

Το όγδοο κεφάλαιο (Εκτεταμένη συζήτηση) σχολιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας. Από μια αρχική ανάγνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας φαίνεται να επαληθεύονται στη Μελέτη περιπτώσεων / δείγμα που επιλέξαμε τα εργασιακά / κοινωνικά χαρακτηριστικά, τα οποία συναντήσαμε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (8.2.1). Στη συνέχεια επιχειρείται μια πρώτη κατηγοριοποίηση των εργαζομένων βάσει των στόχων τους (πώς ορίζουν την επιτυχία) (8.2.2). Ακολουθούν οι γενικές παρατηρήσεις επί των αποτελεσμάτων της έρευνας (8.2.4) και αμέσως μετά οι χαρακτήρες ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες, συσχετίζοντας ανεξάρτητες μεταβλητές και παρακίνηση (8.2.5). Κύριες μεταβλητές για την κατάταξη των εργαζομένων σε σχέση με την παρακίνηση ανεδείχθησαν οι παρακάτω:

- Παρούσα επαγγελματική κατάσταση και
- Παρούσα οικονομική κατάσταση (χαρακτηρισμός από τον εργαζόμενο)

Βάσει των παραπάνω μεταβλητών, οι εργαζόμενοι κατατάχτηκαν σε τρεις κατηγορίες:

- **Ευέλικτοι** (ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών – καλή οικονομική κατάσταση) – περιορισμένη η επίδραση της παρακίνησης – πιθανότερη η αποχώρηση τους (8.2.5. Α).
- **Εγκλωβισμένοι / Πιστοί** (μη ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών – κακή οικονομική κατάσταση / μεγάλες οικονομικές υποχρεώσεις) – κύριος παράγοντας η παρακίνηση για την απόδοση τους – η παραμονή τους θεωρείται δεδομένη (8.2.5. Β).
- **Ευμετάβλητοι** (μη ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών – μέτρια οικονομική κατάσταση) – η παρακίνηση αποτελεί τον κύριο παράγοντα για την απόδοση τους και την παραμονή τους στην εταιρεία (8.2.5. Γ).

Η περαιτέρω μελέτη και ανάλυση των παραγόντων παρακίνησης της κατηγορίας των Ευμετάβλητων και η σύγκριση (8.2.5. Γ3) αυτών η οποίοι διέκοψαν την συνεργασία τους (8.2.5. Γ2) με την εταιρεία με αυτούς οι οποίοι συνέχισαν (8.2.5. Γ1) οδηγεί στην επιβεβαίωση (8.2.5. Γ4) της ισχύος των δυο πρώτων υποθέσεων εργασίας.

- Η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι συνάρτηση των εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών τους και των οικονομικών τους υποχρεώσεων.
- Η διοίκηση και οι ενέργειες της είναι ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων στις περιόδους αυτές.

Στην συνέχεια (8.2.6) καταγράφονται οι παράγοντες παρακίνησης που πρόεκυψαν από την παρούσα εργασία και συγκρίνονται (8.2.7) με την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία.

Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου (8.3) συγκρίνονται οι παράγοντες παρακίνησης που πρόέκυψαν από τις συνεντεύξεις με αυτούς από τις γνωστότερες θεωρίες (περιεχομένου) παρακίνησης, δίνοντας απάντηση στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα:

- Μπορούν οι θεωρίες παρακίνησης να εφαρμοσθούν σε οικονομικές συνθήκες εκ διαμέτρου αντίθετες από αυτές μέσα στις οποίες αναπτύχθηκαν; Ποια η ισχύς τους και ποιες απαραίτητες τροποποιήσεις / παραδοχές απαιτούνται για την εφαρμογή τους;

## 8.2 Σχολιασμός - Case Studies

### 8.2.1 Επαλήθευση Κοινωνικών - Εργασιακών χαρακτηριστικών Ελλήνων

Κατά την μελέτη των case studies φαίνεται να επαληθεύονται τα χαρακτηριστικά του Έλληνα εργαζόμενου τα οποία ανιχνεύτηκαν από την επιστημονική αρθρογραφία.

Συγκεκριμένα:

Οι Έλληνες νέοι εγκαταλείπουν το σπίτι των γονιών τους σε προχωρημένη ηλικία (γύρω στο τριάντα) λίγο πριν δημιουργήσουν τη δική τους οικογένεια. Και όσοι από αυτούς αποφασίσουν να ζήσουν έκτος οικογενειακής στέγης, επιλέγουν χώρο πλησίον αυτού της οικογένειας, ώστε να συνεχίσουν να απολαμβάνουν παροχές όπως γεύμα ή δείπνο, βοήθεια στις οικιακές εργασίες (π.χ. στην καθαριότητα σπιτιού, φροντίδα ρουχισμού κ.λ.π.). Εξάιρεση αποτελούν αυτοί που μετακομίζουν σε άλλη πόλη (π.χ. Αθήνα) για εύρεση εργασίας. Στο προς μελέτη δείγμα ο MIX (30-36) ζει στο πατρικό του σπίτι, ενώ ο ΓΙΑ (36-45) ζει στο δικό του ιδιόκτητο διαμέρισμα, το οποίο απέχει ελάχιστα από το πατρικό του σπίτι.

Τα ζευγάρια παντρεύονται και αποκτούν παιδιά εντός γάμου. Όλα τα ζευγάρια τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα έχουν αποκτήσει παιδιά εντός γάμου, ενώ μόνο ένα ζευγάρι συζεί χωρίς να έχει αποκτήσει παιδιά.

Η πλειοψηφία των Ελλήνων ζει σε ιδιόκτητα σπίτια, ενώ σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η παροχή των γονέων προς τα παιδιά τους της πρώτης κατοικίας ή η απόκτηση αυτής με χρήση μακροχρόνιου δανείου από τραπεζικά ιδρύματα. Η πλειοψηφία των εργαζομένων (10/12) της έρευνας ζει σε ιδιόκτητες κατοικίες, ενώ μόνο συνολικά δυο από τους εργαζόμενους στις δυο εταιρείες έχουν οικογένεια και ζουν σε ενοικιαζόμενη κατοικία.

Το μοντέλο της οικογένειας όπου εργάζονται και οι δύο γονείς είναι σύνηθες, συνδυάζοντας εργασία και οικογενειακές ευθύνες για τους Έλληνες εργαζόμενους. Σε όλα τα παντρεμένα ζευγάρια τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται και τα δυο μέλη.

Ο αριθμός των φοιτητών στην Ελλάδα είναι υψηλός, δεδομένου ότι τις τελευταίες αυξήθηκαν τόσο ο αριθμός των διαθέσιμων θέσεων στα πανεπιστήμια, όσο και ο αριθμός των νέων πανεπιστημίων ιδίως σε απομακρυσμένες περιοχές. Ως αποτέλεσμα, το 2001, το ποσοστό των νέων μεταξύ 18 και 21 ετών που έχει δηλωθεί ότι φοιτούσε σε ιδρύματα

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα ξεπερνούσε το 58%, σύμφωνα με έκθεση του Ελληνικού Υπουργείου Παιδείας (2002). Το παραπάνω ποσοστό αυξάνεται αν συνυπολογίσουμε και το ποσοστό των Ελλήνων οι οποίοι σπουδάζουν σε χώρες του εξωτερικού. Επίσης, τα τελευταία χρόνια οι περισσότεροι νέοι ενισχύουν τον βασικό τίτλο σπουδών με ένα μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης.

Κατά την παρούσα έρευνα:

- η πλειοψηφία των εργαζομένων σπούδασε σε Ελληνικά πανεπιστήμια, ενώ ένα μικρό ποσοστό (3/12) στην Αγγλία.
- ένα μικρό ποσοστό (5/24) των γονέων των εργαζομένων είναι κάτοχοι τίτλου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ακόμα μικρότερο ήταν το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι κατάγονταν από αγροτική οικογένεια.
- σημαντικό ποσοστό (4/12) των εργαζομένων κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (Master).

Οι παραπάνω αναλογίες δίνουν μια εικόνα, αλλά δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως αντιπροσωπευτικά ποσοστά του πληθυσμού δεδομένου ότι η έρευνα είναι ποιοτική και το δείγμα πολύ μικρό.

Η Αθήνα, ως πρωτεύουσα του Ελληνικού κράτους, συγκεντρώνει τις μεγαλύτερες και πιο εξειδικευμένες μελετητικές εταιρείες του κλάδου των κατασκευών, οι οποίες είναι πόλος έλξης για τους νέους μηχανικούς. Οι μισοί εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα παρόλο που δεν ήταν ο τόπος καταγωγής τους, μετά τις σπουδές του (είτε σπούδασαν εκεί είτε όχι) αναζήτησαν στην Αθήνα μια ευκαιρία για επαγγελματική σταδιοδρομία.

Η παραδοσιακή Ελληνική οικογένεια, στο επίπεδο που της επιτρέπεται, στηρίζει τα μέλη της αντικαθιστώντας το κράτος Πρόνοιας. Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι ανέφεραν ότι οι γονείς τους βοηθούν (διακριτικά) καλύπτοντας κάποια οικογενειακά έξοδα κυρίως με την μορφή συχνών δώρων προς τα παιδιά.

Οι Έλληνες εργαζόμενοι αναζητούν μια ασφαλή μορφή εργασίας (μόνιμη απασχόληση). Όπως καταγράφεται από τις μελέτες του ΤΕΕ και επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας οι Έλληνες πολιτικοί μηχανικοί επιδιώκουν τη διεύρυνση της επαγγελματικής τους δραστηριότητας, δημιουργώντας (εξωτερικές) συνεργασίες με γραφεία στατικών μελετών και εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η ύπαρξη αυτών των εναλλακτικών μορφών απασχόλησης αναδεικνύεται ως ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά κατηγοριοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση.

Οι εργαζόμενοι των οποίων ο πατέρας ήταν Πολιτικός Μηχανικός ακολούθησαν το επάγγελμα, είτε από παρότρυνση και στήριξη του πατέρα είτε απλά από επιλογή. Το επάγγελμα του μηχανικού επέλεξαν όμως και εργαζόμενοι των οποίων ο ένας γονέας ήταν σχετικός με την οικοδομή (π.χ εργολάβος οικοδομών). Το επάγγελμα του πολιτικού

μηχανικού γνώρισε μεγάλη άνθηση τις περασμένες δεκαετίες λόγω της οικοδομικής ανάπτυξης στα αστικά κέντρα, αλλά και σε όλη την επαρχία. Όνειρο του μέσου Έλληνα ήταν η απόκτηση ιδιόκτητης κατοικίας, το οποίο στηρίχθηκε αρκετά τα τελευταία χρόνια από τα τραπεζικά ιδρύματα με τη λήψη στεγαστικών δανείων. Η άσκηση του επαγγέλματος προσέφερε οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική αναγνώριση. Έτσι, μεγάλο ποσοστό παιδιών των οποίων οι γονείς ήταν μηχανικοί/εργολάβοι/εργαζόμενοι στην οικοδομή, επέλεξαν το επάγγελμα του πολιτικού Μηχανικού, αφού θα είχαν την στήριξη του πατέρα και ένα επάγγελμα πολλά υποσχόμενο. Κατά την παρούσα έρευνα 3 εργαζόμενοι ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία.

Το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού κατέτασσε ως πρόσφατα τους εργαζόμενους στη μεσαία κοινωνική τάξη. Τους προσέφερε ένα καλό εισόδημα, ένα άνετο τρόπο ζωής, τη δυνατότητα απόκτησης πλούτου (περιουσιακών στοιχείων), κύρος (κοινωνικό σεβασμό, θαυμασμό και αναγνώριση) και φυσικά ισχύ στους διευθύνοντες/ιδιοκτήτες των εταιρειών. Σήμερα, λόγω της οικονομικής κρίσης και τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει ο κατασκευαστικός κλάδος εμφανίζεται πιθανό ένα φαινόμενο καθοδικής κοινωνικής κινητικότητας των πολιτικών μηχανικών στην χώρα.

### 8.2.2 Επίδραση/συμμετοχή θεματικών ενοτήτων στην διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης

Η θεματική ενότητα **Παρούσα οικογενειακή κατάσταση** (*Φύλο, Ηλικία, Έγγαμος/Άγαμος, Τέκνα*) αποτελεί ένα μέτρο των υποχρεώσεων του εργαζομένου. Οι έγγαμοι εργαζόμενοι έχουν αυξημένες οικογενειακές και οικονομικές υποχρεώσεις και αναζητούν μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Οι αποφάσεις καθενός δεν έχουν αντίκτυπο μόνο στον ίδιο αλλά σε όλα τα μέλη της οικογένειας. Το μοντέλο της οικογένειας όπου και οι δυο γονείς εργάζονται είναι το σύνηθες στην Ελλάδα, όπως επίσης και οικογένειες με δυο γονείς μηχανικούς. Στις περιπτώσεις που μελετήσατε υπάρχουν δυο οικογένειες οι οποίες ανήκουν στην τελευταία κατηγορία και αντιμετωπίζουν το πρόβλημα εις διπλούν. Αντίθετα οι άγαμοι είναι πιο ευέλικτοι, με μειωμένες οικονομικές υποχρεώσεις, συχνά διαμένουν στο πατρικό σπίτι και έχουν την στήριξη της οικογένειας. Συνεπώς η παρούσα οικογενειακή κατάσταση δημιουργεί ανάγκες, επηρεάζει και διαμορφώνει συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο και καθορίζει παράγοντες παρακίνησης.

*Η παραπάνω θεματική ενότητα εμφανίζεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης κατά την παρούσα έρευνα.*

Η θεματική ενότητα **Επιρροές από το περιβάλλον** (οικογενειακό περιβάλλον - κοινωνική θέση οικογένειας - φοιτητικά χρόνια) δεν φαίνεται να έχει συμβολή στην διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης. Το επάγγελμα του πατέρα και η κοινωνική θέση του πατέρα διαδραμάτισαν ρόλο στην εκπαίδευση, στην επιλογή του επαγγέλματος και την ευκολότερη εύρεση της πρώτης εργασίας και την παροχή στήριξης στα πρώτα επαγγελματικά βήματα

τους. Η πόλη στην οποία σπούδασαν και έζησαν τα φοιτητικά χρόνια (οι τρεις από τις μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας) δείχνει να μην επηρεάζει την διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων. Η πόλη που ζουν και εργάζονται τα τελευταία χρόνια, η Αθήνα, και οι ρυθμοί της επηρεάζουν και χαρακτηρίζει την συμπεριφορά τους σήμερα.

*Η συγκεκριμένη θεματική ενότητα δείχνει να μην επηρεάζει την διαμόρφωση των παράγοντων παρακίνησης κατά την παρούσα έρευνα.*

Η θεματική ενότητα **Κατηγορία εταιρείας (Α ή Β)** επιλέχτηκε με σκοπό να διερευνήσει το εάν η παραπάνω διαφοροποίηση των δύο εταιρειών, δηλαδή το γεγονός ότι η εταιρεία Β είχε ως αποκλειστικό πελάτη το Ελληνικό Δημόσιο ενώ η εταιρεία Α κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τον ιδιώτη επενδυτή και εργολάβους επηρέασε τους εργαζόμενους και την παρακίνηση τους. Η (άλλοτε) σιγουριά σχετικά με τις χρηματικές απολαβές από το Ελληνικό Δημόσιο δεν επηρέασε θετικά τους εργαζόμενους της εταιρείας Β. Την συγκεκριμένη χρονική περίοδο οι καθυστερήσεις πληρωμών από τον Δημόσιο τομέα ήταν μεγάλες και το χρονοδιάγραμμα τους αβέβαιο ενώ συμβάσεις και προκηρύξεις νέων έργων είχαν παγώσει. Από τη άλλη τα ιδιωτικά κεφάλαια σταμάτησαν να εισρέουν στον χώρο των κατασκευών, και τα εν εξελίξει έργα αντιμετώπισαν προβλήματα χρηματοδότησης. Η παραπάνω κατάσταση στην αγορά (και στο ευρύτερο κοινωνικο-πολίτικο περιβάλλον) είχε ακριβώς το ίδιο αντίκτυπο στην συμπεριφορά της Διοίκησης των δυο εταιρειών: καθυστερήσεις μισθών, σκέψεις για μείωση προσωπικού. Οι εργαζόμενοι και των δυο εταιρειών αντιμετώπισαν τα ίδια προβλήματα, καθυστερήσεις πληρωμών, αβεβαιότητα για το μέλλον έλλειψη ενημέρωσης /επικοινωνίας με την διοίκηση.

*Η συγκεκριμένη θεματική ενότητα δείχνει να μην επηρεάζει την διαμόρφωση των παράγοντων παρακίνησης κατά την παρούσα έρευνα.*

Η Θεματική ενότητα **παρούσα επαγγελματική κατάσταση** (εργασιακή εμπειρία, θέση στην μισθολογική κλίμακα της εταιρείας, εξωτερικές συνεργασίες, ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών λύσεων, επαγγελματικά σχέδια για το μέλλον) επηρεάζει σημαντικά και καθορίζει την συμπεριφορά του εργαζομένου στον χώρο εργασίας. Ο ορισμός της επαγγελματικής επιτυχίας και τα επαγγελματικά σχέδια για το μέλλον είναι μια πηγή ανίχνευσης παραγόντων παρακίνησης, θεωρώντας τον ορισμό της επαγγελματικής επιτυχίας ως το στόχο επαγγελματικής αυτοπραγμάτωσης (μελλοντικά σχέδια). Συναρτήσει των παραπάνω διαμορφώνεται η ισχύς και η ιεραρχία των παραγόντων παρακίνησης κατά την παρούσα έρευνα.

*Η παραπάνω θεματική ενότητα εμφανίζεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης κατά την παρούσα έρευνα.*

Η θεματική ενότητα **Επαγγελματικές επιλογές** (επιλογή επαγγέλματος / τόπου εργασίας) λαμβάνεται ως δείκτης αναζήτηση επαγγελματικής πρόκλησης και ανάγκη απόκτησης



επαγγελματικής εμπειρίας και συμμετοχής σε μεγάλα και πρωτοποριακά έργα στον χώρο των κατασκευών και δηλώνει την ύπαρξη εγγενών κίνητρων σχετικά με το επάγγελμα.

Για την πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, το συγκεκριμένο επάγγελμα άλλα και η πόλη στην οποία το εξασκούσαν (βάση των μεγαλύτερων μελετητικών εταιρειών) ήταν προσωπική επιλογή και αυτή καθεαυτή η άσκηση του επαγγέλματος αποτελούσε εγγενή παράγοντα παρακίνησης. Η μειοψηφία των εργαζομένων τους οποίους δεν χαρακτήριζαν οι παραπάνω επιλογές και συνεπώς η άσκηση του επαγγέλματος δεν ήταν ένας εγγενής παράγοντας παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, κατά την περίοδο της κρίσης, όχι μόνο διέκοψαν την συνεργασία τους με την εταιρεία, αλλά αναζήτησαν εργασία σε άλλο κλάδο αξιοποιώντας ικανότητες που είχαν απόκτηση τα τελευταία χρονιά κατά την εξάσκηση της εργασίας τους. Χαρακτηριστική περίπτωση αυτού η ΜΑΡ, η οποία εξεργάσθηκε έως 3D σχεδιάστρια αλλά και ο ΜΙΧ ο οποίος εργάστηκε ως υπεύθυνος δημοσιών σχέσεων.

*Από τα παραπάνω προκύπτει η μεγάλη σημασία της έλλειψης των παραγόντων της θεματικής ενότητας Επαγγελματικές επιλογές η οποία οδήγησε τους εργαζομένους εκτός της εταιρείας αλλά και του συγκεκριμένου κλάδου εργασίας.*

Η Θεματική ενότητα **Οικονομική κατάσταση εργαζόμενου** εξετάζει την τρέχουσα οικονομική του κατάσταση και τις υπάρχουσες οικονομικές του υποχρεώσεις. Οι παραπάνω παράγοντες στην παρούσα περίοδο της οικονομικής κρίσης (σύμφωνα με την παρούσα έρευνα) γίνονται καθοριστικοί για την συμπεριφορά και τις ενέργειες κάθε εργαζόμενου. Η κάλυψη των χρηματικών αναγκών προς επιβίωση είναι πρωταρχικός τους σκοπός και βασικός παράγοντας παρακίνησης και διαμόρφωσης συμπεριφορών. Παράλληλα, η αβεβαιότητα και οι καθυστερήσεις των μηνιαίων πληρωμών λειτουργούν ως επιπλέον αρνητικοί παράγοντες παρακίνησης. Οι Εργαζόμενοι της έρευνας οι οποίοι αντιμετώπιζαν μεγάλες οικονομικές δυσκολίες αποτέλεσαν την ομάδα των Εγκλωβισμένων, οι οποίοι παρέμειναν στις εταιρείες και η παρακίνηση τους και η μεγιστοποίηση της απόδοσης τους αποτέλεσε πρόκληση για την Διοίκηση των εταιρειών.

*Η παραπάνω θεματική ενότητα εμφανίζεται σημαντική κατά την παρούσα έρευνα και χρησιμοποιείται ως παράγοντας κατηγοριοποίησης των εργαζόμενων.*

Η Θεματική ενότητα: **Διοίκηση** (Σχέσεις με διοίκηση εταιρείας / Γνώμη εργαζόμενου για ικανότητες διοίκησης εταιρείας) καταγράφει τις απόψεις των εργαζομένων για την διοίκηση και τον ηγέτη της επιχείρησης, απεικονίζοντας το κατά πόσο η Διοίκηση είναι να ικανή εμπνεύσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Μια διοίκηση και ένας ηγέτης, ο οποίος φαντάζει στα μάτια των εργαζόμενων χωρίς ικανότητες είναι μάλλον αδύνατο να τους συσπειρώσει γύρω του και να τους παρακινήσει. Η παραπάνω κατάσταση παρουσιάστηκε κατά την παρούσα έρευνα όπου η πλειοψηφία των εργαζόμενων θεώρησε ότι η διοίκηση δεν διέθετε τις απαιτούμενες ικανότητες για να αντιμετωπίσει την παρούσα κρίση.

Παρόλο την αρνητική γνώμη των εργαζομένων για την Διοίκηση και τις ικανότητες της, οι εργαζόμενοι αναζητούσαν από αυτή να είναι διπλά τους, να ακούσει τα προβλήματα τους, να τους δημιουργήσει το αίσθημα ότι είναι πολύτιμοι για αυτήν, τους υπολογίζει και τους χρειάζεται. Αντί για αυτό, η Διοίκηση επέλεξε μια μη ουσιαστική απρόσωπη και μαζική μορφή επικοινωνίας και την δημιουργία μιας εικόνας αδιάφορης ως προς τους εργαζόμενους Διοίκησης.

*Η παραπάνω θεματική ενότητα εμφανίζεται (δυνητικά) σημαντική για την παρακίνηση των εργαζομένων. Κατά την παρούσα έρευνα η Διοίκηση επαλήθευε συνεχώς με τις ενέργειες της την κακή γνώμη των εργαζομένων για αυτήν και τελικά άποτυχε να τους παρακινήσει.*

Ανακεφαλαιώνοντας, οι θεματικές ενότητες των οποίων οι παράγοντες δεν δείχνουν να επηρεάζουν την διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι οι:

- Επιρροές από το περιβάλλον
- Κατηγορία εταιρείας (Α ή Β)

Ενώ αυτές οι οποίες έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στη διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης είναι οι εξής:

- Παρούσα επαγγελματική κατάσταση
- Παρούσα οικογενειακή κατάσταση
- Οικονομική κατάσταση εργαζόμενου

Η παραπάνω διαπίστωση είναι μια πρόμη επαλήθευση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος. Δηλαδή η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι συνάρτηση:

- των εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών που διαθέτουν οι εργαζόμενοι (δηλαδή της επαγγελματικής τους κατάστασης) και
- των οικονομικών τους υποχρεώσεων

Και τα δυο αυτά παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν με τις ιδιαιτερότητες που παρουσίαζε η Ελληνική κοινωνία τουλάχιστον ως πρόσφατα (προ κρίσης) δηλαδή δυνατότητα πολυαπασχόλησης και ρευστότητα κοινωνικών τάξεων. Επίσης ένα στοιχείο που χαρακτήρισε την Ελληνική κοινωνία τα τελευταία χρόνια προ κρίσης είναι η έκρηξη των δανείων (στεγαστικών αλλά και καταναλωτικών) που παρείχαν οι τράπεζες. Το χαρακτηριστικό αυτό διαμόρφωσε το επίπεδο των οικονομικών υποχρεώσεων των εργαζομένων σε υψηλό επίπεδο και τους χαρακτήρισε ως υπερχρεωμένους.

Οι παράγοντες της θεματικής ενότητας **Επαγγελματικές επιλογές** δείχνουν να είναι προαπαιτούμενοι (παράγοντες υγιεινής κατά Herzberg) για να υπάρξει παρακίνηση σε περιόδους οικονομικής κρίσης δεδομένου της απουσίας των οικονομικών παραγόντων παρακίνησης.

Οι παράγοντες της θεματικής ενότητας **Διοίκηση** στην οποία καταγράφονται οι απόψεις των εργαζομένων για την διοίκηση, αν και θα ήταν αναμενόμενο να έχει μεγάλη συμμετοχή στην διαμόρφωση των παραγόντων παρακίνησης, τελικά από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι μόνο αυξητικό/προσθετικό χαρακτήρα έχουν χωρίς να είναι προαπαιτούμενοι. Δηλαδή ανεξάρτητα ποια είναι η γνώμη των εργαζομένων για την Διοίκηση (κακή ή καλή, ικανή να αντιμετωπίσει την κρίση ή όχι) είναι τόσο μεγάλη η ανάγκη τους για στήριξη και παρακίνηση, ώστε είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε αυτή άμεσα ανεξάρτητα του ποια είναι γνώμη τους για την Διοίκηση.

### 8.2.3 Επαγγελματική επιτυχία / στόχοι - κατηγοριοποίηση

Ο ορισμός της επαγγελματικής επιτυχίας είναι εντελώς διαφορετικός για κάθε εργαζόμενο. Αρχικοί στόχοι, επαγγελματική πορεία, αποκτηθείσα εμπειρία, γνώσεις - πιστοποιήσεις, επιτυχίες - αποτυχίες, τρέχουσα προσωπική και επαγγελματική κατάσταση διαμορφώνουν και επαναπροσδιορίζουν τον ορισμό της επαγγελματικής επιτυχίας για κάθε εργαζόμενο.

Στην παρούσα έρευνα ανιχνεύονται οι παρακάτω τύποι εργαζομένων και οι αντίστοιχοι ορισμοί επαγγελματικής επιτυχίας, οι οποίοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση στην ιεραρχία και τη μισθολογική κλίμακα της εταιρείας, αλλά και τις εναλλακτικές εργασιακές επιλογές κάθε εργαζομένου. Είναι σημαντικό ότι οι επαγγελματικοί στόχοι επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις ανάγκες κάθε εργαζομένου:

➤ *Α. Άνδρες: Ηλικία 36-45-Υψηλή μισθολογική κλίμακα-καλή οικονομική κατάσταση*

Χαρακτηριστικά: Διαθέτουν μεγάλη εμπειρία (περισσότερα από 10 χρόνια) στον σχεδιασμό και ανάλυση των κατασκευών. Έχουν ολοκληρωμένη γνώση γύρω από το αντικείμενο του Πολιτικού Μηχανικού. Έχουν κατακτήσει την εργασιακή καταξίωση και στο παρελθόν έχουν υπάρξει υπεύθυνοι στατικού τμήματος, αλλά αποχώρησαν από τη συγκεκριμένη θέση, διότι ήθελαν να διατηρήσουν την αυτονομία/ανεξαρτησία τους (παράλληλη εργασία ως ελεύθερος Επαγγελματίας, εργασία στο Ελληνικό Δημόσιο).

Η Επαγγελματική επιτυχία (επαγγελματικοί στόχοι) για αυτούς περιγράφεται ως:

- Δημιουργία δική τους εταιρείας (άγαμος)
- Θέση προϊστάμενου τμήματος στο Ελληνικό Δημόσιο (παντρεμένος με ένα παιδί, προϋπηρεσία στον Δημόσιο τομέα).

Η θεμελιώδης διαφορά των δυο παραπάνω εργαζομένων είναι η οικογενειακή τους κατάσταση, αλλά και οι προσωπικές τους φιλοδοξίες. Ο πρώτος χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις χρησιμοποιεί τον χρόνο του για τη δημιουργία της δικής του επιχείρησης. Συνεχίζει να αφιερώνει τον ελεύθερο χρόνο του για την προώθηση της επαγγελματικής του εξέλιξης σε βάρος της προσωπικής του ζωής.

Ο δεύτερος πρόσφατα παντρεμένος και με ένα νέο μέλος στην οικογένεια βλέπει το μέλλον του περισσότερο μέσα από το πρίσμα των οικογενειακών αναγκών και αναζητά μια πιο ήσυχη ζωή, εργαζόμενος στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα σε μια διευθυντική θέση.

