



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΙΑΣ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

της

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΒΑΪΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής

Σπύρος Αβδημιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη
διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Αύγουστος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

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

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 25/08/2020

Η Δηλούσα: Δέσποινα Βαΐλου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αναλύει τη θεματική της εργασιακής ανίας στο δημόσιο τομέα. Η εργασιακή ανία είναι ένα σύνθετο φαινόμενο στον εργασιακό χώρο που σχετίζεται με τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων και συσχετίζεται με πολλαπλούς παράγοντες εντός κι εκτός των οργανισμών. Επιπλέον, είναι μια ιδιαίτερος υποκειμενική κατάσταση που επηρεάζει την ευζωία των εργαζομένων σε όλες τις εκφάνσεις της καθημερινότητάς τους, ενώ όλοι οι εργαζόμενοι βιώνουν το φαινόμενο σε διαφορετικό βαθμό και για διαφορετικούς λόγους.

Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας βασίζεται στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη σε δείγμα δέκα (10) βιβλιοθηκονόμων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύονται διεξοδικά συνοδευόμενα από σχετικά γραφήματα που ενισχύουν τους ισχυρισμούς.

Λέξεις-κλειδιά: εργασιακή ανία, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσιος τομέας, Public Service Motivation, αντιμετώπιση της εργασιακής ανίας.

ABSTRACT

This thesis studies the discipline of work boredom with emphasis to public sector. Work boredom is a usual phenomenon at the workplace, which is related to the emotional state of the employees and is interconnected with multiple factors within and outside of the organizations. Furthermore, it is an exceptional subjective status that influence the well-being of the employees within all the aspects of their daily routine and activities, whereas all the employees experience work boredom in different scale and for different reasons.

The theoretical framework is based on both greek and international bibliography and arthrography, while the conducted research within a sample of the (10) librarians who work at the public sector is presented in the second part of the thesis. The results of the research are being analysed thoroughly accompanied by relevant figures that better illustrate the arguments.

Keywords: work boredom, job satisfaction, public sector, Public Service Motivation, work boredom treatment.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΜΕΡΟΣ Α΄.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	15
1.1 Θεωρίες αναγκών-Κινητοποίησης.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΙΑ.....	38
3.1 Μονοτονία.....	42
3.2 Τυποποίηση και επαναληπτικότητα	43
3.3 Η προσωπικότητα του εργαζομένου	46
3.4 Ανία και κοινωνικός περίγυρος.....	47
3.5 Εργασιακό περιβάλλον	49
3.6 Εργασιακές σχέσεις.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	53
4.1 Public Service Motivation (PSM) – Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα.....	59
ΜΕΡΟΣ Β΄.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	64
1.1 Σκοπός και ερωτήματα έρευνας	66
1.2 Αποτελέσματα έρευνας	67
Ερώτημα 1: Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν	67
Ερώτημα 2: Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο.....	68
Ερώτημα 3: Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.....	68
Ερώτημα 4: Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;.....	69

Ερώτημα 5: Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;.....	70
Ερώτημα 5 ^α : Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;	70
Ερώτημα 6: Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;	71
Ερώτημα 7: Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;	71
Ερώτημα 8: Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;	72
Ερώτημα 9: Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)	72
Ερώτημα 10: Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;	73
Ερώτημα 11: Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους;στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριο εργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;.....	73
Ερώτημα 12: Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;	74
Ερώτημα 13: Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; Β) τυποποίηση; Γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; Δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; Ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; ΣΤ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσεις με το κοινό;	74
Ερώτημα 14: Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;.....	75
Ερώτημα 15: Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;.....	75
1.3 Συμπεράσματα της έρευνας	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΙΑΣ	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	91
Συνέντευξη Α	91
Συνέντευξη Β	93
Συνέντευξη Γ	95

Συνέντευξη Δ	97
Συνέντευξη Ε	99
Συνέντευξη ΣΤ.....	101
Συνέντευξη Ζ	104
Συνέντευξη Η.....	106
Συνέντευξη Θ.....	108
Συνέντευξη Ι	110

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Πυραμίδα Maslow (Πηγή: Καμπουρίδης, 2017).....	17
Εικόνα 2: Θεωρία Alderfer vs Maslow (Πηγή: Alderfer's ERG theory, n.d.).....	19
Εικόνα 3: Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg (Πηγή: Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 8).....	21
Εικόνα 4: Θεωρία ισότητας του Adams (Πηγή: Equity theory, 2017).....	23
Εικόνα 5: Σχηματοποίηση κινήτρων - ικανοποίησης – παραγωγικότητας.....	29
Εικόνα 6: Συσχέτιση πλεονάσματος προσόντων με την εργασιακή ανία.....	49

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Γυναικεία απασχόληση στην ΕΕ27 κατά τα έτη 2005-2019 (Πηγή: Eurostat, 2020).....	31
Γράφημα 2: Ανδρική απασχόληση στην ΕΕ27 κατά τα έτη 2005-2019 (Πηγή: Eurostat, 2020).....	32
Γράφημα 3: Απασχόληση για άτομα υποχρεωτικής εκπαίδευσης στην ΕΕ κατά τα έτη 2005-2019	34
Γράφημα 4: Απασχόληση για άτομα μέσης εκπαίδευσης στην ΕΕ κατά τα έτη 2005-2019	35
Γράφημα 5: Απασχόληση για άτομα ανώτερης εκπαίδευσης στην ΕΕ κατά τα έτη 2005-2019	35
Γράφημα 6: Κατανομή δείγματος ανά φύλο.....	67
Γράφημα 7: Οργανισμοί εργασίας ερωτηθέντων.....	68
Γράφημα 8: Εκπαιδευτικό επίπεδο ερωτηθέντων.....	68
Γράφημα 9: Συσχέτιση εκπαίδευσης με ικανοποίηση από την εργασία.....	69
Γράφημα 10: Επάρκεια εκπαίδευσης.....	70
Γράφημα 11: Ενδογενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	72
Γράφημα 12: Εξωγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	73
Γράφημα 13: Παράγοντες πρόκλησης εργασιακής ανίας.....	74

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Παράγοντες παρακίνησης κατά Herzberg (Πηγή: Ρομπιέ, 2017, σ. 51).....	20
Πίνακας 2: Απασχόληση ανά μορφωτικό επίπεδο στην Ελλάδα κατά τα έτη 2005-2019 (Πηγή: Eurostat, 2020)	36

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θερμές ευχαριστίες πρωταρχικά στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Σπύρο Αβδημιώτη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα και που με τη σωστή καθοδήγηση, τις εύστοχες υποδείξεις και την ενθάρρυνσή του στάθηκε αρωγός σε όλα τα στάδια ολοκλήρωσής της επισφραγίζοντας μια άριστη συνεργασία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το ακαδημαϊκό προσωπικό του προγράμματος για τον επαγγελματισμό τους και τη διαθεσιμότητά τους να βοηθήσουν σε κάθε προκύπτον ζήτημα.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει στη μητέρα μου που μοιράστηκε μαζί μου τον ενθουσιασμό, τη χαρά αλλά και το άγχος που επιφύλασσε η ολοκλήρωση συγγραφής της εργασίας.

Ευχαριστώ από καρδιάς τους αγαπημένους μου φίλους και ιδιαίτερα την επιστήθια φίλη μου Κατερίνα Γ. που με την επιστημονική της κατάρτιση, την επαγγελματική της εμπειρία, την αγάπη της και την αμερόληπτη διάθεση και υπομονή της βοήθησε στην επίλυση προβλημάτων που προέκυψαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους βιβλιοθηκονόμους που με χαρά δέχτηκαν να συμμετέχουν στο ερευνητικό μέρος της εργασίας και απαντώντας στο ερωτηματολόγιο της συνέντευξης πρόσφεραν τον προσωπικό τους χρόνο και μοιράστηκαν μαζί μου συναισθήματα και εμπειρίες σχετικά με την εργασία τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση ως ερευνητικό αντικείμενο μελετάται διαρκώς και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, κυρίως γιατί τα διοικητικά στελέχη τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βιωσιμότητας των οργανισμών που διοικούν. Η αναγνώριση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού και της διαφοράς που μπορεί να επιφέρει στην πραγματοποίηση των στόχων είναι καταλυτική για την εύρυθμη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Για αυτό το λόγο, η ανθρωποκεντρική διοίκηση είναι πλέον το ζητούμενο στοχεύοντας στον εντοπισμό των αναγκών του προσωπικού, στην παροχή κινήτρων και την αύξηση της αποδοτικότητας.

Επιπλέον, δύο κατηγορίες παραγόντων επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων: α) οι δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις και β) διάθεση για απόδοση. Η πρώτη κατηγορία βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια που κατηγοριοποιούν τους εργαζόμενους ανάλογα με τα προσόντα τους. Η δεύτερη κατηγορία απαιτεί τη δέσμευση και την προσπάθεια των οργανισμών να εξασφαλίζουν τις κατάλληλες μεθόδους, πέραν των οικονομικών απολαβών, ώστε οι εργαζόμενοι και μισθοδοτούμενοί τους να φτάσουν στη μέγιστη κατά το δυνατόν απόδοση. Μια από τις μεθόδους είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Η θεωρητική μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης γνώρισε άνθιση από την δεκαετία του 1960 και μετά στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ πλέον θεωρείται ως βασικό συστατικό για την παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν καλύτερη απόδοση. Διαφορετικοί παράγοντες όπως η σαφήνεια των ανατιθέμενων καθηκόντων, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις και η επικοινωνία με τους συναδέλφους και τη διοίκηση, η επίβλεψη/ηγεσία, στο εργασιακό περιβάλλον και η οργανωσιακή δομή, οι απολαβές, το ωράριο, η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν, η αυτονομία, η μη συμπερίληψη των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τους απομονώνουν από τον οργανισμό και επηρεάζουν δυσμενώς την απόδοσή τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, η έννοια της εργασιακής ανίας εισέρχεται δυναμικά στο ερευνητικό πεδίο, καθώς παρότι είναι ένα συνηθισμένο ανθρώπινο συναίσθημα, έχει παραμεληθεί από τη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ και του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίθετα, η εργασιακή ανία είναι μια έντονη συναισθηματική κατάσταση που σχετίζεται με αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται από το εργασιακό περιβάλλον και προκαλούν μείωση της επιθυμίας για εργασία και ευχαρίστηση από αυτή. Η εκδήλωση αυτών των συναισθημάτων γίνεται με διάφορους

τρόπους ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου όπως εκνευρισμό, παραίτηση, αδιαφορία για την εργασία και απασχόληση με δραστηριότητες άσχετες με την εργασία.

Ο δημόσιος τομέας διατηρεί μια ιδιαιτερότητα στη διοίκηση, καθώς το «κέρδος» δεν είναι αποκλειστικά χρηματοοικονομικό με τη στενή έννοια. Αντίθετα, οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα υπάρχουν για να εξυπηρετούν το κοινό όφελος και αυτό επηρεάζει τόσο τη λειτουργία και τη διοίκησή τους όσο και τα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία, όπως δείχνουν οι σχετικές έρευνες, είναι εντελώς διαφορετικά με αυτά των εργαζομένων στο ιδιωτικό τομέα. Παρ' όλες τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα όπως η γραφειοκρατία, η νομοθεσία, η τυπολατρία, η μειωμένη αυτονομία των εργαζομένων στην ανάληψη πρωτοβουλιών κ.ά, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το κλειδί για την αύξηση της απόδοσής τους και την μείωση του ενδεχόμενου να βιώσουν μια κατάσταση εργασιακής ανίας.

Σκοπός της εργασίας είναι να προσδιοριστεί η έννοια της εργασιακής ανίας και να μελετηθούν οι τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός θεωρήθηκε κομβικό να μελετηθεί η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, με έμφαση στο δημόσιο τομέα. Αρχικά έγινε μια βιβλιογραφική επισκόπηση πάνω στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής ανίας συλλέγοντας δεδομένα από τη βιβλιογραφία, αρθρογραφία, μελέτες και έρευνες πάνω στις θεματικές αυτές. Σε δεύτερη φάση διεξήχθη μια πρωτογενής έρευνα σε ένα δείγμα δέκα (10) βιβλιοθηκονόμων που εργάζονται στο δημόσιο τομέα πάνω στην εμπειρία τους σε θέματα εργασιακής ανίας και ικανοποίησης. Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης με στόχο τη συγκέντρωση ποιοτικών δεδομένων που θα κατέγραφαν την εμπειρία των βιβλιοθηκονόμων στους χώρους εργασίας τους. Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθούν οι παράγοντες που προκαλούν ή όχι εργασιακή ανία σε μια ιδιαίτερη κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων όπως είναι οι βιβλιοθηκονόμοι.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό υπόβαθρο όπου αναλύονται οι έννοιες της εργασίας, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής ανίας και του δημόσιου τομέα. Οι αναλύσεις αυτών των εννοιών έγιναν με γνώμονα την εφαρμογή και τη συσχέτισή τους με την εργασιακή ανία και περιορίστηκαν σε αυτή την κλίμακα αποφεύγοντας την εκτενή αναφορά κι ανάλυση των εννοιών, καθώς θεωρήθηκε εξ' αρχής ότι είναι εκτός πλαισίου της εργασίας. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της εργασίας και γίνεται συνοπτική αναφορά στις κυριότερες θεωρίες κινητοποίησης (Maslow,

Alderfer, Herzberg, McGregor) και τον τρόπο που επέδρασαν στη διαχείριση του ανθρώπινου προσωπικού στους οργανισμούς. Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει την εργασιακή ικανοποίηση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν όπως το αντικείμενο, οι απολαβές, οι ευκαιρίες ανέλιξης, οι συνάδελφοι, η επίβλεψη, το κύρος και το επίπεδο της εργασίας. Επίσης, εξετάζονται τα κίνητρα παρακίνησης, εξωγενή και ενδογενή, όπως το περιβάλλον εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι απολαβές, το ωράριο, η αναγνώριση, η ευθύνη, η αυτονομία, οι γνώσεις, οι δεξιότητες κ.ο.κ. Επιπλέον, παρατίθενται πρόσφατα στατιστικά της Ευρωπαϊκής Ένωσης που καταδεικνύουν τη σχέση των δημογραφικών παραγόντων όπως το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο με την εργασιακή ικανοποίηση.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει την εργασιακή ανία ως έννοια, τις διαστάσεις και τους παράγοντες που την προκαλούν (μονοτονία, τυποποίηση και επαναληπτικότητα, προσωπικότητα εργαζομένων, κοινωνικός περίγυρος, εργασιακό περιβάλλον και εργασιακές σχέσεις) και οι οποίοι αναλύονται στα σχετικά υποκεφάλαια. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο δημόσιο τομέα και την εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 με την εισαγωγή του μοντέλου της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, τις αλλαγές που επέφερε η εξέλιξη της τεχνολογίας και φυσικά την επίδραση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης της τελευταίας δεκαετίας. Σε αυτό το πλαίσιο, αναλύεται το Public Service Motivation (Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα) ως μέθοδος ανάλυσης της εργασιακής ικανοποίησης ή ανίας στους δημοσίους υπαλλήλους.

Στο δεύτερο μέρος αναλύεται η εμπειρική έρευνα με τη διατύπωση της επιλογής της ημιδομημένης συνέντευξης ως μέθοδο συλλογής δεδομένων, τη διατύπωση του σκοπού και των ερωτημάτων της έρευνας, ενώ στο μεγαλύτερο μέρος αναλύονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η ανάλυση ακολουθεί τη σειρά με την οποία τέθηκαν οι ερωτήσεις στους συμμετέχοντες και παρατίθενται επεξηγηματικά γραφήματα, όπου κρίθηκε αναγκαίο, καθώς η οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων λειτουργεί πιο καταλυτικά στην κατανόηση των τάσεων και των απόψεων των ερωτηθέντων.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος αναλύονται οι τρόποι και οι τεχνικές αντιμετώπισης της ανίας που θα πρέπει να ακολουθούν οι οργανισμοί ώστε να μειώσουν την πιθανότητα εμφάνισης του φαινομένου στους εργαζομένους τους. Οι βασικοί πυλώνες είναι ο εργασιακός χώρος, οι εργασιακές σχέσεις, η εμπιστοσύνη, το σύστημα επιβράβευσης και η δημιουργική κριτική. Επίσης παρατίθενται ορισμένα τελικά συμπεράσματα ως επίρρωση όσων αναλύθηκαν στις

σελίδες αυτής της διπλωματικής εργασίας μαζί με κάποιες προσωπικές κρίσεις και απόψεις της φοιτήτριας.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι σε όλη την εργασία χρησιμοποιείται ο όρος «εργαζόμενος» συμπεριλαμβάνοντας τόσο την έννοια του υπαλλήλου όσο και αυτή του εργάτη χωρίς διαχωρισμό. Επιπλέον, στο τέταρτο κεφάλαιο για το δημόσιο τομέα χρησιμοποιείται ο όρος «δημόσιος υπάλληλος», καθώς πρόκειται για μια ειδική κατηγορία εργαζομένων που ορίζεται από συγκεκριμένη ορολογία. Η σύνταξη της βιβλιογραφίας και των παραπομπών έγινε βάσει του διεθνούς προτύπου της American Psychological Association (APA).

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως εργασία ορίζεται «η καταβολή σωματικών και πνευματικών δυνάμεων από τον άνθρωπο, που συνεπάγεται κόπο, με σκοπό την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών». Συνεπώς, οι δύο (2) βασικές προϋποθέσεις της εργασίας είναι α) η καταβολή δυνάμεων και β) το οικονομικό όφελος (Κουνελάκης, 2002, σ. 5). Αν δηλαδή κάποιος παράξει έργο από το οποίο δεν θα έχει οικονομικό όφελος, κοινώς κέρδος, τότε αυτό δεν εκλαμβάνεται ως εργασία. Για παράδειγμα, αν κάποιος κατασκευάσει μια καρέκλα την οποία προορίζει για ίδια χρήση, και όχι για πώληση, τότε ο κόπος που κατέβαλε δεν λαμβάνεται ως εργασία.

Επιπλέον, από νομική σκοπιά η εργασία στηρίζεται σε δύο (2) προϋποθέσεις. Πρώτον, την ύπαρξη θετικής ανθρώπινης συμπεριφοράς (δραστηριότητας ή ενέργειας). Η απόλυτα αρνητική συμπεριφορά, δηλαδή η παράλειψη μιας ενέργειας, οφειλόμενης ή μη, δεν αποτελεί εργασία ακόμα κι αν αμείβεται. Δεύτερον, η θετική ανθρώπινη δραστηριότητα πρέπει να καταβάλλεται προς όφελος άλλου προσώπου, δηλαδή την ικανοποίηση των αναγκών άλλου ατόμου κι όχι του ίδιου του εργαζόμενου (Κουνελάκης, 2002, σ. 5).

Ο ρόλος της εργασίας στην καθημερινότητα του ανθρώπου είναι καταλυτικός, αφού, κατά πρώτον, καταλαμβάνει ίσως το σημαντικότερο κομμάτι του χρόνου του και δευτερευόντως δημιουργεί οικονομικές και κοινωνικές συνεκδοχές της κατάστασης του. Δηλαδή ένας εργάτης σε εργοστάσιο κατατάσσεται σε διαφορετική κοινωνική και οικονομική θέση από ένα διευθυντικό στέλεχος σε μια εταιρία ή έναν δημόσιο υπάλληλο.

Η ιστορία της εργασίας έχει εξελιχθεί σημαντικά από τις απάνθρωπες συνθήκες που επικρατούσαν μέχρι τη Βιομηχανική Επανάσταση, αλλά και πιο μετά. Ειδικά μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο η τεχνολογία έφερε σαρωτικές αλλαγές με αυτοματοποίηση της παραγωγής και τυποποίηση των εργασιών, αλλά παράλληλα η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου λόγω της ανόδου του παγκόσμιου ποσοστού πληθυσμού με πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών που συνεπάγεται και αύξηση των απολαβών, μετέβαλαν τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων από τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας τους. Η εργασία εντάχθηκε ως μια ακόμα κοινωνική δραστηριότητα, η οποία είναι μέρος της καθημερινότητας του ανθρώπου κι όχι η αποκλειστική καθημερινότητά του. Άλλωστε είναι γνωστό το ρητό «δουλεύεις για να ζεις ή ζεις για να δουλεύεις;». Επιπλέον, ο Φρανσουά Μιττεράν, Πρόεδρος

της Γαλλίας, είχε πει σε μια ομιλία του «*Ο άνθρωπος δε δέχεται πια να δουλεύει χωρίς να δημιουργεί ούτε χωρίς να συμμετέχει σε αποφάσεις*» (Mitterand, 2016).

Στις σύγχρονες κοινωνίες η εργασία προστατεύεται ως αναφαίρετο κοινωνικό και ατομικό δικαίωμα από το Σύνταγμα και τη νομοθεσία, όπως επίσης από τις διεθνείς συμβάσεις όπως η Οικουμενική Διακήρυξη Δικαιωμάτων του Ανθρώπου¹. Ειδικότερα, η εξαρτημένη εργασία, δηλαδή η μισθωτή εργασία, προστατεύεται και ρυθμίζεται από το εργατικό δίκαιο, ενώ η ανεξάρτητη εργασία, δηλαδή η αυτοαπασχόληση, από το αστικό δίκαιο.

Με την εργασία ο άνθρωπος επιτελεί διττό σκοπό. Αφενός, εκπληρώνει το καθήκον του απέναντι στην κοινωνία και την ανθρωπότητα συμμετέχοντας στην κοινή προσπάθεια καθυπόταξης της φύσης και απελευθέρωσης των ικανοτήτων του για τη δημιουργία πνευματικών και πολιτιστικών έργων. Αφετέρου, ως οικονομική δραστηριότητα, ο άνθρωπος με την εργασία τείνει να αντιμετωπίσει τις υλικές, πνευματικές και ψυχολογικές ανάγκες του (Κουνελάκης, 2002, σσ. 7-8). Με άλλα λόγια μέσω της εργασίας διαπιστώνεται το πνευματικό επίπεδο, η οικονομική και κοινωνική κατάσταση και οι μελλοντικές προοπτικές ενός ατόμου και παράλληλα εκπληρώνει τις ανάγκες του σε βιοτικό και κοινωνικό επίπεδο παρέχοντας τη δυνατότητα για απόκτηση αγαθών που θεωρούνται σύμβολα μιας κοινωνικής ευημερίας και θέσης, ενισχύει την κοινωνικοποίηση των ανθρώπων μέσω της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τους συναδέλφους και, τέλος, παρέχει το πλαίσιο για την πραγμάτωση των φιλοδοξιών και ονείρων του ατόμου (Φαναριώτης, 1996, σ. 155).

1.1 Θεωρίες αναγκών-Κινητοποίησης

Πρώτος ο Abraham Maslow² εμπνεύστηκε τη θεωρία των κινήτρων δημιουργώντας την πυραμίδα αναγκών, τις οποίες κατέταξε σε ιεραρχική δομή τοποθετώντας στο κατώτερο τμήμα της πυραμίδας τις ανάγκες για επιβίωση και στο ανώτερο τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Όλοι οι άνθρωποι δεν ξεκινούν από την ίδια αφετηρία και ανάλογα με την προσωπική εξέλιξη του καθενός, το άτομο εξελίσσεται ιεραρχικά από την κατώτερη βαθμίδα με προορισμό την

¹**ΑΡΘΡΟ 23:** 1. Καθένας έχει το δικαίωμα να εργάζεται και να επιλέγει ελεύθερα το επάγγελμά του, να έχει δίκαιες και ικανοποιητικές συνθήκες δουλειάς και να προστατεύεται από την ανεργία. 2. Όλοι, χωρίς καμία διάκριση, έχουν το δικαίωμα ίσης αμοιβής για ίση εργασία. 3. Κάθε εργαζόμενος έχει δικαίωμα δίκαιης και ικανοποιητικής αμοιβής, που να εξασφαλίζει σε αυτόν και την οικογένειά του συνθήκες ζωής άξιες στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Η αμοιβή της εργασίας, αν υπάρχει, πρέπει να συμπληρώνεται με άλλα μέσα κοινωνικής προστασίας. 4. Καθένας έχει το δικαίωμα να ιδρύει μαζί με άλλους συνδικάτα και να συμμετέχει σε συνδικάτα για την προάσπιση των συμφερόντων του.

² Abraham Maslow, *Hierarchy of Needs* (1943).

ανώτερη. Οι άνθρωποι δεν έχουν κοινή αφετηρία γιατί διαβιώνουν σε διαφορετικά κοινωνικά, πολιτισμικά και οικονομικά περιβάλλοντα. Δηλαδή ένας αστός μιας αναπτυγμένης χώρας του Δυτικού κόσμου έχει λίγο-πολύ εξασφαλισμένες τις βιολογικές του ανάγκες σε σχέση με κάποιον κάτοικο μιας φτωχής αφρικανικής ή ασιατικής χώρας. Επίσης, όλοι οι άνθρωποι δεν φτάνουν στην κορυφή και πιθανώς ορισμένους να μην τους ενδιαφέρει κιόλας.

Όπως αναφέρει ο Ρομπιέ (2017, σσ. 48-49) ο Maslow θεωρούσε ότι εφόσον ένας εργαζόμενος έχει προβλήματα εκτός χώρου εργασίας του, συνήθως τα μεταφέρει μέσα στο χώρο εργασίας επηρεάζοντας αρνητικά στην απόδοσή του στην εργασία. Γι' αυτό το λόγο, η καλύτερη παρακίνηση είναι η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων ώστε να βελτιωθεί κι η απόδοσή του βασιζόμενος στην ικανοποίηση των αναγκών του.



Εικόνα 1: Πυραμίδα Maslow (Πηγή: Καμπουρίδης, 2017)

Η κλιμάκωση των αναγκών είναι αυστηρά ιεραρχική και δεν επιτρέπει υπερβάσεις. Η ιεραρχική δόμηση περνάει από τις συγκεκριμένες ανάγκες όπως νερό και φαγητό σε πιο αφηρημένες έννοιες, ειδικά στην κορυφή που πλέον αναφέρονται σε εσωτερικευμένες αξίες και προαπαιτούν μια ενδοσκόπηση και βαθιά γνώση του εαυτού. Ο Maslow θεωρούσε ότι «...η

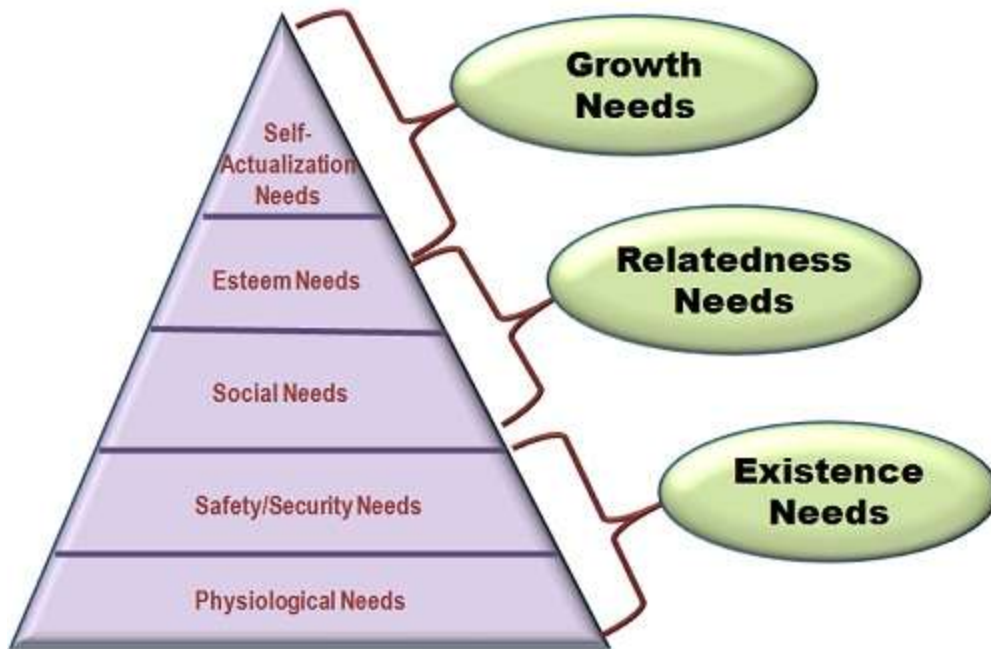
ικανοποίηση μιας ανάγκης της αφαιρεί την ισχύ ως κινητοποιητικού παράγοντα και την εξαφανίζει από το προσκήνιο. Επειδή, όμως η στασιμότητα αντιστρατεύεται την εξέλιξη, οι άνθρωποι προχωρούν σε νέες στοχοθεσίες-κίνητρα για δράση» (Παπάνης και Ρόντος, 2005, σ. 49). Όμως η απόλυτη ιεραρχικότητα και μη διαπερατότητα ανάμεσα στις βαθμίδες της πυραμίδας κατέστησαν τη θεωρία στατική και άκαμπτη, καθώς αντίθετα ο άνθρωπος αλληλεπιδρά διαρκώς με το περιβάλλον του και μπορεί να φροντίζει παράλληλα διαφορετικές του ανάγκες (Θεοδοσοπούλου, 2018 ; Μηλιώνη, 2017, σ. 23).

Η Πετρακοπούλου (2014, σ. 41) επισημαίνει ότι «η προσωπικότητα του ανθρώπου, το οικονομικοκοινωνικό του περιβάλλον, το μορφωτικό του επίπεδο, η οικογενειακή του κατάσταση, η ηλικία του, μπορεί να παίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην ιεράρχηση των αναγκών του, όσο και στο χρόνο μετάβασής του από το ένα επίπεδο αναγκών στο άλλο». Παρόλα αυτά, η ικανοποίηση των δύο κατώτερων βαθμίδων αναγκών είναι προαπαιτούμενη για την ικανοποίηση των αναγκών των ανώτερων βαθμίδων. Παρόλα αυτά οι ανάγκες της υψηλότερης βαθμίδας ικανοποιούνται δύσκολα στην εργασία και για το λόγο αυτό οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν κίνητρα στους εργαζομένους παρέχοντας ευκαιρίες για εκπαίδευση, προοπτικές εξέλιξης και αναγνώριση.

Στη συνέχεια ο Clayton Alderfer³ προέκτεινε τη θεωρία του Maslow περιορίζοντας τις κατηγορίες από πέντε σε τρεις ως εξής:

- **Ανάγκες ύπαρξης**, όπου συνυπάρχουν οι φυσιολογικές ανάγκες και της ασφάλειας.
- **Ανάγκες σχέσεις**, που ισοδυναμεί με το «αίσθημα ανήκειν» του Maslow, δηλαδή όλο το κοινωνικό περιβάλλον.
- **Ανάγκες ανάπτυξης**, όπου συνυπάρχουν οι ανάγκες αυτοσεβασμού και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή οτιδήποτε σχετίζεται με τον εαυτό και την βελτίωσή του.

³Clayton P. Alderfer, Existence, Relatedness, Growth (EGR) Theory (1969).



Εικόνα 2: Θεωρία Alderfer vs Maslow (Πηγή: Alderfer's ERG theory, n.d.)

Ο διαχωρισμός αυτός πρόσφερε μεγαλύτερη ευελιξία, ενώ παράλληλα καθίσταται εφικτή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση αναγκών διαφορετικών κατηγοριών. Επιπλέον όμως, ο Alderfer ανέπτυξε την έννοια της «ματαιώσης» ως «...την απογοήτευση που προκύπτει από την αδυναμία ικανοποίησης» (Παπάνης και Ρόντος, 2005, σ. 50) υποστηρίζοντας ότι δύναται να υπάρξει οπισθοδρόμηση από τις ανάγκες της ανώτερης βαθμίδας, όταν αυτές δεν μπορούν να ικανοποιηθούν, σε αυτές κάποιας κατώτερης, αμφισβητώντας έτσι την απόλυτη ιεραρχικότητα των αναγκών του Maslow. Δηλαδή μπορεί μια ανάγκη να ικανοποιηθεί ταυτόχρονα σε διαφορετικές βαθμίδες (Μηλιώνη, 2017, σ. 24).

Ο Frederick Hertzberg⁴ βάσισε τη θεωρία του για την εργασιακή ικανοποίηση σε εμπειρικές πρωτίστως μεθόδους διατυπώνοντας ότι επηρεάζεται από δύο βασικούς παράγοντες: την υγιεινή, αναφερόμενος στο ασφαλές εργασιακό περιβάλλον και τα κίνητρα που αφορούν την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου. Προσπάθησε να διαπιστώσει τους παράγοντες που δημιουργούν είτε ικανοποίηση είτε δυσαρέσκεια στο χώρο εργασίας ονομάζοντας τους πρώτους «παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης» και τους δεύτερους «κίνητρα». Οι δύο κατηγορίες είναι

⁴ Frederick Hertzberg, Two-Factor (Motivator-Hygiene) Theory (1968).

