

Θεωρίες Κινήτρων και Στρατηγική:

Περίπτωση Εθνικής Λυρικής Σκηνής

Ιωάννα Κατσούλα
Ιούνιος 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΛΥΡΙΚΗΣ ΣΚΗΝΗΣ.....	4
1.1.α Ο σκοπός της έρευνας στον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.....	4
1.1.β Κίνητρα: η έννοια και τα χαρακτηριστικά τους.....	4
1.2 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ Ε.Λ.Σ. ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ.....	10
1.2.α Σύντομο ιστορικό και λειτουργία.....	10
1.2.β Κρίση και διάσωση.....	11
1.2.γ Στρατηγική των ετών 2010-2012.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	19
2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	20
2.1.α Θεωρίες Αναγκών και Θεωρία των Δύο Παραγόντων.....	20
2.1.β Διαδικαστικές και Γνωστικές Θεωρίες.....	25
2.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35

3.1.α Σύνθεση και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.....	36
3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΟ SPSS.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΟ SPSS.....	43
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	43
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	67
5.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	67
5.1.α Εκτίμηση της συνεισφοράς των υπαλλήλων.....	67
5.1.β Ενίσχυση εσωτερικών κινήτρων,της δημιουργικότητας και καινοτομίας.....	70
5.1.γ Σταθεροποίηση περιβάλλοντος για εργασιακή ασφάλεια και ικανοποιητική αμοιβή.....	75
5.1.δ Ικανοποίηση άλλων αναγκών.....	78
5.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ.....	81
5.2 α Προτάσεις.....	81
5.2.β Ελλείψεις και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	84
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	95

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Εθνική Λυρική Σκηνή αποτελεί τόσο έναν κρατικό φορέα, δηλαδή ένα Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, επιχορηγούμενο από το κράτος, όσο και έναν καλλιτεχνικό οργανισμό. Στην παρούσα έρευνα γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί ο οργανισμός, μέσω της διανομής ερωτηματολογίου σε δείγμα εργαζομένων 60 ατόμων, προερχόμενα από τρεις διαφορετικές επαγγελματικές κατηγορίες, μουσικών, χορευτών και διοικητικών υπαλλήλων. Ερευνάται η σχέση των κινήτρων που προέκυψαν από την συγκέντρωση των στοιχείων με το γενικότερο πλαίσιο στρατηγικής που έχει εφαρμόσει ο οργανισμός από τον Ιανουάριο του 2010 έως σήμερα. Προσδιορίζεται η σημασία της στρατηγικής του οργανισμού για τα κίνητρα, έτσι όπως έχουν διαμορφωθεί, και, βάσει των μοντέλων του πεδίου της Θεωρίας των Κινήτρων, παρέχονται προτάσεις για την ενίσχυση των κινήτρων των υπαλλήλων, οι οποίες, πέραν του ερευνητικού ενδιαφέροντος, θα μπορούσαν να έχουν και πρακτική εφαρμογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1⁰ : ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ Ε.Λ.Σ

*«Εάν θέλεις να αλλάξεις την τέχνη σου,
πρέπει να αλλάξεις τις συνήθειές σου»*

Clement Greenberg (1909-1994)

1.1.α Ο σκοπός της έρευνας στον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής.

Η παρούσα ελληνική πραγματικότητα αποτελεί μια από τις δυσκολότερες που είχαν ποτέ να αντιμετωπίσουν οι κρατικοί φορείς και οργανισμοί. Η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει σε χρεοκοπία πολλές επιχειρήσεις και έχει θέσει σε καθεστώς ανασφάλειας την λειτουργία διαφόρων οργανισμών, απειλώντας, κατά περιπτώσεις, την ίδια την ύπαρξή τους.

Η Εθνική Λυρική Σκηνή, προ διετίας, απασχόλησε κατά κόρον τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, λόγω των έντονων διαχειριστικών προβλημάτων που παρουσίαζε¹ και με δεδομένο ότι η εκταμίευση των κρατικών επιχορηγήσεων για την υποστήριξη της γινόνταν όλο και πιο ασταθής. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον – ακόμα και στην παρούσα φάση, που η διαχείριση της Λυρικής Σκηνής έχει εξορθολογιστεί – ο οργανισμός έχει να αντιμετωπίσει δυσκολίες, που αφορούν σε τρεις βασικούς άξονες: α) την κρατική χρηματοδότηση που λαμβάνει η Εθνική Λυρική Σκηνή από το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού και ανέρχεται περίπου στο 90% των συνολικών της δαπανών, β) την δυσμενή οικονομική συγκυρία, που επηρεάζει το εισόδημα των νοικοκυριών, συνεπώς πλήττει την οικονομική δυνατότητα του κοινού

¹ Βλ. (http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_331_04/10/2009_331675), (<http://www.thebest.gr/news/index/viewStory/14810>)

και γ) τις επιπτώσεις που έχει η οικονομική και εργασιακή ανασφάλεια στην απόδοση των υπαλλήλων και το εργασιακό κλίμα εντός του οργανισμού.

Αν οι δύο πρώτοι παράμετροι που προαναφέρθηκαν σχετίζονται με τη γενικότερη στρατηγική, την εύρεση χορηγιών ή την στρατηγική μάρκετινγκ που εφαρμόζει ο οργανισμός, η τρίτη παράμετρος εμπίπτει στο πεδίο της *οργανωσιακής και βιομηχανικής ψυχολογίας*² (Freedheim & Weiner, 2003) και απαιτεί την εξασφάλιση μιας ικανοποιητικής εργασιακής πραγματικότητας, απόδοσης και ικανοποίησης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στον φορέα. Από την στιγμή που η πορεία του οργανισμού, όπως καταγράφεται μέσα από τα δημοσιεύματα την τελευταία διετία, δείχνει ότι έχει γίνει προσπάθεια από τις διοικήσεις, τόσο για την διαχειριστική εξυγίανση, όσο και για την εξωστρέφεια του οργανισμού και την επαφή του με την αγορά και την κοινωνία, η παρούσα έρευνα σκοπό έχει να διαπιστώσει κατά πόσο στο δεδομένο περιβάλλον και με το συγκεκριμένο ανθρώπινο δυναμικό, παρέχονται τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους, προκειμένου να εξασφαλίζεται η ποιότητα και ποσότητα της απόδοσής τους.

Το γεγονός ότι δημόσιοι οργανισμοί και φορείς δεν έχουν ως πρακτική την διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών που να σχετίζονται με τα κίνητρα των υπαλλήλων, αποτέλεσε μια ακόμη αιτία για την επιλογή προς ανάλυση του συγκεκριμένου πεδίου της Θεωρίας των Κινήτρων. Ένα επιπλέον ενδιαφέρον αποτέλεσε το ότι η Εθνική Λυρική Σκηνή είναι ένας κρατικός, καλλιτεχνικός οργανισμός, όπου συναντώνται δύο συνιστώσες: ο κρατικός της χαρακτήρας από την μία πλευρά και η καλλιτεχνική της αποστολή προς το κοινωνικό σύνολο από την άλλη. Και για τις δύο αυτές συνιστώσες, η έρευνα των κινήτρων του δυναμικού που απασχολείται σε φορείς τέτοιου είδους έχει απασχολήσει τους θεωρητικούς και ερευνητές επιστήμονες, επομένως η συνύπαρξή τους στην περίπτωση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής δίνει ακόμα ένα έναυσμα για την διεξαγωγή τέτοιου είδους έρευνας. Τέλος, στον χώρο των επιχειρήσεων εδώ και χρόνια χαράσσονται στρατηγικές βάσει των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών και επιχειρήσεων,

² Industrial- organizational psychology (I-O psychology). Το επιστημονικό πεδίο της ψυχολογίας που μελετά την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο και την εφαρμογή της ψυχολογίας στο εργασιακό περιβάλλον.

στο πλαίσιο της *Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων*³ (Huselid, 1995), έτσι ώστε οι ιδιαιτερότητες των ανθρώπινων πόρων να καθίστανται το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων σε σχέση με άλλες. Η έρευνα, συνεπώς, προς ενίσχυση των υπαρχόντων κινήτρων εντός του οργανισμού, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να αποδίδουν τα μέγιστα, είναι κάτι που, εκτός από θεωρητικό ενδιαφέρον, μπορεί να έχει αποτελεσματική πρακτική εφαρμογή.

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους ο οργανισμός μπορεί να προσδιορίσει διάφορα καίρια ζητήματα που έχουν καθοριστική σημασία για την πορεία και την στρατηγική που θα χαράζει, όπως, για παράδειγμα, το ηθικό των εργαζομένων, την συχνότητα απουσίας τους από την εργασία, τις μεταβολές στο προσωπικό, τις εθελούσιες αποχωρήσεις, τα επίπεδα κατάρτισης, τις προαγωγές, τη συχνότητα ατυχημάτων, την αναγνώριση ή τα παράπονα. Εν τούτοις, ο οργανισμός θα πρέπει να κάνει κάποιες συστηματικές μετρήσεις και εκτιμήσεις παραμέτρων που να προσδιορίζουν τις τάσεις σχετικά με τα παραπάνω φαινόμενα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Παράλληλα, πρέπει να προτείνει λύσεις βάσει αυτών των μετρήσεων, να κάνει συγκρίσεις με τις εσωτερικές μετρήσεις άλλων οργανισμών και να υπάρχει τακτική ανατροφοδότηση (μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, ανταλλαγής απόψεων επιλεγμένων ομάδων κ.α.) σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων ως προς τις διάφορες πτυχές του οργανισμού, όπως, το εργασιακό περιβάλλον, την υγεία, την ασφάλεια, την επικοινωνία, τις προοπτικές καριέρας, τις αμοιβές, την αναγνώριση ή την συνολική ικανοποίηση.

Με δεδομένο όλα τα παραπάνω, η παρούσα έρευνα, πέρα από το θεωρητικό ενδιαφέρον, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μέσο ανατροφοδότησης της ίδιας της διοίκησης σε σχέση με τις ανάγκες των υπαλλήλων και τα κίνητρά τους. Στα κεφάλαια που ακολουθούν, αναλύονται οι έννοιες των κινήτρων και τις κινητοποίησης και αναφέρεται συνοπτικά η στρατηγική πορεία του οργανισμού της Εθνικής Λυρικής Σκηνής από την στιγμή που κοινοποιήθηκε το μεγάλο της οικονομικό και διαχειριστικό πρόβλημα μέχρι σήμερα, που λειτουργεί, πλέον, εντός προϋπολογισμού. Από την όλη της πορεία και τις στρατηγικές κινήσεις, επιλέγονται τα στοιχεία εκείνα που θεωρείται ότι σχετίζονται και συνεισφέρουν στην υποστήριξη

³ Μετάφραση του όρου Human Resource Management.

και ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας. Αναλύεται η θεωρητική βάση του πεδίου των κινήτρων, με τα σημαντικότερά της θεωρήματα και μοντέλα, αν και, επίσης, περισσότερη βάση δίνεται στα θεωρήματα που σχετίζονται με τα ευρήματα της έρευνας. Ακολουθεί η έρευνα, η στατιστική ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων και, τέλος, προτείνονται λύσεις και παραθέτονται συγκεκριμένες προτάσεις, οι οποίες, βάσει της υπάρχουσας θεωρίας, θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ενίσχυσης των κινήτρων εντός του οργανισμού.

1.1.β Κίνητρα: η έννοια και τα χαρακτηριστικά τους

Ο όρος «κινητοποίηση»⁴ προέρχεται από τον λατινικό όρο «κίνηση» και περιγράφεται ως η κατάσταση εκείνη που ωθεί τον άνθρωπο από την πρόθεση, στην δράση. Μπορεί να προσδιοριστεί ως ο παράγοντας που ελέγχει και κατευθύνει την επιμονή του ατόμου στην επίτευξη ενός στόχου, παρά τους όποιους περισπασμούς. Στον χώρο της εργασίας, η κινητοποίηση – που επιτυγχάνεται μέσω των κινήτρων – είναι ο καταλύτης που επιδρά και οδηγεί στη συνειδητή προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, προκειμένου να ενισχύσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του. Το επιστημονικό πεδίο των κινήτρων έχει απασχολήσει πολύ τον κλάδο της *βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας* (Freedheim & Weiner, 2003), ο οποίος άρχισε να αναπτύσσεται κατά την τρίτη δεκαετία του εικοστού αιώνα.

Επειδή η εργασία καταλαμβάνει ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της ζωής του ανθρώπου, χαρακτηρίζει τον ίδιο, όπως και το είδος και την ποιότητα της προσφοράς του ή ακόμα τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα, έννοιες όπως η *εργασιακή ικανοποίηση* ή η *εργασιακή απόδοση*⁵ έχουν επίσης απασχολήσει το επιστημονικό πεδίο της οργανωσιακής ψυχολογίας (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Μέσα από θεωρητικές έρευνες και εμπειρικές μελέτες αναζητώνται τρόποι αύξησης της ικανοποίησης που αντλεί το άτομο από την εργασία του, όπως επίσης και τρόποι ενίσχυσης της εργασιακής του απόδοσης. Σηματικό ρόλο στις παραπάνω παραμέτρους επιτελεί η παροχή κινήτρων. Επειδή η σημασία που έχουν τα κίνητρα

⁴ Πρόκειται για τον όρο motivation, που προέρχεται από το λατινικό movere.

⁵ Μετάφραση των όρων Job Satisfaction και Job Performance.

για την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση, αλλά και για την εν γένει ρύθμιση της συμπεριφοράς εντός εργασιακού περιβάλλοντος είναι καθοριστική, είναι στρατηγικής σημασίας για τους οργανισμούς να οργανώσουν και να δομήσουν το περιβάλλον τους έτσι, ώστε να ενθαρρύνονται οι αποτελεσματικές συμπεριφορές και να αποθαρρύνονται οι μη αποδοτικές.

Δύο έννοιες που χρειάζεται να διαχωριστούν, είναι αυτές του κινήτρου και της απόδοσης και να διευκρινιστεί ότι πρέπει να συντρέχουν και άλλοι παράγοντες, πέραν των κινήτρων, προκειμένου το άτομο να επιτύχει καλύτερη απόδοση. *«Τα κίνητρα μας βοηθούν να χρησιμοποιήσουμε τις γνώσεις και τις ικανότητές μας, εφαρμόζοντάς τες στην εργασία μας. Είναι η δύναμη που ξεκινά, ενεργοποιεί και επαναλαμβάνει την εφαρμογή της εμπειρίας και ικανότητάς μας. Η επιτυχής απόδοση προϋποθέτει την συνεργατική παρουσία των κινήτρων, της γνώσης και ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Χωρίς επαρκή γνώση, τα κίνητρα δεν ενισχύουν την απόδοση, έτσι λοιπόν, είναι μεν απαραίτητα, αλλά όχι από μόνα τους ικανά να οδηγήσουν σε μια ικανοποιητική απόδοση.»* (Clark, 2003, σελ.21). Συνεπώς, η απόδοση στην εργασία αυξάνεται όταν συντρέχουν ταυτόχρονα οι παράγοντες της ικανότητας του ατόμου, του επαρκούς και ενισχυτικού εργασιακού περιβάλλοντος και των κινήτρων.

Ενώ η ύπαρξη κινήτρων δεν εγγυάται την ικανοποιητική απόδοση, εν τούτοις, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για να προβλέψει την απόδοση. Κάτι τέτοιο θα ήταν εφικτό, εάν ίσχυε ότι τα ίδια κίνητρα έχουν την ίδια επίδραση πάνω σε διαφορετικά υποκείμενα. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει, διότι διαφορετικά άτομα ενδέχεται να κινητοποιηθούν από διαφορετικά κίνητρα, όπως επίσης, τα ίδια κίνητρα δεν μπορούν να είναι το ίδιο αποτελεσματικά σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Markus & Kitayama, 1991).

Μια ακόμα ιδιότητα των κινήτρων είναι η δυναμική τους διάσταση, δηλαδή οι αλλαγές στις οποίες υπόκεινται. Η ύπαρξη κινήτρων για το άτομο περιγράφει μια δυναμική εσωτερική και όχι σταθερή κατάσταση, η οποία είναι δυνατόν να υποστεί μεταβολές ανάλογα με αλλαγές που ενδεχομένως προκύπτουν σε προσωπικούς, κοινωνικούς ή άλλους παράγοντες. Είναι, λοιπόν, αδύνατο να υπάρξει μια αμετάβλητη κατάσταση έντονης κινητοποίησης, δεδομένου ότι, τόσο οι εκάστοτε συνθήκες που περιβάλλουν το άτομο, όσο και το ίδιο το άτομο, διαρκώς αλλάζουν.

Η διαδικασία της κινητοποίησης του ατόμου περιλαμβάνει τρεις ψυχολογικές διαδικασίες, οι οποίες οδηγούν με τη σειρά τους σε αποτελέσματα. (Mitchell, 1982). Η διαδικασία της *διέγερσης*, ενεργοποιεί την δράση και τροφοδοτείται από την επιθυμία του ατόμου για κάτι που του λείπει, η *κατεύθυνση* προσδιορίζει την διαδρομή που ακολουθεί το άτομο προκειμένου να επιτύχει τον στόχο που έθεσε και η *ένταση* καθορίζει την ενέργεια που καταβάλλει το άτομο στην επιδίωξη του συγκεκριμένου στόχου. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής έχουν ως αποτέλεσμα την επικέντρωση της *προσοχής* σε ένα συγκεκριμένο στόχο ή καθήκον και την καταβολή *προσπάθειας* για την επίτευξή του, την εκδήλωση *επιμονής* στην επιτέλεση του καθήκοντος και την αποφυγή απομάκρυνσης από τον στόχο και τέλος, την εφαρμογή μιας *στρατηγικής*, που περιλαμβάνει μοτίβα συμπεριφοράς, βάσει των οποίων θα επιτύχει το άτομο κάποιο στόχο. (Mitchell, 1982). Η παραπάνω διαδοχή αποδίδει σε γενικές γραμμές την ψυχολογική διαδικασία της κινητοποίησης.

Η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικό κομμάτι του μάνατζμεντ. Προκειμένου να τονίσουν την σημασία που έχει για τον οργανισμό το ανθρώπινο δυναμικό του, ορισμένοι παρουσιάζουν τον οργανισμό και τον ανθρώπινο παράγοντα που υπάρχει σε αυτόν ως έννοιες συνώνυμες (Tella, Ayeni & Popoola, 2007). Βασική παράμετρος εξέλιξης δεν αποτελεί η επένδυση σε κεφάλαιο, αλλά σε ανθρώπινο δυναμικό. Προκειμένου να λειτουργήσει στην πράξη μια τέτοια προσέγγιση, θα πρέπει ο οργανισμός, στο πλαίσιο της λειτουργίας του, να εξασφαλίσει ότι υπάρχει πνεύμα συνεργασίας, εργασιακής ικανοποίησης και αίσθημα αφοσίωσης των υπαλλήλων στον οργανισμό. Σημαντική συνιστώσα όλων των παραπάνω ιδιοτήτων αποτελεί η παροχή κινήτρων για τους εργαζόμενους (Tella, Ayeni & Popoola, 2007).

1.2 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΛΥΡΙΚΗΣ ΣΚΗΝΗΣ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ

Σκόπιμο κρίνεται να παρουσιαστεί μια συνοπτική περιγραφή της λειτουργίας και του σκοπού του οργανισμού της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, καθώς και της στρατηγικής που έχει ακολουθήσει τα τελευταία δύο χρόνια, δηλαδή από την Μάρτιο του 2010, οπότε και ορίστηκε νέα διοίκηση διάσωσής της, έως σήμερα, που θεωρείται ότι η Λυρική Σκηνή είναι ένας υγιής και καλλιτεχνικά δραστήριος οργανισμός. Η φάση αυτή επιλέγεται ως σημείο αναφοράς, διότι επηρέασε τον οργανισμό οικονομικά, λειτουργικά και διαρθρωτικά, φέροντας μεγάλες αλλαγές εντός ενός σύντομου χρονικού διαστήματος και έχοντας, εκ των πραγμάτων, σημαντικές συνέπειες στο έμπυχο δυναμικό που απασχολεί ο οργανισμός

Η στρατηγική πορεία του οργανισμού χωρίζεται σε δύο φάσεις, για λόγους που εξηγούνται. Στόχος του παρόντος κεφαλαίου δεν είναι να γίνει διεξοδική μελέτη και κρίση της στρατηγικής που εφαρμόστηκε, αλλά να περιγραφεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η έρευνα για να υποστηριχθούν οι ερμηνείες που δίνονται στα ευρήματά της.

1.2.α Σύντομο ιστορικό και λειτουργία

Ο οργανισμός της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (Ε.Λ.Σ.) ιδρύθηκε το 1940. Αρχικά, ο λυρικός θίασος λειτούργησε ως τμήμα του Εθνικού Θεάτρου και το 1944 ο οργανισμός ανακηρύχτηκε αυτόνομο Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, λαμβάνοντας και επίσημα την επωνυμία “Εθνική Λυρική Σκηνή”. Από το 1994, και βάσει του Νόμου 2273/94, μετατράπηκε σε Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου.

Βάσει του ιδρυτικού της νόμου, η ΕΛΣ δεν υπάγεται στις διατάξεις για το δημόσιο λογιστικό, τις διατάξεις για τις δημόσιες προμήθειες και τα δημόσια έργα, λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος σύμφωνα με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και διέπεται από το ιδιωτικό δίκαιο (βλ.Ιδρυτικό νόμο Ν2273/94).

Σκοπός της Λυρικής Σκηνής είναι η ανάπτυξη, προβολή και διάδοση της μελοδραματικής τέχνης και της τέχνης του χορού. Στο πλαίσιο του σκοπού αυτού, αναπτύσσει κάθε είδους σχετικές καλλιτεχνικές και πνευματικές δραστηριότητες, συνεργάζεται με καλλιτεχνικούς φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού, διοργανώνει περιοδείες ή ιδρύει μη κερδοσκοπικούς φορείς που έχουν σκοπό τη διδασκαλία και την μελέτη του μελοδράματος και του χορού, διοργανώνει καλλιτεχνικές εκδηλώσεις ή προβαίνει στην έκδοση εντύπων, βιβλίων ή περιοδικών. Όργανα της Εθνικής Λυρικής Σκηνής είναι πενταμελές Διοικητικό Συμβούλιο, αποτελούμενο από Πρόεδρο, αντιπρόεδρο και τρεις συμβούλους, και ένας Καλλιτεχνικός Διευθυντής, ο οποίος διορίζεται με απόφαση του Υπουργού Πολιτισμού, με ανανεώσιμη τριετή θητεία (βλ.Ν2273/94).

Οι πόροι της Ε.Λ.Σ. είναι κατά βάση η ετήσια επιχορήγηση του Υπουργείου Πολιτισμού, με τον οποίο εξασφαλίζεται ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων της. Στις πηγές χρηματοδότησης συμπεριλαμβάνονται ενισχύσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή άλλους διεθνείς οργανισμούς, επιχορηγήσεις άλλων δημόσιων ή ιδιωτικών φορέων και οργανισμών, τα έσοδα από τις καλλιτεχνικές της δραστηριότητες, χορηγίες και έσοδα από τυχόν περιουσιακά στοιχεία, κληρονομίες ή καταπιστεύματα, καθώς και κάθε είδους κοινωνικοί πόροι.

1.2.β Κρίση και διάσωση

Τα τελευταία δύο χρόνια ο Οργανισμός της Εθνικής Λυρικής Σκηνής έχει απασχολήσει σημαντικά τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Η αρχή της περιπέτειάς της ξεκινάει τον Ιανουάριο του 2010, ταυτιζόμενη ουσιαστικά με την περιπέτεια ολόκληρου του ελληνικού κράτους και της ελληνικής οικονομίας. Τα πρώτα σήματα

κινδύνου εκπέμπονται τόσο από το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού⁶, όσο και από τον Τύπο, και εκφράζουν αμφιβολίες ως προς το αν θα μπορέσει ποτέ ο οργανισμός να αποσβέσει τα χρέη του, αν επαρκεί η ετήσια κρατική επιχορήγηση για τις λειτουργικές του ανάγκες, ελαστικές και ανελαστικές, αν είναι δυνατόν να συνεχίσει να επιτελεί το έργο του και αν μπορεί να εγγυηθεί κανείς την βιωσιμότητά του (βλ.http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_331_04/10/2009_331675, <http://www.thebest.gr/news/index/viewStory/14810>). Τα βέλη ενός αγωνιώδους κοινωνικού συνόλου, θορυβημένου από την γενικότερη οικονομική ανασφάλεια της χώρας, δεν αφήνουν αλώβητους τους εργαζόμενους της Εθνικής Λυρικής Σκηνής. «Δυσκολεύομαι όμως να κατανοήσω γιατί είναι σωστό να αυξηθούν οι αμοιβές της Λυρικής κατά 6% το 2009 και ήδη κατά 7% το 2010. Τους τα χρωστούσαν; Η απάντηση, αν πιστέψω τον υπουργό Πολιτισμού, είναι πως «το ηθικό των εργαζομένων είναι σε πάρα πολύ άσχημη κατάσταση» (Πρακτικά της Βουλής, συζήτηση επίκαιρης ερώτησης με αριθμό 230/14.12.2009), (Δημοσίευμα της 30-1-10, βλ. http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_30/01/2010_388868).

Η σημερινή ημέρα, δύο χρόνια αργότερα βρίσκει τον οργανισμό σε μια τελείως διαφορετική κατάσταση, με μια δυναμική που δεν θυμίζει σε τίποτα την κρίση μέσα από την οποία εξήλθε. «Τι μεσολάβησε και η κατάσταση έχει σήμερα διαφοροποιηθεί σημαντικά; Ο κ. Μιχαηλίδης το αποδίδει στη συντονισμένη προσπάθεια σε όλα τα μέτωπα - διοικητικό, οικονομικό και καλλιτεχνικό - τα οποία άλλωστε θεωρεί αλληλένδετα....Ο κ. Μιχαηλίδης εκπλήσσει λέγοντας ότι, παρ' όλο που θα περίμενε κανείς αυτό να προκύψει από τη μισθοδοσία, ούτε τόσοι εργαζόμενοι έφυγαν τον τελευταίο χρόνο ούτε σημαντικές μειώσεις έγιναν, δεδομένου ότι το καλλιτεχνικό προσωπικό της Λυρικής εξαιρέθηκε τελικά από τις διατάξεις του ενιαίου μισθολογίου» (δημοσίευμα, βλ. <http://www.tovima.gr/culture/article/?aid=453893>).

Το τι μεσολάβησε εντός της συγκεκριμένης διετίας και μέσω ποιών διαδικασιών και δράσεων ο οργανισμός ξεπέρασε τον κίνδυνο, αποτελεί αντικείμενο άλλης έρευνας, που να εστιάζει εξ ολοκλήρου στον σχεδιασμό, την εφαρμογή και αξιολόγηση των στρατηγικών του ενεργειών. Παρακάτω, αναφέρονται εν συντομία

⁶ Ο υπουργός Πολιτισμού Παύλος Γερουλάνος σε συνέντευξή του στην ισπανική εφημερίδα «La Vanguardia» (4 Απριλίου) ανέφερε: «Αυτή τη στιγμή είμαστε σε συνεννοήσεις για το πρόβλημα της όπερας και τις επόμενες ημέρες θα έχουμε αποφασίσει αν θα παραμείνει ανοικτή ή όχι. Αναζητούμε τρόπο για να τη σώσουμε, θέλουμε να την κρατήσουμε ανοικτή, αλλά έχει ξεφύγει από τον προϋπολογισμό της σε τέτοιο βαθμό ώστε η εξεύρεση κονδυλίων προϋποθέτει τεράστιες θυσίες»

ορισμένες καίριες στρατηγικές επιλογές, οι οποίες θεωρείται ότι επηρέασαν τον οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί.

1.2.γ Στρατηγική των ετών 2010-2012.

Για έναν οργανισμό με την πορεία της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, η μετάβαση από το «λουκέτο» στην διάσωση έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς τις στρατηγικές επιλογές των διοικήσεων. Αν επιχειρήσουμε να περιγράψουμε τα στρατηγικά βήματα του οργανισμού, μπορούμε να πούμε πως η πορεία του προς την εξυγίανση χωρίζεται σε δύο φάσεις, κατά τις οποίες εφαρμόστηκε διαφορετική στρατηγική. Η στρατηγική της πρώτης φάσης αποτελούσε μια *στρατηγική περικοπών/σταθερότητας*, ενώ η δεύτερη μια *στρατηγική σταθερότητας/ανάπτυξης* (βλ. Daft, σελ.239,240). Πέραν του να αναλυθούν διεξοδικά οι μέθοδοι και οι συνέπειες των στρατηγικών φάσεων της εξυγίανσης του οργανισμού, επιλέγεται η επιγραμματική αναφορά σημαντικών στρατηγικών βημάτων, τα οποία σχετίζονται άμεσα, όπως θα διαφανεί, με την ανάδειξη συγκεκριμένης δεοντολογίας, ηθικής και κανόνων συμπεριφοράς⁷ (Frey, 1993) και συνετέλεσαν ώστε να διαμορφωθούν κίνητρα ή αντικίνητρα για τους υπαλλήλους του οργανισμού.

Στρατηγική 2010-2011

Η πρώτη περίοδος της στρατηγικής, επιγραμματικά, ήταν μια περίοδος αλλαγών, κατά την οποία σειρά διαδοχικών βημάτων (βλ. Kotter, 1995, σελ.61) συνετέλεσαν στην διαμόρφωση συγκεκριμένης ψυχολογίας και στάσης των εργαζομένων. Τα βήματα που εφαρμόστηκαν στην προσπάθεια αλλαγής του οργανισμού ήταν η αναγνώριση και κοινοποίηση της ανάγκης για αλλαγή⁸ με την

⁷ Μετάφραση του όρου work morale. Η δεοντολογία στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει κατά πολύ την προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους, αλλά και τους διοικούντες. Η εργασιακή δεοντολογία προσδιορίζει την εργασιακή συμπεριφορά σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι νόμοι (βλ. Frey, 1993).

⁸ Με τη λογική συνεργασίας και αμοιβαιότητας όλων των μελών του οργανισμού, ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου διατυπώνει μια πρόταση-σοκ για τους εργαζόμενους, την πρόταση «ψωμί και αλάτι», δηλαδή περικοπή 50% όλων των μισθών και αποδοχών προκειμένου να μην απολυθεί κανείς. Σε περίπτωση μη αποδοχής της πρότασης από τους εργαζόμενους, θα έπρεπε, δεδομένου του προβλήματος μη βιωσιμότητας του οργανισμού, να μην ανανεωθεί καμία σύμβαση ορισμένου χρόνου, πλην των περιπτώσεων που κρίνονται απαραίτητες για τις ανάγκες λειτουργίας του οργανισμού.