Και οι δυο αναζητούν την ολοκλήρωση (αυτοπραγμάτωση) – σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow – η οποία για καθένα από αυτούς έχει διαφορετική μορφή.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν δυο εργαζόμενοι (ένας από κάθε εταιρεία): *ο ΓΙΑ και ο ΣΩΤ*

➤ *Β. Γυναίκες: Ηλικία 36-45 - Υψηλή μισθολογική κλίμακα-μέτρια οικονομική κατάσταση*  
Χαρακτηριστικά: Διαθέτουν μεγάλη εμπειρία (10 χρόνια περίπου) στον σχεδιασμό και ανάλυση των κατασκευών και είναι ειδικευμένες στο αντικείμενο αυτό. Έχουν κατακτήσει την επαγγελματική καταξίωση, έχουν αποκτήσει οικογένεια και παιδιά και δείχνουν να μη ενδιαφέρονται έντονα για θέσεις, οι όποιες θα τους προσθέσουν περισσότερες ευθύνες και θα μειώσουν τον χρόνο τους εκτός εταιρείας.

Η Επαγγελματική επιτυχία (επαγγελματικοί στόχοι) για αυτές ορίζεται ως ένας καλά αμειβόμενος ρόλος στον σχεδιασμό και την ανάλυση των κατασκευών σε μια εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει ενδιαφέροντα και μεγάλα σε έκταση έργα.

Στην κατηγορία αυτή η ολοκλήρωση (αυτοπραγμάτωση) – κατά Maslow, περιορίζεται/συμπληρώνεται από την ύπαρξη και τις υποχρεώσεις/απολαβές της οικογενειακής ζωής. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν δυο εργαζόμενες (μία από κάθε εταιρεία): *η ΕΛΙ και η ΔΕΣ*

➤ *Γ. Άνδρες: Μεσαία μισθολογική κλίμακα-μέτρια οικονομική κατάσταση*  
Χαρακτηριστικά: Διαθέτουν σημαντική εμπειρία (επτά έως δέκα χρόνια) στον σχεδιασμό και ανάλυση των κατασκευών. Είναι ικανοποιημένοι από τη μέχρι σήμερα επαγγελματική τους σταδιοδρομία, έχουν κατακτήσει την εργασιακή καταξίωση, αλλά το ενδιαφέρον τους έχει προσελκύσει και ένας διαφορετικός ρόλος από αυτού του μελετητή μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων και γνώσεων του Πολιτικού Μηχανικού (διδασκαλία φοιτητών, διαχείριση και παρακολούθηση έργων).

Η Επαγγελματική επιτυχία (επαγγελματικοί στόχοι) για αυτούς περιγράφονται ως:

- τη συνέχιση της εργασίας τους στην μελέτη κατασκευών και παράλληλη διδασκαλία φοιτητών
- αλλαγή πορείας και νέος ρόλος στη διαχείριση και παρακολούθηση έργων

Κοινό σημείο και για τους δυο η εκμετάλλευση των γνώσεων που απέκτησαν τα προηγούμενα χρόνια στη σχεδίαση και την ανάλυση κατασκευών, η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση και η αναζήτηση νέων προκλήσεων. Και οι δυο (ΚΥΡ και ΓΕΩ) εργαζόμενοι ανήκουν στην μεσαία μισθολογική κλίμακα και αναζητούν την ολοκλήρωση

(αυτοπραγμάτωση) – σύμφωνα με την θεωρία του Maslow – μέσα από ένα διευρυμένο φάσμα δραστηριοτήτων και ενδιαφερόντων στον κλάδο του Πολιτικού Μηχανικού.

➤ *Δ. Εργαζόμενοι Χαμηλής μισθολογικής κλίμακα*

Το κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η μικρή εργασιακή εμπειρία (3-5 χρόνια). Ο ενθουσιασμός των πρώτων χρόνων έχει περάσει, έχουν γνωρίσει και εξοικειωθεί με τις συνθήκες του επαγγέλματος και σχεδιάζουν τα επόμενα επαγγελματικά τους βήματα. Η απόκτηση εμπειρίας και η δημιουργία ενός καλού βιογραφικού φαίνεται να είναι το ζητούμενο. Βρίσκονται χαμηλά στην μισθολογική κλίμακα αλλά και στην κλίμακα της ιεράρχησης των αναγκών κατά την Θεωρία του Maslow.

Στην παρούσα έρευνα δυο είναι αυτοί που ανήκουν στην κατηγορία αυτή (ένας από κάθε εταιρία): η *BIA* και ο *MIX*

➤ *Ε. Εργαζόμενοι με μειωμένο ενδιαφέρον για επαγγελματική εξέλιξη*

Το κύριο χαρακτηριστικό της κατηγορίας αυτής των εργαζομένων είναι το μειωμένο ενδιαφέρον για επαγγελματική εξέλιξη. Είναι συνήθως εργαζόμενοι μεσαίας μισθολογικής κλίμακας με εμπειρία 7-8 χρόνια ή και περισσότερο. Το αντικείμενο της εργασίας τους και η επαγγελματική τους εξέλιξη δεν φαίνεται να έχουν μεγάλη σπουδαιότητα στη ζωή τους. Η εργασία τους είναι το μηνιαίο εισόδημα που θα καλύψει τα έξοδα διαβίωσης. Για τους εργαζόμενους αυτούς η επαγγελματική επιτυχία/στόχος είναι μια όσο το δυνατό ικανοποιητικά αμειβόμενη εργασία, με καλές συνθήκες εργασίας, με καλούς συναδέλφους - προϊστάμενο και επαναλαμβανόμενο χωρίς προκλήσεις αντικείμενο εργασίας.

Αναζητούν δηλαδή ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο πληροί όλους τους παράγοντες υγιεινής κατά τον Herzberg.

Κατά την παρούσα έρευνα εντοπίστηκαν τρεις εργαζόμενες (γυναίκες) με αυτά τα χαρακτηριστικά: η *ΣΟΥ(50+)* η *ΜΑΙ* και η *ΜΑΡ*

➤ *Στ. Εργαζόμενοι με έντονο ενδιαφέρον για επαγγελματική εξέλιξη*

Το κύριο χαρακτηριστικό της κατηγορίας αυτής των εργαζομένων είναι το έντονο ενδιαφέρον για επαγγελματική εξέλιξη και η διάθεση να κάνουν θυσίες για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου.

Το αντικείμενο της εργασίας τους και η επαγγελματική τους εξέλιξη φαίνεται να έχουν μεγάλη σπουδαιότητα στη ζωή τους. Αναζητούν ένα ρόλο με ενδιαφέρον αντικείμενο, όπου θα εκμεταλλεύονται όλες τις γνώσεις και τις ικανότητες τους. Οι καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τον ιδιοκτήτη της εταιρείας είναι στόχος για αυτούς, ενώ μερικές φορές η χρηματική αμοιβή δεν αποτελεί προτεραιότητα.

Αναζητούν δηλαδή ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο πληροί όλους τους παράγοντες παρακίνησης κατά τον Herzberg, ενώ οι παράγοντες υγιεινής δεν έχουν και τόση βαρύτητα

για αυτούς. Κατά την παρούσα έρευνα ανιχνεύτηκε ένας εργαζόμενος με αυτά τα χαρακτηριστικά: η ΕΥΣ.

#### 8.2.4 Γενικές παρατηρήσεις επί των αποτελεσμάτων της έρευνας

Από μια πρώτη ανάγνωση των αποτελεσμάτων σχετικά με την παρακίνηση και τους παράγοντες αυτής προκύπτουν τα ακόλουθα:

Προϋπόθεση για οποιαδήποτε μορφή παρακίνησης θεωρείται η καταβολή των χρηματικών οφειλών προς τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι προσφέρουν την εργασία τους στον εργοδότη τους και σε αντάλλαγμα λαμβάνουν την αμοιβή τους. Κατά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι πληρωμές «πάγωσαν» και οι εργοδότες άρχισαν τις καθυστερήσεις των μισθών. Το συγκεκριμένο διάστημα κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα οι οφειλόμενοι μισθοί και στις δυο εταιρείες είχαν πλησιάσει τους εννέα.

Όλοι οι εργαζόμενοι ανέφεραν ως παράγοντα παρακίνησης τη χρηματική αμοιβή. Την συγκεκριμένη χρονική περίοδο κανείς δεν εστίασε στο τελικό ποσό στο οποίο είχε μειωθεί ο μισθός (ποσοστό μείωσης). Όλοι αναφέρθηκαν στην επιθυμία τους να έχουν ένα ελάχιστο σταθερό ποσό μηνιαίας αποζημίωσης (έναντι των οφειλών του εργοδότη προς αυτούς).

Όλοι οι εργαζόμενοι ανέφεραν ως παράγοντα παρακίνησης τις καλές σχέσεις με συναδέλφους και Προϊστάμενο καθώς και το δίκαιο ισοζύγιο μεταξύ προσφοράς και προσωπικής αμοιβής.

Αναφερόμενοι στον Προϊστάμενο κατά την προ κρίση περίοδο σχολιάστηκαν οι γνώσεις του πάνω στο αντικείμενο και οι ικανότητες του στην επίλυση τεχνικών θεμάτων. Αντιθέτως, στην περίοδο της κρίσης οι προσδοκίες τους από το Προϊστάμενο ήταν κυρίως σε προσωπικό επίπεδο. Αναζητούσαν την κατανόηση και στήριξη του και ήταν ο συνδετικός κρίκος μεταξύ αυτών και της Διοίκησης.

Οι γυναίκες εργαζόμενες, παντρεμένες με παιδιά θεώρησαν ως σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την κάλυψη της ανάγκης του να ανήκει σε ένα κοινωνικό/εργασιακό σύνολο και να συνεχίσεις να εργάζεσαι.

Η ίδια η φύση της ενασχόλησης με τον σχεδιασμό και ανάλυση των κατασκευών περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως:

- Ενδιαφέρον αντικείμενο
- Εργασία με αίσθημα ευθύνης
- Εργασία που απαιτεί γνώσεις και ικανότητες
- Εργασία με ελευθερία πρωτοβουλιών και αυτονομία

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της εργασίας λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης για τους εργαζόμενους, όπως οι ίδιοι τους αναφέρουν.

Τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο η κοινωνική απόσταση μεταξύ των εργαζομένων και των

εργοδοτών φαίνεται στα μάτια των τελευταίων να διευρύνεται. Οι οικονομικές δυσκολίες με την παράλληλη η μείωση του εισοδήματος που αντιμετωπίζουν τους κάνουν να νιώθουν ότι υποβαθμίζονται κοινωνικά, ενώ οι εργοδότες τους εξακολουθούν να κατέχουν τη θέση την οποία είχαν. Οι εργαζόμενοι αναζητούν να δουν τον καταμερισμό των οικονομικών απωλειών και στους εργοδότες τους. Μια μορφή κοινωνικής ισότητας/καταμερισμού οικονομικών απωλειών σκιαγραφείται ως παράγοντας παρακίνησης.

Δεν εντοπίστηκαν διαφορές στους παράγοντες παρακίνησης, οι όποιοι να οφείλονται στην εξάρτηση της εταιρείας Α από ιδιωτικές επενδύσεις ή από δημόσια κεφάλαια για την εταιρεία Β. Οι καθυστερήσεις πληρωμών και το «πάγωμα» νέων και εν εξελίξει έργων μεταφέρθηκαν στους μισθούς των εργαζομένων. Η άλλοτε ασφάλεια που ένιωθαν σχετικά με τις πληρωμές από το Ελληνικό Δημόσιο δεν επηρέασε θετικά τους εργαζομένους της εταιρείας Β. Ο άμεσος εργοδότης τους, ο ιδιώτης επιχειρηματίας (Β) είχε παρόμοια αντίδραση με αυτόν της εταιρείας Α, δηλαδή καθυστερήσεις μισθών και αβέβαιο χρονοδιάγραμμα πληρωμών.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων βίωσε μια διαγενεακή κοινωνική ανοδική κινητικότητα (σύγκριση της κοινωνικής θέσης των γονέων με αυτή των παιδιών τους σε δεδομένη στιγμή της σταδιοδρομίας του καθενός), ενώ τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή όλοι αντιμετώπιζαν μια ενδογενεακή κοινωνική καθοδική κινητικότητα (σύγκριση των κοινωνικών θέσεων του ατόμου στη διάρκεια της ζωής του).

### **8.2.5 Γενικός βαθμός παρακίνησης - Κατηγοριοποίηση**

Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στις δυο εταιρείες μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το βαθμό παρακίνησης ο οποίος υφίσταται και τους αντίστοιχους παράγοντες παρακίνησης. Οι προαναφερθείσες κατηγορίες είναι οι εξής:

**ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ:** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν μια διέξοδο σε μια εναλλακτική μορφή επαγγελματικής απασχόλησης από αυτήν που ήδη κατέχουν, η οποία θα τους αποφέρει ένα ικανοποιητικό μηνιαίο εισόδημα. Είναι άτομα με προϋπηρεσία στον χώρο μεγαλύτερη των 10 ετών, ηλικιακά ανήκουν στην κατηγορία 36-45 και στην υψηλόβαθμη κλίμακα μισθοδοσίας και από τα πρώτα βήματα της σταδιοδρομίας τους φρόντισαν να διατηρήσουν και κατόπιν να ενισχύσουν την ιδιότητα του ελεύθερου επαγγελματία, επιδιώκοντας τις αντίστοιχες συνεργασίες.

Η παρακίνηση στο να μείνουν και να εργαστούν για την εταιρεία τους φαίνεται να είναι δύσκολη, ενώ το αδιέξοδο που αντιμετωπίζουν κατά την εργασία τους εκεί, τους ωθεί να μεταβούν σε μια άλλη κατάσταση.

Την κατηγορία αυτή αποτελούν δύο εργαζόμενοι:

- Ο ΣΩΤ (τεχνικά έργα) και
- Ο ΓΙΑ (κτηριακά έργα)

ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΕΝΟΙ – ΠΙΣΤΟΙ: Κύριο χαρακτηριστικό των εργαζομένων της κατηγορίας αυτής είναι ότι για κάποιον ιδιαίτερο λόγο, θεωρούν ότι έχουν τη δέσμευση να παραμείνουν στην εταιρεία όσο αυτή θα λειτουργεί. Η πρώτη υποκατηγορία εργαζομένων είναι αυτοί οι οποίοι θεωρούν ότι δεν έχουν άλλη επιλογή, λόγω της κακής τους οικονομικής κατάστασης ή και λόγω της προχωρημένης ηλικίας τους. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι που ανήκουν εδώ θεωρούν ότι έχουν ηθική υποχρέωση να στηρίξουν την εταιρεία σε αυτήν τη δύσκολη περίοδο.

Η πρόκληση για την εταιρεία είναι το να μετατρέψει αυτούς τους κατ' ανάγκη ή κατ' επιλογή αφοσιωμένους εργαζόμενους σε παραγωγικούς εργαζόμενους και σε συγκριτικό της πλεονέκτημα.

Στην κατηγορία αυτή ανιχνεύονται τρεις γυναίκες εργαζόμενες:

- Η ΣΟΥ (κτηριακά έργα)
- Η ΕΥΣ (τεχνικά έργα)
- Η ΜΙΑ (τεχνικά έργα)

ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Κάποιοι από αυτούς διαθέτουν μια διέξοδο σε μια εναλλακτική μορφή επαγγελματικής απασχόλησης από αυτήν που ήδη έχουν, η οποία όμως δεν είναι ικανή να τους εξασφαλίσει ένα ικανό μηνιαίο εισόδημα επιβίωσης, κάποιοι άλλοι όχι. Στην κατηγορία αυτή η παρακίνηση προβάλλει ως σημαντικός παράγοντας.

Την κατηγορία αυτή αποτελούν επτά εργαζόμενοι:

- Η ΒΙΑ (κτηριακά έργα)
- Η ΔΕΣ (κτηριακά έργα)
- Η ΓΕΩ (κτηριακά έργα)
- Η ΚΥΡ (κτηριακά έργα)
- Η ΕΛΙ (τεχνικά έργα)
- Ο ΜΙΧ (τεχνικά έργα)
- Η ΜΑΡ (τεχνικά έργα)

Εν συνεχεία, παρατίθενται οι παράγοντες παρακίνησης (σε μορφή πίνακα) οι οποίοι ανιχνεύτηκαν για κάθε κατηγορία, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (προφίλ) και πώς πρόεκυψε η ανωτέρω κατηγοριοποίηση:



## Α. ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ

ΣΩΤ	ΓΙΑ
36-45	36-45
Έγγαμος	Άγαμος
Αγροτική οικογένεια Φάρσαλα - Αθήνα - Αθήνα	Αστική οικογένεια Αθήνα - Θεσσαλονίκη - Αθήνα
13 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (μελέτη – επίβλεψη - διαγωνισμοί)	10+ χρόνια επαγγελματική εμπειρία (μελέτη – επίβλεψη - αδειοδότηση)
Υψηλή Μισθολογική κλίμακα	Υψηλή Μισθολογική κλίμακα
Μέτρια προς καλή οικονομική κατάσταση	Καλή οικονομική κατάσταση
Ιδιόκτητη κατοικία	Ιδιόκτητη κατοικία
Παράλληλη εργασία στο Δημόσιο τομέα	Παράλληλη εργασία ως ελ. επαγγελματίας
	Σχέδια για δημιουργία εταιρείας μελέτης εγκατάστασης φωτοβολταϊκών στοιχείων.

**Πίνακας 8.1:** Χαρακτηριστικά (προφίλ) εργαζομένων κατηγορία «ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ»

*Πηγή: παρούσα εργασία*

Όπως παρατηρούμε, τα χαρακτηριστικά των δυο εργαζομένων που ανήκουν στη συγκεκριμένη κατηγορία (Πιν.8.1) είναι παρόμοια. Εργαζόμενοι ηλικιακά στην ίδια κατηγορία, στην υψηλή μισθολογική κλίμακα με έντονες επαγγελματικές ανησυχίες.

Παρόμοιοι και οι παράγοντες παρακίνησης γενικά και κατά την περίοδο της κρίσης (Πιν. 8.2). Γενικά (μεταξύ άλλων): Προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης, Ελευθερία πρωτοβουλιών, Αυτονομία/Ανεξαρτησία, Συσχέτιση/ταύτιση Ανταμοιβής - Προσωπικών στόχων.

Η πλειοψηφία των παραπάνω παραγόντων παύουν να υφίστανται κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης (εξωγενή κίνητρα). Η επαγγελματική εξέλιξη μεταλλάσσεται προσωρινά σε επαγγελματική επιβίωση. Εάν οι επαγγελματικοί προσωπικοί στόχοι είναι ανώτεροι αυτών της επιβίωσης το κίνητρο της Συσχέτισης / Ταύτισης Ανταμοιβής - Προσωπικών στόχων χάνεται επίσης. Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η αυτονομία και η ανεξαρτησία παραμένουν πάντα ως παράγοντες παρακίνησης, αλλά λειτουργούν περισσότερο ως απαραίτητα στοιχεία για τη μετάβαση στην καινούργια κατάσταση.

Είναι προφανές ότι οι παράγοντες οι οποίοι παρακινούν τα άτομα της κατηγορίας αυτής

μειώνονται σε σημαντικό βαθμό κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και η κρίση μάλλον έδωσε το έναυσμα για τη μετάβαση σε μια άλλη επαγγελματική κατάσταση.

<u>ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ</u>	
ΣΩΤ	ΓΙΑ
<u>Παράγοντες παρακίνησης - γενικά</u>	
Αντικείμενο εργασίας	-
Αναγνώριση προσφερόμενου έργου	Αναγνώριση προσφερόμενου έργου
Προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης	Προοπτική επαγγελματικής προόδου
Ελευθερία πρωτοβουλιών	Αυτονομία/Ανεξαρτησία
Συσχέτιση/ταύτιση Ανταμοιβής- Προσωπικών στόχων	-
Καλές σχέσεις με συναδέλφους και ιδιοκτήτη	Καλές σχέσεις με συναδέλφους και ιδιοκτήτη
<u>Παράγοντες παρακίνησης - περίοδο οικ. κρίσης</u>	
Επικοινωνία - πληροφόρηση	Επικοινωνία - πληροφόρηση
Παραχώρηση χρόνου εκτός εταιρείας	Παραχώρηση χρόνου εκτός εταιρείας

**Πίνακας 8.2** Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων γενικά και κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης- κατηγορία «ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ»

*Πηγή: παρούσα εργασία*

Ως παράγοντες παρακίνησης κατά την κρίση αναφέρονται η Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση και η παραχώρηση χρόνου εκτός εταιρείας για προσωπικούς λόγους (επαγγελματικούς ή οικογενειακούς). Η επαφή και η συζήτηση με κάθε έναν από τους εργαζομένους προσωπικά θεωρείται ως σημείο παρακίνησης και εκτιμάται από τους εργαζόμενους, ενώ η παραχώρηση ελεύθερου χρόνου (με την αντίστοιχη χρηματική μείωση) είναι επιθυμητή και αξιοποιείται για επαγγελματικά οφέλη ή οικογενειακές στιγμές.

Για τους εργαζόμενους της κατηγορίας αυτής, οι άλλοτε παράγοντες παρακίνησης ελαττώθηκαν σημαντικά, ενώ αναζητούν την προσωπική ενημέρωση και επικοινωνία από την εταιρεία και χρόνο εκτός εταιρείας τον οποίο θα αξιοποιήσουν έτσι ώστε να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τα επόμενα επαγγελματικά τους σχέδια ή για να απολαύσουν οικογενειακές και προσωπικές στιγμές, τις οποίες στερήθηκαν μέχρι τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Η παρακίνηση των παραπάνω εργαζομένων φαίνεται πολύ δύσκολη και η αποχώρηση τους από την εταιρεία είναι μάλλον θέμα χρόνου, δεδομένου της εξάμηνης καθυστέρησης των μηνιαίων απολαβών τους από την εταιρεία και την ελλιπή επικοινωνία / ενημέρωση από τη

Διοίκηση.

### B. ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΕΝΟΙ - ΠΙΣΤΟΙ

Κύριο χαρακτηριστικό των εργαζομένων της κατηγορίας αυτής είναι η δέσμευση τους προς την εταιρεία, ενώ κοινό χαρακτηριστικό τους είναι το φύλο τους (Πιν.8.3). Θεωρούν ότι πρέπει να παραμείνουν στην εταιρεία όσο αυτή θα λειτουργεί.

Μπορούμε να διακρίνουμε δυο υποκατηγορίες εργαζομένων: αυτούς που έχουν αυξημένες οικονομικές υποχρεώσεις (τέτοιες ώστε να θεωρούν τους εαυτούς τους εγκλωβισμένους) και αυτούς οι οποίοι θεωρούν ότι έχουν ηθική υποχρέωση να στηρίξουν την εταιρεία σε αυτήν τη δύσκολη περίοδο (η συγγενική σχέση με τον ιδιοκτήτη αυξάνει την αίσθηση αυτή).

*Οι πρώτοι* αναζητούν έντονα την ασφάλεια και τη σταθερότητα, έστω και στο ελάχιστο ποσοστό που τους παρέχει η συνέχιση της προσφοράς εργασίας στη συγκεκριμένη εταιρεία (Πιν.8.4). Η κάλυψη της ανάγκης τους να ανήκουν σε ένα κοινωνικό και εργασιακό σύνολο είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης για αυτούς. Η επαγγελματική εξέλιξη δεν ήταν πότε προσδοκία τους. Η κακή οικονομική τους κατάσταση και οι αυξημένες οικονομικές τους υποχρεώσεις είναι ο οδηγός για κάθε ενέργεια και συμπεριφορά.

Στη δεύτερη υποκατηγορία οδηγός συμπεριφοράς είναι η αίσθηση υποχρέωσης προς τον ιδιοκτήτη της εταιρείας. Η σχετικά καλή οικονομική κατάσταση της εργαζόμενης (όχι τραπεζικές υποχρεώσεις) κάνει εφικτή την επιλογή της αυτή, ενώ η θεώρηση της συνεχιζόμενης και αυξανόμενης επαγγελματικής εμπειρίας και η στενότερη συνεργασία με τον ιδιοκτήτη, λόγω της συρρίκνωσης της εταιρείας προβάλλει ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης.

<u>ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΕΝΟΙ – ΠΙΣΤΟΙ</u>		
ΣΟΥ	ΜΑΙ	ΕΥΣ
50+	30-36	30-36
Διαζευγμένη / 1 παιδί ενήλικο	Παντρεμένη / 2 παιδιά	Άγαμη
Αστική οικογένεια	Αστική οικογένεια	Αστική οικογένεια
Λαμία - Αθήνα - Αθήνα	Αθήνα - Πάτρα - Αθήνα	Αγρίνιο - Μυτιλήνη - Αθήνα
25 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (μελέτη - λεπτ. όπλισης - προμετρήσεις)	8 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (μελέτη – επίβλεψη - αδειοδοτηση)	9 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (Περιβαλλοντικές μελέτες - φάκελοι διαγωνισμών)
Υψηλή μισθολογική κλίμακα	Μεσαία μισθολογική κλίμακα	Μεσαία προς υψηλή μισθολογική κλίμακα

Κακή οικονομική κατάσταση	Κακή οικονομική κατάσταση	Μέτρια προς καλή οικονομική κατάσταση
Ενοικιαζόμενη κατοικία	Ιδιόκτητη κατοικία	Ιδιόκτητη κατοικία
Αυξημένες οικονομικές υποχρεώσεις λόγω του πρόσφατου διαζυγίου της	Μακροχρόνιο δάνειο για την απόκτηση κατοικίας	Στήριξη προς ιδιοκτήτη Συγγενική σχέση-Φιλότιμο

**Πίνακας 8.3:** Χαρακτηριστικά (προφίλ) εργαζομένων κατηγορία «ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΕΝΟΙ»

*Πηγή: παρούσα εργασία*

Ως πρόσθετος παράγοντας παρακίνησης για τους οικονομικά εγκλωβισμένους εργαζόμενους (υποκατηγ. 1) κατά την κρίση αναφέρεται η Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση. Η επαφή και η συζήτηση με κάθε έναν από τους εργαζόμενους προσωπικά θεωρείται από τους εργαζόμενους σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Η υποστήριξη και η κατανόηση από τον προϊστάμενο και τη Διοίκηση σε προσωπικές δυσκολίες απαιτείται, ενώ η εικόνα μιας διοίκησης ικανής να αντιμετωπίσει τη δύσκολη κατάσταση εμπνέει τους εργαζόμενους, τους προσφέρει ένα αίσθημα σιγουριάς και λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης.

Για την εργαζόμενη της υποκατηγορίας 2, εντοπίζουμε έναν νέο παράγοντα παρακίνησης: το φιλότιμο του Έλληνα εργαζόμενου. Έννοια δύσκολη να αποδοθεί με ακρίβεια σε άλλη γλώσσα. Στην παρούσα έρευνα εντοπίζεται και απλά σχολιάζεται λόγω του ότι θεωρείται μεμονωμένο φαινόμενο.

ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΕΝΟΙ – ΠΙΣΤΟΙ		
ΣΟΥ	ΜΑΙ	ΕΥΣ
<u>Παράγοντες παρακίνησης – γενικά</u>		
Αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας κατά την εργασία	Αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας κατά την εργασία	
Κάλυψη της ανάγκης να ανήκεις σε ένα (εργασιακό) σύνολο	Κάλυψη της ανάγκης να ανήκεις σε ένα (εργασιακό) σύνολο	
		Κάλυψη της ανάγκης για συνεχή βελτίωση - επιτεύγματα
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
		Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας
Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεση της)	Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεση της)	Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεση της)

Εργασία την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή μέχρι το τέλος.		Εργασία την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή μέχρι το τέλος.
Χρηματικές αμοιβές - μισθός	Χρηματικές αμοιβές - μισθός	Χρηματικές αμοιβές - μισθός
Καλές σχέσεις με συναδέλφους	Καλές σχέσεις με συναδέλφους	Καλές σχέσεις με συναδέλφους
Καλές σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο	Καλές σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο	Καλές σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο
Η πολιτική διοίκησης της εταιρείας	Η πολιτική διοίκησης της εταιρείας	Η πολιτική διοίκησης της εταιρείας
Συνθήκες εργασίας	Συνθήκες εργασίας	Συνθήκες εργασίας
		Κύρος θέσης εργασίας (status)
		Εργασία με αίσθημα ευθύνης
		Προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης
		Ελευθερία πρωτοβουλιών κατά την εργασία
Δίκαιο ισοζύγιο προσφοράς / προσωπικής αμοιβής	Δίκαιο ισοζύγιο προσφοράς / προσωπικής αμοιβής	
Αίσθηση δικαιοσύνης / ίσης μεταχείρισης (μεταξύ υπαλλήλων).	Αίσθηση δικαιοσύνης / ίσης μεταχείρισης (μεταξύ υπαλλήλων).	
		Συσχέτιση (ταύτιση) ανταμοιβής προσωπικών στόχων
Ενθάρρυνση προϊστάμενου προς εργαζόμενους κατά την επίτευξη εργασιακών στόχων.	Ενθάρρυνση προϊστάμενου προς εργαζόμενους κατά την επίτευξη εργασιακών στόχων.	Ενθάρρυνση προϊστάμενου προς εργαζόμενους κατά την επίτευξη εργασιακών στόχων.
<u>Παράγοντες παρακίνησης- περίοδο της οικονομικής κρίσης</u>		
Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.	Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.	Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.
Υποστήριξη κατανόηση / προϊστάμενου σχετικά με ανάγκες και προβλήματα των εργαζομένων	Υποστήριξη κατανόηση / προϊστάμενου σχετικά με ανάγκες και προβλήματα των εργαζομένων	Υποστήριξη κατανόηση / προϊστάμενου σχετικά με ανάγκες και προβλήματα των εργαζομένων

Διοίκηση με ικανότητες	Διοίκηση με ικανότητες	Διοίκηση με ικανότητες
		Φιλότιμο

**Πίνακας 8.4:** Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων γενικά και κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης- κατηγορία «ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΕΝΟΙ- ΠΙΣΤΟΙ»

*Πηγή: παρούσα εργασία*

### Γ. ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Στην κατηγορία αυτή η παρακίνηση προβάλλει ως σημαντικός παράγοντας. Και σε αυτήν την κατηγορία δημιουργούνται δυο υποκατηγορίες: αυτοί που έφυγαν και αυτοί που συνεχίζουν να συνεργάζονται με την εταιρεία. Στην συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να καταγράψουμε τα χαρακτηριστικά τους, τους παράγοντες παρακίνησης γενικά και κατά την περίοδο της κρίσης και να διερευνήσουμε αν η παρακίνηση ήταν ο κύριος λόγος που έμειναν στην εταιρεία.