αλληλεξαρτώμενοι, καθώς για να αποδώσουν τα κίνητρα θα πρέπει να έχουν προβλεφθεί οι παράγοντες υγιεινής (Ρομπιέ, 2017, σ. 50).

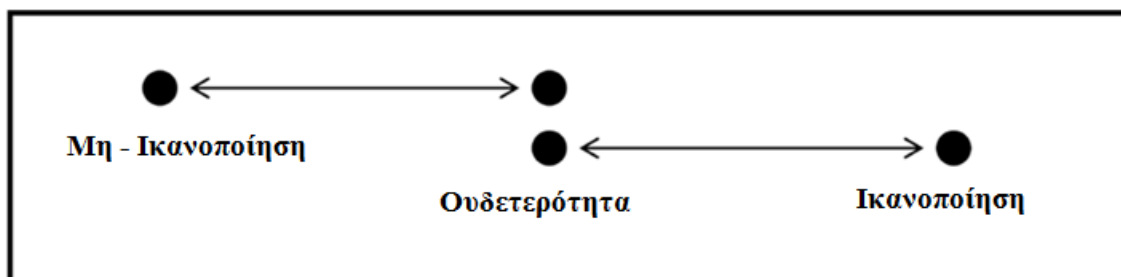
Παράγοντες υγιεινής	Κίνητρα
Πολιτικές οργανισμού	Επιτυχία / Επίτευξη
Επίβλεψη / Ηγεσία	Αναγνώριση
Ποιότητα εργασιακών σχέσεων με προϊσταμένους και συναδέλφους	Φύση εργασίας
Συνθήκες εργασίας	Υπευθυνότητα
Αποζημιώσεις / Επιδόματα	Πρόοδος / Ανέλιξη
Μισθός	Προσωπική ανάπτυξη / Εξέλιξη
Ασφάλεια	

Πίνακας 1: Παράγοντες παρακίνησης κατά Herzberg (Πηγή: Ρομπιέ, 2017, σ. 51)

Ο παράγοντας της υγιεινής όπως οι συνθήκες εργασίας, οι αποδοχές, οι πολιτικές της εταιρείας, η εργασιακή ασφάλεια, η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, η ποιότητα της διαχείρισης, ο τρόπος εποπτείας, το στυλ διοίκησης και η θέση του εργαζομένου στο χώρο εργασίας, μπορεί να ανασκευάσει τα αρνητικά εργασιακά ερεθίσματα και να δημιουργήσει ή να αυξήσει την ήδη υπάρχουσα δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Τα κίνητρα, όπως κύρος, αναγνώριση, θέση στην ιεραρχία, επίτευξη στόχων, ευθύνη, πρόοδος προτρέπουν τους εργαζομένους να αποδώσουν περισσότερο για να τα κατακτήσουν. Κατ' αναλογία με την πυραμίδα του Maslow, η υγιεινή αντιστοιχεί στις κατώτερες βαθμίδες και τα κίνητρα στις ανώτερες. Επιπλέον, δίνει έμφαση στον εμπλουτισμό της εργασίας τονίζοντας ότι οι θέσεις εργασίας που κρύβουν προκλήσεις παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση κι έτσι ικανοποιούνται οι ανώτερες ανάγκες. Υπάρχει ο κάθετος εμπλουτισμός με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση και τη λήψη αποφάσεων και ο οριζόντιος εμπλουτισμός με την ενσωμάτωση της ποικιλίας στην εργασία μειώνοντας την ρουτίνα (Μηλιώνη, 2017, σ. 24 ; Πετρακοπούλου, 2014, σ. 45 ; Παπάνης και Ρόντος, 2005, σ. 51).

Η θεωρία του Herzberg βασίζεται στο αξίωμα ότι οι έννοιες της ικανοποίησης ή της μη-ικανοποίησης (δυσαρέσκειας) από την εργασία δεν είναι ούτε αντίθετες ούτε αντιφατικές, αλλά μόνο διαφορετικές, γιατί οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν δηλαδή οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται τόσο ικανοποιημένοι, όσο και

δυσανεστημένοι ταυτόχρονα, ή μπορεί να μην αισθάνονται ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσανεστημένοι. Με αυτό το διαχωρισμό των παραγόντων μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή η πολυπλοκότητα των συναισθημάτων του εργαζομένου όπως αποτυπώνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα (Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 8).



Εικόνα 3: Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg (Πηγή: Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 8)

Βάσει της θεωρίας του Herzberg οι ανταμοιβές χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. «Οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας όπως η αναγνώριση, η προαγωγή, η επιτυχία κ.τ.λ., ενώ οι εξωτερικές αναφέρονται στο πλαίσιο της εργασίας και είναι οι αμοιβές, οι εργασιακές συνθήκες, η ασφάλεια της εργασίας κλπ...ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι απαραίτητες, τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που πραγματικά υποκινούν τους εργαζομένους» (Πετρακοπούλου, 2014, σ. 46). Παρόλα αυτά, η προσωπικότητα και οι ατομικές κρίσεις περί ικανοποίησης επηρεάζουν το αποτέλεσμα, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι ούτε έχουν τους ίδιους στόχους ούτε εργάζονται υπό τις ίδιες συνθήκες. Για παράδειγμα, ο εργάτης σε ένα εργοστάσιο δεν έχει την ίδια στοχοθεσία και φιλοδοξία με τον διευθυντή παραγωγής, αλλά ακόμα και να τις έχει ενδόμυχα έχει να διανύσει πολύ περισσότερο δρόμο προς την υλοποίησή τους.

Επίσης, ο Douglas Mc Gregor⁵ διατύπωσε τη θεωρία της διπολικότητας στους άξονες X και Y. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στον άξονα X εκ φύσεως αποστρέφονται την εργασία και καταβάλλουν προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας μόνο σε ακραίες συνθήκες εκφοβισμού. Γενικό χαρακτηριστικό τους είναι ότι αποφεύγουν να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, καθώς η διαδικασία αυτή τους κάνει να αισθάνονται ευάλωτοι και ανασφαλείς, και διακρίνονται από έλλειψη φιλοδοξιών, φαντασίας και δημιουργικότητας. Γι' αυτό ο εργαζόμενος πρέπει να καθοδηγείται, να ωθείται και να ελέγχεται κατά την άσκηση της εργασίας του, ακόμα και να απειλείται με τιμωρία, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί

⁵Douglas Murray McGregor, Theory X and Theory Y (1960).

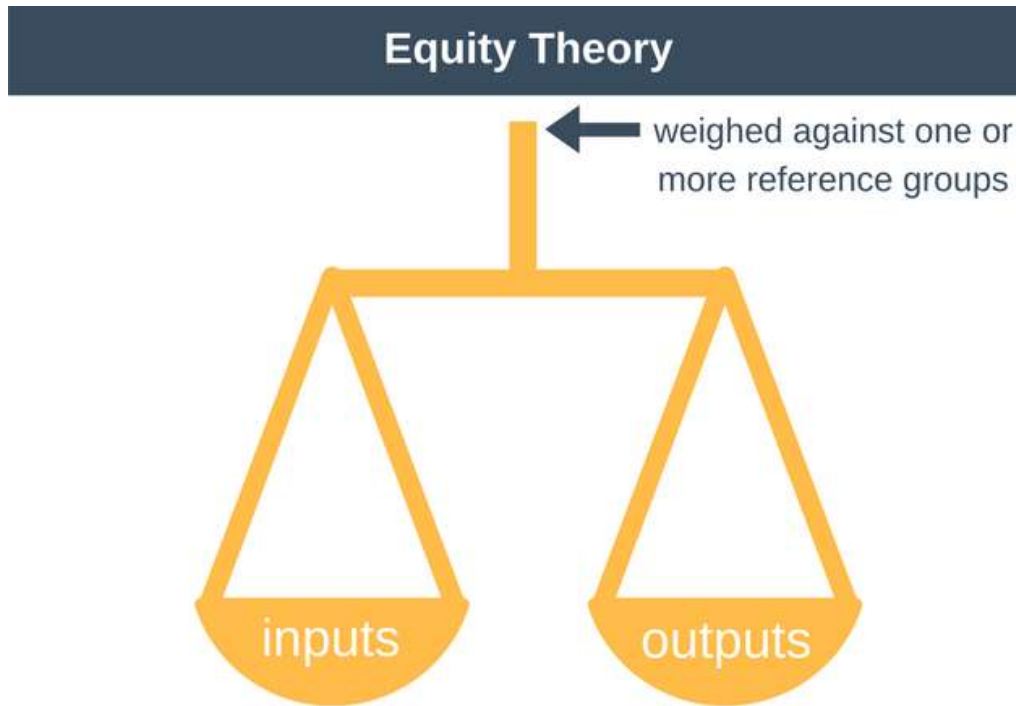
σκοποί ενός οργανισμού, δηλαδή οι στόχοι που δικαιολογούν την ύπαρξή του. Αντίθετα, όσοι εργαζόμενοι ανήκουν στον άξονα Υ είναι χαρισματικά άτομα που διέπονται από δημιουργικότητα, αυτονομία, αυτοσυγκέντρωση, αυτοέλεγχο και επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών αυτοεκτίμησης και ολοκλήρωσης μέσω της εργασίας. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, που θα τους επιτρέψει να εκμεταλλευτούν τις ικανότητες και να εναρμονίσουν τις φιλοδοξίες τους με τους οργανωσιακούς στόχους, θα διαπρέψουν. Εκ φύσεως δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν είναι αναποτελεσματικοί και ανεύθυνοι, αλλά η κακή διοίκηση τους οδηγεί σε αυτές τις συμπεριφορές. Εφόσον οι εργασιακές μονάδες αντικαταστήσουν τα αυταρχικά συγκεντρωτικά συστήματα διοίκησης με δημοκρατικές διαδικασίες που στοχεύουν στην ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και τη συνεργασία θα αποκτήσουν περισσότερους εργαζομένους του άξονα Υ (Ρομπιέ, 2017, σ. 51 ; Πετρακοπούλου, 2014, σσ. 42-43 ; Μπιτχάβα και Σιώκη, 2012, σ. 8 ; Παπάνης και Ρόντος, 2005, σ. 51).

Τέλος, η θεωρία της ισότητας του John Stacey Adams⁶ βασίζεται στο αίσθημα δικαιοσύνης που βασίζεται στη γενική αρχή ότι «...όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα στις σκέψεις (ιδέες, πεποιθήσεις αξίες) κάποιου και τις πράξεις του, τότε δημιουργείται ένταση. Αυτό οδηγεί το άτομο σε ενέργειες, προκειμένου να αποφορτίσει την ένταση και να επανακτήσει την ισορροπία. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να είναι αλλαγές στις πράξεις του, ή διαστρέβλωση στις αρχικές του σκέψεις και πεποιθήσεις. Σε κάθε περίπτωση όμως, η συσσώρευση έντασης αποτελεί κίνητρο για ανάληψη δράσης, είτε εξωτερικής (στη συμπεριφορά) είτε εσωτερικής (στις σκέψεις, πεποιθήσεις)» (Πετρακοπούλου, 2014, σ. 46).

Στην εργασία η θεωρία του Adams εφαρμόζεται στο αίσθημα δικαιοσύνης που οφείλει να αισθάνεται ο εργαζόμενος σε σχέση με την εργασία του και την ανταμοιβή του, υλική ή/και ηθική, για αυτή. Το αίσθημα της ίσης και δίκαιης μεταχείρισης προκύπτει από όσα απολαμβάνει ένας εργαζόμενος σε σχέση με τα αντίστοιχα των άλλων εργαζομένων. Οπότε, η δικαιοσύνη δεν εστιάζεται σε απόλυτες τιμές, αλλά στη σχετικότητα των ανταμοιβών των εργαζομένων συγκριτικά. Εφόσον ένας εργαζόμενος αισθανθεί ότι αδικείται, τότε προχωράει σε μείωση της παραγωγικότητας, παραίτηση, εκμετάλλευση του χρόνου εργασίας για άλλες προσωπικές ενασχολήσεις, έκφραση συναισθημάτων δυσαρέσκειας κ.ο.κ., που είναι κατ' αναλογία με το αίσθημα της αδικίας. Η ύπαρξη «αδικημένων» ή δυσαρεστημένων εργαζομένων σε μεγάλο ποσοστό οδηγεί τον οργανισμό σε μείωση της αποδοτικότητας και θα πρέπει να γίνουν δομικές

⁶John Stacey Adams, Equity Theory (1965).

αλλαγές στις ακολουθούμενες πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης του προσωπικού (Ρομπιέ, 2017, σσ. 52-53 ; Μηλιώνη, 2017, σ. 26 ; Παπάνης και Ρόντος, 2005, σ. 52).



Εικόνα 4: Θεωρία ισότητας του Adams (Πηγή:Equity theory, 2017)

Ο κοινός τόπος των θεωριών ως ένα σημείο είναι ότι η συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου επηρεάζεται από τις διαδράσεις με το εργασιακό περιβάλλον. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ότι αυτή συνδέεται με την παραγωγικότητα, κινητοποίηση, απουσία / καθυστέρηση, ψυχική / σωματική υγεία, και τη συνολική ικανοποίηση από τη ζωή του καθενός (Munyeka, 2014, σ. 441).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας διεπιστημονικός τομέας από την ψυχολογία, κοινωνιολογία, διοίκηση επιχειρήσεων και δημόσια διοίκηση. Ο πιο δημοφιλής ορισμός είναι αυτός του Locke (1976 όπως παραπέμπεται σε Taylor, 2011, σ. 785 ; Παπάνας και Ρόντος, 2005, σ. 56) ως «...η ευχάριστη ή θετικά κείμενη συναισθηματικά κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση από την εργασία ή την επαγγελματική εμπειρία» ή σύμφωνα με τον Spector (1997 όπως παραπέμπεται σε Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 3) «ο βαθμός στον οποίο αρέσει ή όχι η εργασία του σε έναν εργαζόμενο». Πρόκειται για μια διάδραση ανάμεσα τους εργαζομένους και το εργασιακό τους περιβάλλον προσπαθώντας να ισορροπήσουν αναφορικά με το τι θέλουν να κερδίσουν από τη δουλειά τους και τι λαμβάνουν στην πραγματικότητα (Wright and Kim, 2004 όπως παραπέμπεται σε Taylor, 2011, σ. 785). Πρόκειται, λοιπόν, για μια συναισθηματική διεργασία του ατόμου προς την εργασία του ή των στάσεων του γι' αυτή υπό την έννοια ότι όσο περισσότερο μια δουλειά καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων, τόσο υψηλότερα θα είναι τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι περισσότερο παραγωγικοί, η δουλειά τους είναι πιο ποιοτική και με αυτό τον τρόπο προσφέρουν στην ανταγωνιστικότητα και επιτυχία. Σε αντίθεση, οι μη ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αργούν ή απουσιάζουν τακτικά από την εργασία τους μη διαθέτοντας τα απαραίτητα κίνητρα.

Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τρεις γενικές περιοχές: α) τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β) την αντίληψη που έχει το άτομο για τον τρόπο που ο οργανισμός που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και γ) τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο (Locke, 1976 όπως παραπέμπεται σε Αντωνιάδου, 2014, σ. 48). Συνδέεται άμεσα με τη θετική απόδοση των εργαζομένων και τα αποτελέσματα των οργανισμών, καθώς ένα ευχαριστημένο και ικανοποιημένο προσωπικό από παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον και την εργασιακή ασφάλεια έχει αυξημένη παραγωγικότητα, ενώ τα αξιόλογα επιτεύγματα του οργανισμού συνδέονται με τους ικανοποιημένους εργαζομένους με όρους οργανωσιακής αποδοτικότητας και βελτιστοποίησης ικανοτήτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η εργασιακή ικανοποίηση συνδυάζεται με την κινητοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πιθανότερο να είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους, το οποίο είναι βασικό στοιχείο του καθημερινού αισθήματος χαράς.

Ο Φαναριώτης (1996, σ. 172) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει διττή υπόσταση. Αφενός αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και τον

οργανισμό γενικότερα κι αφετέρου την ικανοποίηση του οργανισμού από τη συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων. Κατά τον Spector (1997 όπως παραπέμπεται σε Αντωνιάδου, 2014, σ. 49) «υπάρχουν δύο προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης: πρώτον, η παγκόσμια προσέγγιση που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και δεύτερον, η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας όπως είναι οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτή καθαυτή».

Η ικανοποίηση αποτελεί βασικό παράγοντα βελτίωσης της αποδοτικότητας και της ανάπτυξης των οργανισμών. Συνοψίζοντας υπάρχουν επτά (7) βασικοί οργανωσιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίοι προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις στους ανθρώπους: το αντικείμενο, οι απολαβές, οι ευκαιρίες ανέλιξης, οι συνάδελφοι, η επίβλεψη, το κύρος και το επίπεδο της εργασίας ως εξής (Munyeka, 2014, σ. 442 ; Ashraf, et. al., 2013, σσ. 364-365 ; Φαναριώτης, 1996):

1. Η εργασία καθαυτή: πρόκειται για το βαθμό στον οποίο η εργασία παρέχει στο άτομο καθήκοντα που διεγείρουν το ενδιαφέρον του, ευκαιρίες για μάθηση και προσωπική εξέλιξη, και την ευκαιρία να είναι υπεύθυνο και να λογοδοτεί για τα αποτελέσματα. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προτιμούν εργασίες που τους επιτρέπουν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους σε μια πληθώρα καθηκόντων και που είναι πνευματικά διεγερτικές, ενώ η αντίθετη περίπτωση μπορεί να οδηγήσει στην ανία και τη ματαιώση. Έτσι, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα προσόντων είναι πολύ πιθανό να εμφανίσουν εργασιακή ανία, καθώς η εργασία καθαυτή δεν ανταποκρίνεται στις δεξιότητές τους, η οποία, κατά κανόνα, είναι υποδεέστερη των προσόντων τους.

2. Απολαβές: πρόκειται για έναν αντιφατικό παράγοντα, καθώς δεν υπάρχουν αποδείξεις ότι οι υψηλές απολαβές μπορεί να οδηγήσουν σε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Ακόμα και σε περιπτώσεις καλοπληρωμένων εργαζομένων μπορεί να παρατηρηθεί δυσαρέσκεια, αν δεν τους αρέσει η φύση της εργασίας τους. Μια έρευνα του 2000 σε ακαδημαϊκούς από το Ηνωμένο Βασίλειο έδειξε μια σχέση ανάμεσα στον μισθό, την κατάταξη και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, ενώ

αντίθετα μια έρευνα του 1998 στο δημόσιο τομέα απέτυχε να καταδείξει μια σχέση ανάμεσα στο μισθό και την εργασιακή ικανοποίηση.

3. Επίβλεψη / Ηγεσία: υπάρχει εμπειριστατωμένη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την επίβλεψη / ηγεσία, αφού παίζει κεντρικό ρόλο με την έννοια της ικανότητας του επιβλέποντα να παρέχει συναισθηματική και τεχνική υποστήριξη και καθοδήγηση συμβάλλοντας στη διαμόρφωση υψηλού ή χαμηλού ηθικού στο χώρο εργασίας. Επίσης, η στάση και η συμπεριφορά των επιβλεπόντων συνεισφέρουν στην έκφραση παραπόνων και την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους.

4. Ευκαιρίες ανέλιξης: σε αντίθεση με τις απολαβές, οι ευκαιρίες ανέλιξης σχετίζονται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση υπό την προϋπόθεση ότι οι ευκαιρίες αυτές παρέχονται ισότιμα και αξιοκρατικά προς όλους τους εργαζόμενους στον οργανισμό.

5. Συνάδελφοι: η διατήρηση μιας φιλικής και υποστηρικτικής σχέσης με τους συναδέλφους συνεισφέρει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, γιατί δημιουργείται ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης που συμβάλλει θετικά στην αυτοπραγμάτωση του κάθε εργαζομένου.

6. Κύρος εργασίας: δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα για τη σχέση ανάμεσα στο κύρος της εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς η μονιμότητα, για παράδειγμα, που προσφέρει ο δημόσιος τομέας δεν συνδέεται και με εργασιακή ικανοποίηση, αλλά αντίθετα μόνο με την επισφάλεια της απόλυσης. Ένας δημόσιος υπάλληλος μπορεί να έχει εξασφαλίσει τις μηδενικές σχεδόν πιθανότητες απόλυσης, δεν συνεπάγεται όμως ότι του αρέσει η εργασία του. Αντίθετα, ένας αναπληρωτής καθηγητής, ο οποίος δουλεύει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κάθε σχολικό έτος, μπορεί να είναι ευχαριστημένος από την εργασία του, αλλά να έχει το άγχος της πρόσληψης κάθε χρόνο.

7. Επίπεδο εργασίας: υπάρχει μια θετική και γραμμική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο της εργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση άμεσα σχετιζόμενη με τη θέση επικεντρώνοντας στους εργαζομένους που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις με καλύτερη αποζημίωση, μεγαλύτερη ποικιλομορφία, περισσότερες προκλήσεις και καλύτερες συνθήκες εργασίας.

Τα κίνητρα συχνά διαχωρίζονται ως «ενδογενή» ή «εξωγενή». Τα εξωγενή κίνητρα υπάρχουν «... όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα, κυρίως μέσω της χρηματικής αποζημίωσης» (Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 5) χωρίς να περιορίζεται σε αυτή, αλλά εκτείνονται στα εξωτερικά ερεθίσματα που δέχεται το άτομο από το εργασιακό του περιβάλλον, όπως αποδοχές, διαπροσωπικές σχέσεις και η πολιτική του οργανισμού. Σε αντίθεση, τα ενδογενή κίνητρα είναι εμφανή «... όταν η συμπεριφορά των ατόμων είναι προσανατολισμένη προς την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών και όχι προσανατολισμένα στην απόκτηση υλικών ανταμοιβών» (Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 5) που σχετίζονται με τον ψυχισμό και τα βιώματα του ατόμου όπως η επίτευξη των προσωπικών στόχων, η αναγνώριση και η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης. Σημαντική καθίσταται η ποιότητα των κινήτρων, καθώς όταν αυτά είναι χαμηλής ποιότητας, μη καλύπτοντας τις ανάγκες των εργαζομένων είναι δυνατόν να προκληθεί χαμηλή εργασιακή απόδοση, δυσαρέσκεια, διαταραχή των ανθρωπίνων σχέσεων και προβλήματα στην διάθεση και τη ψυχική υγεία των εργαζομένων (Θεοδοσοπούλου, 2018, σσ. 4-5 ; Μηλιώνη, 2017, σ. 22).

Κατά την Μηλιώνη (2017, σσ. 28-29) οι παράγοντες παρακίνησης στην εργασία συνοψίζονται ως ακολούθως:

- **Αίσθημα επιτυχίας:** γενικότερα το αίσθημα επίτευξης στόχων είναι θεμελιώδες για την ευτυχία και την ανάπτυξη του ατόμου. Στον επαγγελματικό τομέα η επιτυχία σχετίζεται με την επίτευξη μιας υψηλής απόδοσης που είναι δύσκολα επιτεύξιμη. Πρόκειται για ένα ισχυρό κίνητρο που γεμίζει ικανοποίηση και ταυτόχρονα ωθεί στην επιδίωξη μεγαλύτερων επιτυχιών. Οι βασικότερες μέθοδοι πρόκλησης της επιτυχίας είναι: η στοχοθεσία, η θετική ανατροφοδότηση (feedback) και η επιβράβευση-αναγνώριση των προσπαθειών.
- **Αναγνώριση:** δηλαδή η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων, των ικανοτήτων και της συνολικής προσφοράς ενός εργαζομένου στην εργασία του λειτουργεί ως πρωταρχικός παράγοντας της εσωτερικής παρακίνησης και κινητοποίησης, ενώ είναι μια από τις βασικές συνιστώσες των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- **Περιεχόμενο εργασίας:** συναντάει κανείς σπάνια κάποιον που να εννοεί τη φράση «αγαπώ τη δουλειά μου» στην ολότητά της. Όμως είναι μεγάλο ευτύχημα να γεμίζεις από την εργασία σου και αυτό σχετίζεται κυρίως με το ενδιαφέρον που

βρίσκει ο κάθε εργαζόμενος στο περιεχόμενο της εργασίας του, το οποίο συνεπάγεται με πόσο κέφι και μεράκι την κάνει. Για το λόγο αυτό πρέπει να μειώνεται η επαναληπτικότητα των καθηκόντων, που οδηγεί στην ανία, είτε μέσω της εναλλαγής των θέσεων (personnel rotation) ανά τακτά χρονικά διαστήματα είτε μέσω του εμπλουτισμού των καθηκόντων στην εργασία ώστε να χρησιμοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερες γνώσεις και ικανότητες. Στο σημείο αυτό όμως χρειάζεται προσοχή, καθώς οι ισορροπίες είναι λεπτές και η συχνή εναλλαγή θέσεων ή η υπερφόρτωση ενός ικανού εργαζομένου με πολλαπλά καθήκοντα, πάλι μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή δυσαρέσκεια.

- **Συμμετοχή και ευθύνη:** η συμμετοχή μεταφράζεται στην ενημέρωση των εργαζομένων για τις εξελίξεις στον οργανισμό και τη λήψη των γνώμων και των προτάσεών τους. Από την άλλη, η ελευθερία πρωτοβουλιών και η αυτονομία των εργαζομένων σε ότι αφορά την υλοποίηση της εργασίας τους είναι άμεσα συνδεδεμένες με την ευθύνη όσον αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

- **Ανάπτυξη και εξέλιξη:** σχετίζονται με τις πολιτικές καθώς και την κουλτούρα συνεχούς μάθησης που υιοθετεί ο οργανισμός με σκοπό την ενθάρρυνση για εξέλιξη των εργαζομένων με τη συμμετοχή σε σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων.

Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση εμπεριέχει συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές συνιστώσες. Η συναισθηματική συνιστώσα σχετίζεται με τα συναισθήματα σχετικά με την εργασία, όπως η ανία, το άγχος ή ο ενθουσιασμός, η γνωστική συνιστώσα με τα πιστεύω σχετικά με την εργασία κάποιου, όπως για παράδειγμα η αίσθηση ότι η εργασία κάποιου είναι πνευματικά απαιτητική και προκλητική, ενώ η συμπεριφορική συνιστώσα περιλαμβάνει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι ζουν σε σχέση με την εργασία τους, ο οποίος μπορεί να χαρακτηρίζεται από αργοπορία, βραδύτητα ή προσποίηση αρρώστιας ώστε να αποφευχθεί η εργασία.

Υπάρχουν δύο τύποι εργασιακής ικανοποίησης που βασίζονται στο επίπεδο των συναισθημάτων των εργαζομένων για την εργασία τους: α) η συνολική εργασιακή ικανοποίηση που αναφέρεται στα συνολικά αισθήματα των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους, η οποία δύναται να συνοψιστεί σε μια δήλωση τύπου «*Σε γενικές γραμμές αγαπάω τη δουλειά μου*», και β) η ικανοποίηση πτυχών της εργασίας που αναφέρεται σε συγκεκριμένες πτυχές της

εργασίας, όπως ο μισθός, τα προνόμια και η ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους, η οποία δύναται να συνοψιστεί σε μια δήλωση τύπου «Σε γενικές γραμμές, αγαπάω τη δουλειά μου, αλλά το πρόγραμμά μου είναι δύσκολο διαχειρίσιμο». Ειδικά η δεύτερη κατηγορία ικανοποίησης είναι χρήσιμη για τη βελτίωση των πτυχών που υστερούν σε κάθε εργασία, ενώ παράλληλα η κάθε επιμέρους βελτίωση συνδράμει στη συνολική βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό ή στην επεξήγηση οργανωσιακών ζητημάτων όπως ο υψηλός κύκλος εργασιών (Munyeka, 2014, σ. 441).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ποικίλοι και ανάλογα την ισορροπία που βρίσκονται επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη στάση των εργαζομένων προς την εργασία τους κι αν νιώθουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Για παράδειγμα, παράγοντες όπως οι ικανότητες του εργαζόμενου σε συνδυασμό με τη θέση, η σημαντικότητα των καθηκόντων, η ταύτιση με την εργασία, η αυτονομία δράσης, η εργασιακή ανατροφοδότηση, οι καλές εργασιακές σχέσεις ή οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον, ο φόρτος εργασίας, το αίσθημα της δικαιοσύνης ή της αδικίας για την αναγνώριση της εργασίας, η ίση κατανομή των εργασιών, ακόμα και η προδιάθεση των ατόμων απέναντι στην εργασία ως έννοια εξαιτίας προκαθορισμένων εγγενών συμπεριφορών θα γείρουν την πλάστιγγα υπέρ της εργασιακής ικανοποίησης ή υπέρ της εργασιακής ανίας.



Εικόνα 5: Σχηματοποίηση κινήτρων - ικανοποίησης – παραγωγικότητας

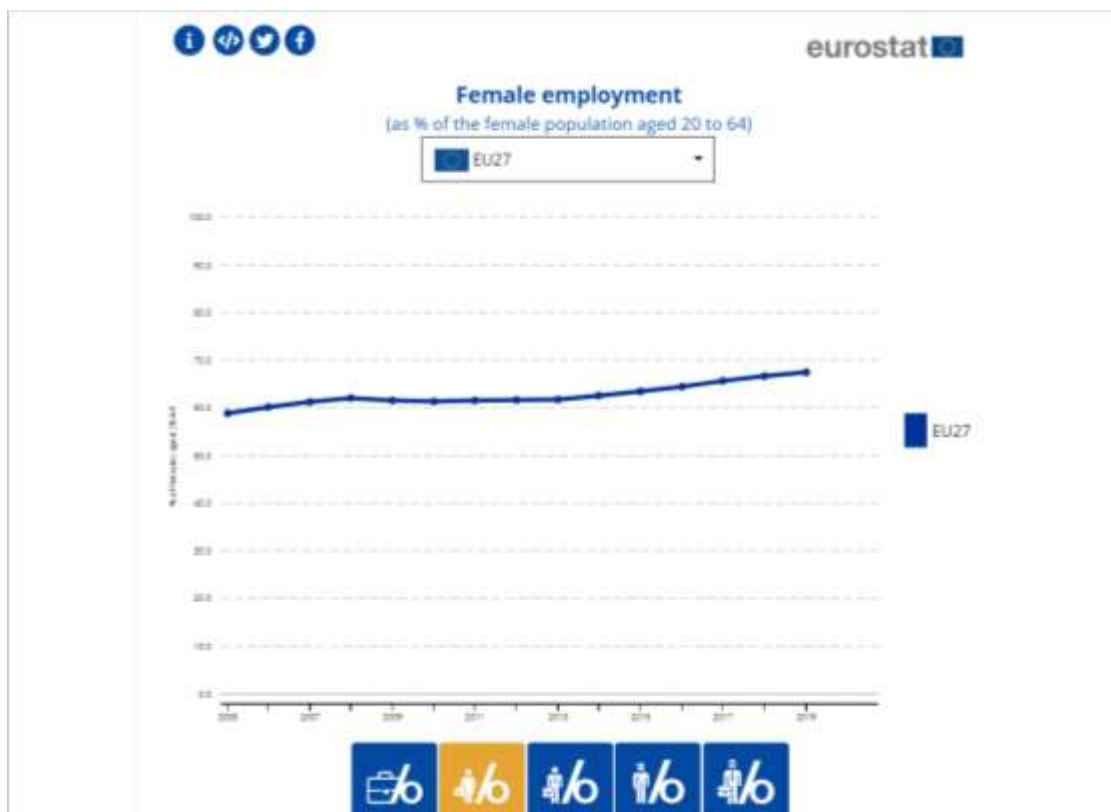
(Πηγή: Φαναριώτης, 1996, σ. 177)

Επιπλέον, σημαντικό ρόλο διατελούν οι ατομικοί και κοινωνικοί παράγοντες όπως η ματαιώση των προσδοκιών και η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων, που αφορούν τις ανώτερες βαθμίδες κάλυψης των αναγκών. «Η υποκειμενική εσωτερίκευση που λαμβάνει χώρα κάθε φορά, σε συνδυασμό και με τις νόρμες και τα στερεότυπα που αναπτύσσονται, είναι δυνατοί προγνωστικοί παράγοντες τόσο της ικανοποίησης όσο και της παραίτησης» (Παπάνας και Ρόντος, 2005, σ. 56).