πρόταση «ψωμί κι αλάτι», ο σχηματισμός καθοδηγητικού συνασπισμού με την επιτροπή ανασυγκρότησης⁹, ο καθορισμός και η κοινοποίηση του νέου στρατηγικού οράματος με την Λυρική Σκηνή να καθίσταται μια «Λαϊκή Όπερα»¹⁰, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους και η κατάθεση προτάσεων από τα σωματεία τους με σκοπό την διάσωση του οργανισμού¹¹, η αρχική επίτευξη κάποιων βραχυπρόθεσμων θετικών στόχων, με το λειτουργικό κόστος του οργανισμού να μειώνεται κατά 37,5% και τις επιτυχημένες παραστάσεις «Νόρμα» και «Αΐντα» να λαμβάνουν χώρα σε ένα κατάμεστο Ηρώδειο¹², καθώς και η προσπάθεια για την εφαρμογή περισσότερων αλλαγών. Ως συνέπεια των παραπάνω κινήσεων, προξενήθηκε σειρά αντιδράσεων από την πλευρά των εργαζομένων. Ορισμένες από αυτές τις κινήσεις έγιναν αμέσως αποδεκτές από τους υπαλλήλους και κάποιες από τις νέες μεθόδους ενσωματώθηκαν στη φιλοσοφία του οργανισμού, όμως παράλληλα, όλες αυτές οι φάσεις της αλλαγής εξέπεμπαν μηνύματα που λειτούργησαν ως κίνητρα ή αντικίνητρα για τους εργαζόμενους, σηματοδοτώντας αλλαγές συμπεριφοράς και εργασιακής κουλτούρας.

Στρατηγική 2011-2012

Κατά παρόμοιο τρόπο, η δεύτερη φάση της στρατηγικής, η οποία κινήθηκε σε τέσσερις βασικούς άξονες, δημιούργησε κίνητρα και αντικίνητρα για τους υπαλλήλους του οργανισμού, τα οποία έχουν καθοριστική σημασία για την διαμόρφωση της παρούσας κατάστασης, όπως αποκαλύπτεται από την ανάλυση που ακολουθεί. Επισημαίνοντας τους βασικούς στρατηγικούς άξονες της δεύτερης φάσης της σταθερότητας και ανάπτυξης, διαφαίνονται οι συνθήκες που επηρέασαν το εργασιακό κλίμα και τους κανόνες συμπεριφοράς.

(βλ.παράρτημα, Απολογισμό πεπραγμένων 2010). Η πρόταση αποσύρεται άμεσα, αφού οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά.

⁹ ο.π.

¹⁰ Η Εθνική Λυρική Σκηνή, γίνεται μια «folks opera», ο.π.

¹¹ Οι υπάλληλοι κλήθηκαν να διατυπώσουν τις ιδέες και απόψεις τους σχετικά με διαρθρωτικές αλλαγές που θα μπορούσαν να γίνουν στα τμήματά τους, ο.π.

¹² Οι παραστάσεις Αΐντα και Νόρμα σημείωσαν ρεκόρ εισιτηρίων και ήταν sold out στο Ηρώδειο. Το λειτουργικό κόστος μειώθηκε κατά 37,5% μέσω της ακύρωσης ακριβών μετακλήσεων, της ακύρωσης συμμετοχής σε διεθνή φεστιβάλ, του κλεισίματος της σκηνής του Ακροπόλ και την ακόλουθη συστέγαση δραστηριοτήτων στην κεντρική σκηνή με εναλλασσόμενο ρεπερτόριο και επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

→ *Ανάπτυξη-αύξηση δραστηριοτήτων και διείσδυσης στην κοινωνία («άνοιγμα της βεντάλιας»).*

Βάσει του καλλιτεχνικού προγραμματισμού για την σεζόν 2011-2012, ο αριθμός των παραστάσεων και παραγωγών αυξήθηκε, το ρεπερτόριο εμπλουτίστηκε με νέες παραγωγές, ενώ οι επαναλήψεις εγκαταλείφθηκαν. «Το «άνοιγμα» της Λυρικής στην κοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση όχι μόνο για την επιβίωση του οργανισμού αλλά και για την επόμενη μέρα του. Η Λυρική έχει μια τεράστια δυναμική που μάλλον δεν τη γνωρίζει ούτε η ίδια. Δείτε τις εισπράξεις από τις καλοκαιρινές παραστάσεις στο Ηρώδειο που έφτασαν στο 1.000.000 ευρώ, με τον Ναμπούκο να κάνει τετραπλό *sold out* Καλλιτέχνες του θεάτρου βγαίνουν από τους καθιερωμένους χώρους και τραγουδούν αποσπάσματα από όπερες στις πλατείες, με ένα πούλμαν ανοιχτό που κυκλοφορεί στους δρόμους. Επιδιώκουμε να κάνουμε τον κόσμο να εξοικειωθεί και να αγκαλιάσει το λυρικό μας θέατρο. Κι αυτοί που ενδεχομένως δεν ήξεραν τι ακριβώς είναι η Λυρική να ενδιαφερθούν για το ανανεωμένο της πρόσωπο» (βλ.δημοσίευμα 27/9/2011, <http://topontiki.gr/article/21949>)

Το ρεπερτόριο της ΕΛΣ για την χρονιά αυτή εμπλουτίστηκε με παραστάσεις όπερας, κωμικής όπερας, οπερέτας και μπαλέτου, όπερας για παιδιά, συναυλιών με μεγάλα χορωδιακά έργα, σύγχρονη όπερα, αλλά και καλλιτεχνικές δράσεις στο φουαγιέ της Λυρικής και σε διάφορες περιοχές της Αθήνας¹³. Για την δε καλοκαιρινή σεζον 2012, η ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων της Λυρικής συνεχίζεται με νέες παραγωγές όπερας και μπαλέτου, αλλά και εκπαιδευτικά προγράμματα, περιοδείες του οργανισμού εκτός Αθηνών και συνεργασίες με άλλους φορείς, όπως την Εθνική Βιβλιοθήκη και το Διάζωμα. Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων περιλαμβάνει την δημιουργία παιδικής χορωδίας και εκπαιδευτικά προγράμματα επιδοτούμενα από το ΕΣΠΑ, όπως η όπερα διαδραστικά στα σχολεία¹⁴.

¹³ Βλ. Προγραμματισμό Καλλιτεχνικής περιόδου 2011-2012 και η όπερα της βαλίτσας- η λυρική στους δρόμους - λυρικό λεωφορείο (<http://entertainment.in.gr/html/ent/458/ent.111458.asp>).

¹⁴ Βλ. Καλλιτεχνικό πρόγραμμα καλοκαίρι 2012.

→ *Αυξημένη προβολή ΕΛΣ μέσω media*

Κάτι που βοήθησε ιδιαίτερα στην μεταστροφή της κοινής γνώμης σε σχέση με τον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής είναι η υποστήριξη και η καινούρια δυναμική που της προσδίδουν τα έντυπα και τα τηλεοπτικά μέσα. Η Λυρική Σκηνή, έχει δώσει το παρόν μέσα από προβολές των παραστάσεων της στα δημόσια κανάλια, αλλά και μέσω διαφημιστικών videospot σε δημόσια και ιδιωτικά κανάλια. Οι σελίδες των πολιτιστικών θεμάτων σε περιοδικά και εφημερίδες βρίθουν από δημοσιεύματα και κριτικές σχετικές με τις παραστάσεις του φορέα, ενώ κατά καιρούς, μέλη της διοίκησης φιλοξενούνται σε τηλεοπτικές εκπομπές. *«Γι' αυτά και για άλλα πολλά μας έδωσε απαντήσεις ο νέος Καλλιτεχνικός Διευθυντής, κ. Μύρων Μιχαηλίδης, ο ταλαντούχος αρχιμουσικός που πήρε άριστα στη διοίκηση της Κρατικής Ορχήστρας Θεσσαλονίκης και ήρθε να βγάλει την πολύπαθη Λυρική από το αδιέξοδο στην πιο δύσκολη ώρα»* (βλ. βλ.δημοσίευμα 27/9/2011, <http://topontiki.gr/article/21949>). Γεγονός, βέβαια είναι, ότι η όλη επιτυχία της εξυγίανσης στα περισσότερα δημοσιεύματα, πλην ορισμένων εξαιρέσεων, αποδίδεται περισσότερο στις επιτυχημένες διοικήσεις και τους ικανούς συνεργάτες, παρά στο μόνιμο προσωπικό που απασχολείται στον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (βλ.<http://www.classicalmusic.gr/?p=477>,<http://www.lifo.gr/mag/features/2867>, http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_2_24/01/2012_469940).

→ *Σχέδια διαρθρωτικών αλλαγών και ισοσκελισμένος προϋπολογισμός, μείωση του κόστους των ελαστικών δαπανών με «έξυπνες» παραγωγές και συστηματική αποπληρωμή των χρεών.*

Η συρρίκνωση του οργανισμού ξεκίνησε με τις αποφάσεις του 2010, η οποίες ουσιαστικά αποτελούσαν κυβερνητικές αποφάσεις και απαγόρευαν την ανανέωση συμβάσεων ορισμένου χρόνου χωρίς την διαδικασία ΑΣΕΠ . Από την διαδικασία αυτή, εξαιρούνταν μόνο το καλλιτεχνικό και όχι το διοικητικό προσωπικό. Όλος ο οργανισμός, ύστερα από παρέμβαση της διοίκησης, εξαιρέθηκε από το καθεστώς που διέπει τις ΔΕΚΟ και από την απόφαση των εφεδρειών και την

κατάργηση των κενών θέσεων αορίστου χρόνου στα ΝΠΙΔ (απόφαση ΥΠΠΟ-Τ, ΑΔΑ:457ΒΧ-Ν1Κ), ενώ παράλληλα το καλλιτεχνικό προσωπικό εξαιρέθηκε από το ενιαίο μισθολόγιο. Η εξαίρεση δεν ίσχυσε για το διοικητικό προσωπικό, το οποίο εντάχθηκε στο ανώτατο πλαφόν του ενιαίου μισθολογίου.

Οι διαρθρωτικές αλλαγές βρίσκονται σε εξέλιξη, δεδομένου ότι αναμένεται να εκπονηθεί οργανόγραμμα εν όψει της στέγασης της Εθνικής Λυρικής Σκηνής στο Πολιτιστικό Πάρκο Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (βλ. Ν3785) . Ο οργανισμός συνεπώς βρίσκεται σε μια δυναμική κατάσταση, δεδομένου ότι σε αυτήν την φάση προσδιορίζονται οι ανάγκες λειτουργίας του και το προσωπικό που χρειάζεται να απασχολεί. . *«Λύσεις στις παθογένειες που αντιμετωπίζει η Λυρική Σκηνή θα δώσει ένας Οργανισμός, ο οποίος καταρτίζεται τώρα, με ένα οργανόγραμμα που θα είναι σύντομα έτοιμο, με στόχο μια νέα, σύγχρονη όπερα που θα λειτουργεί με απόλυτα διαφανείς διαδικασίες σε όλους τους τομείς»* (βλ. <http://topontiki.gr/article/21949>).

Ως προς τον εξορθολογισμό των εξόδων, η διοίκηση στράφηκε σε περιστολή των εξόδων της διοικητικής αλλά και της καλλιτεχνικής λειτουργίας μέσω επιλογής κατάλληλων, μη πολυέξοδων παραγωγών και σε διακανονισμό των χρεών της με τους προμηθευτές και τους κρατικούς φορείς. *«Εμείς έχουμε περιορίσει πάρα πολύ τις δαπάνες, κυρίως σε τομείς από τους οποίους μπορεί κανείς να εξοικονομήσει χρήματα χωρίς να επηρεαστεί το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα. Δηλαδή εξυπνότερες παραγωγές και γενναία περιστολή των εξόδων της διοικητικής λειτουργίας. Έχουμε αυτή τη στιγμή αναστρέψει το αρνητικό ισοζύγιο και δεν δημιουργείται νέο έλλειμμα... Θέλω εδώ να τονίσω ότι η μείωση του ελλείμματος δεν έγινε μόνο από αντίστοιχες έκτακτες επιχορηγήσεις, για τις οποίες άλλωστε ελεγχόμαστε αυστηρότατα, αλλά και από το «hair cut» που πετύχαμε με τους πιστωτές μας»* (βλ. δημοσίευμα 27/9/2011, <http://topontiki.gr/article/21949>). Πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι οι ανελαστικές δαπάνες του οργανισμού μειώθηκαν αρκετά τόσο λόγω των οριζόντιων κυβερνητικών περικοπών των μισθών, όσο και λόγω της αποχώρησης αρκετών συμβασιούχων. Δηλαδή, ο εξορθολογισμός που πέτυχε η διοίκηση είχε σαφώς επίδραση και στα εισοδήματα των υπαλλήλων και στην εργασιακή τους ασφάλεια.

→ *Αυξημένα συστήματα ελέγχου*

Η διοίκηση που ανέλαβε από τον Μάρτιο του 2011 έχει προσπαθήσει να επιβάλει ένα αυστηρότερο σύστημα στο θέμα των απουσιών. Το θέμα των απουσιών των εργαζομένων του κάθε τμήματος δεν διευθετείται εσωτερικά, όπως συνέβαινε στο παρελθόν για παράδειγμα στο τμήμα του μπαλέτου, αλλά οι απουσίες προωθούνται άμεσα στην ανώτερη διοίκηση, η οποία ζητά τα εκ του νόμου προβλεπόμενα δικαιολογητικά προκειμένου να μην επιβάλει πρόστιμο στον εργαζόμενο.

Στο τμήμα της ορχήστρας δε, υπάρχει αυστηρή οργάνωση των προβών, με τον προγραμματισμό να καταρτίζεται στην αρχή της σεζόν και να τηρείται από τους μουσικούς απαρέγκλιτα. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στο τμήμα των διοικητικών υπαλλήλων, οι οποίοι χτυπάν κάρτα ωραρίου με την είσοδο και έξοδό τους από τον χώρο της εργασίας τους. Το θέμα των απουσιών του προσωπικού από την εργασία του είναι ένα περίπλοκο πρόβλημα ως προς τις αιτίες και τις συνέπειές του για τον οργανισμό. Μέσα από αυτό διαφαίνονται άλλου τύπου προβλήματα προς τα οποία θα έπρεπε η διοίκηση να στραφεί, όπως είναι η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και η εμπλοκή του στο επάγγελμα που ασκεί (Blau & Boal, 1987). Όλα αυτά, σχετίζονται άμεσα με τα κίνητρα.

Η στρατηγική που έχει επιλέξει και εφαρμόσει ο οργανισμός έχει καθοριστική σημασία για τα κίνητρα που έχουν διαμορφωθεί για το ανθρώπινο δυναμικό. Όπως θα διαφανεί και από τα στοιχεία της έρευνας, οι απαντήσεις των εργαζομένων υπαλλήλων στην Εθνική Λυρική Σκηνή σχετίζονται άμεσα και δικαιολογούνται από συγκεκριμένα και εντοπίσιμα σημεία της στρατηγικής πορείας του φορέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Οι πρώτες θεωρίες που εμφανίστηκαν και θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η απαρχή του θεωρητικού υποβάθρου που σχετίζεται με την θεωρία κινήτρων βασίζονται στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία και την έννοια του ηδονισμού, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος, ως όν, προσπαθεί να αποφύγει τον πόνο, αναζητώντας την ευχαρίστηση (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Πολύ αργότερα, κατά το τέλος του δεκάτου ενάτου αιώνα, η θεωρία των κινήτρων περνάει στο πεδίο της ψυχολογίας και αρχίζει να προσεγγίζεται από επιστήμονες όπως τον Freud και McDougall (1961, 2003) και από τις διάφορες θεωρίες ενστίκτου, σύμφωνα με τις οποίες, η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι αποτέλεσμα λογικής επεξεργασίας, αλλά εγγεγραμμένων ενστίκτων.

Κατά την τρίτη δεκαετία του εικοστού αιώνα και έχοντας περάσει πλέον στο πεδίο της *βιομηχανικής-οργανωσιακής ψυχολογίας* (Freedheim & Weiner, 2003), τα διάφορα συμπεράσματα δεν σχηματίζουν, μεν, ολοκληρωμένα θεωρητικά μοντέλα, ωστόσο, τα πεδία των αρχών των κινήτρων επεκτείνονται και διευκρινίζουν, για παράδειγμα, ότι χρειάζεται κάτι περισσότερο από την χρηματική αμοιβή¹⁵ (Locke, 1982), που έως τότε θεωρείτο το μοναδικό κίνητρο από αυτούς που ασχολούνταν με την συγκεκριμένη προβληματική, προκειμένου ο εργαζόμενος να είναι αποδοτικός, όπως είναι για παράδειγμα η εργασιακή ασφάλεια, ο σεβασμός ή η κοινωνική αναγνώριση.

¹⁵ Κατά τις δύο πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα στον χώρο των επιχειρήσεων, βασική υπόθεση ήταν ότι η χρηματική αμοιβή ήταν το βασικό, αν όχι το μοναδικό, κίνητρο των υπαλλήλων (Locke, 1982)

2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

2.1.α Θεωρίες των Αναγκών και Θεωρία των Δύο Παραγόντων

Θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών

Η δεκαετία του 1960 είναι αυτή κατά την οποία δόθηκε βαρύτητα στην κατασκευή θεωρητικών μοντέλων που να προβλέπουν, να εξηγούν και να επηρεάζουν την συμπεριφορά των υπαλλήλων εντός εργασιακού περιβάλλοντος. Από τις σημαντικότερες θεωρίες που χρησιμοποιήθηκαν γι αυτό ήταν η θεωρία της *Ιεράρχησης των Αναγκών* του Abraham Maslow, η οποία και χρησιμοποιείται για την διεξαγωγή της παρούσας ανάλυσης (Carolyn Winley, 1995; Kovach K.A., 1987; Dougho K., 2006). Εντάσσεται σε μια ομάδα θεωριών, που ονομάζονται *θεωρίες αναγκών ή θεωρίες περιεχομένου*¹⁶ και θεωρείται ότι επηρεάστηκε και συνδύασε διαφορετικές μεταξύ τους φιλοσοφίες, όπως τις οικονομικές και φυσιολογικές ανάγκες του Marx, τις ανάγκες αγάπης και φυσικές ανάγκες του Freud, τις ανάγκες για σεβασμό του Adler και τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης του Goldstein.

Σύμφωνα με την θεωρία της ιεραρχίας του Maslow, υπάρχουν πέντε κατηγορίες βασικών αναγκών σε όλους τους ανθρώπους, ανεξαρτήτως των ιδιοτεροτήτων τους, οι οποίες είναι ενστικτώδεις και ενεργούν ανεξαρτήτως πολιτισμικής κουλτούρας (βλ. Wahba & Bridwell, 1976). Οι ανάγκες αυτές είναι οι φυσιολογικές ανάγκες, η ανάγκη ασφάλειας, η ανάγκη του «ανήκειν» (ή η ανάγκη για αγάπη), η ανάγκη για εκτίμηση και η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (Maslow, 1943, 1954, 1987; Jackson, Jager & Stagl, 2004) και υπάρχει έντονη πιθανότητα να εμφανίζονται με συγκεκριμένο τρόπο. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι «χαμηλότερες» ανάγκες (δηλ. οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας) έχουν προτεραιότητα σε σχέση με τις «υψηλότερες» ανάγκες (δηλαδή τις ανάγκες του ανήκειν, του σεβασμού και της αυτοπραγμάτωσης). Η ικανοποίηση των βασικών αναγκών, σύμφωνα με τον Maslow επιδιώκεται με μια σειρά, όπως αυτή που προαναφέρθηκε. Ένα άτομο που δεν έχει ικανοποιήσει τις κατώτερες ανάγκες του, τις φυσιολογικές ή ασφάλειας, δεν επιδιώκει την ικανοποίηση των υψηλότερων αναγκών του, δηλαδή του «ανήκειν», του σεβασμού και της αυτοπραγμάτωσης. Όταν το άτομο

¹⁶ Μετάφραση των όρων Need Theories και Content Theories.

ικανοποιήσει το ένα είδος ανάγκης, τότε η ανάγκη απενεργοποιείται και το άτομο επιδιώκει την ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης. Έτσι, οι βασικές ανάγκες του Maslow ιεραρχούνται με το σχήμα μιας πυραμίδας, με τις φυσιολογικές ανάγκες να βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης στην κορυφή της (King, 2009).

Παρά την μεγάλη κριτική που δέχτηκε για την έλλειψη της πρακτικής της εφαρμογής (Wahba, Lawrence & Bridwell, 1976), η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών υπήρξε πολύ δημοφιλής στους επιστημονικούς κύκλους κατά τα μέσα του 1960, με πάρα πολλές αναφορές να γίνονται σε αυτήν. Έντονο ενδιαφέρον ξαναπαρουσιάστηκε για την θεωρία του Maslow κατά την δεκαετία 1970-1980, λόγω ακριβώς κάποιων εμπειρικών μελετών που επικύρωναν ή απέρριπταν την εγκυρότητα της θεωρίας. « *Η δεκαετία 1970-1980 ήταν μια περίοδος ισοδύναμη με εμφύλιο πόλεμο, όσον αφορά το πεδίο της θεωρίας κινήτρων, μια και θεωρητικοί και ερευνητές επιδίδονταν σε συνεχείς επιθέσεις, οι μεν για την δουλειά των δε*» (Latham & Ernst, 2006, σελ.184).

Θεωρία των Τριών Αναγκών

Μια άλλη θεωρία αναγκών που αναδύθηκε την ίδια περίπου εποχή και χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα, είναι αυτή του McClelland (1961, 1971), η οποία αναφέρεται και ως «*Θεωρία των Τριών Αναγκών*». Η θεωρία του McClelland δεν λάμβανε υπόψη την ιεραρχία στις ανάγκες, όπως του Maslow, αλλά ξεκάθαρα διέκρινε και όριζε τρία διαφορετικά είδη ανάγκης, την ανάγκη για *επίτευξη*, την ανάγκη για *εγγύτητα* και την ανάγκη για *δύναμη*. Σύμφωνα με τον McClelland, οι ανάγκες αυτές είναι επίκτητες και κινητοποιούν την συμπεριφορά ενεργώντας ανταγωνιστικά ή μια ως προς την άλλη για το ποιά θα επικρατήσει. Το μοντέλο αυτό επικεντρωνόταν περισσότερο στις ανάγκες για επίτευξη και δύναμη. Ως ανάγκη επίτευξης ορίζεται η ανταγωνιστική συμπεριφορά με σκοπό την κατάκτηση της τελειότητας, ως ανάγκη εγγύτητας ορίζεται η ανάγκη για κοινωνικές/ διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή για σχέσεις συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης και ως ανάγκη για δύναμη ορίζεται η ανάγκη για έλεγχο του ατόμου επάνω στο περιβάλλον του. (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, σελ.381). Το μοντέλο αυτό του McClelland θεωρείται πιο συγκεκριμένο από του Maslow από τους θεωρητικούς του πεδίου των

κινήτρων, διότι συμπεριλαμβάνει τις ιδιαιτερότητες του ατόμου στον τρόπο κινητοποίησής του προτείνοντας ότι: άτομα με αυξημένη την ανάγκη τους για επίτευξη θέτουν μεν αυξημένων απαιτήσεων στόχους, αλλά όχι ακατόρθωτους και αναζητούν την τακτική ανατροφοδότηση, ενώ άτομα με αυξημένη την ανάγκη για εγγύτητα λειτουργούν καλύτερα σε ένα περιβάλλον πιο συνεργατικό. Τέλος, άτομα με υψηλή την ανάγκη για δύναμη, είναι κατάλληλα για να διοικούν και αναζητούν την επιρροή και την ηγεσία.(Hackman & Lawler, 1971)¹⁷.

Θεωρία των Δύο Παραγόντων

Επίσης δημοφιλής θεωρία στο πεδίο των κινήτρων είναι η θεωρία του Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993), ο οποίος ήταν και ο βασικός εμπνευστής του όρου «εμπλουτισμός της εργασίας»¹⁸. Ο Herzberg υποστήριζε ότι το άτομο αυτό καθαυτό δεν μπορεί να κινητοποιηθεί από κάποιον άλλον, όμως είναι δυνατόν να εμπλουτιστεί το επάγγελμά του, έτσι ώστε αυτό να ενεργεί ως κινητήριο παράγοντας. Ο Herzberg θεωρούσε, ότι ενώ κάποιοι παράγοντες, που σχετίζονται με το επάγγελμα, αλλά είναι στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, επιδρούν αρνητικά και δυσαρεστούν τον υπάλληλο (όπως οι πολιτικές του εργασιακού περιβάλλοντος, οι πρακτικές επίβλεψης, ο τρόπος αμοιβής ή οι εργασιακές συνθήκες), κάποια άλλα στοιχεία (όπως η ανατροφοδότηση, η αναγνώριση, η ποικιλία και η αυτονομία) οδηγούν στην ευχαρίστηση (Latham & Ernst, 2006; Hackman & Oldham, 1976). Τα μεν πρώτα ονομάζονται *παράγοντες υγιεινής* και η έλλειψή τους οδηγεί σε δυσαρέσκεια¹⁹, ενώ τα δεύτερα ονομάζονται *παράγοντες κινητοποίησης* και η ύπαρξή τους κινητοποιεί το άτομο. Η θεωρία ονομάστηκε Θεωρία των Δύο Παραγόντων και υποστήριζε ότι ένα επάγγελμα μπορεί να κινητοποιήσει ένα άτομο μόνο εάν ενσωματωθούν σε αυτό παράγοντες

¹⁷ Τα συμπεράσματα αυτά είναι χρήσιμα και στην παρούσα έρευνα, διότι δίνουν κατεύθυνση ως προς έναν πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο κινητοποίησης.

¹⁸ Job enrichment («Ο εμπλουτισμός της εργασίας περιλαμβάνει την ενσωμάτωση υψηλών κινήτρων στην εργασία, όπως υπευθυνότητα, αναγνώριση και ευκαιρίες για ανάπτυξη, γνώση και επίτευξη. Σε ένα εμπλουτισμένο επάγγελμα, οι υπάλληλοι έχουν έλεγχο επάνω στα απαιτούμενα για την εργασία μέσα, αποφασίζουν πώς θέλουν να εκτελεστεί η εργασία, έχουν προσωπική ανάπτυξη και θέτουν οι ίδιοι τον ρυθμό εργασίας τους», βλ. Daft, 2003, σελ. 564-565).

¹⁹ Πρόκειται για μετάφραση του όρου hygiene factors. Ενώ η έλλειψη των παραγόντων αυτών οδηγεί σε δυσαρέσκεια, η ύπαρξή τους δεν οδηγεί σε ικανοποίηση και κατ'επέκτασιν κινητοποίηση, αλλά σε μια ουδέτερη κατάσταση.

κινητοποίησης. Εάν οι μεταβολές αφορούν μόνο στους παράγοντες υγιεινής, τότε δεν μπορεί να επιτευχθεί κινητοποίηση²⁰.

Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας

Βελτιώσεις και συμπληρώσεις του θεωρήματος αυτού έγιναν από τους Hackman και Oldham (Hackman & Oldham, 1976), οι οποίοι στο δικό τους *Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας*²¹ υποστήριζαν ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας δεν μπορεί να αποδώσει για όλους τους εργαζόμενους, αλλά μπορεί να έχει αποτελέσματα και να κινητοποιήσει μόνο όσους έχουν αυξημένες ανάγκες για ανατροφοδότηση, αναγνώριση, ποικιλία, υπευθυνότητα και αυτονομία. Με το μοντέλο αυτό οι Hackman και Oldham επικεντρώνονταν στον επανασχεδιασμό του επαγγέλματος ως τρόπου κινητοποίησης, δηλαδή στην τροποποίησή του, έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η ποιότητα του ατόμου στην εργασία του και προσδιόριζαν πέντε βασικές παραμέτρους που καθιστούν ένα επάγγελμα υψηλής ή χαμηλής κινητοποίησης (Hackman & Oldham, 1976; Daft, 2003):

Ποικιλία δεξιοτήτων: Τα επαγγέλματα που απαιτούν διάφορες δεξιότητες και περιλαμβάνουν ποικίλες δραστηριότητες κινητοποιούν περισσότερο τον υπάλληλο, διότι προϋποθέτουν την αντιμετώπιση καινούριων προβλημάτων καθημερινά.

Ταυτότητα της εργασίας: Περιλαμβάνει το κατά πόσο στην ολοκλήρωσή του το επάγγελμα συνιστά μια ολότητα, δηλαδή έχει αρχή και τέλος και δεν αποτελεί τμήμα μιας ευρύτερης διαδικασίας

Σημαντικότητα της εργασίας: Συνιστά κατά πόσο το συγκεκριμένο καθήκον/επάγγελμα χαίρει εκτίμησης και θεωρείται σημαντικό από τον ίδιο τον οργανισμό ή αυτούς που απευθύνεται (πελάτες, καταναλωτές κ.ο.κ.). Τόσο η ποικιλία δεξιοτήτων, όσο και η ταυτότητα και σημαντικότητα της εργασίας δίνουν στον εργαζόμενο την αίσθηση του *νοήματος* στο επάγγελμα που ασκούν (Daft, 2003, σελ.566).

²⁰ Κατά συνέπεια, για τον Herzberg, η χρηματική αμοιβή δεν μπορεί να αποτελέσει παράγοντα κινητοποίησης, διότι κατατάσσεται στους παράγοντες υγείας, αλλά η έλλειψή της μπορεί να είναι πηγή δυσαρέσκειας.

²¹ Μετάφραση του Job Characteristics Model.

Αυτονομία: Ο βαθμός στον οποίο το επάγγελμα δίνει δυνατότητα αυτοπροσδιορισμού, ελευθερίας και ρύθμισης στον εργαζόμενο κατά την διαξαγωγή του, δηλαδή μέχρι ποιο βαθμό μπορεί ο ίδιος ο υπάλληλος να ορίσει παραμέτρους του επαγγέλματός του. Η αυτονομία αυξάνει και την υπευθυνότητα του υπαλλήλου στην διεκπεραίωση του καθήκοντος (ο.π.).

Ανατροφοδότηση: Ο βαθμός στον οποίο ένα επάγγελμα μπορεί να δώσει πληροφορία στον υπάλληλο ως προς την επίδοσή του. Οι επιδόσεις των υπαλλήλων σε κάποια επαγγέλματα είναι εύκολα προσδιορίσιμες, ενώ σε κάποια άλλα όχι και προσφέρουν πραγματική γνώση των αποτελεσμάτων της προσπάθειας και ευκαιρία για βελτίωση (ο.π.).

Θεωρία ERG²² του Alderfer

Άλλη μια θεωρία αναγκών που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα για την εξαγωγή συμπερασμάτων είναι το μοντέλο του Alderfer, ο οποίος προσάρμοσε την θεωρία του Maslow, έτσι ώστε οι πέντε ανάγκες να συμπύσσονται σε τρεις, την ανάγκη για *επιβίωση*, την ανάγκη για *εγγύτητα* και την ανάγκη για *ανάπτυξη* (Steers, Mowday, Shapiro, 2004). Οι ανάγκες επιβίωσης είναι όλες αυτές που σχετίζονται με τις φυσιολογικές και υλικές επιθυμίες, όπως για παράδειγμα την πείνα και την δίψα, την σωματική ασφάλεια ή την αμοιβή για την προσφερόμενη εργασία. Η ανάγκη για εγγύτητα αποτυπώνει την επιθυμία του ανθρώπου για την δημιουργία σχέσεων με άλλους ανθρώπους σημαντικούς για αυτόν, την ανταλλαγή συναισθημάτων και σκέψεων. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών δεν μπορεί να γίνει σε συνθήκες απομόνωσης, δηλαδή προϋποθέτει αμοιβαιότητα, και αυτή είναι η βασική διαφορά τους από τις ανάγκες επιβίωσης. Τέλος, η ανάγκη ανάπτυξης περιγράφει την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος να έχει μια δημιουργική και παραγωγική παρέμβαση πάνω στο περιβάλλον του. Όταν το άτομο χρησιμοποιεί πλήρως τις ικανότητές του και έχει την ευκαιρία να αναπτύξει καινούριες, τότε λαμβάνει ικανοποίηση ως ολοκληρωμένο ον και ικανοποιεί την ανάγκη του για ανάπτυξη. (Schneider & Alderfer, 1973, σελ.490).