#### Γ1. ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΣΥΝΕΧΙΣΑΝ ΝΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Κύριο χαρακτηριστικό των εργαζομένων της υποκατηγορίας αυτής είναι η επιπρόσθετη μικρή επαγγελματική ευελιξία (εναλλακτική απασχόληση) που διαθέτουν και η ασφάλεια του μηνιαίου εισοδήματος. Ο ΚΥΡ διαθέτει (Πιν.8.5) σημαντική προϋπηρεσία ως επιστημονικός συνεργάτης στη διδασκαλία σε Τεχνολογικά Ιδρύματα, ενώ ο ΜΙΧ εργάζεται περιστασιακά ως υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων σε χώρους διασκέδασης και εστιατόρια της περιοχής του. Το σταθερό μηνιαίο εισόδημα του πρώτου προέρχεται από τον μισθό της γυναίκας του, η οποία εργάζεται στο δημόσιο, ενώ του δεύτερου από το ενοίκιο που εισπράττει από το διαμέρισμα το οποίο εκμεταλλεύεται και περιήλθε σε αυτόν ως γονική παροχή.

Εκ διαμέτρου αντίθετοι οι λόγοι για τους οποίους επέλεξαν το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού. Ο ΚΥΡ ήθελε από μικρή ηλικία να γίνει μηχανικός (αν και όπως χαρακτηριστικά λέει δεν είχε ούτε συγγενή πέμπτου βαθμού στο επάγγελμα). Απέτυχε στην πρώτη του προσπάθεια, αλλά επέμεινε. Αποφοιτώντας από το ΤΕΙ Δομικών έργων, έδωσε κατατακτήριες εξετάσεις στο ΕΜΠ στο Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών και μετά συνέχισε με την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στον δομοστατικό σχεδιασμό και ανάλυση. Αντιθέτως ο ΜΙΧ, με πατέρα Πολιτικό Μηχανικό, εργολάβο Δημόσιων Έργων, επέλεξε το επάγγελμα του πατέρα του, θεωρώντας ότι θα τον διαδεχτεί σε αυτό. Σπούδασε στην Αγγλία, αλλά αποφοιτώντας η εταιρεία του πατέρα του δεν υπήρχε πια, είχε κηρύξει πτώχευση.

<u>ΚΥΡ</u>	<u>ΜΙΧ</u>
36-45	30-36
Παντρεμένος χωρίς παιδιά	Άγαμος
Αστική οικογένεια	Αστική οικογένεια

Αθήνα - Αθήνα - Αθήνα	Αθήνα - Brighton - Αθήνα
10 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (Στατικές μελέτες - επίβλεψη - κοστολόγηση κυρίως μετ. κατασκευών) - MSc	5 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (μελέτη - λεπτ. όπλισης - προμετρήσεις) οπλ.σκ - μεταλ. - μικρά τεχνικά
Μεσαία - υψηλή Μισθολογική κλίμακα (εργασία 4μ./5)	Χαμηλή Μισθολογική κλίμακα
Μέτρια οικονομική κατάσταση	Μέτρια προς καλή οικονομική κατάσταση
Ενοικιαζόμενη κατοικία	Συγκατοικεί με τους γονείς του
Σημαντικό το ότι η σύζυγος του εργάζεται στον δημόσιο τομέα και λαμβάνει κάθε μήνα τον μισθό της.	Μειωμένες οικονομικές υποχρεώσεις λόγω του ότι ζει με τους γονείς του.
Έχει σημαντική προϋπηρεσία ως επιστημονικός Συνεργάτης σε Τεχνολογικά Ιδρύματα	Ψάχνει για κάτι εκτός του κλάδου

**Πίνακας 8.5:** Χαρακτηριστικά (προφίλ) εργαζομένων κατηγορία «ΕΥΜΕΥΤΑΒΛΗΤΟΙ»  
(οι οποίοι συνέχισαν την συνεργασία τους με την εταιρεία)

*Πηγή: παρούσα εργασία*

Ο KYP παθιασμένος με το επάγγελμα του, έχοντας όλα τα απαραίτητα τυπικά προσόντα πια, δούλεψε σκληρά και κατάφερε να κτίσει μια επαγγελματική σταδιοδρομία. Η αγάπη του για τη συνεχή μάθηση και τα νέα παιδιά τον οδήγησε να ασχοληθεί με τη διδασκαλία, αλλά ίσως του στέρησε μια καλύτερη θέση στην ιεραρχία της εταιρείας (θεωρήθηκε ως μη πλήρης δέσμευση προς την εταιρεία - εργασία 4 ημέρες και όχι πέντε την εβδομάδα).

Ο MIX, εκμεταλλεζόμενος τις κοινωνικές και επαγγελματικές γνωριμίες του πατέρα του, προσελήφθη στην συγκεκριμένη εταιρεία, ώστε να αποκτήσει εμπειρία και εν συνεχεία να εργασθεί ως ελεύθερος Επαγγελματίας έχοντας ως πρότυπο την επαγγελματική σταδιοδρομία του πατέρα του.

Οι κυριότεροι από τους κοινούς παράγοντες παρακίνησης - γενικά που τους χαρακτηρίζουν είναι:

- Η κάλυψη της ανάγκης για συνεχή βελτίωση - εργασιακά επιτεύγματα
- Η επαγγελματική εξέλιξη
- Συσχέτιση/ταύτιση Ανταμοιβής - Προσωπικών στόχων
- Ελευθερία πρωτοβουλιών, αυτονομία και ανεξαρτησία (Ο KYP κατά την εκτέλεση της εργασίας του, ο MIX στις υποχρεώσεις του προς την εταιρεία - τρόπος εργασίας - ωράριο - αυτόνομη εργασία)

<u>ΚΥΡ</u>	<u>MIX</u>
<u>Παράγοντες παρακίνησης – γενικά</u>	
Αίσθημα σταθερότητας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας	
Κάλυψη ανάγκης για συνεχή βελτίωση - εργασιακά επιτεύγματα	Κάλυψη ανάγκης για συνεχή βελτίωση - εργασιακά επιτεύγματα
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	
Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας	
Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεση της)	
Εργασία την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος.	Εργασία την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος.
Χρηματικές αμοιβές - Μισθός	Χρηματικές αμοιβές - Μισθός
	Καλές σχέσεις με συναδέλφους
Καλές σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο	Καλές σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο
Συνθήκες εργασίας	Συνθήκες εργασίας
	Προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης
Ελευθερία πρωτοβουλιών - Αυτονομία (κατά την εργασία)	Ελευθερία πρωτοβουλιών - Αυτονομία (κατά την εργασία)
Δίκαιο ισοζύγιο προσφοράς / προσωπικής αμοιβής	Δίκαιο ισοζύγιο προσφοράς / προσωπικής αμοιβής
Αίσθηση δικαιοσύνης / ίσης μεταχείρισης στην εργασία (μεταξύ υπαλλήλων, υπαλλήλων - εργοδότη)	Αίσθηση δικαιοσύνης / ίσης μεταχείρισης στην εργασία (μεταξύ υπαλλήλων, υπαλλήλων - εργοδότη)
	Συσχέτιση (ταύτιση) ανταμοιβής - προσωπικών στόχων
<u>Παράγοντες παρακινήσεις - περίοδο κρίσης</u>	
Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
Αίσθηση δικαιοσύνης / ίσης μεταχείρισης στην εργασία (μεταξύ υπαλλήλων)	
Διοίκηση με ικανότητες	Διοίκηση με ικανότητες
Παραχώρηση χρόνου εκτός εταιρείας.	Παραχώρηση χρόνου εκτός εταιρείας.

**Πίνακας 8.6:** Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων γενικά και κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης - κατηγορία «ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ» (οι οποίοι συνέχισαν την συνεργασία τους με την εταιρεία)

Πηγή: παρούσα εργασία



Ο ΚΥΡ και ο ΜΙΧ είναι εργαζόμενοι, οι οποίοι αναζητούν την επιτυχία, σε διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, αισθάνονται εγκλωβισμένοι στην παρούσα κατάσταση και αναζητούν μια διέξοδο.

Η οικονομική κρίση βρίσκει και τους δύο σε μια κατάσταση, όπου διαθέτουν κάποια εναλλακτική πηγή πρόσθετου εισοδήματος, αλλά όχι ικανή να τους οδηγήσει εκτός εταιρείας.

Ως παράγοντες παρακίνησης κατά την κρίση αναφέρονται η Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση και η παραχώρηση χρόνου έκτος εταιρείας για προσωπικούς λόγους. Η επικοινωνία, επαφή και η συζήτηση καθενός με την εταιρεία, η παραχώρηση χρόνου έκτος εταιρείας και συνεπώς η ικανοποίηση της ανάγκης τους λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης και τους κρατάει στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας.

## Γ2. ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΔΙΕΚΟΨΑΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Το κύριο χαρακτηριστικό της υποκατηγορίας αυτής είναι ότι τελικά διέκοψαν τη συνεργασία τους με την εταιρεία. Δεν διαθέτουν κάποιο κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ τους, το οποίο να τους κατηγοριοποιεί. Είναι εργαζόμενοι ηλικίας 30-45 χρόνων, με προϋπηρεσία από 3 έως 12 χρόνια, άνδρες και γυναίκες, παντρεμένοι ή όχι με παιδιά ή χωρίς (Πιν.8.9).

<u>ΕΛΙ</u>	<u>ΔΕΣ</u>	<u>ΜΑΡ</u>	<u>ΒΙΑ</u>	<u>ΓΕΩ</u>
36-45	36-45	30-36	30-36	30-36
Παντρεμένη / 2 παιδιά	Παντρεμένη / 2 παιδιά	Παντρεμένη / 1 παιδί	Άγαμη	Άγαμος
Αστική οικογένεια	Αστική οικογένεια	Αστική οικογένεια	Αστική οικογένεια	Αστική οικογένεια
Άρτα - Πάτρα - Αθήνα	Λάρισα - Θεσσαλονίκη - Αθήνα	Αθήνα - Πάτρα - Αθήνα	Τρίκαλα - Θεσσαλονίκη - Αθήνα	Αθήνα – Λονδίνο - Αθήνα
12 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (Μελέτη τεχν. έργων) - Msc	9 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (μελέτη - κτηριακών Έργων οπλ. σκυρ/τος)	8 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (3D σχεδιάσει - τομές οδοποιία) (προηγ. Εμπειρία σχεδ. Εξοπλ. κουζίνας)	5 χρόνια επαγγελματική εμπειρία (Μελέτη - οπλ. σκυρ.- μεταλ.- τεχνικά έργα) MSc	7 χρονιά επαγγελματική. εμπειρία (Μελέτη κτηριακών Έργων - Διαχείριση Έργων)
Υψηλή μισθολογική κλίμακα	Υψηλή μισθολογική κλίμακα	Μεσαία μισθολογική κλίμακα	Χαμηλή μισθολογική κλίμακα	Μεσαία μισθολογική κλίμακα

Κακή οικονομική κατάσταση	Μέτρια οικονομική κατάσταση	Μέτρια οικονομική κατάσταση	Μέτρια οικονομική κατάσταση	Μέτρια προς καλή οικονομική κατάσταση
Ενοικιαζόμενη κατοικία	Ιδιόκτητη κατοικία	Ιδιόκτητη κατοικία	Ενοικιαζόμενη κατοικία	Ιδιόκτητη κατοικία
Αυξημένες οικονομικές υποχρεώσεις. Σύζυγος Πολιτικός Μηχανικός.	Αυξημένες οικονομικές υποχρεώσεις. Σύζυγος Πολιτικός Μηχανικός.	Ιδιόκτητη κατοικία Μεγάλη εμπειρία στην τρισδιάστατη σχεδίαση (εν δυνάμει αντικείμενο εργασίας)	Μερικώς μειωμένες οικονομικές υποχρεώσεις λόγω οικογενειακής στήριξης	Πρόσφατα διεύρυνση / αλλαγή επαγγελματικού προσανατολισμού Διοίκηση παρακολούθηση Έργων

**Πίνακας 8.7:** Χαρακτηριστικά (προφίλ) εργαζομένων κατηγορία «ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ» (οι οποίοι διέκοψαν τη συνεργασία τους με την εταιρεία)

Πηγή: παρούσα εργασία

Κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις θα αναλυθούν ξεχωριστά ή σε υποομάδες με κοινά χαρακτηριστικά αναφερόμενα στους παράγοντες παρακίνησης (Πιν.8.10) και τις απαιτούμενες ενέργειες από την πλευρά της Διοίκησης, ώστε να ικανοποιηθούν αυτοί.

<u>ΕΛΙ</u>	<u>ΔΕΣ</u>	<u>ΜΑΡ</u>	<u>ΒΙΑ</u>	<u>ΓΕΩ</u>
<u>Παράγοντες παρακίνησης – γενικά</u>				
Αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία	Αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία	Αίσθημα ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία		
Κάλυψη ανάγκης του να ανήκεις σε ένα (εργασιακό) σύνολο	Κάλυψη ανάγκης του να ανήκεις σε ένα (εργασιακό) σύνολο	Κάλυψη ανάγκης του να ανήκεις σε ένα (εργασιακό) σύνολο		
			Κάλυψη ανάγκης για συνεχή βελτίωση – Επιτεύγματα	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας			Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας	Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας

Προσωπική Ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας	Προσωπική Ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας	Προσωπική Ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας		Προσωπική Ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας
Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεσή της)	Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεσή της)	Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεσή της)	Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεσή της)	Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες (κατά την εκτέλεσή της)
Εργασία την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος.	Εργασία την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος.		Εργασία την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος.	Εργασία την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος.
Χρηματικές αμοιβές -Μισθός	Χρηματικέ αμοιβές - Μισθός	Χρηματικές αμοιβές - Μισθός	Χρηματικέ αμοιβές – Μισθός	Χρηματικές αμοιβές - Μισθός
Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους	Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους	Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους	Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους	Καλές Σχέσεις με Συναδέλφους
Καλές Σχέσεις με Διοίκηση	Καλές Σχέσεις με Διοίκηση	Καλές Σχέσεις με Διοίκηση	Καλές Σχέσεις με Διοίκηση	Καλές Σχέσεις με Διοίκηση
Συνθήκες εργασίας	Συνθήκες εργασίας		Συνθήκες εργασίας	
			Προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης	Προοπτική επαγγελματικές εξέλιξης
Ελευθερία πρωτοβουλιών Αυτονομία	Ελευθερία πρωτοβουλιών Αυτονομία	Ελευθερία πρωτοβουλιών Αυτονομία	Ελευθερία πρωτοβουλιών Αυτονομία	Ελευθερία πρωτοβουλιών Αυτονομία
Δίκαιο ισοζύγιο / προσωπικής αμοιβής	Δίκαιο ισοζύγιο / προσωπικής αμοιβής	Δίκαιο ισοζύγιο / προσωπικής αμοιβής	Δίκαιο ισοζύγιο / προσωπικής αμοιβής	
Αίσθηση δικαιοσύνης /ίσης μεταχείρισης στην εργασία	Αίσθηση δικαιοσύνης /ίσης μεταχείρισης στην εργασία	Αίσθηση δικαιοσύνης /ίσης μεταχείρισης στην εργασία	Αίσθηση δικαιοσύνης /ίσης μεταχείρισης στην εργασία	

			Συσχέτιση ανταμοιβής - προσωπικών στόχων	Συσχέτιση ανταμοιβής- προσωπικών στόχων
	Επιβράβευση προϊστάμενου κατά την επίτευξη εργασιακών στόχων			Επιβράβευση προϊστάμενου κατά την επίτευξη εργασιακών στόχων
<u>Παράγοντες παρακίνησης- περίοδο οικονομικής κρίσης</u>				
Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	Επικοινωνία (ενημέρωση) μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
Υποστήριξη / Κατανόηση προϊστάμενου σχετικά με ανάγκες / προβλήματα εργαζομένων	Υποστήριξη / Κατανόηση προϊστάμενου σχετικά με ανάγκες / προβλήματα εργαζομένων.	Υποστήριξη / Κατανόηση προϊστάμενου σχετικά με ανάγκες / προβλήματα εργαζομένων.	Υποστήριξη /Κατανόηση προϊστάμενου σχετικά με ανάγκες / προβλήματα εργαζομένων	Υποστήριξη / Κατανόηση προϊστάμενου σχετικά με ανάγκες / προβλήματα εργαζομένων
Διοίκηση με ικανότητες	Διοίκηση με ικανότητες	Διοίκηση με ικανότητες	Διοίκηση με ικανότητες	
			Παροχή εκπαίδευσης	

**Πίνακας 8.8:** Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων γενικά και κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης - κατηγορία «ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ» (οι οποίοι διέκοψαν τη συνεργασία τους με την εταιρεία)

*Πηγή: παρούσα εργασία*

- ΕΛΙ - ΔΕΣ

Κοινά τους χαρακτηριστικά η μεγάλη τους εμπειρία στη μελέτη, τα πολλά χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη εταιρεία (12 και 9 αντίστοιχα), η ηλικιακή τους κλίμακα (36-45), η υψηλόβαθμη μισθολογική κλίμακα, η θέση τους (No. 2) στην άτυπη ιεραρχία της εταιρείας του τμήματος μελετών, η οικογενειακή τους κατάσταση (παντρεμένες με δυο ανήλικα παιδιά η καθεμία και συζύγους συνεργαζόμενους μηχανικούς στο επάγγελμα). Οι διαφορές τους: η ΕΛΙ κάτοχος MSc από γνωστό Αγγλικό Πανεπιστήμιο και προϋπηρεσία σε Γερμανική εταιρεία σχεδιασμού τεχνικών έργων στην Αθήνα, η ΔΕΣ ζει σε ιδιόκτητη κατοικία στην

Ανατολική Αττική.

Κοινοί παράγοντες παρακίνησης - γενικά:

- Αίσθηση σταθερότητας και ασφάλειας στην εργασία
- Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας
- Εργασία που απαιτεί γνώσεις και ικανότητες
- Εργασία που μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος
- Δίκαιο ισοζύγιο προσφοράς / προσωπικής αμοιβής
- Αίσθηση δικαιοσύνης / ίσης μεταχείρισης στην εργασία
- Κάλυψη της ανάγκης του να ανήκεις σε ένα κοινωνικό/ εργασιακό σύνολο

Η ΕΛΙ, όμως, προσθέτει και το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας. Κοινή απουσία από τα τους παράγοντες που θα τους παρακινούσαν κατά της εργασία τους, είναι η Προοπτική Επαγγελματικής Εξέλιξης, γεγονός που μας οδηγεί στην αποδοχή της πιθανότητας ότι η οικογένεια είχε σημαντικότερο ρόλο από αυτήν.

Ως παράγοντες παρακίνησης κατά την κρίση αναφέρονται η Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση, η Αίσθηση δικαιοσύνης/καταμερισμού περικοπών, η θεώρηση ικανής Διοίκησης να διαχειρισθεί την κρίση και η κάλυψη της ανάγκης του να ανήκεις σε ένα κοινωνικό / εργασιακό σύνολο.

- ΒΙΑ

Γυναίκα μηχανικός χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις με σχετικά μικρή εμπειρία (5χρονια-χαμηλή μισθολογική κλίμακα), αλλά με ζήλο για το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού. Διατηρεί φιλική σχέση με τη Δέσποινα και επηρεάζεται από αυτήν.

Παράγοντες παρακίνησης - γενικά:

- Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας
- Εργασία που απαιτεί γνώσεις και ικανότητες
- Εργασία που μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος
- Δίκαιο ισοζύγιο προσφοράς / προσωπικής αμοιβής
- Αίσθηση δικαιοσύνης / ίσης μεταχείρισης στην εργασία

Προσθέτει ακόμα το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, την κάλυψη της ανάγκης για επίτευγμα, την προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης και τη συσχέτιση ανταμοιβής – προσωπικών στόχων.

Ως παράγοντες παρακίνησης κατά την κρίση αναφέρονται η Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση, η υποστήριξη του Προϊσταμένου / Διοίκησης σχετικά με ανάγκες / προβλήματα εργαζομένου, η Αίσθηση δικαιοσύνης / καταμερισμού περικοπών, η θεώρηση ικανής

Διοίκησης να διαχειρισθεί την κρίση αλλά επιπρόσθετα και η παροχή εκπαίδευσης.

- *ΜΑΡ*

Γυναίκα μηχανικός, παντρεμένη με ένα παιδί, με σημαντική εμπειρία στην παραγωγή σχεδίων, (8 χρόνια - μέση μισθολογική κλίμακα), χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού. Επαγγελματικό της εφόδιο (και εναλλακτική της επαγγελματική επιλογή) η μεγάλη εμπειρία της στην τρισδιάστατη σχεδίαση.

Παράγοντες παρακίνησης - γενικά:

- Αίσθηση σταθερότητας και ασφάλειας στην εργασία
- Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας
- Εργασία που απαιτεί γνώσεις και ικανότητες
- Εργασία που μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος
- Δίκαιο ισοζύγιο προσφοράς / προσωπικής αμοιβής
- Αίσθηση δικαιοσύνης / ίσης μεταχείρισης στην εργασία

Στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι δεν αναφέρεται σε συνθήκες εργασίας, αυτονομία - ελευθερία πρωτοβουλιών, επαγγελματική εξέλιξη, ανάγκη για επαγγελματικά επιτεύγματα.

Ως παράγοντες παρακίνησης κατά την κρίση αναφέρονται η Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση, η υποστήριξη του Προϊσταμένου / Διοίκησης σχετικά με ανάγκες/προβλήματα εργαζομένου, η Αίσθηση δικαιοσύνης/καταμερισμού περικοπών και η θεώρηση ικανής Διοίκησης να διαχειρισθεί την κρίση.

- *ΓΕΩ*

Άνδρας μηχανικός (ηλικιακή κατηγορία 30-36) χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις, με σημαντική εμπειρία στον σχεδιασμό και ανάλυση κτηριακών έργων (7 χρόνια-μέση μισθολογική κλίμακα), ο οποίος πρόσφατα έκανε μια αλλαγή στην επαγγελματική του πορεία, κάνοντας στροφή προς τον σχεδιασμό- παρακολούθηση έργων.

Παράγοντες παρακίνησης - γενικά:

- Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας
- Εργασία που απαιτεί γνώσεις και ικανότητες
- Εργασία που μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος
- Συσχέτιση ανταμοιβής προσωπικών στόχων
- Προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης
- Ελευθερία πρωτοβουλιών αυτονομία

Ως παράγοντες παρακίνησης κατά την κρίση αναφέρονται η Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση και η υποστήριξη του Προϊσταμένου/Διοίκησης σχετικά με ανάγκες / προβλήματα εργαζομένου.

Η πλειοψηφία των παραπάνω γενικών παραγόντων (προ κρίσης) παύουν να υφίστανται κατά

τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης ή μειώνεται η ισχύς τους ως παράγοντες παρακίνησης. Η αίσθηση σταθερότητας και ασφάλειας στην εργασία αποτελεί παρελθόν, ενώ τα καθεαυτό χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εργασίας (ενδιαφέρουσα, με προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα, η οποία απαιτεί γνώσεις και ικανότητες και την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος), τα οποία αποτελούσαν παράγοντες παρακίνησης, αρχίζουν να ωχριούν, παρόλο που η ανάγκη του να ανήκεις σε ένα κοινωνικό / εργασιακό σύνολο εξακολουθεί να παρακινεί.

Στην περίοδο της κρίσης η όλη συμπεριφορά των ανθρώπων της Διοίκησης φαντάζει να είναι ο εν δυνάμει κύριος παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων. Αναζητούν τη στήριξη τους από τη διοίκηση με μια μορφή διάλογου / ενημέρωσης. Επιθυμούν να νιώθουν ότι η εταιρεία έχει την ικανότητα να διαχειρισθεί την κρίση και ότι χρειάζεται τους εργαζομένους της για να βγουν μαζί από την κρίση. Θα ήθελαν έναν αξιόπιστο ηγέτη, δυναμικό με αποκρυσταλλωμένη γνώμη για το μέλλον της εταιρείας, ο οποίος θα μπορεί να αντιληφθεί τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και θα μπορέσει να αντιδράσει σε αυτές, ώστε η εταιρεία με την πάροδο του χρόνου να ανακάμψει.

Ένα πρώτο βήμα θα ήταν μια προσωπική συζήτηση με κάθε εργαζόμενο, ώστε να παρουσιαστούν οι προβληματισμοί του, να ακούσει τις σκέψεις / σχέδια της εταιρείας για την αντιμετώπιση της κρίσης και φυσικά να ενημερωθεί για ένα σχέδιο αποπληρωμής των οφειλών της εταιρείας.

Η διοίκηση περιορίστηκε μόνο σε γενικές και αόριστες μηνιαίες μαζικές ενημερώσεις των εργαζομένων, γεγονός το οποίο τους απογοήτευσε. Η παραπάνω συμπεριφορά θεωρήθηκε ως ένδειξη αδιαφορίας (έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα και το μέλλον των ανθρώπων της εταιρείας) ή αμηχανίας (έλλειψη ικανοτήτων από τον ηγέτη να αντιδράσει,) λειτούργησε ως αρνητικός παράγοντας παρακίνησης και τους οδήγησε σταδιακά στην απομάκρυνσή τους από την εταιρεία.

Η δυνατότητα της ΜΑΡ και του ΓΕΩ να αναζητήσουν εργασία σε γειτονικό πεδίο διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην διακοπή της συνεργασίας τους με την εταιρεία. Είχαν να επιλέξουν μεταξύ της πρόκλησης της αβεβαιότητας μιας θέσης εργασίας (με παρόμοιο αντικείμενο) σε μια νέα εταιρεία και του γνωστού εταιρικού περιβάλλοντος με την καθυστέρηση πληρωμών. Αποφάσισαν να το διακινδυνεύσουν αφήνοντας την εταιρεία.

### Γ3. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΥΤΩΝ ΠΟΥ ΔΙΕΚΟΨΑΝ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ ΑΥΤΩΝ ΠΟΥ ΣΥΝΕΧΙΣΑΝ

Συγκρίνοντας τους εργαζόμενους οι οποίοι διέκοψαν τη συνεργασία τους με την εταιρεία δεν εντοπίζεται κάποιο κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ τους, σε αντίθεση με αυτούς που συνέχισαν τη συνεργασία με την εταιρεία. Κύριο χαρακτηριστικό των τελευταίων είναι η ύπαρξη κάποιας εναλλακτικής επαγγελματικής απασχόλησης, η οποία όμως αυτή καθεαυτή δεν

κάλυπτε τα μηνιαία έξοδά τους. Τα μηνιαία έξοδά τους συμπληρώνονται και καλύπτονται στον μιν ΚΥΡ από τον μισθό που λαμβάνει η σύζυγος του, η οποία εργάζεται στον δημόσιο τομέα και έχει σταθερό εισόδημα κάθε μήνα, στον δε ΜΙΧ περιορίζονται λόγω της διαμονής του με την οικογένεια του και συμπληρώνονται από αυτήν. Η εταιρεία ικανοποίησε την επιθυμία τους παραχωρώντας τους περισσότερο χρόνο εκτός επιχείρησης (ο όποιος αναφέρθηκε ως παράγοντας παρακίνησης), τον οποίο εκμεταλλεύτηκαν αυτοί όπως επιθυμούσαν. Με τη ρύθμιση αυτή εταιρεία και εργαζόμενοι παρέμειναν ικανοποιημένοι και συνεργάτες και ο παράγοντας «επικοινωνία» αναδείχθηκε σημαντικός.

Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι που αποφάσισαν να φύγουν δεν έχουν κανένα προφανές κοινό χαρακτηριστικό εκτός του γεγονότος ότι κανείς τους δεν χαρακτηρίζει την οικονομική του κατάσταση καλή (την χαρακτηρίζουν από κακή έως μέτρια προς καλή). Ηλικιακά ανήκουν στο φάσμα 30-45, η θέση τους στην ιεραρχία κυμαίνεται από την υψηλή κλίμακα έως την χαμηλή και είναι παντρεμένοι με παιδιά ή όχι. Ο πρώτος λόγος που θα μπορούσε κανείς να υποθέσει για την αποχώρησή τους και για την μη παρακίνηση τους είναι η έλλειψη επικοινωνίας με τη Διοίκηση (την οποία κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων τους χαρακτήρισαν ως σημαντικό παράγοντα παρακίνησης).

Στην συνέχεια κάθε εργαζόμενος θεωρείται ως μεμονωμένη περίπτωση. Η ΕΛΙ και η ΔΕΣ μελετώνται ως μια περίπτωση λόγω των κοινών τους χαρακτηριστικών: η μεγάλη εμπειρία στη μελέτη, πολλά χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη εταιρεία (12 και 9 αντίστοιχα), η ηλικιακή τους κλίμακα (36-45), η υψηλόβαθμη μισθολογική κλίμακα, η θέση τους (No. 2) στην άτυπη ιεραρχία της εταιρείας του τμήματος μελετών, η οικογενειακή τους κατάσταση (παντρεμένες με δυο ανήλικα παιδιά η καθεμία και συζύγους συνεργαζόμενους μηχανικούς στο επάγγελμα).

Κοινός παράγοντας παρακίνησης κατά την εργασία τους που απουσιάζει είναι η Προοπτική Επαγγελματικής Εξέλιξης, διότι *πιθανότατα η οικογένεια κατέχει σπουδαιότερη θέση στην ιεράρχησή τους από την εργασία.*

Θεωρώντας την απουσία των παραγόντων παρακίνησης (κατά την περίοδο της κρίσης,) αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους ως αίτια αποχώρησης καταλήγουμε στο ότι η ΕΛΙ και η ΔΕΣ διέκοψαν την συνεργασία τους με την εταιρεία, διότι:

- η Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση ήταν περιορισμένη έως ανύπαρκτη
- κατά τους εργαζόμενους η διοίκηση θεωρήθηκε/αποδείχθηκε μη ικανή να διαχειρισθεί την κρίση
- δεν υπήρξε κάλυψη της ανάγκης του να ανήκει σε ένα κοινωνικό/εργασιακό σύνολο.
- υπήρξε η αίσθηση άνισου καταμερισμού των περικοπών (όλο το βάρος επωμίζονταν οι εργαζόμενοι).
- αυξημένες οικονομικές υποχρεώσεις λόγω του ότι και οι σύζυγοι τους βίωναν την ίδια κατάσταση καθυστέρησης στις πληρωμές (παρόλο το γεγονός ότι η ΔΕΣ διέμενε σε



ιδιόκτητη οικία).

Το ενδιαφέρον επάγγελμα και η ανάγκη του να ανήκουν σε ένα εργασιακό σύνολο δεν στάθηκαν ικανοί παράγοντες παρακίνησης, ώστε οι εργαζόμενες να συνεχίσουν να εργάζονται στην εταιρεία.

Επόμενη εργαζόμενη προς μελέτη η ΜΑΡ, η οποία ανήκει στην κατηγορία των εργαζόμενων με μειωμένο ενδιαφέρον για το αντικείμενο του πολιτικού μηχανικού (έλλειψη εγγενών παραγόντων παρακίνησης), ανήκει στη μεσαία μισθολογική κλίμακα και διαθέτει εμπειρία 7 χρόνων. Το αντικείμενο της εργασίας της και η επαγγελματική της εξέλιξη δεν αποτελούν προτεραιότητα στη ζωή της. Η εργασία ισοδυναμεί απλά με την απόκτηση του μηνιαίου εισοδήματος που θα καλύψει τα έξοδα διαβίωσης.

Θεωρώντας την απουσία των παραγόντων παρακίνησης (κατά την περίοδο της κρίσης) ως αιτία αποχώρησης, καταλήγουμε στο ότι η ΜΑΡ διέκοψε την συνεργασία της με την εταιρεία διότι:

- η Επικοινωνία / Ενημέρωση από την Διοίκηση ήταν περιορισμένη έως ανύπαρκτη
- η διοίκηση θεωρήθηκε/αποδείχθηκε (κατά τους εργαζόμενους) ικανή να διαχειρισθεί την κρίση και να συνεργαστεί με αυτούς για να την ξεπεράσουν
- υπήρξε η αίσθηση άνισου καταμερισμού των περικοπών, (όλο το βάρος επωμίζονταν οι εργαζόμενοι)
- είχε εναλλακτική επιλογή ενασχόληση (ως σχεδιάστρια 3D / διακοσμήτρια), διέμενε σε ιδιόκτητη κατοικία και η οικονομική κατάσταση της δεν ήταν πολύ κακή.

Η τελευταία αιτία είναι και αυτή η όποια την διαφοροποιεί από τη ΜΑΙ και ΣΟΥ (ανήκουν στην ίδια κατηγορία - μη ενδιαφέρον για αντικείμενο πολιτικού μηχανικού,) αλλά αυτές είχαν αυξημένες οικονομικές υποχρεώσεις και συνέχισαν στην εταιρεία.

Συνεχίζουμε με την ΒΙΑ, γυναίκα μηχανικό χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις με σχετικά μικρή εμπειρία (5 χρόνια - χαμηλή μισθολογική κλίμακα), αλλά με ζήλο και όνειρα για το επάγγελμα του Πολιτικού Μηχανικού και έντονη την επιρροή των εγγενών παραγόντων παρακίνησης (προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας, ενδιαφέρον αντικείμενο, εργασία που απαιτεί γνώσεις και ικανότητες, εργασία που μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος).

Ως παράγοντες παρακίνησης κατά τη διάρκεια της κρίσης αναφέρονται οι:

- Επικοινωνία / Ενημέρωση από τη Διοίκηση,
- υποστήριξη του Προϊσταμένου / Διοίκησης σχετικά με ανάγκες / προβλήματα εργαζομένου,
- Αίσθηση δικαιοσύνης / καταμερισμού περικοπών,
- Θεώρηση ικανής Διοίκησης να διαχειρισθεί την κρίση και να συνεργαστεί με τους εργαζόμενους για την έξοδο από αυτήν,

- η παροχή εκπαίδευσης

Αν εξαιρέσουμε την υποστήριξη του Προϊστάμενου κανένας άλλος παράγοντας παρακίνησης δεν υπήρξε την συγκεκριμένη περίοδο. Το παραπάνω συνδυαζόμενο με την οικονομική βοήθεια που είχε από την οικογένεια της την οδήγησε στην διακοπή της συνεργασίας της με την εταιρεία.

Τελευταίος προς μελέτη εργαζόμενος ο ΓΕΩ. Η προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης αναδείχτηκε ο οδηγός συμπεριφοράς του συγκεκριμένου εργαζόμενου. Επέλεξε την πρόκληση της αβεβαιότητας μιας θέσης εργασίας (με παρόμοιο αντικείμενο) σε μια νέα εταιρεία από την παραμονή στο γνωστό εταιρικό περιβάλλον με την καθυστέρηση πληρωμών και την άρνηση επικοινωνίας και ενημέρωσης.

#### Γ4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΣΧΥΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΔΥΟ ΠΡΩΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

Ολοκληρώνοντας τη σύγκριση μεταξύ των τριών κατηγοριών εργαζομένων που δημιουργήθηκαν από τη μελέτη των case studies αυτών αλλά και των χαρακτηριστικών μεταξύ των εργαζομένων που διέκοψαν τη συνεργασία τους με την εταιρεία και αυτών που συνέχισαν κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

A. Οι εναλλακτικές επιλογές ενασχόλησης (σε όσους εργαζόμενους υπήρξαν) διαμόρφωσαν τις συμπεριφορές τους και όρισαν την επιρροή της παρακίνησης (ΣΩΤ, ΓΙΑ, ΚΥΡ, MIX)

B. Η οικονομική κατάσταση των εργαζομένων ήταν σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο (ΣΩΤ, ΓΙΑ/ΣΟΥ, ΜΑΙ, ΕΥ).

Γ. Η επιρροή των εγγενών παραγόντων παρακίνησης είναι περιορισμένη συγκρινόμενη με αυτή της προ κρίσης περιόδου(κοινό σχόλιο από όλους τους εργαζόμενους).

Δ. Η περιορισμένη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων οδήγησε αρκετούς εργαζόμενους στο να διακόψουν τη συνεργασία τους με την εταιρεία (η έλλειψη επικοινωνίας σχολιάστηκε από όλους τους εργαζόμενους).

Ε. Η θεώρηση της διοίκησης (από τους εργαζόμενους) ως μη ικανή να διαχειρισθεί την κρίση και να συνεργαστεί με αυτούς αποτελεσματικά αποτέλεσε αρνητικό παράγοντα παρακίνησης.

ΣΤ. Η αίσθηση άνισου καταμερισμού των περικοπών (όλο το βάρος επωμίζονταν οι εργαζόμενοι) λειτούργησε αρνητικά (κοινό σχόλιο από όλους τους εργαζόμενους).

Τα συμπεράσματα A και B στηρίζουν και επαληθεύουν την πρώτη υπόθεση εργασίας, η οποία διατυπώθηκε κατά την εισαγωγή της παρούσας διατριβής:

*«Η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι συνάρτηση των εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών που διαθέτουν (χαρακτηριστικό*

του προς εξέταση πληθυσμού) και των οικονομικών τους υποχρεώσεων».

Ενώ τα υπόλοιπα συμπεράσματα (Γ, Δ, Ε, ΣΤ) επαληθεύουν τη δεύτερη υπόθεση εργασίας σχετικά με τη βαρύτητα του ρόλου της διοίκησης:

*«Η διοίκηση και οι ενέργειες της είναι ο σημαντικότερος παράγοντας (θετικός η αρνητικός) παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης».*

### 8.2.6 Παράγοντες παρακίνησης κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης

Από την ανάλυση των Case studies προκύπτει ότι κατά την περίοδο εμφάνισης της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι παράγοντες παρακίνησης μεταλλάχθηκαν και προσαρμόστηκαν στις νέες ανάγκες των εργαζομένων. Συγκεκριμένα:

- Το χρηματικό κίνητρο αντικατέστησε μια (πιθανή) σταθερή μηνιαία αποζημίωση του εργαζόμενου.
- Το κίνητρο της σταθερότητας και της ασφάλειας αντικαταστήθηκε από την ικανοποίηση της ανάγκης να ανήκει σε ένα κοινωνικό / εργασιακό σύνολο.
- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας (π.χ. ενδιαφέρουσα εργασία, με προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα, η οποία απαιτεί γνώσεις και ικανότητες και την οποία μπορείς να εκπληρώσεις από την αρχή έως το τέλος) εξακολουθούσαν να παρακινούν τους εργαζόμενους, αλλά η ισχύς τους μειώθηκε.
- Τα χαρακτηριστικά του καλού προϊστάμενου (ως παράγοντα παρακίνησης) τροποποιήθηκαν άρδην και από «υπεύθυνος και άνθρωπος με γνώσεις και ικανότητες για την επίλυση κάθε τεχνικού προβλήματος κατά την εργασία» μετατράπηκε σε «αυτός ο οποίος θα συζητήσει με τους εργαζόμενους τα καθημερινά τους προβλήματα, θα τους στηρίξει και θα είναι ο συνδετικός τους κρίκος με τη Διοίκηση».
- Η ανάγκη για επικοινωνία/ενημέρωση από τη Διοίκηση για την υπάρχουσα κατάσταση, τις μελλοντικές ενέργειες και τα σχέδια για την έξοδο από την κρίση αναδύθηκε ως βασικός παράγοντας παρακίνησης.
- Ίσως ως πιο σημαντικό παράγοντα μπορούμε να θεωρήσουμε την εικόνα μιας Διοίκησης και ενός ηγέτη με θέληση και ικανότητες να αντιμετωπίσει και να ξεπεράσει την κρίση. Απαραίτητο χαρακτηριστικό του η αξιοπιστία και η σταθερότητα.
- Μια μορφή κοινωνικής ισότητας / καταμερισμού οικονομικών απωλειών λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης. Οι οικονομικές δυσκολίες σε συνδυασμό με την παράλληλη μείωση του εισοδήματος που αντιμετωπίζουν, τους κάνουν να νιώθουν ότι υποβαθμίζονται κοινωνικά, ενώ οι εργοδότες τους εξακολουθούν να κατέχουν τη θέση την οποία είχαν. Οι εργαζόμενοι αναζητούν να δουν τις συνέπειες των οικονομικών απωλειών και στους εργοδότες τους.

### 8.2.7 Σύγκριση Αποτελεσμάτων παρούσας Έρευνας με την υπάρχουσα αρθρογραφία

Η παρακίνηση γενικά στον χώρο εργασίας ως θέμα προς μελέτη έχει διερευνηθεί από πολλούς μελετητές στο πέρασμα των χρόνων σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Η μοναδικότητα κάθε εργαζόμενου, η αλληλεπίδραση του με το εργασιακό περιβάλλον και τη Διοίκηση της επιχείρησης, το κοινωνικό πλαίσιο κάθε εποχής και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες του ατόμου μέσα σε αυτό, δυσχεραίνουν την εύρεση των «απόλυτων» παραγόντων παρακίνησης, αποτελεσματικών για κάθε εργαζόμενο, ενώ παράλληλα προσδίδουν ενδιαφέρον σε κάθε νέα εργασία, η οποία θέτοντας το δικό της ερευνητικό πλαίσιο (ερευνητικό δείγμα, τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες) φωτίζει και αναλύει μια άλλη όψη του φαινομένου «παρακίνηση» στον εργασιακό χώρο.

Κατά την παρούσα μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε στον χώρο των (συνεργαζόμενων) Πολιτικών Μηχανικών στην πόλη των Αθηνών σε περίοδο έντονης και παρατεταμένης κρίσης, αναδείχθηκαν:

- η μεγάλη σημασία των εναλλακτικών επαγγελματικών λύσεων που διέθεταν οι εργαζόμενοι, αλλά και η τρέχουσα οικονομική τους κατάσταση
- η ανάγκη της σιγουριάς και ασφάλειας που αναζητούν στον εργασιακό χώρο την συγκεκριμένη περίοδο
- η ανάγκη να νιώσουν πολύτιμοι για την εταιρεία
- η ανάγκη για επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τη διοίκηση του οργανισμού
- η ανάγκη του αισθήματος ότι η εταιρεία κατανοεί τα προβλήματά τους
- ο βασικός και πρωταρχικός ρόλος της διοίκησης του οργανισμού ως κύριος παράγοντας παρακίνησης.

Κατά τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση δεν εντοπίστηκε καμία μελέτη, η οποία να εξετάζει τις εναλλακτικές επαγγελματικές λύσεις που διέθεταν οι εργαζόμενοι (τρέχουσα επαγγελματική κατάσταση), αλλά και την τρέχουσα οικονομική τους κατάσταση κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Οι δυο παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές αναδείχθηκαν κατά την έρευνα μας μεγάλης σπουδαιότητας ως προς τον βαθμό στον οποίο η παρακίνηση επιδρά σε αυτούς.

Η ανάγκη της σιγουριάς και της ασφάλειας που αναζητούν στον εργασιακό χώρο την συγκεκριμένη περίοδο είναι κάτι το οποίο επισημαίνεται σε όλες τις μελέτες σχετικά με την παρακίνηση κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, κυρίως από την ομάδα των ερευνητών Hitka και Sirotiakova/2011, Bakanauskiene και Ubartas/2012, Zavadsky et al/2015, Hitka και Balazona/(2015, Hitka et al/(2015) από τη Σλοβακία και Τσεχία (χώρες οι οποίες αντιμετώπισαν παρόμοια οικονομικά παραβλήματα, όπως αυτά της Ελλάδας)

Στην εργασία των Hitka et al. (2015) αναφέρεται ότι η αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι χαίρουν την εκτίμηση της εταιρείας και είναι πολύτιμοι για αυτήν θα μπορούσε να λειτουργήσει σαν κίνητρο.

Στην εργασία των Zavadski et al. (2015) η αλληλεπίδραση με την κεντρική Διοίκηση προτείνεται ως ένας εναλλακτικός τρόπος παρακίνησης, ενώ η επικοινωνία εντός του οργανισμού βρίσκεται στην τρίτη θέση της κατάταξης των παραγόντων παρακίνησης στην έρευνα τους. Οι Hitka et al. (2015) αναφέρουν την εσωτερική επικοινωνία ως ένα εν δυνάμει κίνητρο (με μηδαμινό χρηματικό κόστος), το οποίο οι εταιρείες δεν θα πρέπει να αγνοήσουν.

Οι εργαζόμενοι κατά την παρούσα έρευνα αναζητούν τη στήριξη του οργανισμού και την ανοιχτή επικοινωνία. Αναζητούν μια διοίκηση και έναν ηγέτη, που θα τους εμπνεύσει σιγουριά και ασφάλεια και μαζί θα προχωρήσουν και θα βγουν από την κρίση.

Καλές σχέσεις με συναδέλφους, καλές συνθήκες εργασίας αν και βρίσκονται σε υψηλές θέσεις μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης κατά την περίοδο της κρίσης (Hitka και Sirotiakova/2011) κατά την παρούσα έρευνα δεν αναφέρονται ως σημαντικοί.

Επίσης, ο (εγγενής) παράγοντας της εργασίας με νόημα (meaningful work) και του ενδιαφέροντος επαγγέλματος φαίνεται να ωχριά μπροστά στη μεγάλη ανεργία του κλάδου, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της πλειοψηφίας των ερευνών, που τον αναδεικνύουν στις τρεις πρώτες θέσεις των παραγόντων παρακίνησης σε κανονικές ή συνθήκες οικονομικής κρίσης.

Το ίδιο θα ισχυριζόμασταν και για την ισχύ του παράγοντα «παροχή εκπαίδευσης» ως παράγοντα παρακίνησης. Στην έρευνα του Jelacic το 2011 στην Κροατία η παροχή εκπαίδευσης βρισκόταν στην τρίτη θέση των παραγόντων παρακίνησης, θεωρώντας την ως επαγγελματικό εφόδιο για την μετά κρίση εποχή. Στην παρούσα έρευνα, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται απαισιόδοξοι σχετικά με το μέλλον του κλάδου, έτσι ο παράγοντας εκπαίδευση εργαζομένων δεν φαίνεται να λειτουργεί.

Σε αρκετές έρευνες κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης (Hitka και Sirotiakova/2011, Hitka και Balazova/2015, Zavadsky et al/2015) ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης πρόέκυψε το δίκαιο σύστημα αξιολόγησης, ενώ κατά την παρούσα έρευνα αναδύθηκε ο παράγοντας «κοινωνική ισότητα/καταμερισμός οικονομικών απωλειών», όπως αναλύθηκε σε προηγούμενη παράγραφο.

Τελειώνοντας, θα ήθελα να αναφερθώ σε δυο έρευνες, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στον Ελληνικό χώρο, περίπου το ίδιο χρονικό διάστημα, αλλά χρησιμοποιώντας διαφορετικό πληθυσμό και τόπο μελέτης, καταλήγοντας σε εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα, τα οποία φαίνεται να αγνοούν την υπάρχουσα έντονη και παρατεταμένη οικονομική κρίση.

Η πρώτη έρευνα Chatzopoulou et al. (2015) πραγματοποιήθηκε στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών (Δυτική Μακεδονία) τον Απρίλιο του 2014, το δείγμα αποτελείτο από 85 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν, το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων και η ιεραρχία μέσα στον οργανισμό.

Η έρευνα κατέληξε ότι κατά την τρέχουσα περίοδο οικονομικής ύφεση οι εργαζόμενοι (μόνιμοι υπάλληλοι) στην Τοπική αυτοδιοίκηση υποδεικνύουν ως παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης τους παρακάτω (με σειρά προτεραιότητας):

- ενδιαφέρουσα εργασία
- ίση και δίκαιη μεταχείριση,
- αντικειμενική αξιολόγηση και
- ικανοποιητικός μισθός

Ενώ στην ενδέκατη θέση εμφανίζεται ο παράγοντας της αίσθησης ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία.

Η δεύτερη έρευνα Grammatikopoulos et al. (2013) έγινε στον χώρο των επαγγελματιών ψυχικής υγείας. Συμμετείχαν 4 κατηγορίες επαγγελματιών υγείας (ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί υπάλληλοι, λοιποί εργαζόμενοι) οι όποιοι εργάζονταν σε δυο ψυχιατρικά νοσοκομεία (Θεσσαλονίκη και Κέρκυρα). Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ως σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης στον χώρο:

- την εργασία με νόημα (meaningful work)
- τον σεβασμό και
- τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας

Οι δυο παραπάνω εργασίες υπογραμμίζουν τη σημασία του ερευνητικού πλαισίου (ερευνητικό δείγμα/πληθυσμός, τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες) μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η μελέτη.

### 8.3 Ισχύς θεωριών παρακίνησης σε περιόδους οικονομικής κρίσης

Στο δεύτερο τμήμα του όγδοου κεφαλαίου συγκρίνονται και σχολιάζονται οι παράγοντες παρακίνησης που πρόέκυψαν από την παρούσα έρευνα με αυτούς από τις γνωστότερες πρώιμες θεωρίες (περιεχομένου) παρακίνησης και ελέγχεται η ισχύς τους.

Εν συνεχεία, επιχειρούμε μια αναδρομή στις σύγχρονες θεωρίες (Διαδικασιών) παρακίνησης, οι οποίες προσπαθούν να εντοπίσουν τους μηχανισμούς παρακίνησης και επίσης επικεντρώνονται στον τρόπο που δομείται η εργασία και αναζητούνται χρήσιμες πληροφορίες και συμβουλές σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στις παρακάτω θεωρίες περιεχομένου (Context Theories):

- Θεωρία ιεράρχησης αναγκών – **Maslow**
- Θεωρία υγιεινής – παρακίνησης (Δυο παραγόντων) – **F.Herzberg**
- Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης (Existence) – Κοινωνικών σχέσεων – (**Relatedness needs**) και Ανάπτυξης (Growth needs) – ERG – **C.D.Alderfer**
- Θεωρία επίκτητων αναγκών – **Mc Clelland**

και σχολιάζονται οι εξής θεωρίες διαδικασιών:

- Θεωρία ισότητας / δικαιοσύνης του Adams
- Θεωρία προσδοκίας του Vroom
- Θεωρία Porter and Lawler
- Θεωρία Hackman and Oldham
- Θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας του Bandura
- Θεωρία καθορισμού του στόχου του Locke
- Θεωρία ενίσχυσης του Skinner
- Θεωρία αυτοδιαθέσης των Deci & Ryan

### 8.3.1 Θεωρίες περιεχομένου

Στην συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να προβάλουμε τους παράγοντες παρακίνησης, όπως αυτοί περιγράφηκαν στο πρώτο μέρος του παρόντος κεφαλαίου (παρ. 8.1.6) στις πρώιμες θεωρίες (περιεχομένου) παρακίνησης, υιοθετώντας την παραδοχή ότι οι άνθρωποι εργάζονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, οι οποίες καθορίζουν στόχους οι οποίοι με τη σειρά τους διαμορφώνουν συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

Παραδοχή της παρούσας έρευνας ώστε να μπορέσουμε να διερευνήσουμε το φαινόμενο της παρακίνησης, αποτελεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν βρίσκονται στα όρια της φτώχειας και έχουν καλύψει τις ανάγκες επιβίωσης τους για αυτούς και τις οικογένειες τους.

#### 8.3.1.1. Θεωρία Maslow

Σύμφωνα με την παραπάνω παραδοχή, θεωρούμε δηλαδή ότι έχουν καλύψει την πρώτη κατηγορία αναγκών (φυσιολογικές) και συνεχίζουμε στο δεύτερο επίπεδο (ανάγκες ασφάλειας), όπου συναντάμε την ανάγκη για αποφυγή των κινδύνων, των στερήσεων, την αναζήτηση σταθερότητας, εισοδηματικής ασφάλειας και μόνιμης εργασίας.

Η ανάγκη για ασφάλεια (δεύτερο επίπεδο) εμφανίζεται με τη μορφή της αναζήτησης για οικονομική σιγουριά (μονιμότητα εργασίας, αποταμίευση), προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη στους συνεργάτες. Στην περίπτωση της έρευνας μας, η ανάγκη αυτή των εργαζομένων δεν είναι δυνατόν πια να καλυφθεί. Παντού υπάρχει ανασφάλεια, ένα άγνωστο αύριο και ασταθές οικονομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο η ικανοποίηση της συγκεκριμένης ανάγκης φαντάζει ουτοπική.

Οι ανάγκες αναγνώρισης εμφανίζονται ως κοινωνικές ανάγκες (τρίτο επίπεδο) στις οποίες κυριαρχεί το αίσθημα του «ανήκειν», η επιθυμία του καθενός να ανήκει σε μια ομάδα, να είναι πολύτιμος/αναντικατάστατος σε ένα κοινωνικό σύνολο της αρεσκείας του και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις. Το επίπεδο αυτό ανεξαρτητοποιείται από τη βιογενετική υπόσταση του ανθρώπου και ασχολείται με το συναισθηματικό σκέλος της προσωπικότητας.

Κατά την έρευνα μας, ο παραπάνω παράγοντας παρακίνησης (γενικά, αλλά περισσότερο κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης) εμφανίστηκε σημαντικός, κυρίως μεταξύ των παντρεμένων γυναικών, οι οποίες είχαν έντονα την ανάγκη του να ανήκουν σε ένα κοινωνικό/εργασιακό σύνολο, ενώ οι περισσότεροι άντρες συνάδελφοί τους δεν αναφέρθηκαν σε αυτόν.

Συνεχίζουμε στο τέταρτο επίπεδο: Ανάγκες για εκτίμηση - αυτοεκτίμηση. Στο επίπεδο αυτό της πυραμίδας γίνεται ένας διαχωρισμός από τις προηγούμενες κατηγορίες αναγκών οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ανάγκες έλλειψης κάποιου βασικού φυσιολογικού ή ψυχολογικού αγαθού. Η κάλυψη των αναγκών αυτού του επιπέδου φαίνεται να έχει περιορισμένη ένταση τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή αφού η προσοχή των εργαζομένων εστιάζεται κυρίως στην προσαρμογή στις νέες κοινωνικές και εργασιακές συνθήκες και την επιβίωση τους.

Στην κορυφή της πυραμίδας (πέμπτο επίπεδο) συναντάμε τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης. Οι συγκεκριμένες ανάγκες αποτελούν την κορυφή της πυραμίδας, περιγράφοντας την επιδίωξη του ατόμου να αξιοποιήσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες του.

Στο επίπεδο αυτό συναντάμε μόνο έναν εργαζόμενο από τις δυο εταιρείες, ο οποίος ανήκει στην υψηλόβαθμη κλίμακα, ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία 36-45, η προϋπηρεσία του είναι 10+ χρόνια και σχεδιάζει να ιδρύσει τη δική του επιχείρηση συνεργαζόμενος με δυο φίλους σε έναν ανερχόμενο κλάδο, αυτόν της παραγωγής ενέργειας με χρήση φωτοβολταϊκών στοιχείων.

Παρατηρούμε σχετικά με την ισχύ της θεωρίας του Maslow σε περίοδο οικονομικής κρίσης τα κάτωθι:

- Η παραδοχή κάλυψης των αναγκών του πρώτου επιπέδου είναι απαραίτητη.
- Διαπιστώνεται ότι πολλές ανάγκες λειτουργούν ταυτόχρονα κυρίως στα κατώτερα επίπεδα. Παράδειγμα οι ανάγκες του τρίτου επιπέδου λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης αν και αυτές του δευτέρου δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η ένταση ικανοποίησης των αναγκών αλλάζει σε συνάρτηση με το εργασιακό περιβάλλον (π.χ. αυτή του δευτέρου επιπέδου). Οι εργαζόμενοι μη έχοντας τη δυνατότητα να καλύψουν την ανάγκη για σιγουριά, προσπαθούν να καλύψουν τις κοινωνικές ανάγκες.
- Η ανάγκη ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών πρωτύτερα αυτών της ασφάλειας μπορεί να μεταφραστεί και ως αμφισβήτηση της ιεράρχησης των δευτέρου / τρίτου επιπέδων. Σε πολλές κοινωνίες η θεώρηση των κοινωνικών αναγκών είναι σημαντικότερη από αυτή της ασφάλειας.
- Γενικά δεν προκύπτει η ισχύς της απόλυτης ιεράρχησης των παραγόντων και η προαπαιτούμενη ικανοποίηση των χαμηλότερων επιπέδων για τη αναρρίχηση στα επόμενα



- Οι παράγοντες παρακίνησης στην περίοδο κρίσης συσσωρεύονται στα τρία πρώτα επίπεδα, ενώ τα ανώτερα επίπεδα δύσκολα λειτουργούν.