Η οργανωσιακή κουλτούρα και ο κοινωνικός περίγυρος είναι πολύ σημαντικά σε αυτή τη διαδικασία της προσαρμογής του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον και στην ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας βάσει των προσωπικών βιωμάτων και προκαθορισμένων στάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, στη θεωρία της ισότητας του Adams χρησιμοποιείται ο όρος «δικαιοσύνη νομής», ο οποίος αναφέρεται στην οργανωσιακή δικαιοσύνη σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης από τις απολαβές, την αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους, την αφοσίωσή τους στους στόχους του οργανισμού και τις συνθήκες ματαίωσης. Εφόσον, οι εργαζόμενοι αξιολογούν με θετικό βαθμό τη δικαιοσύνη νομής, τότε η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλή, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με την αρνητική αξιολόγηση της δικαιοσύνης νομής. Κομβική στο σημείο αυτό είναι η διαύγεια ή, αντίθετα, η αμφισημία των ρόλων, δηλαδή σχετικά με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα προνόμια των εργαζομένων. Αυτό απαιτεί δομημένα οργανογράμματα, σαφή καθηκοντολόγια και προσοντολόγια, ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις και, άρα, δυσαρέσκεια από την εργασία (Παπάνης και Ρόντος, 2005, σσ. 57-58).

Οι δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς σχετίζονται με την απόδοση, τη συμμετοχικότητα και αφοσίωση αλλά και την εξάντληση, το σύνδρομο της εξουθένωσης, τάση προς παραίτηση και κατά συνήθεια απουσία. Παράλληλα, το φύλο, η εργασιακή εμπειρία, η ηλικία, το αντικείμενο, η εκπαίδευση στο εξωτερικό ή η διάδραση με διαφορετικές κουλτούρες και οι προκλήσεις της τεχνολογίας επηρεάζουν διαρκώς την εργασιακή ικανοποίηση.

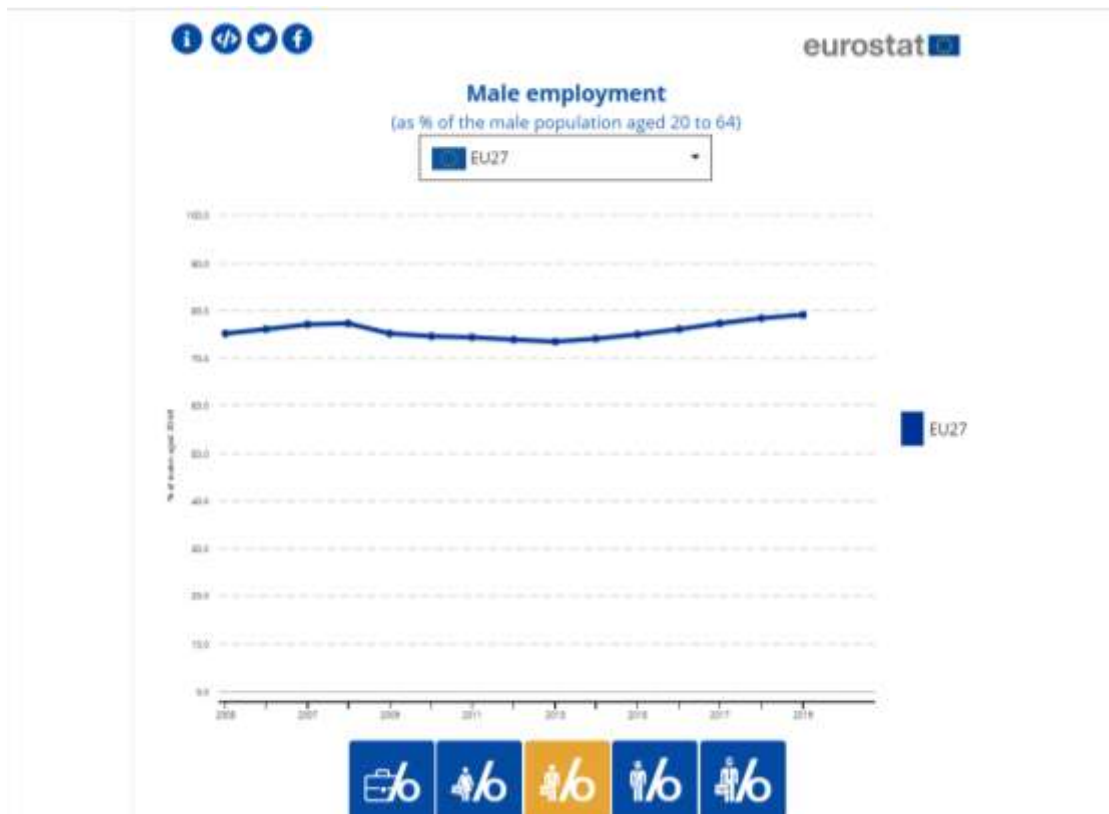
Σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται ότι οι γυναίκες έχουν την τάση να προσδίδουν σημαντικότητα σε διαφορετικά τμήματα της εργασίας από τους άνδρες χωρίς όμως να υπάρχει άμεση σύνδεση ανάμεσα στο φύλο και την εργασιακή ικανοποίηση. Όμως οι έρευνες καταδεικνύουν με σαφήνεια την ύπαρξη επαγγελματικής ανισότητας ανάμεσα στην απασχόληση ανδρών και γυναικών όπως φαίνεται και στα ακόλουθα διαγράμματα. Γενικότερα, οι γυναίκες πληρώνονται λιγότερο, έχουν λιγότερες ευκαιρίες για ανέλιξη σε υψηλόβαθμες θέσεις και βιώνουν περισσότερη πίεση να αποδείξουν την αξία τους από τους άνδρες.



Γράφημα 1: Γυναικεία απασχόληση στην ΕΕ27 κατά τα έτη 2005-2019 (Πηγή: Eurostat, 2020)

Το γράφημα δείχνει την γυναικεία απασχόληση στην Ενωμένη Ευρώπη των 27 για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Το 2005 η γυναικεία απασχόληση ανερχόταν στο 58,7% του συνολικού γυναικείου πληθυσμού ηλικίας της ΕΕ από 20 έως 64 ετών, δηλαδή μόλις 1 στις 2 γυναίκες ήταν εργαζόμενη. Η πορεία είναι ανοδική, όπου το 2019 το ποσοστό της συνολικής γυναικείας απασχόλησης στην ΕΕ ανερχόταν σε 67,3%, δηλαδή σημείωσε μια αύξηση περίπου 9%. Για την Ελλάδα δυστυχώς τα ποσοστά είναι πολύ χαμηλά, 49,7% για το 2005 και 46,8% για το 2019, δηλαδή λιγότερο από το 50% των γυναικών εργάζεται.

Σε αντίθεση, η ανδρική απασχόληση στην ΕΕ κατά τα ίδια έτη κυμαίνεται σταθερά πάνω από το 70%. Το 2005 φτάνει σε ποσοστό 75,1%, δηλαδή 3 στους 4 άνδρες ήταν εργαζόμενοι. Σημειώνει μια μικρή κάμψη κατά τα έτη 2009-2015, δηλαδή τα έτη της μεγάλης οικονομικής ύφεσης, και συνεχίζει την αύξηση τα τελευταία χρόνια για να φτάσει το 2019 το ποσοστό 79%, δηλαδή 4 στους 5 άνδρες είναι εργαζόμενοι.



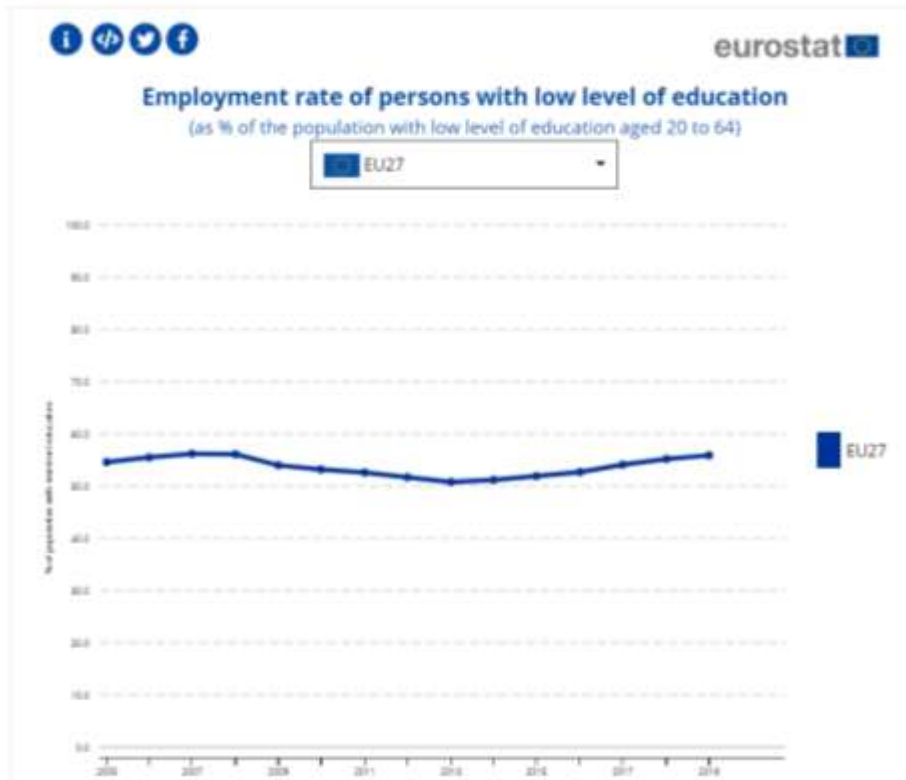
Γράφημα 2: Ανδρική απασχόληση στην ΕΕ27 κατά τα έτη 2005-2019 (Πηγή: Eurostat, 2020)

Στην Ελλάδα, η ανδρική απασχόληση το 2005 ανερχόταν στο 79,3% με πτώση το 2019 στο 65,8%, αλλά και πάλι είναι αισθητά πολλαπλάσιο από αυτό της γυναικείας απασχόλησης. Σύμφωνα με την Munyeka (2014, σ. 440), ακόμα στον 21^ο αιώνα οι γυναίκες εργαζόμενες δεν είναι καλοδεχούμενες σε θέσεις υψηλά στην ιεραρχία, ενώ όταν τις κατακτούν πρέπει να προσπαθήσουν να αποδείξουν πιο σκληρά ότι τις αξίζουν. Οι περισσότεροι άνδρες εργαζόμενοι ακόμα δεν αισθάνονται άνετα με τις γυναίκες στους χώρους εργασίας, ειδικά όταν είναι προϊστάμενες τους.

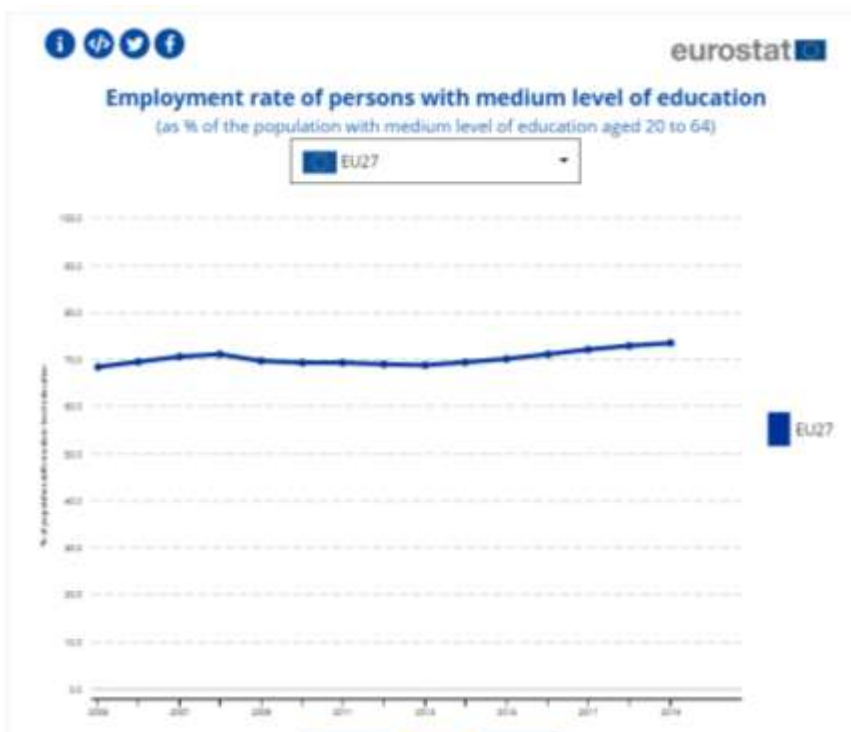
Σε σχέση με την ηλικία φαίνεται να υπάρχει σύνδεση με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς συνήθως οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους συγκριτικά με τους νέους εργαζομένους για λόγους που συνδέονται με τη βαρύτητα που προσδίδουν στους εξωτερικούς και στους εσωτερικούς παράγοντες από τους νέους εργαζομένους, οι οποίοι πιθανώς λόγω της ηλικίας έχουν την τάση να προσπαθούν περισσότερο ώστε να κάνουν αισθητή την παρουσία τους και να κερδίσουν την προσοχή ή/και σεβασμό των προϊσταμένων τους. Περαιτέρω, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας νιώθουν να απειλούνται από τους νεότερους, καθώς οι δεύτεροι έχουν συνήθως υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και είναι

περισσότερο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία. Τα ηλικιακά στερεότυπα στην εργασία δίνουν σημασία στην εργασιακή εμπειρία, η οποία είναι θέμα προϋπηρεσίας, άρα ηλικίας, και ωθούν να μην δίνονται πολλές ευκαιρίες στους νέους να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, το οποίο θα οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και στο τέλος σε ανία από την εργασία. Επιπλέον, παράγοντες όπως η κινητικότητα, η συχνή αλλαγή εργασίας, η έλλειψη εργασιακής εμπειρίας, ο ενθουσιασμός, οι φιλοδοξίες και η απογοήτευση από την εργασία επηρεάζουν περισσότερο την αυξομείωση της απόδοσης των νεαρότερων εργαζόμενων ανεξαρτήτου φύλου, ενώ αντίθετα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι επιθυμούν περισσότερη σταθερότητα στην εργασία τους, ή τουλάχιστον με μικρές διακυμάνσεις, εξαιτίας των περιορισμών που βιώνουν από τις οικογενειακές και τις οικονομικές τους υποχρεώσεις (Μηλιώνη, 2017, σ. 30).

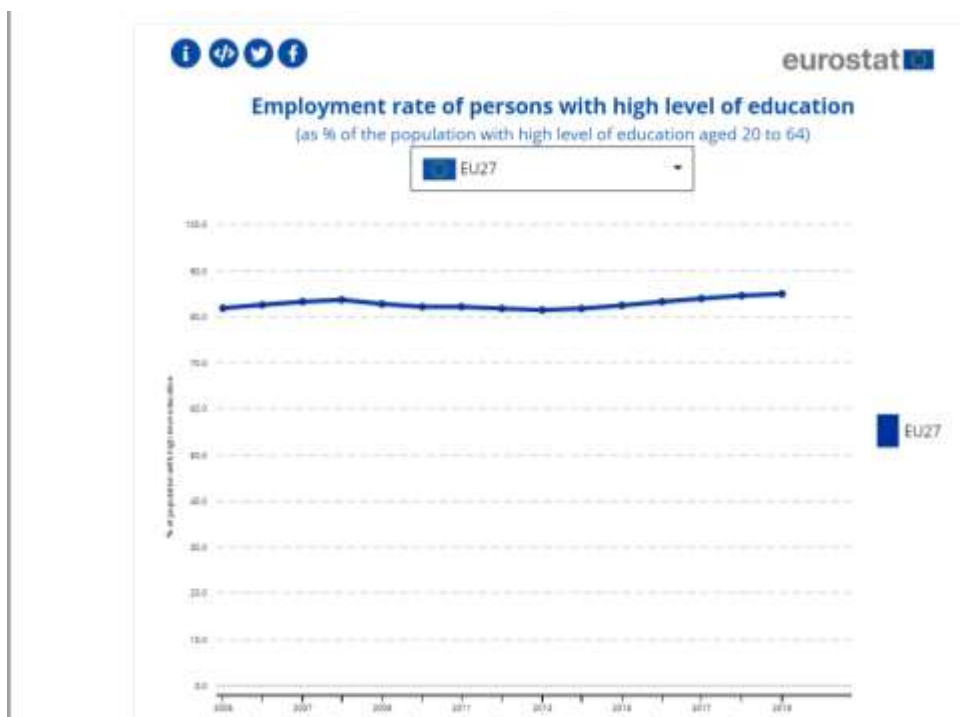
Τέλος, το μορφωτικό επίπεδο είναι πρωταρχικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης, γιατί οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες είναι ανάλογες με το μορφωτικό/ακαδημαϊκό επίπεδο. Για παράδειγμα, οι απόφοιτοι λυκείου ή της υποχρεωτική εκπαίδευσης νιώθουν πιο εύκολα ικανοποίηση από την εργασία τους από τους εργαζόμενους με ακαδημαϊκό υπόβαθρο, οι οποίοι νιώθουν υποτιμημένοι αν το αντικείμενο της εργασίας ή τα οφέλη από αυτή δεν ανταποκρίνεται στις σπουδές τους. Βέβαια, στη σύγχρονη εποχή της οικονομικής κρίσης, όπου η επισφαλής εργασία και η μερική απασχόληση είναι ο κανόνας, οι περισσότεροι πτυχιούχοι απασχολούνται σε άσχετες με τις σπουδές δουλειές, οι οποίες, εκτός από μη ικανοποιητικές, πολλές φορές δεν προσφέρουν ούτε καν βιώσιμες επιλογές.



Γράφημα 3: Απασχόληση για άτομα υποχρεωτικής εκπαίδευσης στην ΕΕ κατά τα έτη 2005-2019
(Πηγή: Eurostat, 2020)



Γράφημα 4: Απασχόληση για άτομα μέσης εκπαίδευσης στην ΕΕ κατά τα έτη 2005-2019
(Πηγή: Eurostat, 2020)



Γράφημα 5: Απασχόληση για άτομα ανώτερης εκπαίδευσης στην ΕΕ κατά τα έτη 2005-2019
(Πηγή: Eurostat, 2020)

Τα τρία γραφήματα παρουσιάζουν τα ποσοστά απασχόλησης για τα άτομα με υποχρεωτική, μέση και ανώτερη εκπαίδευση στην ΕΕ για τα έτη 2005-2019. Έτσι το 2005 τα ποσοστά ήταν 54,5%, 68,3% και 81,7% για κάθε κατηγορία αντιστοίχως, ενώ το 2019 ανέρχονται σε 55,8%, 73,4% και 84,8% αντιστοίχως. Καταφαίνεται ξεκάθαρα ότι τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες απασχόλησης, σε σχέση με αυτά της υποχρεωτικής εκπαίδευσης που κυμαίνονται σε χαμηλά ποσοστά. Με άλλα λόγια, οι 5,5 απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης στους 10 εργάζονται, οι 7 στους 10 για τους απόφοιτους μέσης εκπαίδευσης και οι 8,5 στους 10 για τους ανώτερης εκπαίδευσης. Στην Ελλάδα η διακύμανση των ποσοστών στις τρεις κατηγορίες είναι φθίνουσα, ειδικά στα χρόνια της οικονομικής ύφεσης 2010 με 2016, ενώ μετά αρχίζει μια ελαφριά ανάκαμψη:

ΕΠΙ ΠΕΔΟ/ ΕΤΟΣ	005	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019
Υποχρεωτική	8.0	9.6	0.2	0.4	9.8	7.8	3.5	8.0	5.8	6.5	8.1	8.1	9.2	9.9	0.2
Μέση	2.7	2.9	2.8	3.3	2.4	0.6	6.3	1.4	8.7	9.2	1.1	2.5	4.1	5.5	7.4
Ανώτερη	0.9	2.1	1.8	2.0	1.5	8.8	4.0	0.3	8.2	7.6	7.9	9.6	0.8	3.3	5.2

Πίνακας 2: Απασχόληση ανά μορφωτικό επίπεδο στην Ελλάδα κατά τα έτη 2005-2019 (Πηγή: Eurostat, 2020)

Παρόλα αυτά, αρκετές έρευνες δείχνουν ότι υπάρχουν διάφορες παρανοήσεις αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Τα ψυχομετρικά τεστ δείχνουν ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πιο παραγωγικός, ενώ πολλές έρευνες υποδεικνύουν ότι η αιτιότητα ρέει ανάστροφα, δηλαδή η αυξημένη παραγωγικότητα συμβάλλει στην ικανοποίηση. Όμως οι οργανισμοί καταβάλλουν συντονισμένες προσπάθειες για αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, γιατί οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα και έχουν μια γενικότερη θετική επίδραση στην κοινωνία κι εξ' ου είναι προς όφελος όλων των μερών να έχουν χαρούμενους και ικανοποιημένους εργαζόμενους. Επιπλέον, το κλίμα που επικρατεί σε κάθε οργανισμό παίζει καθοριστικό ρόλο. Δηλαδή οι οργανισμοί με αυταρχικό σύστημα διοίκησης συνήθως δεν πετυχαίνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι απειλούνται και ότι δεν μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη δημιουργικότητά τους. Αντίθετα, στους οργανισμούς με πιο δημοκρατικά συστήματα διοίκησης δημιουργείται ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφραστούν και να πάρουν πρωτοβουλίες, άρα έχουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Ακόμα μια σφαλερότητα επικεντρώνεται στη σημαντικότητα του μισθού σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Στην πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν απολαμβάνουν το εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς ένας καλοπληρωμένος εργαζόμενος μπορεί να νιώθει δυσαρέσκεια, γιατί η εργασία του είναι ανιαρή και ελλείπει επαρκής διέγερση (Munyeka, 2014, σσ. 441-442). Το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης συσχετίζεται άμεσα με την απόδοσή του και την ανταπόκριση του οργανισμού στην απόδοση αυτή. Υπάρχουν αναρίθμητοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον προσδιορισμό της ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ δεν είναι πάντοτε εύκολο να καθοριστούν οι παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί σε κάθε εργαζόμενο. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι αρκετά περιπτώσιακή και υποκειμενική για κάθε εργαζόμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΙΑ

Η ανία είναι ένα ανθρώπινο συναίσθημα που οι περισσότεροι, αν όχι όλοι οι άνθρωποι έχουν βιώσει κάποια στιγμή στη ζωή τους σε κάποια πτυχή η δραστηριότητα όπως την εργασία, την κοινωνικοποίηση, την επικοινωνία, τα χόμπυ ή ακόμα και στις διακοπές τους. Η βασική εκδήλωση της ανίας είναι το αίσθημα της απουσίας νοήματος από μια συγκεκριμένη κατάσταση, η οποία δεν είναι ελκυστική και δημιουργεί διέγερση στις αισθήσεις, ενώ αντίθετα δημιουργεί μια αίσθηση κόπωσης, εκνευρισμού η ακόμα και θυμό. Το κάθε άτομο βιώνει την ανία σε διαφορετικό βαθμό, δηλαδή μπορεί κάποιος να πλήττει έντονα, κάποιος άλλος λίγο και κάποιος άλλος καθόλου. Το φυσικό ανακλαστικό για ένα άτομο που βιώνει μια κατάσταση ανίας είναι να αλλάξει περιβάλλον, δραστηριότητα, ή να φύγει εντελώς από την παρούσα του κατάσταση (Τσελιοπούλου, 2016, σσ. 30-31).

Η εργασιακή ανία είναι μια συναισθηματική κατάσταση με μεγάλη ιστορία στην οργανωσιακή έρευνα. Παρόλη την τεχνολογική εξέλιξη και την εισαγωγή της στη εργασία, η ανία παραμένει ακόμα μέρος της εργασιακής τελετουργίας. Τα διαθέσιμα στοιχεία σχετίζονται κυρίως με τα αρνητικά ατομικά και οργανωσιακά αποτελέσματα. Η εργασιακή ανία ορίζεται ως *«μια αρνητική, συναισθηματική πνευματική κατάσταση που προέρχεται από ένα εργασιακό περιβάλλον που προκαλεί μειωμένη δραστηριότητα και παρέχει μειωμένη πρόκληση και ευχαρίστηση»* (Seçkin, 2018, σ. 640). Οι υπάλληλοι που βιώνουν εργασιακή ανία δεν μπορούν να συγκεντρωθούν στην εργασία, αισθάνονται εκνευρισμό και βρίσκονται σε σωματική υπερδιέγερση και έχουν την τάση να επιδεικνύουν συμπεριφορές παραίτησης όπως να εργάζονται πιο αργά, να ασχολούνται εν ώρα εργασίας με δραστηριότητες που δε σχετίζονται με την εργασία, π.χ. να ψωνίζουν στο Διαδίκτυο, να συνομιλούν στα κοινωνικά δίκτυα ή να παίζουν παιχνίδια στον υπολογιστή κ.ο.κ. Η Loukidou, Loan-Clarke and Daniels (2009) επισημαίνει ότι η εργασιακή ανία είναι μια παροδική, συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει ως απάντηση σε εργασιακές συνθήκες που δεν παρουσιάζουν πρόκληση ή διέγερση του ενδιαφέροντος. Γενικότερα, η εργασιακή ανία αναπτύσσεται όταν τα άτομα δεν θέτουν τα ίδια ή δεν τους ορίζονται από τις προϊστάμενες αρχές συνειδητοί προς υλοποίηση στόχοι, δηλαδή στόχοι που να απαιτούν συνειδητή γνωστική λειτουργία.

Γενικότερα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια έξαρση της έρευνας για τη συναισθηματική κατάσταση στους χώρους εργασίας και για τα συναισθήματα των εργαζομένων προς την εργασία τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η συναισθηματική εμπειρία στην εργασία συνδέεται

με την υγεία, στάσεις και συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία, ενώ από την άλλη συνδέεται με το κοινωνικό και θεσμικό πλαίσιο των οργανισμών.

Η βιβλιογραφία του πεδίου εστιάζει στους εξής άξονες: α) σε συναισθηματικούς παράγοντες όπως η ικανοποίηση και το στρες στην εργασία, β) ευχάριστα συναισθήματα, και γ) την κινητοποίηση από την εργασία. Η εργασιακή, όμως, ανία επιμελώς απέχει από την έρευνα, παρότι η ανία είναι ένα βασικό ανθρώπινο συναίσθημα και η παράβλεψη αυτή αποδίδει μια στρεβλή εικόνα των συναισθημάτων στην εργασία εμποδίζοντας την ανάπτυξη των θεωριών που σχετίζονται με τα συναισθήματα στην εργασία.

Οι συνέπειες της εργασιακής ανίας είναι ποικίλες και πολύπλευρες, κυρίως αρνητικής φύσεως όπως υποβαθμισμένη ποιότητα ζωής, κατάθλιψη, διάχυση της ανίας και σε άλλους τομείς της ζωής, χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, εργασιακό άγχος, τάση προς παραίτηση, κατάχρηση ναρκωτικών ουσιών και αλκοόλ, αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές, απουσία, κύκλος εργασιών προσωπικού, τραυματισμοί και ατυχήματα σχετιζόμενα με την εργασία, χαμηλή αποδοτικότητα. Παράλληλα, οι επιδράσεις επεκτείνονται στην ευζωία των εργαζομένων, καθώς η εργασιακή ανία συνδέεται με προβλήματα υγείας όπως καρδιαγγειακά νοσήματα, κατάθλιψη, μελαγχολία, διατροφικές διαταραχές και εν γένει με την ποιότητα ζωής. Αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα δεν επηρεάζουν μόνο την ευζωία των υπαλλήλων, αλλά επίσης τους οργανισμούς και γι' αυτό η εργασιακή ανία θεωρείται ως μια σημαντική συναισθηματική κατάσταση που επηρεάζει τις στάσεις των εργαζομένων τόσο ως προς την εργασία όσο και προς τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι, που αισθάνονται ανία, πέρα από τη χαμηλή αποδοτικότητα εκδηλώνουν συμπεριφορές όπως η κατά συνήθεια απουσία από την εργασία, μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση, πρόθεση παραίτησης και σε ακραίες περιπτώσεις υλικές καταστροφές στην παρουσία του οργανισμού (Seçkin, 2018, σσ. 639-640 ; Τσελιοπούλου, 2016, σσ. 35).

Η σχέση της ανίας είναι ανάλογη με το εκπαιδευτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού, καθώς όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης και οι γνώσεις του ατόμου, τόσο πιο εύκολα πλήττει σε μια εργασία που δεν του παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα. Επιπρόσθετα, η χρήση της τεχνολογίας για την τυποποίηση των εργασιών είχε ως συνέπεια οι ικανότητες των εργαζομένων, ακόμα και για τις δουλειές γραφείου, να υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους (Τσελιοπούλου, 2016, σ. 36). Για παράδειγμα, βάσει έρευνας το 1/3 των Βρετανών ισχυρίζονται ότι βαριούνται στην εργασία για το μεγαλύτερο διάστημα της ημέρας, ενώ στον

χρηματοοικονομικό τομέα το ποσοστό αυτό ανεβαίνει στο 50% (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σ. 4).

Η ανία ως έννοια έχει υπάρξει αντικείμενο διεπιστημονικότητας σε τομείς όπως η φιλοσοφία, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και το μάνατζμεντ μελετώντας την ανία από διαφορετικές οπτικές όπως η δραστηριοποίηση, η κινητοποίηση, η συμπεριφορά και νόηση. Σε σχέση με την δραστηριοποίηση, η ανία αντανακλά ένα μη βέλτιστο επίπεδο δραστηριοποίησης χωρίς όμως να υπάρχει οριστικό συμπέρασμα αν η αντανάκλαση αφορά την αύξηση ή τη μείωση της ανίας. Σε σχέση με την κινητοποίηση, η ανία αντανακλά μια απροθυμία προς δράση ή αφορά συμπεριφορές που σχετίζονται με τις αισθήσεις και ένα κίνητρο ώστε τα άτομα να αλλάξουν την τρέχουσα κατάσταση βαρεμάρας. Αναφορικά με τις συμπεριφορικές πτυχές της ανίας, ορισμένες έρευνες υποδεικνύουν ότι η ανία αντανακλά χαμηλή κίνηση, ενώ άλλες υποδηλώνουν ότι η διαρκής κίνηση, όπως επαναλαμβανόμενη σωματική κίνηση μπορεί να δηλώνουν ανία. Οι γνωστικοί δείκτες της ανίας είναι πιθανώς πιο σταθεροί συμπεριλαμβάνοντας παράγοντες όπως δυσκολία στη διατήρηση της προσοχής, καθηκόντων εκτός εργασίας (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σσ. 5-6).

Πιθανώς η καλύτερη προσέγγιση για τη θεωρητικοποίηση της ανίας είναι η συναισθηματική με τη διχοτόμηση σε δύο μεγάλες κατηγορίες: ευχαρίστηση – δυσαρέσκεια και κινητοποίηση – αδράνεια. Σε αυτή τη βάση η ανία κατηγοριοποιείται ως ένα δυσάρεστο και απενεργοποιημένο συναίσθημα, δηλαδή παρόμοια με την κατάθλιψη. Παρότι τα δύο συναισθήματα έχουν κοινά χαρακτηριστικά, η εργασιακή ανία είναι διαφορετική από την εργασιακή κατάθλιψη, καθώς η εργασιακή ανία έχει περισσότερη σχέση με τον παράγοντα κινητοποίηση – αδράνεια, ενώ η εργασιακή κατάθλιψη με τον παράγοντα ευχαρίστηση – δυσαρέσκεια. Η αντιμετώπιση της ανίας ως μια συναισθηματική κατάσταση υπονοεί ότι αλληλεπιδρά με το περιβάλλον και σε αυτό το πλαίσιο αντιμετωπίζεται ως μια ιδιότητα της εργασίας. Έτσι, η ανία χαρτογραφείται κατευθείαν στις διαδικασίες βάσει των οποίων τα άτομα σχετίζουν τις εμπειρίες από την εργασία τους με τους προσωπικούς τους στόχους, τον τρόπο που η διεκδίκηση αυτών των στόχων επηρεάζει τη συναισθηματική τους κατάσταση και τον τρόπο που τα άτομα προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την ανία τους. Η αντιμετώπιση της ανίας ως χαρακτηριστικό υπονοεί ότι η ανία είναι μια σχετικά σταθερή ιδιότητα των ατόμων μελετώντας τον τρόπο που ο κοινωνικός περίγυρος επηρεάζει τις συμπεριφορές των ατόμων ή το νόημα που

εξάγουν τα άτομα από τον κοινωνικό τους περίγυρο (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σ. 7).