Ο Alderfer εισήγαγε την έννοια της *ματαίωσης/παλινδρόμησης*²³ στην θεωρία του, ανατρέποντας την ιεραρχία στις ανάγκες του Maslow και υποστηρίζοντας ότι η

²² Πρόκειται για τα αρχικά των λέξεων Existence, Relatedness και Growth.

²³ Μετάφραση του όρου frustration/regression.

ένταση των αναγκών ενδέχεται να διαφοροποιείται ανάλογα με τις περιστάσεις. Σε περίπτωση που μια υψηλότερη ανάγκη δεν ικανοποιείται, μπορεί να αυξηθεί η ένταση μιας χαμηλότερης ανάγκης, η οποία έχει ικανοποιηθεί (Daft 2003,σελ.551). Αυτό δίνει μια μεγαλύτερη ευελιξία στην ερμηνεία φαινομένων και συμπεριφορών ως προς τις ανθρώπινες ανάγκες.

2.1.β Διαδικαστικές και Γνωστικές Θεωρίες

Ενώ οι θεωρίες περιεχομένου, προσπάθησαν να προσδιορίσουν παράγοντες που επηρεάζουν την κινητοποίηση σε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον, οι διαδικαστικές θεωρίες κινήτρων και μαζί οι γνωστικές θεωρίες που βρίσκονται στον πηρύνα των διαδικαστικών θεωριών, προσπαθούν να προσεγγίσουν τις διαδικασίες που συντελούνται και χρησιμοποιεί το άτομο προκειμένου να ρυθμίσει την συμπεριφορά του στον χώρο της εργασίας. Οι θεωρίες αυτές που αναδύθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και τις αρχές του 1970, που θεωρείται ως η «χρυσή εποχή» για την θεωρία των κινήτρων (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Θεωρία του Αυτοκαθορισμού

Στην έρευνα που ακολουθεί, χρησιμοποιούνται δύο σημαντικές έννοιες της θεωρίας κινήτρων, αυτές της εσωτερικής και της εξωτερικής κινητοποίησης, τις οποίες σύστησε μέσα από τη δουλειά του ο Deci, στο πεδίο της *Θεωρίας του Αυτοκαθορισμού*²⁴ (Deci & Ryan, 1999, 2000, 2008; Gagne & Deci, 2005). Η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού μελετά το πώς κινητοποιείται το άτομο και πώς ενσωματώνει κάποια στοιχεία της προσωπικότητάς του με βάση τις έμφυτες τάσεις για ανάπτυξη που τον χαρακτηρίζουν και τις εγγενείς ψυχολογικές του ανάγκες. Μέσα από εμπειρικές μελέτες, αναγνωρίζονται οι ψυχολογικές ανάγκες αυτές και διακρίνονται σε τρεις διαφορετικές ευρύτερες ανάγκες για αίσθηση *ικανότητας*, *εγγύτητας* και *αυτονομίας* (Ryan & Deci, 2000).

²⁴ Πρόκειται για τον αγγλικό όρο Self-determination Theory

Στην Θεωρία του Αυτοκαθορισμού διακρίνονται δύο είδη κινήτρων, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα, τα οποία έχουν διαφορετική προέλευση και στόχους. Εσωτερικό κίνητρο έχει το άτομο όταν αναλαμβάνει μια δράση την οποία βρίσκει εγγενώς ενδιαφέρουσα και διασκεδαστική. Ενώ ουσιαστικά, τα εσωτερικά κίνητρα προέρχονται και αναδύονται από το ίδιο το άτομο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ενυπάρχουν και διακρίνονται στην σχέση μεταξύ ατόμου και δραστηριότητας, δηλαδή κάποια άτομα έχουν εσωτερικά κίνητρα αναλαμβάνοντας μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, ενώ άλλα όχι. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα κίνητρα που μπορεί να έχει το άτομο προβαίνοντας σε μια δράση/δραστηριότητα και δεν σχετίζονται με την ίδια τη δραστηριότητα. Στην περίπτωση αυτή, το άτομο προσβλέπει σε αποτελέσματα ή ανταμοιβές άλλες από την πράξη που κάνει (Deci & Ryan, 1999). Παρόλο που φαινομενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν υπάρχει το στοιχείο της αυτονομίας στην περίπτωση των εξωτερικών κινήτρων, εν τούτοις, στα διάφορα εξωτερικά κίνητρα μπορούμε να παρατηρήσουμε αρκετές κλιμακώσεις του βαθμού αυτονομίας (Deci & Ryan, 2000).

Η σχέση των εσωτερικών κινήτρων με την έννοια της *δημιουργικότητας*²⁵, όπως και οι αρνητικές επιδράσεις των εξωτερικών κινήτρων στα εσωτερικά κίνητρα, έχουν απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς και ερευνητές (Amabile, 1985; Isen & Reeve, 2005; Kreps, 1997; Grant & Berry, 2011, Frey & Jegen, 2001). Η αντίληψη ότι η εξωτερική κινητοποίηση υπονομεύει τα εσωτερικά κίνητρα ερμηνεύεται στο πλαίσιο της *Θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης*²⁶. Συγκεκριμένα, τα εξωτερικά κίνητρα ενδέχεται να υπονομεύσουν τα εσωτερικά κίνητρα, ανάλογα με τον τρόπο που ερμηνεύονται από τον αποδέκτη. Επειδή τα εσωτερικά κίνητρα τροφοδοτούν την δράση που θα ικανοποιήσει δύο βασικές ανάγκες του ατόμου, την αυτονομία και την ανάγκη για αίσθηση ικανότητας, εξωτερικά κίνητρα που θα γίνουν αντιληπτά ως τρόποι ελέγχου, δεν θα ικανοποιήσουν την ανάγκη για αυτονομία, συνεπώς θα μειώσουν τα εσωτερικά κίνητρα, ενώ εξωτερικά κίνητρα που θα θεωρηθούν

²⁵ Τα καλλιτεχνικά επαγγέλματα, τα οποία απασχολούν την παρούσα ανάλυση, θεωρούνται κατεξοχήν δημιουργικά και τα άτομα που τα ασκούν αντλούν ικανοποίηση από αυτήν καθαυτήν την ενασχόλησή τους με αυτά (βλ. Glow, Minahan & Gahan, 2005), συνεπώς οι ισορροπίες μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων που διαμορφώνονται προσεγγίζονται στην παρούσα ενότητα και θεωρητικά.

²⁶ Μετάφραση στο Cognitive Evaluation Theory. Η θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, είναι μια υπο-θεωρία της Θεωρίας του Αυτοκαθορισμού και εντάσσεται στο φάσμα της ψυχολογίας. Εξηγεί την επίδραση εξωτερικών αποτελεσμάτων και δυνάμεων στην εσωτερική κινητοποίηση, χρησιμοποιώντας ως εξηγητικά εγαλεία τις έννοιες της ικανότητας και της αυτονομίας. (Deci & Ryan, 2000).

πληροφοριακά στοιχεία και «δείκτες επίδοσης», θα αυξήσουν τα εσωτερικά κίνητρα, διότι θα αυξήσουν την ανάγκη για αίσθηση ικανότητας. (Deci & Ryan, 2008). Στην πράξη, πολλά εξωτερικά κίνητρα έρχονται σε σύγκρουση με τα εσωτερικά, αναλόγως με το πώς θα γίνουν αντιληπτά.

Θεωρία της Προσδοκίας

Μια από τις βασικότερες διαδικαστικές θεωρίες είναι η *Θεωρία της Προσδοκίας* του Vroom (Lawler & Stutle, 1973; Reinharth & Wahba, 1975; Isaac, Zerbe & Pitt, 2001; Eerde & Thiery, 1996; Scholl, 1981), η οποία αποτελούσε την πρώτη συστηματική θεωρία προσδοκίας²⁷ για το εργασιακό περιβάλλον. Ο Vroom παρουσίαζε τις ανθρώπινες πράξεις ως ενσυνείδητες ενέργειες βασιζόμενες σε αντιλήψεις και στάσεις, που σκοπό έχουν την επιδίωξη της ευχαρίστησης και την αποφυγή του πόνου (Isaac, Zerbe & Pitt, 2001). Έτσι, οι άνθρωποι επικεντρώνουν την προσπάθειά τους σε κάποιο εγχείρημα όταν θεωρούν: 1) ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε *απόδοση* (την αναμενόμενη απόδοση), 2) ότι η απόδοσή τους θα οδηγήσει σε *αποτελέσματα* και 3) ότι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν είναι *επιθυμητά*, δηλαδή οι ίδιοι τους αποδίδουν σημασία²⁸. Η θεωρία βασίζεται στα εξωτερικά κίνητρα²⁹ για να ερμηνεύσει την συμπεριφορά. Οι Porter και Lawler (1968) εξέλιξαν το συγκεκριμένο μοντέλο, τονίζοντας τον ρόλο που παίζουν οι ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου (όπως π.χ. οι ικανότητες ενός υπαλλήλου) στην σύνδεση προσπάθειας και πραγματικής απόδοσης.

Συνεπώς, η συμπεριφορά του ατόμου θα μπορούσε να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, από τη στιγμή που του παρέχονται επιθυμητά αποτελέσματα και δημιουργούνται καταστάσεις που

²⁷ Expectancy theory «Η βασική ιδέα της προσδοκίας είχε χρησιμοποιηθεί στο πεδίο της ψυχολογίας για αρκετό καιρό. Εισήχθη και στον οργανωσιακό χώρο από τους Georgopoulos, Mahoney και Jones και έκτοτε, έξι από τα διάφορα μοντέλα που προτάθηκαν, έγιναν ευρέως αποδεκτά. Τα μοντέλα αυτά είναι των Vroom, Porter και Lawler, Graen, Campbell, Dunnette, Lawler και Weick, House και Lawler». (βλ. Reinharth, Wahba, 1975).

²⁸ Η θεωρία αναφέρεται και ως θεωρία EIV και περιγράφεται ως ένας μαθηματικός τύπος, που είναι: $M = E \times I \times V$, όπου M =motivation(κινητοποίηση), E =expectancy(προσμονή), I =instrumentality(χρησιμότητα), V =valence(ένταση/σθένος)

²⁹ Υπάρχουν εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα (intrinsic and extrinsic motivation, βλ. Deci&Ryan, 2000).

ικανοποιούν τις άλλες δύο συνιστώσες του μοντέλου. Η συγκεκριμένη θεωρία χρησιμοποιείται στην έρευνα που ακολουθεί ως εξηγητικό μοντέλο στην εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων συμπεριφοράς.

Θεωρία της Ισότητας

Ως γνωσιακή θεωρία κατατάσσεται η Θεωρία της Ισότητας του Adams (1963), που παρουσιάστηκε μετά το 1960 και ερμηνεύει την γνωστική και συμπεριφορική αντίδραση του ατόμου στον εργασιακό χώρο από τη στιγμή που γίνεται αντιληπτή κάποια είδους ανισότητα. (Goodman & Friedman, 1971; Carrell & Ditttrich, 1978; Mitchell 1982; Cosier & Dalton, 1983). Ο άνθρωπος κινητοποιείται μέσα από την επιθυμία του για δικαιοσύνη και όταν αισθανθεί ότι εισπράττει άδικη συμπεριφορά και μεταχείριση, συμπεριφέρεται έτσι, ώστε να αποκαταστήσει την αίσθηση δικαίου (Mitchel, 1982). Συγκρίνει την αναλογία της προσπάθειας που καταβάλλει (*εισερχόμενα*) στην εργασία του προς τα αποτελέσματα ή τις ανταμοιβές που εισπράττει (*εξερχόμενα*), με τις αντίστοιχες αναλογίες άλλων ατόμων ή ομάδων του ίδιου ή αντίστοιχου περιβάλλοντος, που ονομάζει άτομα ή ομάδες αναφοράς. Ο Adams υποστήριζε ότι η αδικία έχει αντίκτυπο στην συμπεριφορά, είτε πρόκειται για υποτίμηση του ατόμου, είτε για υπερεκτίμηση³⁰.

Πιο πρόσφατη δουλειά επάνω στην συγκεκριμένη θεματική χρησιμοποίησε τις θεμελιώδεις αρχές της Θεωρίας της Ισότητας και επέκτεινε περισσότερο τα συμπεράσματα, συστήνοντας τις έννοιες της *διαδικαστικής δικαιοσύνης*, της *διανεμητικής δικαιοσύνης* και της *διαδραστικής δικαιοσύνης*³¹ (Greenberg, 1987; Cropanzano & Greenberg, 1997; Latham & Ernst, 2006). Η διανεμητική δικαιοσύνη εξετάζει ποιος παίρνει τι στο εργασιακό περιβάλλον (προαγωγή, αμοιβή, κ.ο.κ.). Η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται και εξηγεί μέσα από ποια συστήματα έγινε η διανομή αυτή και ζητάει να δώσει απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα, όπως :

³⁰ Αν και η θεωρία υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά επηρεάζεται ούτως ή άλλως, οι έρευνες έδειξαν ότι για παράδειγμα στην περίπτωση της αμοιβής, μόνο όταν δεν αμοιβεται αρκετά το άτομο αλλάζει συμπεριφορά και αντιδρά (πχ. δυσαρεστείται, εργάζεται λιγότερο ή απουσιάζει συχνότερα από τη δουλειά), ενώ όταν αμοιβεται παραπάνω από αυτό που θα έπρεπε, η συμπεριφορά είναι λιγότερο πιθανό να αλλάξει.

³¹ Πρόκειται για μετάφραση των όρων procedural justice, distributional justice και interactive justice που εισήγαγε ο Greenberg (1987).

— Είναι η διαδικασία που εφαρμόστηκε συμβατή με τις αντιλήψεις του συνόλου;

— Εφαρμόζεται με συνέπεια, ή υπάρχουν εξαιρέσεις;

— Είναι ηθική;

Άλλο ένα βασικό στοιχείο της διαδικαστικής δικαιοσύνης είναι αυτό της φωνής³², κάτι που δεν έχει μόνο σχέση με την απλή συμμετοχή, αλλά με την αίσθηση του υπαλλήλου ότι οι απόψεις του εισακούστηκαν, ανεξάρτητα με το αν συμφωνεί με τις τελικές αποφάσεις (Latham & Ernst, 2006). Τρίτη παράμετρος που απασχολεί τους υπαλλήλους ως προς την ισότητα είναι η διαδραστική δικαιοσύνη, που σχετίζεται με τις «συναλλαγές» που έχουν οι ίδιοι με την ηγεσία του οργανισμού. Η συναλλαγή αυτή πρέπει να χαρακτηρίζεται από ύπαρξη εμπιστοσύνης και η εμπιστοσύνη προκύπτει από την λογική και την ειλικρίνεια του ηγέτη (Greenberg, 1987; Cropanzano & Greenberg, 1997).

Θεωρία της Στοχοθέτησης

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και εντός του πεδίου της βιομηχανικής/οργανωσιακής ψυχολογίας, εμφανίζεται η *Θεωρία της Στοχοθέτησης* (Locke & Latham, 2002, 2006; Locke, 1996; Hollenbeck & Klein, 1987; Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999; Miner, 2005), κατά την οποία οι στόχοι είναι άμεσοι ρυθμιστές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ο προσδιορισμός στόχων προς επίτευξη, αυξάνει την απόδοση. Έρευνες έδειξαν ότι όταν οι στόχοι είναι δύσκολοι (αλλά όχι ακατόρθωτοι) και συγκεκριμένοι, επιτυγχάνεται καλύτερη απόδοση από όταν οι στόχοι είναι ασαφείς³³ και εύκολοι. Υπάρχει συνεπώς, γραμμική σχέση ανάμεσα στην δυσκολία του στόχου και στην απόδοση, δεδομένου ότι το άτομο είναι αφοσιωμένο στον στόχο, έχει τις απαραίτητες ικανότητες και δεν έχει θέσει άλλους στόχους που να συγκρούονται με τον συγκεκριμένο (Locke & Latham, 2006). Ο Locke (1996) συνοψίζει τα συμπεράσματα της Θεωρίας της Στοχοθέτησης σε 14 βασικές αρχές και συμπληρώνει ότι «Οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση, στο βαθμό που ορίζουν την κατεύθυνση της δράσης, το μέγεθος της προσπάθειας που

³² Μετάφραση για την έννοια *voice* (βλ. Latham & Ernst, 2006).

³³ Όπως πχ. «Κάνε το καλύτερο που μπορείς». Οι στόχοι έχουν δύο χαρακτηριστικά, το περιεχόμενο και την ένταση. Το περιεχόμενο αναφέρεται στην φύση του στόχου ή της δραστηριότητας, ενώ η ένταση σχετίζεται με το βαθμό σπουδαιότητας του στόχου για το άτομο (Locke & Latham, 2006).

καταβάλλεται και την επιμονή του ατόμου κατά τη διάρκεια του χρόνου» (Locke 1996, σελ 120). Κατά συνέπεια, η στοχοθέτηση φαίνεται να έχει αρκετή επίδραση στην κινητοποίηση, με δεδομένο ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι θέτουν κατάλληλους στόχους, κάτω από τις σωστές συνθήκες. Είναι σημαντική ή ύπαρξη δύσκολων, συγκεκριμένων και αποδεκτών από το άτομο στόχων.

Για την τεκμηρίωση των επιχειρημάτων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιούμε εμπειρικές μελέτες που βασίζονται στο βασικό θεωρητικό μοντέλο της Στοχοθέτησης και σχετίζονται με τα κίνητρα που ενυπάρχουν στον δημόσιο τομέα. (Wright, 2007; Marsden & Richardson, 1992; Leete, 2000). Οι μελέτες αυτές συμπεριλαμβάνουν την παράμετρο του *οράματος* και της *αποστολής* των οργανισμών του δημοσίου τομέα ως βασικού παράγοντα εσωτερικής κινητοποίησης των υπαλλήλων και τεκμηριώνουν ότι, κατ' αναλογία με το μοντέλο της Στοχοθέτησης, οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα δείχνουν μεγαλύτερη επιμονή και δέσμευση – συνεπώς έχουν εσωτερικά κίνητρα - στην επιτέλεση του καθήκοντός τους, όταν έχουν αντιληφθεί και συγκεκριμενοποιήσει το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και όταν θεωρούν την εργασία τους σημαντική και επιτεύξιμη (Wright, 2007).

Κοινωνική Γνωστική Θεωρία

Ο Bandura ήταν άλλος ένας θεωρητικός που ασχολήθηκε με τις αρχές της Θεωρίας της Μάθησης³⁴ και μέσω αυτής με την Κοινωνική Γνωστική Θεωρία (Social Cognitive Theory), η οποία αναδύθηκε μέσα από την Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης. (Bandura, 1977, 1989; Wood & Bandura 1989; Bandura 1991,1995,1993, 1999, 2002). «*Η μάθηση θα ήταν εξαιρετικά κουραστική, ή επικίνδυνη θα έλεγε κανείς, αν οι άνθρωποι έπρεπε να βασιστούν στα αποτελέσματα μόνο των δικών τους πράξεων για να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν. Ευτυχώς, το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς μαθαίνεται μέσα από τον μοντελισμό: παρατηρώντας τους άλλους, το άτομο σχηματίζει μια ιδέα*

³⁴ Social Learning Theory. Είναι ίσως η πιο δημοφιλής θεωρία μάθησης. Σύμφωνα με τον Bandura, το άτομο μπορεί να απομωιάσει νέες πληροφορίες παρατηρώντας άλλα άτομα, κάτι που είναι γνωστό ως «μάθηση μέσω της παρατήρησης» (δηλ. observational learning) ή modeling και εξηγεί πολλές διαφορετικές συμπεριφορές. Ο Bandura, δηλαδή, εισήγαγε το κοινωνικό στοιχείο στην μαθησιακή του θεωρία (Bandura, 1977).

για το πώς εξωτερικεύονται οι συμπεριφορές και αυτή η κωδικοποιημένη πληροφορία χρησιμεύει ως οδηγός δράσης³⁵».

Σύμφωνα με την Θεωρία της Μάθησης, οι άνθρωποι μαθαίνουν όχι μόνο μέσω των εμπειριών τους, αλλά μέσω της παρατήρησης της συμπεριφοράς άλλων ατόμων, με τους παράγοντες της συνείδησης, του περιβάλλοντος και της συμπεριφοράς να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και ανάπτυξη του ατόμου. (Bandura, 1977). Αυτοί οι παράγοντες δεν είναι στατικοί και ανεξάρτητοι μεταξύ τους, αλλά αντίθετα, αλληλοεξαρτώμενοι. Το περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά του ατόμου, αλλά εξίσου το άτομο επηρεάζει το περιβάλλον μέσω της συμπεριφοράς του, της σκέψης του, αλλά και της ατομικής (αυτεπάρκειας) και συλλογικής αποτελεσματικότητάς του³⁶. Η ατομική και συλλογική αποτελεσματικότητα είναι συνυφασμένη με κάποιο συγκεκριμένο στόχο προς επίτευξη και είναι η εμπιστοσύνη του ατόμου ή του συνόλου αντίστοιχα ότι μπορεί να επιτύχει τον συγκεκριμένο στόχο (Bandura, 1993).

Οι έννοια της ατομικής (αυτεπάρκειας) και συλλογικής αποτελεσματικότητας (Bandura 1993; Goddard, Hoy & Woolfolk Hoy, 2004) είναι και η μεγαλύτερη προσφορά του Bandura στο να κατανοήσουμε, να προβλέψουμε και να επηρεάσουμε το πώς λειτουργούν τα κίνητρα. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι, σύμφωνα με τον Bandura, μέσω των οποίων αυξάνεται στο άτομο ή στο σύνολο η αίσθηση της ατομικής/συλλογικής αποτελεσματικότητας: 1) *εμπειρίες άρτιας/επιτυχούς απόδοσης*, δηλαδή η επιτυχής δράση του παρελθόντος αυξάνει την αντίληψη ότι το άτομο ή το σύνολο έχει την δυνατότητα και ικανότητα να είναι αποτελεσματικό, 2) *κοινωνικός μοντελισμός* (social modeling). Παρατηρώντας άλλα άτομα ή άλλες αντίστοιχες ομάδες αναφοράς να επιτυγχάνουν, το άτομο/σύνολο πιστεύει ότι και το ίδιο μπορεί αντίστοιχα να επιτύχει σε αντίστοιχο στόχο 3) η *πειθώς* από άλλα σημαντικά άτομα, δηλαδή, η προφορική διαβεβαίωση και ενθάρρυνση ότι ένα άτομο/σύνολο μπορεί να είναι αποτελεσματικό και να επιτύχει στην ολοκλήρωση συγκεκριμένου εγχειρήματος και 4) οι ατομικές και συλλογικές *ψυχολογικές διαθέσεις*, είναι δυνατόν να επηρεάσουν την αίσθηση της αποτελεσματικότητας. Ψυχολογικές καταστάσεις, αισιοδοξία, αμφιβολίες ή εντάσεις, επηρεάζουν την αυτοπεποίθηση του ατόμου ή του

³⁵ Albert Bandura, Social Learning, Theory, 1977

³⁶ Μετάφραση των όρων Self-efficacy και Collective Efficacy.

συνόλου. Έτσι, δεδομένου ότι το άτομο ή το σύνολο έχει υψηλή αίσθηση αποτελεσματικότητας, τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι καλύτερα, συνεπώς διαφοροποιείται και η συμπεριφορά του ατόμου/συνόλου ως προς την επίτευξη του στόχου του (Bandura, 1993).

Η δεξαετία του 1960 και 1970 υπήρξε ίσως η πιο σημαντική και θεμελιώδης στην θεωρητική τεκμηρίωση του πεδίου των κινήτρων. Έκτοτε, και κατά την περίοδο της δεκαετίας του 1980, το ήδη υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο εξελίχθηκε, συμπληρώθηκε και εμπειρικά επιβεβαιώθηκε ή τροποποιήθηκε μέσα από έρευνες, ενώ, από το 1990 και μετά, όλο και λιγότερες θεωρίες σχετικές με την κινητοποίηση στο χώρο της εργασίας παρουσιάζονταν. Κατά τη δεκαετία του 1980, οι περισσότερες έρευνες ασχολήθηκαν με την διερεύνηση μοντέλων της θεωρίας κινήτρων, όπως τη Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης, της στοχοθέτησης, του σχεδιασμού της εργασίας, των συστημάτων ανταμοιβών και τιμωρίας, της διαδικαστικής δικαιοσύνης, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας ή τις διαπολιτισμικές επιρροές στην εργασιακή συμπεριφορά (Steers, Mowday, Shapiro, 2004). Υπήρξαν, παρόλα αυτά, διάφοροι σύγχρονοι ερευνητές και θεωρητικοί που επέκτειναν τις ήδη υπάρχουσες θεωρίες, όπως οι Locke και Latham, 2004, *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the 21st century*, ο Kehr, 2004, *Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities*, οι Ellemers και De Gilder Haslam, 2004, *Motivating Individuals and Groups at Work* και οι Seo, Barret και Bartunek, 2004, *The role of Affective Experience in Work Morivation*. Οι ανωτέρω δημοσιεύσεις επιχειρούν να κάνουν κάποια βήματα στην θεωρητική εξέλιξη και πρακτική χρησιμότητα του πεδίου των κινήτρων στον εργασιακό χώρο.

2.2 ΒΑΣΙΚΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από τις παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις, που είναι ποικίλες και συμπληρωματικές τις περισσότερες φορές όσον αφορά στην πρόταση και εφαρμογή συνολικής στρατηγικής από έναν οργανισμό για την κινητοποίηση των υπαλλήλων του, προκύπτουν κάποιοι γενικότεροι άξονες, οι οποίοι συνθέτουν ένα πολυδιάστατο μοντέλο δράσης. Σε συνδυασμό με τα ερευνητικά συμπεράσματα που ακολουθούν,

διάφορες θεωρίες χρησιμοποιούνται – που θεωρούνται και οι καταλληλότερες - προκειμένου να ερμηνευθούν τα διάφορα φαινόμενα και συμπεράσματα της έρευνας και να προταθεί ένα συνολικό σύστημα δράσης για τον Οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, που θα κινητοποιεί αποτελεσματικότερα τους εργαζόμενους.

→

O

ι θεωρίες Περιεχομένου και Αναγκών αποτελούν σημαντικά ερμηνευτικά εργαλεία για την παρούσα ανάλυση. Η Θεωρία της Ιεράρχησης του Maslow (Maslow, 1943, 1954, 1987; Jackson, Jager and Stagl, 2004), που χρησιμοποιείται και στο διανεμηθέν ερωτηματολόγιο, μαζί με την Θεωρία των Τριών Αναγκών του McClelland (McClelland 1961, 1971) και την Θεωρία του Alderfer (Schneider & Alderfer, 1973; Steers, Mowday, Shapiro, 2004), προσφέρουν ένα σημαντικό θεωρητικό πλαίσιο για την διερεύνηση των παρατηρηθέντων αναγκών. Επίσης, η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993) αποδεικνύεται πολύ σημαντική στο βαθμό που προσφέρει την θεωρητική βάση για τον επανασχεδιασμό και εμπλουτισμό της εργασίας.

→

O

ι Hackman και Oldham (Hackman & Oldham, 1976), με το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας, έδειξαν ότι μέσω των χαρακτηριστικών τους τα επαγγέλματα είναι δυνατόν να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους, ενώ αντίθετα, η έλλειψη κάποιων βασικών χαρακτηριστικών μπορεί να οδηγήσει σε πνευματική ή και σωματική ασθένεια.

→

Τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα διαφοροποιούνται και παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο κινητοποίησης των υπαλλήλων (Hackman & Lawler, 1971). Αναζητώνται και εντοπίζονται οι τρόποι μέσω των οποίων η ύπαρξη εξωτερικών κινήτρων δεν υπονομεύει τα εσωτερικά κίνητρα (Deci & Ryan, 1999, 2008).

- Η Θεωρία της Προσδοκίας αναφέρεται επίσης ως ένα ερμηνευτικό εργαλείο των συμπερασμάτων της έρευνας (Lawler & Stutle, 1973; Reinharth & Wahba, 1975; Isaac, Zerbe & Pitt, 2001; Eerde & Thiery, 1996; Scholl, 1981)
- O
ι θεωρητικές έννοιες της ατομικής (αυτεπάρκειας) και ομαδικής αποτελεσματικότητας (Bandura 1993, Goddard, Hoy & Woolfolk Hoy, 2004) βρίσκουν εφαρμογή στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, διότι αποδεικνύεται ότι είναι ένας από τους βασικούς άξονες πάνω στους οποίους πρέπει να βασιστεί μια αποτελεσματική στρατηγική κινήτρων.
- I
διαίτερη βάση δίνεται στα αισθήματα δικαιοσύνης και αδικίας εντός του εργασιακού χώρου, με την Θεωρία της Ισότητας του Adams (Goodman & Friedman, 1971; Carrell & Dittrich, 1978; Mitchell 1982; Cosier & Dalton, 1983) να ρίχνει αρκετό φως στις στάσεις και αντιδράσεις των υπαλλήλων, ενώ το θεωρητικό πλαίσιο που προκύπτει από την διαδικαστική, την διανεμητική και την διαδραστική δικαιοσύνη, (Greengerg, 1987; Cropanzano & Greenberg, 1997; Latham & Ernst, 2006) προσφέρει μια ασφαλή βάση για την ανάπτυξη και παροχή ανάλογων κινήτρων.
- T
έλος, χρησιμοποιείται η θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke & Latham, 2002, 2006; Locke, 1996; Hollenbeck & Klein, 1987; Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999; Miner, 2005) για την εξαγωγή συμπερασμάτων και την υποβολή προτάσεων, στην οποία ενσωματώνεται η παράμετρος του οράματος και της αποστολής του οργανισμού (Wright, 2000).

Οι παραπάνω θεωρίες και θεωρητικά μοντέλα κινήτρων χρησιμοποιούνται σε γενικές γραμμές για την ανάλυση και τεκμηρίωση των ερευνητικών ευρημάτων της

παρούσας περίπτωσης, ωστόσο, πλήθος άλλων συμπληρωματικών μοντέλων παρουσιάζει ενδιαφέρον στην βιβλιογραφία του πεδίου της Θεωρίας των Κινήτρων. Αναφέρθηκαν τα σπουδαιότερα και πιο συχνά απαντώμενα στην βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα περιλαμβάνει διανομή και ανάλυση ερωτηματολογίου με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS, συγκέντρωση και επεξεργασία των περιγραφικών στοιχείων τα οποία σκιαγραφούν την υπάρχουσα κατάσταση στον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους και ερμηνεία τους βάσει της εφαρμοσμένης στρατηγικής που επιχειρήθηκε από τον οργανισμό κατά την διάρκεια των δύο τελευταίων ετών, δηλαδή, από την ώρα δημοσιοποίησης των τεράστιων οικονομικών προβλημάτων του, στις αρχές του 2010, έως και την πρόσφατη περίοδο κατά την οποία τα δημοσιεύματα θέλουν τον συγκεκριμένο οργανισμό έναν φορέα υγιή, κινούμενο στο πλαίσιο του παρεχόμενου από το υπουργείο προϋπολογισμού, που έχει εξοφλήσει το μεγαλύτερο μέρος των χρεών του και πλέον βρίσκεται σε μια πορεία ανάπτυξης.