### 8.3.1.2 Θεωρία του Alderfer

Η θεωρία του Alderfer περιόρισε τις προαναφερθείσες πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow σε τρεις:

- τις ανάγκες ύπαρξης/επιβίωσης (existence needs) - φυσιολογικές και ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow
- τις ανάγκες σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον (relatedness needs) - κοινωνικές ανάγκες κατά Maslow
- και τις ανάγκες ανάπτυξης (growth needs) - ανάγκες της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης κατά Maslow.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν να είναι περισσότερο συμβατά με τη θεωρία του Alderfer:

- Οι ανάγκες των εργαζομένων διαιρούνται σε τρεις κατηγορίες (στοιχείο στο οποίο συμφωνούν όλες οι θεωρίες περιεχομένου): ανάγκες επιβίωσης – κοινωνικών σχέσεων-ανάπτυξης.
- Υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να υπάρχει απόλυτη και ξεκάθαρα οριοθετημένη διαφοροποίηση στην ιεράρχηση τους (π.χ. κοινωνικές, επιβίωσης).
- Όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι προσπάθειες του στρέφονται προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών (παράδειγμα οι ανάγκες ασφάλειας των εργαζομένων της έρευνας είναι αδύνατο να καλυφθούν υπό αυτές τις συνθήκες της οικονομικής κρίσης. Οι εργαζόμενοι έχοντας καλύψει τις ανάγκες επιβίωσης (απαραίτητη προϋπόθεση κατά τον συγγραφέα αυτής της διατριβής) συνεχίζουν, θέλοντας να καλύψουν τις κοινωνικές τους και τις ανάγκες αναγνώρισης).

Η θεωρία του Alderfer ως μεταγενέστερη αυτής του Maslow είναι φυσικό να βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα. Οι διαφοροποιήσεις της από την τελευταία την κάνουν αναμφισβήτητα πιο ρεαλιστική. Η παρακίνηση των εργαζομένων περνά μέσα την ικανοποίηση των «υπαρξιακών αναγκών», των «αναγκών σχέσεων» και των «αναγκών ανάπτυξης», οι οποίες δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο, χωρίς βέβαια να αποκλείεται μία από τις παραπάνω κατηγορίες να είναι επικρατέστερη.

Η θεωρία του Alderfer, όπως και η θεωρία του Maslow, έχει περιορισμένο χαρακτήρα και αδυνατεί να δια φωτίσει την ανομοιότητα των μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο κάλυψής τους.

### 8.3.1.3 Θεωρία του McClelland

Στο ίδιο ερευνητικό πλαίσιο και ο McClelland μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων σε διάφορες επιχειρήσεις και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες). Ως οι τρεις πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες που υποκινούν το άτομο, και το ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά αναφέρονται:

- Η ανάγκη για επίτευξη
- Η ανάγκη για αποδοχή – σχέσεις
- Η ανάγκη για δύναμη-εξουσία

Η σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθεμία από αυτές είναι διαφορετική και επηρεάζει τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση και την παρακίνηση του. Κατά τον McClelland, οι ανάγκες επηρεάζονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις εμπειρίες ζωής του ατόμου.

Η θεωρία του είναι πιο γενικευμένη σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης, ενώ σημαντικό στοιχείο αποτελεί η εισαγωγή των παραμέτρων των πολιτισμικών διαφορών, των προσωπικών βιωμάτων και της μεταβλητής βαρύτητας ανάλογα με το περιβάλλον. Η εισαγωγή των παραπάνω παραμέτρων δίνουν έναν παγκόσμιο και καθολικό χαρακτήρα στην παραπάνω θεωρία.

### 8.3.1.4 Θεωρία του Herzberg

Οι παραπάνω ερευνητές (Maslow, McClelland, Alderfer) επικεντρώθηκαν στην ύπαρξη αναγκών οι οποίες διαμορφώνουν συμπεριφορές στον χώρο εργασίας, αντιθέτως ο Herzberg προσπάθησε να κατανοήσει πώς οι δραστηριότητες κατά την εργασία και η ίδια η φύση εργασίας επηρεάζουν την παρακίνηση και την απόδοση του εργαζομένου.

Στη θεωρία του ο Herzberg είδε το περιβάλλον μιας θέσης εργασίας (παράγοντας υγιεινής), να είναι διαχρονικά συνδεδεμένο (προαπαιτούμενο) με την ικανοποίηση των κινήτρων παρακίνησης. Σχετικά με την παρακίνηση υποστήριξε ότι επηρεάζεται σημαντικά από το βαθμό στον οποίο μια θέση εργασίας εγγενώς παρέχει ευκαιρίες για την αναγνώριση και ενίσχυση.

Κατά την παρούσα κατάσταση εντοπίστηκε να απουσιάζουν αρκετοί παράγοντες υγιεινής όπως:

- αμοιβές – μισθός,
- καλή πολιτική οργάνωσης (έλλειψη επικοινωνίας)
- καλές συνθήκες εργασίας (ανασφάλεια, άγχος)
- αίσθηση ασφάλειας

Παράλληλα, αρκετοί παράγοντες παρακίνησης (ως αποτέλεσμα της ίδιας της φύσης της εργασίας) ανιχνεύτηκαν, όπως:

- σημαντικό και ενδιαφέρον έργο
- υπευθυνότητα (ευθύνη) που χαρακτηρίζει ένα έργο
- πρόοδο ή εξέλιξη που μπορεί να προσφέρει μια εργασία στο άτομο.
- ελευθερία πρωτοβουλιών

Το σχήμα αυτό με την έλλειψη των παραγόντων υγιεινής και την ύπαρξη παραγόντων παρακίνησης οδηγεί σε μια κατάσταση ανάπτυξης δυσαρέσκειας, η όποια όμως περιορίζεται σε ανεκτά πλαίσια λόγω της ίδιας της φύσεως της εργασίας (παράγοντες παρακίνησης). Παρόλα αυτά η παρακίνηση των εργαζομένων δεν επιτυγχάνεται και δεν τους παρέχεται η ευκαιρία κάλυψης αναγκών ανάπτυξης / αυτοπραγμάτωσης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας επαληθεύεται πλήρως η θεωρία του Herzberg και οι παραδοχές της.

### 8.3.1.5 Θεωρίες Περιεχομένου Παρακίνησης - Ισχύς/Παραδοχές σε περιόδους οικονομικής κρίσης

Ανακεφαλαιώνοντας τη διερεύνηση των πρώιμων θεωριών (περιεχομένου) παρακίνησης, διαπιστώνουμε ότι:

Η παραδοχή κάλυψης των αναγκών του πρώτου επιπέδου κατά Maslow (φυσιολογικές) είναι απαραίτητη παραδοχή για όλες τις θεωρίες κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Η θεωρία του **Maslow** ως προγενέστερη όλων και όχι αποκλειστικά απευθυνόμενη στο εργασιακό περιβάλλον γενικά (κοίτα κεφ. 4) αλλά και κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης χρειάζεται επικαιροποίηση, σύμφωνα με τα παρακάτω:

- Οι ανάγκες των εργαζομένων λειτουργούν ταυτόχρονα ως παράγοντες παρακίνησης (κυρίως αυτές των κατωτέρων επιπέδων).
- Η ένταση ικανοποίησης των αναγκών αλλάζει σε συνάρτηση με το εργασιακό περιβάλλον.
- Οι εργαζόμενοι μη έχοντας τη δυνατότητα να καλύψουν μια κατηγορία αναγκών στρέφονται στην κάλυψη κάποιας άλλης.
- Η ιεράρχηση μεταξύ του δεύτερου (ασφάλειας) και τρίτου (κοινωνικές) επιπέδου αναγκών θα πρέπει να διερευνηθεί ανά περίπτωση (οικονομικό - κοινωνικό περιβάλλον).
- Η θεώρηση της προαπαιτούμενης ικανοποίησης των χαμηλότερων επιπέδων για τη αναρρίχηση στα επόμενα.
- Οι παράγοντες παρακίνησης στην περίοδο κρίσης συσσωρεύονται στα τρία πρώτα επίπεδα, ενώ τα ανώτερα επίπεδα δύσκολα λειτουργούν.

Η θεωρία του Alderfer, ως μεταγενέστερη αυτής του Maslow, δείχνει να βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα. Οι παρακάτω διαφοροποιήσεις της από την τελευταία την

κάνουν αναμφισβήτητα πιο ρεαλιστική. Η παρακίνηση των εργαζομένων περνά μέσα την ικανοποίηση των «υπαρξιακών αναγκών», των «αναγκών σχέσεων» και των «αναγκών ανάπτυξης», οι οποίες δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο, χωρίς βέβαια να αποκλείεται μια από τις παραπάνω κατηγορίες να είναι επικρατέστερη.

Η θεωρία του McClelland περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες αναγκών/παραγόντων παρακίνησης (γενικά διατυπωμένες). Η σημασία που δίνει κάθε άτομο σε αυτές είναι διαφορετική και καθοριστική για την παρακίνησή του. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της θεωρίας αποτελεί η εξάρτηση των παραπάνω αναγκών από το πολιτισμικό υπόβαθρο του ατόμου και τα προσωπικά του βιώματα. Η εισαγωγή των παραπάνω παραμέτρων δίνουν έναν γενικό χαρακτήρα στην παραπάνω θεωρία. Η συγκεκριμένη θεωρία προσπαθεί να διαφωτίσει την ανομοιότητα των μεταβαλλόμενων ανθρώπινων αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον. Η εφαρμογή της στην παρούσα περίοδο οικονομικής κρίσης δεν θα απαιτούσε καμία επικαιροποίηση.

Το ίδιο ισχύει και για τη θεωρία του **Herzberg**, **δεδομένου ότι** τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας την επαληθεύουν.

### 8.3.2 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης (Διαδικασιών)

Οι θεωρίες διαδικασιών θεωρούν ότι η συμπεριφορά του εργαζομένου προσδιορίζεται και διαμορφώνεται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από το ίδιο το άτομο. Το άτομο είναι αυτό που τελικά θα αποφασίσει για το πώς θα συμπεριφερθεί και θα ορίσει την ένταση της προσπάθειας την οποία θα καταβάλει στην εργασία του. Οι ανάγκες, σκοποί και στόχοι διαφέρουν από άτομο σε άτομο, ενώ συγκεκριμένες συμπεριφορές οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Οι συγκεκριμένες θεωρίες δεν εστιάζουν τόσο στον προσδιορισμό παραγόντων παρακίνησης, αλλά προσπαθούν να ερμηνεύσουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και τους μηχανισμούς λειτουργίας τους.

#### 8.3.2.1 Θεωρία της Δικαιοσύνης / Ισότητας Adams (1965)

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι εργαζόμενοι επιλέγουν τη συμπεριφορά εκείνη για την οποία κρίνουν ότι θα λάβουν μια δίκαιη ανταμοιβή, συγκριτικά με τα δεδομένα τα οποία ισχύουν εκείνη τη στιγμή. Ο εργαζόμενος διαθέτει ένα εσωτερικό κριτήριο σύμφωνα με το οποίο ο ίδιος αισθάνεται την δικαιοσύνη ή την αδικία κατά την μεταχείρισή του από το ευρύτερο περιβάλλον (σε σύγκριση με τους άλλους εργαζομένους στο περιβάλλον του).

Κατά την παρούσα έρευνα, ένα αίσθημα κοινωνικής ανισότητας /άνισου καταμερισμού οικονομικών απωλειών εντοπίζεται στους εργαζόμενους. Οι οικονομικές δυσκολίες σε συνδυασμό με την παράλληλη μείωση του εισοδήματος που αντιμετωπίζουν, τους κάνουν να νιώθουν ότι υποβαθμίζονται κοινωνικά, ενώ οι εργοδότες τους εξακολουθούν να κατέχουν τη θέση την οποία είχαν, με συνέπεια να νιώθουν τη διεύρυνση της μεταξύ τους κοινωνικής

απόστασης. Οι εργαζόμενοι αναζητούν να δουν τις συνέπειες των οικονομικών απωλειών και στους εργοδότες τους. Η αναίρεση αυτής της ανισότητας θα λειτουργούσε πιθανόν ως παράγοντας παρακίνησης. Επομένως, η θεωρία της δικαιοσύνης επαληθεύεται κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

### 8.3.2.2 Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964 - Porter and Lawler, 1968)

Η θεωρία των προσδοκιών θεωρεί ότι η αντίληψη των εργαζομένων ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση και αυτή με τη σειρά της θα οδηγήσει σε καλή ανταμοιβή, είναι παράγοντας παρακίνησης, όταν επιβεβαιώνεται (Τριπερίνα 2002).

Η θεωρία του Vroom υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων. Ο Vroom αντιλαμβάνεται τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μια μορφή διαπραγμάτευσης μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Η παρακίνηση δηλαδή εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ο εργαζόμενος ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση αλλά και από εκείνα που πιστεύει ότι θα λάβει ως ανταμοιβή από την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται στην ανταμοιβή της καλής απόδοσης (αύξησης αυτής) και της αναμενόμενης ανταμοιβής από την επιχείρηση.

Ένα καλό οικονομικό κλίμα φαντάζει απαραίτητη προϋπόθεση για τη θεώρηση της. Η απουσία αυτού δυσχεραίνει την εφαρμογή της και την κάνει ακατάλληλη για περίοδο οικονομικής κρίσης.

### 8.3.2.3 Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, ο Edwin Locke παρουσίασε την θεωρία του κάνοντας την θεώρηση ότι η προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου αποτελεί βασική πηγή εργασιακής παρακίνησης.

Το μοντέλο των Hackman και Oldham, το οποίο παρουσιάστηκε το 1976, εκφράζει την τάση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης να επικεντρώνονται στον τρόπο που δομείται η εργασία. Η έρευνα τους σχετικά με τον σχεδιασμό της εργασίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται μια εργασία μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την προσπάθεια που καταβάλλεται (Βακόλα, 2011). Όταν ένα άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο, τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά.

Η θεωρία υποδεικνύει ότι τα άτομα παρακινούνται εσωτερικά (εγγενή χαρακτηριστικά) και παράγουν περισσότερο, όταν:

- αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους έχει νόημα,
- αισθάνονται ότι φέρουν προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας τους

- και αποκομίζουν άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους.

Κατά την παρούσα έρευνα εντοπίστηκαν οι παρακάτω παράγοντες παρακίνησης (ως αποτέλεσμα της ίδιας της φύσης της εργασίας):

- σημαντικό και ενδιαφέρον έργο
- υπευθυνότητα (ευθύνη) που χαρακτηρίζει το έργο
- ελευθερία πρωτοβουλιών

Παρόλα αυτά, η επιρροή των συγκεκριμένων παραγόντων παρακίνησης (εγγενών) δεν καταφέρνει να οδηγήσει στην παρακίνηση των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι αναπληρώνει τους παράγοντες υγιεινής (κατά Herzberg), οι οποίοι απουσιάζουν από τον εργασιακό χώρο τη συγκεκριμένη περίοδο.

Η συγκεκριμένη θεωρία δεν φαίνεται να επαληθεύεται κατά την περίοδο της παρούσας οικονομικής κρίσης. Θεωρεί προαπαιτούμενο και υπάρχον ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο απουσιάζει.

#### 8.3.2.4 Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985)

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985) αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο επιθυμεί να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του. Θεωρεί ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια δουλειά. Τρεις είναι οι βασικές εσωτερικές ανάγκες που συντηρούν την ανάπτυξη και υποκίνηση του ατόμου:

- Ανάγκη για αυτονομία (autonomy)
- Ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων (competence)
- Ανάγκη για θετικούς δεσμούς (relatedness)

Κατά την παρούσα έρευνα, οι παράγοντες αυτονομία, απόκτηση ικανοτήτων και ανάγκη για θετικούς δεσμούς αναφέρθηκαν ως παράγοντες παρακίνησης κατά την περίοδο προ κρίσεως (και μάλιστα σημαντικοί), αλλά κατά την κρίση ο μόνος παράγοντας που αναφέρθηκε ήταν οι θετικοί δεσμοί. Η μείωση αυτή των παραγόντων μας οδηγεί στο συμπέρασμα μη ισχύος της θεωρίας σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν επίσης ότι η απουσία εξωγενών παραγόντων μειώνουν την επίδραση των ενδογενών στην τελική παρακίνηση των εργαζομένων.

#### 8.3.2.5 Θεωρία της Αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura, 1997)

Αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει επιτυχώς ένα έργο. Ο δημιουργός της παραπάνω θεωρίας της αυτοαποτελεσματικότητας, Albert Bandura (1997) προτείνει τέσσερις τρόπους αύξησης της:

**Πραξιακή γνώση** (enactive mastery), δηλαδή απόκτηση σχετικής με την εργασία εμπειρίας.

**Έμμεση μοντελοποίηση** (vicarious modeling) - παρακολούθηση κάποιου άλλου ο οποίος διεκπεραιώνει την εργασία.

**Λεκτική πειθώ** (social persuasion) - Η λεκτική πειθώ με τη μορφή της ενθάρρυνσης, της εμπιστοσύνης και της θετικής ανατροφοδότησης από άλλους ενισχύει την αυτοαποτελεσματικότητα του ατόμου.

**Διέγερση** (physiological factor) - Η διέγερση οδηγεί σε μια κατάσταση ενεργοποίησης, που ωθεί το άτομο να ολοκληρώσει την εργασία του. Το άτομο βρίσκεται σε επαγρύπνηση και αποδίδει καλύτερα.

Κοιτώντας τα αποτελέσματα της έρευνας καταλήγουμε στο ότι η λεκτική πειθώ με τη μορφή της ενθάρρυνσης από τον προϊστάμενο και τη διοίκηση (είναι κάτι το οποίο η πλειοψηφία αυτών αναζήτησε) θα λειτουργούσε ως παράγοντας παρακίνησης για τους εργαζομένους. Επίσης, η διέγερση από τα ίδια στελέχη (προϊστάμενο και διοίκηση) θα ενίσχυε την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η συγκεκριμένη θεωρία έχει στοιχεία εφαρμογής κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης κυρίως όχι τόσο σχετικά με την διεκπεραίωση της εργασίας αλλά με την ενθάρρυνση και την ψυχολογική στήριξη των εργαζομένων.

#### **8.3.2.6 Θεωρία της Ενίσχυσης (Skinner)**

Βασίζεται στη θεωρία ότι η συμπεριφορά διαμορφώνεται από το περιβάλλον και η προσπάθεια των εργαζομένων παρακινείται από εξωτερικά ερεθίσματα (θετική ενίσχυση).

Η ενίσχυση αποτελεί απλά μια μέθοδο μεταβολής της συχνότητας της συμπεριφοράς. Με γνώμονα τη θεωρία του λειτουργικού εθισμού, η Διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει ένα σύστημα τροποποίησης της συμπεριφοράς (Skinner, 1974) ενισχύοντας τις θετικές συμπεριφορές.

Η παραπάνω θεωρία βρίσκει εφαρμογή κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι αναζητούσαν στήριξη και ενθάρρυνση (θετική ενίσχυση) από το εργασιακό περιβάλλον τους (προϊστάμενο και διοίκηση).

#### **8.3.2.7 Θεωρίες Διαδικασιών Παρακίνησης - Ισχύς σε περιόδους οικονομικής κρίσης**

Η θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965) φαίνεται να επαληθεύεται κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι πάντα αναζητούν τη δικαιοσύνη κατά τη δίκαιη μεταχείρισή τους, πολύ περισσότερο όταν οι συνθήκες είναι δύσκολες. Επίσης, η θεωρία της ενίσχυσης (Skinner, 1974) βρίσκει εφαρμογή κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι αναζητούσαν στήριξη και ενθάρρυνση (θετική ενίσχυση) από το εργασιακό περιβάλλον τους (προϊστάμενο και διοίκηση).

Αντίθετα, οι θεωρίες των προσδοκιών (Vroom, 1964 - Porter and Lawler, 1968) και αυτή της στοχοθέτησης (Locke, 1968) δεν μπορούν να εφαρμοστούν κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, δεδομένου ότι προϋποθέτουν συνθήκες οικονομικής ανάπτυξης. Η πρώτη αναφέρεται στην αναμενόμενη ανταμοιβή της καλής απόδοσης του εργαζόμενου από την επιχείρηση, ενώ η δεύτερη θεωρεί τους παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι προκύπτουν από την ίδια την φύση του επαγγέλματος ικανούς να παρακινήσουν αποτελεσματικά τον εργαζόμενο.

Η θεωρία Αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura, 1997) έχει στοιχεία εφαρμογής κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης κυρίως όχι τόσο σχετικά με τη διεκπεραίωση της εργασίας, αλλά με την ενθάρρυνση και την ψυχολογική στήριξη των εργαζομένων, ενώ η θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985) δείχνει να έχει περιορισμένη ισχύ.



## Κεφάλαιο 9 - Ανακεφαλαίωση – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

### 9.1 Ανακεφαλαίωση

Η παρούσα εργασία διερεύνησε τους παράγοντες παρακίνησης και την ισχύ των θεωριών παρακίνησης σε ένα δυναμικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προς μελέτη πληθυσμού, την εργασιακή ταυτότητα κάθε εργαζόμενου, καθώς και το κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Για να επιτευχθεί το παραπάνω, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα αποτελούμενη από δώδεκα προσωπικές ημιδομημένες συνεντεύξεις, η οποία οδήγησε στη δημιουργία ισαριθμών case studies (μελέτη περίπτωσης). Μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων:

- σκιαγραφήθηκε η κοινωνική και εργασιακή εικόνα του εργαζόμενου
- καταγράφηκαν οι ανάγκες των εργαζομένων, όπως έχουν διαμορφωθεί
- ανιχνεύθηκαν συμπεριφορές και παράγοντες, οι οποίοι τις επηρεάζουν και τις διαμορφώνουν,
- διερευνήθηκαν σκέψεις (εναλλακτικές επιλογές) για το μέλλον και επόμενα βήματα,
- εντοπίστηκαν οι παράγοντες παρακίνησης πριν αλλά και κατά τη διάρκεια της κρίσης,
- διερευνήθηκε το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις ενέργειες και πώς σχολιάζουν τις ικανότητες της Διοίκησης της Εταιρείας αλλά και ποια θα ήθελαν να ήταν η συμπεριφορά της Διοίκησης προ αυτούς (ώστε να τους παρακινήσει).

Η περαιτέρω μελέτη και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας (case studies) οδήγησε στην ομαδοποίηση των εργαζομένων σε τρεις κατηγορίες, συσχετίζοντας ανεξάρτητες μεταβλητές και παρακίνηση. Κύριες μεταβλητές για την κατάταξη των εργαζομένων σε σχέση με την παρακίνηση αναδείχθηκαν οι παρακάτω:

- Παρούσα επαγγελματική κατάσταση και
- Παρούσα οικονομική κατάσταση (χαρακτηρισμός από τον εργαζόμενο)

Βάσει των παραπάνω μεταβλητών, οι εργαζόμενοι κατατάχτηκαν σε τρεις κατηγορίες:

- Ευέλικτοι (ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών – καλή οικονομική κατάσταση) – περιορισμένη η επίδραση της παρακίνησης – πιθανότερη η αποχώρηση τους.
- Εγκλωβισμένοι/ Πιστοί (μη ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών – κακή οικονομική κατάσταση / μεγάλες οικονομικές υποχρεώσεις) – πρόκληση για την επιχείρηση η παρακίνηση και η αύξηση της απόδοσης τους – η παραμονή τους θεωρείται δεδομένη.

- Ευμετάβλητοι (μη ύπαρξη εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών – μέτρια οικονομική κατάσταση) – η παρακίνηση αποτελεί τον κύριο παράγοντα για την απόδοση τους και την παραμονή τους στην εταιρεία.

Η λεπτομερής ανάλυση των εργαζομένων της κατηγορίας «Ευμετάβλητου» και συγκεκριμένα αυτών οι οποίοι διέκοψαν τη συνεργασία τους με την εταιρεία και αυτών οι οποίοι συνέχισαν, οδηγεί στην επαλήθευση της ισχύος των δυο πρώτων ερευνητικών υποθέσεων εργασίας

- Η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι συνάρτηση των εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών τους και των οικονομικών τους υποχρεώσεων.
- Η διοίκηση και οι ενέργειες της είναι ο σημαντικότερος παράγοντας (θετικής η αρνητικής) παρακίνησης των εργαζομένων στις περιόδους αυτές, δεδομένου ότι η ίδια η φύση τη εργασίας φαίνεται να ατονεί ενώ οι χρηματικοί παράγοντες είναι ανύπαρκτοι

Στην συνέχεια προβάλλονται οι παράγοντες παρακίνησης που πρόεκυψαν από την παρούσα έρευνα στις γνωστότερες θεωρίες παρακίνησης, προσπαθώντας να δώσουν απάντηση στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, αν δηλαδή οι θεωρίες παρακίνησης μπορούν να εφαρμοσθούν κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης (σε οικονομικές συνθήκες εκ διαμέτρου αντίθετες από αυτές μέσα στις οποίες αναπτύχθηκαν).

Η εφαρμογή της θεωρίας του Maslow, ως προγενέστερη όλων, χρειάζεται επικαιροποίηση σε βασικές παραδοχές της. Η θεωρία του Alderfer ως μεταγενέστερη της δείχνει να βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα. Η εφαρμογή της θεωρίας του McClelland στην παρούσα περίοδο οικονομικής κρίσης δεν θα απαιτούσε καμία επικαιροποίηση (θεωρεί πολιτισμικό υπόβαθρο, προσωπικά βιώματα και μεταβλητότητα έντασης αναγκών). Το ίδιο ισχύει και για η θεωρία του Herzberg δεδομένου ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας την επαληθεύουν.

Όσο αφορά της θεωρίες Διαδικασιών Παρακίνησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, η θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965) φαίνεται να επαληθεύεται κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Το ίδιο ισχύει και για την θεωρία της ενίσχυσης (Skinner, 1974) με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι αναζητούσαν στήριξη και ενθάρρυνση (θετική ενίσχυση) από το εργασιακό περιβάλλον τους (προϊστάμενο και διοίκηση). Αντίθετα, οι θεωρίες των προσδοκιών (Vroom, 1964 & Porter and Lawler, 1968) και αυτή της στοχοθέτησης (Locke, 1968) προϋποθέτουν συνθήκες οικονομικής ανάπτυξης. Τέλος η θεωρία Αυτοαποτελεσματικότητας (Bandura, 1997) έχει στοιχεία εφαρμογής όχι τόσο σχετικά με τη διεκπεραίωση της εργασίας, αλλά με την ενθάρρυνση και την ψυχολογική στήριξη των εργαζομένων. Τέλος η θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985) δείχνει να έχει περιορισμένη ισχύ.

## 9.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τους παράγοντες παρακίνησης στον χώρο των συνεργαζόμενων Πολιτικών Μηχανικών (ελεύθεροι επαγγελματίες με συγκεκριμένα εργασιακά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως αναλυτικά περιγράφονται), οι οποίοι εργάζονται στην Αθήνα (εμπορικό και οικονομικό κέντρο της Ελλάδας) κατά την περίοδο 2008-2012 (έχοντας διανύσει τα τρία πρώτα στάδια της κρίσης, ευελπιστώντας το πέρασμα στην ύφεση) χρησιμοποιώντας την ποιοτική μέθοδο.

Κατά τη διάρκεια του τρίτου σταδίου, το στάδιο της ωρίμανσης, τα συμπτώματα είναι εμφανή. Ο οργανισμός είναι αναγκασμένος να κάνει κάτι για να περισώσει ό,τι μπορεί. Σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός προσπαθεί να «θεραπεύσει» τα διάφορα συμπτώματα που προκύπτουν λόγω της κρίσης. Η κρίση έχει γίνει κομμάτι του οργανισμού λειτουργεί και συνυπάρχει με αυτήν.

Βασιζόμενοι στα συμπεράσματα της παρούσας διατριβής, η έρευνα θα μπορούσε να επαναληφθεί στον ίδιο πληθυσμό, όπως περιγράφεται παραπάνω, χρησιμοποιώντας πολυπληθέστερο δείγμα και την ποσοτική μέθοδο ανάλυσης (χρήση ερωτηματολογίων και στατιστική ανάλυση), προσπαθώντας να επαληθευτούν οι υποθέσεις της διατριβής και να προσδιοριστούν με αριθμούς (ποσοστά).

Ένας συναφής εργασιακός κλάδος (με παρόμοια εργασιακά και κοινωνικά χαρακτηριστικά) είναι αυτός των Δικηγόρων στις αντίστοιχες εταιρείες (εργαζόμενοι υπάλληλοι με έντονες τάσεις επαγγελματικότητας) ο οποίος θα μπορούσε να διερευνηθεί σχετικά με την ισχύ των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας. Η καταγραφή ομοιοτήτων και διαφορών θα οδηγούσε στην επέκταση των συμπερασμάτων στον χώρο των εργαζομένων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οι οποίοι εργάζονται ως υπάλληλοι αλλά έχουν έντονες τάσεις επαγγελματικότητας.