Η ανία χωρίζεται σε τέσσερις βασικές διαστάσεις (Τσελιοπούλου, 2016, σσ. 33-34):

- την επεισοδιακή ανία, δηλαδή μια εμπειρία που μπορεί στιγμιαία να χαρακτηριστεί ως ανιαρή, όπως π.χ. μια επαγγελματική συνάντηση ή μια γραφειοκρατική εργασία, αλλά η συνολική κατάσταση μπορεί να είναι συνολικά ελκυστική ή διεγερτική. Έτσι, η εμπειρία είναι παροδικά ανιαρή, καθώς δεν εμπερικλείει στοιχείο που προκαλεί μόνιμα ανία και αυτό είναι μόνο μέρος των στοιχείων της καθημερινότητας.
- την χρονική ανία, δηλαδή μια κατάσταση που εμπεριέχει τακτικά στοιχεία ανίας ή τα ανιαρά ερεθίσματα είναι τα μοναδικά χαρακτηριστικά της εργασίας ενός ατόμου. Οπότε όταν η εργασία είναι μόνιμως ανιαρή σε κάθε πτυχή της στο άτομο, τότε θεωρείται χρονίως ανιαρή.
- την περιστασιακή ανία, δηλαδή η εμπειρία που μπορεί να είναι περιστασιακά ή χρονικά ανιαρή, αλλά σχετίζεται με μια μόνο πτυχή της εργασίας —ή της ζωής εν γένει— του ατόμου.
- την καθολική ανία, δηλαδή την κατάσταση όπου το άτομο βιώνει μια μόνιμη κατάσταση ανίας σε όλες τις πτυχές της ζωής του. Συνήθως η κατάσταση αυτή σχετίζεται εσωτερικά με το ίδιο το άτομο και πηγάζει από άλλου είδους καταστάσεις που δεν αφορούν αποκλειστικά την εργασία του.

Η έννοια της τάσης προς την ανία εισήχθη στη βιβλιογραφία ως ένα μέσο μέτρησης της προσωπικότητας, γνωστό ως Boredom Proneness Scale (BPS). Δεν πρόκειται για ένα μονοδιάστατο εργαλείο, αλλά αντίθετα πολυδιάστατο αποτελούμενο από πέντε παράγοντες (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σ. 20):

- Εξωτερικά ερεθίσματα – ανάγκη για ενθουσιασμό, αλλαγή και πρόσκληση
- Εσωτερικά ερεθίσματα – ικανότητα να κρατά κάποιος τον εαυτό του σε εγρήγορση
- Συναισθηματικές αντιδράσεις στην ανία
- Αντίληψη για τη χρήση του χρόνου
- Αντιδράσεις στην αναμονή

Τα άτομα με υψηλή τάση προς την ανία επιδεικνύουν μεγαλύτερες τιμές σφάλματος κατά τον υπολογισμό του χρόνου, ενώ οι γνωστικές δυσκολίες, όπως η δυσκολία στη μνήμη,

συνδέονται με τις συναισθηματικές αντιδράσεις της τάσης προς ανία. Μια σύνθεση όλων των πλευρών του BPS συνδέεται με λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία, απολαβές, εξέλιξη, συναδέλφους και επίβλεψη (Loukidou, Loan-Clarke, and Daniels, 2009, σ. 21).

Η χρησιμότητα του BPS στον εργασιακό τομέα βοηθάει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και σχετίζεται με τα εξωτερικά χαρακτηριστικά όπως στάσεις ως προς τις απολαβές, το κοινωνικό στάτους της εργασίας, τις προοπτικές ανέλιξης, και τα εσωτερικά χαρακτηριστικά όπως το αίσθημα υπερηφάνειας, εμπλοκή στην εργασία, προτίμηση δραστηριότητας. Όσα άτομα έχουν υψηλό δείκτη BPS συνήθως έχουν υψηλότερες μετρήσεις στα εξωτερικά χαρακτηριστικά, ενώ αυτά που έχουν χαμηλό BPS διατηρούν υψηλότερες μετρήσεις στα εσωτερικά χαρακτηριστικά. Τα άμεσα αποτελέσματα αυτών των μετρήσεων σχετίζονται με την επιλογή και την αξιολόγηση του προσωπικού από τους οργανισμούς. Οι άνθρωποι με τάση προς την ανία ίσως ταιριάζουν καλύτερα σε δουλειές που παρέχουν εξωτερικές, απτές ανταμοιβές και μπορεί να επηρεαστούν περισσότερο από στρατηγικές που εστιάζουν στις εξωτερικές αποζημιώσεις από ότι προγράμματα ενίσχυσης της δουλειάς (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σ. 22).

Οι ατομικές διαφοροποιήσεις και η ανία τείνουν να εστιάζουν στις σχέσεις ανάμεσα στην ανία και στα ερεθίσματα που επιζητούν τα άτομα, τα κίνητρα, τις γνώσεις και τις ικανότητες και τι τα άτομα βρίσκουν συναρπαστικό σε σχέση με αυτά. Παράλληλα, σε ορισμένες περιπτώσεις η ηλικία παίζει ρόλο ειδικά στους νεαρότερους εργαζομένους. Επιπροσθέτως, η εργασιακή ανία πιθανώς να οδηγήσει σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά, καθώς αυτή συνδέεται με τα αρνητικά συναισθήματα, όπως ο θυμός, η απογοήτευση και φυσικά η ανία, τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή. Ειδικά, στον εργασιακό χώρο οι στρεσογόνοι παράγοντες ή η δυσαρέσκεια από την ίδια την εργασία ή το εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στην ανάπτυξη αντιπαραγωγικών συμπεριφορών, που εκδηλώνονται με την απουσία, την κατάχρηση της σχέσης με τον πολίτη/πελάτη, την κατάχρηση εξουσίας, την κλοπή, την αδιαφορία κ.ο.κ. (Μηλιώνη, 2017, σ. 35).

3.1 Μονοτονία

Ακόμα από τις πρώτες μελέτες αναφορικά με την εργασιακή ανία καταδεικνύουν την μονοτονία ως βασικό παράγοντα αρνητικών σχέσεων ανάμεσα στην απόδοση, ανίχνευση λαθών και το συντονισμό, ενώ οι επιπτώσεις στους εργαζομένους από τα μονότονα και επαναλαμβανόμενα μηχανικά καθήκοντα αφορούν την εκδήλωση μιας ανησυχίας προς το τέλος

του ωραρίου και μιας τάσης για υπνηλία ή κατάσταση ύπνου. Επιπλέον, ο ρόλος της δραστηριοποίησης σε σχέση με την μονοτονία. Αρχικά, τα λίγα εξωτερικά ερεθίσματα μπορεί να επιφέρουν χαμηλή εσωτερική δραστηριοποίηση, η οποία εκφράζεται ως έλλειψη προσοχής, ονειροπόληση, υπνηλία και μείωση της απόδοσης. Δευτερευόντως, τα λίγα εξωτερικά ερεθίσματα μπορεί να έχουν τα αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή υψηλή εσωτερική δραστηριοποίηση, η οποία εκδηλώνεται με ανησυχία και μια πάλι να διατηρηθεί η δράση, επειδή ακριβώς το άτομο προσπαθεί να αντισταθμίσει την έλλειψη ερεθισμάτων στο περιβάλλον. Το κεντρικό σημείο είναι ότι η μονοτονία διασπά την προσοχή, η οποία μειώνεται και εκφράζεται με χαμηλότερη αποδοτικότητα είτε πρόκειται για την οδήγηση σε μακρινές αποστάσεις, πτήσεις μεγάλων αποστάσεων ή μονότονη εργασία στο εργοστάσιο ή το γραφείο. Για παράδειγμα, μια έρευνα σε τηλεγραφητές την δεκαετία του 1970 έδειξε πως εκδήλωναν άσθμα, τρέμουλο στα χέρια, τακτική κατανάλωση αλκοόλ και υπερβολικό κάπνισμα, εχθρότητα και κατάθλιψη (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σσ. 9-10).

Ο όρος “qualitative under load”, που χρησιμοποιείται για την περιγραφή εργασιών που είναι απλές, μονότονες και επαναλαμβανόμενες, είναι ένας βασικός παράγοντας της εργασιακής ανίας, γιατί καθώς απαιτούν μειωμένη πρόκληση προσφέρουν χαμηλή εξωτερική διέγερση. Από την άλλη, η ανία δύναται να εμφανιστεί σε περιβάλλοντα με υψηλές νοητικές απαιτήσεις, ειδικά σε αυτά που απαιτείται η εγρήγορση και η διαρκής προσήλωση, που ορίζεται με τον όρο «qualitative over load» (Seçkin, 2018, σ. 640). Σε γενικές γραμμές, όταν τα καθήκοντα ενός ατόμου είναι μονότονα και δεν ταιριάζουν στην προσωπικότητά του, τότε οι πιθανότητες να βιώσει ανία και ότι η εργασία του έχει νόημα και να οδηγηθεί σε πλήρη παραίτηση από αυτά. Για τον λόγο αυτό, ο εμπλουτισμός εργασίας και η διασύνδεση εργασίας με τον ρόλο του εργαζομένου στον οργανισμό συνδέονται θετικά με την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία (Τσελιοπούλου, 2016, σ. 39).

3.2 Τυποποίηση και επαναληπτικότητα

Η πολυπλοκότητα της εργασίας, ή μάλλον η έλλειψη αυτής, και η επαναληπτικότητα των καθηκόντων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην ανία. Ο κάθε οργανισμός έχει τους δικούς του κανόνες, διαδικασίες και κανονισμούς, οι οποίοι συνήθως τυποποιούνται και διαμορφώνουν μια συμπεριφορική ρουτίνα εντός του οργανισμού. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος μπορεί να προκληθεί ανία με δύο τρόπους: αφενός άμεσα μέσω των

κανόνων που μειώνουν το ποσοστό και την ποικιλία ερεθισμάτων κι αφετέρου έμμεσα με την επιβολή περιορισμών σε δραστηριότητες και συμπεριφορές που θεωρούνται ασύμβατες με τη φύση του οργανισμού. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι απαγορευμένες δραστηριότητες γίνονται περισσότερο ελκυστικές, ενώ οι εγκεκριμένες δύσκολα να ακολουθηθούν και εξ' ου βαρετές. Για παράδειγμα, μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η γραφειοκρατία, ο συγκεντρωτισμός και η τεχνολογική ρουτίνα έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζομένους του δημόσιου τομέα, καθώς σκοτώνουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων οδηγώντας τους στην ανία, και ακόμα την απάθεια προς την εργασία τους (Loukidou, Loan-Clark and Daniels, 2009, σσ. 11-12).

Η εργασιακή ανία οδηγεί σε συμπεριφορικές αλλαγές, οι οποίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Seckin, 2018 ; Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009):

- Σκέψεις μη σχετιζόμενες με την εργασία: όπως η ονειροπόληση
- Απασχόληση με άλλα καθήκοντα, διάσπαση προσοχής, δηλαδή η απασχόληση με άλλα καθήκοντα σχετιζόμενα ή μη με την εργασία
- Αλλαγή καθηκόντων, που εμπεριέχει την αύξηση της πολυπλοκότητας της εργασίας, επανεστίαση της προσοχής στην εργασία ή φαντασία σχετιζόμενη με την εργασία.

Από την άλλη, ορισμένες έρευνες επιχειρηματολογούν ότι η εργασιακή ρουτίνα μπορεί να φανεί ωφέλιμη για τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς δε χρησιμοποιούνται νοητικές ικανότητες στις τυποποιημένες εργασίες, οι οποίες μπορούν τελικά να χρησιμοποιηθούν σε άλλες εργασίες όπως η επίλυση προβλημάτων, ενώ παράλληλα οδηγεί σε ταχύτερη ολοκλήρωση των εργασιών εξασφαλίζοντας, κατά συνέπεια, περισσότερο χρόνο στους εργαζομένους να αναπτύξουν ιδέες. Εισάγεται ο όρος “mindless work” («εύκολη» εργασία), η οποία περιλαμβάνει χαμηλή νοητική δυσκολία και πίεση αποδοτικότητας ως ένας τρόπος αύξησης της δημιουργικότητας. Υπό αυτό το πρίσμα, η εργάσιμη ημέρα θα πρέπει να χωρίζεται σε περιόδους με έντονη νοητική δραστηριότητα και σε περιόδους με «αλόγιστη» εργασία, ώστε η εργασιακή ρουτίνα να μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση και την ευζωία των εργαζομένων. Επιπλέον, οι εργασίες με μεγαλύτερη αυτονομία στον τρόπο και το χρόνο εκτέλεσης των εργασιών προσδίδουν μεγαλύτερη ευελιξία στους εργαζομένους και μειώνουν την ανία (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σ. 12).

Παρόλα αυτά, υπάρχουν κι άλλοι λόγοι που οι εργαζόμενοι βιώνουν ανία που σχετίζονται με την πίεση και το έντονο στρες από την εργασία, η οποία εκδηλώνεται τόσο στη

δουλειά όσο και στο σπίτι, και είναι ανεξάρτητη από το επαγγελματικό κύρος. Επιπλέον, η παρουσία συναδέλφων και οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στη μείωση της ανίας στην περίπτωση που αυτές είναι φιλικές και ενδιαφέρουσες. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι πιθανόν να επιβάλλουν τα συναισθήματα ανίας προς τους συναδέλφους εξαιτίας των αρνητικών απόψεων και συμπεριφορών απέναντι στην εργασία. Την ίδια επίδραση μπορεί να έχει η ηγεσία, καθώς αυτή παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και επηρεάζει τα συναισθήματα της εξουσίας και αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Η σχέση ανάμεσα στην εργασία και την ανία έχει δύο βασικούς πυλώνες. Πρωτίστως, η μονοτονία είναι επιβλαβής για την υγεία, την ευζωία και την απόδοση των εργαζομένων και δευτερευόντως ο σχεδιασμός επαναλαμβανόμενων και μονότονων καθηκόντων πιθανώς να μην είναι οι μόνοι καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ανίας. Άλλοι παράγοντες μείωσης της ανίας σχετίζονται με περισσότερο πολύπλοκες και εμπλουτισμένες εργασίες που χρειάζονται υψηλότερα επίπεδα δεξιοτήτων, αυτονομία και επίδραση στους άλλους. Επίσης, οι καλές συναδελφικές σχέσεις και μια μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργούν ως παράγοντες μείωσης της ανίας. Παραδόξως, η τυποποίηση και η κανονικοποίηση ενδέχεται υπό συγκεκριμένες συνθήκες να συμβάλλουν στη μείωση της ανίας (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σ. 16).

Κατά τον Φαναριώτη (1996, σσ. 160-162) παρότι η εργασιακή ανία εν γένει ταυτίζεται με την έλλειψη ενδιαφέροντος στην εργασία, δεν προκαλείται όμως μόνο από παράγοντες όπως οι απολαβές, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια, η επίβλεψη κλπ. Η ανία μπορεί να προκύψει από ενδογενείς παράγοντες όπως ο βαθμός προσοχής που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας, το επίπεδο των προσόντων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, το επίπεδο της νοημοσύνης και εκπαίδευσης του προσωπικού σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας, η ποικιλομορφία των εργασιών, η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του και η αποπροσωποποίηση της εργασίας, δηλαδή η εκτέλεση πλήρως τυποποιημένων κι απόλυτα επαναλαμβανόμενων εργασιών, που δεν αφήνουν περιθώριο αυτονομίας και φαντασίας στον εργαζόμενο. Υπάρχουν όμως και εξωγενείς παράγοντες όπως η προσωπική ζωή του εργαζομένου, η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου, η αντίληψη του κόσμου για τον οργανισμό κ.ο.κ.

3.3 Η προσωπικότητα του εργαζομένου

Παρότι οι περιστασιακές συνθήκες (π.χ. μονοτονία ή επαναληπτικότητα) δύναται να προκαλέσουν ή να ενισχύσουν την εργασιακή ανία, η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του ατόμου καθορίζει τον τρόπο που ο καθένας βιώνει την ανία. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η εσωστρέφεια και η εξωστρέφεια, επηρεάζουν την αίσθηση της ανίας. Για παράδειγμα, ένας εξωστρεφής εργαζόμενος είναι πιθανότερο να βαρεθεί με απλά, επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, καθώς η διανοητική ικανότητα των εξωστρεφών ανθρώπων είναι χαμηλότερη όταν υπάρχει έλλειψη ενδιαφέροντος. Αντιθέτως, οι εξωστρεφείς αποδίδουν καλύτερα όταν κατά τη διάρκεια βαρετών καθηκόντων υπάρχει εμπλουτισμός από κάποιο άλλο ερέθισμα, όπως μουσική ή θόρυβος, και εξ' ου χρειάζονται πρόσθετη κινητοποίηση για να μην αισθανθούν ανία. Γενικότερα, η πολυπλοκότητα του χαρακτήρα και οι προσωπικές ανησυχίες του ατόμου αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον του και επηρεάζουν κατά πολύ το αίσθημα της ανίας.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η ανάγκη για καταξίωση, καθώς οι έρευνες δείχνουν ότι άτομα που εστιάζουν να εξασκήσουν μια δεξιότητα ή να μάθουν κάτι νέο, γνωστή ως στοχοπροσήλωση στην αριστετεχνία ή την εκμάθηση, βιώνουν λιγότερη εργασιακή ανία κι ως συνέπεια επιζητούν θέσεις που προϋποθέτουν υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων. Επιπλέον, ο δογματισμός και η χαμηλή κοινωνικότητα συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ανία, ενώ αντίθετα ένας αυταρχικός χαρακτήρας ή ένας ευσυνείδητος εργαζόμενος μπορούν να χειριστούν καλύτερα τα επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, καθώς εξαιτίας του υψηλού αισθήματος καθήκοντος και της αυτοπειθαρχίας που τους διακρίνει ανταποκρίνονται καλύτερα στη διεκπεραίωση μονότονων καθηκόντων. Τέλος, οι αυτοτελείς προσωπικότητες, δηλαδή όσοι βασίζονται στην εσωτερική κινητοποίηση κι όχι στα εξωτερικά ερεθίσματα, ικανοποιούνται από τις δραστηριότητες στις οποίες απασχολούνται, ακόμα κι αν αυτές θεωρούνται τετριμμένες και κουραστικές (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σ. 18).

Η νοημοσύνη συνδέεται με την ανία, καθώς οι νοήμονες άνθρωποι αναμένεται να βιώσουν ανία όταν καταπιάνονται με απλά και χωρίς ενδιαφέρον καθήκοντα, παρότι άνθρωποι που εκτελούν καθήκοντα που ξεπερνούν τις ικανότητές τους πάλι έχουν την τάση να αισθάνονται ανία. Σε αυτή την κατηγορία, emπίπτουν και οι εμπειρογνώμονες που έχουν την τάση να βαριούνται, να χάνουν ευκολότερα τη συγκέντρωσή τους, να χρειάζονται περισσότερη

ώρα να διορθώσουν λάθη και έχουν περισσότερα ατυχήματα. Το αίσθημα της εργασιακής ανίας μειώνεται γραμμικά με την ηλικία.

3.4 Ανία και κοινωνικός περίγυρος

Οι λόγοι για τους οποίους ο κοινωνικός περίγυρος θεωρείται σημαντικός στην εργασιακή ανία είναι ποικίλοι και σχετίζονται αρχικά με το πολιτισμικό πλαίσιο και την κοινωνική θέση που έχει η εργασία στις αναπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες. Επιπλέον, υπάρχει το σκεπτικό ότι οι οργανισμοί αποτελούν κοινωνικά σύνολα εκ των έσω με τους δικούς τους κανόνες, δομές και κανονισμούς και ως εκ τούτου πιθανόν να εγκολπώνουν συμπεριφορές που συνδέονται με την ανία.

Η θεωρία για τη σχέση ανάμεσα στην ανία και την εργασία στις καπιταλιστικές κοινωνίες διατυπώθηκε αρχικώς από τον Μαρξ, ο οποίος θεωρούσε ότι η αδυναμία των εργατών να δουν το τελικό προϊόν της εργασίας τους οδηγούσε στην απομόνωση, μια έννοια στενά συνδεδεμένη με την ανία χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι πολιτισμικοί παράγοντες δεν παίζουν κάποιο ρόλο. Αντίθετα, η επικρατούσα νοοτροπία και οι άγραφοι κανόνες μιας κοινωνίας επηρεάζουν τις οργανωσιακές διαδικασίες. Ο Durkheim εισήγαγε την έννοια της «ανωμαλίας – μη κανονικότητας» σύμφωνα με την οποία η έλλειψη διαδικασιών στην κοινωνία δημιουργεί ένα περιβάλλον υπερβολικής διέγερσης στο οποίο το άτομο βιώνει ένα αίσθημα απώλειας σκοπού που με τη σειρά του οδηγεί στην ανία. Σε αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονες δυτικές κοινωνίες προτρέπουν προς την ανία χάρη στην υπερπληθώρα ερεθισμάτων που προσφέρουν. Επιπλέον, η σύνδεση της ανίας με τους επαγγελματικούς ρόλους και το περιβάλλον στο οποίο πραγματώνονται είναι σημαντική, καθώς υπογραμμίζει τη σημασία των προσδοκιών αναφορικά με ένα επάγγελμα ή χώρο εργασίας. Έτσι, όταν ένας επιλεγμένος ρόλος δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του ατόμου ή όταν για τον οποιοδήποτε λόγο το άτομο αποστασιοποιείται από τον ρόλο που πραγματώνει, τότε σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσει στην ανία (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σσ. 25-26).

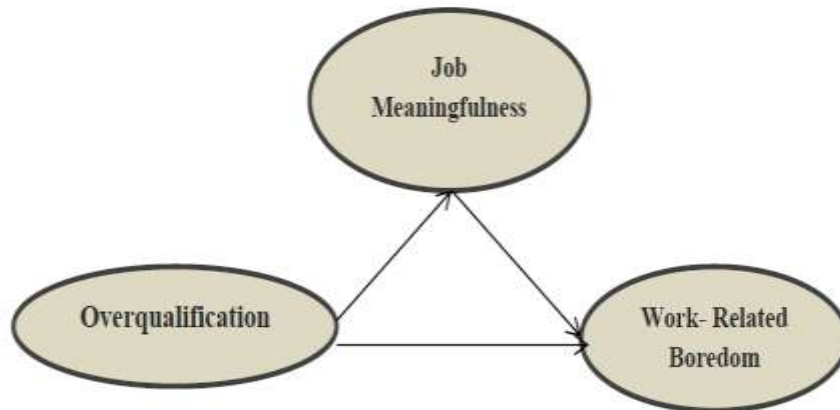
Η ανία ταυτίζεται με τις κοινωνικές απαιτήσεις, πάντα αναφερόμενη στις κοινωνικές προερχόμενες προσδοκίες που σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις ή συγκεκριμένες καταστάσεις και πλαίσια αναφοράς, καθώς όταν αυτές δεν ικανοποιούνται η ανία εμφανίζεται. Δηλαδή η ανία είναι το αποτέλεσμα της προσδοκίας των ατόμων για μια αλλαγή της τρέχουσας κατάστασης ή μίας δυσάρεστης κατάστασης στην οποία είναι εγκλωβισμένοι και δεν υπάρχει δυνατότητα

μεταβολής. Από την άλλη, η ανία μπορεί να προκύψει από την έλλειψη προσδοκιών, δηλαδή την πεποίθηση ότι η συμπεριφορά του ατόμου δεν επηρεάζει το μέλλον κι έτσι η ανία προέρχεται από την αίσθηση ότι τα γεγονότα έχουν την δική τους αναπόφευκτη διαδοχή.

Οι προσδοκίες συνδέονται τόσο με το μέλλον όσο και με το παρόν, καθώς ανεξάρτητα αν περιμένει κάποια αλλαγή ή επαναληπτικότητα, η παρούσα κατάσταση γίνεται αντιληπτή ως αέναη. Έτσι, η αντίληψη του χρόνου είναι μια σημαντική πτυχή της ανίας, καθώς η αίσθηση του χρόνου προδιαθέτει τα άτομα στην ανία. «...το παρόν δεν τείνει προς τον εναγκαλισμό με το μέλλον» (Darden and Marks, 1999, σ. 27 όπως παραπέμπεται σε Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σσ. 25-26) υπογραμμίζοντας ότι για το άτομο υπό την επήρεια της ανίας η παρούσα κατάσταση φαίνεται αιώνια.

Η έννοια του νοήματος είναι ένας ακόμα κεντρικός παράγοντας στην υπαρξιακή και συμβολική αλληλεπίδραση της ανίας. Το «νόημα» ως έννοια αναφέρεται στην αίσθηση του σκοπού, στις αξίες που παρέχουν μια αίσθηση δικαίωσης και καλοσύνης και στην αίσθηση της αυτοεκτίμησης. Τόσο οι υπαρξιακές όσο και συμβολικές οπτικές αλληλεπιδράσεις υποδεικνύουν ότι η έλλειψη νοήματος σε μια κατάσταση ή δραστηριότητα έχει ως αποτέλεσμα την ανία. Οι υπαρξιστές υποστηρίζουν ότι το ίδιο το άτομο φέρει την ευθύνη να εμφοσήσει νόημα στις δραστηριότητές του. Από την άλλη πλευρά, οι συμβολικοί αλληλεπιδραστές επιχειρηματολογούν ότι η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα άτομα και την κατάσταση καθορίζουν αν υπάρχει νόημα ή όχι, ενώ υποστηρίζουν ότι η ανία μπορεί να εμφανιστεί ακόμα κι όταν υπάρχει νόημα. Δηλαδή η ανία μπορεί να προκύψει και σε μια κατάσταση που δεν υπάρχει ασάφεια, διαπραγμάτευση ή αντικρουόμενες απόψεις και στην οποία τα πάντα είναι συμφωνημένα και προβλέψιμα (Loukidou, Loan-Clarke and Daniels, 2009, σ. 27). Το νόημα της εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην μη ανάπτυξη ανίας στους εργαζομένους, ενώ σχετίζεται με την αυτονομία και τον έλεγχο της εργασίας από τους ίδιους και σε μεγάλο ποσοστό με το πλεόνασμα προσόντων⁷. Το νόημα αντανακλά τη σύνδεση ατόμου και εργασίας. Όσο στενότερη είναι αυτή η σύνδεση, τόσο μικρότερη η πιθανότητα ο εργαζόμενος να αναπτύξει αισθήματα ανίας.

⁷ Το πλεόνασμα προσόντων συνίσταται όταν ο εργαζόμενος διαθέτει περισσότερα προσόντα (τυπική εκπαίδευση, ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρία) από τα απαιτούμενα για τη θέση εργασίας του. Η μέτρηση γίνεται αντικειμενικά από τον εργοδότη βάσει σύγκρισης των προσόντων όπως γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες κ.ο.κ. των εργαζομένων με τις απαιτήσεις της εργασίας και υποκειμενικά από τους ίδιους τους εργαζομένους βάσει των προσωπικών τους αντιλήψεων για τα προσόντα τους (Τσελιοπούλου, 2016, σ. 16).



Εικόνα 6: Συσχέτιση πλεονάσματος προσόντων με την εργασιακή ανία
(Πηγή: Τσελιοπούλου, 2016, σ. 12)

Στο ίδιο μοτίβο κινείται η αίσθηση της προόδου και της επίτευξης στόχων που θέτουν τα άτομα. Έτσι, οι γενικευμένοι στόχοι μειώνουν το ενδιαφέρον στην ολοκλήρωση των στόχων, ενώ αντίθετα οι εξειδικευμένοι στόχοι αυξάνουν το ενδιαφέρον είτε στην προσωπική είτε στην επαγγελματική ζωή ενός ατόμου. Στον τομέα της εργασίας σχετίζεται με την υψηλή αυτονομία στην επιτέλεση των καθηκόντων και την χρήση ποικιλίας ικανοτήτων, που πιθανώς να οδηγήσει τα άτομα στην ανάπτυξη σύνθετης σκέψης και ως συνέπεια να μειώσει την εργασιακή ανία. Παράλληλα, οι συνειδητές συμπεριφορές που σχετίζονται με συμβάντα του παρελθόντος ή καλά ενσωματωμένες πρότερες συμπεριφορές ανίας ενισχύουν την ανία εφόσον προκύψει μια παρόμοια κατάσταση.

3.5 Εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον είναι ο τόπος εργασίας του κάθε ατόμου, είναι το κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον στο οποίο οι υπάλληλοι πρέπει να αλληλεπιδρούν με άλλους ανθρώπους και να συνεργάζονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο (Αντωνιάδου, 2014, σ. 32). Συμβάλλει σημαντικά, είτε θετικά είτε αρνητικά, ως πρωταρχικά καθοριστικός παράγοντας. Υπάρχουν οι εσωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, την ποικιλία που προσφέρει η δουλειά καθαυτή ή η φύση της εργασίας, τα επιτεύγματα στη δουλειά, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και η αναγνώριση, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες σχετίζονται περισσότερο με τις απολαβές και την εργασιακή ασφάλεια. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αξιολογούν τους εσωτερικούς παράγοντες υψηλότερα από τους εξωτερικούς, όπως μια σημαντική εργασία που συμβάλλει στο κοινό καλό, η αυτονομία, η

ενδιαφέρουσα δουλειά και η ευκαιρία για την απόκτηση νέων γνώσεων σε αντίθεση με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα για τους οποίους ο ψηλός μισθός είναι το βασικό κίνητρο. Επιπλέον, η υγιεινή θεωρείται σημαντικός παράγοντας καθώς αποτελείται από παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος όπως ο διευθυντικός έλεγχος, οργανωσιακές πολιτικές, αποζημίωση, σχέσεις εργαζομένων και οι συνθήκες εργασίας.

Αυτό δε σημαίνει ότι οι εξωτερικοί παράγοντες όπως προγράμματα εκπαίδευσης, αυξήσεις μισθών, υψηλότερη επαγγελματική κατάσταση, ευκαιρίες ανέλιξης, άδεια μετ' αποδοχών και συντάξεις δεν είναι σημαντικά και για τους δημοσίους υπαλλήλους, αλλά δεν είναι τα μοναδικά ή τα πρωταρχικά κίνητρα. Ίσως η ασφάλεια της εργασιακής μονιμότητας είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο τομέα που συμβάλλει στην ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Ως οργανωσιακή υποστήριξη νοούνται οι υποκειμενικές αξιολογήσεις των εργαζομένων αναφορικά ως μέχρι ποιο σημείο ο οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και νοιάζεται για την ευζωία τους. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και των κανόνων αμοιβαιότητας, οι εργαζόμενοι είναι ταυτόχρονα σε σχέσεις οικονομικής και κοινωνικής ανταλλαγής με τον οργανισμό και αυτές οι ανταλλαγές διαμορφώνουν τις συμπεριφορές τους. Οπότε ο βαθμός της οργανωσιακής υποστήριξης που γίνεται αντιληπτός από κάθε εργαζόμενο μπορεί να διαφοροποιεί τη δύναμη της σχέσης ανίας με την πρόθεση ανατροπής. Δηλαδή αν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι η οργανωσιακή υποστήριξη που λαμβάνει είναι υψηλή, τότε πιθανώς να αναπτύξει λιγότερες αρνητικές στάσεις προς την εργασία και γι' αυτό η πρόθεση να παραιτηθεί είναι μικρότερη. Αντιθέτως, η πεποίθηση ότι ο οργανισμός αποτυγχάνει να παρέχει υποστήριξη σε συνδυασμό με την εργασιακή ανία θα αποδειχθούν πιο απογοητευτικά για τον εργαζόμενο και έτσι είναι πιο πιθανό να θελήσει να παραιτηθεί (Seçkin, 2018, σ. 642).

Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας όπως διατυπώθηκε από τους Hackman και Oldham, το νόημα και η προσωπική ευθύνη που φέρουν οι εργαζόμενοι για το αποτέλεσμα της εργασίας είναι εσωτερικά κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν περισσότερο. Οι συνθήκες εργασίας αποτελούνται από πέντε (5) συνιστώσες που συνεισφέρουν στην εργασιακή ικανοποίηση (Τσελιοπούλου, 2016, σσ. 42-43 ;Πετρακοπούλου, 2014, σ. 49 ;Ashraf, et. al. 2013, σσ. 367-368):

- **Ταυτότητα της εργασίας**, δηλαδή αν μια εργασία απαιτεί πλήρη πραγματοποίηση ή μέρους αυτής. Με άλλα λόγια την εκτέλεση της εργασίας από

την αρχή έως το τέλος. Όταν ένας εργαζόμενος ασχολείται με ένα μικρό κομμάτι του συνολικού έργου και δεν έχει γνώση του ολοκληρωμένου προϊόντος, τότε δεν νιώθει το αίσθημα της προσωπικής ολοκλήρωσης. Όταν όμως ο εργαζόμενος εμπλέκεται στην παραγωγή του συνολικού έργου ή κάποιου αναγνωρίσιμου κομματιού του, τότε γίνεται ορατή η ταυτότητα της εργασίας.