Πέραν των ποσοτικών στοιχείων της έρευνας, που συγκεντρώθηκαν μέσω ερωτηματολογίου, η θεωρητική ανάλυση επιτυγχάνεται με την μελέτη και παρουσίαση της σχετικής βιβλιογραφίας των πεδίων της θεωρίας κινήτρων και της στρατηγικής, ενώ παράλληλα, το απαιτούμενο υλικό συγκεντρώθηκε από πρακτικά και αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου της Εθνικής Λυρικής Σκηνής ή από συνεντεύξεις τύπου κατά την διάρκεια ανακοινώσεων καλλιτεχνικού προγραμματισμού. Επίσης, παραχωρήθηκαν στοιχεία, κατόπιν άδειας, από τον ίδιο τον οργανισμό μέσω έγγραφων αιτήσεων, ενώ βασική πηγή πληροφοριών αποτελούν τα ποικίλα δημοσιεύματα που απασχόλησαν το τελευταίο διάστημα – αλλά και παλαιότερα - τον τύπο, όπως και ανακοινώσεις- αποφάσεις που αναρτώνται στην βάση δεδομένων του προγράμματος Διαύγεια μέσω της σελίδας του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού και αφορούν στις οικονομικές αποφάσεις και κυρώσεις τις σχετικές με τον συγκεκριμένο οργανισμό.

Η διανομή των ερωτηματολογίων και η συμπλήρωσή τους έγινε στον χώρο εργασίας των υπαλλήλων, κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων τους. Μετά από έγκριση που ελήφθη από την διοίκηση του οργανισμού για την διεξαγωγή της έρευνας, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε 60 άτομα, υπαλλήλους της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, τα οποία ανήκαν σε τρεις διαφορετικές επαγγελματικές κατηγορίες, των μουσικών, των χορευτών και των διοικητικών υπαλλήλων. Επελέγησαν 20 άτομα από κάθε προαναφερθείσα κατηγορία, συνεπώς τα μεγέθη των τριών ξεχωριστών δειγμάτων είναι ίσα . Σημειώνουμε ότι δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα τα τμήματα των χορωδών και του τεχνικού και βοηθητικού προσωπικού.

3.1 α Σύνθεση και περιεχόμενα ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο (επισυνάπτεται στο παράρτημα, σελ.95) που διανεμήθηκε και χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα αποτελεί σύνθεση του περιεχομένου δύο διαφορετικών ερωτηματολογίων. Το πρώτο χρησιμοποιείται για τις ανάγκες της έρευνας του άρθρου της Carolyn Winley (1995) *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*, όπως επίσης και σε άλλες δύο έρευνες, των Kovach K.A. (1987) *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers* και Dougho K. (2006) *Employee motivation "Just ask your employees"*. Το δεύτερο περιέχεται στο άρθρο των Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby, Michael Herron (1996) *Assessing the work environment for creativity*. Από το πρώτο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν αυτούσια όλα τα ερωτήματα της έρευνας με τροποποιήσεις στα ερωτήματα που καλύπτουν γενικά και δημογραφικά στοιχεία, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην περίπτωση και τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού, ενώ από το δεύτερο επελέγησαν ως μεταβλητές τα στοιχεία της «Δημιουργικότητας» και της «Καινοτομίας».

Έτσι λοιπόν, και κατόπιν των μετατροπών και συνθέσεων που προέκυψαν, στα πρώτα τρία τμήματα του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας (Α,Β και Γ) ζητούνται από τους ερωτώμενους ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο και η ηλικία, η ειδικότητα, ο βαθμός της ιεραρχίας τους μέσα στον οργανισμό και το είδος της εργασιακής τους σχέσης με την Εθνική Λυρική Σκηνή, τα χρόνια υπηρεσίας τους και οι ετήσιες αποδοχές τους σε μεικτό ποσό. Στο τέταρτο (Δ) τμήμα του ερωτηματολογίου ζητείται η κατάταξη με αριθμούς από το 1 μέχρι το 10 παραγόντων

που, βάσει ερευνών, η παρουσία τους σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενισχύει την κινητοποίηση των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί καλύπτουν την ιεραρχία των βασικών αναγκών του Maslow (βλ. Maslow, 1943, 1954, 1987; Jackson, Jager & Stagl, 2004), δηλαδή φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, αγάπης- εγγύτητας, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Αναλυτικά οι παράγοντες που εκφράζουν τις ανάγκες αυτές είναι η πλήρης εκτίμηση της δουλειάς που προσφέρουν οι εργαζόμενοι, η ανάπτυξη και προαγωγή των υπαλλήλων εντός του οργανισμού, η ύπαρξη πειθαρχίας, η στήριξη και η κατανόηση που δείχνει ο οργανισμός στα προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων, η εργασιακή ασφάλεια που τους παρέχει, ο καλός μισθός, η ενδιαφέρουσα εργασία, η αίσθηση ότι οι υπάλληλοι έχουν ενημέρωση και δυνατότητα συμμετοχής σε θέματα που αφορούν στον οργανισμό, η πίστη και αφοσίωση που επιδεικνύει ο οργανισμός προς τους υπαλλήλους του και τέλος, οι καλές εργασιακές συνθήκες. Οι ανάγκες αυτές, όπως προαναφέρονται, δεν είναι ταξινομημένες βάσει κάποιας θεωρητικής ιεραρχίας, αλλά παραθέτονται με τη σειρά που εμφανίζονται και στο ερωτηματολόγιο.

Το πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου ερευνά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχει δημιουργικότητα ή παραγωγή καινοτόμων ιδεών στα τμήματα του οργανισμού όπου εργάζονται. Οι όροι «δημιουργικότητα» και «καινοτομία» προέκυψαν από την μετάφραση του αγγλικού όρου «creativity», ο οποίος περιλαμβάνει και τις δύο έννοιες της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (βλ. Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996).

Για τον όρο «δημιουργικότητα» η έρευνα απευθύνεται στα δύο καλλιτεχνικά σώματα και τους ζητάει να αξιολογήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι η δουλειά που κάνουν μέσα στον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής είναι δημιουργική, ενώ για τον όρο «καινοτομία» απευθύνεται μόνο στο τμήμα των διοικητικών υπαλλήλων και ζητά την αξιολόγηση από αυτούς της παραγωγής καινοτόμων και δημιουργικών ιδεών από το τμήμα τους.

Δέκα πιλοτικά ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν πριν την διεξαγωγή της έρευνας στο τμήμα του μπαλέτου και από εκεί προέκυψαν παρατηρήσεις και σχολιασμοί ενός αρχικού ερωτηματολογίου ως προς την φρασεολογία, την μετάφραση και την σαφήνεια των ερωτήσεων. Από αυτήν την διαδικασία, προέκυψαν αλλαγές σε τρία σημεία.

Στο τέταρτο (Δ) τμήμα του ερωτηματολογίου και εντός της διευκρινιστικής παρένθεσης, συμπληρώθηκε η φράση «Βάλτε σε όλα τα κουτάκια αριθμό, αλλά όχι τον ίδιο αριθμό δύο φορές», διότι κατά την συμπλήρωση του πιλοτικού τέστ, οι ερωτώμενοι αξιολογούσαν σε πολλές περιπτώσεις με τον ίδιο αριθμό διαφορετικούς παράγοντες. Ζητήθηκε η βοήθεια και συμβολή των ερωτώμενων για να επιτευχθεί σαφής μετάφραση των αγγλικών όρων με δόκιμο και κατανοητό τρόπο. Για τον αγγλικό όρο «tactful discipline», αντί της ακριβούς μετάφρασης «ύπαρξη (επιεικούς) πειθαρχίας», προτιμήθηκε ο όρος «ύπαρξη πειθαρχίας», ο οποίος θεωρήθηκε καταλληλότερος για μια έρευνα σε ελληνικό περιβάλλον. Επίσης, ως διευκρίνιση στον παράγοντα «αίσθηση ότι είμαι μέσα στα πράγματα» που προέκυψε ως ακριβής μετάφραση της αγγλικής φρασεολογίας (βλ. ερωτηματολόγιο, παράρτημα), προστέθηκε η προσδιοριστική φράση «δηλ. έχω ενημέρωση και δυνατότητα συμμετοχής», που θεωρήθηκε από τους ερωτώμενους ότι οριοθετεί εννοιολογικά την φράση.

Στην ταξινόμηση των παραγόντων κινητοποίησης οι ερωτώμενοι έχουν την τάση να απαντούν βάσει των ελλείψεων που βιώνουν στο δικό τους εργασιακό περιβάλλον, πχ. κάποιος που θεωρεί ότι στο εργασιακό του περιβάλλον δεν υπάρχει πειθαρχία, τείνει να την κατατάσσει υψηλότερα και την θεωρεί πιο σημαντική σε σχέση με άλλους παράγοντες (βλ. Winley, 1995; Kovach, 1987; Dougho, 2006). Ο σκοπός λοιπόν του ερωτηματολογίου και της έρευνας, είναι να αποκαλύψει τους παράγοντες κινητοποίησης που οι υπάλληλοι της Εθνικής Λυρικής Σκηνής θεωρούν ότι σε μεγαλύτερο βαθμό εκλείπουν από το εργασιακό τους περιβάλλον.

3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΟ SPSS

Με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS έγινε ανάλυση των δεδομένων που συνελέγησαν μέσω των ερωτηματολογίων. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική με μονομεταβλητές διαδικασίες, όπως ανάλυση συχνοτήτων, διαμέσων και επικρατουσών τιμών αλλά και ανάλυση των σχέσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών μέσω πινάκων και γραφημάτων. Οι διμεταβλητές αναλύσεις

περιλαμβάνουν πίνακες διασταύρωσης και σύνθετα ιστογράμματα για τις περιπτώσεις των ονομαστικών μεταβλητών. Για την σύγκριση τιμών συχνοτήτων, δηλαδή, για να εκτιμήσουμε σημαντικές διαφορές δειγμάτων με δεδομένα συχνοτήτων, επιλέγεται ο στατιστικός έλεγχος χ τετράγωνο (chi-square test) και χρησιμοποιείται για ερμηνεία πινάκων συνάφειας 2×2 .

Επιχειρήθηκε εύρεση σχέσεων και συσχετίσεων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών μέσω συντελεστών συσχετίσεων (συντελεστής συσχέτισης Pearson) και συγκρίσεις τιμών μεταξύ δύο συνόλων, όπως ο παραμετρικός έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα και ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney σε περιπτώσεις μη κανονικότητας των κατανομών των μεταβλητών. Για τις αναλύσεις που είναι απαραίτητο, αναφέρεται το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Για την σύγκριση μέσων όρων τιμών περισσότερων των δύο ομάδων, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης (one-way ANOVA) για ανεξάρτητα δείγματα (τα δείγματα στην παρούσα έρευνα είναι ανεξάρτητα διότι κάθε συμμετέχων μπορεί να ανήκει σε μία μόνον ομάδα και να συνεισφέρει μία μόνο παρατήρηση στα δεδομένα που αναλύονται), αλλά σε περιπτώσεις μη κανονικότητας των κατανομών των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis. Τέλος, για τις αναλύσεις διακύμανσης, χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι πολλαπλών συγκρίσεων όπως οι Newman-Keuls, (S-N-K στο SPSS), Scheffe και Duncan σε περιπτώσεις ομοιογένειας των διακυμάνσεων των κατανομών, ενώ σε περιπτώσεις ανομοιογένειας των διακυμάνσεων, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Games Howel.

Σημειώνουμε ότι στην βάση δεδομένων μας παρατηρήθηκε μόνο μία περίπτωση με ελλείπουσες τιμές.

Για την διευκόλυνση της έρευνας, δημιουργήθηκαν επιπλέον μεταβλητές ύστερα από επανακωδικοποίηση των υπάρχουσών μεταβλητών. Στις περιπτώσεις που οι συχνότητες των απαντήσεων ήταν αρκετά περιορισμένου αριθμού, οι μεταβλητές επανακωδικοποιήθηκαν προκειμένου να μειωθούν οι κατηγορίες των ονομαστικών μεταβλητών. Κάτι τέτοιο προέκυψε για αρκετές μεταβλητές, 6 τον αριθμό για περιπτώσεις που επιλέχθηκε να μειωθούν οι κατηγορίες (πρόκειται για τις μεταβλητές «ηλικία», «ιεραρχία», «προϋπηρεσία», «εισοδήματα», «δημιουργικότητα» και «καινοτομία» και για τις δέκα αριθμητικές μεταβλητές που επανακωδικοποιήθηκαν σε τρεις και μετονομάστηκαν, έτσι ώστε να προκύψουν κάποια γενικότερα

συμπεράσματα για την έρευνα. Οι έξι κατηγορικές μεταβλητές μετονομάστηκαν ως «ηλικίαB», «ιεραρχίαB» και ούτω καθεξής. Οι δέκα αριθμητικές μεταβλητές ομαδοποιήθηκαν βάσει της θεωρίας του Alderfer (βλ. Schneider & Alderfer, 1973; Steers, Mowday & Shapiro, 2004) και μετονομάστηκαν ως «επιβίωση» (αποτελεί άθροισμα των συχνοτήτων των μεταβλητών «εργασιακή ασφάλεια», «καλός μισθός» και «καλές εργασιακές συνθήκες»), «εγγύτητα» (αποτελεί άθροισμα των μεταβλητών «πλήρης εκτίμηση της δουλειάς που προσφέρω», «αίσθηση ότι είμαι μέσα στα πράγματα», «κατανόηση/στήριξη στα προσωπικά προβλήματα» και «πίστη και αφοσίωση του οργανισμού στο πρόσωπό μου») και «αυτοπραγμάτωση» (είναι άθροισμα των συχνοτήτων των μεταβλητών «ενδιαφέρουσα εργασία» και «ανάπτυξη και προαγωγή εντός του οργανισμού»). Οι τρεις αυτοί παράγοντες που προέκυψαν από το άθροισμα των δέκα μεταβλητών δεν συγκρίθηκαν μεταξύ τους στα μεγέθη τους, λόγω του ότι ο κάθε ένας αποτελείται από διαφορετικό αριθμό μεταβλητών, αλλά χρησιμοποιήθηκαν μόνο για την εύρεση συσχετίσεων μεταξύ τους και των διαφοροποιήσεών τους ανάλογα με τις κατηγορικές μεταβλητές.

Η κατηγορική μεταβλητή «Ιεραρχία», έτσι όπως προκύπτει από το διανεμηθέν ερωτηματολόγιο, (βλ.παράρτημα, σελ. 95) όπου σκοπίμως κατηγοριοποιήθηκε με αυτόν τον τρόπο προς εξοικονόμηση χώρου, καλύπτει και τις ανάγκες κατηγοριοποίησης σε ειδικότητες και όχι μόνο σε ιεραρχία. Συνεπώς, στις περισσότερες αναλύσεις ομαδοποιείται ως προς τις δύο κατηγορίες της, «υψηλή ιεραρχία» και «χαμηλή ιεραρχία», δηλαδή ουσιαστικά χρησιμοποιείται η μεταβλητή «ιεραρχίαB».

Η παρατήρηση που προέκυψε είναι ότι στους ελέγχους με την μεταβλητή «ιεραρχίαB» και άλλες αριθμητικές μεταβλητές, όπως για παράδειγμα την αριθμητική μεταβλητή «πίστη και αφοσίωση του οργανισμού προς το πρόσωπό μου», δεν εμφανίστηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, ενώ οι έλεγχοι με την μεταβλητή «Ιεραρχία», που συμπεριλαμβάνει και τις ειδικότητες μέσα, έδειξε στατιστική σημαντικότητα. Δεδομένου του ότι μεταξύ των επαγγελματικών κατηγοριών σε σχέση με την ίδια αριθμητική μεταβλητή, βρέθηκε στατιστική σημαντικότητα, συμπεραίνουμε ότι οι σημαντικές διαφορές προκύπτουν μάλλον λόγω ειδικότητας και όχι λόγω ιεραρχίας, συνεπώς και στον συνοπτικό πίνακα 6 (σελ.54) η μεταβλητή ιεραρχία περιλαμβάνει τις δύο κατηγορίες, της χαμηλής και υψηλής ιεραρχίας.

Μετά την μελέτη των κατανομών των αριθμητικών μεταβλητών, εκτιμήθηκε ότι για τις περιπτώσεις των μεταβλητών «εκτίμηση» (παράρτημα, πίνακας, διάγραμμα 36), «κατανόηση» (παράρτημα, πίνακας, διάγραμμα 37), «ενδιαφέρον» (παράρτημα, πίνακας, διάγραμμα 38), και «πίστη» (παράρτημα, πίνακας, διάγραμμα 39) δεν πληρούνται οι όροι της κανονικότητας, συνεπώς για τις ανωτέρω μεταβλητές οι αναλύσεις έγιναν και με μη παραμετρικούς ελέγχους (U των Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για δύο και τρεις κατηγορίες της ανεξάρτητης μεταβλητής αντίστοιχα). Οι αναλύσεις με παραμετρικούς ελέγχους σε αυτές τις μεταβλητές, ωστόσο, έδειξαν τα ίδια αποτελέσματα, συνεπώς δεν συμπεριλαμβάνονται στους πίνακες και τα διαγράμματα του παραρτήματος. Στο παράρτημα, παρουσιάζονται μόνο οι πίνακες και τα διαγράμματα των αναλύσεων που δίνουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα και συμβάλλουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το ουσιαστικότερο τμήμα των συμπερασμάτων των αναλύσεων εμφανίζεται συγκεντρωτικά στον πίνακα 6 (σελ.54) και δίνει μια συνοπτική εικόνα για την κατάταξη των παραγόντων κινητοποίησης σε σχέση με το φύλο, το είδος της σύμβασης, την προϋπηρεσία και την κάθε επαγγελματική, εισοδηματική, ηλικιακή ή ιεραρχική κατηγορία, αντίστοιχα με τα στοιχεία των χαρακτηριστικών του δείγματος που συγκεντρώθηκαν. Στους πίνακες του παραρτήματος συγκεντρώνονται οι μέσοι όροι των παρατηρήσεων των αριθμητικών μεταβλητών σε σχέση με τις ομάδες των κατηγορικών μεταβλητών. Ο παράγοντας σε κάθε κατηγορία με τον χαμηλότερο αριθμητικά μέσο όρο παίρνει τον αριθμό 1, δηλαδή είναι ο πρώτος σε σπουδαιότητα, ενώ παράγοντας με τον υψηλότερο μέσο όρο παίρνει το νούμερο 10, δηλαδή έρχεται τελευταίος στην κατάταξη σπουδαιότητας των ερωτώμενων. Αυτό σημαίνει ότι βάσει του πίνακα 6, οι άνδρες του δείγματος κατέταξαν τον παράγοντα «καλός μισθός» στην 3^η θέση της ιεραρχίας από 1 έως δέκα, ενώ τον παράγοντα «καλές εργασιακές συνθήκες» στην 4^η θέση.

Συνεπώς στον πίνακα 6 είναι εύκολο να συνοψίσουμε σχεδόν όλη την έρευνα, με τις κατατάξεις των αριθμητικών μεταβλητών που έγιναν για κάθε κατηγορία ερωτώμενων και με τις στατιστικά σημαντικές διαφορές τους, οι οποίες είναι σημειωμένες με αστερίσκο, και δείχνουν την εμπιστοσύνη που μπορούμε να έχουμε στα αποτελέσματα και τις γενικεύσεις που μπορούμε να κάνουμε σχετικά με τον πληθυσμό. Όλες οι ονομαστικές μεταβλητές που διερευνήθηκαν χωρίζονται στις κατηγορίες τους. Οι κατηγορίες αυτές ουσιαστικά προκύπτουν από τις

επανακωδικοποιημένες μεταβλητές και όχι τις αρχικές, τόσο χάριν εξοικονόμησης χώρου, όσο και διότι η αναφορά των αρχικών κατηγοριών δεν προσέθετε σημαντικά αποτελέσματα στην έρευνα. Στο τέλος του πίνακα οι κατηγορίες αναγράφονται αναλυτικά, ενώ οι αριθμητικές μεταβλητές που αποτελούν τους παράγοντες κινητοποίησης στην έρευνα τοποθετούνται καθέτως, με την σειρά που εμφανίζονται και στο ερωτηματολόγιο.

Στην έρευνα εμφανίστηκαν σημαντικά σημαντικές συσχετίσεις όσον αφορά τους τρεις επανακωδικοποιημένους παράγοντες (παράρτημα, πίνακες 77,78). Το ποια στατιστικά συμπεράσματα επιλέγεται να αναφερθούν ή όχι στην παρούσα έρευνα σχετίζεται με την στρατηγική πορεία του οργανισμού της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και την δυνατότητα σύνδεσής τους με αυτά, όπως και την δυνατότητα εξαγωγής κάποιων έγκυρων θεωρητικά συμπερασμάτων, που να έχουν πρακτική εφαρμογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΟ SPSS

4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το δείγμα που μελετάται αποτελείται από 60 άτομα, εργαζόμενους μουσικούς, χορευτές και διοικητικούς υπαλλήλους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο οργανισμός πλέον απασχολεί 519 εργαζόμενους, την στιγμή που δύο χρόνια νωρίτερα απασχολούσε 819 τον αριθμό³⁷.

Στους πίνακες 1-20 του παραρτήματος παρουσιάζονται αναλυτικά οι συχνότητες των κατηγορικών μεταβλητών της έρευνας σε πίνακες και διαγράμματα, οι οποίες είναι σκόπιμο κατά περιπτώσεις να σχολιαστούν μια και αντανακλούν την γενικότερη εικόνα της σύνθεσης του οργανισμού, μετά από μια διετή προσπάθεια και πορεία εξυγίανσης.

Η αναφορά των συχνοτήτων ανδρών και γυναικών (παράρτημα,πίνακας 1) δεν κρίνεται σκόπιμη, διότι δεν παρουσιάζει κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ανάλυση, εν τούτοις στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρείται για το φύλο στον παράγοντα της «κατανόησης». Ο μη παραμετρικός έλεγχος U των Mann-Whitney (με μέση κατάταξη ανδρών=26,30, μέση κατάταξη γυναικών=35,63 και $p=0,035 < 0,05$, πίνακες 40,41), έδειξε ότι οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο να υπάρχει κατανόηση και στήριξη στα προσωπικά προβλήματα εντός εργασιακού περιβάλλοντος, συνεπώς τον θεωρούν καλύτερο παράγοντα κινητοποίησης από ότι οι άνδρες.

Μια επισήμανση που μπορεί να γίνει από την εξέταση των δημογραφικών στοιχείων είναι η διάρθρωση των ηλικιακών κατηγοριών, (παράρτημα,πίνακας 3, διάγραμμα 4), που αποκαλύπτει μια συγκέντρωση των ηλικιών στις τρεις μεσαίες κατηγορίες του ερωτηματολογίου, μια και στην κατηγορία «κάτω από 25 ετών» δεν

³⁷ Βλ. <http://www.tovima.gr/culture/article/?aid=453893>

βρίσκεται κανένας ερωτώμενος, ενώ στην κατηγορία «άνω των 55 ετών» βρίσκονται μόνο 3 ερωτώμενοι. Στο πλαίσιο εξυγίανσης του οργανισμού έλαβαν χώρα αρκετές καταγγελίες στις συμβάσεις καλλιτεχνών αορίστου χρόνου που είχαν θεμελιώσει συνταξιοδοτικά δικαιώματα, ενώ αρκετοί διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι αυτοβούλως προτίμησαν την συνταξιοδότηση, λόγω των επικείμενων κυβερνητικών περικοπών. Παράλληλα, οι προσλήψεις τα τελευταία δύο χρόνια ουσιαστικά σταμάτησαν (βλ.παράρτημα, Απολογισμό πεπραγμένων, σελ 161), με αποτέλεσμα, ο οργανισμός να λειτουργεί με το εναπομείναν προσωπικό, που ουσιαστικά καλύπτει τρεις ευρύτερες ηλικιακές κατηγορίες, τις κατηγορίες κάτω των 34 ετών, 35-44 ετών και άνω των 45 ετών (παράρτημα, πίνακας 5, διάγραμμα 6). Στον πίνακα 6 των συγκεντρωτικών αποτελεσμάτων της έρευνας, χρησιμοποιούνται αυτές οι τρεις ευρύτερες ηλικιακές κατηγορίες.

Πίνακας 1. Συχνότητες των ηλικιών του δείγματος

	Συχνότητες σε άτομα	Συχνότητες %
Κατηγορίες 25-34 ετών	15	25,0
35-44 ετών	26	43,3
45-55 ετών	16	26,7
Άνω των 55 ετών	3	5,0
Σύνολο	60	100,0

Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε για τις διαφορετικές ηλικίες είναι ότι έχουν μεταξύ τους στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με την μεταβλητή «εγγύτητα», η οποία αποτυπώνει την επιθυμία του ανθρώπου για την δημιουργία σχέσεων με άλλους ανθρώπους σημαντικούς για αυτόν και την ανταλλαγή συναισθημάτων και σκέψεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (βλ. Schneider & Alderfer, 1973). Για την ηλικιακή κατηγορία των άνω των 45 ετών, η ανάγκη για εγγύτητα είναι μεγαλύτερη από την ηλικιακή κατηγορία κάτω των 34 ετών (μέσος όρος για την κατηγορία «κάτω από 34»=28,00, μέσος όρος για την κατηγορία «άνω των 45»=24,79, $\alpha_{\text{anova}}=0,102$, με πολλαπλό έλεγχο Duncan να δείχνει σημαντική διαφορά. Πίνακες παραρτήματος 85-88).

Ανάλογες παρατηρήσεις μπορούμε να κάνουμε και ως προς την διάρκεια προϋπηρεσίας των εργαζομένων, μια και στην κατηγορία «κάτω από 3 χρόνια» βρίσκονται δύο ερωτώμενοι μόνο. Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, της μη ανανέωσης των ορισμένου χρόνου συμβάσεων των διοικητικών υπαλλήλων και της αποχώρησης των υπαλλήλων που θεμελίωναν συνταξιοδοτικό δικαίωμα, η πλειοψηφία του δείγματος βρίσκεται στην κατηγορία προϋπηρεσίας άνω των 15 ετών. Και πάλι για την διευκόλυνση των αναγκών της έρευνας, οι κατηγορίες της προϋπηρεσίας των υπαλλήλων που εργάζονται στην Εθνική Λυρική Σκηνή συγκεντρώθηκαν σε τρεις, προϋπηρεσία κάτω από 10 χρόνια, 10-15 χρόνια, και άνω των 15 ετών (παράρτημα, πίνακας 15, διάγραμμα 16).

	Συχνότητες σε άτομα	Συχνότητες %
Κατηγορίες Κάτω από 3 χρόνια	2	3,3
3-9 χρόνια	9	15,0
10-15 χρόνια	17	28,3
Πάνω από 15 χρόνια	32	53,3
Σύνολο	60	100,0

Πίνακας 2. Συχνότητες των κατηγοριών προϋπηρεσίας του δείγματος των εργαζομένων

Η μεταβλητή αυτή παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές τόσο στις απόψεις των τριών κατηγοριών για την ενημέρωση και δυνατότητα συμμετοχής που επιθυμούν να έχουν μέσα στον οργανισμό, όσο και στην ανάγκη τους για «εγγύτητα». Οι εργαζόμενοι με πάνω από 15 χρόνια προϋπηρεσίας κινητοποιούνται περισσότερο μέσω της ενημέρωσης και της δυνατότητας συμμετοχής από ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία κάτω των 10 ετών (μέσος όρος <10 χρόνων=8,55, μέσος όρος > 15χρόνια=6,97, $p=0,014$, ανοβα=0,164, η διακύμανση είναι ανομοιογενής, οπότε χρησιμοποιούμε την πολλαπλή σύγκριση Games-Howell, Πίνακες παραρτήματος 58-61). Επίσης, η ανάγκη τους για εγγύτητα στο εργασιακό περιβάλλον διαφέρει σημαντικά από αυτή των υπαλλήλων με προϋπηρεσία κάτω από 10 χρόνια (μέσος όρος προϋπηρεσίας άνω των 15 ετών=25,59, μέσος όρος προϋπηρεσίας κάτω των 10 ετών=28,73 $anova=0,102$, με τον πολλαπλό έλεγχο Duncan να δείχνει σημαντική

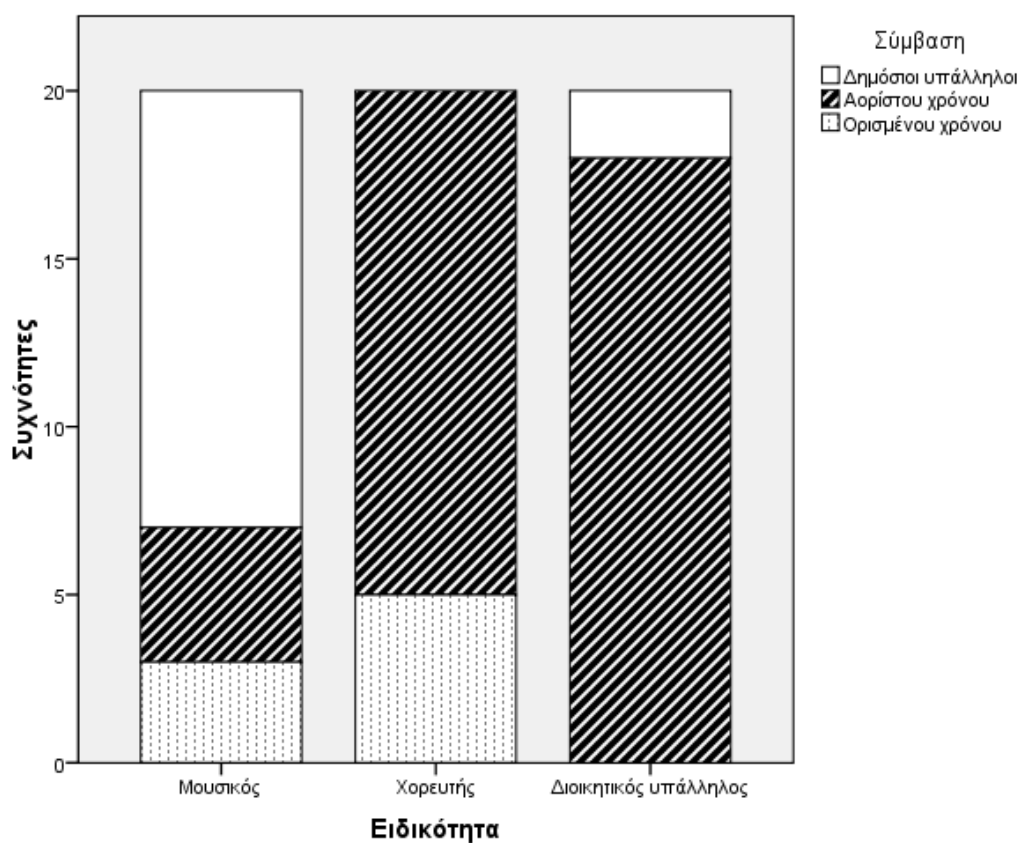
διαφορά, Πίνακες 83-86), γεγονός που τους βοηθά να λειτουργούν καλύτερα σε περιβάλλον πιο συνεργατικό (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Κατ' αναλογία και ως προς τον τύπο της σύμβασης, υπάρχουν τριών ειδών συμβάσεις στο προσωπικό της Λυρικής Σκηνής, με εξαίρεση βέβαια τις περιπτώσεις μετακλήσεων ή άλλων συμβάσεων έργου που γίνονται για την κάλυψη κάποιων έκτακτων αναγκών σε ορισμένες παραγωγές³⁸, αυτές των μονίμων δημοσίων υπαλλήλων, που υπάρχουν στις επαγγελματικές κατηγορίες των μουσικών και των διοικητικών υπαλλήλων, των υπαλλήλων αορίστου χρόνου, που υπάρχουν και στις τρεις επαγγελματικές κατηγορίες και αυτές του ορισμένου χρόνου, που υπάρχουν στα καλλιτεχνικά σώματα των μουσικών και των χορευτών, αλλά όχι στο σώμα των διοικητικών υπαλλήλων. Βάσει κυβερνητικής εντολής (βλ.παράρτημα, Απολογισμό πεπραγμένων, σελ.161), απαγορεύτηκε η ανανέωση συμβάσεων προσωπικού που δεν είχαν καλλιτεχνική ιδιότητα χωρίς την διαδικασία ΑΣΕΠ, συνεπώς όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι ορισμένου χρόνου έφυγαν από τον οργανισμό την τελευταία διετία εξυγίανσης. Επρόκειτο για ένα οριζόντιο μέτρο το οποίο έπαυε τις καινούριες μη καλλιτεχνικές συμβάσεις και άφηνε τον οργανισμό στο διοικητικό τμήμα του να λειτουργεί με το εναπομείναν, μόνιμο προσωπικό. Η παρούσα έρευνα (πίνακας 6,σελ.54) δείχνει ότι το εργασιακό καθεστώς των υπαλλήλων δεν επηρεάζει σημαντικά τις επιλογές τους ως προς την ιεράρχηση των κινήτρων στον χώρο εργασίας τους. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, το κέντρο βάρους των συμμετεχόντων, βρίσκεται στην κατηγορία σύμβασης αορίστου χρόνου και δημοσίου υπαλλήλου, ενώ μόνο οκτώ από τους υπαλλήλους του δείγματος έχουν με την Εθνική Λυρική Σκηνή σύμβαση ορισμένου χρόνου. Αυτό δείχνει ότι σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι στον οργανισμό, υπό τις παρούσες συνθήκες, έχουν εργασική ασφάλεια. Η παρούσα έρευνα, με την ανάλυση των στοιχείων, θα δείξει ότι η παροχή εργασιακής ασφάλειας δεν συμπορεύεται με τον εφησυχασμό και δεν αποσοβεί τα αισθήματα απειλής που ενδεχόμενα να έχουν οι υπάλληλοι λόγω διαφόρων συνθηκών (Greenhalgh & Rosenblat, 1984).