Η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε κλάδους με εντελώς διαφορετικά εργασιακά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως π.χ αυτός των πωλητών, χώρος όπου απασχολείται μεγάλο ποσοστό εργαζομένων και αντιμετωπίζει έντονα τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Ενδιαφέρουσα επίσης θα ήταν η επέκταση της έρευνας στους εργαζόμενους του Δημόσιου τομέα, όπου οι συνθήκες εργασίας τα τελευταία χρόνια άλλαξαν σημαντικά, λόγω των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων σε αυτόν, οι όποιες ακολούθησαν την υπογραφή οικονομικών μνημονίων.

Ερευνητική πρόκληση επίσης θα ήταν η επέκταση της παρούσας έρευνας και στους εργαζόμενους του «αύριο» και σημερινούς φοιτητές των Ελληνικών πανεπιστημίων. Σε μια χώρα όπου η πανεπιστημιακή εκπαίδευση συνδέθηκε με την επαγγελματική αποκατάσταση και ίσως και την κοινωνική κινητικότητα (θεωρώντας την εκπαιδευτική κινητικότητα ως μερικό μέτρο αυτής) είναι ενδιαφέρον να αναζητηθούν οι παράγοντες παρακίνησης σε μια

σχεδόν «νεκρή» αγορά εργασίας. Σχολές όπως αυτές των Πολιτικών Μηχανικών και της Διοίκησης Επιχειρήσεων, των οποίων οι απόφοιτοι θα έχουν μεγάλο πρόβλημα στην εύρεση εργασίας, πιστεύεται ότι θα ήταν ενδιαφέροντες πληθυσμοί για μελέτη.

Τέλος, η διερεύνηση της ηγεσίας σε περιόδους οικονομικής κρίσης σε συνάρτηση με την παρακίνηση, την επικοινωνία εντός της επιχείρησης θα οδηγούσε σε ενδιαφέροντα και εποικοδομητικά για τα στελέχη Διοικητικά στελέχη.

## Κεφάλαιο 10 - Επίλογος

### 10.1 Αυτοκριτική – Διαγραμματική παρουσίαση Παρακίνησης

Ως επίλογο της παρούσας εργασίας, θα προσπαθήσουμε αρχικά να κάνουμε την αυτοκριτική μας και κατόπιν να περιγράψουμε (με σαφήνεια και απλότητα), διαγραμματικά, το τελικό συμπέρασμα αυτής (Παρακίνηση εργαζομένων σε περίοδο οικονομικής κρίσης).

Ξεκινώντας τη συγκεκριμένη διατριβή, στόχος μας ήταν να διερευνήσουμε το φαινόμενο της παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η παρακίνηση γενικά στον χώρο εργασίας θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος ότι έχει μελετηθεί και αναλυθεί από δεκάδες μελετητές, οι οποίοι φαινομενικά έχουν εξαντλήσει το θέμα, άλλοι δημιουργώντας θεωρίες και άλλοι πραγματοποιώντας ερευνητικές εργασίες. Χαρακτηριστική είναι η απουσία ερευνητικών εργασιών από το επιστημονικό δυναμικό στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων αναπτυγμένων χωρών κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό το οποίο προσδίδει ενδιαφέρον στο θέμα εκ νέου είναι ο πρωτοφανής κοινωνικός μετασχηματισμός που λαμβάνει χώρα κατά το χρονικό διάστημα από το 2008 μέχρι σήμερα στον Ελληνικό χώρο, επακόλουθο των έντονων κοινωνικών και οικονομικών μεταβολών που συνέβησαν το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι θεωρίες παρακίνησης εκ πρώτης όψεως, φαίνεται να χάνουν την ισχύ τους, αφού βασικοί και θεμελιώδεις παράγοντες παρακίνησης, όπως οι χρηματικές αμοιβές αλλά και η αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς, καταρρέουν.

Η ερευνητική μας προσπάθεια επικεντρώθηκε στην εις βάθος ανάλυση μικρού δείγματος εργαζομένων (ποιοτική έρευνα) σε έναν εργασιακό χώρο οικείο στον μελετητή και με έντονη επιρροή από την παρούσα κρίση, παρόλο που τα προηγούμενα χρόνια γνώρισε σημαντική άνοδο και ήταν ένας από τους βασικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας.

Περιγράφοντας πλήρως το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η μελέτη και λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προς μελέτη πληθυσμού και την εργασιακή ταυτότητα κάθε εργαζόμενου - θεωρώντας ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες κατόπιν οδήγησαν σε θεματικές ενότητες - η παρούσα μελέτη αναζήτησε τους παράγοντες παρακίνησης στον χώρο εργασίας και το πώς διαμορφώνονται και συνδέονται με αυτούς οι παραπάνω μεταβλητές. Τα αποτελέσματα της μελέτης και η ανάλυση τους ρίχνουν φως στην παρακίνηση και την λειτουργία της κατά την παρούσα οικονομική κρίση, ενώ επίσης σχολιάζεται η ισχύς των πιο γνωστών θεωριών παρακίνησης.

Ο συγγραφέας της διατριβής θεωρεί ότι η εργασία επιτυγχάνει τον στόχο της, διότι παρουσιάζει τον μηχανισμό της παρακίνησης, τη λειτουργία του και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της κατά τη συγκεκριμένη περίοδο της παρατεταμένης και έντονης οικονομικής κρίσης. Θα μπορούσε να επικαλεστεί κάποιος ότι το μικρό δείγμα είναι περιοριστικό για την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων στο θέμα της παρακίνησης,

αλλά σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η ανάλυση του φαινομένου και όχι η δημιουργία οδηγού παρακίνησης για την παρούσα περίοδο. Η μοναδικότητα κάθε εργαζόμενου, η αλληλεπίδραση του με το εργασιακό περιβάλλον και τη Διοίκηση της επιχείρησης, το κοινωνικό πλαίσιο κάθε εποχής και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες του ατόμου μέσα σε αυτό, δυσχεραίνουν την εύρεση των «απόλυτων» παραγόντων παρακίνησης, αποτελεσματικών για κάθε εργαζόμενο.

Η παρούσα εργασία είναι επίκαιρη, ενδιαφέρουσα και πρωτότυπη, αφού διαφοροποιείται από τις ήδη υπάρχουσες στο ότι η διερεύνηση των εργασιακών χαρακτηριστικών (ανεξάρτητες μεταβλητές) των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα, η χρήση της μεθόδου της ποιοτικής έρευνας (μικρό αριθμητικά δείγμα), οι συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους, η μεγάλη προϋπηρεσία του μελετητή στον χώρο και ο ρόλος του ως εξωτερικού παρατηρητή δίνουν τη δυνατότητα της εις βάθος κατανόησης των απαντήσεων των συνεντευξιζόμενων, της μελέτης της συμπεριφοράς τους και των παραγόντων οι οποίοι τελικά τους παρακινούν. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού προς μελέτη, ο οποίος περιλαμβάνει εργαζόμενους οι οποίοι αν και παρέχουν εξαρτημένη εργασία εν τούτοις συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά του ελεύθερου επαγγελματία και του υπαλλήλου, φωτίζουν τις πτυχές ενός *διαφοροποιημένου* υπαλλήλου σχετικά με την παρακίνηση. Η απουσία δομημένου ερωτηματολογίου και η χρήση μόνο οδηγού συνέντευξης (ημιδομημένη συνέντευξη) αφήνει ελεύθερους τόσο τον μελετητή όσο και τους εργαζόμενους να διερευνήσουν το θέμα της παρακίνησης κατά την παρούσα περίοδο και όχι απλά να ελέγξουν υπάρχουσες θεωρίες και μελέτες.

Ολοκληρώνοντας αυτήν τη μακροχρόνια διεύρυνση του όρου «παρακίνηση», στηριζόμενοι στα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, αλλά και σε υπάρχουσες θεωρητικές και ερευνητικές εργασίες, συνθέτοντας και ανακεφαλαιώνοντας όλη τη γνώση που αποκτήσαμε, παρουσιάζουμε το παρακάτω διαγραμματικό μοντέλο σχετικά με την παρακίνηση και τους παράγοντες αυτής. Η ισχύς του συγκεκριμένου μοντέλου, η οποία έχει ήδη επαληθευτεί κατά την εκτενή συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την επαλήθευση των ερευνητικών ερωτημάτων αυτής, αλλά και κατά τη διερεύνηση της ισχύος των θεωριών παρακίνησης εστιάζει στη διαφοροποίηση της φύσης των κυρίαρχων παραγόντων παρακίνησης κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

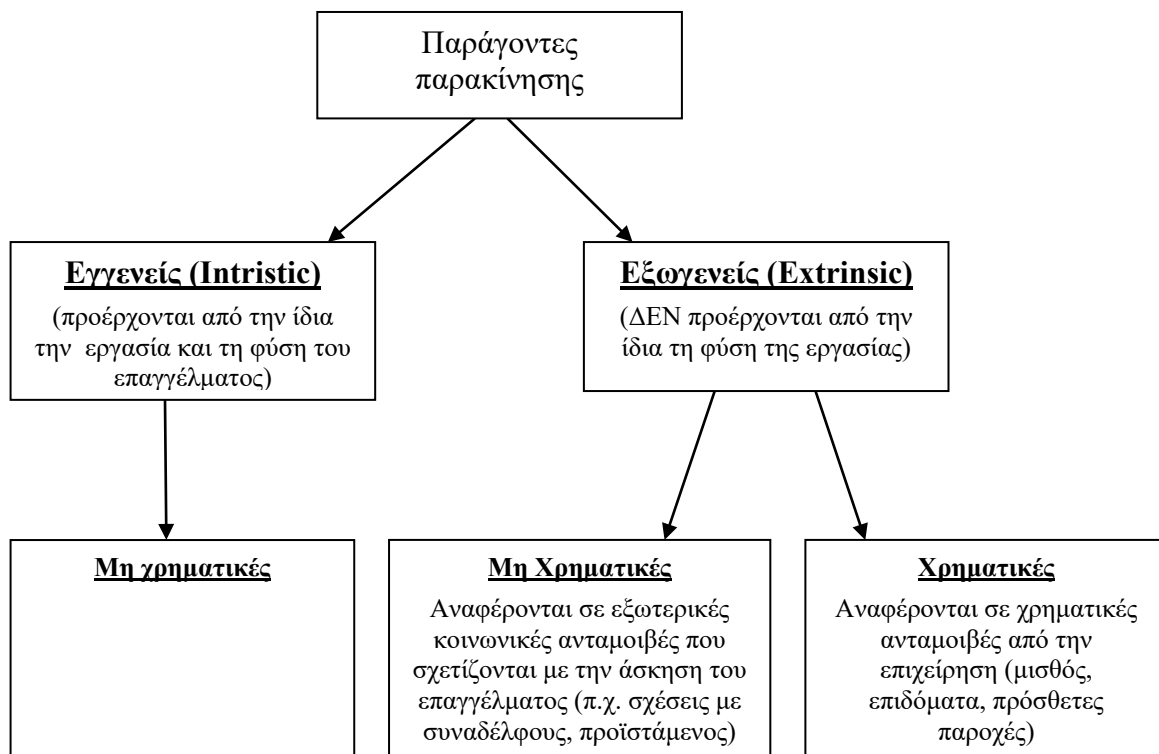
Οι παράγοντες παρακίνησης διαίρουνται σε δυο κατηγορίες ανάλογα με τη φύση τους: Εγγενείς (Intrinsic) και Εξωγενείς (Extrinsic). Οι πρώτοι προέρχονται από την ίδια την εργασία (φύση εργασίας, τρόπος οργάνωσης αυτής), ενώ οι δεύτεροι από εξωτερικούς παράγοντες (χρηματικές απολαβές, λεκτικοί έπαινοι, ενθάρρυνση κατά την εργασία, στήριξη και συμπαράσταση στα προβλήματά τους).

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι είναι προϊόν της ίδιας της εργασίας και της φύσης του επαγγέλματος. Σε αυτήν την κατηγορία σημαντικό ρόλο

διαδραματίζει ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας. Οι παραπάνω παράγοντες ανήκουν στους μη χρηματικούς παράγοντες (non monetary) και το κόστος για την εταιρεία είναι μικρό.

Στους παράγοντες αυτούς συμπεριλαμβάνονται:

- Ενδιαφέρουσα εργασία - Εργασία με νόημα
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας
- Εργασία που απαιτεί ικανότητες και δεξιότητες
- Εργασία την οποία μπορεί να εκπληρώσει από την αρχή έως το τέλος
- Εγγενή χαρακτηριστικά / φύση εργασίας
- Αυτονομία
- Σπουδαιότητα της εργασίας/ αντίκτυπο στο κοινωνικό σύνολο



**Σχήμα 10.1:** Παράγοντες παρακίνησης γενικά

*Πηγή: Παρούσα εργασία*

Αφορμή για την ιδέα της δημιουργίας του παραπάνω διαγράμματος ήταν η επιστημονική εργασία και το άρθρο των Nujjio και Meyer (2012), οι οποίοι διερεύνησαν τα ευνοϊκά αποτελέσματα των ανταμοιβών, τα οποία σχετίζονται με την εσωτερική παρακίνηση και τη συναισθηματική δέσμευση, στις επιχειρήσεις της Νοτίου Αφρικής (όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στο κεφάλαιο τέσσερα (παρ. 4.2 της παρούσας διατριβής).

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων περιλαμβάνει αυτούς, οι οποίοι δεν συνδέονται με τη φύση της εργασίας και του επαγγέλματος αλλά είναι αποτέλεσμα εξωγενών (Extrinsic)

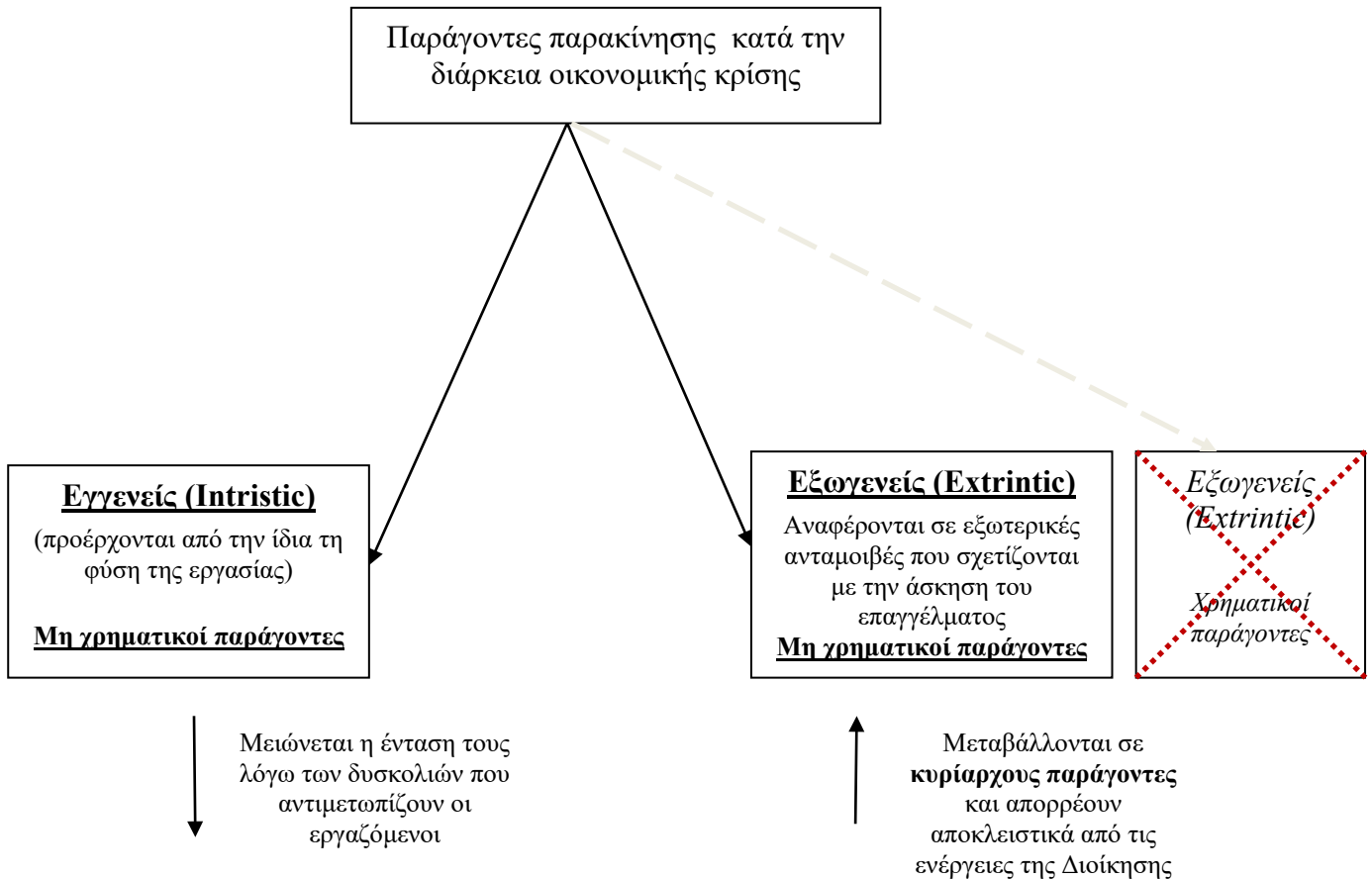
παραγόντων, δηλαδή του περιβάλλοντος εργασίας. Διαχωρίζονται σε χρηματικούς και μη (monetary /non monetary) παράγοντες και η πλειονότητα αυτών προέρχεται από τη διοίκηση του οργανισμού. Στους χρηματικούς ανήκει οποιαδήποτε χρηματική αμοιβή προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζόμενους (μισθός, πρόσθετες χρηματικές αμοιβές (bonus), δωρεάν παροχές). Γενικά, στους μη χρηματικούς συμπεριλαμβάνεται οτιδήποτε άλλο προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζόμενους του με τη μορφή μη χρηματικής αμοιβής, όπως:

- Εκτίμηση προσφερόμενης εργασίας από προϊστάμενο/διοίκηση
- Αίσθηση του να είσαι μέσα στα πράγματα/ καλή φήμη εταιρείας
- Αίσθηση ότι είναι πολύτιμος ως εργαζόμενος για την εταιρεία, τον χρειάζεται και στηρίζεται στις ικανότητες του και την προσφορά του.
- Εργασιακό περιβάλλον, όπου κυριαρχεί η ηρεμία και οι καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων
- Καλός προϊστάμενος (υποστηρικτικός και με κατανόηση για τις επαγγελματικές δυσκολίες και προσωπικά/ οικογενειακά προβλήματα)
- Κατανόηση /συμπαράσταση από τη διοίκηση
- Αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς στον εργασιακό χώρο
- Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη/ εκπαίδευση
- Αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας
- Ανατροφοδότηση
- Αυτονομία
- Ανοιχτή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τη Διοίκηση του οργανισμού
- Ικανοποίηση της ανάγκης να ανήκει σε ένα εργασιακό σύνολο (κοινωνική ανάγκη)

Προφανές είναι ότι η διοίκηση ενός οργανισμού σε συνήθεις οικονομικές συνθήκες επιδιώκει τη μέγιστη παρακίνηση, ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων με το μικρότερο δυνατό κόστος, γεγονός το οποίο φωτογραφίζει τους εγγενείς και εξωγενείς μη χρηματικούς παράγοντες παρακίνησης (Σχήμα 10.1).

Στην περίπτωση της οικονομικής κρίσης κατά την οποία οι χρηματικοί παράγοντες παρακίνησης δεν υφίστανται, οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με την έρευνά μας, κατανοούν τις μειώσεις των χρηματικών τους απολαβών, ενώ η επιρροή των εγγενών παραγόντων παρακίνησης λειτουργεί, αλλά μειώνεται σημαντικά η ισχύς τους λόγω των πολλών και μεγάλων δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι. Υπό αυτές τις συνθήκες αναδεικνύονται ως πρωταρχικοί παράγοντες παρακίνησης οι εξωγενείς μη χρηματικοί παράγοντες, οι οποίοι είναι αποτέλεσμα των κατάλληλων ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης (Σχήμα 10.2).





**Σχήμα 10.2:** Παράγοντες παρακίνησης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης

Πηγή: Παρούσα εργασία

## 10.2 Συμπεράσματα παρούσας διατριβής

Οι τελευταίες σελίδες της παρούσας διατριβής δεν θα μπορούσαν να ήταν κάτι άλλο από μια τελευταία εν συντομία ανακεφαλαίωση των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας.

### A. Σχολιασμός Υποθέσεων εργασίας

Η σύγκριση μεταξύ των τριών κατηγοριών εργαζομένων έδειξε ότι:

- a) Η δυνατότητα συμπληρωματικών ή εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης περιορίζουν την επιρροή της παρακίνησης.
- b) Η οικονομική κατάσταση των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο

*«Η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης είναι συνάρτηση των εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών που διαθέτουν και των οικονομικών τους υποχρεώσεων».*

Και για τις τρεις κατηγορίες διαπιστώθηκε ότι:

- c) Η επιρροή των εγγενών παραγόντων παρακίνησης είναι περιορισμένη συγκρινόμενη με αυτή της προ κρίσης περιόδου
- d) Η περιορισμένη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων οδήγησε πολλούς εργαζόμενους στο να διακόψουν τη συνεργασία τους με την εταιρεία
- e) Η εικόνα της διοίκησης (από τους εργαζόμενους) ως μη ικανή να διαχειρισθεί την κρίση και να συνεργαστεί με αυτούς αποτελεσματικά αποτέλεσε αρνητικό παράγοντα παρακίνησης. Η αίσθηση άνισου καταμερισμού των περικοπών (όλο το βάρος επωμίζονταν οι εργαζόμενοι) λειτούργησε αρνητικά

*«Η διοίκηση και οι ενέργειες της είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης».*

### **B. Παράγοντες παρακίνησης**

Διαπιστώθηκαν αλλαγές στις ανάγκες και κατά συνέπεια στην ιεράρχηση των κινήτρων. Συγκεκριμένα με δεδομένο το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον:

- Το κίνητρο της σταθερότητας και της ασφάλειας αντικαταστάθηκε από την ικανοποίηση της ανάγκης να ανήκει σε ένα κοινωνικό / εργασιακό σύνολο.
- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας (π.χ. ενδιαφέρουσα εργασία που απαιτεί γνώσεις και δεξιότητες) εξακολουθούσαν να παρακινούν τους εργαζόμενους, αλλά η επίδραση τους μειώθηκε.
- Αντίθετα πολύ μεγάλη σημασία απέκτησε το κίνητρο της επικοινωνίας. Έτσι τα χαρακτηριστικά του καλού προϊστάμενου τροποποιήθηκαν άρδην και από «υπεύθυνος και άνθρωπος με γνώσεις και ικανότητες για την επίλυση κάθε τεχνικού προβλήματος κατά την εργασία» μετατράπηκε σε «αυτός ο οποίος θα συζητήσει με τους εργαζόμενους τα καθημερινά τους προβλήματα, θα τους στηρίξει και θα είναι ο συνδεδετικός τους κρίκος με τη Διοίκηση.
- Η ανάγκη για επικοινωνία/ενημέρωση από τη Διοίκηση για την υπάρχουσα κατάσταση, τις μελλοντικές ενέργειες και τα σχέδια για την έξοδο από την κρίση αναδύθηκε ως βασικός παράγοντας παρακίνησης.
- Η ανάγκη αναγνώρισης της προσφοράς τους και να νοιώσουν πολύτιμοι για την εταιρεία.
- Ένας από πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης μπορεί να θεωρηθεί μια Διοίκηση και ένας ηγέτης με θέληση και ικανότητες να αντιμετωπίσει και να ξεπεράσει την κρίση. Απαραίτητο χαρακτηριστικό του η αξιοπιστία και η σταθερότητα.
- Η αναζήτηση μια μορφής κοινωνικής ισορροπίας / καταμερισμού οικονομικών απωλειών μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων. Ένας αποκάλυπτος τρόπος πολυτελούς ζωής από την πλευρά της διοίκησης / εργοδοσίας προσβάλλει την ευαισθησία των εργαζομένων και οξύνει την αναπαράσταση της ταξικής αντίθεσης και περιορίζει της δυνατότητες ταύτισης και αισθήματος συνανήκει. Επομένως η συμμετοχή της διοίκησης στις δυσκολίες των εργαζομένων, η επίδειξη κοινωνικής ευαισθησίας και η συγκρότηση ενιαίου μετώπου με τους εργαζόμενους μπορούν να λειτουργήσουν ως σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης σε περίοδο οικονομική κρίσης.

### Γ. Σύγκριση με υπάρχουσα διεθνή και ελληνική αρθρογραφία κατά την περίοδο της κρίσης

Σύμφωνα με την υπάρχουσα αρθρογραφία κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης σχολιάζεται και επισημαίνεται:

#### i) Έρευνες στον χώρο την Κεντρικής Ευρώπης

- Η ανάγκη της **σιγουριάς και της ασφάλειας** που αναζητούν οι εργαζόμενοι κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, (Hitka & Sirotiakova, 2011).
- Η **αλληλεπίδραση των εργαζομένων με την κεντρική Διοίκηση** ως ένας εναλλακτικός τρόπος παρακίνησης (Zavadski et al, 2015).
- Η **επικοινωνία** εντός του οργανισμού (Hitka et al., 2015) ως ένα εν δυνάμει κίνητρο (με μηδαμινό χρηματικό κόστος), το οποίο οι εταιρείες δεν θα πρέπει να αγνοήσουν.
- Η παροχή **εκπαίδευσης** ως επαγγελματικό εφόδιο για την μετά κρίση εποχή (Jelacic, 2011).
- Το **δίκαιο σύστημα αξιολόγησης** ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης (Hitka & Sirotiakova/2011, Hitka & Balazona/2015, Zavadski et al., 2015).

#### ii) Έρευνες από Ελληνικό χώρο

Chatzopoulou et al. (2015) - Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών (Δυτική Μακεδονία), Απρίλιο 2014 - δείγμα από 85 υπαλλήλους Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν, το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η ιεραρχία μέσα στον οργανισμό. Παράγοντες παρακίνησης με σειρά προτεραιότητας:

- ενδιαφέρουσα εργασία
- ίση και δίκαιη μεταχείριση,
- αντικειμενική αξιολόγηση και
- ικανοποιητικός μισθός

Στην ενδέκατη θέση εμφανίζεται ο παράγοντας της αίσθησης ασφάλειας και σταθερότητας στην εργασία.

Grammatikopoulos et al. (2013) - επαγγελματίες ψυχικής υγείας, (ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί υπάλληλοι, λοιποί εργαζόμενοι) σε δυο ψυχιατρικά νοσοκομεία (Θεσσαλονίκη και Κέρκυρα). Παράγοντες παρακίνησης με σειρά προτεραιότητας:

- την εργασία με νόημα (meaningful work)
- τον σεβασμό και
- τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας

### Δ. Διαπιστώσεις Επιτόπιας Έρευνας σε Σχέση με τις Θεωρίες Παρακίνησης

#### **Θεωρίες Περιεχομένου**

1. Η εφαρμογή της θεωρίας του **Maslow**, ως προγενέστερη όλων, χρειάζεται αναθεώρηση σε βασικές παραδοχές της:

- Οι ανάγκες των εργαζομένων λειτουργούν ταυτόχρονα ως παράγοντες παρακίνησης (κυρίως αυτές των κατωτέρων επιπέδων).

- Οι εργαζόμενοι μη έχοντας τη δυνατότητα να καλύψουν μια κατηγορία αναγκών στρέφονται στην κάλυψη κάποιας άλλης.
  - Η ιεράρχηση μεταξύ του δεύτερου (ασφάλειας) και τρίτου (κοινωνικές) επιπέδου αναγκών θα πρέπει να διερευνηθεί ανά περίπτωση (οικονομικό - κοινωνικό περιβάλλον).
2. Η θεωρία του **Alderfer** ως μεταγενέστερη αυτής δείχνει να βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα (παρόμοιες ανάγκες - λιγότερα επίπεδα - μη ιεράρχηση).
  3. Η εφαρμογή της θεωρίας του **McClelland** στην παρούσα περίοδο οικονομικής κρίσης δεν θα απαιτούσε καμία επικαιροποίηση (θεωρεί πολιτισμικό υπόβαθρο, προσωπικά βιώματα και μεταβλητότητα έντασης αναγκών).
  4. Το ίδιο ισχύει και για η θεωρία του **Herzberg** δεδομένου ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας την επαληθεύουν (παράγοντες υγιεινής - παρακίνησης).