- **Σημαντικότητα της εργασίας**, δηλαδή κατά πόσο η εργασία έχει επίπτωση στους ανθρώπους εντός κι εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Η αναγνώριση της σημαντικότητας της εργασίας γεννά αίσθημα της αυτοεκτίμησης στον εργαζόμενο και συνεπώς δημιουργεί θετική στάση προς αυτή.
- **Ποικιλομορφία των δεξιοτήτων**, δηλαδή αν η εργασία απαιτεί ποικιλομορφία δραστηριοτήτων για την εκτέλεσή της και οι οποίες με τη σειρά τους χρειάζονται τη χρήση διαφορετικών ταλέντων και ικανοτήτων του ατόμου.
- **Αυτονομία – ανάθεση εξουσίας**, κατά πόσο η εργασία σε επίπεδο προγραμματισμού και καθορισμού αρμοδιοτήτων παρέχει ουσιαστική ελευθερία και ανεξαρτησία στον εργαζόμενο για να την ολοκληρώσει.
- **Ανατροφοδότηση**, δηλαδή η αμφίδρομη πληροφόρηση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τη διοίκηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της απόδοσής του σε τακτικά χρονικά διαστήματα με σκοπό τη βελτίωση των αστοχιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων ή την ανάθεσή τους.

Επιπλέον, οι τρεις πρώτες συνιστώσες ταυτότητα, σημαντικότητα και ποικιλομορφία νοηματοδοτούν την έννοια της σημασίας της εργασίας που κάνει τον εργαζόμενο να πιστέψει στη ζωτικότητα της συνεισφοράς του, και κατά συνέπεια να δουλέψει πιο συνειδητά και αποδοτικά προς την ολοκλήρωσή της.

3.6 Εργασιακές σχέσεις

Ως εργασιακές σχέσεις κρίνονται οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός τους εργασιακού περιβάλλοντος, οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους με την ηγεσία και οι σχέσεις ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζομένους. Όπως ειπώθηκε ήδη, οι αρμονικές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους και με τους προϊσταμένους επιδρούν θετικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικά αν συνυπολογιστεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας το άτομο το περνάει στον εργασιακό του χώρο, γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα των εργασιακών

σχέσεων, όχι μόνο για την εργασία αλλά και για τον τρόπο που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και διαμορφώνουν την προσωπικότητα του ατόμου σε όλες τις εκφάνσεις. Ο εργασιακός χώρος είναι ιδανικός για τη σύναψη κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες μπορούν να παραμείνουν συναδελφικές, αλλά περαιτέρω μπορούν να εξελιχθούν με την πάροδο του χρόνου σε φιλικές ή ακόμα και ερωτικές.

Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζονται εν γένει από παραμέτρους όπως το ενδιαφέρον αντικείμενο και η αυτονομία της εργασίας ακολουθούμενα από το επίπεδο των εργασιακών σχέσεων με τους προϊσταμένους. Γενικότερα, όλοι (υπάλληλοι, προϊστάμενοι και πολιτικοί) επωφελούνται από στρατηγικές που προσφέρουν πλουραλισμό και αυτονομία στην εργασία των υπαλλήλων. Παρόλα αυτά, οι στρατηγικές αυτές τείνουν να είναι περισσότερο προβληματικές στην εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα, καθώς υπάρχει εντονότερη προσκόλληση στην τυποποιημένη εργασία, στη γραφειοκρατία και το συγκεντρωτισμό. Γι' αυτό μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στο δημόσιο τομέα είναι η παροχή στους υπαλλήλους μιας σχετικής ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την επιτέλεση των καθηκόντων τους και ταυτόχρονα η επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Taylor and Westover, 2011, σ. 739).

Ειδικά στο δημόσιο τομέα φαίνεται ότι οι υπάλληλοι επιζητούν πιο ενεργητικά ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον τοποθετώντας τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους πιο ψηλά και ανταποκρίνονται πιο θετικά σε μια ανθρωποκεντρική ηγεσία και διοίκηση συγκριτικά με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν σημαντικότερη την συναδελφική υποστήριξη από τη διοικητική αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίησή τους. Ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να αναθεωρήσει την πολιτική εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του, καθώς το εργατικό δυναμικό εν γένει γερνάει και οι νέοι υπάλληλοι προτιμούν τον ιδιωτικό τομέα από το δημόσιο. Συμπερασματικά, η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τα εξωγενή χαρακτηριστικά στο χώρο εργασίας, αλλά επηρεάζεται σημαντικά από τη δυνατότητα των υπαλλήλων να εργάζονται με αυτονομία, να διατηρούν μια καλή εργασιακή σχέση με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους. Μια πληθώρα παραγόντων που κυμαίνονται από τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας ως τις εργασιακές σχέσεις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, καθώς όλοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία για τους δημοσίους υπαλλήλους (Taylor and Westover, 2011, σ. 740)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Ο δημόσιος τομέας είναι ευρύτερη έννοια από αυτή της κυβέρνησης ή του κράτους, καθώς συνεχίζει απρόσκοπτα τη λειτουργία του ανεξαρτήτως κυβερνώντος κόμματος και πολιτικών προσώπων. Περιλαμβάνει όλα τα είδη κρατικών δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα από την κεντρική διοίκηση, όλες τις βαθμίδες της αυτοδιοίκησης, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΙΔΔ) και τις επιχειρήσεις δημόσιας ωφέλειας. Πρωταρχικός ρόλος του δημοσίου τομέα σε κάθε κοινωνία είναι να ορίσει τις αρχές λειτουργίας της κοινωνίας παρέχοντας τις υπηρεσίες εκείνες, οι οποίες είναι σημαντικές για το δημόσιο ενδιαφέρον και δεν μπορεί να καλύψει ο ιδιωτικός τομέας όπως η υγεία και η εκπαίδευση. Ως εκ τούτου, οι δημόσιοι οργανισμοί νομιμοποιούν την ύπαρξή τους μέσω του νομικού πλαισίου και οικονομικά στηρίζονται στη φορολογία πολιτών και επιχειρήσεων.

Η έννοια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) έχει ουσιαστικά συνεισφέρει στις αλλαγές του δημόσιου τομέα σχετικά με την νοοτροπία και τις πρακτικές διακυβέρνησης και πεδίου εφαρμογής και την οργάνωση και διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών από τα τέλη της δεκαετίας του 1970. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση εγκολπώνει μεταρρυθμίσεις ως μεταφορά από τον ιδιωτικό τομέα, την αγορά και τις τεχνικές του μάνατζμεντ που βασίζονται στη νέο-φιλελεύθερη αντίληψη του κράτους και της οικονομίας με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κρατικού μηχανισμού με την μείωση των δραστηριοτήτων του και την υλοποίησή τους βάσει της αρχής της αποτελεσματικότητας. Βασική θεώρηση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι ότι οι άνθρωποι δραστηριοποιούνται από το προσωπικό όφελος με απώτερο στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ σημασία έχει η ποσοτικοποίηση και η μέτρηση των αποτελεσμάτων συνήθως αφήνοντας εκτός την ποιοτική αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι βασικές μεταρρυθμίσεις συνοψίζονται στις εξής: α) επαγγελματική διοίκηση, β) σαφή πρότυπα και μετρήσεις αποδοτικότητας, γ) μεγαλύτερη πίεση στους ελέγχους που βασίζονται στα αποτελέσματα, καθώς έχουν μεγαλύτερη σημασία από τη διαδικασία, δ) αποδόμηση μονάδων του δημόσιου τομέα, ε) περισσότερος ανταγωνισμός εντός του δημόσιου τομέα, στ) διοίκηση που ομοιάζει περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα συμπεριλαμβάνοντας ευέλικτη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, και ζ) αποτελεσματικότητα μέσω της επιδίωξης να γίνονται περισσότερες λειτουργίες με τους λιγότερους δυνατών πόρους (Ferlie, 2017 ; Πετρακοπούλου, 2014, σ. 26).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη μέσω στοχοθεσίας, στην χρηματοοικονομική πειθαρχία, την αποκεντρωμένη χρηματοοικονομική διοίκηση που επενδύει στους ανθρώπινους πόρους μέσω πολιτικών διοίκησης που συνδέουν τις απολαβές με την απόδοση (επίτευξη στόχων), τη σύνταξη συμβολαίων κατά το πρότυπο του ιδιωτικού τομέα, την ευελιξία του προσωπικού, την επιμόρφωση και εκπαίδευση. Επιπλέον, για τη Νέα Δημόσια Διοίκηση οι πολίτες θεωρούνται «πελάτες» των δημόσιων υπηρεσιών και γι' αυτό χρησιμοποιεί μεθόδους του ιδιωτικού τομέα όπως εναλλακτικές μορφές εξυπηρέτησης, αποκέντρωση εξουσίας, ιδιωτικοποιήσεις και αποζητά την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω διαβουλεύσεων. Ο Hood (1995 όπως παραπέμπεται σε Αντωνιάδου 2017, σ. 22) καθορίζει τα βασικά δόγματα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης ως «...[τον] περιορισμό των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών από την προσήλωση στους κανόνες προς τον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα».

Η διάχυση των νέων τεχνολογιών και των τηλεπικοινωνιών στον δημόσιο τομέα κατά τον 21^ο αιώνα μετέβαλε τόσο τον τρόπο λειτουργίας όσο και την νοοτροπία του. Οι βασικές λειτουργίες μετακινήθηκαν προς την ηλεκτρονική υλοποίηση εξοικονομώντας με αυτό τον τρόπο αξιοσημείωτους πόρους –οικονομικούς υπό την έννοια των εργατοωρών και σε ανθρώπινο δυναμικό— οι οποίοι χρησιμοποιούνται σε άλλες πιο σημαντικές και πιεστικές λειτουργίες. Επιπλέον, η εισαγωγή των εννοιών της διαφάνειας και λογοδοσίας σηματοδότησαν τη στροφή προς την ανοιχτότητα του δημόσιου τομέα προς τους πολίτες εγκαινιάζοντας μια επικοινωνία ανάμεσα στους δύο πόλους και δίνοντας την ευκαιρία στους πολίτες για μεγαλύτερο έλεγχο των πεπραγμένων και την καταγγελία των κακώς κειμένων.

Τα βασικά στοιχεία λειτουργίας του δημόσιου τομέα είναι οι σκοποί, οι βασικές λειτουργίες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των σκοπών. Ο πρωταρχικός σκοπός στο δημόσιο τομέα είναι το δημόσιο συμφέρον και όλες οι λειτουργίες και οι διαδικασίες υπηρετούν αυτό το σκοπό, ενώ τα μέσα επίτευξης είναι όλοι οι πόροι οικονομικοί, σε ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνικό εξοπλισμό που διευκολύνουν την παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα (Φαναριώτης, 1999b, σ. 52 όπως παραπέμπεται σε Ρομπιέ, 2017, σ. 33). Ορισμένες από τις αρχές της δημόσιας διοίκησης συνοψίζονται σε «προαγωγή του δημοσίου συλλογικού συμφέροντος των πολιτών, χωρίς ιδιοτελείς σκοπιμότητες και σε συνθήκες νομιμότητας, αρχή της χρηστής και έντιμης διοίκησης, τήρηση της αρχής αυτής εξασφαλίζει την αξιοπιστία και την

εμπιστοσύνη των πολιτών, αλλά και την αποφυγή της διαφθοράς, η συνέπεια και η ταχύτητα με την οποία η δημόσια διοίκηση εξυπηρετεί τους πολίτες, ώστε να αποφεύγεται η ταλαιπωρία και οι αδικαιολόγητες καθυστερήσεις στην εξυπηρέτησή τους, η επιβεβαίωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς το κράτος με σεβασμό στα δικαιώματά του, η αρχή της συνέχειας και της σταθερότητας, η τήρηση της αναλογικότητας του επιδιωκόμενου σκοπού και των μέσων που χρησιμοποιούνται, η αρχή της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, η αμερόληπτη δράση της δημόσιας διοίκησης απέναντι στους πολίτες» (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα, 2012 όπως παραπέμπονται σε Ρομπιέ, 2017, σσ. 33-34)

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήριος δύναμη και κεντρικός κρίκος της αλυσίδας στο δημόσιο τομέα. Όμως η παραδοσιακή ιεραρχική δομή με τις αρτηριοσκληρωτικές και χρονοβόρες διαδικασίες αφαιρούν από τους δημοσίους υπαλλήλους τη φαντασία, τη δημιουργικότητα και την αυτονομία που απαιτούνται ως προϋποθέσεις εργασιακής ικανοποίησης. Η ανάγκη για αναγνώριση από τους ανωτέρους και τους συναδέλφους δημιουργεί κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης, αλλά παράλληλα η αυστηρή προσκόλληση σε ένα δαιδαλώδες γραφειοκρατικό σύστημα δημιουργεί αντικίνητρα αύξησης της απόδοσης και ωθεί στην εργασιακή ανία.

Σε αυτό το πλαίσιο ένα ευέλικτο σύστημα διοίκησης του προσωπικού αποτελεί έναν κοινό τόπο για μια ικανή δημόσια διοίκηση, όπως επίσης μια οργανωτική νοοτροπία που ακούει και φροντίζει τις ανάγκες των υπαλλήλων της είναι απαραίτητη. Στην πραγματικότητα, οι κατάλληλες πολιτικές διοίκησης προσωπικού μπορούν να μεταβάλουν το εργασιακό περιβάλλον και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Περαιτέρω, ο δημόσιος τομέας του 21^{ου} αιώνα έχει ανάγκη από έναν νέο τύπο εργαζομένου, τον εργαζόμενο της γνώσης, ο οποίος θα είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου, θα γνωρίζει καλά τις νέες τεχνολογίες και θα φέρνει προστιθέμενη αξία στην υπηρεσία του με την εργασία του. Η μεταβολή αυτή από τον εργαζόμενο-μηχανή του δευτέρου μισού του 20^{ου} αιώνα επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους φορείς. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι πλέον θεωρούνται ως τα «κλειδιά» στην επιτυχία του οργανισμού και η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των εργαζομένων του. Ακόμα, ενώ παλιότερα η εργασία αντιμετωπιζόταν μόνο ως η μηνιαία πρόσοδος εισοδήματος, τώρα πια νοείται ως ένας τρόπος εκπλήρωσης των επαγγελματικών ονείρων, προσωπικής προόδου, αναγνώρισης και δύναμης (Androniceanu, 2010, σ. 272).

Τα τελευταία χρόνια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η πίεση από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα για μείωση του ελληνικού δημόσιου χρέους και μεταρρύθμιση του τρόπου λειτουργίας του δημοσίου με την παράλληλη μείωση των εσόδων από τη φορολογία ανάγκασαν τους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα των μνημονίων να «κάνουν περισσότερα με λιγότερα». Ειδικά στην Ελλάδα, οι παθογένειες του δημόσιου τομέα έγιναν στόχος των μεταρρυθμίσεων όλων των κυβερνήσεων των τελευταίων ετών, αν κι όχι πάντα επιτυχημένων, επιδρώντας στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Όμως οι πετυχημένες μεταρρυθμίσεις είναι αποκλειστικά αυτές που συμπεριλαμβάνουν τους εργαζομένους στη διαδικασία, προσφέρουν τις συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση και κυρίως στοχεύουν στην καλύτερη κι αποδοτικότερη αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού (Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 22).

Η συζήτηση περί του τρόπου λειτουργίας και της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα διαρκεί περίπου από τη δεκαετία του 1980 όπου υπερισχύει η στερεοτυπική εικόνα των δημοσίων υπηρεσιών να ξεχειλίζουν από φακέλους με χαρτιά και τους δημοσίους υπαλλήλους να απουσιάζουν αδικαιολογήτως από την εργασία τους. Η αναφορά και ανάλυση στις παθογένειες του ελληνικού δημόσιου τομέα διαχρονικά είναι εκτός πλαισίου της εργασίας⁸. Η στόχευση είναι οι ίδιοι οι υπάλληλοι, γιατί πρόκειται για το βασικό γρανάζι λειτουργίας του δημόσιου τομέα, οι οποίοι δεν έχουν πάντα την ποιότητα εργασιακού περιβάλλοντος και τις ευκαιρίες που τους αξίζουν. Ποιοι είναι, λοιπόν, οι παράγοντες από τις οποίους αντλεί ευχαρίστηση ένας δημόσιος υπάλληλος;

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια γίνονται συστηματικές μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων⁹ των οποίων ο κοινός παρανομαστής ήταν ότι οι

⁸Αναφορικά ο Βαρβαρέσος το 1952 στην έρευνα του για την Παγκόσμια Τράπεζα με τίτλο «*Report on the economic problem*» θεωρούσε ότι «...οι πιο σημαντικές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης ήταν μεταξύ άλλων η άνιση κατανομή του προσωπικού στις διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες και ιδρύματα, με αποτέλεσμα τη συγκέντρωσή του, στις κεντρικές υπηρεσίες στην πρωτεύουσα και την πολύ χαμηλή στελέχωση των περιφερειακών και των αποκεντρωμένων μονάδων, ο μεγάλος βαθμός ανάπτυξης πελατειακών σχέσεων και ευνοιοκρατίας (φαβοριτισμός), η έλλειψη αξιοκρατίας και η ύπαρξη εκτεταμένης διαφθοράς, καθώς και η δωροδοκία και το χαμηλό ηθικό, στις διαδικασίες διορισμού υπαλλήλων στο δημόσιο και η επικράτηση νομικισμού, φεραλισμού και της επίμονης γραφειοκρατίας στη λειτουργία και την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών» (Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 20).

⁹Όπως η έρευνα του 2005 σε ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ και ΕΑΒ, το 2008 στον Δήμο Αθηναίων, στο Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων το 2013, στην Πολιτική Αεροπορία το 2013, στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών το 2015 και άλλες (Θεοδοσοπούλου, 2018).

δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται από ένα συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων, τα οποία όμως παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες ανάλογα με τον οργανισμό και την προσωπικότητα των υπαλλήλων. Επιπλέον, λόγω της ιδιαιτερότητας των εργασιακών συνθηκών στο δημόσιο τομέα –μονιμότητα, σταθερότητα μισθού, ανυπαρξία bonus παραγωγικότητας, ελλιπή αξιολόγηση κ.ο.κ.— δεν μπορούν να εφαρμοστούν μέθοδοι διοίκησης αντίστοιχες με του ιδιωτικού τομέα. Για τους δημόσιους υπάλληλους η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται περισσότερο από παράγοντες όπως η ασφάλεια και η σταθερότητα της εργασίας, το ωράριο και οι οικονομικές απολαβές, παρ' όλες τις μειώσεις που έχουν δεχτεί την τελευταία δεκαετία. Όμως η παθογένεια των συνεχών μεταρρυθμίσεων και της διαρκούς αλλαγής της νομοθεσίας προκαλούν επισφάλεια και εκνευρισμό στους υπαλλήλους, που δυνητικά επηρεάζουν την ικανοποίηση, την απόδοση και την υγεία τους (Θεοδοσοπούλου, 2018, σ. 27).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν ορισμένα διακριτά κίνητρα και εργασιακές προτιμήσεις, οι οποίες επηρεάζουν τα επίπεδα της ικανοποίησης από την εργασία τους. Οι άνθρωποι αναζητούν να εργαστούν στο δημόσιο τομέα για ποικίλους λόγους, άλλους εσωτερικούς, άλλους εξωτερικούς ή κατά τύχη. Έτσι, το εργατικό δυναμικό του δημόσιου τομέα έχει διαφορετικά κίνητρα και αυτό αντανακλά στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Συνήθως, τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων είναι περισσότερο εσωτερικά όπως το ενδιαφέρον αντικείμενο και λιγότερο τα εξωτερικά ερεθίσματα όπως οι υψηλές απολαβές. Έτσι, η διαφορά στις απολαβές ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και η προοπτική εξέλιξης δε λειτουργεί ανασταλτικά για τους δημόσιους υπαλλήλους, οι οποίοι βασίζουν την ικανοποίηση περισσότερο στα εσωτερικά κίνητρα όπως η ολοκλήρωση και η αίσθηση συνεισφοράς στην κοινωνία. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούν σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα πολιτικό, ή περαιτέρω πολιτικοποιημένο, που υπόκειται σε αυστηρούς μηχανισμούς λογοδοσίας και λεπτομερούς δημόσιου και μιντιακού ελέγχου (Μηλιώνη, 2017, σ. 34 ; Taylor and Westover, 2011, σ. 734).

Οι έρευνες έχουν καταδείξει πολλαπλούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα, όπως (Taylor and Westover, 2011, σσ. 735-736 ; Androniceanu, 2010, σ. 273):

- Η προσωπικότητα των εργαζομένων.
- Public Service Motivation (PSM – Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα), οι υπάλληλοι που καλούνται να υπηρετήσουν το δημόσιο καλό είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

- Οργανωσιακοί παράγοντες, όπως ευκαιρίες για εξέλιξη, σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους και γενικότερα το εργασιακό περιβάλλον π.χ. ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων, υποστήριξη από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους κ.ο.κ.
- Το περιεχόμενο της εργασίας: όταν ο υπάλληλος βρίσκει ενδιαφέρον στην εργασία, τότε παρακινείται για υψηλότερες επιδόσεις. Φυσικά, η προσωπικότητα του κάθε υπαλλήλου, οι κλίσεις και η ευφυΐα του καθορίζει το κατά πόσο μια εργασία είναι ενδιαφέρουσα.
- Παράγοντες όπως οι απολαβές, η σαφήνεια του καθηκοντολογίου, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και η ασημαντότητα της εργασίας.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δε δρουν ανεξέλεγκτα, αλλά αντίθετα λειτουργούν εντός ενός συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου, νομικού και κανονιστικού, το οποίο καθορίζει τη συμπεριφορά τους. Παρότι λοιπόν ο κάθε υπάλληλος κουβαλάει τις στάσεις και τις πεποιθήσεις του και έχει συγκεκριμένες επιδιώξεις εντός του πλαισίου του εκάστοτε οργανισμού, οι κανόνες και οι τυπολογίες κάθε οργανισμού διαμορφώνουν τις επιδιώξεις σχετικά με την κατάλληλη συμπεριφορά και επηρεάζουν τις πιθανότητες πραγμάτωσής τους. Όταν, λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μειώνεται, δεν έχει αρνητικά αποτελέσματα μόνο στους ίδιους, αλλά επηρεάζει και την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι γιατί οι λιγότερο ικανοποιημένοι υπάλληλοι θα προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας, αλλά γιατί επίσης θα καταστεί ο δημόσιος τομέας λιγότερο ελκυστικός ως εργοδότης. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει έντονα το ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα στο δημόσιο φορέα και τους εργαζομένους, καθώς είναι το σημείο όπου συναντώνται οι προσδοκίες τους. Είναι σημαντικό οι προσδοκίες των φορέων από τους υπαλλήλους και το αντίστροφο να είναι συνεπείς αναμεταξύ τους. Υπάρχουν φορείς που αναλώνουν πόρους στην ικανοποίηση προσδοκιών που δεν είναι τόσο σημαντικές στους εργαζομένους και αγνοούν αυτές που είναι όντως σημαντικές γι' αυτούς (Androniceanu, 2010, σ. 273).

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από παράγοντες όπως η βαθμίδα εκπαίδευσης, η προσωπικότητα, οι αξίες, οι προσδοκίες κ.ο.κ.. Τα άτομα με υψηλές φιλοδοξίες έχουν υψηλούς στόχους, διαθέτουν πολύπλευρες δεξιότητες και γνώσεις και επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και η ανάγκη για επιτυχία και αναγνώριση λειτουργεί ως κίνητρο ικανοποίησης. Αντίθετα, υπάρχουν και οι εργαζόμενοι που δεν διαθέτουν υψηλές φιλοδοξίες, αλλά ως κίνητρο έχουν την ανάγκη για επιβίωση οπότε η κινητοποίησή τους βασίζεται σε άλλους παράγοντες. Τέλος, υπάρχει μια κατηγορία εργαζομένων που διακρίνονται

από απουσία κινήτρων και δε δίνουν ιδιαίτερη αξία στην εργασία καθεαυτή (Φαναριώτης, 1999b, σ. 292 όπως παραπέμπεται σε Ρομπιέ, 2017, σ. 18).

4.1 Public Service Motivation (PSM)¹⁰ – Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα

Το PSM προέρχεται από την ψυχολογία και αναπτύχθηκε ως πεδίο στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, εφεξής ΗΠΑ, κατά τη δεκαετία του 1990 υπό την επήρεια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης από τους Perry και Wise και κατέληξε ως μια από τις σημαντικότερες θεωρίες της δημόσιας διοίκησης. Κατά τους Brewer και Coleman Selden (όπως παραπέμπονται σε Hollosy-Vadasz, 2018, σ. 23) το PSM είναι «...η κινητήρια δύναμη που προτρέπει τα άτομα να πραγματοποιούν δημόσιες υπηρεσίες με νόημα». Περαιτέρω, οι Perry και Wise (1990, σ. 368 όπως παραπέμπονται σε Taylor and Westover, 2011, σ. 737) ορίζουν το PSM ως «τη προδιάθεση ενός ατόμου να αντιδρά στα κίνητρα που παρέχονται κυρίως ή αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα» ή διαφορετικά, «...PSM αναφέρεται σε μία γενική αλτρουιστική κινητοποίηση να υπηρετείς τα συμφέροντα μιας κοινότητας ανθρώπων, ενός κράτους, ενός έθνους, ή της ανθρωπότητας. Ήτοι, τα ατομικά κίνητρα είναι κατά πολύ, αλλά όχι αποκλειστικά, αλτρουιστικά και εδράζονται στους δημόσιους φορείς» (Perry και Wise, 1990 όπως παραπέμπονται σε Kaipeng και Du Xuefei, 2014, σ. 275). Αυτό συμβαίνει γιατί ο δημόσιος τομέας στοχεύει στις δημοκρατικές και κοινωνικές αξίες και το PSM προσφέρει το μέσο με το οποίο οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν την εργασία τους και ερμηνεύουν την επαγγελματική τους εμπειρία. Ως εκ τούτου, η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από την πραγμάτωση των αλτρουιστικών αισθημάτων των εργαζομένων για την επίτευξη του κοινού καλού, εφόσον ο δημόσιος οργανισμός παρέχει ανάλογες ευκαιρίες.

Οι γεωγραφικές διαφοροποιήσεις επηρεάζουν την κλίμακα του PSM με την Βόρεια Ευρώπη να έχει τα χαμηλότερα επίπεδα, ενώ τα υψηλότερα επίπεδα παρατηρούνται στην Αμερική και στη Νότια Ευρώπη με την Αυστραλία και την Ασία κάπου ανάμεσα. Μελέτες έδειξαν ότι τα υψηλά επίπεδα PSM σε ορισμένες χώρες είναι αποτέλεσμα της ενοποίησης των κοινοτήτων με θρησκευτικούς ή κοσμικούς οργανισμούς, η οποία οδήγησε στην εσωτερικεύσή της ή την ταύτιση με ηθικές αξίες. Αντίθετα, απέδωσαν τα χαμηλά επίπεδα PSM στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης μερικώς στις ολιστικές μεταρρυθμίσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες υπονομεύουν το PSM στο δημόσιο τομέα (Taylor and Westover, 2011, σ. 742). Επιπλέον, οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι υψηλότερη από ότι σε άλλες κατηγορίες οργανισμών και οι εργαζόμενοι σε έναν μη

¹⁰ Στην εργασία διατηρείται ο αγγλικός όρος και το λατινικό ακρώνυμο.

κερδοσκοπικό οργανισμό επιδεικνύουν ισχυρότερη κινητοποίηση και υψηλότερη ικανοποίηση σχετιζόμενη με τη σημαντικότητα της εργασίας τους παρά τις χαμηλότερες απολαβές και τον υπερβολικό φόρτο εργασίας (Kaireng και Du Xuefei, 2014, σσ. 275-276).

Τα ειδικά κίνητρα παρακίνησης στη δημόσια διοίκηση διατυπώθηκαν από τους Perry και Wise την δεκαετία του 1990 ως εξής (Αναγνωστόπουλος, 2020, σ. 45 ; Hollosy-Vadasz, 2018, σ. 23 ; Πετρακοπούλου, 2014, σ. 51):

- **Ορθολογιστικά** με έμφαση στο γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δρουν σε αλτρουιστικές βάσεις, αλλά παράλληλα θέλουν να μεγιστοποιήσουν την χρησιμότητά τους. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος στοχεύει στην αύξηση του προσωπικού του οφέλους το οποίο στην περίπτωση του δημόσιου τομέα ταυτίζεται με αυτό του κοινωνικού συνόλου.
- **Βάσει κανόνων/κανονισμών:** ο σημαντικότερος κανόνας της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, που συσχετίζεται με το καθήκον, την πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
- **Συναισθηματικά** που αναφέρεται κυρίως στον «πατριωτισμό της φιλανθρωπίας», δηλαδή στην τάση των δημοσίων υπαλλήλων να βοηθούν τους συνανθρώπους τους παρέχοντάς τους την ασφάλεια ότι τα δικαιώματα που εξασφαλίζονται από το Σύνταγμα προστατεύονται και εξυπηρετούνται.

Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990 όπως παραπέμπονται σε Πετρακοπούλου, 2014, σ. 52) *οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους, όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση...[ενώ] οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση, την παρακίνηση και γενικότερα την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.* Επιπρόσθετα, η τάση των δημοσίων υπαλλήλων να ικανοποιήσουν τις υψηλότερα ιεραρχικά ανάγκες τους ωθεί να έχουν περισσότερο αλτρουιστικά κίνητρα και γι' αυτό το λόγο, τα χρηματικά κίνητρα δεν έχουν τόση αξία για τους δημόσιους υπαλλήλους, που χαρακτηρίζονται από ηθική και αλτρουιστικές προθέσεις με σκοπό την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος.

Επιπλέον, το PSM διαθέτει τέσσερις διαστάσεις: α) την προσέλκυση για συμμετοχή στη διαδικασία της δημιουργίας πολιτικών, β) τη δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον, δηλαδή την επιθυμία να δουλεύεις στο δημόσιο τομέα που κατά βάση είναι αλτρουιστική συμπεριφορά, γ)

τον «πατριωτισμό της φιλανθρωπίας» που στην ουσία είναι μια ηθική και συναισθηματική στάση και αναφέρεται στην παροχή των βασικών δικαιωμάτων ισότιμα προς όλους χωρίς διακρίσεις, βασισμένες σε πολιτικές προτιμήσεις ή στάσεις των πολιτών, και δ) την αυτοθυσία, δηλαδή την επιθυμία για αντικατάσταση εξυπηρετήσης προς τους άλλους για απτές προσωπικές ανταμοιβές.

Το PSM συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, την παραμελημένη ικανοποίηση και την γραφειοκρατία. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μεταλλάξει σημαντικά την απόδοση εργαζομένων και οργανισμών, καθώς ενισχύει τόσο την ψυχική όσο και τη σωματική υγεία των εργαζομένων, μειώνει το αίσθημα της ανίας και καθιστά τον οργανισμό ως ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Η παραμελημένη ικανοποίηση είναι κλάδος της εργασιακής ικανοποίησης και πηγάζει από τη διαφοροποίηση ανάμεσα στους προσωπικούς στόχους ενός εργαζομένου και την τρέχουσα εργασία του, δηλαδή πρόκειται για το δεδηλωμένο αποτέλεσμα της διάλυσης του κοινού ψυχολογικού συμβολαίου. Αν οι δύο αυτές συνιστώσες, προσωπικοί στόχοι και τρέχουσα εργασία βρίσκονται σε αρμονία, τότε οι φιλοδοξίες του εργαζομένου στη δουλειά θα αυξηθούν. Αν όμως ο εργαζόμενος βιώνει δυσαρμονία ανάμεσα στις δύο συνιστώσες, τότε τα ιδανικά του θα μειωθούν. Από αυτό μπορεί να υπάρξει μια πηγή άγχους, η οποία να οδηγήσει σε εργασιακή ανία. Τέλος, η γραφειοκρατία είναι η πιο κοινή αιτία της εργασιακής ανίας. Αναφέρεται στους κανόνες, διαδικασίες και κανονισμούς της δημόσιας διοίκησης που δε λειτουργούν επωφελώς στην επιτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, αλλά αντίθετα δημιουργούν κωλύματα για την ολοκλήρωσή τους. Η δημόσια διοίκηση βασίζει τη λειτουργία της σε κανόνες, νομοθετικούς ή ρυθμιστικούς, αλλά δεν πρέπει όλοι να νοούνται ως γραφειοκρατία, παρά μόνο εκείνοι που παρακωλύουν την επιτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, άρα και κατ' επέκταση των συμφερόντων και αιτημάτων των πολιτών. Η γραφειοκρατία συσχετίζεται με υψηλή ανασφάλεια, έλλειψη εμπιστοσύνης και απαισιοδοξία προς την εικόνα των δημοσίων υπηρεσιών και των υπαλλήλων τους (Hollosty-Vadasz, 2018, σ. 24).