³⁸ Η Εθνική Λυρική Σκηνή δεν χρησιμοποιεί μόνο το εγχώριο δυναμικό καλλιτεχνών, αλλά έχει κατά καιρούς φιλοξενήσει καταξιωμένους σκηνοθέτες, τραγουδιστές, χορευτές, φωτιστές κ.ο.κ. (<http://www.classicalmusic.gr/?p=332>) για τις ανάγκες των παραγωγών της, με τους οποίους συνάπτει συμβάσεις έργου και όχι συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

	Συχνότητες σε άτομα	Συχνότητες %
Κατηγορίες σύμβασης Δημόσιος υπάλληλος	15	25,0
Αορίστου χρόνου	37	61,7
Ορισμένου χρόνου	8	13,3
Σύνολο	60	100,0

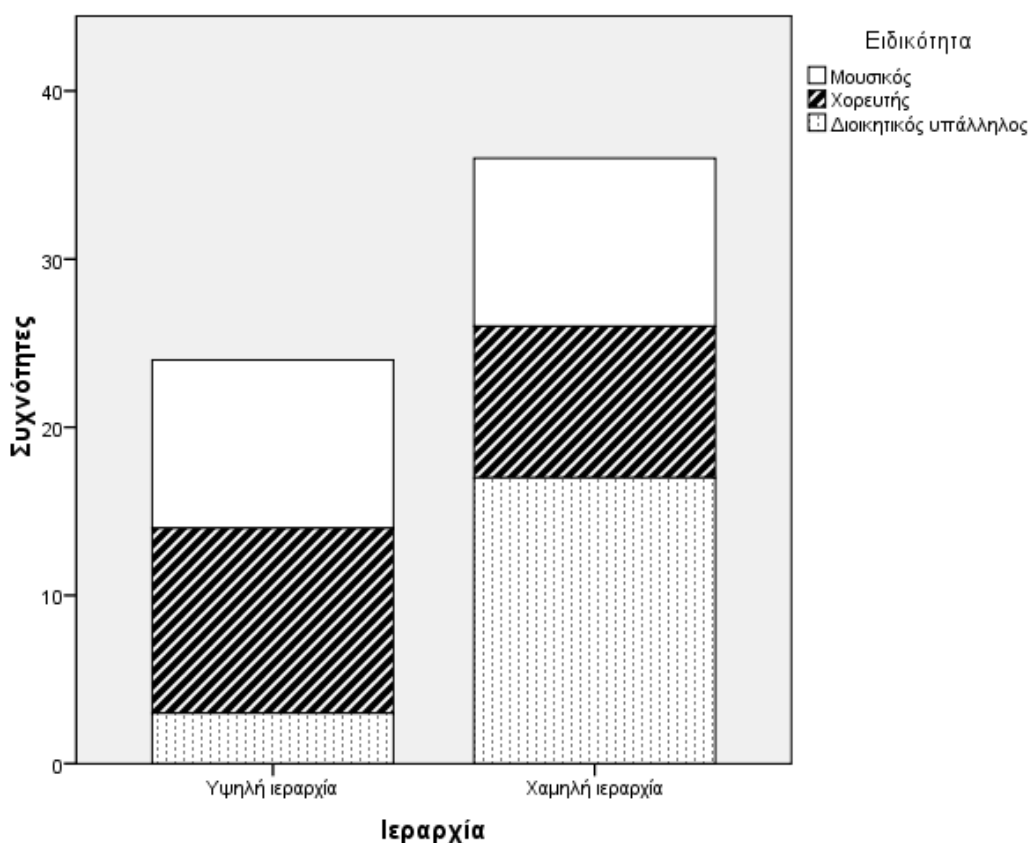
Πίνακας 3.
Συχνότητες
εργασιακού
καθεστώτος του
δείγματος.



Διάγραμμα 1. Σχέση των μεταβλητών «ειδικότητα» και «σύμβαση»

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1, μόνο στην ειδικότητα των μουσικών υπάρχουν και τα τρία είδη συμβάσεων, μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και υπάλληλοι αορίστου και ορισμένου χρόνου, ενώ στην ειδικότητα των χορευτών μόνιμοι υπάλληλοι δεν υπάρχουν, ούτε υπάρχουν ορισμένου χρόνου διοικητικοί υπάλληλοι.

Ένα άλλο κομμάτι που περιγράφει το προφίλ των εργαζομένων είναι αυτό της θεσμοθετημένης ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό. Το διάγραμμα 2 παρουσιάζει την αναλογική σχέση ανάμεσα στις τρεις ειδικότητες και την ιεραρχία που παρατηρείται στο δείγμα.



Διάγραμμα 2. Σχέση ειδικότητας και ιεραρχίας

Παρατηρούμε ότι ενώ οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην χαμηλή ιεραρχία είναι περισσότεροι από αυτούς που είναι στην υψηλή, οι αναλογίες στα δύο καλλιτεχνικά σώματα είναι περίπου οι ίδιες για την υψηλή και χαμηλή ιεραρχία, ενώ

η διαφορά υπάρχει μόνο στο τμήμα των διοικητικών υπαλλήλων, όπου τα άτομα στην κατηγορία «Υψηλή ιεραρχία», δηλαδή διευθυντές και τμηματάρχες είναι μόνο τρία στα είκοσι. Μια τέτοια παρατήρηση είναι σημαντική, δεδομένου ότι η άνοδος εργαζομένων στα σκαλιά της ιεραρχίας και οι προαγωγές αποτελούν σημαντικό παράγοντα εξωτερικής κινητοποίησης και στοιχείο που διαφοροποιεί τις αντιλήψεις και την στάση τους.

Στην ορχήστρα οι θέσεις των κορυφαίων είναι αυστηρά προσδιορισμένες από τα διεθνή πρότυπα λειτουργίας των ορχηστρών και του οπερατικού ρεπερτορίου³⁹ και οι αναβαθμίσεις ή προαγωγές είναι φαινόμενο σπάνιο. Βάσει της Θεωρίας της Προσμονής, υπάρχει σύνδεση μεταξύ της αυξημένης προσπάθειας ενός υπαλλήλου, της απόδοσης και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Συνεπώς, σε μια περίπτωση κατά την οποία το αποτέλεσμα (η προαγωγή στο συγκεκριμένο παράδειγμα) δεν πρόκειται να έρθει, ο εργαζόμενος κινητοποιείται λιγότερο (βλ. Daft σελ.556-557; Lawler & Stutle, 1973 ; Reinharth &Wahba, 1975).

Κάτι τέτοιο ενδεχομένως επηρεάζει τα κίνητρα και μέσα στο τμήμα του μπαλέτου, όπου παρατηρείται υδροκεφαλισμός στην ιεραρχία, με τους μισούς περίπου χορευτές και άνω, όπως παρατηρείται και στο δείγμα, να φέρουν τίτλους (παράρτημα πίνακας 7). Προαγωγές στο τμήμα του μπαλέτου συνέβαιναν σε μεγάλο βαθμό στο παρελθόν, σε μικρό όμως βαθμό πλέον, λόγω ακριβώς του μεγάλου αριθμού των τιτλούχων σε σχέση με θέατρα του εξωτερικού. Δεδομένου ότι οι μουσικοί δεν θεωρούν ότι είναι γι αυτούς κίνητρο η ανάπτυξη και η προαγωγή εντός του οργανισμού, ενώ οι διοικητικοί υπάλληλοι για παράδειγμα, το θεωρούν πιο σημαντικό (μέσος όρος διοικητικών υπαλλήλων=5,25, μέσος όρος μουσικών=7,40,σημαντικότητα $p=0,003$, $\alpha_{\text{anova}}=0,013$, βλ.παράρτημα, πίνακες 44-47, 49), θα μπορούσαμε να πούμε ότι λόγω του ανέφικτου της προαγωγής, η ανάγκη για ανάπτυξη μέσα στον οργανισμό έχει περάσει σε χαμηλότερη κλίμακα έντασης, ενώ έχουν προωθηθεί άλλες ανάγκες ως πιο σημαντικές⁴⁰ (βλ.Daft, σελ 551). Συνεπώς οι

³⁹ Σε όλα σχεδόν τα μέρη του κόσμου, υπάρχει το minimum του αριθμού των οργάνων προκειμένου οι ορχήστρες να εκτελούν το κλασικό συμφωνικό ή οπερατικό ρεπερτόριο. Η κάλυψη των μόνιμων (ή μη) θέσεων των μουσικών στην Εθνική Λυρική Σκηνή γίνεται με ακροάσεις και μόνο σε περίπτωση συνταξιοδότησης (ή αποχώρησης για οποιονδήποτε λόγο) προκηρύσσεται καινούριος διαγωνισμός για την κάλυψη της κενής θέσης. Συνεπώς, η μεταπήδηση ή προαγωγή ενός μουσικού ορχήστρας σε μια ανώτερη θέση κορυφαίου μουσικού είναι κάτι που συμβαίνει σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις.

⁴⁰ Πρόκειται για το φαινόμενο ματαίωσης/παλινδρόμησης (frustration/regression) του Alderfer, κατά το οποίο όταν μια ανάγκη δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, δίνει τη θέση της σε άλλες κατώτερες ανάγκες, έτσι ώστε να μην τηρείται η θεωρητική ιεραρχία των αναγκών του Maslow.

σχέσεις αυτές της ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό σε συνδυασμό με την επαγγελματική ειδικότητα, έχουν ερμηνευτική σημασία όσον αφορά στην κινητοποίηση των υπαλλήλων.

Τέλος, βασικό χαρακτηριστικό του δείγματός μας είναι το εισόδημα, όπου παρατηρούμε ότι τα εισοδήματα κυμαίνονται στις τρεις κατηγορίες από 15.000-30.000 ευρώ.

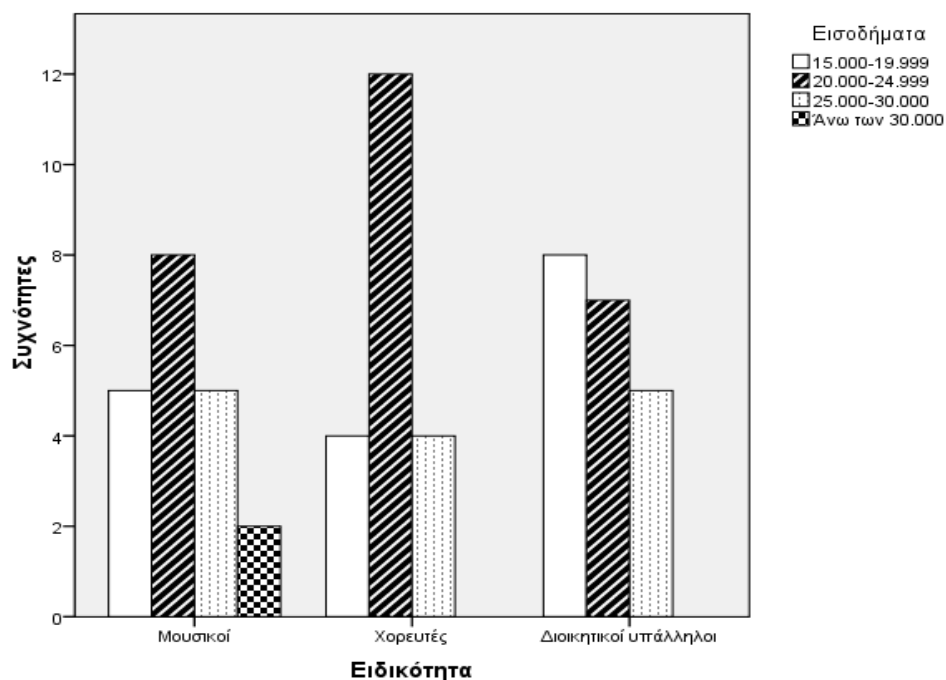
	Συχνότητες σε άτομα	Συχνότητες %
Εισοδηματικές κατηγορίες 15.000-19.999 ευρώ	17	28,3
20.000-24.999 ευρώ	27	45,0
25.000-30.000 ευρώ	14	23,3
Πάνω από 30.000 ευρώ	2	3,3
Σύνολο	60	100,0

Πίνακας 4.
Κατανομή
εργαζομένων
ανάλογα με το
εισόδημα

Μια εξέταση της σχέσης εισοδημάτων και ειδικότητας στο διάγραμμα 3 αποκαλύπτει ότι στην κατηγορία άνω των 30.000 ευρώ μεικτών ετησίων εισοδημάτων ανήκουν μόνο δύο μουσικοί⁴¹, ενώ η πλειοψηφία των διοικητικών υπαλλήλων έχει χαμηλότερα εισοδήματα από τα καλλιτεχνικά σώματα (15.000-19.999 ευρώ). Κάτι τέτοιο είναι εύλογο, λόγω της ένταξης των διοικητικών υπαλλήλων στο ενιαίο μισθολόγιο και την εξαίρεση των καλλιτεχνικών σωμάτων. Από αυτήν την ενέργεια οικονομικής στρατηγικής και εξυγίανσης προκύπτει ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι τοποθετούνται σε δυσμενέστερη θέση σε σχέση με τις οικονομικές τους απολαβές και σύμφωνα με την Θεωρία της Ισότητας, ενδεχομένως αντιλαμβάνονται αδικία εντός του οργανισμού σε σχέση με τους καλλιτέχνες υπαλλήλους, που δρα ως αντικίνητρο (Goodman & Friedman, 1971; Carrell & Ditttrich, 1978; Mitchell 1982; Cosier & Dalton, 1983). Σημαντικό επίσης στοιχείο είναι ότι οι υπάλληλοι της ορχήστρας με σύμβαση δημοσίου υπαλλήλου δεν

⁴¹ Σημειώνουμε ότι για την απλοποίηση της έρευνας και δεδομένου ότι αυτό δεν αλλοίωσε τα αποτελέσματά της, οι εισοδηματικές κατηγορίες ομαδοποιήθηκαν σε τρεις αντί για πέντε που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο.

μισθοδοτούνται από το οικονομικό τμήμα της Λυρικής Σκηνής, αλλά απ' ευθείας από το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού και οι αμοιβές τους δεν εντάσσονται στον ετήσιο προϋπολογισμό της Λυρικής Σκηνής. Εν γένει, η πλειοψηφία των υπαλλήλων, ειδικά των χορευτών, βρίσκεται στην μεσαία μισθολογική κατηγορία (από 20.000-25.000 ευρώ), πράγμα που δείχνει την σχετική ομοιογένεια που υπάρχει στην μισθοδοσία.. Συγκεκριμένα, το θεσμοθετημένο σύστημα του οργανισμού για τις αμοιβές των υπαλλήλων, είτε αυτό καθορίζεται από Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας (περίπτωση χορευτών), είτε από το ενιαίο μισθολόγιο (περίπτωση αμοιβών των διοικητικών υπαλλήλων), είτε από το ειδικό μισθολόγιο του δημοσίου (περίπτωση μονίμων μουσικών), δεν δίνει περιθώρια για μεγάλες μισθολογικές διακυμάνσεις εντός των τμημάτων ακόμα και για κινητοποίηση μέσω χρηματικής αμοιβής (Kisseloff, Cross & Shaw). Η περίπτωση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής εντάσσεται στην κατηγορία του δημοσίου τομέα, όπου δεν παρατηρούνται, βάσει ερευνών, μεγάλες μισθολογικές αποκλίσεις των εργαζομένων (βλ. Leete 2000; Marsden & Richardson, 1992). Ωστόσο, σημαντικό είναι ότι καμία στατιστικά σημαντική διαφορά δεν σημειώνεται στα κίνητρα λόγω διαφοροποίησης του εισοδήματος (Πίνακας 6, σελ.54).



Διάγραμμα 3. Σχέση ειδικότητας και εισοδημάτων

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου με περιγραφική στατιστική μονομεταβλητών αναλύσεων, έρχεται να μας δώσει απαντήσεις ως προς το ποιοί παράγοντες κινητοποίησης κατατάσσονται υψηλότερα και παίρνουν προτεραιότητα σε σχέση με άλλους, που τοποθετούνται χαμηλότερα από τους εργαζόμενους της Εθνικής Λυρικής Σκηνής. Τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής μας δίνουν τον παρακάτω πίνακα, στον οποίο αναφέρονται οι μέσοι όροι των αριθμητικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου, δηλαδή των παραγόντων που παίζουν ρόλο στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Το σύνθημα είναι οι παράγοντες αυτοί να ταξινομούνται από τους ερωτώμενους βάσει του τι λείπει στους ίδιους από το εργασιακό τους περιβάλλον (βλ. Winley, 1995; Kovach, 1987; Dougho, 2006). Συμπερασματικά, οι παράγοντες που έχουν τους μικρότερους μέσους όρους θεωρούνται πιο σημαντικοί από τους εργαζόμενους, άρα είναι αυτοί που κατά κύριο λόγο εκλείπουν από τον οργανισμό και προς την ικανοποίηση αυτών των παραγόντων θα πρέπει να στραφεί η διοίκηση προκειμένου να κινητοποιήσει αποτελεσματικότερα τους υπαλλήλους της.

	Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες
N Δείγμα	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Μέσοι όροι	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
Διάμεσοι	4,00	6,00	6,00	8,50	3,00	4,00	3,00	8,00	7,50	4,00
Επικρατούσες τιμές	1	6	6	10	3	2	1 ^a	8	10	2 ^a

Πίνακας 5. Μέσοι όροι παραγόντων κινητοποίησης

Αν θελήσουμε να κατατάξουμε τους παράγοντες που κινητοποιούν τους εργαζόμενους από αυτόν με τον χαμηλότερο, σε αυτόν με τον υψηλότερο μέσο όρο (παράρτημα, πίνακας 29), θα διαπιστώσουμε πως η κατάταξη στο δείγμα μας έχει ως εξής.

- 1^{ος} Πλήρης εκτίμηση της δουλειάς που προσφέρω (μέσος όρος 3,70)
- 2^{ος} Ενδιαφέρουσα εργασία (μέσος όρος 3,75)
- 3^{ος} Εργασιακή ασφάλεια (μέσος όρος 3,90)
- 4^{ος} Καλός μισθός (μέσος όρος 3,98)
- 5^{ος} Καλές εργασιακές συνθήκες (μέσος όρος 4,40)
- 6^{ος} Ύπαρξη πειθαρχίας (μέσος όρος 6,27)
- 7^{ος} Ανάπτυξη/προαγωγή εντός του οργανισμού (μέσος όρος 6,33)
- 8^{ος} Πίστη και αφοσίωση του οργανισμού της ΕΛΣ προς το πρόσωπό μου (μέσος όρος 7,07)
- 9^{ος} Αίσθηση ότι «είμαι μέσα στα πράγματα», έχω ενημέρωση και δυνατότητα συμμετοχής (μέσος όρος 7,37)
- 10^{ος} Στήριξη/κατανόηση στα προσωπικά προβλήματα (μέσος όρος 8,07)

Αυτά σημαίνουν ότι για το δείγμα των 60 ατόμων συνολικά, μουσικών, χορευτών και διοικητικών υπαλλήλων, πρώτος παράγοντας που τους κινητοποιεί είναι να υπάρχει από τον οργανισμό πλήρης εκτίμηση της δουλειάς που προσφέρουν και δεύτερος η ύπαρξη ενδιαφέρουσας εργασίας μέσα στον οργανισμό. Αμέσως μετά, αλλά όχι σε πρωτεύουσα θέση, έρχονται η εργασιακή ασφάλεια και ο καλός μισθός, που τα θεωρούν αρκετά σημαντικά, η ύπαρξη πειθαρχίας και οι καλές εργασιακές συνθήκες έρχονται περίπου στην μέση, ενώ λιγότερο σημαντικοί παράγοντες θεωρούνται η αίσθηση ενημέρωσης και δυνατότητα συμμετοχής μαζί με την κατανόηση στα προσωπικά τους προβλήματα.

Φύλο	Ειδικότητα	Ηλικία	Ιεραρχία	Σύμβαση	Προϋπηρεσία	Εισόδημα												
A	Γ	M	X	Δ	H1	H2	H3	U	U2	U1	U2	U3	U1	U2	U3			
5	3	5	2	1	4	2	1	3	1	3	5	1	2	1	1	4		
10	9	10*	9	7*	9	8	9	8	8	9	8	10*	9	8*	8	9	7	
8*	10*	8	10	10	10	9	10	10	9	9	10	9	9	10	9	10	10	
1	1	1	4	4	3	1	3	2	3	2	3	3	4	2	4	5	1	
3	4	3	5	3	2	3	4	4	2	4	2	2	3	3	3	4	2	
2	2	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	4	4	2	1	2	3	
7	6	7*	8	5*	7	5	7	9	5	6	6	7	6	5	6	6	8	
6	8	6*	7	9*	6	6	6	6	6	5	8	5	6	7	6	7	6	
9	7	9*	6*	8	8	7	8	7	7	7	7	8	8	7	9	8	9	
4	5	4*	1*	6*	5	4	5	5	4	3	5	1	1	5	4	5	3	5
Σημειώσεις : $p<0,05$ *																		
Ανέδορες Πτυχιούχες																		
M=μουντάι, X=χαραυτές, Δ=δωκεταικάι υπάλληλοι																		
Ηλικιακές κατηγορίες: H1=άνω από 34 ετών, H2=33-44 ετών, H3=άνω των 45 ετών																		
Βαθμίες ιεραρχίας: U1=υπορχή ιεραρχία, U2=ρχή ιεραρχία																		
Είδος σύμβασης: S1=μόνιμος υπάλληλος, S2=4ερίσπου χρόνου, S3=Ορισμένου χρόνου																		
Προϋπηρεσία: U1<10 χρόνια, U2=10-15 χρόνια, U3>15 χρόνια																		
Εισοδήματα: E1=13.000-19.999 ευρώ, E2=20.000-24.999 ευρώ, E3=άνω των 25.000 ευρώ																		

Η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται στα αποτελέσματα της περιγραφική στατιστικής έρευνας και της σύγκρισης των μέσων όρων των αριθμητικών μεταβλητών ανά κατηγορία μέσω των παραμετρικών ελέγχων t και one-way ANOVA. Επίσης εφαρμόστηκαν διμεταβλητές συσχετίσεις επανακωδικοποιημένων μεταβλητών που προέκυψαν από τις αριθμητικές μεταβλητές και σύγκριση των μέσων όρων των μεταβλητών ανά κατηγορίες. Η ερμηνεία των δεδομένων γίνεται συνδυάζοντας τα

στοιχεία των πινάκων 5 (σελ.52) και 6 (σελ.54), δηλαδή λαμβάνοντας υπόψην τόσο την κατάταξη των παραγόντων κινητοποίησης από όλους τους εργαζόμενους, όσο και τις στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των κατηγοριών. Προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα οποία αναλύονται λεπτομερώς.

→ ***Συμπέρασμα 1^ο: Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ κατηγοριών για τους τέσσερις πρώτους παράγοντες κινητοποίησης της ιεραρχίας.***

Οι τέσσερις πρώτοι παράγοντες στην κατάταξη, έτσι όπως διαμορφώθηκε από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε καμία κατηγορία. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ομοιογένεια στις αποψεις των υπαλλήλων ανεξαρτήτως ειδικότητας, ηλικίας, προϋπηρεσίας, εργασιακής σύμβασης ή εισοδήματος. Σε περίπτωση που ο οργανισμός εφαρμόσει ένα οργανωμένο πρόγραμμα για την κινητοποίηση των υπαλλήλων, οι μέθοδοι θα πρέπει να είναι γενικευμένες, τουλάχιστον ως προς τους συγκεκριμένους παράγοντες.

Έλλειψη εκτίμησης της δουλειάς που προσφέρουν οι υπάλληλοι

Οι εργαζόμενοι της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, εν τω συνόλω, θεωρούν την πλήρη εκτίμηση της δουλειάς που προσφέρουν ως τον βασικό παράγοντα που θα τους κινητοποιούσε περισσότερο από όλους τους άλλους, συνεπώς είναι μια ανάγκη ανικανοποίητη (Maslow,1943,1954,1987; Jackson, Jager and Stagl, 2004). Δύο χρόνια πίσω από την χρονική στιγμή της έρευνας, η Λυρική Σκηνή διένυε ίσως την σοβαρότερη και σκληρότερη περίοδο της ιστορίας της. Είναι από τους πρώτους οργανισμούς που μπαίνει στο στόχαστρο των δημοσιογράφων και της κοινής γνώμης, τόσο για την κακή διαχείριση που έκανε, όσο και για τους υπεράριθμους υπαλλήλους, τους αναξιοκρατικά προσληφθέντες, με τους υπέρογκους μισθούς που συνέβαλαν στην κατασπατάληση του δημοσίου χρήματος. Στον τύπο δε, και από μέλη της διοίκησης του θεάτρου οι υπάλληλοι της Λυρικής χαρακτηρίζονται σε πολλές περιπτώσεις ακατάλληλοι και ανεπαρκείς.⁴²

⁴² Βλ.http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_30/01/2010_38886,
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_331_04/10/2009_331675
<http://www.tanea.gr/politismos/article/?aid=4579270>

Γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η εργασία των υπαλλήλων της Εθνικής Λυρικής Σκηνής δεν εκτιμήθηκε καθόλη την διάρκεια της τελευταίας πορείας της είναι και η απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου το 2010, στην πρώτη φάση εξυγίανσης, να ακολουθήσει τα οριζόντια κυβερνητικά μέτρα και να μην ανανεώσει καμία σύμβαση ορισμένου χρόνου που έληγε⁴³. Παράλληλα, το λοιπό μόνιμο και αορίστου χρόνου προσωπικό κλήθηκε να λάβει μέρος σε αξιολόγηση για την οποία ξεκίνησαν να καταρτίζονται και επιτροπές (βλ.παράρτημα, Απολογισμό πεπραγμένων), ωστόσο, σύντομα οι αντιδράσεις των υπαλλήλων διέκοψαν κάθε διαδικασία. Οι Deci και Ryan (2008) τονίζουν τον υπονομευτικό ρόλο που έχει η αξιολόγηση στα εσωτερικά κίνητρα, από τη στιγμή που εφαρμόζεται ως διαδικασία ελέγχου και όχι ως διαδικασία πληροφόρησης. Τόσο στην πρώτη, όσο και στην δεύτερη φάση της εξυγίανσης, προτάθηκαν από τον οργανισμό μετατάξεις 150 περίπου υπαλλήλων σε διάφορους φορείς του Υπουργείου Πολιτισμού, χορευτών και διοικητικών υπαλλήλων, οι οποίες στην πορεία επίσης εγκαταλείφθηκαν, λόγω του ότι τα τμήματα του οργανισμού, εν τέλει, θα υπολειμουργούσαν. Στο πλαίσιο των παραπάνω γεγονότων, είναι εύλογη η κατάταξη από τους ερωτώμενους της «πλήρους εκτίμησης της δουλειάς που προσφέρουν» σε πρώτη θέση ως κινητήριου παράγοντα και της εργασιακής ασφάλειας ως τρίτου.

Οι παραπάνω ενέργειες του οργανισμού, σε συνδυασμό με την αρνητική δημοσιότητα που αφορούσε στους υπαλλήλους του, δημιούργησαν μια έντονη δυσπιστία ως προς την συλλογική ικανότητα και αποτελεσματικότητα της Λυρικής Σκηνής ως ομάδας. Η συλλογική αποτελεσματικότητα είναι κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν οργανισμό, διότι επηρεάζει όλη την κουλτούρα και την εργασιακή

⁴³ «Μετά από μια τέτοια δημόσια και απροκάλυπτη εκ μέρους τους παραδοχή είναι, άραγε, δικό μας λάθος να μην μπορούμε σήμερα να τους υποστηρίξουμε; Όχι επειδή μένουμε αδιάφοροι μπροστά στο δράμα τους αλλά επειδή αρνούμαστε να μπορούμε στη δική τους λογική και να υποκύψουμε σε ψυχολογικούς εκβιασμούς μιας μερίδας ανθρώπων που βρίσκονται σε ανάγκη επειδή συναλλάχτηκαν με ένα σαθρό σύστημα. Το κόμμα που υποστήριξαν και που τους διόρισε προφανώς δεν μπορεί πλέον να τους σώσει. Εδώ δεν υπάρχει καλός και κακός. Είναι όλοι μέρος ενός άρρωστου συστήματος, θύμα και θύτης δεν υπάρχει. Υπάρχει μόνο η κακόμοιρη Λυρική, η μία και μοναδική μας όπερα, η οποία κρατάει όσους αντέχει για να μην κλείσει. Θα έπρεπε να ξέρουν οι «κατατομημένοι» υπάλληλοι της Λυρικής, που πετάχτηκαν «στα άδυτα της Σπιναλόγκας» σαν τους λεπρούς, ότι κάποτε υπήρξαν ευνοημένοι και εκλεκτοί, ότι έπαιξαν ζάρια και έχασαν και ότι όποιος ανακατεύεται με τα πίσυρα τον τρώνε οι κότες.» (<http://www.topontiki.gr/article/21184#.TmDx-YFOOIM.facebook>)

κοινωνικότητα, καθώς και την συνολική απόδοση (Goddard, Hoy & Woolfolk Hoy, 2004).