### Θεωρίες Διαδικασιών

1. Η θεωρία της **δικαιοσύνης** (Adams,1965) φαίνεται να επαληθεύεται κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, δεδομένου ότι η εργαζόμενοι πάντα αναζητούν τη δικαιοσύνη κατά τη δίκαιη μεταχείρισή τους.
2. Η θεωρία της **ενίσχυσης** (Skinner, 1974) βρίσκει εφαρμογή με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν στήριξη και ενθάρρυνση (θετική ενίσχυση) από το εργασιακό περιβάλλον τους (προϊστάμενο και διοίκηση).
3. Οι θεωρίες των **προσδοκιών** (Vroom, 1964 - Porter and Lawler, 1968) και αυτή της **στοχοθέτησης** (Locke, 1968) δεν μπορούν να εφαρμοστούν κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, δεδομένου ότι προϋποθέτουν συνθήκες οικονομικής ανάπτυξης.
4. Η θεωρία **Αυτοαποτελεσματικότητας** (Bandura,1997) διαθέτει στοιχεία εφαρμογής κυρίως όχι τόσο σχετικά με τη διεκπεραίωση της εργασίας, αλλά με την ενθάρρυνση και την ψυχολογική στήριξη των εργαζομένων, ενώ η θεωρία της **Αυτοδιάθεσης** (Deci & Ryan, 1985) δείχνει να έχει περιορισμένη ισχύ.

### Ε. Παράγοντες παρακίνησης που χρειάζονται την προσοχή της Διοίκησης

Ως προτεινόμενα μέτρα πολιτικής από την πλευρά της διοίκησης τα οποία θα ενισχύσουν τους συγκεκριμένους παράγοντες παρακίνησης αναφέρονται τα ακόλουθα:

- *Λεκτικοί έπαινοι*, οι όποιοι να τονίζουν την εκτίμηση της προσφερόμενης εργασίας των εργαζομένων από την διοίκηση.
- *Καλλιέργεια ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων* και αμοιβαίας στήριξης και αλληλοεκτίμησης.
- Εργασιακό περιβάλλον, όπου κυριαρχεί η *ηρεμία και οι καλές σχέσεις* μεταξύ των συναδέλφων.
- Καλός προϊστάμενος, *υποστηρικτικός και με κατανόηση για τα προσωπικά/ οικογενειακά προβλήματα* των εργαζομένων.

- Αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς στον εργασιακό χώρο (όσο είναι εφικτό).
- Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη / εκπαίδευση. Διοργάνωση εσωτερικών σεμιναρίων, όπου η υπάρχουσα γνώση στον οργανισμό θα διαχυθεί μεταξύ παλαιότερων και νεότερων εργαζομένων και οι σχέσεις συνεργασίας στην ομάδα θα γίνουν ισχυρότερες.
- Ανοιχτή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τη Διοίκηση του οργανισμού Διοργάνωση συναντήσεων και συζήτηση των τελευταίων εξελίξεων.
- Διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων μέσα στον οργανισμό οι οποίες θα τονώσουν τους δεσμούς μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

## Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.**, 2012. *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Εκδόσεις: Rosili
- Δημητρίου Κ.**, 1991. *Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη*, Αθήνα: Γαλαίος.
- ΕΣΥΕ**, 2004. *Συνοπτική Στατιστική Επετηρίδα της Ελλάδος*. <http://www.statistics.gr>
- Ζαβλανός Μ.**, 2002. *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδόσεις: Σταμούλη
- Ζαφειρόπουλος Κ.**, 2005. *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία?* Εκδόσεις: Κριτική Θεσσαλονίκη: ΑΣΕ
- Κανελλόπουλος Χ., Κατσιούλας Ε.**, 1983. *Μάνατζμεντ-αποτελεσματική*
- Καντάς Α.**, 1998. *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1<sup>ο</sup> Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Αθήνα Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα
- Κάππος Κ.**, 2004. *Ταξική διάρθρωση της σύγχρονης ελληνικής κοινωνίας*. Αθήνα: Αλήθεια
- Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ., Σωρός, Γ.**, 2014. *Ανεργία και Εργασιακή Επισφάλεια - Διαστάσεις και Επιπτώσεις σε καιρό Κρίσης*. *Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*, Μελέτη ΝΟ. 31, 10/2014.
- Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ., Σωρός, Γ.**, 2015. *Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης*, *Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*. Κείμενο Πολιτικής Νο. 13, 11/2015.
- Καψάλης Α.**, 2005. *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη Εκδόσεις: Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <http://users.uom.gr/~platsidu/%C8%E5%F9%F1%DF%E5%F2%20%EA%E9%ED>
- Κεδράκα, Κ.**, 2008. *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Διαθέσιμο στο: <http://www.adulteduc.gr>
- Κουφίδου-Ξηροτύρη Σ.**, 2001. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις: Ανικούλα-Σακούλα.
- Κυριαζόπουλος, Π. Σαμαντά, Ειρ.**, 2011. *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*.
- Κωσταρίδου– Ευκλείδη Α.**, 1999 *Ψυχολογία κινήτρων*, 4η έκδοση Αθήνα.

- Λαδόπουλος Ι.**, 1995. *Θέματα διοίκησης προσωπικού και διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Το Οικονομικό.
- Λύτρας Π.**, 1992. *Εργασιακές σχέσεις: συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικο-ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων*, Αθήνα: Interbooks.
- Μαυροβουνιώτης Μ.**, 1996, *Υποκίνηση*. Information, no.4.
- Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν.**, 1998. *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς Δ.**, (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ.** (2015), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνας: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ.**, 1997. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παγκάκης Γ.**, 1998. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Σάκκουλας.
- Πανηγυράκης Γ.**, 2001. *Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.**, 2003. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Πετμεζίδου-Τσουλουβή Μ.**, 1987. *Κοινωνικές τάξεις και μηχανισμοί κοινωνικής αναπαραγωγής*. Εκδόσεις: Εξάντας.
- Πλατσίδου Μ. και Γωνιδά Ε.**, 2005. *Θεωρίες κινήτρων στον Εργασιακό χώρο*. Όπως συναντάται στο: Καψάλης Α., (2005), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Σακελλαροπούλος Σπ.**, 2014. *Κοινωνική Διαστρωμάτωση στην Ελλάδα του 21<sup>ου</sup> αιώνα*. Εκδοσεις: Τόπος.
- Σιώμκος Ι. Γ., Μαύρος Α.Δ.**, 2008. *Έρευνα αγοράς*. Εκδόσεις: Σταμούλη
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ.**, 1998. *Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα. Εκδόσεις: Κάπα.
- Σταλίκας, Αν.**, 2011. *Μέθοδοι Έρευνας στην Κλινική Ψυχολογία*, Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος
- Στογγάρη, Α., Τσέκος Θ. Σ.**, 2016. *Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, pp. 21-62.
- Σφακιανάκης, Μ.**, 1998. *Διοικητική Κρίσεων - Crisis Management*, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα.

- Τριπερίνα** Ι., 2002. *Διαχείριση καριέρας και απόδοσης: Εφαρμόζοντας την Ψυχολογία στην Εργασία*, Αθήνα. Εκδόσεις: Clever Career
- Τσιώλης**, Γ. 2017. *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική.
- Φαναριώτης** Π., 1997. *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα. Εκδόσεις: Α. Σταμούλης.
- Χαλάς** Γ., 2010. *Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα, Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 52, σελ.5 – 19, Ιανουάριος 2010.
- Χατζηπαντελή** Π., 1999. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης** Λ., 1996. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα, Interbooks.
- Χυτήρης** Λ., 2001. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης**, Λ., 2013. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.
- Robson**, C., 2010. *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. (2<sup>η</sup> έκδ.), Αθήνα, Gutenberg
- Stanton** E., 1992. *Ρεαλιστικό μάνατζμεντ: κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*.
- Robbins** S., **Judge** T., 2011. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Εκδόσεις: Κριτική.



## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

**Adams, S. J.** 1963. *Towards an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67: 422–436.

**Alamanou et al.**, 2011: *The Configuration of Homelessness in Greece during the Financial Crisis*. Conference Presentation. 6th European Research Conference, Homelessness, Migration and Demographic Change in Europe, Pisa, 16 September.

**Alderfer, C. P.** 1969. *An empirical test of a new theory of human needs, Organizational behavior and human performance*, 4(2), pp. 142-175.

**Alderfer, C. P.** 1972. *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.

**Allport G.W.**, 1954. *The nature of prejudice*. Reading: Massachusetts. Addison-Wesley publishing Company.

**Almack U., Alniack E., Ackin K. Erat S.**, 2012. *Relationships between career motivation, effective commitment and job satisfaction*. Procedia Economics and Finance 58(2012) pp 355-362.

**Alonso, P. and Lewis, G. B.** 2001. *'Public service motivation and job performance evidence from the federal sector*. The American Review of Public Administration, 31(4), pp. 363-380.

**Amabile, T. M.**1996 *Creativity in context: Update to" the social psychology of creativity*. West view press.

**Analoui F.**, 2000. *What motivate senior managers? The case of Romania*. Journal of Managerial psychology.Vol.15 No4. pp 324-340.

**Anastasopoulou A.**, 2015. *Shifting and persistent human resources' positional / motivational profiles in the context of latest economic crisis: the cases of Germany, the Netherlands, Spain and Portugal*. Procedia Social and Behavioral Sciences 175(2015) pp 529-536.

**Andersen, L. B., Heinesen, E. and Pedersen, L. H.**, 2016. *How does public service motivation among teachers affect student performance in schools?* Copenhagen business School.

**Anderson B.**, 2006. *Crisis management in the Australian tourism Industry: Preparedness, personnel and postscript*. Tourism Management, 27, 1290-1297.

**Antoniou, A.-S. G., Davidson, M. J. and Cooper, C. L.**, 2003. *Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece*, Journal of managerial psychology, 18(6), pp. 592-621.

- Argyrou, M. G., Tsoukalas, J. D.**, 2011. *The Greek debt crisis: Likely causes, mechanisms, and outcomes*. *The World Economy*, 34, 173–191.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I. and Steccolini, I.** 2015. *Performance management in the public sector: The ultimate challenge*, *Financial Accountability & Management*, 31(1), pp. 1-22.
- Atkinson J.W.**, 1964. *An introduction to Motivation*. Princeton N J Van Nostrand.
- Bakanauskiene Ir., Ubartas M.**, 2012. *The changes of employee's motivation in the crisis conditions: the case of a telecommunication company*. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1.
- Balourdos D.**, 2013. *The Social Portrait of Greece*. National Centre for social research.
- Bandura A.**, 1997. *Self Efficacy. Towards a unifying theory of behavior change*. *Psychological Review* 84, pages 191-215.
- Bandura, A.** 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S. and Harmon, S. J.** 2011 *Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma?'*, *Journal of Management*, 37(6), pp. 1611-1635.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R. and Kacmar, K. M.**, 1992 *Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives*, *Journal of Vocational behavior*, 40(1), pp. 33-48.
- Belfield, C. R. and Harris, R.** 2002 *'How well do theories of job matching explain variations in job*.
- Bell, D. N. F., Blanchflower, D. G.**, 2011. *The crisis, policy reactions and attitudes to globalization and jobs*. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making globalization socially sustainable*. Geneva: ILO & WTO.
- Belle, N. and Ongaro, E.** (2014) *NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas'*, *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), pp. 382-400.
- Bender, K. A. and Heywood, J. S.**, 2006 *Job satisfaction of the highly educated: The role of gender, academic tenure, and earnings*. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(2), pp. 253-279.
- Bender, K. A., Donohue, S. M. and Heywood, J. S.**, 2005. *Job satisfaction and gender segregation*. *Oxford economic papers*, 57(3), pp. 479-496.
- Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V.**, 2010. *Human Resource*. England: Prentice Hall.

**Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V.**, 2010. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems*. Publications Sage, Edition 4<sup>th</sup>.

**Bickman L., Rog R**, 1998. *Handbook of Applied social Review methods*. Sage publications Edition 3<sup>rd</sup>.

**Bono, J. E. and Judge, T. A.** 2003. *Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance*. European Journal of Personality, 17(S1), pp. S5-S18.

**Booth, S.**, 1993. *Crisis Management Strategy — Competition and Change in Modern Enterprises*. Routledge, London

**Bourantas, D. and Papalexandris, N.**, 1999. *'Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations'*, International Journal of Human Resource Management, 10(5), pp. 858-869.

**Bowen, B. E., Radhakrishna, R.B.** *Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena*. Journal of Agricultural Education, 32 (2), 1991, pp.16 - 22.

**Bowling, N. A., Eschleman, K. J. and Wang, Q.** 2010. *A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83(4), pp. 915-934.

**Boyne, G. A.**, 2002. *Public and private management: what's the difference?* Journal of management studies, 39(1), pp. 97-122.

**Bozeman, B. and Su, X.**, 2015. *Public service motivation concepts and theory: A critique*, Public Administration Review, 75(5), pp. 700-710.

**Brandon C.**, 2015. *Literature Review on theories of motivation*. Available at: [www.linkedin.com/pulse/literature-review-theories-motivation-brandon-ching-phd/](http://www.linkedin.com/pulse/literature-review-theories-motivation-brandon-ching-phd/)

**Brecher M.**, 1977. *Toward a theory of international crisis behavior - a preliminary report*. International Studies Quarterly, 1977, 21, 39-74.

**Bryson, J. M., Crosby, B. C. and Bloomberg, L.**, 2014 *Public value governance: Moving beyond*.

**Buelens, M. and Van den Broeck, H.** 2007. *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*. Public administration review, 67(1), pp. 65-74.

**Bullock, J. B., Stritch, J. M. and Rainey, H. G.**, 2015. *International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards*. Public Administration Review.

**Buurman, M., Delfgaauw, J., Dur, R. and Van den Bossche, S.** 2012. *Public sector employees: Risk averse and altruistic*. Journal of Economic Behavior & Organization, 83(3),

pp. 279-291.

**Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. and Ford, M. T., 2014** .*Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis*. Psychological Bulletin, 140(4), pp. 980.

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

**Chen, C.-A., Hsieh, C.-W. 2015.** *Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay*. Public Management Review, 17(8), pp. 1190-1213.

**Clark, A. E. (1997).** *Job satisfaction and gender: why are women so happy at work*. Labour economics, 4(4), pp. 341-372.

**Clark, A., Oswald, A. and Warr, P., 1996.** *Is job satisfaction U-shaped in age?* Journal of occupational and organizational psychology, 69(1), pp. 57-81.

**Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K., 2008.** *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (1<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

**Coombs, W.T. 1999.** *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

**Costel C., 2011.** *The Romanian employee motivation system: empirical analysis*. International journal of mathematical models and methods in applied sciences.

**Cowley, E. and Smith, S. 2014.** *Motivation and mission in the public sector: evidence from the World Values Survey*. *Theory and decision*, 76(2), pp. 241-263.

**Creswell W.G, Clark L.V., 2011.** *Designing and conducting mixed methods of research*. Sage publications 2<sup>rd</sup>.

**Creswell, J. W., 2013** *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage publications.

**Crewson, P. E. 1997.** *Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect*, Journal of Public Administration Research and Theory, 7(4), pp. 499-518.

**Daft R.L. 2009.** Management, U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter.

**Deci, E. L. 1971** *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. Journal of personality and Social Psychology, 18(1), pp. 105.

**Deci, E. L. 1975.** Intrinsic motivation. New York: Plenum.

**Deci, E. L. and Ryan, R. M. .1975)** Intrinsic motivation. Wiley Online Library.

- Deci, E. L. and Ryan, R. M.** 1985. *The general causality orientations scale: Self-determination in personality*, Journal of research in personality, 19(2), pp. 109-134.
- Deci, E. L., Koestner, R. and Ryan, R. M.** 1999. *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, Psychological bulletin, 125(6), pp. 627.
- Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V.** 2000. 'The new public service: Serving rather than steering', Public administration review, 60(6), pp. 549-559.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. and Aristigueta, M. P.** 2015. *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. Sage Publications.
- Denzin N. K., Lincoln Y. S.**, 2005. *The Sage handbook Qualitative Research*. Thousand Oaks CA. Sage publications 3<sup>rd</sup>.
- DeSantis, V. S. and Durst, S. L.** 1996. *Comparing job satisfaction among public-and private-sector employees*, The American Review of Public Administration, 26(3), pp. 327-343.
- Dickson, W. J. Hawthorne experiments.** In C. Heyel (ed.). *The encyclopedia of management*, 2nd ed. (pp. 298-302), 1973. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Dimitriadis E., Chatzoglou P., Theriou N., Maditinos D.**, 2008. *Motivation in the Workplace as a Competitive Advantage*. Empirical research in Manufacturing firms in North Greece.
- Dunleavy, P. and Hood, C.**, 1994. *From old public administration to new public management*, Public money & management, 14(3), pp. 9-16.
- Dur, R. and Zoutenbier, R.**, 2015. *Intrinsic motivations of public sector employees: Evidence for Germany*, German Economic Review, 16(3), pp. 343-366.
- Edmans, A.**, 2012. *The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility*, The Academy of Management Perspectives, 26(4), pp. 1-19.
- Eisenberger, R., Pierce, W. and Cameron, J.**, 1999. *Effects of reward on intrinsic motivation-negative, neutral and positive: comment on Deci, Koestner and Ryan (1999)*, Psychological bulletin, 125(6), pp. 677.
- Emmert, M. A. and Taher, W. A.**, 1992. *Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement*, The American Review of Public Administration, 22(1), pp. 37-48.
- Erven, B. and Milligan, R.**, 2000. *Making Employee Motivation a Partnership*. Employee Management for Production Agriculture
- Fairbrother, K. and Warn, J.**, 2003. *Workplace dimensions, stress and job satisfaction*,

Journal of managerial psychology, 18(1), pp. 8-21.

**Fang, M. and Gerhart, B., 2012.** *Does pay for performance diminish intrinsic interest?* The International Journal of Human Resource Management, 23(6), pp. 1176-1196.

**Faulkner B., 2001.** *Towards a framework for tourism disaster management.* Tourism Management 22 (2001), pp. 135-147.

**Feather, N. T. and Rauter, K. A., 2004.** *Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values.* Journal of occupational and organizational psychology, 77(1), pp. 81-94.

**Findlay, P., Kalleberg, A. L. and Warhurst, C., 2013.** *The challenge of job quality,* Human Relations, 66(4), pp. 441-451.

**Fink S., Beak J., Taddeo K., 1971.** *Organisational crisis and change.* Journal of Applied Behavioural Science, 7, 15-37.

**Fink, S., 1986.** *Crisis management: Planning for the inevitable.* New York: AMACOM

**Fisher C., Yuan A., 1998.** *What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses.* The International Journal of Human Resource Management 9:3

**Frank, S. A. and Lewis, G. B., 2004.** *Government employees working hard or hardly working?,* The American Review of Public Administration, 34(1), pp. 36-51.

**Fried, Y. and Ferris, G. R., 1987.** *The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis,* Personnel psychology, 40(2), pp. 287-322.

**Fried, Y., Ferris, G. R., 1986.** *The dimensionality of job characteristics: Some neglected issues.* Journal of Applied Psychology, 71, 419-426.

**Furnham, A., Eracleous, A. and Chamorro-Premuzic, T., 2009.** *Personality, motivation and job.*

**Gagne, M. and Deci, E. L., 2005.** *Self-determination theory and work motivation,* Journal of Organizational behavior, 26(4), pp. 331-362.

**Gaki, E., Kontodimopoulos, N. and Niakas, D., 2013.** *Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses,* Journal of nursing management, 21(3), pp. 483-490.

**Georgellis, Y., Iossa, E. and Tabvuma, V., 2011.** *Crowding out intrinsic motivation in the public sector,* Journal of Public Administration Research and Theory, 21(3), pp. 473-493.

**Gerhart, B. and Fang, M. 2015.** *Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, and performance.*

**Gerhart, B., Rynes, S. L. and Fulmer, I. S., 2009.** *6 pay and performance: individuals,*

*groups, and executives*, The Academy of Management Annals, 3(1), pp. 251-315.

**Gordon W., Langmaid R.**, 1998. *Qualitative Market Researching. A practitioner's and buyer's guide*. Gower publication.

**Grammatikopoulos, I., Koupidis, S., Moralis, D., Sadrazamis, A., Athinaiou, D. and Giouzevas, I.**, 2013. *Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools: A study among mental health professionals*, Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes.

**Grant, A. M.** 2007. *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*, Academy of Management Review, 32(2), pp. 393-417.

**Grant, A. M.**, 2008. *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity*, Journal of applied psychology, 93(1), pp. 48.

**Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K. and Frese, M.**, 2010. *Putting job design in context: Introduction to the special issue*, Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), pp. 145-157.

**Hackman, J. R., Oldham, G. R.**, 1976. *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16: 250–279.

**Hammer, E. R. and Van Tassell, D.**, 1983. *On the issue of public vs. private sector motivation: Have the stereotypes been debunked?*, Public Personnel Management, 12(3), pp. 282-289.

**Hellgren, J., Sverke, M. and Isaksson, K.**, 1999. *A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(2), pp. 179-195.

**Helliwell J.F., Layard R. Sachs J.D.**, 2013. *World Happiness report 2013*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

**Helm, S.**, 2013. *A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions*, British Journal of Management, 24(4), pp. 542-556.

**Hermann, F.**, 1963. *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*. Administrative Science Quarterly, 8, pages 61-82.

**Herzberg F., Mausner B., Peterson R., Capwell D.**, 1957. *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Pittsburgh, Pennsylvania, Psychological Service of Pittsburgh <http://essayarchive.com> on 10<sup>th</sup> Dec 2005.

**Herzberg, F.**, 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.

**Herzberg, F.**, 1987. *One more time: how do you motivate employees?* Harvard business

review, 65(5).

**Herzberg, F., Mausner, B. S., Snyderman, B., 1959.** *The motivation to work.* New York.

**Hitka M. Balazova Z., 2015.** *The Impact of age, education and seniority of motivation employees.* *VERSIAS/praktika: Business: Theory and practice 2015* 16(1), pp. 113-120.

**Hitka M., Balazova Z., 2014.** *Comparison of Motivational level of Service Sector Employees in the regions of Austria and Slovakia.* *Procedia Economics and Finance* 23 (2015), pp 348-355.

**Hitka M., Sirotiakova M., 2011.** *The impact of the economic crisis on change in motivation of furniture company employees-case study.*

**Hitka M., Zavadska Z., Jelasic D., Balazova Z., 2015.** *Qualitative Indicators of Employee Satisfaction and their Development in a particular period of time.*

**Hodson, R. 1989.** *Gender differences in job satisfaction.* *The Sociological Quarterly*, 30(3), pp. 385-399.

**Holladay L., and Quinones M. A., 2003.** *Practice Variability and Transfer of Training: The Role of Self-Efficacy Generality.* *Journal of Applied Psychology* 88, ap. 6, σσ. 1094-1103.

**Hood, C., 1991.** *A public management for all seasons?.* *Public administration*, 69(1), pp. 3-19.

**Hossain K.M., Hossain A., 2012.** *Factors affecting employee's motivation in fast food industry: The case of KFC IK.LTD.*

**Houston, D. J., 2000.** *Public-service motivation: A multivariate test,* *Journal of public administration research and theory*, 10(4), pp. 713-728.

**Houston, D., Meyer, L. H. and Paewai, S., 2006.** *Academic staff workloads and job satisfaction.*

**Hulin, C. L. and Judge, T. A., 2003.** *Job attitudes, Handbook of psychology. Impact of workplace empowerment on work satisfaction.* *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), pp. 527-545.

**Iqbal, M. J. Mehri M., 2011.** *Economic Crisis and its Impact on Job Motivation and Job Security: A Case of Banking Sector.* *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(1), 105-114.

**Jacobsen, C. B., Hvitved, J. and Andersen, L. B., 2014.** *Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation,* *Public Administration*, 92(4), pp. 790-806.

**Jelacic D., Moro M., Drabek J. Sujova A., 2010.** *Motivation factors in wood processing*



*plants*. Wood research.

**Jelasic D.**, 2011, *Motivating of Wood company processing and furniture manufacturing companies employees in time of economic crisis*. Human Resources management and Economics And ICT Volume V. 1/2011.

**Judge, T. A. and Bono, J. E.**, 2001. *Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis*, Journal of applied Psychology, 86(1), pp. 80.

**Judge, T. A., Bono, J. E. and Locke, E. A.**, 2000. *Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics*, Journal of applied psychology, 85(2), pp. 237.

**Judge, T. A., Hulin, C. L. and Dalal, R. S.**, 2012. *Job satisfaction and job affect*.

**Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. and Kluger, A. N.**, 1998. *Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations*, Journal of applied psychology, 83(1), pp. 17.

**Judge, T.A., Jackson C.L., Shaw J.C., Scott B, Rich B.L.**, 2007. *Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences*, Journal of Applied Psychology 92, ap. 1 pp. 107-127.

**Jung, C. S.** 2014 'Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector', Journal of Public Administration Research and Theory, 24(4), pp. 955-981.

**Jurgensen C.**, 1978. *Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?)*. Journal of Applied Psychology, 63 (3): 267-76.

**Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K. and Brown, R. G.** 1998. *Motivation in Public and Private*.

**Kacmar, K. M. and Ferris, G. R.** 1989. *Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship*, Journal of Applied Psychology, 74(2), pp. 201.

**Kaiser, L. C.**, 2007. *Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization*, International Journal of Manpower, 28(1), pp. 75-94.

**Kalleberg, A. L.**, 2000. *Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work*, Annual review of sociology, pp. 341-365.

**Kalleberg, A. L.**, 2012. *Job quality and precarious work clarifications, controversies, and challenges*, Work and Occupations, 39(4), pp. 427-448.

**Kalleberg, A. L. and Loscocco, K. A.**, 1983. *Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction*, American sociological review, pp. 78-90.

**Kast F., Rosenzweig J.**, 1979. *Organisation and management: Systems approach*. Published by McGraw-Hill.

- Katsimi M., Moutos T., Pagoulatos G., Sotiropoulos D., 2013.** *Growing rowing inequalities and their impacts in Greece.* GINI 2013.
- Katz, R. and Van Maanen, J., 1977.** *The loci of work satisfaction: Job, interaction, and policy,* Human relations, 30(5), pp. 469-486.
- Kaufman E.B, 2014.** *The historical development of American HRM broadly viewed.* Human resource management Review xxx (2014) xxx-xxx.
- Keller E., 1965.** *Management Development: A Series of Lectures & Articles,* New Delhi, National Productivity Council.
- Kentikelenis et al., 2011.** *Health Effects of Financial Crisis: Omens of a Greek Tragedy.* In: The Lancet 378 (9801), 1457–1458.
- Khojasteh, M., 1993.** *Motivating the private vs. public sector managers,* Public personnel management, 22(3), pp. 391-401.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P. and Liu, B., 2013.** *Investigating the structure and meaning of motivation.*
- Kinnear, L. & Sutherland, M., 2000.** *Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers.* South African Journal of Business Management, 31:106 - 112.
- Kline, Steven R, Jr, 2001.** *Employee motivation.* Products Finishing; 65(5); 6
- Koch, J. L. and Steers, R. M., 1978.** *Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees,* Journal of vocational behavior, 12(1), pp. 119-128.
- Kodjo E.J., 2010.** *Human resource motivation in a Workplace. A Case Study of utility company in Abidjan, Cote D'Ivoire.* Interdisciplinary journal of contemporary research Business Vol.1 No12.
- Koh, C. W., Shen, W. and Lee, T., 2016.** *Black-White mean differences in job satisfaction: A metaanalysis.* Journal of Vocational Behavior, 94, pp. 131-143.
- Kohn, A., 1993.** *Why incentive plans cannot work,* Harvard business review, 71(5).
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. and Niakas, D., 2009.** *Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals,* BMC Health Services Research, 9(1), pp. 164.
- Koustelios, A. and Tsigilis, N., 2005.** *The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach,* European Physical Education Review, 11(2), pp. 189-203.

**Kovach, K.** 1980. *Why motivational theories don't work*. Advanced Management Journal, Spring80, Vol. 45 Issue 2, 54-60.

**Kovach, K.**, 1987. *What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*. Business Horizons, Sep/Oct87, Vol. 30 Issue 5, 58-66.

**Kovach, K.**, 1995. *Employee motivation: Addressing a crucial factor in your Organization's performance*. Employment Relations Today, Summer1995, Vol.22 Issue 2, 93-107.

**Kuutol P.K. Budu A.E**, 2013. *Importance of motivational factors among future Business Persons: Further evidence from Ghana*. International Journal of business and Social Research (1/BSR), Volume 3, No 7, July, 2013.

**Ladi, S.**, 2014. *Austerity politics and administrative reform: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration*, Comparative European Politics, 12(2), pp. 184-208.

**Laegreid, P., Christensen, T.**, 2013. *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*. Ashgate Publishing, Ltd.

**Latham G.P., Ernst C.T.**, 2006. *Keys to motivating tomorrow's workforce*. Human Resource Management Review 16, 181–198.

**Latham P. Gary, Locke A. Edwin.** *New directions to Goal settings Theory*. Association for Psychological Science. Volume 15- Number 5.

**Latham P., G., Ernst T. C.**, 2006. *Keys to motivating tomorrow's workforce*. Human Resource Management Review 16 (2006) pp. 181-198.

**Latham, G. P.**, 2012. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage Publications.

**Lathans F.**, 1995. *Organisational Behavior. An evidence based Approach*. 12<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill.

**Lee T.L., Raskke R L.**, 2016. *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*. Journal of innovation and Knowledge 1 (2016) 162-169

**Lee, R. and Wilbur, E. R.**, 1985. *Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis*, Human Relations, 38(8), pp. 781-791.

**Lepper, M. R. and Henderlong, J.** 2000. *Turning "play" into "work" and "work" into "play": 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation*.