Η ευρεία πεποίθηση είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι ευχαριστημένοι με την εργασία τους κυρίως γιατί στο δημόσιο τομέα κυριαρχούν η γραφειοκρατία, η τυπολατρία και η έλλειψη νομοθετικής ευελιξίας. Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι στερούνται της απαραίτητης αυτονομίας να επιτελέσουν την εργασία τους, δεν τους δίνεται η ευκαιρία να εισάγουν στη δουλειά τους τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και να ικανοποιούν τις φιλοδοξίες του. Υπό αυτές τις συνθήκες, η εργασία μεταβάλλεται σε «καταναγκαστικό έργο», το οποίο κυριαρχείται από μονοτονία και επαναληπτικότητα. Η

πεποίθηση αυτή ήταν ένας βασικός παράγοντας για την έρευνα, δηλαδή κατά πόσο οι βιβλιοθηκονόμοι βιώνουν ανία στην εργασία τους.

Περαιτέρω, καθώς οι απολαβές στο δημόσιο είναι προκαθορισμένες, η παρακίνηση δεν μπορεί να συνδεθεί άμεσα με τον οικονομικό παράγοντα εφόσον δεν υπάρχουν μόνους παραγωγικότητας. Μπορούν όμως να δοθούν ενδογενή κίνητρα παρακίνησης, όπως η τόνωση του ενδιαφέροντος της εργασίας, η αναγνώριση των προσπαθειών και της προσφοράς από τους συναδέλφους και το κοινό, και η αναβάθμιση του δημοσίου υπαλλήλου στο ευρύ κοινό. Ο Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ¹¹, εφεξής δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας, περιλαμβάνει διατάξεις αναφορικά με τα ενδογενή κίνητρα ως εξής:

- Άρθρο 47 περί του δικαιώματος υπηρεσιακής εκπαίδευσης
- Άρθρα 50, 52 και 53 περί χορήγησης ειδικών αδειών διευκολύνσεων (ειδικές άδειες, άδεια μητρότητας, άδεια ανατροφής τέκνου)
- Άρθρο 58 και 59 περί χορήγησης αδειών υπηρεσιακής εκπαίδευσης ή για επιμορφωτικούς λόγους
- Άρθρο 61, 62, 63 και 64 περί ηθικών αμοιβών όπως η απονομή επαίνου ή μεταλλίου, η δημοσιοποίηση της ηθικής αμοιβής στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, η ευαρέσκεια και η βράβευση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη το 2008 από τον Μανωλόπουλο σε δείγμα 454 δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα κατέδειξαν ότι ένας συνδυασμός εξωγενών και ενδογενών κινήτρων παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση. Τα εξωγενή κίνητρα όπως οι οικονομικές απολαβές αποτελούν κινητήριο δύναμη, τα ενδογενή κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία, η αυτονομία και η αναγνώριση συμβάλλουν στην αυξημένη αποδοτικότητα. Παράλληλα, οι δημόσιοι υπάλληλοι με ανώτατες σπουδές (μεταπτυχιακά και διδακτορικά) και προηγούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να δείχνουν περισσότερη αξία στους εξωγενείς παράγοντες όπως οι οικονομικές απολαβές (Πετρακοπούλου, 2014, σ. 59). Σε διάφορες μελέτες σύγκρισης ανάμεσα στους υπαλλήλους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν λιγότερη σημασία στις υψηλές

¹¹Πρόκειται για τον Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007) βάσει της πιο πρόσφατης τροποποίησης με τον Ν. 4690/2020 (ΦΕΚ 104/Α/30-5-2020).

απολαβές και μεγαλύτερη αξία στη σημαντικότητα της εργασίας, αλλά διαθέτουν τα ίδια κίνητρα αναφορικά με την αναζήτηση ευκαιριών εξέλιξης και προαγωγής (Ρομπιέ, 2017, σ. 46).

Σε μια έρευνα που μελέτησε την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα σε έξι χώρες (Γερμανία, Μεγάλη Βρετανία, ΗΠΑ, Ουγγαρία, Νορβηγία, Ισραήλ), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές, για παράδειγμα η αυτονομία, έχουν την ισχυρότερη επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, η συμβατότητα ανάμεσα στο PSM των ατόμων και των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που βίωσαν μικρότερο κενό ανάμεσα στο PSM και την ευκαιρία να πραγματώσουν τα δικά τους κίνητρα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από τους υπόλοιπους (Holloosy-Vadasz, 2018, σ. 24).

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε μια ερευνητική εργασία, η ακολουθούμενη μεθοδολογία είναι το βασικότερο εργαλείο για την άρτια διεξαγωγή της και την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων. Έτσι, πρέπει να διερευνηθούν τα σωστά ερωτήματα που θα απαντούν στο ερευνητικό ενδιαφέρον ανεξαρτήτως αν τα αποτελέσματα είναι αναμενόμενα ή ανατρέπουν τις αρχικές υποθέσεις. Επιπλέον, η χρήση των κατάλληλων τεχνικών επεξεργασίας και παρουσίασης των αποτελεσμάτων είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων πάντοτε είναι επικουρική στην λεκτική ανάλυση και συνήθως ένα διάγραμμα αποτυπώνεται καλύτερα στον θεατή. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η μέθοδος συνιστά μια γενεσιουργό συνθήκη, που δημιουργεί τις βάσεις για τη συλλογή και οργάνωση των δεδομένων στην έρευνα.

Ο ερευνητής πρέπει από την αρχή να ορίσει την ερευνητική μέθοδο που θα χρησιμοποιήσει, δηλαδή κάποια ποσοτική ή κάποια ποιοτική μέθοδο. *«Οι ποσοτικές μέθοδοι αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές μέθοδοι αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου»* (Kvale, 1996, σ.67). Παρότι υπάρχει πληθώρα βιβλιογραφίας για τις διαφορές ανάμεσα στις ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους έρευνας, είναι εκτός πλαισίου εργασίας η διεξοδική ανάλυση. Ενδεικτικά, η ποιοτική έρευνα διεξάγεται σε πραγματικό χώρο και χρόνο μελετώντας το νόημα κι όχι τις συμπεριφορές, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βιώνουν γεγονότα και καταστάσεις, ενώ παράλληλα διαπιστώνεται η εμπειρία ή απειρία των ερωτηθέντων πάνω στο θέμα της έρευνας. Ο στόχος των ποιοτικών μεθόδων είναι η κατανόηση ενός συμβάντος στο πλαίσιο της κοινωνίας, ενώ εστιάζουν στην περιγραφή και κατανόηση της μοναδικότητας της βιοματικής εμπειρίας χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο την άμεση επικοινωνία μέσω διαλόγου και την αλληλεπίδραση ερευνητή και ερωτώμενου. Γι' αυτό το λόγο απουσιάζουν τα αριθμητικά δεδομένα και η χρήση των μαθηματικών υπολογισμών και οι εργαστηριακά ελεγχόμενες συνθήκες.

Με γνώμονα τα παραπάνω αποφασίστηκε από κοινού με τον επιβλέποντα καθηγητή να ακολουθηθεί η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης ώστε και να διερευνηθούν οι προσωπικές αντιλήψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εργασιακή ανία και πώς την βιώνουν οι ίδιοι. Ο λόγος για την επιλογή αυτής της ποιοτικής μεθόδου έρευνας είναι γιατί μέσω των συνεντεύξεων

μπορούν να καταγραφούν οι εμπειρίες, οι απόψεις και οι ερμηνείες των ερωτηθέντων με βασική προϋπόθεση ο ερευνητής να είναι ανοιχτός στη διαφορετικότητα και να μην προσέρχεται στη διαδικασία προκατειλημμένος από τις δικές του αντιλήψεις. Βέβαια, πάντοτε διατρέχει ο κίνδυνος οι ερωτηθέντες για δικούς τους λόγους π.χ. ντροπή, εντυπωσιασμός κ.ο.κ. να μην απαντήσουν με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις. Η συνθήκη όμως αυτή είναι εκτός ελέγχου του ερευνητή. Η συνέντευξη διακρίνεται σε τρεις τύπους (Jamshed, 2014, σ. 87):

- **Ημιδομημένη συνέντευξη**, που αποτελείται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, στις οποίες δύναται να τροποποιηθεί το περιεχόμενο, η εμβάθυνση, η σειρά των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, αλλά και να προστεθούν ή να αφαιρεθούν ερωτήσεις ή θέματα για συζήτηση.
- **Μη δομημένη συνέντευξη**, η οποία είναι ανοικτή χωρίς να περιλαμβάνει προκαθορισμένες ερωτήσεις. Αντίθετα, ο ερευνητής θέτει κάποιες θεματικές πάνω στις οποίες καλούνται να τοποθετηθούν ελεύθερα οι ερωτώμενοι και πάνω στα οποία σχηματίζεται η διάδραση ανάμεσα στον ερευνητή και τους ερωτηθέντες. Επίσης, μέσα από την επικοινωνία μπορεί να προκύψουν νέα θέματα, που δεν ήταν στον αρχικό σχεδιασμό του ερευνητή.
- **Πλήρως δομημένη ή δομημένη συνέντευξη**, που αποτελείται από αυστηρά προκαθορισμένες ερωτήσεις ως προς το περιεχόμενο, τη διατύπωση και τη σειρά, ενώ δεν επιτρέπεται η συλλογή δεδομένων σε βάθος ή η ανάδειξη νέων θεμάτων.

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη που βασίστηκε σε ένα ερωτηματολόγιο δεκαπέντε (15) προκαθορισμένων ερωτήσεων. Η συνέντευξη αποτελείται από ερωτήσεις ανοικτού τύπου στις οποίες ενθαρρύνθηκαν οι ερωτηθέντες να απαντήσουν με σαφήνεια βάσει της εμπειρίας τους, ενώ οι ερωτήσεις 7, 11 και 13 (βλ. Παράρτημα) παρέχουν συγκεκριμένες απαντήσεις από τις οποίες οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν όσες ήθελαν. Η διατύπωση αυτή βασίστηκε στο θεωρητικό πλαίσιο με σκοπό την ανάδειξη των παραγόντων, ενδογενών και εξωγενών, οι οποίοι συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και μείωσης της εργασιακής ανίας και αντίστροφα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα δέκα (10) βιβλιοθηκονόμων, οι οποίοι εργάζονται σε κρατικό φορέα, σε βιβλιοθήκες ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, δημόσιες και δημοτικές βιβλιοθήκες, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη κάποιο δημογραφικό, γεωγραφικό ή ηλικιακό κριτήριο. Η επιλογή

της συγκεκριμένης ομάδας εργαζομένων έγινε λόγω της επαγγελματικής ιδιότητας της φοιτήτριας.

Η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων έγινε τηλεφωνικά και όχι δια ζώσης, κατόπιν συνεννοήσεως με τους ερωτηθέντες, λόγω των μέτρων για την αντιμετώπιση της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορωνοϊού που ανακοίνωσε το Υπουργείο Εσωτερικών. Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις έδωσαν τη δυνατότητα προσέγγισης μεγαλύτερου αριθμού ατόμων από διαφορετικές γεωγραφικά περιοχές και περιορισμού του κόστους από πλευράς χρόνου και χρήματος.

1.1 Σκοπός και ερωτήματα έρευνας

Ο βασικός σκοπός των συνεντεύξεων ήταν να διερευνηθεί το φαινόμενο της εργασιακής ανίας στους βιβλιοθηκονόμους και να διεξαχθούν κάποια γενικά συμπεράσματα για τη φύση της δουλειάς κι αν αυτή συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση ή ωθεί στην εργασιακή ανία.

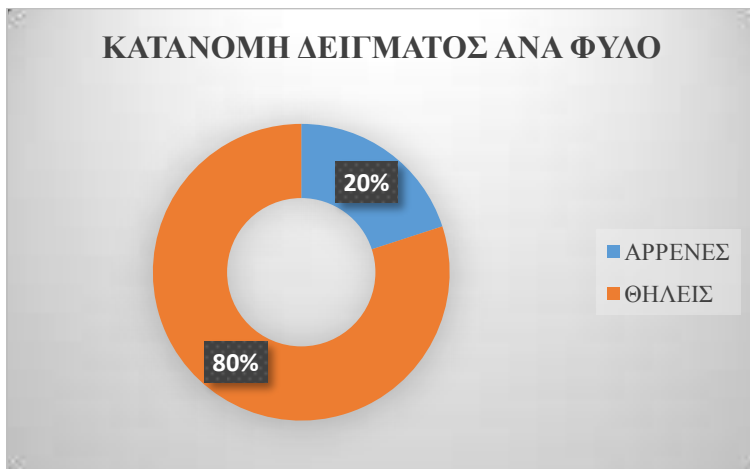
Τα ερευνητικά ερωτήματα χωρίζονται σε τέσσερις (4) ενότητες.

- Η πρώτη ενότητα (ερωτήματα 1 έως 3) είναι τα δημογραφικά ερωτήματα βάσει των οποίων καθορίζεται το δείγμα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτήματα αναφέρονται στον οργανισμό εργασίας, το εκπαιδευτικό επίπεδο και τις αρμοδιότητες της θέσης.
- Η δεύτερη ενότητα ερωτημάτων (ερωτήματα 4 έως 5^α) αναφέρεται στην καταλληλότητα της εκπαίδευσης του κάθε ερωτηθέντος για τη θέση που κατέχει.
- Η τρίτη ενότητα (ερωτήματα 6 έως 11) διερευνά τους παράγοντες άντλησης ικανοποίησης από την εργασία σε επίπεδο αντικειμένου, σχέσεων με τους συναδέλφους, τη διοίκηση του οργανισμού, τους ενδογενείς και τους εξωγενείς παράγοντες.
- Η τέταρτη ενότητα (ερωτήματα 12 έως 14) διερευνά τους παράγοντες πρόκλησης εργασιακής ανίας, ενώ το τελευταίο ερώτημα (ερώτημα 15) διερευνά τις μελλοντικές προοπτικές του εργαζομένου, ένα στοιχείο που συνδέεται πολύ στενά με τις έννοιες της ικανοποίησης και της ανίας.

Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμιστεί ότι όλοι οι ερωτηθέντες έδειξαν ιδιαίτερη προθυμία να συμμετέχουν στη συνέντευξη και ήταν ιδιαίτερος συνεργάσιμοι και σαφείς στις απαντήσεις τους, γεγονός που διευκόλυνε κατά πολύ την ανάλυση των απαντήσεων και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

1.2 Αποτελέσματα έρευνας

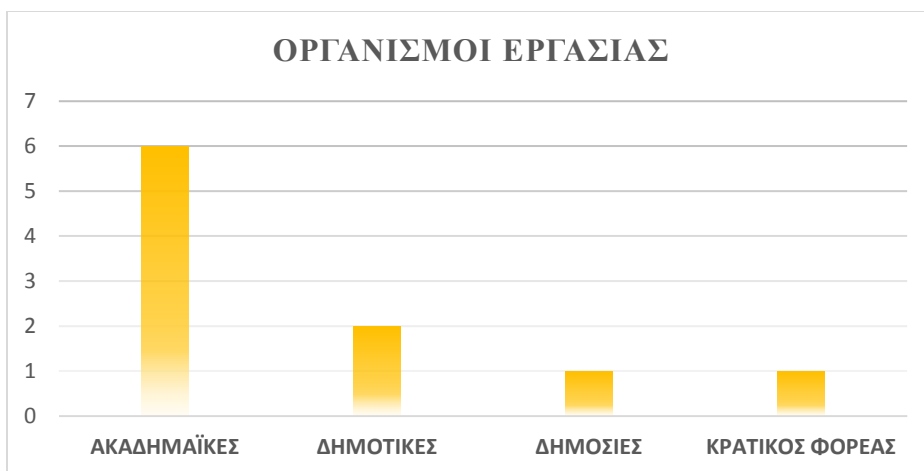
Ξεκινώντας από τα δημογραφικά στοιχεία, και παρότι δεν υπήρχε ως ερώτηση, θεωρήθηκε βασικό να αναφερθεί η ποσοστία ανάμεσα σε άρρενες και θήλεις ερωτηθέντες. Έτσι, σε δείγμα 10 βιβλιοθηκονόμων, οι 2 ήταν άρρενες και οι 8 θήλεις, γεγονός που πιστοποιεί το στερεότυπο ότι η βιβλιοθηκονομία είναι μια γυναικοκρατούμενη επιστήμη, στην Ελλάδα τουλάχιστον.



Γράφημα 6: Κατανομή δείγματος ανά φύλο

Ερώτημα 1: Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν

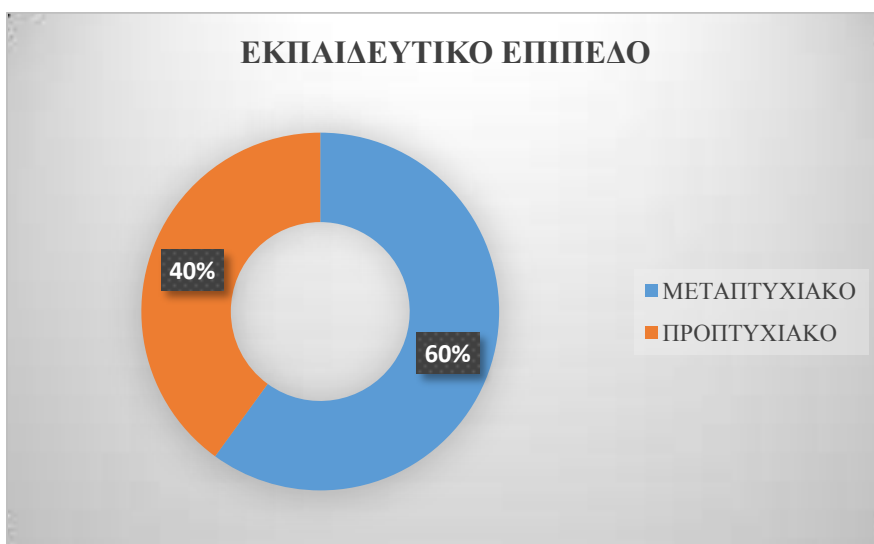
Σε σχέση με τον οργανισμό εργασίας οι 6 από τους 10 ερωτηθέντες εργάζονται σε ακαδημαϊκές/πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες, 2 σε δημοτικές, 1 σε δημόσια και 1 σε κρατικό φορέα. Η συγκέντρωση του 60% των ερωτηθέντων στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι απολύτως φυσιολογικό, αφού η πλειοψηφία των Ελλήνων βιβλιοθηκονόμων εργάζονται σε αυτές, καθώς είναι οι μόνες που διαθέτουν σχεδόν αμιγώς εξειδικευμένο προσωπικό. Αντίθετα, οι δημόσιες και οι δημοτικές απασχολούν εν μέρει βιβλιοθηκονόμους και εν μέρει υπαλλήλους άλλων ειδικοτήτων. Παρόλα αυτά, η διασπορά σε διαφορετικούς φορείς ήταν ικανοποιητική ως προς τα αποτελέσματα.



Γράφημα 7: Οργανισμοί εργασίας ερωτηθέντων

Ερώτημα 2: Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Επιπλέον, από το σύνολο του δείγματος το 60% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 40% προπτυχιακό τίτλο σπουδών, γεγονός που είναι πολύ σημαντικό όσον αφορά τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες των ερωτηθέντων.



Γράφημα 8: Εκπαιδευτικό επίπεδο ερωτηθέντων

Ερώτημα 3: Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε

Η τρίτη ερώτηση αφορούσε τις αρμοδιότητες των ερωτηθέντων στη θέση την οποία εργάζονται με σκοπό να φανεί κατά πόσο συσχετίζονται με τις σπουδές τους, αν δηλαδή αξιοποιούν τις γνώσεις τους στην εργασία τους, ένας βασικός παράγοντας στη μείωση εμφάνισης της εργασιακής ανίας. Όλοι οι ερωτηθέντες ασχολούνται κυρίως με τις αμιγώς

βιβλιοθηκονομικές εργασίες όπως εξυπηρέτηση κοινού, τεχνική επεξεργασία του υλικού, παραγγελίες, οργάνωση εκδηλώσεων, εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια πληροφοριακού γραμματισμού, διαχείριση ηλεκτρονικών πλατφορμών κ.ά. Οι περισσότεροι όμως επισήμαναν ότι λόγω υποστελέχωσης των φορέων που εργάζονται είναι αναγκασμένοι να εκτελούν αρκετά διοικητικά και γραφειοκρατικά καθήκοντα παράλληλα.

Ερώτημα 4: Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Στο ερώτημα αυτό όλοι ανεξαιρέτως οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η εκπαίδευση που έλαβαν σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο καλύπτει τις ανάγκες της θέσης τους και γι' αυτό μπορούν και αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους. Υπογράμμισαν το εργασιακό περιβάλλον, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την ικανοποίηση όταν έχει εξυπηρετηθεί ικανοποιητικώς ένας χρήστης.



Γράφημα 9: Συσχέτιση εκπαίδευσης με ικανοποίηση από την εργασία

Περαιτέρω, υπήρξε ένα σχόλιο που αναφερόταν ότι πέρα της εκπαίδευσης σημαντικό ρόλο παίζει «...το μεράκι και τη διάθεση για προσφορά» και ένα σχόλιο ότι «η εκπαίδευση που έχω λάβει δεν σχετίζεται με τις αρμοδιότητες που έχω αναλάβει εν τέλει στην εργασία μου. Η εργασία μου όμως με ικανοποιεί πλήρως». Διευκρινίζοντας το σχόλιο αυτό ειπώθηκε ότι με την εξέλιξη της τεχνολογίας η συγκεκριμένη βιβλιοθηκονόμος έχει αναλάβει αρμοδιότητες που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες, τις οποίες δεν τις είχε διδαχτεί κατά τη διάρκεια των σπουδών της, καθώς δεν υπήρχαν ακόμα αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Ερώτημα 5: Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη απάντηση είναι πάλι μοιρασμένες με τους μισούς ερωτηθέντες, οι οποίοι κατείχαν όλοι μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών να θεωρούν την εκπαίδευσή τους επαρκή για να καλύψουν τις ανάγκες της θέσης που εργάζονται. Αντίθετα, οι κάτοχοι μόνο προπτυχιακού τίτλου σπουδών δεν θεωρούν την εκπαίδευσή τους επαρκή για την κάλυψη των αναγκών της θέσης εργασίας τους, εστιάζοντας κυρίως στην εξέλιξη της τεχνολογίας που δεν μπορεί να προβλεφθεί και να καλυφθεί από παλαιότερα προγράμματα σπουδών. Στο σημείο αυτό επισημαίνουν όλοι την σημαντικότητα της εμπειρίας που αποκόμισαν κατά την πάροδο των ετών και το ποσοστό που τους ωφέλησε για να ανακτήσουν το κενό γνώσεων σε συνδυασμό με την παρακολούθηση σεμιναρίων κατάρτισης και επιμορφωτικών προγραμμάτων.



Γράφημα 10: Επάρκεια εκπαίδευσης

Ερώτημα 5^α: Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

Στη συμπληρωματική αυτή ερώτηση οι απαντήσεις αφορούσαν κυρίως στην αναγκαιότητα για σεμινάρια και επιμόρφωση σχετικά με τις νέες τεχνολογίες στην επιστήμη της βιβλιοθηκονομίας, ώστε να καλυφθεί το κενό από τα προγράμματα σπουδών και τη ραγδαία εξέλιξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Επιπλέον, υπήρχε μια απάντηση που ανέφερε ότι θα πρέπει να μειωθούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες στην εκτέλεση των διοικητικών καθηκόντων.

Ερώτημα 6: Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Η πιο συχνή απάντηση στην ερώτηση αυτή ήταν η επικοινωνία και η ικανοποίηση για την εξυπηρέτηση των χρηστών που συγκέντρωσε σχεδόν το σύνολο των απαντήσεων. Άλλοι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης είναι η ανανέωση και η ποικιλία των καθηκόντων και η δημιουργικότητα, ο ευχάριστος εργασιακός χώρος και τελευταίες έρχονται οι οικονομικές απολαβές. Γίνεται αντιληπτό ότι οι απαντήσεις ταιριάζουν στη θεωρία, καθώς όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι από τους βασικούς για την άντληση εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ερώτημα 7: Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

Σε αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες έπρεπε να επιλέξουν από ποιους από τους συγκεκριμένους ενδογενείς παράγοντες αντλούν εργασιακή ικανοποίηση. Ενδεικτικό της επαγγελματικής οπτικής των βιβλιοθηκονόμων είναι ότι οι επικρατέστερες απαντήσεις είναι η ανανέωση / ποικιλία των καθηκόντων και η δημιουργικότητα που επιλέχθηκαν από το 80% των ερωτηθέντων. Ακολουθεί το αντικείμενο εργασίας (7 απαντήσεις), η υπευθυνότητα (6 απαντήσεις), η αξιοποίηση γνώσεων / δεξιοτήτων και οι ηθικές αξίες / κοινωνική ευθύνη (από 5 απαντήσεις), η ασφάλεια (3 απαντήσεις) και στο τέλος η καταξίωση (1 απάντηση). Σημαντικό, επίσης, είναι ότι η επιλογή «εξουσία» δεν επιλέχθηκε από κανέναν, το οποίο καταδεικνύει ότι οι βιβλιοθηκονόμοι ενδιαφέρονται ελάχιστα για την αναρρίχηση και το «φαίνεσθαι». Αντίθετα, δίνουν περισσότερη βάση σε θέματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση που προέρχεται από την ποικιλομορφία του αντικειμένου της εργασίας και τη δημιουργικότητα που προσφέρει στους εργαζομένους.



Γράφημα 11: Ενδογενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Ερώτημα 8: Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Όλες οι απαντήσεις κυμαίνονταν στην ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους είτε τους άμεσους μέσα στη βιβλιοθήκη είτε με αυτούς του οργανισμού ευρύτερα. Αναφέρεται ότι λόγω της συνύπαρξης προκύπτουν πολλές φορές συγκρούσεις και προβλήματα, αλλά σε γενικές γραμμές ξεπερνιούνται στο πλαίσιο της εργασίας.

Ερώτημα 9: Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτιριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Οι απαντήσεις στο μεγαλύτερο ποσοστό δείχνουν ικανοποίηση τόσο από τις κτιριακές εγκαταστάσεις όσο και από την υγιεινή και την ασφάλεια των χώρων. Αναφέρονται προβλήματα όπως η ανάγκη συντήρησης λόγω παλαιότητας των κτιρίων, την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και την έλλειψη επαρκούς χώρου για τις ανάγκες της βιβλιοθήκης. Παρόλα αυτά, όλοι υπογραμμίζουν ότι πρόκειται για ευήλιους και ευάερους χώρους, ενώ ορισμένοι κάνουν ειδική μνεία στη θέα και στο γεγονός ότι πρόκειται για νεοκλασικό κτίριο. Επίσης, επισημαίνονται προβλήματα με την παλαιότητα του υλικοτεχνικού εξοπλισμού όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι μοκέτες, αλλά και η σκόνη από τα βιβλία που δημιουργεί κάπως βαριά ατμόσφαιρα. Παρόλα αυτά, κανείς από αυτούς τους παράγοντες δεν είναι αρκετός για να δείξουν οι ερωτηθέντες κάποια δυσαρέσκεια προς την εργασία τους. Για το ζήτημα του ωραρίου όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι είναι ικανοποιητικό, καθώς είναι συγκεκριμένο και υπάρχουν δυνατότητες ευελιξίας σε περίπτωση που προκύψει κάτι έκτακτο.

Ερώτημα 10: Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή δεν έφεραν τον ίδιο ενθουσιασμό με αυτές στις παραπάνω ερωτήσεις, αλλά πάλι η γενική παραδοχή είναι ότι οι σχέσεις είναι από αρκετά καλές έως αγαστές. Σημειώνονται κάποια σχόλια ότι οι εντάσεις στις συνεργασίες πάντα υπάρχουν και σε μια περίπτωση ότι η διοίκηση είναι πιο ανεκτική από όσο θα έπρεπε. Όμως καμία από αυτές τις συνθήκες δεν είναι αρκετές ώστε να ωθήσουν ή να γεννήσουν αίσθημα ανίας στους ερωτηθέντες.

Ερώτημα 11: Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους;στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριο εργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Ομοίως με την ερώτηση για τους ενδογενείς παράγοντες, και σε αυτή την ερώτηση οι απαντήσεις εστίασαν περισσότερο στην αναγνώριση της εργασίας (9 απαντήσεις), τις σχέσεις με τους συναδέλφους και το περιβάλλον εργασίας (από 8 απαντήσεις), που επιβεβαιώνονται από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 8 και 9 αντιστοίχως. Σε σημαντικότητα ακολουθούν το ωράριο (6 απαντήσεις), οι απολαβές, η εξέλιξη και οι ακολουθούμενες πολιτικές / πρακτικές (από 3 απαντήσεις). Τέλος, η επίβλεψη / ηγεσία επιλέχθηκε μόνο μια φορά, γεγονός που δείχνει ότι οι βιβλιοθηκονόμοι διαθέτουν αρκετή αυτονομία στην άσκηση των καθηκόντων τους, ένας πρωταρχικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης.



Γράφημα 12: Εξωγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Ερώτημα 12: Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Στην ανοικτή ερώτηση για τους παράγοντες ανίας όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν αισθάνονται ανία στην εργασία τους κατά κανόνα. Αναφέρθηκαν απλά σε παράγοντες που συνιστούν σε περιπτώσεις «ανιαρά» κάποια καθήκοντα, όπως η γραφειοκρατία κατά την εκτέλεση διοικητικών πράξεων και η επαναληπτικότητα κάποιων εποχικών εργασιών, όπως η ταξινόμηση των βιβλίων και η καθαριότητα των ραφιών. Ένας ερωτηθείς υπέδειξε ότι τον έχει κουράσει ο ίδιος εργασιακός χώρος που βρίσκεται για πολλά χρόνια λόγω της ιδιοσυγκρασίας του. Παρόλα αυτά, η συνολική εικόνα είναι ότι η εργασία καθαυτή δεν προκαλεί ανία σε κανέναν από τους ερωτηθέντες.

Ερώτημα 13: Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; Β) τυποποίηση; Γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; Δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; Ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; ΣΤ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσεις με το κοινό;

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 90% απάντησε ότι η μονοτονία είναι ο βασικότερος παράγοντας πρόκλησης ανίας στην εργασία, ενώ ακολουθούν η τυποποίηση και η κακή/ανεπαρκής ηγεσία σε ποσοστό 60% η κάθε επιλογή. Οι απαντήσεις αυτές συνάδουν απόλυτα με την θεωρία στην οποία οι τρεις (3) αυτοί παράγοντες καταγράφονται ως οι βασικότεροι στην εργασιακή ανία.



Γράφημα 13: Παράγοντες πρόκλησης εργασιακής ανίας

Ακολουθεί η επιλογή για το περιβάλλον εργασίας με ποσοστό 50%, το οποίο συνδέεται ότι ένα άσχημο περιβάλλον εργασίας δεν σε εμπνέει για να εργαστείς. Η απάντηση αυτή συνάδει με την αντίστοιχη απάντηση στο Ερώτημα 11, όπου σε ποσοστό 80% οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητο για την άντληση εργασιακής ικανοποίησης. Η τυποποίηση μαζί με την κακή/ανεπαρκή ηγεσία ακολουθούν με ποσοστό 60%, που καταδεικνύει τη σημαντικότητα αφενός της εναλλαγής καθηκόντων ανά τακτά χρονικά διαστήματα και της ύπαρξης μιας ηγεσίας με όραμα και διάθεση. Με ποσοστό 40% ακολουθούν το αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες και περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης, δύο στοιχεία που δυστυχώς αντιμετωπίζει ένα μεγάλο ποσοστό των βιβλιοθηκονόμων στην Ελλάδα, καθώς λόγω υποστελέχωσης των βιβλιοθηκών καλούνται να εκτελέσουν πληθώρα εργασιών άσχετων με τις γνώσεις τους και το αντικείμενο της θέσης τους, ενώ οι προοπτικές εξέλιξης είναι πολύ περιορισμένες. Τέλος, οι σχέσεις με το κοινό συγκέντρωσαν ποσοστό 20% από το οποίο συμπεραίνουμε ότι ένας από τους βασικούς παράγοντες εργασιακής ανανέωσης του κλάδου των βιβλιοθηκονόμων είναι η εξυπηρέτηση κοινού, καθώς ο κάθε χρήστης δημιουργεί μια νέα συνθήκη επικοινωνίας και διάδρασης, που δεν είναι ποτέ ίδια με κάποια άλλη.

Ερώτημα 14: Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Και σε αυτή την ερώτηση, η πιο συχνή απάντηση είναι η γραφειοκρατία αναφορικά με τα διοικητικά καθήκοντα, ενώ επίσης σημαντικοί παράγοντες αναδεικνύονται η υποστελέχωση και η παλαιότητα του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, οι οποίοι ως παράγοντες θα βοηθούσαν στην καλύτερη λειτουργία των βιβλιοθηκών και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Ένας ακόμα παράγοντας είναι η καλύτερη ηγεσία για την επίλυση προβλημάτων, την εύρεση χρηματοδότησης και την αναγνώριση του θεσμικού ρόλου των εργαζομένων, γεγονός που επιβεβαιώνει και το 60% των απαντήσεων στο Ερώτημα 13 για την κακή/ανεπαρκή ηγεσία.