Εργασιακή ανασφάλεια

Παράλληλα με την έλλειψη εκτίμησης των εργαζομένων πορεύεται και το αίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας το οποίο έρχεται τρίτο στην σειρά κατάταξης από τους εργαζόμενους, την στιγμή μάλιστα που στην πραγματικότητα απολαμβάνουν καθεστώς εργασιακής ασφάλειας στην πλειοψηφία τους (βλ. πίνακα 3, διάγραμμα 1, σελ.47). Η πρώτη φάση της εξυγίανσης της Εθνικής Λυρικής Σκηνής συνδέεται με μια κατάσταση έντασης και αβεβαιότητας. Η διοίκηση στο πλαίσιο μιας προσπάθειας να αφυπνίσει τους εργαζόμενους και να επιβάλλει αλλαγές απαραίτητες για την βιωσιμότητα του οργανισμού κάνει την πρόταση «ψωμί κι αλάτι (βλ.σελ. 13) Η εργασιακή ανασφάλεια θεωρείται για τον εργαζόμενο μια κατάσταση διαρκούς απειλής (Brockner, Grover, Reed & Dewitt,1992), η οποία έχει ολέθριες συνέπειες για τον ίδιο τον οργανισμό, όπως μειωμένη προσπάθεια των υπαλλήλων και πτώση της παραγωγικότητας, αύξηση της αντίστασης στις αλλαγές και της αποχώρησης και μείωση της προσαρμοστικότητας (Dekker & Scaufeli, 1995; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Επίσης, η εργασιακή ανασφάλεια των εργαζομένων εντείνεται και από το ότι ο οργανισμός δεν βρίσκεται σε μια παγιωμένη κατάσταση αλλά αντίθετα σε δυναμική φάση, κατά την οποία προσδιορίζονται οι ανάγκες του ως προς το ανθρώπινο δυναμικό του. Με την εκπόνηση Οργανογράμματος⁴⁴ και την παγίωση των θεσμικών θεμάτων που θα ορίζουν την πρόσληψη των υπαλλήλων και το εργασιακό τους καθεστώς, εν όψει της στέγασης στο Πολιτιστικό Πάρκο του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος, ενδεχομένως να υπάρξουν αλλαγές στην εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων και στο καθεστώς υπό το οποίο εργάζονται.

⁴⁴ «... Δεν μπορεί κανείς να απαξιώσει το προσωπικό ενός οργανισμού αν δεν έχει προηγουμένως οργανώσει τη λειτουργία του. Είναι σίγουρο, ότι μέσα εδώ υπάρχουν δυνάμεις ανεκμετάλλευτες. Λύσεις στις παθογένειες που αντιμετωπίζει θα δώσει ένας Οργανισμός, ο οποίος καταρτίζεται τώρα, με ένα οργανόγραμμα που θα είναι σύντομα έτοιμο, με στόχο μια νέα, σύγχρονη όπερα που θα λειτουργεί με απόλυτα διαφανείς διαδικασίες σε όλους τους τομείς». (βλ. <http://topontiki.gr/article/21949>)

Υπαρξη καλών μισθών/αμοιβών

Στην τέταρτη θέση της ιεραρχίας που προέκυψε από τις απόψεις των εργαζομένων είναι η ύπαρξη καλού μισθού και οι υπάλληλοι της Εθνικής Λυρικής Σκηνής θεωρούν ότι είναι ένας παράγοντας που θα τους κινητοποιούσε αρκετά, ανεξαρτήτως ειδικότητας, μισθολογικής κλίμακας, προϋπηρεσίας ή είδους σύμβασης. Όπως προαναφέρθηκε, το καλλιτεχνικό δυναμικό της Λυρικής Σκηνής έχει εξαιρεθεί από τις διατάξεις του ενιαίου μισθολογίου και εντάσσεται σε ειδικό μισθολόγιο. Ακόμα και για τους διοικητικούς υπαλλήλους που δεν εξαιρέθηκαν, ίσχυσε το ανώτατο πλαφόν των αμοιβών του δημοσίου, πράγμα που σημαίνει ότι σε σύγκριση με τα εισοδήματα άλλων Ελλήνων εργαζομένων και με βάση την Θεωρία Ισότητας (Goodman & Friedman, 1971; Carrell & Dittrich, 1978; Mitchell 1982; Cosier & Dalton, 1983), οι μισθοί των υπαλλήλων της Λυρικής δεν είναι χαμηλοί. Προφανώς, οι οριζόντιες κυβερνητικές περικοπές δημιουργούν συνεχώς την αίσθηση στους υπαλλήλους ότι οι μισθοί τους απειλούνται, κάτι που μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά όσον αφορά την προσφορά τους στην εργασία τους. Η απειλή της ανάγκης για καλή αμοιβή, που είναι παράγοντας υγείας (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993) αποτελεί σημαντικό αντικίνητρο.

→ Συμπέρασμα 2^ο: Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρουσιάζονται, κυρίως, λόγω της διαφοροποίησης του επαγγέλματος

Αυτό που παρατηρούμε από τον πίνακα 6 (σελ.54), είναι ότι οι περισσότερες σημαντικές διαφορές μεταξύ των ερωτώμενων σχετικά με τους παράγοντες κινητοποίησης, έχουν να κάνουν με την διαφοροποίηση των επαγγελμάτων και όχι με άλλες παραμέτρους. Συνεπώς, διαφαίνεται ότι λόγω της φύσης των διαφορετικών επαγγελματικών κατηγοριών και αντικειμένων, όπως για παράδειγμα καλλιτέχνες με διοικητικούς υπαλλήλους, είτε λόγω του διαφορετικού εργασιακού περιβάλλοντος, πχ. χώρος του θεάτρου με χώρους γραφείων, είτε πάλι και λόγω γενικότερης αντιμετώπισης των τριών διαφορετικών σωμάτων από τις διοικήσεις, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους τρόπους με τους οποίους θα πρέπει να προσεγγίζεται η κάθε ομάδα για να κινητοποιηθεί αποτελεσματικότερα. Οι διαφορές μεταξύ των

δειγμάτων προκύπτουν στους παράγοντες που δεν ιεραρχούνται το ίδιο υψηλά σε σημασία ως κίνητρα, δηλαδή στην ύπαρξη πειθαρχίας, στο κίνητρο ανάπτυξης και προαγωγής εντός του οργανισμού, στην αφοσίωση και την πίστη που δείχνει ο οργανισμός στον εργαζόμενο, στην ενημέρωση και την δυνατότητα συμμετοχής που παρέχει ο οργανισμός στον εργαζόμενο και στην κατανόηση που δείχνει στα προσωπικά τους προβλήματα.

Καλές εργασιακές συνθήκες

Ο πέμπτος στην ιεραρχία παράγοντας, δηλαδή οι καλές εργασιακές συνθήκες, που κατηγοριοποιείται ως ανάγκη ασφάλειας (βλ. Maslow, 1943, 1954, 1987; Jackson, Jager and Stagl, 2004) ή ως παράγων υγιεινής (βλ. Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993), παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές για την κατηγορία των χορευτών σε σχέση με τις άλλες δύο επαγγελματικές κατηγορίες. Η σύγκριση των μέσων όρων των τριών επαγγελματικών κατηγοριών με one-way ANOVA, σε συνδυασμό με το έλεγχο πολλαπλών συγκρίσεων Duncan έδειξε ότι οι χορευτές διαφέρουν από τους μουσικούς και από τους διοικητικούς υπαλλήλους και κατατάσσουν τις καλές εργασιακές συνθήκες υψηλότερα στην ιεραρχία των παραγόντων κινητοποίησης (μέσος όρος χορευτών=3,80, μέσος όρος μουσικών=3,90, μέσος όρος διοικητικών υπαλλήλων =5,50, $\text{anova} = 0,046$, βαθμός σημαντικότητας $p=0,46$, βλ. παράρτημα, πίνακες 44-47, 50). Κάτι τέτοιο δικαιολογείται και από την φύση του επαγγέλματος των χορευτών, αλλά και τις υποδομές των χώρων όπου διεξάγονται οι πρόβες της Εθνικής Λυρικής Σκηνής. Στον χώρο του θεάτρου δεν υπάρχει επαρκής χώρος για την αποθήκευση σκηνικών⁴⁵, τα οποία τοποθετούνται στους χώρους των παρασκηνίων κατά την διάρκεια παραστάσεων, ενώ στους χώρους των προβών δεν υπάρχουν οι απαιτούμενες αίθουσες, ούτε έχουν γίνει οι ακουστικές μελέτες που θα εξασφάλιζαν την καταλληλότητα των πατωμάτων. Από την άποψη αυτή υπάρχει μια έλλειψη συντονισμού μεταξύ του λειτουργικού επιπέδου στρατηγικής του οργανισμού και της γενικότερης στρατηγικής (Daft, 2003, σελ.259), η οποία χαρακτηρίζεται ως στρατηγική ανάπτυξης, με περισσότερες παραγωγές και αύξηση δραστηριοτήτων και παραστάσεων. Η δυσχέρεια αναμένεται να ξεπεραστεί με την λύση του κτιριακού

⁴⁵ Βλ. http://www.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathglobal_1_05/10/2003_1281496. Το δημοσίευμα μιλά για την ακαταλληλότητα του υπάρχοντος θεάτρου Ολύμπια για τις ανάγκες των παραστάσεων της όπερας και του μπαλέτου

προβλήματος της Λυρικής Σκηνής και την στέγασή της στο Πολιτιστικό Πάρκο «Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος».

Υπαρξη πειθαρχίας

Όσον αφορά την ύπαρξη πειθαρχίας, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην επαγγελματική κατηγορία των μουσικών και των διοικητικών υπαλλήλων. Η one-way ANOVA και οι πολλαπλές συγκρίσεις έδειξαν ότι οι μουσικοί διαφοροποιούνται στις αντιλήψεις τους από τους διοικητικούς υπαλλήλους και θεωρούν πιο αποτελεσματικό τρόπο κινητοποίησης για αυτούς την ύπαρξη πειθαρχίας στον οργανισμό (μέσος όρος μουσικών =4,40, μέσος όρος διοικητικών υπαλλήλων=7,82, επίπεδο σημαντικότητας $p=0,043$, $\alpha=0,008$, βλ.παράρτημα, πίνακες 44-47,49). Κάτι τέτοιο αποδεικνύει την έλλειψη πειθαρχίας στο εργασιακό περιβάλλον των μουσικών, το οποίο ίσως οφείλεται στο διαφορετικό εργασιακό τους καθεστώς ως μονίμων δημοσίων υπαλλήλων και την ύπαρξη διαφορετικών συστημάτων ελέγχου για την περίπτωσή τους. Η διοίκηση ήδη εφαρμόζει από την αρχή της χρονιάς αυστηρότερα συστήματα ελέγχου σε όλα τα τμήματα (βλ.σελ.17), χωρίς αυτό να έχει αποτέλεσμα στην άποψη των υπαλλήλων μουσικών, που θεωρούν ότι στο εργασιακό τους περιβάλλον δεν υπάρχει πειθαρχία.

Ανάπτυξη και προαγωγή στον οργανισμό

Επιπλέον, οι διοικητικοί υπάλληλοι εκτιμούν περισσότερο από τους μουσικούς ως κίνητρο τον παράγοντα «ανάπτυξη και προαγωγή εντός του οργανισμού», δηλαδή κινητοποιούνται αποτελεσματικότερα από τους μουσικούς μέσω προαγωγών (βλ. παράρτημα, πίνακες 44-47, 49), μέσος όρος διοικητικών υπαλλήλων=5,25, μέσος όρος μουσικών=7,40, σημαντικότητα $p=0,003$, $\alpha=0,013$). Όπως εξηγήθηκε ήδη για το σύνολο των μουσικών δεν υπάρχει συνήθως το μοντέλο των προαγωγών, μια και η ιεραρχική θέση του κάθε μουσικού είναι καθορισμένη από την ημέρα της πρόσληψής του στην υπηρεσία, η οποία δεν αλλάζει παρά μόνο σε περίπτωση αποχώρησης ή συνταξιοδότησης άλλου υπαλλήλου και συμμετοχή του μουσικού σε νέα εξέταση. Κάτι τέτοιο, βάσει της Θεωρίας της Προσδοκίας, δεν μπορεί να θεωρηθεί ένα συστηματικό σύστημα ανταμοιβών μέσω προαγωγής που μπορεί να επιχειρήσει η διοίκηση ενός οργανισμού προκειμένου να κινητοποιήσει εργαζόμενους (βλ. Lawler & Stutle, 1973; Reinharth & Wahba, 1975; Isaac, Zerbe & Pitt, 2001; Eerde & Thiery, 1996; Scholl, 1981). Στο τμήμα των

διοικητικών υπαλλήλων ωστόσο, η μετακίνηση των υπαλλήλων σε άλλες θέσεις είναι κάτι πιο εφικτό και συνεπώς, η προαγωγή σε περιπτώσεις αποτελεσματικής επίδοσης είναι πιθανότερη προοπτική, άρα ένας τρόπος κινητοποίησης στον οποίο προσβλέπουν οι υπάλληλοι.

Πίστη και αφοσίωση του οργανισμού στους υπαλλήλους

Οι χορευτές εκτιμούν ως κίνητρο περισσότερο την πίστη και την αφοσίωση του οργανισμού προς το πρόσωπό τους από ότι οι μουσικοί (βλ. παράρτημα, πίνακες 44-47,51, μέσος όρος μουσικών=8,10, μέσος όρος χορευτών=5,80, $p=0,019$, $\alpha=0,008$), ενώ ως κατάταξη στις άλλες επαγγελματικές κατηγορίες των μουσικών αλλά και των διοικητικών, ο παράγοντας αυτός έρχεται στην ένατη και όγδοη θέση αντίστοιχα (πίνακας 6,σελ.54). Το επάγγελμα των χορευτών είναι αυτό με την χαμηλότερη ημερομηνία λήξης, κάτι που καθιστά τους χορευτές από ένα σημείο και μετά ιδιαίτερα ανασφαλείς ως προς την πορεία και την αυτοεικόνα τους εντός του οργανισμού. Ιδιαίτερα μετά την πρόταση από την διοίκηση για την άμεση μετάταξη των χορευτών που είναι άνω των 45 ετών⁴⁶, η οποία σταμάτησε λόγω του ότι, μετά την αποχώρηση των συμβασιούχων ορισμένου χρόνου, δεν υπήρχε άμεση ανάγκη για μείωση του κόστους της μισθοδοσίας, η αφοσίωση του οργανισμού στους υπαλλήλους τίθεται σε μεγάλη αμφισβήτηση. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποτελέσει σοβαρό αντικίνητρο.

Δυνατότητα συμμετοχής των υπαλλήλων και ενημέρωση

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την επιθυμία για ενημέρωση ανάμεσα στους εργαζόμενους με προϋπηρεσία κάτω των δέκα χρόνων και αυτών που έχουν μεγάλη προϋπηρεσία, άνω των 15 χρόνων.(μ.ο.<10 χρόνων=8,55, μ.ο.>15 χρόνια=6,97, $p=0,014$, $\alpha=0,164$, η διακύμανση είναι ανομοιογενής, οπότε χρησιμοποιούμε την πολλαπλή σύγκριση Games-Howell, βλ.παράρτημα, πίνακες 58-61). Οι υπάλληλοι με τον μεγαλύτερο χρόνο παραμονής μέσα στον οργανισμό θεωρούν πιο σημαντική την ενημέρωση και την δυνατότητα συμμετοχής τους από ότι οι υπάλληλοι με μικρότερο χρόνο παραμονής. Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει και ανάμεσα στους μουσικούς (μέσος όρος=8,25) και τους διοικητικούς υπαλλήλους (μέσος όρος=6,25, $p=0,025$, $\alpha=0,022$) (βλ.παράρτημα, πίνακες 44-

⁴⁶ Οι χορευτές ήταν οι μόνοι καλλιτέχνες του οργανισμού-σε αντίθεση με μουσικούς, χορωδούς ή μονωδούς- που προορίζονταν, μαζί με διοικητικούς υπαλλήλους για μετάταξη.

47, 48) ως προς την δυνατότητα ενημέρωσης και συμμετοχής. Παρά τη στατιστική διαφορά που εμφανίζεται, ο παράγοντας της ενημέρωσης και της συμμετοχής βρίσκεται αρκετά χαμηλά στην ιεραρχία που έδωσαν οι υπάλληλοι⁴⁷.

Ανάγκες Εγγύτητας και Αυτοπραγμάτωσης

Τέλος, παρατηρούμε ότι για τους διοικητικούς υπαλλήλους, είναι σημαντικότερη η ικανοποίηση των αναγκών εγγύτητας και αυτοπραγμάτωσης σε σχέση με τους μουσικούς (μέσος όρος «εγγύτητας» διοικητικών υπαλλήλων=24,65, μέσος όρος «εγγύτητας» μουσικών=28,30, $\text{apova}=0,026$, $p=0,026$ και μέσος όρος «αυτοπραγμάτωσης» διοικητικών υπαλλήλων =9,05, μέσος όρος «αυτοπραγμάτωσης» μουσικών =10,85, $p=0,009$, apova μη σημαντική, πολλαπλός έλεγχος Duncan δείχνει διαφορά στις δύο κατηγορίες), (βλ.παράρτημα, πίνακες 68-73). Κάτι τέτοιο αποτελεί ένδειξη ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι ενεργούν καλύτερα σε περιβάλλοντα συνεγατικά από ότι οι μουσικοί, ενώ παράλληλα κινητοποιούνται αποτελεσματικότερα μέσα από την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους, όπως είναι, για παράδειγμα, η προαγωγή μέσα στον οργανισμό (Hackman & Lawler, 1971).

Στην πρόταση που επιχειρείται για την συγκρότηση ενός καλύτερου προγράμματος κινήτρων από τον οργανισμό, οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που προέκυψαν για τις διάφορες επαγγελματικές κατηγορίες λαμβάνονται υπόψη, στο πλαίσιο μιας πρότασης για αποτελεσματικότερο εμπλουτισμό των επαγγελματιών, μέσω του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman & Oldham, 1976).

⁴⁷ Στον πίνακα 6, σελ.51 βλέπουμε ότι σχεδόν για όλες τις κατηγορίες ο παράγοντας της ενημέρωσης και της συμμετοχής έρχεται στην 8^η, 9^η και 10^η θέση.

→ **Συμπέρασμα 3^ο: Τα αποτελέσματα της κατάταξης του παράγοντα της ενδιαφέρουσας εργασίας και της ύπαρξης δημιουργικότητας/καινοτομίας στον οργανισμό, είναι αντιφατικά.**

Όσον αφορά τον παράγοντα της ενδιαφέρουσας εργασίας, δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών (πίνακας 6,σελ.54), εν τούτοις στην πλειονότητα των κατηγοριών ο συγκεκριμένος παράγοντας τοποθετείται στην δεύτερη θέση με σειρά σπουδαιότητας, δηλαδή θεωρείται πολύ σημαντικός

Οι ερωτώμενοι τον τοποθετούν πολύ ψηλά στην κατάταξη, πράγμα που έρχεται σε σύγκρουση με το ότι τόσο οι διοικητικοί υπάλληλοι, όσο και οι καλλιτέχνες θεωρούν ότι η καινοτομία και η δημιουργικότητα αντίστοιχα είναι από μέτρια έως υψηλή. Η υψηλή δημιουργικότητα και καινοτομία θα πρέπει να ενισχύουν την εσωτερική κινητοποίηση και άρα, το ενδιαφέρον για την εργασία⁴⁸ (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996), εν τούτοις, οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η εργασία στον οργανισμό δεν παρουσιάζει αρκετό ενδιαφέρον.

	Συχνότητες σε άτομα	Συχνότητες %
Δεν απάντησε	20	33,3
Ποτέ	1	1,7
Σχεδόν ποτέ	1	1,7
Καμιά φορά	12	20,0
Συχνά	18	30,0
Πάντα	8	13,3
Σύνολο	60	100,0

Πίνακας 7. Συχνότητες απαντήσεων για το αν οι υπάλληλοι αισθάνονται δημιουργικοί στην εργασία τους.

⁴⁸ Σύμφωνα με την έρευνα των Amabile, Conti, Coon, Lazenby και Herron, η ενδιαφέρουσα εργασία (στο άρθρο αναφέρεται «challenging work») περιγράφεται ως «creativity stimulant», δηλαδή, συμβάλλει και αναπτύσσει την δημιουργικότητα, η οποία με τη σειρά της περιλαμβάνει και την καινοτομία.

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 7 (σελ.63), είκοσι ήταν οι ερωτώμενοι που δεν απάντησαν στην ερώτηση για την δημιουργικότητα, διότι ανήκαν στο τμήμα των διοικητικών υπαλλήλων. Από τους υπόλοιπους, που είναι καλλιτέχνες, μουσικοί και χορευτές, το 20% απάντησαν ότι οι ίδιοι δουλεύουν δημιουργικά καμιά φορά, το 30% ότι συχνά δουλεύει δημιουργικά, ενώ το 13% απάντησε ότι η δουλειά που κάνει στον οργανισμό είναι πάντα δημιουργική.

	Συχνότητες σε άτομα	Συχνότητες %
Δεν απάντησε	40	66,7
Σχεδόν ποτέ	4	6,7
Καμιά φορά	8	13,3
Συχνά	7	11,7
Πάντα	1	1,7
Total	60	100,0

Πίνακας 8. Συχνότητες απαντήσεων των υπαλλήλων για το αν υπάρχει καινοτομία στο τμήμα τους.

Αντίστοιχα συμπεράσματα ισχύουν και για τις απαντήσεις των διοικητικών υπαλλήλων στο εάν θεωρούν ότι στο τμήμα που εργάζονται υπάρχει παραγωγή καινούργιων ιδεών. Ενώ το 6,7% απάντησαν ότι δεν υπάρχουν καινοτόμες ιδέες σχεδόν ποτέ, οι περισσότεροι θεωρούν ότι η καινοτομία στο τμήμα όπου εργάζονται είναι σίγουρα πάνω από μέτρια, με το 13,3% να θεωρεί ότι προτείνονται καινοτομίες καμιά φορά και το 11,7% σχεδόν πάντα. Γενικά, όπως παρατηρούμε, βάσει των εκτιμήσεων των ερωτώμενων, στο τμήμα των διοικητικών υπαλλήλων η καινοτομία φαίνεται να είναι μικρότερη από ότι η δημιουργικότητα στα καλλιτεχνικά τμήματα.

Τα παραπάνω αποτελέσματα εγείρουν αμφιβολίες σχετικά με την εγκυρότητα των απαντήσεων για τον παράγοντα της ενδιαφέρουσας εργασίας. Η ύπαρξη ενδιαφέρουσας εργασίας είναι το νούμερο δύο ζητούμενο που θεωρείται από τους υπαλλήλους σημαντικό για την κινητοποίηση, παρόλα αυτά όμως φαίνεται ότι κατά την γνώμη τους ο οργανισμός ήδη παρέχει ενδιαφέρουσα εργασία στους εργαζόμενους, μια και η ενδιαφέρουσα εργασία κατεξοχήν συνδέεται με την

δημιουργικότητα και την καινοτομία, που βάσει της έρευνας, είναι άνω του μετρίου βαθμού εντός του οργανισμού.

Ενδεχομένως, ίσως λόγω της ύπαρξης κάποιων κοινωνικών ελέγχων, οι απαντήσεις -ειδικά των καλλιτεχνών- να μην είναι απόλυτα ειλικρινείς, δεδομένου ότι τα καλλιτεχνικά επαγγέλματα θεωρούνται από την φύση τους δημιουργικά, συνεπώς το να δηλώσουν ότι δεν είναι οι ίδιοι δημιουργικοί στην εργασία τους θα ήταν κάτι αξιοκατάκριτο. *« Αυτή η τάση των ανθρώπων να λένε αλλά να πράττουν διαφορετικά πράγματα, δηλαδή, η τάση να αναπαραγάγουν κοινωνικά αποδεκτές συμπεριφορές είναι γνωστή ως κοινωνικά αποδεκτή απάντηση. Γενικότερα, όσο περισσότερο μια ερώτηση αγγίζει παγιωμένες κοινωνικές αξίες, τόσο η απάντηση τείνει να είναι λιγότερο έγκυρη. Σε τέτοιες περιπτώσεις και οι μάνατζερ και οι ερευνητές, θα πρέπει να βρουν τρόπο να εκμαιεύσουν πιο έγκυρες πληροφορίες»* (Rynes, Gerhart, Minette, 2004, σελ.382). Με δεδομένο τα παραπάνω, μάλλον θα πρέπει να θεωρήσουμε ότι η πιο έγκυρη πληροφορία προκύπτει από την κατάταξη της ύπαρξης ενδιαφέρουσας εργασίας στην δεύτερη θέση και όχι από την αξιολόγηση της ύπαρξης δημιουργικότητας και καινοτομίας εντός του οργανισμού.

Η κατάταξη της ύπαρξης ενδιαφέρουσας εργασίας εντός του οργανισμού στην δεύτερη θέση θα πρέπει να γίνει κατανοητή ως έλλειψη επαρκών εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων με τον τρόπο που ασκείται η εργασία τους. Πέρα, λοιπόν, από την υπάρχουσα προβληματική για το πώς θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες των υπαλλήλων για αυτονομία και αίσθηση ικανότητας (αυτεπάρκειας) (βλ. Ryan & Deci, 2000) και πώς θα αυξηθούν τα εσωτερικά τους κίνητρα (Hackman, J. Richard; Lawler, Edward E) συνυπολογίζοντας τα χαρακτηριστικά των επαγγελμάτων τους (Hackman & Oldham, 1976), υπάρχει και το ζητούμενο του πώς θα δοθούν εξωτερικά κίνητρα προκειμένου να μην υπονομευθούν τα εσωτερικά κίνητρα (Amabile, 1985; Isen & Reeve, 2005; Kreps, 1997; Grant & Berry, 2011, Frey & Jegen, 2001). Μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο των Deci και Ryan (2008), προτείνονται τρόποι παροχής περισσότερων και αποτελεσματικότερων κινήτρων, που να μην υπονομεύουν τα εσωτερικά κίνητρα των υπαλλήλων, συνεπώς, την δημιουργικότητα και την καινοτομία του οργανισμού.

→ **Συμπέρασμα 4^ο : Επαληθεύεται η Θεωρία του Maslow ως προς τις ανάγκες επιβίωσης**

Η συσχέτιση των επανακωδικοποιημένων μεταβλητών «επιβίωση», «εγγύτητα» και «αυτοπραγμάτωση» (Schneider & Alderfer, 1973; Steers, Mowday, Shapiro, 2004), που προέκυψαν ως άθροισμα των υπολοίπων μεταβλητών, και οι διμεταβλητοί συσχετισμοί μεταξύ τους, μας οδηγούν σε ορισμένα συμπεράσματα ως προς την κατεύθυνση μεταβολής των διαφόρων αναγκών των ερωτώμενων. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (βλ.παράρτημα, πίνακας 78) δείχνει μια έντονη αρνητική συσχέτιση ($-0.704 > 0,5$ με σημαντικότητα $p=0,001$) των παραγόντων «επιβίωση» και «εγγύτητα», όπως επίσης και μια ασθενή αρνητική συσχέτιση ($-0,307 < 0,5$ με σημαντικότητα $p=0,017$) των παραγόντων «επιβίωση» και «αυτοπραγμάτωση». Αυτό είναι συμβατό με την ιεραρχία του Maslow κατά την οποία όταν προέχουν ανάγκες επιβίωσης, οι ανώτερες ανάγκες εγγύτητας και αυτοπραγμάτωσης εξασθενούν, ενώ όταν οι ανώτερες ανάγκες γίνονται εντονότερες, αυτό σημαίνει ότι οι ανάγκες επιβίωσης έχουν εξασθενήσει, δηλαδή ικανοποιούνται.

Το γεγονός αυτό δεν αναιρεί ότι ως πρωταρχικοί κινητήριοι παράγοντες για τους υπαλλήλους, συνυπάρχουν τόσο ανάγκες επιβίωσης, όσο και ανάγκες εγγύτητας και αυτοπραγμάτωσης. Ως προς το φαινόμενο αυτό, ο Maslow αναφέρει: *«Στην πραγματικότητα, τα περισσότερα μέλη της κοινωνίας μας που θεωρούνται φυσιολογικά, είναι ταυτοχρόνως, μερικώς ικανοποιημένα και μερικώς ανικανοποίητα ως προς τις βασικές τους ανάγκες. Μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση στο θέμα της ιεραρχίας των αναγκών, θα ήταν η ύπαρξη χαμηλότερων ποσοστών στις ανάγκες, όσο ανεβαίνουμε την κλίμακα της ιεραρχίας»* (Maslow, 1943, σελ.174). Συνεπώς, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ενίσχυσης κινήτρων θα πρέπει να συνυπολογίσει τόσο τις ανάγκες επιβίωσης, όσο και τις ανώτερες ανάγκες για εγγύτητα και αυτοπραγμάτωση. Ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών, θα κινητοποιήσει τους υπαλλήλους, ενώ η ικανοποίηση των βασικών αναγκών επιβίωσης, θα μειώσει την δυσαρέσκεια που προκύπτει από την έλλειψή τους (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

5.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο πλαίσιο της έρευνας που προηγήθηκε προτείνονται κάποιοι τρόποι αποτελεσματικότερης ενίσχυσης των κινήτρων των εργαζομένων στην Εθνική Λυρική Σκηνή, που προκύπτουν τόσο από την επισήμανση και επεξεργασία των στατιστικών ερευνητικών συμπερασμάτων, όσο και από την τεκμηρίωση που προσφέρουν οι υπάρχουσες θεωρίες. Οι βασικοί θεωρητικοί άξονες πάνω στους οποίους κινείται η παρούσα πρόταση έχουν ήδη αναφερθεί, παρόλα αυτά, σε συνδυασμό με τις προτεινόμενες λύσεις αναλύονται περισσότερο ορισμένες υποστηρικτικές θεωρίες και μοντέλα, έτσι ώστε να προσφέρουν την κατάλληλη θεωρητική βάση για την συγκεκριμένη περίπτωση.

5.1.α Εκτίμηση της συνεισφοράς των υπαλλήλων.

Λόγω του ότι ο πρώτος παράγοντας που θα κινητοποιούσε τους υπαλλήλους αποτελεσματικότερα, βάσει των απαντήσεών τους είναι η αίσθηση της εκτίμησης της δουλειάς που προσφέρουν από τον οργανισμό⁴⁹, οι δυνάμεις της διοίκησης θα πρέπει να συντονιστούν για την αποκατάσταση της ελείψεως αυτής. Η αίσθηση εκτίμησης είναι μια σημαντική ανθρώπινη ανάγκη (βλ. Maslow, 1943, 1954, 1987; Jackson, Jager and Stagl, 2004) και η έλλειψή της προκαλεί ανισορροπία στο άτομο. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για επίτευξη, πραγματική ικανότητα, φήμη, αναγνώριση, δύναμη και αίσθηση καταλληλότητας και η ικανοποίησή της οδηγεί στον αυτοσεβασμό, την αυτοπεποίθηση και την αίσθηση χρησιμότητας, ενώ η μη ικανοποίησή της οδηγεί το άτομο σε αίσθηση αδυναμίας, κατωτερότητας, απογοήτευσης ή ακόμα και σε νευρωτικές τάσεις (Maslow, 1943, σελ.171).

⁴⁹ Ενδεχομένως και από το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, διότι στο ερωτηματολόγιο δεν διευκρινίζεται από πού πηγάζει η εκτίμηση

Κάποιες από τις στρατηγικές κινήσεις και αποφάσεις του οργανισμού της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, αποτέλεσαν καταφανώς αντικίνητρα για τους υπαλλήλους, όπως για παράδειγμα, η οριζόντια λήξη συμβάσεων ορισμένου χρόνου, η απειλή των μετατάξεων, η πιθανότητα της αξιολόγησης και τα δημοσιεύματα που περιέγραφαν τους υπαλλήλους υπεράριθμους και αναξιοκρατικά προσληφθέντες⁵⁰.