**Lepper, M. R., Henderlong, J. and Gingras, I.**, 1999. *Understanding the effects of extrinsic rewards on intrinsic Motivation—Uses and abuses of meta-analysis: Comment on*, Psychological Bulletin, 125(6), pp. 669-676.

- Leventi, C., Matsaganis, M., 2013.** *Distributional implications of the crisis in Greece in 2009–2012. Working Paper EM 14/13.* Micro simulation Unit, University of Essex. Available at: <https://www.iser.essex.ac.uk/publications/working-papers/euromod/em14-13.pdf>
- Lewin, K., 1938.** *The conceptual representation and the measurement of psychological forces.* Durham, NC: Duke University Press.
- Lindhal L., 1949,** cited in Nelson Bob 2001. *Factors that Encourage or Inhibit the Use of Non-Monetary Recognition by U.S. Managers,* Ph.D. Thesis, retrieved on 31<sup>st</sup> Jan 2006, [www.nelson-motivation.com](http://www.nelson-motivation.com).
- Lindner, J., 1998.** *Understanding Employee Motivation.* Journal of Extension, Jun 98, Volume 36, Number 3, Research in Brief, [www.joe.org](http://www.joe.org), visited May 27<sup>th</sup> 2010.
- Lipsky, M., 2010.** *Street-level bureaucracy, 30th ann. Ed.: dilemmas of the individual in public service.* Russell Sage Foundation.
- Locke E.A, Latham G.P, 2004.** *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century.* Academy of management Review 29(3) 388-403.
- Locke E.et al.,1968.** *Goal Setting and Task Performance,* Psychological Bulletin, No 90, 198
- Locke, E. A., 1968.** *Toward a theory of task motivation and incentives,* Organizational behavior and human performance, 3(2), pp. 157-189.
- Locke, E. A., 1976.** *The nature and causes of job satisfaction,* Handbook of industrial and organizational psychology, 1, pp. 1297-1343.
- Lodge, M. and Hood, C., 2012.** *Into an age of multiple austerities? Public management and public service bargains across OECD countries,* Governance, 25(1), pp. 79-101.
- Loosemore M., 1998.** *Organisational behavior during a construction crisis.* International Journal of Project Management Vol 16. No 2. Pp. 115-121, 1998.
- Luthans F. 1992,** *Organizational behaviour,* New York: McGraw-Hill Book Co. Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications.
- Luthans F., Luthans K., Hodget R., Luthans B., 2001.** *Positive approach to leadership (PAL). Implication for Today's Organizations* The journal of Leadership Studies, Vol, 8 No.2.
- Luthans, F. 2001.** *The case for positive organizational behavior.* Current Issues in Management: 1(1): 10–21.
- Lyrintzis, C., 2011.** *Greek Politics in the Era of Economic Crisis: Reassessing Causes and Effects.* The Hellenic Observatory, GreeSE Paper, no 45.

- Maehr, M.L. and Braskamp, L.A.** 1986. *The Motivation Factor: A theory of personal investment*, Lexington.
- Maidani, E. A.**, 1991. *Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors*, Public Personnel Management, 20(4), pp. 441-448.
- Malkoutzis, N.**, 2011. *Greece – A Year in Crisis: Examining the Social and Political Impact of an Unprecedented Austerity Programme*. International Policy Analysis, Friedrich Ebert Stiftung, June.
- Manolopoulos D.**, 2008. *Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 9, September 2008, 1738–1762.
- Manolopoulos, D.**, 2007. *An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece*, Employee Relations, 30(1), pp. 63-85.
- Marcovits Y., Boer D. Van Dick R.**, 2013. *Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self regulation*. European management Journal xxx (2013) xxx-xxx
- Markantonatou M.**, 2013. *Diagnosis, Treatment, and Effects of the Crisis in Greece: A “Special Case” or a “Test Case”?* MPIfG Discussion Paper 13/3.
- Martin, J. K. and Shehan, C. L.**, 1989. *Education and Job Satisfaction. The Influences of Gender, Wage- Earning Status, and Job Values*, Work and Occupations, 16(2), pp. 184-199.
- Maslow, A. H.**, 1943. *A theory of human motivation*, Psychological review, 50(4), pp. 370.
- Maslow, A. H.**, 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mason J.**, 2017. *Qualitative Researching*. Sage publications 3<sup>rd</sup>.
- Mason, E. S.**, 1995. *Gender differences in job satisfaction*. The Journal of Social Psychology, 135(2), pp. 143-151.
- Massaras P., Sahinidis A. Polychronopoulos G.**, 2014. *Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou*. Procedia Economics and Finance 14(2014) pp 415-424
- Matsaganis M.**, 2013. *The Greek crisis: social impact and policy responses Friedrich-Ebert-Stiftun*. Διαθέσιμο στο [www.fes.de/international/wil](http://www.fes.de/international/wil)
- Matsaganis M., Flevotomou M.**, 2010. *Distributional Implications of Tax Evasion in Greece*, LSE. The Hellenic Observatory, GreeSE Paper, no 31.
- Mayo, E.** 1933. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- McClelland, D. C.** 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

- McClelland**, D. C. 1971. *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.
- McDougall** W., 1908. *An Introduction to Social Psychology*. Methuen and Co., pages 355. London 1908.
- McGregor**, D., 1960. *The human side of enterprise*, New York, 21 (1960).
- Metle**, M. a. K., 2001. *Education, job satisfaction and gender in Kuwait*, International Journal of Human Resource Management, 12(2), pp. 311-332.
- Meyer**, R. E., **Egger-Peitler**, I., **Hollerer**, M. A. and **Hammerschmid**, G., 2014. *OF BUREAUCRATS AND PASSIONATE PUBLIC MANAGERS: INSTITUTIONAL LOGICS, EXECUTIVE IDENTITIES, AND PUBLIC SERVICE MOTIVATION*, Public Administration, 92(4), pp. 861-885.
- Micklethwait**, J. and **Wooldridge**, A., 2015. *The fourth revolution: The global race to reinvent the state*. Penguin.
- Millan**, J. M., **Hessels**, J., **Thurik**, R. and **Aguado**, R., 2013. *Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees*, Small business economics, 40(3), pp. 651-670.
- Mladkova** L, **Zouharova** J., **Novy** J., 2015. *Motivation and knowledge Workers*. Procedia Social and Behavioral Sciences 207 (2015) pp 768-776.
- Mohammad F.H.**, **Mohammad A.H.**, **Shamimul Md.**, 2014. *Motivational Theories. A critical Analysis*.ASA University Review, Vol.8 No.1, January-June 2014.
- Montana P.**, **Charnov B.**, 2002. *Μάνατζμεντ* .Εκδόσεις: Κλειδάριθμο
- Moon**, M. J., 2000. *Organizational commitment revisited in new public management: Motivation*.
- Moorse M. J.**, 1994. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*.
- Morgan**, J. C., **Dill**, J. and **Kalleberg**, A. L., 2013. *The quality of healthcare jobs: can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards?*. Work, Employment & Society.
- Mostafa**, A. M. S., **Gould-Williams**, J. S. and **Bottomley**, P., 2015. *High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation*, Public Administration Review, 75(5), pp. 747-757.
- Mottaz**, C. J., 1985. *The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction*, The Sociological Quarterly, 26(3), pp. 365-385.
- Moynihan**, D. P., 2010. *A workforce of cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation*, International Public Management Journal, 13(1), pp. 24-34.
- Muhammad J. I.**, **Mohammadgobarn M.**, 2011. *Economic Crisis and its impact on job*

*motivation and job secure: A case of banking sector.* Interdisciplinary journal of contemporary research Business Vol. 3 No 1.

**Mullins L.**, 2005. *Management and Organizational Behaviour*, 7th ed., Harlow.

**Muslim N., Dean D., Cohen D.**, 2015. *Employee job research satisfaction factors. Evidence from Electricity provider Company in Malaysia.* Procedia Economics and Finance 35 (2016) pp. 532-540.

**Muslim, A.N, Cohen D .Dean D.**, 2016. *Employee job research motivation factors: evidence from electricity provider in Malaysia.* Procedia Economics and Finance 35 (2016) pp 532-540

**Mylonas H.**, 2011. *Is Greece a Failing Developed State? Causes and Socio-economic Consequences of the Financial Crisis.* In: Konstantina Botsiou (ed.): *The Global Economic Crisis and the Case of Greece.* Berlin: Springer, 77–88.

**Naff, K. C. and Crum, J.**, 1999. *Working for America Does Public Service Motivation Make a Difference?*, Review of public personnel administration, 19(4), pp. 5-16.

**Nelson B.**, 2001. *Factors that encourage or inhibit the Use of Non-Monetary Recognition by U.S. Managers.* Ph.D. Thesis, retrieved on 31st Jan 2006

**Newstrom, J.W., Reif, W.E., and Monczka, R.M.**, 1976, *Motivating the Public.*

**Nitin N., Boris Gr., Linda-Eling L.**, 2008. *Employee motivation. A powerful new model.* Harvard Business Review. July-August.

**Nujjoo A., Meyer I.**, 2012. *The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa.* SA Journal of Human Resource Management 10(2)

**OECD**, 2010. *Jobs for youth: Greece.* Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

**Oldham, G. R. and Hackman, J. R.**, 2005. *How job characteristics theory happened*, in Smith, K.G. & Hitt, M.A. (eds.) *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development.* Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 151-170.

**Oldham, G. R. and 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), pp. 463-479.

**O'Reilly, C. A. and Caldwell, D. F.**, 1980. *Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment*, Journal of Applied Psychology, 65(5), pp. 559.

**Osborne, S. P. and Strokosch, K.**, 2013. *It takes two to tango? Understanding the Co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives*, British Journal of Management, 24(S1), pp. S31- S47.

- Pacheco, G. and Webber, D.**, 2016. *Job satisfaction: how crucial is participative decision making?*, Personnel Review, 45(1), pp. 183-200.
- Pagoulatos G.**, 2003. *Greece's New Political Economy: State, Finance and Growth from Postwar to EMU*, London and New York: Palgrave Macmillan,
- Pânișoara G., Pânișoara I.O.**, 2012. *Motivation in a crisis society. Romanian perspective* Procedia - Social and Behavioral Sciences 33, 20 – 24.
- Parker, S. K.**, 2014. *Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more*, Annual review of psychology, 65, pp. 661-691.
- Pauchant, T., Mitroff, I.**, 1992. *Transforming the crisis prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson S., Wasieleski D.**, 2015. *The seasons of Psychological contract: Overcoming the silent transformations of employer-employee relationship*. Human Resource Management Review 25(2015) pp. 363-383.
- Pearson, C., Mitroff, I.**, 1993. *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management*. Academy of Management Executive, 7(1), 48–59.
- Perry, J. L.**, 1997. *Antecedents of public service motivation*, Journal of public administration research and theory, 7(2), pp. 181-197.
- Perry, J. L.**, 2000. *Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation*, Journal of public administration research and theory, 10(2), pp. 471-488.
- Perry, J. L. and Vandenberg, W.**, 2015. *Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions*, Public Administration Review, 75(5), pp. 692-699.
- Perry, J. L. and Wise, L. R.**, 1990. *The motivational bases of public service*, Public administration review, pp. 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. and Wise, L. R.** 2010. *Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future*, Public administration review, 70(5), pp. 681-690.
- Pfeifer, C.**, 2011. *Risk aversion and sorting into public sector employment*, German Economic Review, 12(1), pp. 85-99.
- Pinar A.**, 2011. *Applicable vision, mission and effects of the strategic management on crisis resolve*. Procedia Economics and Finance 24(2011) pp 61-71.
- Porter, L. W., Lawler, E. E.**, 1968. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin. Academy of management journal, 54(1), pp. 73-96.



- Rainey, H. G.**, 1982. *Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic*, The American Review of Public Administration, 16(4), pp. 288-302.
- Rainey, H. G.**, 1983. *Public agencies and private firms incentive structures, goals, and individual roles*, Administration & Society, 15(2), pp. 207-242.
- Ramlall, S.**, 2004. *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*. Journal of American Academy of Business. Cambridge; 5(1), 52.
- Riesel, W. D., Probst, T. M., Chia, S.-L., Maloles, C. M. and Konig, C. J.**, 2010. *The effects of job*.
- Rist, R.C.**, 2000. *Student Social Class and Teacher Expectations: The Self-Fulfilling prophecy in Ghetto Education*, Harvard Educational Review 70, ap. 3, pp. 266-301.
- Ritchie B.**, 2004. *Chaos crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry*. Tourism Management, 25, 669-683.
- Ritz, A., Brewer, G. A. and Neumann, O.**, 2016. *Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook*, Public Administration Review, 76(3), pp. 414-426.
- Robbins, S., Judge. TA**, 2007. *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle, River, New Jersey.
- Rusbult, C. and Lowery, D.** 1985. *When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees*. Journal of Applied Social Psychology, 15(1), pp. 80-103.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L.**, 2000. *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*, Contemporary educational psychology, 25(1), pp. 54-67.
- Sachau, D. A.**, 2007. *Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement*, Human resource development review, 6(4), pp. 377-393.
- Saliullah A.B**, 2015. *Employee Motivation and its most influential Factors: a study of the telecommunication Industry in Bangladesh*. World Journal of Social of social Vol.5.No 1, January 2015.Issue pp. 79-92.
- Sarantakos S.**, 1998. *Social Research*. Palgrave Macmillan, 2<sup>nd</sup> Edition.
- Schneider, D. S. and Vaught, B. C.**, 1993. *A comparison of job satisfaction between public and private sector managers*, Public Administration Quarterly, pp. 68-83
- Schwartz, H. S.**, 1982. *Job involvement as obsession-compulsion*. Academy of Management Review, 7(3), pp. 429-432.
- Sekhar C., Patwardhan M., Singh K.R.**, 2013. *A literature review on motivation*. Glob Bus

Percept (2013) 1:471-487.

**Sharma B.**, 1989. *Not by Bread Alone*. New Delhi, Shri Ram Centre for IR&HR

**Silverman D.**, 2010. *Doing Qualitative Research*. London 2010. Sage publications 3<sup>rd</sup> Edition.

**Simpson, H.**, 2009. *Productivity in public services*. Journal of Economic Surveys, 23(2), pp. 250-276.

**Siomkos G., Maditinios Z.**, 2002. *Service Harm Crisis: The case of the Express Samina Shipwreck*. Disaster Recovery Journal, pp.20-24.

**Skemp-Arlt, K.M; Toupence, R.**, 2007. *The Administrator's Role in Employee Motivation*. Coach and Athletic Director 76.7, 28.

**Skinner, B. F.**, 1971. *Beyond Freedom and Dignity*, A.A. Knopf, Inc., N.Y., 1971.

**Skinner, B. F.**, 1974. *About Behaviourism*, J. Cape, 1974, N.Y.

**Skinner, B. F.**, 1953. *Science and Human Behaviour*, Macmillan, London,

**Smith, G. P. Motivation.** In **W. Tracey** (ed.). *Human resources management and development handbook* (2nd ed.), 1994.

**Sonawave P.**, 2008. *Non-monetary rewards. Employee choices and Organizational Practices*. The Indian journal of Industrial Relations (IJIR) Vol.44 No.2, October, pp. 256-271.

**Sotiropoulos, D.A.** .2012. *The social situation of Greece under the crisis. Basic socio-economic data for Greece, 2011*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

**Spector P**, 2008. *Industrial and Organizational Behaviour*.

**Spector, P. E.**, 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.

**Spector, P. E.**, 1985. *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*, American journal of community psychology, 13(6), pp. 693-713.

**Spekle, R. F. and Verbeeten, F. H.**, 2014. *The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance*, Management Accounting Research, 25(2), pp. 131-146.

**Stajkovic A.D & Luthans F.**, 1998. *Self Efficacy and work related performance. A Meta analysis*. Psychological Bulletin, 124. Pp 240-261.

**Stajkovic A.D & Luthans F.**, 2003. *Behavioral Management and Task performance in operations. Conceptual background. A Meta analysis and test of alternative models*. Personnel Psychology, 55. Pages 155-194

- Stathakis G.**, 2008. *The fiscal crisis of the Greek economy. A historical view*. Synchrona Themata, no. 108, pp. 5-9.
- Staw, B. M. and Cohen-Charash, Y.**, 2005. *The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis*, Journal of Organizational Behavior, 26(1), pp. 59-78.
- Staw, B. M. and Ross, J.**, 1985. *Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes*, Journal of Applied psychology, 70(3), pp. 469.
- Staw, B. M., Bell, N. E. and Clausen, J. A.**, 1986. *The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test*, Administrative Science Quarterly, pp. 56-77.
- Steel, B. S. and Warner, R. L.**, 1990. *Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons*, Review of Public Personnel Administration, 10(3), pp. 4-22.
- Steel, R. P. and Rentsch, J. R.**, 1997. *The dispositional model of job attitudes revisited: Findings of a 10- year study*, Journal of Applied Psychology, 82(6), pp. 873.
- Steers R., Modway R., Shapiro D.**, 2004. *The future of work motivation theory*. Academy of management Review, Vol.29, No.3 pp 379-387.
- Sunil R. PhD**, 2004. *A review of employee motivation theories and their Implications for employee retention within organizations*. The journal of American Academy of Business, Cambridge. September 2004.
- Sverke, M., Hellgren, J. and Naswall, K.**, 2002. *No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences*, Journal of occupational health psychology, 7(3), pp. 242.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B.**, 1997. *Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice*, Journal of Organizational Behavior, 18(1), pp. 83-98.
- Tan P.**, 2000. *Business excellence in entrepreneurship through motivation audit*. Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No. 7, p. 339.
- Taylor, F.** 1911. *Scientific management*. New York: Harper.
- Taylor, J.** 2014. *Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government*. Public Administration, 92(4), pp. 902-918.
- Thomas, J. C.**, 2013. *Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management*, Public Administration Review, 73(6), pp. 786-796.
- Tsekos, T. N.**, 2015. *Structural Changes and Administrative Reform*. The Political Portrait of Greece. Crisis and the deconstruction of the political. National Center of Social Research, Gutenberg Publications, Athens, pp. 359-377.

- Usman I. Z, Umar A. Rakiy A.**, 2015. *The role of motivation in determining employee performance in Nigerian Banking Industry: Case study of Unity Bank PLC*, Bauchi.
- Van de Walle, S., Steijn, B. and Jilke, S.**, 2015. *Extrinsic motivation, PSM and labour market*.
- Vandenabeele, W.** 2007. *Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach*. Public management review, 9(4), pp. 545-556.
- Venieris D.**, 2013. *Crisis social policy and social justice: the case of Greece*. The Hellenic Observatory, GreeSE Paper, no 69.
- Vigoda, E.** 2000. *Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector*, Journal of vocational Behavior, 57(3), pp. 326-347.
- Vroom, V.** 1964. *Motivation and work*. New York: Wiley.
- Zavadsky J., Hitka M. Potkany M.**, 2015. *Changes of employee motivation of Slovak enterprises due to Global Economic Crisis*. Business administration and Management XVIII, 2015, pp. 57-66.
- Watson Wyatt Survey** retrieved on 13<sup>th</sup> January 2006,  
<http://www.relojournal.com/current%20Issue/toc.htm>
- Weibel, A., Rost, K. and Osterloh, M.**, 2010. *Pay for performance in the public sector — Benefits and (hidden) costs*, Journal of Public Administration Research and Theory, 20(2), pp. 387-412.
- Weiss, H. M.**, 2002. *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences*, Human resource management review, 12(2), pp. 173-194.
- Wernimont, P. F.**, 1966. *Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction*, Journal of applied psychology, 50(1), pp. 41.
- Wilkin, C. L.**, 2013. *I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers*. Journal of Organizational Behavior, 34(1), pp. 47-64.
- Wright, B. E.**, 2001. *Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model*. Journal of public administration research and theory, 11(4), pp. 559-586.
- Wright, B. E. and Christensen, R. K.**, 2010. *Public service motivation: A test of the job attraction- selection-attrition model*. International Public Management Journal, 13(2), pp. 155-176.
- Wright, B. E. and Davis, B. S.** 2003. *Job satisfaction in the public sector the role of the work environment*. The American Review of Public Administration, 33(1), pp. 70-90.

**Wright, B. E. and Hassan, S., 2013.** *Job Design in Public Sector Organizations.* Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations, 18, pp. 105.

**Wu, C.-H., Griffin, M. A., 2012.** *Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction,* Journal of Applied Psychology, 97(2), pp. 331.

**Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y. and Gong, Z., 2016.** *The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employee's performance: Empirical studies following self-determination theory.* Management Decision, 54(10), pp. 2393-2412.

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 3.1:</b> Συγκριτική παρουσίαση δώδεκα συνεντευξιαζόμενων.....	50
<b>Πίνακας 4.1</b> Περάρχηση παραγόντων κατά D.Elizur.. .....	97
<b>Πίνακας 4.2</b> Παράγοντες παρακίνησης Jelasic (2011).....	104
<b>Πίνακας 4.3</b> Παράγοντες παρακίνησης Hitka-Balazona.....	106
<b>Πίνακας 4.4</b> Παράγοντες παρακίνησης 2008,2013 Zavadsky et al .....	107
<b>Πίνακας 4.5</b> Παράγοντες παρακίνησης Σλοβακία – Αυστρία (Ξενοδοχοϋπάλληλοι).....	108
<b>Πίνακας 4.6</b> Παράγοντες παρακίνησης Nijjio και Meyer.....	110
<b>Πίνακας 4.7</b> Παράγοντες παρακίνησης από διεθνή βιβλιογραφία.....	118
<b>Πίνακας 4.8</b> Παράγοντες παρακίνησης από Ελληνικό χώρο .....	119
<b>Πίνακας 4.9</b> Παράγοντες παρακίνησης προς διερεύνηση.....	121
<b>Πίνακας 4.10</b> Ανεξάρτητες μεταβλητές έρευνας .....	122
<b>Πίνακας 5.1</b> Σύγκριση μοντέλων σταδίων κρίσης (Βασικό, Fink’s Mitroff’s).....	126
<b>Πίνακας 5.2</b> Σύγκριση μοντέλων σταδίων κρίσης ( Falkner’s, Fink’s, Robert’s).....	127
<b>Πίνακας 5.3</b> Πρότυπα συμπεριφορών σε περίοδο κρίσης.....	129
<b>Πίνακας 6.1</b> Ηλικιακή σύσταση πληθυσμού Ελλάδας.....	133
<b>Πίνακας 6.2</b> Ομάδα ατομικών επαγγελμάτων 1981.....	137
<b>Πίνακας 6.3</b> Ομάδα ατομικών επαγγελμάτων 1991.....	139
<b>Πίνακας 6.4</b> Ομάδα ατομικών επαγγελμάτων 2009.....	142
<b>Πίνακας 6.5</b> Μεταβολή αισθήματος ευημερίας (wellbeing).....	148
<b>Πίνακας 6.6</b> Κοινωνική διαστρωμάτωση στην Ελληνική κοινωνία (1981-2014).....	152
<b>Πίνακας 6.7</b> Ομάδα ατομικών επαγγελμάτων 2014.....	154
<b>Πίνακας 8.1</b> Χαρακτηριστικά (προφίλ) εργαζομένων κατηγορία ‘ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ’.....	206
<b>Πίνακας 8.2</b> Παράγοντες παρακίνησης κατηγορία ‘ΕΥΕΛΙΚΤΟΙ’.....	207
<b>Πίνακας 8.3</b> Χαρακτηριστικά (προφίλ) εργαζομένων κατηγορία ‘ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΕΝΟΙ’ .....	209
<b>Πίνακας 8.4</b> Παράγοντες παρακίνησης κατηγορία ‘ΕΓΚΛΩΒΙΣΜΕΝΟΙ’.....	211
<b>Πίνακας 8.5</b> Χαρακτηριστικά (προφίλ) εργαζομένων κατηγορία ‘ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ’ (αυτοί που συνέχισαν με την εταιρεία).....	212

<b>Πίνακας 8.6</b> Παράγοντες παρακίνησης κατηγορία ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ’ (αυτοί που συνέχισαν την εταιρεία) .....	213
<b>Πίνακας 8.7</b> Χαρακτηριστικά (προφίλ) εργαζομένων κατηγορία ‘ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ’ (αυτοί που διέκοψαν με την εταιρεία) .....	215
<b>Πίνακας 8.8</b> Παράγοντες παρακίνησης κατηγορία ΕΥΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ’ (αυτοί που διέκοψαν την εταιρεία) .....	217

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ / ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 2.1:</b> Διαδρομή παρακίνησης (Παγκακής, 1998).....	15
<b>Σχήμα 2.2:</b> Διαδικασία παρακίνησης(Ξηροτυρη- Κουφίδου,1997).....	15
<b>Σχήμα 2.3:</b> Παρακίνηση(Ξηροτυρη- Κουφίδου,1997).....	16
<b>Σχήμα 2.4:</b> Διαδρομή παρακίνησης (Μπουραντάς, 1992).....	16
<b>Σχήμα 2.5:</b> Προσδιοριστικοί παράγοντες παρακίνησης.....	18
<b>Σχήμα 3.1:</b> Οργανόγραμμα εταιρείες Α (κτηριακά έργα).....	44
<b>Σχήμα 3.2:</b> Οργανόγραμμα εταιρείες Β (τεχνικά έργα).....	45
<b>Σχήμα 4.1:</b> Παράγοντες Υγιεινής κατά Herzberg.....	64
<b>Σχήμα 4.2:</b> Παράγοντες παρακίνησης κατά Herzberg.....	65
<b>Σχήμα 4.3:</b> Σύγκριση θεωριών Maslow - Herzberg.....	67
<b>Σχήμα 4.4:</b> Σύγκριση θεωριών Maslow – Herzberg – McClelland.....	69
<b>Σχήμα 4.5:</b> Ανάγκες εργαζομένων Maslow – Herzberg – McClelland. – Alderfer.....	76
<b>Σχήμα 4.6:</b> Υπόδειγμα θεωρίας Vroom.....	78
<b>Σχήμα 4.7:</b> Θεωρία Προσδοκιών (Vroom).....	80
<b>Σχήμα 4.8:</b> Θεωρία Προσδοκίας (W.Porter – E. Laurel).....	82
<b>Σχήμα 4.9</b> Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας του Hackman και Oldham .....	85
<b>Σχήμα 4.10</b> Συνδυαστικές επιδράσεις στόχων και Θεωρία αυτοαποτελεσματικότητας... ..	87
<b>Σχήμα 4.11:</b> Θεωρίας καθορισμού στόχου-Locke.....	89
<b>Σχήμα 4.12:</b> Διαδικασία παρακίνησης κατά Skinner.....	92
<b>Γράφημα 6.1:</b> Ποσοστό γεννήσεων παιδιών εκτός γάμου.....	134
<b>Γράφημα 6.2:</b> Εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης ως ποσοστό του συνολικού αριθμού εργαζομένων.....	134
<b>Γράφημα 6.3:</b> Ετήσιες ώρες εργασίας Ελλήνων εργαζομένων.....	134
<b>Γράφημα 6.4:</b> Δείκτης αποδοτικότητας εργασίας Ελλήνων εργαζομένων.....	134
<b>Γράφημα 6.5:</b> Δανειακές υποχρεώσεις ως ποσοστό του ΑΕΠ.....	135
<b>Γράφημα 6.6:</b> Συρρίκνωση οικονομίας 2007-2014.....	147
<b>Σχήμα 10.1:</b> Παράγοντες παρακίνησης γενικά.....	244
<b>Σχήμα 10.2:</b> Παράγοντες παρακίνησης κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης.....	246



## ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΕΔΡΙΑ – ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2019.** *Reframing the employee motivation research. The need of considering the social /economic environment.* (Accepted paper). International Conference on business, management and finance. London. March 7-9 2019.

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2019.** *Motivation in the age of Uncertainty. The case of Greek Civil Engineers during the Economic Crisis.* (Accepted paper). ICSS XVII, Murcia March 9-11, 2019.

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2019.** *Motivation in the workplace. Mapping the Research.* (Submitted paper). *International Journal in Research in Management (IJRM)*

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2019.** *Motivation process, during the economic crisis. Schematic presentation.* (Submitted paper). *Journal of HR Management (JHRM).*

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2017.** *Motivation theories: validity in a new context - Transfer and application in period of economic crisis.* Management, organizations and society. Budapest, pp. 151-159. ISBN 978-615-5666-04-9.

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2015** *Motivation theories: validity in a new context. Transfer and application in Greece.* Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness. Szent István University Publishing House, Gödöllő, pp. 283-287. ISBN 978-963-269-492-4.

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2014.** *The need of leading, motivating employees during economic crisis.* New trends in Management in the 21<sup>st</sup> Century. (Monograph). Czestochowa 2014.

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2013.** *Changes in HR management in age of crisis in Greece. The factors of motivation and employee commitment.*

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2013.** *The collapse of the motivation theories and psychological contract during the crisis period. The case of Greece.*

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2012.** *HR management in the age of crisis: The case of Greek Civil Engineer consultant companies.* The International Journal of Business and Management Studies.

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2012.** *Motivating people in crisis time.* The economical crisis in Greece. Monograph.

**Xanthakis G., Stogiannidou M., 2012.** *Psychological contract, motivation and changes in HR management in the age of crisis in Greece during the crisis period.* International Journal of Business and Management Studies. Vol 4 No.2 2012. ISSN: 1309-8047.