Ερώτημα 15: Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Οι απαντήσεις της τελευταίας ερώτησης αφενός αφορούν το όραμα για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι βιβλιοθήκες που εργάζονται οι ερωτηθέντες με την εισαγωγή δράσεων εξωστρέφειας και την πρόσληψη προσωπικού κι αφετέρου στην προσωπική εξέλιξη των ερωτηθέντων μέσω σεμιναρίων κατάρτισης ή αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος. Οι

περισσότερες απαντήσεις όμως έδιναν βάση στην εξέλιξη της βιβλιοθήκης και μέσα από αυτή την εξέλιξη των ίδιων των εργαζομένων.

1.3 Συμπεράσματα της έρευνας

Η επαγγελματική κατηγορία των βιβλιοθηκονόμων βιώνει μια ιδιαίτερη συνθήκη στους χώρους εργασίας τους, καθώς παρ' όλες τις δυσκολίες που μπορούν να προκύψουν στην εργασία, η ικανοποίηση που αντλούν εξυπηρετώντας τους χρήστες είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που τους κάνει να αγαπούν τη δουλειά τους, ο οποίος συνδέεται με την εμπιστοσύνη. Τα συνολικά συμπεράσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν αυτή την πραγματικότητα.

Συνολικά, οι ερωτηθέντες αντλούν ικανοποίηση από την ανανέωση των καθηκόντων, τη δημιουργικότητα και το αντικείμενο της εργασίας, ενώ σημαντικούς εξωγενείς παράγοντες θεωρούν την αναγνώριση της εργασίας τους, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, το εργασιακό περιβάλλον και το ωράριο. Σημαντικό είναι να αναφερθεί πως οι οικονομικές απολαβές, η εξουσία και ανέλιξη σε διευθυντικές θέσεις είναι σε χαμηλή κατάταξη στις απαντήσεις τους όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση.

Παρόμοιες απαντήσεις δόθηκαν και για τους παράγοντες που προκαλούν ανία, όπου οι επιλογές ήταν η μονοτονία, η τυποποίηση, η επαναληπτικότητα και η ανεπαρκής ηγεσία ως προς την επίλυση προβλημάτων. Ιδιαίτερη μνεία έγινε στην γραφειοκρατία, η οποία ταλανίζει τις διαδικασίες στο δημόσιο τομέα, και την οποία ανέφεραν όλοι οι ερωτηθέντες ως μια τροχοπέδη στην καθημερινότητα της δουλειάς, καθώς απορροφά πολύτιμους πόρους, οι οποίοι θα μπορούσαν να διατεθούν σε περισσότερο δημιουργικές και παραγωγικές εργασίες.

Τέλος, οι ερωτηθέντες στάθηκαν στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους που εστιάζονται στην υποστελέχωση των βιβλιοθηκών με αποτέλεσμα να αναγκάζονται να αναλαμβάνουν και να εκτελούν πολύ περισσότερα καθήκοντα από αυτά που τους αναλογούν βάσει θέσης εργασίας. Το γεγονός αυτό είναι περισσότερο στρεσογόνο, παρά οδηγεί στην εργασιακή ανία, και δημιουργεί μια ανησυχία για το μέλλον των βιβλιοθηκών στην εποχή της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης. Ένα ακόμα σημαντικό πρόβλημα, που εν μέρει συνδέεται με το προηγούμενο, είναι η μη συσχέτιση της εργασίας με τις γνώσεις και τις δεξιότητες. Αυτό εν μέρει οφείλεται στη δυναμική εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα των

βιβλιοθηκών ως αναγκαιότητα, το οποίο οδήγησε τους βιβλιοθηκονόμους να καταρτιστούν εκ νέου αποκτώντας νέες δεξιότητες ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εποχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΝΙΑΣ

Η ανία συνδέεται άμεσα με την ψυχολογία του εργαζομένου. Η ψυχολογία αυτή επηρεάζεται από βασικούς παράγοντες όπως ο χώρος, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, το σύστημα επιβράβευσης, η δημιουργική κριτική και η εμπιστοσύνη (Μπιτχάβα και Σιώκη, 2012, σσ. 23-25 ; Σούκου, 2004, σ. 94):

- **Χώρος:** η αυξημένη παραμονή στον εργασιακό χώρο προϋποθέτει και επιβάλλει αυτός να είναι ευχάριστος και λειτουργικός, ώστε να επιδρά θετικά στην ψυχολογία του εργαζομένου και να αυξηθεί η αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει επαρκής υλικοτεχνικός εξοπλισμός ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν την εργασία τους με επιτυχία και ευκολία, να υπάρχει ο κατάλληλος φωτισμός, αλλά παράλληλα να εξασφαλίζεται η αποφυγή της διάσπασης προσοχής των εργαζομένων από εξωτερικά ερεθίσματα όπως θορύβους, συζητήσεις ανάμεσα σε συναδέλφους ή το κοινό, τηλεφωνήματα κ.ο.κ. Ένας δυσλειτουργικός χώρος εργασίας εκτός του ότι μειώνει την αποδοτικότητα, επιπλέον δημιουργεί περιττή σωματική και ψυχολογική κούραση στους ίδιους τους εργαζομένους.
- **Συνάδελφοι:** η επιλογή προσωπικού που να συμβαδίζει με την κουλτούρα του οργανισμού είναι κομβικό σημείο για τη δημιουργία ενός παραγωγικού και θετικού κλίματος εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, ανήκει η αντιστοιχία των τυπικών προσόντων των εργαζομένων με τις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται, καθώς σε αντίθετη περίπτωση η μη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του αντικειμένου λόγω ελλειπών γνώσεων ή δεξιοτήτων πιθανώς να προκαλέσει εργασιακό στρες σε έναν εργαζόμενο.
- **Σύστημα επιβράβευσης:** παρότι η επιβράβευση συνδέεται με επιπρόσθετες οικονομικές ανταμοιβές, όπως π.χ. κάποιο ετήσιο bonus βάσει αποδοτικότητας, η ύπαρξη μόνο οικονομικών ανταμοιβών δεν συνιστά ένα επαρκές σύστημα επιβράβευσης. Αντίθετα, η ηθική επιβράβευση και η αναγνώριση των προσπαθειών μέσα από ένα ισορροπημένο σύστημα αποφέρει συντριπτικά θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα, ικανοποίηση και κινητοποίηση των εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση είναι το πλαίσιο επιβράβευσης, οικονομικό ή ηθικό, να είναι σαφές προς τους εργαζομένους.
- **Δημιουργική κριτική:** η δημιουργική κριτική είναι υποβοηθητική του συστήματος επιβράβευσης, η οποία υπό τις σωστές συνθήκες μπορεί να βοηθήσει στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η διαδικασία θα πρέπει να

επαναλαμβάνεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα και να έχει στόχο τη βελτίωση των εργαζομένων προσφέροντάς τους εναύσματα για εξέλιξη και δεν πρέπει στόχος να είναι η μη εποικοδομητική κριτική του τρόπου εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων. Η ανατροφοδότηση αυτή είναι σημαντική και διαμορφώνει την αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον του.

- **Εμπιστοσύνη:** η εμπιστοσύνη στις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για την καλύτερη άσκηση των καθηκόντων τους. Η επίδειξη εμπιστοσύνης είναι μια διαρκής διαδικασία που αρχίζει με την έναρξη της συνεργασίας του εργαζομένου με τον οργανισμό και πρέπει να διέπει όλη τη διάρκεια της, καθώς βοηθάει και τον ίδιο να πιστέψει στις δυνατότητές του ώστε να συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των στόχων.

Συνοψίζοντας, ο χώρος εργασίας λειτουργεί ως η κοιτίδα ανάπτυξης του ατόμου ως βιοψυχοκοινωνικό όν μέσω της ικανοποίησης των αναγκών του. Ένα υγιές περιβάλλον εργασίας δημιουργεί τα κίνητρα ώστε ο κάθε εργαζόμενος να αναπτύξει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του κυρίως μέσω των ομάδων εργασίας, καθώς σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα κυριαρχούν οι ομάδες. Κάθε εργασιακή ομάδα θέτει στόχους, διαθέτει δομή και οργάνωση, συγκεκριμένο προγραμματισμό εργασιών και στο τέλος αξιολογεί τα αποτελέσματα αν ανταποκρίνονται και εκπληρώνουν τους αρχικούς στόχους. Στο πλαίσιο της εκάστοτε ομάδας κάθε εργαζόμενος συμμετέχει και μέσα από την ενεργή συμμετοχή και τη διάδρασή του με τα υπόλοιπα μέλη επηρεάζει και επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον, ταυτίζει, διαμορφώνει ή διαφοροποιεί τη συμπεριφορά του. Βασική προϋπόθεση για την παροχή ικανοποιητικού έργου είναι η αυτογνωσία, δηλαδή να γνωρίζει καλά τον εαυτό του και τις δυνατότητές του και περαιτέρω να γνωρίζει τι θέλει και τι μπορεί να προσφέρει ως εργασία (Μπιτχάβα και Σιώκη, 2012, σ. 27).

Όπως έδειξαν τα αποτελέσματα της έρευνας η ηγεσία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση των παραγόντων εκείνων που θα αποτρέψουν τους εργαζομένους από την εργασιακή ανία. Ορισμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να επιδεικνύει η διοίκηση είναι ως ακολούθως (Ρομπιέ, 2017, σ. 21 ; Φαναριώτης, 1996, σ. 163):

- Καλύτερος προγραμματισμός των εργασιών.
- Καταμερισμός της εργασίας ανάλογα με τις ικανότητες των εργαζομένων.
- Σαφής περιγραφή των καθηκόντων κάθε εργαζομένου και καθορισμός των στόχων.
- Επικοινωνία με τους εργαζομένους.

- Επιβράβευση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, που πρέπει να αντιμετωπίζονται με ευελιξία και ανθρωπιά.
- Μέριμνα για το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, για παράδειγμα φωτισμός, αερισμός, κλιματισμός κ.ο.κ.
- Ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και σύσφιξη των σχέσεων των εργαζομένων.
- Ενθάρρυνση της συνεχούς επιμόρφωσης των εργαζομένων είτε ενδοϋπηρεσιακά είτε με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων κατάρτισης.
- Διαχείριση των εργαζομένων με δικαιοσύνη και ισότητα και αξιολόγηση.

Η ανία είναι ένα φαινόμενο το οποίο απειλεί την εργασιακή ευημερία των εργαζομένων, ως εκ τούτου η ύπαρξη ανίας στην εργασία συνεπάγεται τη μη ύπαρξη ή τη δυσλειτουργία ενός ή παραπάνω από αυτούς τους παράγοντες. Ο τρόπος αντιμετώπισής της κατηγοριοποιείται ως εξής: α) τους τρόπους αντιμετώπισης με εμπλοκή στα εργασιακά καθήκοντα (engagement coping) και β) τους τρόπους αντιμετώπισης με απεμπλοκή από τα εργασιακά καθήκοντα (disengagement coping). Στην πρώτη περίπτωση, οι εργαζόμενοι προσπαθούν προσδίδοντας την αρμόζουσα προσοχή στην εργασία με σκοπό την μετατροπή της σε πιο ενδιαφέρουσα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση αποφεύγοντας τα εργασιακά τους καθήκοντα και αναζητώντας πρόσθετο ενδιαφέρον με τεχνικές όπως η ονειροπόληση, το τραγούδι, συνομιλία με συναδέλφους, τα πνευματικά παιχνίδια, η απαίτηση για περισσότερη εργασία ή εκπαίδευση, η αναζήτηση επιπρόσθετων καθηκόντων ή η βοήθεια προς τους υπόλοιπους υπαλλήλους ή ακόμα εκδηλώνοντας διαδικτυακή σκηνηρία (Σταύρας, 2019, σ. 30 ; Loukidou, Loan-Clarke, and Daniels, 2009, σ. 30).

Τα άτομα ιεραρχούν τους στόχους τους με τους συγκεκριμένους να συνδέονται με κάποιους ανώτερους αφηρημένους στόχους, όπως για παράδειγμα ο στόχος για την παρακολούθηση ενός σεμιναρίου μπορεί να είναι υφιστάμενος στόχος του στόχου για την απόκτηση περισσότερων ικανοτήτων, που με τη σειρά του να είναι υφιστάμενος στόχος του αφηρημένου στόχου για προσωπική ανάπτυξη. Οι στόχοι που είναι ιεραρχικά ψηλά συνδέονται στενά με τον αυτοπροσδιορισμό του ατόμου και γι' αυτό είναι περισσότερο σταθεροί σε βάθος χρόνου (Loukidou, Loan-Clarke, and Daniels, 2009, σ. 30)

Παρότι η αντιμετώπιση της ανίας ενέχει ένα καθαρά προσωπικό στοιχείο για κάθε άτομο, παράλληλα διαθέτει μια κοινωνική διάσταση και μια συλλογικότητα. Για παράδειγμα, το χιούμορ ανάμεσα στους υπαλλήλους ή το «κουτσομπολιό» για τους πελάτες είναι ένας τρόπος

αντιμετώπισης της ανίας και περαιτέρω της σύσφιξης των σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους. Ο λόγος που τα άτομα πιθανώς να ανεχτούν περιόδους στις οποίες επιτελούν φαινομενικά απλοϊκές, χωρίς νοητική πρόκληση, εργασίες είναι γιατί επί της ουσίας προσπαθούν να ισορροπήσουν περιόδους με έντονη και περισσότερη εργασία. Έτσι, τα άτομα ίσως χρησιμοποιούν την απλοϊκή εργασία για να επανακάμψουν από τις απαιτήσεις μιας περισσότερο απαιτητικής εργασίας, ώστε να «γεμίζουν τις μπαταρίες τους» και να κυνηγήσουν νέους εργασιακούς στόχους στο μέλλον.

Επιπλέον, για την αποφυγή των επιπτώσεων της ανίας η πρόσφατη βιβλιογραφία προτείνει την υιοθέτηση διαφόρων τεχνικών από τους οργανισμούς όπως η διεύρυνση της εργασίας, η εναλλαγή της εργασίας και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Με τον όρο «διεύρυνση της εργασίας» νοείται η δημιουργία των συνθηκών που θα διευρύνουν το πλαίσιο εργασίας και θα δώσουν στον εργαζόμενο τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να αξιοποιήσει καλύτερα όλες τις δεξιότητες και ικανότητές του. Η εναλλαγή της εργασίας συνίσταται στην μετακίνηση του προσωπικού από εργασία σε εργασία με σκοπό τη βελτίωση των αποδόσεων. Η μετακίνηση αυτή βέβαια προϋποθέτει ότι το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθεί σε κάθε θέση, ενώ η συχνότητα μετακίνησης ποικίλλει ανάλογα με το είδος και τις απαιτήσεις της εργασίας. Τέλος, ο εμπλουτισμός της εργασίας θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, καθώς ο εργαζόμενος έχει επίβλεψη της εργασίας από την αρχή έως το τέλος δημιουργώντας ένα αίσθημα ολοκλήρωσης και ικανοποίησης (Φαναριώτης, 1999, σσ. 164-169).

Όλες οι έρευνες επισημαίνουν τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η διαρκής επιμόρφωση είναι το κλειδί για να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις εξελίξεις στον κλάδο και να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Γενικότερα, οι καταρτισμένοι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη απόδοση, αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και, εν τέλει, επιτελούν αποτελεσματικότερα την εργασία τους. Επιπλέον, τόσο μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο όσο και από τις απαντήσεις στην έρευνα φαίνεται να υπάρχει μια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην απόδοση των εργαζομένων και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ειδικά, οι ερωτηθέντες επισήμαναν ότι οι ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών τους δημιουργούν αισθήματα εμπιστοσύνης και αποτελούν μεγαλύτερη παρακίνηση για μια πιο αποτελεσματική εργασία, γεγονός που επιβεβαιώνεται κι από τη θεωρία.

Παρόλα αυτά, η παρακίνηση στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα διαφοροποιούνται στα κίνητρα, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι εστιάζουν περισσότερο στα ενδογενή κίνητρα (π.χ.

αναγνώριση, ηθικές αξίες, αίσθημα προσφοράς κ.ο.κ.) σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, που εστιάζουν περισσότερο στα εξωγενή κίνητρα όπως οι απολαβές και οι ευκαιρίες ανέλιξης. Η εργασιακή ανία είναι ένα πολύπλευρο πρόβλημα, που βασίζεται κατά πολύ στην ψυχολογία των εργαζομένων πέρα από τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε οργανισμό και τις καλές πρακτικές που υιοθετούνται από τους οργανισμούς, του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, παγκοσμίως. Ο λόγος είναι ότι η ανία είναι ανθρώπινο συναίσθημα και μπορεί να προκληθεί από παράγοντες που διαφεύγουν της ευθύνης ενός οργανισμού και γι' αυτό οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ολότητες και να λαμβάνονται υπόψη οι καταστάσεις ζωής έξω από τον οργανισμό και τα βιώματα που κουβαλάει ο καθένας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εν κατακλείδι, η εργασιακή ανία είναι ένα υπαρκτό φαινόμενο που φέρει μια υποκειμενική χροιά, καθώς ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να τη βιώσει σε διαφορετικό βαθμό και για διαφορετικούς λόγους. Επιπλέον, η προσωπική και κοινωνική ζωή σαφώς επηρεάζουν την επαγγελματική ζωή, οπότε ακόμα και αν οι εργασιακές συνθήκες σε όλα τα επίπεδα είναι ιδανικές, τίποτα δεν εξασφαλίζει ότι ένας εργαζόμενος δε θα βιώσει μια κατάσταση εργασιακής ανίας.

Είναι υποχρέωση των οργανισμών τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα να μεριμνούν για την επαγγελματική ευζωία των εργαζομένων τους. Η ευζωία δεν αφορά μόνο τα εξωγενή κίνητρα που συνδέονται με τις παροχές του εκάστοτε οργανισμού, όπως οι οικονομικές απολαβές, το ωράριο, το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις, αλλά σε πολύ μεγάλο ποσοστό συνδέονται με τα ενδογενή κίνητρα όπως η σημαντικότητα της εργασίας, η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, οι ευκαιρίες για ανέλιξη, επιμόρφωση ή κατάρτιση, ενθαρρυντική ηγεσία και κυρίως ένα αίσθημα δημιουργικότητας, αυτονομίας και ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Ειδικά, ο δημόσιος τομέας λειτουργεί εντός πολύ συγκεκριμένων νομοθετικών και κανονιστικών πλαισίων και γραφειοκρατίας, που δημιουργούν ασφυκτικές προϋποθέσεις για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού κατ' αναλογία με τον ιδιωτικό τομέα πάντα. Υπό αυτές τις συνθήκες, βασικά ενδογενή κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων όπως η φαντασία, η αυτονομία και ευελιξία στην εκτέλεση καθηκόντων αποστερούνται από το μεγαλύτερο ποσοστό των διοικητικών εργασιών του δημοσίου τομέα, όπου επικρατεί η μονοτονία και η επαναληπτικότητα. Στην έρευνα που διεξήχθη οι ερωτηθέντες έθιξαν ακριβώς αυτό το ζήτημα ως ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν στη διάρκεια της εργασίας τους.

Από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα της έρευνας αποδεικνύουν τη γενική τάση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση και ευχαρίστηση από την εργασία τους όταν αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, όταν οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση είναι αρμονικές και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και απολαμβάνουν το εργασιακό περιβάλλον από άποψη χώρου, υλικοτεχνικού εξοπλισμού και παράγοντες υγιεινής του χώρου.

Μια ακόμα σημαντική πλευρά της νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται με τον «πατριωτισμό της φιλανθρωπίας», που αναφέρεται στην πεποίθηση που νιώθουν ότι προσφέρουν μέσω της εργασίας τους στην κοινωνία και προωθούν το κοινό όφελος και την πρόοδο, ενώ η ηθική δέσμευση που αισθάνονται απέναντι στην εργασία τους επηρεάζει την παρακίνηση και την ευχαρίστηση που αντλούν.

Η αντιμετώπιση της εργασιακής ανίας οφείλει να είναι ενταγμένη στην οργανωσιακή πολιτική και στρατηγική με την ηγεσία να εξασφαλίζει τους παράγοντες που αποτρέπουν την εμφάνιση του φαινομένου όπως σαφής καθορισμός καθηκόντων και ρόλων, προγραμματισμός των εργασιών, επιβράβευση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, μέριμνα για το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας και δημιουργία ομαδικού πνεύματος και αγαστών συναδελφικών σχέσεων.

Η ανία ως ανθρώπινο συναίσθημα είναι δυνατόν να εμφανιστεί σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς για πολύπλευρους λόγους σε οποιαδήποτε φάση στη ζωή ενός ανθρώπου. Η εργασία είναι μια κομβική ανθρώπινη εκδήλωση, η οποία απασχολεί το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητας ενός εργαζομένου επί πολλά συναπτά έτη και συμβάλλει τόσο στην ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών του μέσω των οικονομικών απολαβών όσο και στην ικανοποίηση των υψηλότερων αυτογνωσιακών αναγκών μέσω της προσωπικής εξέλιξης και αναγνώρισης. Είναι υποχρέωση των οργανισμών να μεριμνούν για την ευζωία των εργαζομένων τους, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερη εργασιακή απόδοση, αλλά παράλληλα η ικανοποίηση διαχέεται και στις υπόλοιπες εκφάνσεις της ζωής τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Alderfer's ERG theory. (n.d.). Business Jargons. <https://businessjargons.com/alderfers-erg-theory.html>.
2. Αναγνωστόπουλος, Ι. (2020). *Η παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού: Ανάλυση περίπτωσης του Δήμου Φλώρινας* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.
3. Androniceanu, A., Sora, S., Paun, D., and Jiroveanu, D. (2010). Employee satisfaction in the public sector. In *Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation Volume I*, Timisoara. <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2010/TimisoaraW/EMT/EMT1-43.pdf>.
4. Αντωνιάδου, Β. (2017). *Ποιότητα εργασιακής ζωής και εργασιακή ικανοποίηση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη.
5. Ashraf, M., Bhatti, S., & Ahmad, N. [et.al.]. (2013). The determinants of job satisfaction in the public service organization. *European Scientific Journal* 9(35), 362-377.
6. Bilgin, K.U. (2007). Performance management for public personnel: Multi-analysis approach toward personnel. *Public Personnel Management* 36(2), 93-113.
7. Borst, R. T. & Lako, C. J. (2017). Proud to be a public servant?: An analysis of the work-related determinants of professional pride among dutch public servants. *International Journal of Public Administration* 40(10), 875-887.
8. Ελληνική Δημοκρατία. Νόμος 3528/2007: Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3528-2007.html>.
9. *Equity theory: Keeping employees motivated*. (2017, June). Expert Program Management. <https://expertprogrammanagement.com/2017/06/equity-theory/>.
10. Eurostat (2020, April). *Employment statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics#Female_employment_rate_increases_over_time.
11. Ferlie, E. (2017). The New Public Management and Public Management Studies. In M. W. Hitt (Ed. In chief), *The Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-129>.
12. Gini, A. (2000). *My job, myself: Work and the creation of the modern individual*. New York: Routledge.
13. Gkorezis, P. Perceived overqualification and organizational cynism: The role of work-related boredom and empowering leadership. *International Journal of Employment Studies*, 26(1), 93-112.

14. Harju, L.K., Hakanen, J.J., & Schaufeli, W.B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement?: A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 11-20.
15. Harju, L.K., Hakanen, J.J., & Schaufeli, W.B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 911-918.
16. Helliwell, J. F. & Haifang, H. (2008). *Well-being and trust in the workplace*. NBER Working Paper Series 14589. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
17. Herriot, P. (1998). *Trust and transition: Managing today's employment relationship*. New York: Wiley.
18. Hollosy-Vadasz, G. (2018). Public service motivation (PSM) and job satisfaction in case of Hungarian local public service. *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science*, 17(1), 23-30.
19. Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; : Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.
20. Θεοδοσοπούλου, Τ. (2018). *Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία)*. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, Πειραιάς.
21. Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87-88.
22. Kaipeng, G. & Mou Jun D. X. (2014). Research on the impact of public service motivation on job satisfaction: Taking the Chinese civil servants for example. *International Integration for Regional Public Management*, 275-281.
23. Καμπουρίδης, Γ. (2017, Νοέμβριος 21). *Υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού* [Διαφάνειες PowerPoint]. SlidePlayer. <https://slideplayer.gr/slide/13622385/>.
24. Kernaghan, K. (2001). An honour to be coveted: Pride, recognition and public service. *Canadian Public Administration* 44, 67-83.
25. Kernaghan, K. (2011). Getting engaged: Public service merit and motivation revisited. *Canadian Public Administration* 51, 1-21.
26. Kass, S.J., Vodanovich, S.J. & Callender, A. State-Trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure and job satisfaction. *A Journal of Business and Psychology* 16(2), 317-327. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1011121503118>.
27. Κουνελάκης, Ε. (2002). *Η νομοθετική κατοχύρωση και προστασία της εργασίας (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία)*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.
28. Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Ca. : Sage.
29. Loukidou, E. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00267.

30. Μηλιώνη, Β. (2017). *Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ πλεονάσματος προσόντων και απόδοσης εργαζομένων στο δημόσιο τομέα* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
31. Miller, H.T. (2005). Redescribing public administration. *Administration Theory & Praxis*, 27(3), 469-485.
32. Mitterrand F. (2016). *Quote by Φρανσουά Μιττεράν on εργασία*. Quotations.gr. <https://quotations.gr/quotes/349826>.
33. Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement and organization commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
34. Munyeka, W. (2014). Organizational diversity management and job satisfaction among public servants. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 438-451.
35. Παπάνης, Ε, και Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία-κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
36. Πετρακοπούλου, Χ. (2014). *Το management και η ικανοποίηση προσωπικού δημόσιου τομέα: Έρευνα για την ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
37. Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
38. Ρομπιέ, Ε. (2017). *Διερεύνηση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του έργου των διοικητικών υπαλλήλων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των Διευθύνσεων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.
39. Rothlin, P. & Werder, P. R. (2009). *Ξεχάστε το burnout!: Το νέο σύνδρομο λέγεται boreout*. Αθήνα: Σταμούλης.
40. Seçkin, Şeyda Nur. (2018). Boredom at work: A research on public employees. *Journal of Business Research Turk*, 10(1), 639-651.
41. Σιώκη, Ε. (2012). *Η σημασία και η διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων στο σύγχρονο περιβάλλον* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου, Πρέβεζα.
42. Σούκου, Σ. (2004). *Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον στη δημόσια διοίκηση* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
43. Sung, C.S. (2014). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955-981.
44. Taylor, J. & Westover, J. (2011). Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review* 13(4), 731-751. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532959>

45. Τσελιοπούλου, Β. (2016). *Πλεόνασμα προσόντων και εργασιακή ανία: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του νοήματος της εργασίας* (Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη.
46. Φαναριώτης, Π. Ι. (1996). *Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον: Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.
47. Vodanovich, S.J. & Kass, S.J. (1990). A factor analytic study of the boredom proneness scale. *Journal of Personality Assessment*, 55(1-2), 115-123.
48. Wan, H.C., Downey, L.A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, 65, 86-90.
49. Watt, J.D. & Hargis, M.B. (2009). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 163-174.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η έρευνα αυτή διεξάγεται από τη φοιτήτρια Δέσποινα Βαΐλου στα πλαίσια της διπλωματικής της εργασίας στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Τμήματος Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού της Σχολής Οικονομίας και Διοίκησης του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος. Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη του βαθμού ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.

Η συμβολή σας στη διεξαγωγή της έρευνας είναι πολύ σημαντική. Η συνέντευξη είναι εμπιστευτική, τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για στατιστικούς σκοπούς και δε θα γνωστοποιηθούν σε κανένα. Κανένα από τα στοιχεία σας δε θα διατηρηθεί πέραν του νόμιμου χρονικού διαστήματος και αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.
 2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο
 3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.
 4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;
 5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;
- 5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;
6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;
 7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;
9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)
10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;
11. Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους;στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;
12. Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;
13. Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;
14. Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;
15. Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Συνέντευξη Α

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

ΑΠΘ. Κεντρική Βιβλιοθήκη. Βιβλιοθηκονόμος

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας ΤΕ / Μεταπτυχιακό

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Διοικητική υποστήριξη έργων.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Ναι, είμαι αρκετά ικανοποιημένη.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Πιστεύω πως η εκπαίδευσή μου είναι επαρκής για τις ανάγκες της θέσης μου.

- 5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

Θα ήθελα να είναι πιο απλές οι γραφειοκρατικές διαδικασίες.

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Θεωρώ πολύ σημαντικό τις οικονομικές απολαβές από την εργασία μου και την ανανέωση καθηκόντων.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

Σημαντικούς παράγοντες άντλησης ικανοποίησης θεωρώ β)την ποικιλία / ανανέωση καθηκόντων και δ) την υπευθυνότητα.

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Ναι είναι καλές οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Ναι, γιατί το κτίριο είναι ευρύχωρο και φωτεινό και οι εγκαταστάσεις καλύπτουν όλες τις απαιτούμενες προϋποθέσεις σε θέματα ασφάλειας και υγιεινής. Επίσης, το ωράριο είναι ευέλικτο και δίνονται όλες οι διευκολύνσεις από τη Διοίκηση.

10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Ναι, γιατί υπάρχει κλίμα συνεργασίας και κατανόησης.

11. Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Σημαντικότεροι παράγοντες για μένα είναι α) οι απολαβές και η) το ωράριο εργασίας.

12. Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Η γραφειοκρατία.

13. Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;

Σημαντικότερους παράγοντες πρόκλησης ανίας στην εργασία θεωρώ α) τη μονοτονία, γ) το αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/ δεξιότητες και δ) τις περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης.

14. Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Θα αντλούσα μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μου αν μου ανέθεταν περισσότερα καθήκοντα σχετικά με το αντικείμενο σπουδών μου.

15. Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Όχι, γιατί είμαι με καθεστώς συμβάσεως εργασίας, οπότε μόλις ολοκληρωθεί το έργο, θα λήξει και η συνεργασία.

Συνέντευξη Β

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

Δημοτική Βιβλιοθήκη Άνω Τούμπας Θεσσαλονίκης - Βιβλιοθηκονόμος

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας ΤΕ

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Εργάζομαι στο δανειστικό τμήμα, στην εξυπηρέτηση χρηστών της βιβλιοθήκης, συμμετέχω στην οργάνωση εκδηλώσεων, κάνω ξεναγήσεις σε σχολεία που επισκέπτονται τη βιβλιοθήκη.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Ναι αντλώ ικανοποίηση.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Δεν πιστεύω πως είναι επαρκής η εκπαίδευσή μου γιατί έχει αλλάξει το λογισμικό και το υλικό που επεξεργαζόμαστε πλέον οι βιβλιοθηκονόμοι. Επίσης ο τρόπος που εξυπηρετούμε δεν είναι μόνο με φυσική παρουσία αλλά και διαδικτυακά επομένως χρειάζεται κατάλληλη κατάρτιση.

- 5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

Θα ήθελα να γίνονται σεμινάρια κατάρτισης στα νέα δεδομένα από τους αρμόδιους φορείς του δήμου Θεσσαλονίκης, είναι αναγκαία η συνεχής επιμόρφωση.

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Η επικοινωνία με τους χρήστες της βιβλιοθήκης και η εξυπηρέτησή τους, τα ευγενικά τους σχόλια για την βοήθεια που τους παρέχεις.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

Σημαντικότερους θεωρώ τους εξής παράγοντες: α) Αντικείμενο εργασίας β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων γ) Ασφάλεια δ) Υπευθυνότητα ε) Δημιουργικότητα στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων.

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Έχω πολύ καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους, δεν έχω κανένα παράπονο.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Οι συνθήκες εργασίας είναι καλές αλλά αυτό που με δυσαρεστεί είναι πως οι Η/Υ δεν επαρκούν για τους χρήστες και χρειάζονται αναβάθμιση λόγω παλαιότητας. Επίσης ενώ

κάνουμε τόσες εκδηλώσεις δεν έχουμε προτζέκτορα γεγονός που δυσχεραίνει το έργο μας.

- 10.** Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

- 11.** Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Σημαντικούς θεωρώ τους εξής παράγοντες: δ) Αναγνώριση της εργασίας ε) Σχέσεις με συναδέλφους στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.).

- 12.** Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Ανία μου προκαλεί να βρίσκομαι για πολλά χρόνια στον ίδιο εργασιακό χώρο. Θέλω να αλλάξω περιβάλλον εργασίας. Επίσης ανία μου προκαλεί η ταξιθέτηση και τακτοποίηση βιβλίων.

- 13.** Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;

Παράγοντες για την πρόκληση ανίας στην εργασία με σειρά σημαντικότητας θεωρώ τους εξής: ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία α) μονοτονία β) τυποποίηση στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.) δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης.