Φαίνεται, επίσης, ότι η πρόσφατη μεταστροφή του τύπου που αναδεικνύει τις δυνάμεις της Λυρικής και μαζί με αυτές τους εργαζόμενους, δεν μείωσε την ένταση των αναγκών αυτών για τους υπαλλήλους, δεδομένης της γενικότερης ανασφάλειας σε εθνικό επίπεδο. Ακόμα και τα δημοσιεύματα που επαινούν και αναφέρονται στην καινούρια δυναμική της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, επικεντρώνονται περισσότερο στις ικανότητες των διοικήσεων, που εμφανίζονται δραστήριες και αποτελεσματικές, παρά των υπαλλήλων (βλ. <http://www.classicalmusic.gr/?p=477>, <http://www.lifo.gr/mag/features/2867>, http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_2_24/01/2012_469940).

Προκειμένου να προτείνουμε δράσεις που να αποκαθιστούν τις βλάβες που προκύπτουν από την διετή πορεία εξυγίανσης, ανατρέχουμε στο θεωρητικό πλαίσιο της Κοινωνικής Γνωσιακής Θεωρίας (Bandura, 1977, 1989; Wood & Bandura 1989; Bandura 1991, 1995, 1993, 1999, 2002) και συγκεκριμένα στις έννοιες της αυτεπάρκειας και ομαδικής αποτελεσματικότητας (Bandura, 1993). Οι έννοιες αυτές αναφέρονται στο κατά πόσο ένα άτομο ή ένα σύνολο, έχει εμπιστοσύνη ότι έχει την ικανότητα να καταφέρει πράγματα. Η ατομική και συλλογική αποτελεσματικότητα είναι συνδεδεμένη με συγκεκριμένους στόχους/καθήκοντα και από τον ορισμό του Maslow (βλ. Maslow 1943, σελ.171) φαίνεται ότι στους υπαλλήλους της Εθνικής Λυρικής Σκηνής είναι χαμηλή, διότι βασικές ανάγκες τους για πραγματική ικανότητα, φήμη, αναγνώριση, δύναμη και αίσθηση καταλληλότητας δεν ικανοποιούνται, συνεπώς ο οργανισμός θα έπρεπε να τονώσει την αίσθηση της ομαδικής και ατομικής αποτελεσματικότητας (αυτεπάρκειας).

Οι τέσσερις παράμετροι που θα πρέπει να λάβει υπόψη ο οργανισμός για να το επιτύχει αυτό είναι μέσω των εμπειριών επιτυχούς και άρτιας απόδοσης, μέσω του

⁵⁰ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_30/01/2010_38886,
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_331_04/10/2009_331675
<http://www.tanea.gr/politismos/article/?aid=4579270>

κοινωνικού μοντελισμού, της προφορικής πειθούς και της διατήρησης μιας υγιούς ψυχολογίας εντός του οργανισμού. Οι πρόσφατες και παλαιότερες εισπρακτικές, αλλά και καλλιτεχνικές, επιτυχίες της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (βλ.<http://www.politismospolitis.org/archives/5817>,http://trans.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_qsite2_1_09/06/2010_341413,http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_columns_2_15/06/2010_404515,<http://www.classicalmusic.gr/?p=332>,<http://www.classicalmusic.gr/?p=879#more-879>), με την Νόρμα και την Αΐντα στο Ηρώδειο το καλοκαίρι του 2010, τον Φάουστ και τον Ρωμαίο και Ιουλιέτα στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών τον Φεβρουάριο και τον Μάιο του 2012, αποτελούν ένα καλό προηγούμενο που αυξάνει την πίστη των εργαζομένων στις δυνατότες τις δικές τους και του οργανισμού. Ωστόσο, θα πρέπει να υπάρξει μια συνεχής επιτυχημένη πορεία, προκειμένου τέτοιες αντιλήψεις να παγιωθούν.

Ο κοινωνικός μοντελισμός ίσως είναι δύσκολο να εφαρμοστεί για την αύξηση της συλλογικής αποτελεσματικότητας, δεδομένου ότι η Εθνική Λυρική Σκηνή αποτελεί την μοναδική Εθνική Όπερα με ιδιαιτερότητες που δεν εμφανίζονται σε άλλους οργανισμούς, η προφορική πειθώς όμως, όπως και η διατήρηση μιας αισιόδοξης και υγιούς ψυχολογίας είναι πεδία στα οποία μπορεί να κινηθεί η διοίκηση και με ποικίλους τρόπους. *«Πίσω από τα εντυπωσιακά σκηνικά, τα υποβλητικά κοστούμια και τους σκηνικούς μηχανισμούς βρίσκονται δεκάδες άνθρωποι που φροντίζουν για την αρτιότητα των επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν μια επιτυχημένη παράσταση. Μέσα στα εβδομήντα δύο χρόνια λειτουργίας της Εθνικής Λυρικής Σκηνής έχουν ανέβει αμέτρητες παραστάσεις και από τη σκηνή της έχουν περάσει θρυλικοί ερμηνευτές και χορευτές (φτάνει μόνο ν' αναφέρει κανείς ότι στο δυναμικό της υπήρξε και η σπουδαία Μαρία Κάλλας). Παράλληλα, όμως, με τα λαμπρά ονόματα, υπάρχει και μια μεγάλη αλυσίδα ανθρώπων που εργάζεται παρασκηνιακά για ν' ανέβει μια παράσταση. Ενδύτριες, ζωγράφοι σκηνικών, τεχνικοί, φωτιστές, χορωδοί, χορευτές, μουσικοί, μοδίστρες, μακιγιέζ και κομμωτές εργάζονται στην παραγωγή και συμβάλλουν εξίσου στο τελικό αποτέλεσμα»⁵¹.*

⁵¹ Βλ. αφιέρωμα στην Εθνική Λυρική Σκηνή της 5^{ης} Οκτωβρίου της 2011 (<http://www.lifo.gr/mag/features/2867>)

Στο μέλλον θα έπρεπε να επιδιώκονται συνεντεύξεις και δημοσιεύματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της Λυρικής Σκηνής, καλλιτεχνικό ή μη, που να συμπεριλαμβάνουν την συμβολή όχι μόνο της διοίκησης, αλλά και του προσωπικού στην επιτυχία του οργανισμού. Εάν η επιτυχία του οργανισμού αποδίδεται σε άλλους παράγοντες, όπως σε ένα δυνατό τμήμα μάρκετινγκ ή γραφείο τύπου ή ακόμα στον παράγοντα τύχη, τότε η αίσθηση της συλλογικής ή ατομικής αποτελεσματικότητας δεν ενισχύεται (Goddard, Hoy & Woolfolk Hoy, 2004).

Αν και η πειθώς, προφορική ή άλλου είδους, δεν προσφέρει ριζικές αλλαγές διαρκείας, μπορεί ωστόσο να διατηρήσει την επιμονή των υπαλλήλων και τα κίνητρά τους για δράση. Η εμπύχωση από τον ίδιο τον διευθυντή ή από προϊσταμένους στους οποίους οι υπάλληλοι έχουν εμπιστοσύνη για την αξιοπιστία και την ικανότητά τους (όπως για παράδειγμα είναι πολλοί από τους προσκεκλημένους καλλιτέχνες που φιλοξενεί η Λυρική) και η ανατροφοδότηση επάνω στο επάγγελμά τους, μπορεί να αυξήσει την αίσθηση της ατομικής και συλλογικής αποτελεσματικότητας. Η ανατροφοδότηση μπορεί να γίνει και μέσα από την οργάνωση επιδοτούμενων σεμιναρίων για τους υπαλλήλους, είτε αυτοί είναι διοικητικοί υπάλληλοι είτε καλλιτέχνες, γεγονός που αποδεικνύει το ενδιαφέρον του οργανισμού για την εξέλιξή τους. Επιπλέον, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εμπειρία, όπως είναι η περιοδική ανταλλαγή καλλιτεχνικού δυναμικού μεταξύ διαφόρων θεάτρων, ενισχύουν κατά πολύ την αίσθηση σεβασμού και αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων, έτσι ώστε η εργασία που προσφέρουν να νιώθουν ότι χαίρει εκτίμησης από την διοίκηση. Οι επισκέψεις της διοίκησης στους χώρους των εργαζομένων και η ενθάρρυνση, μπορεί να επηρεάσει θετικά την ψυχολογία μέσα στον οργανισμό, ενώ η δημοσιοποίηση της συμβολής των υπαλλήλων στην ανάκαμψη του οργανισμού μέσω του τύπου θα αποκαθιστούσε την εικόνα τους στο κοινωνικό σύνολο.

5.1.β Ενίσχυση εσωτερικών κινήτρων και δημιουργικότητας/καινοτομίας.

Σύμφωνα με τον παράγοντα που κατατάχθηκε δεύτερος σε σειρά σπουδαιότητας από τους εργαζόμενους, δηλαδή την ύπαρξη ενδιαφέρουσας εργασίας μέσα στον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, σημαντικό θα ήταν να αυξηθούν τα εσωτερικά κίνητρα.

Η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού (Deci & Ryan, 1999, 2000, 2008; Gagne & Deci, 2005) συστήνει δύο διαφορετικά είδη κινήτρων, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά. Τα μεν εσωτερικά κίνητρα έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από αυτή καθαυτή την ενασχόλησή του με μια συγκεκριμένη εργασία, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα αφορούν τις ανταμοιβές που μπορεί να του παρέχονται πέρα από την εργασία του, με σκοπό να την επιτελέσει αποτελεσματικότερα (Deci & Ryan, 1999; Glow, Minahan & Gahan, 2005). Στην Θεωρία του Αυτοκαθορισμού, προσδιορίζονται τρία είδη βασικών αναγκών, η ανάγκη για ικανότητα, εγγύτητα και αυτονομία και η εσωτερική κινητοποίηση σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, ειδικά της ικανότητας και της αυτονομίας. Στην παρούσα έρευνα, η ανάγκη για την ύπαρξη ενδιαφέρουσας εργασίας, συνεπώς για εσωτερική κινητοποίηση, κατατάσσεται δεύτερη σε σπουδαιότητα και ο οργανισμός πρέπει να προβεί σε ενέργειες για να ενισχύσει τα εσωτερικά κίνητρα των υπαλλήλων, διότι η ύπαρξη εσωτερικών κινήτρων δίνει στο άτομο την αίσθηση της επίτευξης, του σκοπού και της υπευθυνότητας, ενώ παράλληλα και για την περίπτωση του οργανισμού της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, τα εσωτερικά κίνητρα συνδέονται και επηρεάζουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία του οργανισμού (Amabile, 1985; Isen & Reeve, 2005; Kreps, 1997; Grant & Berry, 2011, Frey & Jegen, 2001).

Για τις περίπτωση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, συνυπολογίζονται οι παράμετροι τριών μοντέλων/προτάσεων σχετικά με την ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον. Το πρώτο είναι το μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman & Oldham, 1976; Daft, 2003), το δεύτερο είναι η πρόταση για την αύξηση της δημιουργικότητας ενός οργανισμού (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996) και το τρίτο προκύπτει από τις θεωρίες τις σχετικές με την επίδραση των εξωτερικών κινήτρων στα εσωτερικά κίνητρα (Amabile, 1985; Isen & Reeve, 2005; Kreps, 1997; Grant & Berry, 2011, Frey & Jegen, 2001; Deci & Ryan, 2008).

Οι Hackman και Lawler (1971) και Hackman και Oldham (1976) στις έρευνές τους υποστηρίζουν ότι όταν τα άτομα έχουν αυξημένες υψηλότερες ανάγκες, όπως είναι οι ανάγκες για επίτευξη και προσωπική ανάπτυξη/ανέλιξη, τότε το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας ενισχύει κατά πολύ τα εσωτερικά κίνητρα των

εργαζομένων και έτσι αυξάνεται η ικανοποίηση που αντλούν από το επάγγελμα τα άτομα, μειώνονται οι απουσίες από το επαγγελματικό περιβάλλον και βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας τους. Προσδιορίζοντας τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, δηλαδή την ποικιλία δεξιοτήτων, την σημαντικότητα και ταυτότητα του επαγγέλματος/καθήκοντος, την αυτονομία και την πληροφόρηση (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976; Daft 2003), μπορούμε να προτείνουμε βελτιωτικές λύσεις για την αύξηση των εσωτερικών κινήτρων.

Στην περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων, οι οποίοι παρουσιάζουν και στατιστικά σημαντική διαφορά στην ανάγκη τους για ανάπτυξη, προαγωγή και αυτοπραγμάτωση εντός του οργανισμού σε σχέση με τους καλλιτέχνες, μπορούν να εφραμοστούν πρακτικές εναλλαγής, επέκτασης ή εμπλουτισμού⁵², προκειμένου να επιτευχθεί το χαρακτηριστικό της ποικιλίας στο επάγγελμά τους. Η εναλλαγή καθηκόντων μεταξύ υπαλλήλων που κάνουν τυποποιημένες εργασίες και η μεταφορά τους σε διαφορετικά τμήματα κατά καιρούς, η ανάληψη καινούριων καθηκόντων ή η ανάθεση μεγαλύτερης ευθύνης σε υπαλλήλους που έχουν καλύτερη επίδοση θα ικανοποιούσε την ανάγκη τους για επίτευξη και ανάπτυξη, ενώ παράλληλα θα έδινε ευκαιρίες για εκμάθηση καινούριων δεξιοτήτων και καθηκόντων. Σε πολλές περιπτώσεις η ανάθεση κάποιων καθηκόντων θα μπορούσε να γίνει σε ομάδες⁵³, με άτομα διαφορετικών ικανοτήτων σε κάθε ομάδα, με τους πιο δραστήριους υπαλλήλους επι κεφαλής και με σημαντική παράμετρο την παραχώρηση μεγαλύτερης ευελιξίας και αυτονομίας για την εμπρόθεσμη επιτέλεση του καθήκοντος, κάτι που είναι πολύ σημαντικό για την δημιουργία ενός περιβάλλοντος που να ευνοεί την καινοτομία (βλ. Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Επιπλέον, η τακτική ανατροφοδότηση για την αποτελεσματικότητά τους από τους διευθυντές και τμηματάρχες αποτελεί άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό που θα μπορούσε να αυξήσει τα εσωτερικά κίνητρα, δεδομένου ότι η καταγραφή της επίδοσης δεν έχει χαρακτήρα ελεγκτικό, αλλά πληροφοριακό, με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων. (Amabile, 1985; Isen & Reeve, 2005; Kreps, 1997; Grant & Berry, 2011, Frey & Jegen, 2001; Deci & Ryan, 2008).

⁵² Πρόκειται για μετάφραση των όρων job rotation, job enlargement και job enrichment (Daft, 2003)

⁵³ Οι διοικητικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά από τους μουσικούς ως προς την παράμετρο της εγγύτητας, δηλαδή λειτουργούν καλύτερα σε ένα περιβάλλον πιο συνεργατικό (βλ. Hackman & Lawler, 1971)

Όσον αφορά το καλλιτεχνικό προσωπικό και την ενίσχυση των εσωτερικών τους κινήτρων, η ενίσχυση της εσωτερικής κινητοποίησης θα μπορούσε να γίνει μέσω της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που να ευνοεί την δημιουργικότητα (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996), σε συνδυασμό με το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας και την συνεισφορά του με την παράμετρο της ανατροφοδότησης, που έχει ήδη αναφερθεί και είναι ένας βασικός τρόπος ενίσχυσης των εσωτερικών κινήτρων. Η ποικιλία δεξιοτήτων είναι κάτι που ενδεχομένως εφαρμοστεί διαφορετικά σε αυτήν την περίπτωση και η ήδη υπάρχουσα στρατηγική του οργανισμού προσφέρει τις ευκαιρίες. Δραστηριότητες όπως το Λυρικό λεωφορείο, η Όπερα της βαλίτσας, ο Χορός στις πλατείες και η Όπερα Διαδραστικά στα σχολεία⁵⁴, δίνουν την ευκαιρία στους καλλιτέχνες να δραστηριοποιηθούν σε διαφορετικούς χώρους, με άλλες απαιτήσεις και συνθήκες, σε θεάματα πιο ανάλαφρα, με κοινωνικό προσανατολισμό. Το στοιχείο αυτό του κοινωνικού προσανατολισμού, της αποστολής και της προσφοράς κοινωνικού έργου έχει γίνει αντικείμενο ερευνών σε σχέση με τα εσωτερικά κίνητρα. Έχει αποδειχθεί ότι στον δημόσιο τομέα, η σημασία της αποστολής και η κατανόησή της από τους υπαλλήλους του οργανισμού, αυξάνει τα εσωτερικά κίνητρα, καθιστώντας σημαντικότερη την εργασία (Wright, 2007), ενώ η υιοθέτηση αντιλήψεων και στάσεων υπέρ της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, επίσης ενισχύει τα εσωτερικά κίνητρα, σε συνδυασμό με την δημιουργικότητα (Grant & Berry, 2011). « *Παρόλο που πολλοί ακαδημαϊκοί πιστεύουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα τροφοδοτούν την δημιουργικότητα, η έρευνα παρουσιάζει διαφορούμενες απαντήσεις. Προτείνουμε ότι η σχέση μεταξύ δημιουργικότητας και εσωτερικών κινήτρων ενισχύεται από ψυχολογικές διαδικασίες που επικεντρώνονται αλλού. Η υιοθέτηση συγκεκριμένης οπτικής γωνίας, όπως αυτή που υπαγορεύεται από τη δραστηριότητα υπέρ του κοινωνικού συνόλου, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναπτύξουν ιδέες που είναι και χρήσιμες και καινοτόμες*⁵⁵ » (βλ. Grant & Berry, 2011, σελ.73). Η εστίαση στην ιδέα της αποστολής μπορεί να κινητοποιήσει καλύτερα και την ομάδα του μουσικού συνόλου, που έχει κατατάξει σχετικά χαμηλά τον παράγοντα της προαγωγής και της ανάπτυξης εντός του οργανισμού και διαφέρει σημαντικά από τους διοικητικούς υπαλλήλους στις αντιλήψεις του για την ανάγκη αυτή.

⁵⁴ Βλ. Καλλιτεχνικό προγραμματισμό περιόδου 2011-2012 & Καλλιτεχνικό πρόγραμμα καλοκαίρι 2012

⁵⁵ Εδώ ο όρος creativity μεταφράζεται ως «καινοτομία».

Άλλες παράμετροι που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την ύπαρξη εσωτερικών κινήτρων είναι η ανάθεση ενδιαφέρουσας και διαφορετικών απαιτήσεων εργασίας από την διοίκηση⁵⁶ και η διεκπεραίωσή της εντός εύλογου χρονοδιαγράμματος (βλ. Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996), κάτι που αποδεικνύεται να ενισχύει την δημιουργικότητα, άρα και την εσωτερική κινητοποίηση. Ένας επιπλέον παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει την δημιουργική εργασία σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι η ύπαρξη των κατάλληλων μέσων. Η σημασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσω σεμιναρίων για την βελτίωση της απόδοσης και γνώσης των υπαλλήλων έχει ήδη αναφερθεί, ενώ η ύπαρξη κατάλληλων για την εργασία συνθηκών ενεργεί υποστηρικτικά, αλλά δραστικά στην ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων. Κατάλληλο παράδειγμα είναι η περίπτωση των χορευτών, οι οποίοι αξιολογούν τις καλές εργασιακές συνθήκες ως σημαντικότερες από τις άλλες δύο επαγγελματικές κατηγορίες της παρούσας έρευνας. Οι επισκευές των χώρων εργασίας (της σκηνής και των στούντιο), η τήρηση των προδιαγραφών και η συντήρησή τους αποδεικνύει στους υπαλλήλους την σημασία που έχει για τον οργανισμό η προσφορά και η απόδοσή τους και αυτό ενθαρρύνει τα κίνητρά τους για μεγαλύτερη δημιουργικότητα.

Η εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης θα μπορούσε, υπό προϋποθέσεις, να αυξήσει τα εσωτερικά κίνητρα, αλλά όχι με τον τρόπο που είχε αρχικά προταθεί από την διοίκηση κατά την διάρκεια της πορείας εξυγίανσης της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (βλ. παράρτημα, Απολογισμό πεπραγμένων). Από τη στιγμή που τα εξωτερικά κίνητρα – το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση των οικονομικών ανταμοιβών – γίνουν αντιληπτά από τους υπαλλήλους ως έλεγχος και όχι ως ανατροφοδότηση και πληροφόρηση, δηλαδή ως «δείκτες απόδοσης», τα εσωτερικά κίνητρα υπονομεύονται (Deci & Ryan, 2008; Amabile, 1985; Isen & Reeve, 2005; Kreps, 1997; Grant & Berry, 2011, Frey & Jegen, 2001). Αντιστοίχως, ακόμα και οικονομικές ανταμοιβές σε περιπτώσεις καλής απόδοσης, όπως μπόνους μετά από παραστάσεις ή την επιτυχή ολοκλήρωση ενός καθήκοντος (για παράδειγμα βράβευση της καλύτερης χορογραφίας), ή ακόμα και ευχαριστήρια τηλεφωνήματα της διοίκησης προς υπαλλήλους για την καλή τους επίδοση, μπορούν κάλλιστα να ενισχύσουν τα εσωτερικά κίνητρα. Σημαντικότερο όλων είναι να γίνουν τα εξωτερικά κίνητρα

⁵⁶ Δίνεται η ευκαιρία σε χορευτές να χορογραφήσουν και σε μουσικούς να ερμηνεύσουν κομμάτια στο πλαίσιο της βραδιάς Νέων Χορογράφων, βλ. καλλιτεχνικό προγραμματισμό καλοκαίρι 2012.

αντιληπτά από τους υπαλλήλους ως γνώμονας του πόσο καλά απέδωσαν και όχι ως μέσο εξαγοράς για την επιτέλεση του καθήκοντός τους.

Τέλος, σύμφωνα με την έρευνα των Hackman και Lawler (1971), κάτι που θα ενίσχυε την ύπαρξη εσωτερικών κινήτρων των υπαλλήλων του οργανισμού, στο πλαίσιο της υιοθέτησης και ανάπτυξης αντιλήψεων υπέρ του οφέλους του κοινωνικού συνόλου, θα ήταν η επαφή τους με τους τελικούς αποδέκτες του λειτουργήματος που προσφέρουν, δηλαδή το κοινό της Λυρικής Σκηνής. Η επαφή των υπαλλήλων (κυρίως καλλιτεχνών) με το κοινό στο πλαίσιο κοινωνικών εκδηλώσεων και η ανταλλαγή απόψεων, θα συνέδεε το έργο του καλλιτέχνη με τον αντίκτυπο που αυτό έχει στο κοινωνικό σύνολο⁵⁷.

5.1.γ Σταθεροποίηση περιβάλλοντος για εργασιακή ασφάλεια και ικανοποιητική αμοιβή.

Πολύ σημαντικό στοιχείο της έρευνας υπήρξε η κατάταξη των παραγόντων της εργασιακής ασφάλειας και του καλού μισθού στην τρίτη και τέταρτη θέση αντίστοιχα. Επιπλέον, παρατηρούμε (πίνακας 6,σελ.54) ότι όσον αφορά τις αντιλήψεις αυτές των εργαζομένων, δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει ομοιογένεια αντιλήψεων. Η έρευνα, όπως επίσης και η μελέτη της στρατηγικής του οργανισμού, αποκαλύπτουν ότι σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι έχουν και εργασιακή ασφάλεια και ικανοποιητικούς μισθούς σε σχέση με άλλες κατηγορίες επαγγελματιών της χώρας τους (Θεωρία της Ισότητας, βλ. Goodman & Friedman, 1971; Carrell & Dittrich, 1978; Mitchell 1982; Cosier & Dalton, 1983).

Αυτό που θα πρέπει να διευκρινισθεί είναι ότι, βάσει της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993; Latham & Ernst, 2006; Hackman & Oldham, 1976), η εργασιακή ασφάλεια και ο ικανοποιητικός μισθός θεωρούνται παράγοντες υγιεινής και όχι παράγοντες κινητοποίησης, συνεπώς, η

⁵⁷ Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται, για παράδειγμα, και με την ανάγνωση από τους συντελεστές των παραστάσεων των σχολίων και εντυπώσεων των θεατών, που συμπληρώνονται σε ημερολόγια μετά το πέρας των παραστάσεων.

έλλειψή τους προκαλεί μεν δυσαρέσκεια, η επάρκειά τους όμως δεν αποτελεί ισχυρό παράγοντα κινητοποίησης, τουλάχιστον, όχι για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ως εργασιακή ασφάλεια ορίζεται «ο τύπος εργασιακής κατάστασης κατά τον οποίο υπάρχει διαβεβαίωση για συνεχόμενη απασχόληση, είτε εντός του ίδιου οργανισμού, είτε εντός της ίδιας κατηγορίας και είδους επαγγέλματος. Ο ορισμός αυτός καθιστά την συνεχόμενη και διαρκείας απασχόληση ως τον βασικό κορμό της έννοιας της εργασιακής ασφάλειας. Επίσης κάνει έναν χρήσιμο διαχωρισμό μεταξύ της εργασιακής ασφάλειας εντός του ίδιου οργανισμού και εντός του ίδιου επαγγέλματος» (Greenhalgh & Rosenblat, 1984, σελ.439). Αντιθέτως, η εργασιακή ανασφάλεια, που μπορεί να επικρατεί μέσα στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι μέρος ενός φαύλου κύκλου που οδηγεί σε παρακμή τον οργανισμό και σχετίζεται με διάφορα φαινόμενα που μπορεί να προκύψουν μέσα στον εργασιακό περιβάλλον. Η εργασιακή ανασφάλεια γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους ως μια συνεχόμενη πίεση και απειλή που ασκεί το περιβάλλον τους και οι έρευνες την έχουν συνδέσει με μειωμένη προσπάθεια από τους υπάλληλους, τάσεις φυγής από τον οργανισμό⁵⁸, ειδικά των πιο ταλαντούχων και άξιων υπαλλήλων, αντίσταση σε οποιαδήποτε αλλαγή επιχειρηθεί από τον οργανισμό και τάση στασιμότητας και με μειωμένη απόδοση των υπαλλήλων που έχουν μείνει στον οργανισμό, όταν κάποιοι άλλοι έχουν απολυθεί. Όλα τα παραπάνω θεωρείται ότι οδηγούν ακόμα και στην εν καιρώ απαξίωση των επαγγελματικών ικανοτήτων των υπαλλήλων, ενώ για άλλους, η διαρκής αυτή απειλή ισοδυναμεί με ανάμειξη στην προσωπική ζωή του ατόμου (βλ. Greenhalgh & Rosenblat, 1984).

Από την στιγμή που στον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής έχουν προηγηθεί λήξεις συμβάσεων, έχουν γίνει προσπάθειες «απαλλαγής» του οργανισμού από το προσωπικό του, μέσω του σχεδίου για μετατάξεις, και εκκρεμεί η εκπόνηση ενός οργανογράμματος, που ενδεχομένως να θεωρήσει μέρος του προσωπικού ως πλεονάζον, η ανάγκη για εργασιακή ασφάλεια αξιολογείται ως η τρίτη σημαντικότερη ανάγκη των εργαζομένων. Έρευνες έχουν δείξει ότι ακόμα και η κοινωνική υποστήριξη εντός του οργανισμού, όπως η ενθάρρυνση από συναδέλφους,

⁵⁸ Στην περίπτωση των υπαλλήλων της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και ειδικά για την κατηγορία των καλλιτεχνών, τάσεις φυγής δεν παρατηρούνται διότι η Λυρική Σκηνή αποτελεί την μοναδική όπερα στην Ελλάδα, η δε οικονομική εθνική συγκυρία καθιστά την οποιαδήποτε αποχώρηση ως καταδίκη σε ανεργία.

η προσπάθεια προστασίας εργαζομένων από τα σωματεία και τα συνδικάτα και η εμπιστοσύνη στις καλές προθέσεις και δίκαιες κρίσεις της διοίκησης, δεν αντισταθμίζουν τη φθορά και τις ψυχολογικές συνέπειες που έχει για τους υπαλλήλους η αίσθηση της εργασιακής ανασφάλειας (Dekker & Schaufeli, 1995). Δεδομένου ότι η παροχή εργασιακής ασφάλειας μπορεί να δράσει εξισορροπιστικά και όχι ενεργητικά στην παροχή κινήτρων, ως παράγων υγιεινής (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993), ο οργανισμός της Λυρικής Σκηνής θα μπορούσε να επανδρώσει ένα οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να υπάρχει προσεκτικός σχεδιασμός των αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό, προσλήψεις βάσει μελετών και δυνατότητες επανεκπαίδευσης και επιμόρφωσης του υπάρχοντος προσωπικού, ειδικά σε περιόδους κρίσεως. Τέλος, σε περιπτώσεις που απολύσεις πρέπει αναπότρεπτα να γίνουν, το διάστημα που θα υποβληθούν οι εργαζόμενοι σε αισθήματα εργασιακής ανασφάλειας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν συντομότερο.

Ως παράγω, ο καλός υγιεινής ο μισθός θα πρέπει επίσης να είναι επαρκής, προκειμένου οι εργαζόμενοι να μην έχουν αισθήματα δυσαρέσκειας στην εργασία τους. Στα εξωτερικά οικονομικά κίνητρα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να κινητοποιηθούν οι υπαλλήλοι περιλαμβάνονται η αύξηση του βασικού μισθού, διάφορα μόνους που να σχετίζονται με την απόδοση ή αυξήσεις που να σχετίζονται με προαγωγή εντός του οργανισμού ή επιτέλεση καθήκοντος που είναι αυξημένων απαιτήσεων⁵⁹. Η παροχή οικονομικών ανταμοιβών, έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι χρησιμεύουν ως μικρής διάρκειας κίνητρα (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009; Kisseloff, Cross & Shaw) και έχουν μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα στην κινητοποίηση των εργαζομένων, ενώ η επίδρασή τους στα εσωτερικά κίνητρα ήδη εξετάστηκε και σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται αρνητική. Στην περίπτωση της Εθνικής Λυρικής Σκηνής, οι επιλογές του οργανισμού για την παροχή οικονομικών κινήτρων είναι θεσμικά περιορισμένες⁶⁰ και καθορίζονται από

⁵⁹ Για παράδειγμα, στην περίπτωση των μουσικών υπάρχει το καρτολίνο, δηλαδή η αμοιβή για να παίξει ο μουσικός άλλο όργανο (συγγενικό) από αυτό που συνήθως παίζει ή να παίξει σολιστικό κομμάτι ενώ είναι μουσικός ορχήστρας. Αναλόγως και οι χορευτές, όταν ερμηνεύουν χορευτικά ανώτερα της ιεραρχίας τους, (πχ. ένας χορευτής συνόλου κάνει σολιστικό κομμάτι), έχουν για κάθε παράσταση μια συγκεκριμένη οικονομική αμοιβή. Στην περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων δεν υπάρχουν τέτοια οικονομικά κίνητρα απόδοσης, παρά μόνο οι αυξήσεις που δικαιούνται λόγω αναβάθμισης στην ιεραρχία του οργανισμού.