- 14.** Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Θα ήθελα να υπάρχει καλύτερη διοίκηση / ηγεσία που να αναλάβει να διεκπεραιώσει τα προβλήματα που ανακύπτουν και να επανδρώσει τη βιβλιοθήκη με τον απαραίτητο τεχνικό εξοπλισμό.

- 15.** Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Αυτό που σκέφτομαι είναι να αλλάξω εργασιακό περιβάλλον και να πάω στην Κεντρική Βιβλιοθήκη του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Συνέντευξη Γ

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη Ελευθερούπολης- Βιβλιοθηκονόμος

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας ΤΕ

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Κυρίως βιβλιοθηκονομικές: Επεξεργασία υλικού, ταξινόμηση, καταλογογράφηση, ταξιθέτηση, εξυπηρέτηση κοινού, εκπαιδευτικά προγράμματα, επισκέψεις σχολείων αλλά και κάποια διοικητικά λόγω έλλειψης προσωπικού.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Εργάζομαι ως βιβλιοθηκονόμος 20 χρόνια. Μπορώ να πω ότι όσο περνάνε τα χρόνια αντλώ ακόμη περισσότερη ικανοποίηση. Δεν υπάρχει κάποιο κομμάτι της εργασίας μου που να με προβληματίζει ή να μην μου αρέσει.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Πριν 20 χρόνια ήταν επαρκής. Τώρα πλέον όχι.

- 5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

Η εκπαίδευση μας σε ότι αφορά τα εκπαιδευτικά προγράμματα ήταν ανύπαρκτη. Δεν ξέρω αν τώρα γίνεται κάποιο μάθημα. Όλες οι δράσεις που υλοποιούνται στις βιβλιοθήκες βασίζονται σε οδηγίες ή στην προσωπική διάθεση του καθενός από εμάς. Επίσης το κομμάτι της ψυχολογίας θεωρώ ότι έπρεπε να τονιστεί περισσότερο. Έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους κάθε ηλικίας και με κάθε είδους προσωπικότητες.

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Η επαφή με τους χρήστες και κυρίως με τα παιδιά.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

ε) Δημιουργικότητα, θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Πάντα υπάρχουν προβλήματα αλλά με τη συζήτηση προχωράμε μπροστά και βελτιωνόμαστε.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Το κτήριο είναι καταπληκτικό: φωτεινό, με ωραία θέα, με τη ζέστη του τον χειμώνα και τη δροσιά του το καλοκαίρι. Είναι καθαρό και περιποιημένο. Σε ότι αφορά το ωράριο επειδή έχω δουλέψει και στον ιδιωτικό τομέα αλίμονο αν παραπονεθώ.

10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Είναι αρκετά ικανοποιητικές.

11. Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Με σειρά προτεραιότητας: ε) Σχέσεις με συναδέλφους, στ) Περιβάλλον εργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές και δ) Αναγνώριση της εργασίας μου.

12. Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Μέχρι τώρα πραγματικά δεν έχω πλήξει στη βιβλιοθήκη. Πάντα υπάρχει κάτι ενδιαφέρον να κάνεις.

13. Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;

Ίσως το α) η μονοτονία.

14. Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Νιώθω χαρά και ικανοποίηση καθημερινά. Ίσως κάποιες μέρες να είναι πιο κουραστικές από άλλες αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι θα άλλαζα κάτι.

15. Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Μου αρέσει αυτό που κάνω και προσπαθώ να δίνω τον καλύτερο εαυτό μου ειδικά στην εξυπηρέτηση του κοινού. Αυτό που θα ήθελα πάρα πολύ να κάνω είναι να εκπαιδευτώ στην αφήγηση, στο κουκλοθέατρο και σε όλα τα ωραία που μπορούν να βγουν από ένα βιβλίο. Αυτό είναι το όνειρό μου.

Συνέντευξη Δ

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

Βιβλιοθήκη. Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Βιβλιοθηκονόμος στο Τμήμα Επιστημονικής Πληροφόρησης & Τεκμηρίωσης

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Εξυπηρέτηση πληροφοριακών ερωτημάτων, Θεματική βιβλιοθηκονόμος δύο τμημάτων του Πανεπιστημίου, Παροχή εκπαιδευτικών σεμιναρίων στο πρόγραμμα Πληροφοριακή Παιδεία (δια ζώσης κι εξ αποστάσεως), Διαχείριση ιστοσελίδας βιβλιοθήκης, Διαχείριση Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, Διαχείριση πλατφόρμας οργάνωσης βάσεων δεδομένων της Βιβλιοθήκης ΘΥΡ@, Οργάνωση και διεξαγωγή ξεναγήσεων στα πλαίσια της εξωστρέφειας της Βιβλιοθήκης, Οργάνωση και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και νέων τεχνολογιών.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Η εκπαίδευση που έχω λάβει δεν σχετίζεται με τις αρμοδιότητες που έχω αναλάβει εν τέλει στην εργασία μου. Η εργασία μου όμως με ικανοποιεί πλήρως.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Όπως προανέφερα, η εκπαίδευση που έλαβα στο προπτυχιακό και στο μεταπτυχιακό μου δεν έχει σχέση με την εργασία μου. Η εκπαίδευση και η εμπειρία που απέκτησα με τον καιρό καλύπτει τις ανάγκες της θέσης μου.

- 5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

Δεν υπάρχει κάτι που θα ήθελα να βελτιώσω στην κάλυψη των αναγκών της θέσης μου.

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Η δημιουργικότητα και η ποικιλία στην εργασία μου.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

Όλοι εκτός από την Εξουσία.

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Ναι, πολύ (με μία μικρή εξαίρεση μιας συναδέλφου).

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Στο μέγιστο βαθμό ναι. Το μόνο μειονέκτημα είναι η χαμηλή ποιότητα της ατμόσφαιρας από τη σκόνη των βιβλίων και της μοκέτας που υπάρχει στο μισό της βιβλιοθήκης. Κάποιες άλλες μικρές αστοχίες υπάρχουν στους κοινόχρηστους χώρους

(τουαλέτες και κουζινάκι προσωπικού), όμως με την τακτική καθαριότητά τους από το προσωπικό καθαριότητας του πανεπιστημίου διορθώνεται.

10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Ναι, σε ικανοποιητικό βαθμό. Διαφορές υπάρχουν πάντα.

11. Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Περισσότερο σημαντικούς θεωρώ α) τις απολαβές, δ) την αναγνώριση της εργασίας, ε) τις σχέσεις με τους συναδέλφους, στ) το περιβάλλον εργασίας, η) το ωράριο εργασίας.

12. Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Δεν έχω νιώσει ποτέ ανία στην εργασία μου.

13. Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;

Σημαντικότερους θεωρώ τους εξής παράγοντες: α) μονοτονία, β) τυποποίηση, γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες, η) σχέσεις με το κοινό.

14. Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Θα ήθελα να υπάρχει μεγαλύτερη πρόοδος στην ανάπτυξη/χρηματοδότηση και κατανόηση/υποστήριξη από τις ανώτερες αρχές για τον ρόλο και τη σημαντικότητα της Βιβλιοθήκης.

15. Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Προοπτικές για το μέλλον της βιβλιοθήκης: Θα μπορούσε η Βιβλιοθήκη να ανανεωθεί και ως φυσικός χώρος και στην ποικιλία των συλλογών της. Επίσης θα ήθελα να συμμετέχω και να συμβάλλω στην τεχνολογική της εξέλιξη.

Σε προσωπικό επίπεδο, δεν επιθυμώ ηγετική θέση, αλλά θέλω τα αντικείμενα με τα οποία ασχολούμαι να είναι συνεχώς καινούρια, να μαθαίνω διαρκώς μέσα από την εργασία μου και να αναπτύσσω νέες υπηρεσίες. Να νιώθω χρήσιμη.

Συνέντευξη Ε

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

Γενικά Αρχεία του Κράτους – Ιστορικό Αρχείο Μακεδονίας, Ειδικότητα ΤΕ Ταξινόμος, Θέση: Βιβλιοθηκονόμος / Υπεύθυνη Εξυπηρέτησης Κοινού, Οθωμανικού Αρχείου και Ψηφιοποίησης.

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Μεταπτυχιακές σπουδές.

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Επειδή έχω τριπλή ιδιότητα, θα αναλύσω τις αρμοδιότητες χωριστά:

Εξυπηρέτηση κοινού: συντονισμός της επικοινωνίας και της εξυπηρέτησης του κοινού και των ερευνητών της Υπηρεσίας, έκδοση ετήσιων στατιστικών στοιχείων,

Οθωμανικό Αρχείο: διεκπεραίωση των αιτημάτων για τη χορήγηση οθωμανικών τίτλων ιδιοκτησίας (ταπί), εξυπηρέτηση ερευνητών για πρόσβαση στο υλικό του οθωμανικού αρχείου (λόγω της ιδιαιτερότητας του υλικού και της προέλευσης των ερευνητών η εξυπηρέτηση γίνεται μόνο κατόπιν ραντεβού), καταγραφή και τεκμηρίωση του υλικού.

Ψηφιοποίηση: αξιολόγηση υλικού και προώθηση για ψηφιοποίηση, έλεγχος των ψηφιακών αντιγράφων και της ονοματοδοσίας τους, τακτικό backup

Επίσης, υποστηρίζω πανελλαδικά τις Υπηρεσίες των Γενικών Αρχείων του Κράτους ως Helpdesk του ηλεκτρονικού συστήματος περιγραφής αρχειακού υλικού @ρχειομνήμων.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Ναι, γιατί συνδυάζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησα σε προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Ναι, γιατί οι προπτυχιακές σπουδές μου καλύπτουν τόσο τις αρχειονομικές/βιβλιοθηκονομικές απαιτήσεις αλλά και οι μεταπτυχιακές μου σπουδές τις τεχνικές απαιτήσεις της θέσης.

5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Η ποικιλία του αντικειμένου και η επαφή με το κοινό.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

α) Αντικείμενο εργασίας, β) ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων, δ) Υπευθυνότητα, ε) Δημιουργικότητα

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Οι σχέσεις είναι αγαστές και σε γενικές γραμμές υπάρχει κατανόηση και αλληλοϋποστήριξη, κυρίως γιατί είμαστε λίγοι υπάλληλοι και μπορούμε να συνεννοηθούμε και επί προσωπικού επιπέδου.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Δυστυχώς, παρότι το κτίριο είναι νεοκλασικό και ένα πραγματικό στολίδι, δεν υπάρχει η απαραίτητη συντήρηση (π.χ. δε λειτουργεί το σύστημα θέρμανσης / ψύξης ή η πυρόσβεση) και υπάρχει παντελής μέριμνα για την καθαριότητα.

10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Όπως προείπα, επειδή αριθμητικά είμαστε μικρή Υπηρεσία υπάρχει συνεννόηση και η Διεύθυνση δείχνει τη μέγιστη κατανόηση, ίσως περισσότερη από όση θα έπρεπε ανά περίπτωση.

11. Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Β) επίβλεψη/ ηγεσία, γ) Εξέλιξη, δ) αναγνώριση της εργασίας, η) ωράριο.

12. Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Η μεγάλη γραφειοκρατία του Δημοσίου και η έλλειψη ευελιξίας για την επίλυση προβλημάτων.

13. Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;

α) Μονοτονία, δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης, ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία, στ) περιβάλλον εργασίας.

14. Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Θα προτιμούσα μεγαλύτερη ανεξαρτησία στη λειτουργία και θεσμική αναγνώριση του ρόλου μου στην Υπηρεσία.

15. Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Προοπτικές ανέλιξης υπάρχουν, αλλά οι διαδικασίες στο Δημόσιο ακολουθούν συγκεκριμένα κανάλια, οπότε δεν ξέρω αν θα μου δοθούν οι ευκαιρίες που θέλω.

Συνέντευξη ΣΤ

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Καστοριά. Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας στην Καστοριά. Βιβλιοθηκονόμος - υπεύθυνος της Βιβλιοθήκης.

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας ΤΕ

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Ως ο μοναδικός υπάλληλος της βιβλιοθήκης, εκτελώ όλο το φάσμα των βιβλιοθηκονομικών εργασιών δηλαδή την εξυπηρέτηση των μελών της Ακαδημαϊκής κοινότητας, την βιβλιοθηκονομική επεξεργασία του νεοπροσκτηθέντος υλικού (καταλογογράφηση, ταξινόμηση, θεματική ευρετηρίαση, προσθήκη νέων εγγραφών στο κοινοπρακτικό πρόγραμμα αυτοματισμού ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών SIERRA. Φροντίζω για την καταγραφή της γκρίζας βιβλιογραφίας και ενημερώνω με νέες εγγραφές το ψηφιακό αποθετήριο «ανάκτησης». Επιμελούμαι την προμήθεια διδακτικών εγχειριδίων από το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα του Υπουργείου Παιδείας «Εύδοξος» και μεριμνώ για τις επιστροφές των παρατύπως παραληφθέντων βιβλίων από τους φοιτητές. Καταγράφω και δρομολογώ τις ανάγκες σε αναλώσιμα αλλά και σε τεχνολογικό εξοπλισμό και μέσα ώστε να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία της βιβλιοθήκης. Στους τομείς του επιστητού όπου με τα αναλυτικά τους προγράμματα εστιάζουν τα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, καταγράφονται οι ανάγκες πρόσκτησης νέων τεκμηρίων, συντάσσονται κατάλογοι, κοστολογούνται και προωθούνται αρμοδίως για την έγκριση της δαπάνης και στη συνέχεια για τη διαδικασία προμήθειας.

Πραγματοποιώ μαθήματα πληροφοριακού γραμματισμού για την εκπαίδευση των χρηστών στη διαδικασία αναζήτησης, ανάκτησης και ορθής χρήσης της πληροφορίας.

Επικοινωνώ με εκδηλώσεις το έργο που συντελείται στη βιβλιοθήκη.

Φροντίζω και συντηρώ τη συμμετοχή σε κοινοπρακτικά δίκτυα, επαφές με ιδρύματα και φορείς της τοπικής κοινωνίας και όχι μόνο.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Ναι στο μέγιστο βαθμό. Εργάζομαι χρόνια στη βιβλιοθήκη την οποία παραλάβαμε, μαζί με τους συναδέλφους που πέρασαν απ αυτήν, σε πρωτόλειο επίπεδο και με βάση την κατάρτησή μας αλλά κυρίως το μεράκι και τη διάθεση για προσφορά τη φέραμε σ' ένα υψηλό επίπεδο λειτουργίας. Χαιρόμαστε που οι χρήστες μας μένουν ικανοποιημένοι από το επίπεδο των υποδομών και της εξυπηρέτησης.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Οι εξελίξεις, οι οποίες συντελούνται με γοργούς ρυθμούς, σε πολλά επιστημονικά πεδία και κυρίως σ' αυτά που έχουν να κάνουν με την πληροφόρηση και τις νέες τεχνολογίες, απαιτούν συνεχή κατάρτιση κι επιμόρφωση. Προσπαθώ με κάθε τρόπο να παρακολουθώ τις εξελίξεις στο κλάδο μου καθώς και προγράμματα, ημερίδες, συνέδρια

που διοργανώνει το Πανεπιστήμιο και μ ενδιαφέρουν. Εν κατακλείδι ο αγώνας της επιστημονικής επάρκειας-πληρότητας είναι αέναος.

5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

Θα ήθελα να παρακολουθήσω προγράμματα διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνίας αυτής μέσω των νέων τεχνολογιών.

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Είχα τη χαρά να επιμεληθώ τη διαμόρφωση των νέων χώρων της βιβλιοθήκης, της προμήθειας των επίπλων και του εξοπλισμού της. Το τελικό αποτέλεσμα της διαμόρφωσης ενός ελκυστικού και καλαίσθητου περιβάλλοντος το οποίο παρέχει ευχάριστη διαμονή στο χρήστη, αποτελεί για μένα παράγοντα μεγάλης ικανοποίησης. Οι ικανοποιημένοι χρήστες, και ο καλός λόγος τους για την ποιότητα των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης μας χαροποιεί ιδιαίτερα και μας δίνει κουράγιο να συνεχίσουμε.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες είναι σημαντικοί για την άντληση ικανοποίησης, θα προέκρινα δ) την υπευθυνότητα, ε) τη δημιουργικότητα και θ) τις ηθικές αξίες και την κοινωνική ευθύνη.

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Τόσο με τους συναδέλφους μου στο Πανεπιστήμιο, όσο και με τα μέλη ΔΕΠ έχω άριστες σχέσεις και καλή συνεργασία. Αυτό πιστεύω πως είναι απόρροια της ευθύνης που διαισθάνομαι στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Ναι είμαι αρκετά ικανοποιημένος. Ευτυχίσαμε σαν Ίδρυμα στην Καστοριά να μεταφερθούμε το 2010 σε ιδιόκτητους, νεόδμητους χώρους με καλό σχεδιασμό και πρόβλεψη για τη χρήση του καθενός από αυτούς.

10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Μετά από 21 χρόνια προσφοράς μπορώ να πω πως δεν είχα και δεν έχω παράπονο από τις διοικήσεις του Ιδρύματος οι οποίες στάθηκαν αρωγοί στο έργο μας, καλύπτοντας αιτήματα κι ανάγκες που είναι σαν στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων από τη Βιβλιοθήκη υπηρεσιών.

11. Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

δ) Αναγνώριση της εργασίας μου, ε) σχέσεις με συναδέλφους, στ) περιβάλλον εργασίας.

12. Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Τα πολλά αντικείμενα με τα οποία ασχολούμαι (μιας και η βιβλιοθήκη είναι υποστελεχωμένη), αλλά και η αγάπη για τη δουλειά μου, δεν μου αφήνουν το περιθώριο να αισθανθώ ανία κατά την άσκηση των καθηκόντων μου.

- 13** Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσεις με το κοινό;

Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί για να ενισχύσουν την ανία στην εργασία με σημαντικότερους α)τη μονοτονία, β)την τυποποίηση, γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες, ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία, στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.), η) σχέσεις με το κοινό.

- 14.** Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Θα προτιμούσα να υπήρχε επιμερισμός αντικειμένων κάτι που θα ήταν εφικτό με την πρόσληψη προσωπικού.

- 15.** Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Αν δεν υπήρχαν τα όνειρα, η προσδοκία για κάτι μελλοντικά καλύτερο, όλοι οι άνθρωποι θα ήταν δυστυχείς σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Προσδοκώ στελέχωση της βιβλιοθήκης με εξειδικευμένο, ικανοποιητικό σε αριθμό προσωπικό ώστε παρακολουθώντας τις εξελίξεις του κλάδου να κρατάμε τη βιβλιοθήκη ως έναν ζωντανό οργανισμό κι έναν χώρο διάδρασης ανθρώπων κι ιδεών.

Συνέντευξη Ζ

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

ΑΠΘ –Βιβλιοθήκη Τμήματος Κινηματογράφου. Βιβλιοθηκονόμος – Υπεύθυνη βιβλιοθήκης.

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας ΤΕ /Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών.

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Επειδή είμαι η μόνη βιβλιοθηκονόμος στη βιβλιοθήκη κάνω τα πάντα, δηλαδή πληροφοριακή εργασία, δανειστικό τμήμα, εξυπηρέτηση κοινού, ταξινόηση-τακτοποίηση συλλογής, επεξεργασία υλικού της βιβλιοθήκης.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Ναι αντλώ πολύ μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία μου. Το περιβάλλον είναι εξαιρετικό. Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι καλές όπως και με τους καθηγητές και τους φοιτητές του τμήματος. Είναι οικογενειακό το περιβάλλον.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Ναι πιστεύω πως η εκπαίδευσή μου καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες της θέσης που κατέχω και λόγω του βασικού μου πτυχίου αλλά και των γνώσεων και εμπειριών που απέκτησα εργαζόμενη πάνω από 20 χρόνια σε βιβλιοθήκες.

5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

Σημαντικότερους παράγοντες θεωρώ τους παρακάτω: α) Αντικείμενο εργασίας β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων γ) Ασφάλεια δ) Υπευθυνότητα ε) Δημιουργικότητα στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη.

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Όπως προανέφερα είμαι πολύ ικανοποιημένη.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Είμαι ικανοποιημένη από την υγιεινή του χώρου και τα ωράρια εργασίας. Εκείνο που με δυσκολεύει λιγάκι είναι ο μικρός χώρος της βιβλιοθήκης ειδικά όταν πρέπει να ασχοληθώ με εργασίες που απαιτούν συγκέντρωση.

10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Ναι είμαι ικανοποιημένη, υπάρχει καλή συνεργασία.

- 11.** Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Περισσότερο σημαντικούς θεωρώ τους εξής: δ) Αναγνώριση της εργασίας , ε) Σχέσεις με συναδέλφους , στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.).

- 12.** Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Το μόνο που θεωρώ ανιαρό στην εργασία μου είναι η τακτοποίηση και η καθαριότητα της συλλογής της βιβλιοθήκης τους θερινούς μήνες.

- 13.** Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) μετοκοινό;

Σημαντικότερους παράγοντες ανίας στην εργασία θεωρώ α)τη μονοτονία, β) την τυποποίηση.

- 14.** Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Θα προσπαθούσα να περιορίσω την γραφειοκρατική δουλειά στις περιφερειακές βιβλιοθήκες έτσι ώστε να βρεθεί χρόνος για πιο δημιουργική εργασία όπως η δημιουργία εκδηλώσεων για την προώθηση του υλικού αλλά και του ίδιου του Τμήματος Κινηματογράφου μέσω της βιβλιοθήκης.

- 15.** Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Φυσικά. Θα ήθελα να μπορέσω κάποια στιγμή να δρομολογήσω δράσεις εξωστρέφειας πέρα από τα στενά πλαίσια του δημοσίου και να κάνω αυτή τη μικρή βιβλιοθήκη γνωστή.

Συνέντευξη Η

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

Δημοτική Βιβλιοθήκη Αλεξάνδρειας Ημαθίας- Βιβλιοθηκονόμος

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας ΤΕ

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Στη βιβλιοθήκη κάνω τα πάντα. Επιλογή υλικού και παραγγελίες, επεξεργασία υλικού, δανεισμό, επιστροφές, ταξιθέτηση, εξυπηρέτηση κοινού, παροχή βοήθειας στους Η/Υ, διοργάνωση εκδηλώσεων.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Βέβαια, είναι πολύ μεγάλη η ικανοποίηση να εξυπηρετήσετε τους χρήστες και να φεύγουν ευχαριστημένοι.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Δεν πιστεύω πως είναι επαρκής η εκπαίδευσή μου γιατί είμαι απόφοιτος του 1988 και η τεχνολογία εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς.

- 5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

Θα επιθυμούσα να υπάρξει κάποια επιμόρφωση για εμάς τους παλιούς απόφοιτους που εργαζόμαστε είτε από τη σχολή της Βιβλιοθηκονομίας είτε από την Ένωση Βιβλιοθηκονόμων.

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Η χαρά των χρηστών που εξυπηρετώ.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

Όλοι οι παράγοντες που μου αναφέρατε είναι σημαντικοί για να αντλήσω ικανοποίηση με κυριότερους τους δύο πρώτους και ακολούθως όλους τους υπόλοιπους.

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Δεν έχω άλλους συναδέλφους στη βιβλιοθήκη αλλά έχω πολύ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους από το δήμο Αλεξάνδρειας και τους συναδέλφους από τις βιβλιοθήκες των περιφερειακών δήμων με τους οποίους συνεργάζομαι.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Είμαι ιδιαίτερα ικανοποιημένη από τις συνθήκες εργασίας γιατί πριν τρία χρόνια η βιβλιοθήκη μεταφέρθηκε σε χώρο του πολιτιστικού κέντρου, ο οποίος βρίσκεται στο

κέντρο της πόλης και έτσι εξυπηρετεί καλύτερα τους δημότες. Επίσης ο νέος χώρος πληροί όλες τις προϋποθέσεις υγιεινής και ασφάλειας.

- 10.** Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Ναι, έχω πολύ καλές σχέσεις με τους δημάρχους, το διοικητικό προσωπικό και χαίρω εκτίμησης από αυτούς.

- 11.** Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Οι παράγοντες που θεωρώ πως είναι σημαντικοί για να αντλήσω ικανοποίηση είναι οι εξής: γ) Εξέλιξη δ) Αναγνώριση της εργασίας ε) Σχέσεις με συναδέλφους στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.) η) Ωράριο εργασίας.

- 12.** Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Δεν υπάρχει κάποιος παράγοντας που να μου προκαλεί ανία στην εργασία μου.

- 13.** Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;

Σημαντικότερους θεωρώ τους εξής παράγοντες: α) μονοτονία β) τυποποίηση γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία.

- 14.** Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Δε θα άλλαζα κανένα στοιχείο της εργασίας μου.

- 15.** Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Θα ήθελα να ασχοληθώ με πολιτιστικά θέματα για να υπάρξει εξωστρέφεια στους πολίτες του δήμου και να οργανώσω εθελοντικά προγράμματα που θα φέρουν περισσότερους χρήστες στη βιβλιοθήκη.

Συνέντευξη Θ

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

Κεντρική Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Ιωαννίνων-Βιβλιοθηκονόμος

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας ΤΕ /Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση πολιτισμικών μονάδων.

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Οικονομική διαχείριση της Βιβλιοθήκης, Καταλογογράφηση, Ταξιθέτηση, Δανεισμός.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Ναι φυσικά. Θεωρώ ότι με καλύπτει απόλυτα.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Ναι, παρόλο που θεωρώ και την εμπειρία ως βασικό συντελεστή.

5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Όταν εξυπηρετώ τον χρήστη να βρει αυτό που ζητάει, όταν τον βοηθώ να αξιοποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

α) Αντικείμενο εργασίας, β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων, δ) Υπευθυνότητα, ε) Δημιουργικότητα στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων, θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη.

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Πολύ. Είναι γεγονός ότι λειτουργούμε ως οικογένεια πλέον μετά από 20 χρόνια συνεργασίας.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Ναι, σεσημαντικό βαθμό.

10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Ναι, νομίζω ότι έχουν αναγνωρίσει την αξία της Βιβλιοθήκης και την συμβολή της στο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο του Πανεπιστημίου.

11. Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας

σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

Όλα τα παραπάνω, με την εξής σειρά: α) Απολαβές, γ) Εξέλιξη, δ) Αναγνώριση της εργασίας, ε) Σχέσεις με συναδέλφους, στ) Περιβάλλον εργασίας, η) Ωράριο εργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές.

12. Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Θα μπορούσε να ήταν η μονοτονία, αλλά ευτυχώς οι αυξημένες και διαφορετικές ανάγκες των αναγνωστών μας βοηθούν στο να το ξεπεράσουμε.

13. Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;

Σημαντικότερους παράγοντες θεωρώ με σειρά προτεραιότητας: γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες, δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης, ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία, στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.), β) τυποποίηση.

14. Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Την γραφειοκρατία.

15. Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Ναι, προσπαθώντας να αποκτήσω περισσότερα τυπικά προσόντα που θα με βοηθήσουν να εξελιχθώ.

Συνέντευξη Ι

1. Παρακαλώ αναφέρετε τον Οργανισμό στον οποίο εργάζεστε και τη θέση/ιδιότητα σας σε αυτόν.

Κεντρική Βιβλιοθήκη Θεσσαλονίκης. Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη. ΔΙ.ΠΑ.Ε. Προϊσταμένη Βιβλιοθήκης

2. Παρακαλώ αναφέρετε το εκπαιδευτικό σας επίπεδο

Πτυχίο Βιβλιοθηκονομίας ΤΕ /Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών

3. Παρακαλώ περιγράψτε τις αρμοδιότητες στη θέση στην οποία εργάζεστε.

Οργάνωση και διαχείριση λειτουργιών και υπηρεσιών της βιβλιοθήκης. Αρμοδιότητες που έχουν να κάνουν με αμιγώς βιβλιοθηκονομικές εργασίες, αλλά και διοικητικές εργασίες.

4. Με βάση την εκπαίδευσή σας, αντλείτε ικανοποίηση από την εργασία σας;

Αρκετά. Λατρεύω το επάγγελμά μου και είμαι δεμένη με τον εργασιακό μου χώρο, αφού εργάζομαι στη συγκεκριμένη βιβλιοθήκη εδώ και είκοσι δύο χρόνια.

5. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευσή σας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης σας;

Ναι, θεωρώ ότι η εκπαίδευσή μου είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της θέσης μου, τις οποίες απέκτησα στις μεταπτυχιακές μου σπουδές πάνω στη Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων.

- 5^α Αν όχι, τι θα θέλατε να βελτιώσετε;

6. Ποιο είναι το βασικό στοιχείο της εργασίας από το οποίο αντλείτε ικανοποίηση;

Το βασικό στοιχείο της εργασίας μου από το οποίο αντλώ ικανοποίηση είναι η ικανοποίηση χρηστών. Όταν οι χρήστες της βιβλιοθήκης αισθάνονται ότι έχουν καλύψει τις πληροφοριακές τους ανάγκες. Επιπλέον, ένα άλλο βασικό στοιχείο είναι η επίτευξη στόχων βελτίωσης συνθηκών της βιβλιοθήκης.

7. Από τους ακόλουθους ενδογενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί για εσάς ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Αντικείμενο εργασίας; β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων; γ) Ασφάλεια; δ) Υπευθυνότητα; ε) Δημιουργικότητα; στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων; ζ) Καταξίωση; η) Εξουσία; θ) Ηθικές αξίες/κοινωνική ευθύνη;

α) Αντικείμενο εργασίας, β) Ποικιλία/ανανέωση καθηκόντων, δ) Υπευθυνότητα, ε) Δημιουργικότητα, στ) Αξιοποίηση γνώσεων/δεξιοτήτων.

8. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τους συναδέλφους σας;

Αρκετά. Ανακύπτουν συγκρούσεις εξαιτίας της απροθυμίας υλοποίησης στόχων, με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι εργασιακές σχέσεις.

9. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες στις οποίες εργάζεστε; (κύρια αναφορά στις κτηριακές εγκαταστάσεις, ωράριο εργασίας, υγιεινή χώρων κλπ)

Αρκετά. Όσον αφορά το ωράριο εργασίας είμαι ικανοποιημένη. Ωστόσο, οι κτηριακές εγκαταστάσεις και η υγιεινή των χώρων της βιβλιοθήκης χρειάζονται άμεση φροντίδα.

Το κτήριο είναι πολύ παλιό και χρίζει ανακαίνισης. Από την άλλη, η μοκέτα που βρίσκεται στο χώρο δεν πληροί τα πρότυπα υγιεινής και αποτελεί εστία μικροβίων.

10. Είστε ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχετε αναπτύξει με τη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού;

Αρκετά.

11. Από τους ακόλουθους εξωγενείς παράγοντες ποιοι είναι σημαντικοί ώστε να αντλήσετε ικανοποίηση: α) Απολαβές; β) Επίβλεψη/Ηγεσία; γ) Εξέλιξη; δ) Αναγνώριση της εργασίας σας; ε) Σχέσεις με συναδέλφους; στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) Ωράριοεργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές;

δ) Αναγνώριση της εργασίας , ε) Σχέσεις με συναδέλφους, στ) Περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.), η) Ωράριο εργασίας, θ) Ακολουθούμενες πολιτικές και πρακτικές.

12. Ποιος/οι παράγοντες προκαλούν ανία στην εργασία σας;

Η επανάληψη της ίδιας εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

13. Από τους ακόλουθους παράγοντες, ποιους θεωρείτε ως σημαντικότερους για την ενίσχυση/πρόκληση ανίας στην εργασία: α) μονοτονία; β) τυποποίηση; γ) αντικείμενο εργασίας άσχετο με τις γνώσεις/δεξιότητες; δ) περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης; ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία; στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.); η) σχέσειςμετοκοινό;

α) μονοτονία, β) τυποποίηση, ε) κακή/ανεπαρκής ηγεσία, στ) περιβάλλον εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.ο.κ.).

14. Ποια στοιχεία της εργασίας σας / αντικειμένου της εργασίας θα αλλάζατε ώστε να αντλείτε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

Στελέχωση βιβλιοθήκης με βιβλιοθηκονόμους καταρτισμένους και πρόθυμους να εργαστούν. Ανακαίνιση βιβλιοθήκης και εμπλουτισμός της με σύγχρονη υλικοτεχνική υποδομή.

15. Έχετε προοπτικές για το μέλλον; Κάνετε όνειρα σχετικά με την εξέλιξή σας στην εργασία;

Ναι. Θα προσπαθήσω η Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, σεβόμενη το ρόλο της, να στελεχωθεί με τον ανάλογο αριθμό καταρτισμένων βιβλιοθηκονόμων, έτσι ώστε απρόσκοπτα να εργάζονται για την εξυπηρέτηση των χρηστών της κοινότητας, στηρίζοντας το εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο του Ιδρύματος.