⁶⁰ Γενικότερα, στον δημόσιο τομέα (η Λυρική Σκηνή, αν και λειτουργεί υπό τους κανόνες του Ιδιωτικού Δικαίου, συμπεριλαμβάνεται στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, διότι είναι κατά 90% επιδοτούμενη από το δημόσιο) οι αμοιβές δεν παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις, όχι μόνο λόγω

γενικότερες κυβερνητικές διατάξεις για την περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων ή από Επιχειρησιακές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας για την περίπτωση των υπαλλήλων αορίστου και ορισμένου χρόνου.

Το φαινόμενο της μισθολογικής ανασφάλειας που προκύπτει από τις απαντήσεις των υπαλλήλων προφανώς οφείλεται στην γενικότερη εθνική οικονομική ανασφάλεια και τις οριζόντιες κυβερνητικές περικοπές που έχουν επιβληθεί εν γένει στα εισοδήματα των εργαζομένων. Πέρα από οικονομικές ανταμοιβές που θα μπορούσε, υπό προϋποθέσεις, να υιοθετήσει ο οργανισμός ως κίνητρα, μέσω των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας⁶¹, η διοίκηση ήδη έχει προσπαθήσει να προστατέψει τα εισοδήματα των υπαλλήλων της μέσω της εξαίρεσης των καλλιτεχνών από το ενιαίο μισθολόγιο (βλ. <http://topontiki.gr/article/21949>). Εν τούτοις εγείρονται κάποια ερωτήματα σχετικά με την διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη (Greenberg, 1987; Cropanzano & Greenberg, 1997; Latham & Ernst, 2006) εντός του οργανισμού, αναφορικά με την μισθολογική υποβάθμιση των διοικητικών υπαλλήλων σε σχέση με τους καλλιτέχνες.

Συνεπώς, η διοίκηση του οργανισμού, προκειμένου να εφαρμόσει μια δίκαιη μισθολογικά πολιτική, πρέπει να εξετάσει ζητήματα όπως το αν οι αποφάσεις της συμφωνούν με τις γενικότερα αποδεκτές αντιλήψεις (πχ. αξίζουν οι καλλιτέχνες να αμοιβονται περισσότερο από τους διοικητικούς υπαλλήλους; είναι σωστό να αμοιβεται κάποιος όταν επιτελεί αυξημένης δυσκολίας γι αυτόν καθήκοντα ή όταν έχει καλή επίδοση;) και να υποστηρίξει ένα θεσμικά συνεπές σύστημα αμοιβών εντός του οργανισμού, συμβατό με τις απαιτήσεις της γενικότερης οικονομικής συγκυρίας.

5.1.δ Ικανοποίηση άλλων αναγκών.

Περνώντας από τους παράγοντες που ιεραρχήθηκαν υψηλότερα από τους υπαλλήλους στους παράγοντες που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ διαφόρων κατηγοριών, προτείνονται λύσεις και δράσεις σχετικά με την βελτίωση των εργασικών συνθηκών, την τήρηση της πειθαρχίας και τις ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη που παρέχει ο οργανισμός, την πίστη του οργανισμού στα

θεσμικών περιορισμών, αλλά και λόγω του ότι η κινητοποίηση μέσω εσωτερικών κινήτρων είναι πιο αποτελεσματική (βλ. Houston, 2000).

⁶¹ Οι οικονομικές ανταμοιβές αυτές θα πρέπει να συνδέονται με την απόδοση ως «δείκτες» (βλ. Deci & Ryan, 2008) και να μην χρησιμοποιούνται ως βασικό μέσο κινητοποίησης.

πρόσωπα των υπαλλήλων του και τις δυνατότητες για ενημέρωση και για συμμετοχή που παρέχει στους εργαζόμενους. Σημειώνεται ότι οι παραπάνω παράγοντες, αν και παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, δεν κατατάσσονται ιδιαίτερα ψηλά στην ιεραρχία, συνεπώς ίσως είναι δευτερεύουσας σημασίας σε μια πρόταση για ενίσχυση των κινήτρων των υπαλλήλων.

Η παράμετρος των καλών εργασιακών συνθηκών, η οποία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά για την περίπτωση των χορευτών, αναφέρθηκε ήδη (βλ.σελ.59, 74) ως τρόπος ενίσχυσης των εσωτερικών κινήτρων και του δημιουργικού περιβάλλοντος (βλ. Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996), όπως επίσης και η ανάγκη για ανάπτυξη και προαγωγή εντός του οργανισμού, την οποία οι μουσικοί φαίνεται να την έχουν λιγότερο από τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Για την περίπτωση των μουσικών, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά και στον παράγοντα της πειθαρχίας, ενώ τα αυξημένα συστήματα ελέγχου που έχουν εισαχθεί (βλ.κεφάλαιο 1, σελ.17) δεν φαίνεται να παρέχουν την λύση. Ο Paul Judy αναφέρει ότι σε έρευνα που μελετούσε τις στάσεις και αντιλήψεις δεκατριών κατηγοριών επαγγελματιών, ο J. Richard Hackman διαπίστωσε ότι οι μουσικοί συμφωνικών ορχηστρών αντλούν μικρότερη ευχαρίστηση από το επάγγελμά τους από ότι οι φύλακες των σωφρονιστικών ιδρυμάτων. Επίσης, όταν ερωτήθησαν αν ήταν ευχαριστημένοι από τις ευκαιρίες για ανάπτυξη που προσφέρει το επάγγελμά τους, οι μουσικοί ήρθαν στην 9^η θέση από τις 13 κατηγορίες επαγγελματιών (Seifter, 2008).

Οι θεωρητικοί αναφέρουν ότι για τις περιπτώσεις επαγγελματιών γνώσης, οι ηγεσίες χρειάζεται να υιοθετήσουν καινούρια μοντέλα οργάνωσης (Seifter, 2008) και ότι αυτού του είδους οι επαγγελματίες, όπως οι μουσικοί ορχήστρας, ανταποκρίνονται καλύτερα στην έμπνευση από ότι στον έλεγχο, ακριβώς διότι τα ίδια τα επαγγέλματά τους προϋποθέτουν από μόνα τους την αυστηρή τήρηση της δομής και του συντονισμού (Mintzberg, 1998). *«Οι επαγγελματίες δεν χρειάζονται καθοδήγηση ή επίβλεψη. Χρειάζονται προστασία και στήριξη....Όταν διευθύνει κανείς μια ορχήστρα η συγκαλυμμένη ηγεσία είναι προτιμότερη από την φανερή ηγεσία»* (Mintzberg, 1998, σελ.144,146). Έτσι λοιπόν, προτείνεται η ύπαρξη πιο χαλαρών δομών στο εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να μην δίνεται έμφαση στην πειθαρχία, αλλά στην έμπνευση και αφοσίωση στο καλλιτεχνικό καθήκον. Η εναλλαγές ρόλων και η συνεργασία σε μικρές ομάδες, με διαφορετικά μέλη της

ορχήστρας να αναλαμβάνουν το ρόλο του συντονιστή στις πρόβες, θα αύξαναν την εμπλοκή και την ευθύνη των μουσικών για το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα, ενώ παράλληλα, θα παρακάμπτονταν οι ρόλοι που επιβάλλει η ιεραρχία, (πχ, κορυφαίος μουσικός ή μουσικός συνόλου). Αυτό θα αντιστάθμιζε και τις ελλειπείς ευκαιρίες ανάπτυξης και προαγωγής για τους μουσικούς μέσα στον οργανισμό και όχι μόνο την ανάγκη για περισσότερη πειθαρχία. Η σύσταση καλλιτεχνικής επιτροπής με αιρετά μέλη θα μπορούσε να ενισχύσει την συμμετοχή των μουσικών σε αποφάσεις προσλήψεων ή απολύσεων, καλλιτεχνικών προβλημάτων της ορχήστρας, ή καλλιτεχνικών επιλογών ως προς τον προγραμματισμό. Κινήσεις ανάλογες θα ενίσχυαν τη συμμετοχή στο καλλιτεχνικό έργο του οργανισμού και στο τμήμα του μπαλέτου.

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που προκύπτουν από την έρευνα στις κατηγορίες της ειδικότητας και της προϋπηρεσίας δείχνουν ότι τόσο οι διοικητικοί υπάλληλοι, όσο και οι υπάλληλοι που βρίσκονται στον οργανισμό πάνω από 15 χρόνια, έχουν περισσότερο την ανάγκη της αίσθησης για επαρκή πληροφόρηση και δυνατότητα συμμετοχής από ότι οι μουσικοί και οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία κάτω από 10 χρόνια αντίστοιχα. Το πεδίο της οργανωσιακής δικαιοσύνης εισάγει την έννοια της «φωνής», δηλαδή την δυνατότητα που έχει ο υπάλληλος να εισακουστούν οι θέσεις και τα επιχειρήματά του, ακόμα κι αν δεν συμφωνεί με τις τελικές αποφάσεις (Colquitt, Conlon, Wesson & Porter, Yee Ng K., 2001; Colquitt, 2001). *«...Οι αντιδिकούντες θεωρούν την διαδικασία δίκαιη όταν αντιλαμβάνονται ότι είχαν κάποιο έλεγχο στην διαδικασία, δηλαδή, είχαν έλεγχο ως προς την παρουσίαση των επιχειρημάτων τους και αρκετό χρόνο για να τα καταθέσουν. Αυτός ο έλεγχος της διαδικασίας, συχνά ανφέρεται ως “αποτέλεσμα της δίκαιης διαδικασίας” ή ως “φωνή”»* (Colquitt, Conlon, Wesson & Porter, Yee Ng K., 2001, σελ.426). Σε μερικές περιπτώσεις οργανισμών, αυτό συμπίπτει με την έννοια της εξουσιοδότησης⁶², υπό την προϋπόθεση ότι ακούγονται οι προτάσεις και οι ιδέες των εργαζομένων, με την τελική απόφαση να παραμένει ως αρμοδιότητα της διοίκησης (βλ. Daft, σελ.569).

Στην στρατηγική της Εθνικής Λυρικής Σκηνής έχουν εφαρμοσθεί τεχνικές εξουσιοδότησης/ενδυνάμωσης κατά την περίοδο των έντονων οικονομικών

⁶² Μετάφραση του όρου empowerment (Daft, 2003).

προβλημάτων και της συρρίκνωσης του οργανισμού⁶³, την περίοδο, δηλαδή, της στρατηγικής υπαναχώρησης του οργανισμού (βλ.παράρτημα, απολογισμός πεπραγμένων 2010-2011,σελ.161). Θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να εισακούονται οι απόψεις των εργαζομένων και σε περιόδους στρατηγικής σταθερότητας και ανάπτυξης, με ιδιαίτερη σημασία να δίνεται στην ομάδα των διοικητικών υπαλλήλων και των ανθρώπων με μεγάλη προϋπηρεσία στον οργανισμό. Οι επαφές της διοίκησης με τους υπαλλήλους ή τα σωματεία τους μπορεί να είναι συχνότερη και να περιλαμβάνει έναν απολογισμό των πεπραγμένων της διοίκησης ή κοινοποιήσεις για την καλλιτεχνική και οικονομική πορεία του οργανισμού. Είναι σημαντικό να γίνεται ανταλλαγή ιδεών με τους εργαζόμενους ως προς την λειτουργία των τμημάτων τους, όπως επίσης και να θέτει η διοίκηση προς συζήτηση και διαπραγμάτευση την εισαγωγή αποδεκτών και κατάλληλων συστημάτων προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών ή άλλων εργασιακών ζητημάτων.

Τέλος, οι δύο παράγοντες κινητοποίησης της αφοσίωσης του οργανισμού προς τους εργαζόμενους και της στήριξης και κατανόησης στα προσωπικά προβλήματα, που θεωρούνται σημαντικότερα από τους χορευτές και από την κατηγορία των γυναικών αντίστοιχα, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε ένα πρόγραμμα ενίσχυσης κινήτρων από τον οργανισμό. Η φύση του επαγγέλματος των χορευτών, τους αναγκάζει να αποσύρονται σε μικρή σχετικά ηλικία, η οποία δεν συνάδει με το ηλικιακό όριο συνταξιοδότησης, συνεπώς προς το τέλος της καριέρας τους αισθάνονται παραγκωνισμένοι και ανενεργοί μέσα στον οργανισμό, ενώ ο γυναικείος πληθυσμός εκ φύσεως εκτιμά την κατανόηση και την έκφραση αλληλεγγύων και ανθρώπινων συναισθημάτων. Μέσω της διοργάνωσης κοινωνικών εκδηλώσεων σε περιόδους εορτών ή παραστάσεων, τις αποχαιρετιστήριες εκδηλώσεις σε περιπτώσεις συνταξιοδότησης, ή την διανομή ευχαριστηρίων καρτών και δώρων στους συντελεστές των παραστάσεων, ο οργανισμός θα αποκτούσε ένα κοινωνικά ευαίσθητο πρόσωπο για τους υπαλλήλους του. Επίσης, η αποστολή καρτών ή ανθοδεσμών σε περιπτώσεις που συντρέχουν οικογενειακοί λόγοι, η συγκρότηση δωρεάν παιδικού σταθμού για τα παιδιά των εργαζομένων ή η διανομή προσκλήσεων για παραστάσεις στους υπαλλήλους, θα ενίσχυαν το αίσθημα του σεβασμού και της

⁶³ Κατά την πρώτη φάση εξυγίανσης του οργανισμού, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να καταθέσουν προτάσεις προς την διοίκηση με σκοπό την καλύτερη λειτουργία των τμημάτων τους σε οικονομικό και οργανωτικό επίπεδο. Δυστυχώς, η ενέργεια αυτή συνδέθηκε με προθέσεις της διοίκησης να συρρικνώσει τον οργανισμό.

πρόνοιας που δείχνει η Λυρική Σκηνή προς το δυναμικό της και ενδεχομένως, θα ενίσχυαν τα κίνητρα του προσωπικού για δράση υπέρ του οργανισμού.

5.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ

5.2.α Προτάσεις

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα συγκεντρώνονται σε τρεις βασικές, αλλά πολύ σημαντικές ελλείψεις που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό και υπονομεύουν την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση των υπαλλήλων της Εθνικής Λυρικής Σκηνής. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι η έλλειψη σεβασμού και εκτίμησης του οργανισμού προς τους υπαλλήλους του, η έλλειψη ενδιαφέροντος στην εργασία τους και τα συναισθήματα εργασιακής και μισθολογικής ανασφάλειας. Προκύπτουν και άλλες ανάγκες, οι οποίες, από τους ίδιους τους εργαζόμενους, θεωρούνται δευτερεύουσας σημασίας και για τις οποίες προτείνονται κάποιες λύσεις, βάσει του θεωρητικού πλαισίου που μας παρέχει η επιστημονική έρευνα στο πεδίο των κινήτρων.

Θεωρητικές έννοιες και μοντέλα, όπως αυτά της ατομικής και συλλογικής αποτελεσματικότητας, του εμπλουτισμού και των χαρακτηριστικών της εργασίας, των εσωτερικών, εξωτερικών κινήτρων και της δημιουργικότητας, των παραγόντων υγιεινής και κινητοποίησης ή της διαδικαστικής δικαιοσύνης, αλλά και πολλά άλλα ακόμα, χρησιμοποιούνται για να ερμηνεύσουν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, και να προταθούν τρόποι περαιτέρω ενίσχυσης των κινήτρων των εργαζομένων στην Εθνική Λυρική Σκηνή. Συχνές έρευνες και καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τα κίνητρα, θα βοηθούσε τον οργανισμό να σχηματίσει κατά καιρούς επαρκή εικόνα σχετικά με το τι κινητοποιεί το δυναμικό του και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι από την εργασία που επιτελούν. Τέτοιου είδους έρευνες δεν είναι συνηθισμένη πρακτική σε οργανισμούς δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου στο ελληνικό περιβάλλον, ενώ ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η Εθνική Λυρική Σκηνή αποτελεί έναν καλλιτεχνικό οργανισμό. Η συνύπαρξη εντός του οργανισμού, καλλιτεχνικού, διοικητικού και τεχνικού προσωπικού, δημιουργεί ένα σύνθετο και ετερογενές περιβάλλον με ποικίλλες διοικητικές

απαιτήσεις, συνεπώς παρόμοιες έρευνες θα αποδεικνύονταν πολύ διαφωτιστικές για την διοίκηση και ταυτόχρονα, ενισχυτικές για το ανθρώπινο δυναμικό, μια και θα εστίαζαν σε ανάγκες των υπαλλήλων και όχι αποκλειστικά σε διαχειριστικά και οργανωτικά θέματα του φορέα.

Ορισμένες από τις πρακτικές που προτείνονται στοχεύουν κατά βάση στην ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων, την αύξηση της δημιουργικότητας και καινοτομίας στον οργανισμό και την μέριμνα του οργανισμού για την σταθεροποίηση μιας υγιούς εργασιακής πραγματικότητας. Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, η ανατροφοδότηση από την διοίκηση και τους προϊσταμένους και η επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων, η μέριμνα για την ύπαρξη ικανοποιητικών εργασιακών συνθηκών και η συγκρότηση τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και η δημοσιοποίηση του έργου και της συμβολής του έμψυχου δυναμικού στον οργανισμό είναι κάποιοι από τους τρόπους ενίσχυσης των κινήτρων των υπαλλήλων. Επιπλέον, η κατά το δυνατόν παροχή ικανοποιητικών αμοιβών, μέσω ενός δίκαιου συστήματος, και η αξιασφάλιση ενός κλίματος εργασιακής ασφάλειας, θα μείωνε τα ενδεχόμενα αισθήματα δυσαρέσκειας των υπαλλήλων λόγω της επισφαλούς και δυσμενούς εθνικής συγκυρίας. Η συγκεκριμενοποίηση και αφοσίωση στην έννοια της αποστολής και του οράματος, τα καινούρια μοντέλα οργάνωσης που δεν θα επικεντρώνονται στον έλεγχο και την πειθαρχία, αλλά στην έμπνευση και τον συντονισμό και η εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης και εξωτερικών ανταμοιβών, που δεν θα έρχονται σε σύγκρουση με την προσπάθεια ενίσχυσης των εσωτερικών κινήτρων, θα συνέβαλαν στην οργάνωση ενός αποτελεσματικού προγράμματος κινητοποίησης των υπαλλήλων του οργανισμού.

5.2.β Ελλείψεις και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μειονέκτημα της έρευνας αποτελεί το μικρό σχετικά δείγμα σε σχέση με τον πληθυσμό, δηλαδή ολόκληρο το προσωπικό του οργανισμού. Τα συμπεράσματα προέκυψαν από τις απαντήσεις μικρού μέρους των υπαλλήλων και κάποιες στατιστικά σημαντικές διαφορές δεν είναι σίγουρο ότι θα ήταν οι ίδιες εάν συμπεριλαμβάνονταν στην ανάλυση οι απαντήσεις όλου του δυναμικού της Λυρικής Σκηνής. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι δύο επαγγελματικές κατηγορίες

εργαζομένων στον οργανισμό δεν συμπεριλήφθηκαν καθόλου στην έρευνα, αυτή των χορωδών τραγουδιστών και αυτή του τεχνικού και βοηθητικού προσωπικού. Στην μεν πρώτη κατηγορία μπορούν να βρεθούν πολλά κοινά στοιχεία ως προς τις εργασιακές σχέσεις και συνθήκες με τις άλλες κατηγορίες καλλιτεχνών υπαλλήλων, η δεύτερη κατηγορία, όμως, φέρει αρκετές ιδιαιτερότητες και θα ήταν σκόπιμο να αποτελέσει αντικείμενο μιας ευρύτερης και πιο λεπτομερούς ανάλυσης.

Δεν πρέπει να παραλειφθεί ότι η εξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση με τα κίνητρα των υπαλλήλων προϋποθέτει επαναλαμβανόμενες έρευνες, μια και η εικόνα ενός οργανισμού δεν είναι στατική, αλλά δυναμική. Η παρούσα κατάσταση που αναλύεται αποτελεί μια φωτογραφική περιγραφή, η οποία δύναται να τροποποιηθεί στην πάροδο του χρόνου, λόγω συγκυριακών, οργανωτικών ή λειτουργικών αλλαγών που ενδεχομένως θα προκύψουν. Η πρόταση, συνεπώς, ενός αποτελεσματικού προγράμματος ενίσχυσης κινήτρων θα πρέπει να βασίζεται σε συνεχή παρκολούθηση της εικόνας του οργανισμού, άρα σε επαναλαμβανόμενες έρευνες.

Ένα επιπλέον πρόβλημα που παρατηρήθηκε ήταν η αμφίβολη αμεροληψία των απαντήσεων που δόθηκαν από το δείγμα. Για την περίπτωση της ύπαρξης δημιουργικότητας και καινοτομίας στον οργανισμό, παρατηρήθηκε ότι υπήρξε σύγκρουση με τις απαντήσεις για την ύπαρξη ενδιαφέρουσας εργασίας, συνεπώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων να είναι οι «κοινωνικά αποδεκτές», χωρίς να είναι ειλικρινείς και αντιπροσωπευτικές. Είναι σύνηθες σε περιπτώσεις ερευνών που καταγράφουν στάσεις και απόψεις, ακόμη και όταν διασφαλίζεται η ανωνυμία του ερωτώμενου, όπως στην παρούσα έρευνα, οι απαντήσεις να φιλτράρονται και τελικά να παραθέτονται οι ευρέως επικρατούσες και κοινωνικά αρεστές απόψεις. Σημειώνουμε ότι σε περιπτώσεις ερευνών που σχετίζονται με εργασιακά προβλήματα και τη στάση του εργαζόμενου σχετικά με αυτά, οι ερωτώμενοι τείνουν να είναι διαστακτικοί και επιφυλακτικοί⁶⁴, συνεπώς τις απαντήσεις τους ενδεχομένως χαρακτηρίζει κάποια προκατάληψη.

Τέλος, η παρούσα έρευνα περιλαμβάνει ποσοτικές μεθόδους συγκέντρωσης αποτελεσμάτων. Ποιοτική προσέγγιση των δεδομένων επιχειρείται μέσω των

⁶⁴ Κάποιοι από τους υπαλλήλους αρνήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο προτού ελέγξουν περί τίνος πρόκειται, ορισμένοι αρνήθηκαν να το συμπληρώσουν αφού το διάβασαν, ενώ κάποιοι αρνήθηκαν εξ αρχής να απαντήσουν.

δημοσιευμάτων και των συνεντεύξεων της διοίκησης που περιλαμβάνονται σε αυτά. Οι ανακοινώσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του οργανισμού, τα καλλιτεχνικά προγράμματα και οι διάφορες διαδικτυακές αναρτήσεις που αφορούν στον οργανισμό, συμπληρώνουν την εικόνα που παραθέτουμε. Ωστόσο, σε μια πιο εκτεταμένη μελέτη θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν ουσιαστικότερα στοιχεία ποιοτικής έρευνας, δηλαδή συνεντεύξεις με εργαζόμενους ή μέλη της διοίκησης σχετικά με τα κίνητρα που παρέχει ο οργανισμός και τις δυνατότητες ενίσχυσής τους. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε στη συγκρότηση επαρκέστερης εικόνας για τις συνθήκες και τις δυνατότητες του οργανισμού και θα καθιστούσε την έρευνα πληρέστερη και πιο αξιόπιστη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα συγκεντρώνονται σε τρεις σημαντικές ελλείψεις που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και συντελούν στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου παρατηρείται έλλειψη κινήτρων για τους υπαλλήλους. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι η έλλειψη σεβασμού και εκτίμησης του οργανισμού προς την εργασία και προσφορά των υπαλλήλων του, η έλλειψη ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την εργασία τους και τα συναισθήματα εργασιακής και μισθολογικής ανασφάλειας. Προκύπτουν και άλλες ανάγκες, οι οποίες, από τους ίδιους τους εργαζόμενους, θεωρούνται δευτερεύουσας σημασίας και για τις οποίες προτείνονται κάποιες λύσεις, βάσει του θεωρητικού πλαισίου που μας παρέχει η επιστημονική έρευνα στο πεδίο των κινήτρων.

Για τις προτάσεις που επιχειρούνται, χρησιμοποιούνται διάφορα θεωρητικά μοντέλα, όπως αυτά της ατομικής (αυτεπάρκειας) και συλλογικής αποτελεσματικότητας, του εμπλουτισμού και των χαρακτηριστικών της εργασίας, των εσωτερικών, εξωτερικών κινήτρων και της δημιουργικότητας, των παραγόντων υγιεινής και κινητοποίησης ή της διαδικαστικής δικαιοσύνης, αλλά και πολλά άλλα ακόμα. Βάσει των θεωρημάτων αυτών, μελετάται η σχέση και εντοπίζονται συνδέσεις μεταξύ των κινήτρων των υπαλλήλων που αποκάλυψε η έρευνα και της στρατηγικής πορείας του οργανισμού.

Ορισμένες από τις πρακτικές που προτείνονται στοχεύουν κατά βάση στην ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων, την αύξηση της δημιουργικότητας και καινοτομίας στον οργανισμό και την μέριμνα του οργανισμού για την σταθεροποίηση μιας υγιούς εργασιακής πραγματικότητας. Άλλες πρακτικές είναι η συγκρότηση τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, η ανατροφοδότηση από την διοίκηση και τους προϊσταμένους, η επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων, η μέριμνα για την ύπαρξη ικανοποιητικών εργασιακών συνθηκών ή η δημοσιοποίηση του έργου και της συμβολής του έμψυχου δυναμικού που απασχολείται στον οργανισμό. Επιπλέον, επισημαίνεται η σημασία για την κατά το

δυνατόν παροχή ικανοποιητικών αμοιβών, μέσω ενός δίκαιου συστήματος, και την εξασφάλιση ενός κλίματος εργασιακής ασφάλειας. Η αφοσίωση στην έννοια της αποστολής και του οράματος, τα καινούρια μοντέλα οργάνωσης και η εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης και εξωτερικών ανταμοιβών, που δεν θα έρχονται σε σύγκρουση με την προσπάθεια ενίσχυσης των εσωτερικών κινήτρων, είναι κάποιοι από τους τρόπους που προτείνονται για την ενίσχυση των υπαρχόντων κινήτρων των υπαλλήλων του οργανισμού. Περαιτέρω έρευνα κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση για τις απόψεις των εργαζομένων σε σχέση με τα κίνητρα που παρέχει ο οργανισμός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Amabile, T.M., 1985, *Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.48, No2, pp.393-399

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., 1996, *Assessing the Work Environment for Creativity*, The Academy of Management Journal, Vol.39. Issue 5, pp.1154-1184

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E., Janssen, P.P.M., Van Der Hulst, R., Brouwer, J., 1999, *Using Equity Theory to examine the difference between burn-out and depression*, Anxiety, Stress, and Coping, Vol 13, pp.247-268

Bandura, A., 1999, *A Social Cognitive Theory of Personality*, Handbook of Personality (2nd ed, pp.154-196). New York: Guilford Publications

Bandura, A., 1989, *Human Agency in Social Cognitive Theory*, American Psychologist, Vol.44, No9, 1175-1184

Bandura, A., 1993, *Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning*, Educational Psychologist, 28(2), 117-148

Bandura, A., 1977, *Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, Psychological Review, Vol.84, No2, 191-215

Bandura, A., 1995, *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press

Bandura, A., 1989, *Social Cognitive Theory*, In R. Vasta (Ed), Annals of child development. Vol.6. Six theories of child development (pp.1-60).

Bandura, A., 2002, *Social Cognitive Theory in Cultural Context*, Applied psychology: An integrational review, 51(2), 269-290

Bandura, A., 1991, *Social Cognitive Theory of Self-Regulation*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 248-287

Bandura, A., 1991, *Social Cognitive Theory of Moral Thought and action*, Handbook of moral behavior and development, Vol.1, pp.45-103

Basset-Jones, N., Lloyd, G.C., 2005, *Does Herzberg Motivation Theory have staying power?*, Journal of Management Development, Vol.24, No10, pp.929-943

Blau, G.J., Boal, K.B., 1987, *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*, Academy of Management Review, Vol.12, No2, pp.288-300

Brockner, J., Grover, S., Reed, T.F., Dewitt, R.L., 1992, *Layoffs, Job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted- U relationship*, Academy of Management Journal, Vol35, No2, pp.413-425

Byrnes, W.J., 2009, *Management and the Arts*, Library of Congress Cataloguing-in-Publication

Carrell, M.R., Dittrich, J.E., 1978, *Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions*, The Academy of Management Review, Vol.3, No2, pp.202-210

Clark, R.E., 2003, *Fostering the work motivation of individuals and teams*, Performance Improvement, 42930, 21-29

Colquitt, J.A., 2001, *On the dimensionality of Organizational Justice: A Construct validation of a Measure*, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No 3, pp.386-400

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson M.J. & Porter C.O.L.H., Yee Ng K., 2001, *Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research*, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No3, pp.425-445.

Cosier, R., Dalton, D., 1983, *Equity theory and Time: A Reformulation*, Academy of Management Review, Vol.8, No2, pp.311-319

Cropanzano, R., Greenberg, J., 1997, *Progress in Organizational Justice: Tunelling through the Maze*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons.

Daft, R.L., 2003, *Management, Sixth Edition*, South Western West

Deci, E.L., Ryan, R.M., Koestner, R., 1999, *A meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, Psychological Bulletin, Vol125, No6, pp.627-668

Deci, E.L., Ryan, R.M., 2008, *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health*, Canadian Psychology, Vol49, No3, pp.182-185

Dekker, S.W.A., Schaufeli, W.B., 1995, *The effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study*, Australian Psychologist, Vol.30, No1, pp.57-63

Dennis, H., Duncan, C., 2010, *Introduction to SPSS in Psychology For Version 16 and earlier Fourth Edition*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Dewhurst, M., Guthridge, M., Mohr, E., 2002, *Motivating People: Getting Beyond Money*, Mc Kinsey & Company

Ellemers, N., De Gilder, D., Haslam, S.A., 2004, *Motivating Individuals and groups at work: A Social Identity perspective on leadership and group performance*, Academy of Management Review, Vol 29, No3, 459-478

Freedheim,D.K., Weiner, I.B., 2003, *Handbook of Psychology: Volume 1, History of psychology*, John Wiley & Sons, Inc.

Frey, B.S., 1993, *Shrinking or Work Morale? The Impact of Regulating*, European Economic Review

Frey, B.S., Jegen, R., 2001, *Motivation Crowding Theory*, Journal of Economic Surveys, Vol15, No5, Blackwell Publishers, Ltd.2001

Gagne, M.,Deci, E.L., 2005, *Self-Determination Theory and Work Motivation*, Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362

Goddard, R., Hoy, W.K., Woolfolk Hoy, A., 2004, *Collective Efficacy Beliefs: Theoretical Developments, Empirical Evidence, and Future Directions*, Educational Researcher, 33, 3, Education Periodicals, pg.3

Grant, A.M., Berry, J.W., 2011, *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and Prosocial motivations, perspective taking and creativity*, Academy of Management Journal, Vol.54, No1, pp.73-96

Greenberg, J., 1987, *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management, Vol.12, No1, pp.9-22

Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z.,1984, *Job insecurity: Toward Conceptual Clarity*, Academy of Management Review, Vol.9, No3, pp.438-448

Glow, H.,Minahan, S., Gahan, P., 2005, *Dying in the Arts: Creativity as Metaphor*, Bowater School of Management, Deakin University, Melbourn Australia

Goodman,P.S., Friedman, A., 1971, *An Examination of Adam's Theory of Inequity*, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No3, pp.271-288

Hackman J.R., Lawler, E.E., 1971, *Employee reactions to job characteristics*, Journal of Applied Psychology, Vol 55(3), pp.259-286

Hackman, J.R., Oldham, G.R., 1976, *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, Organizational Behavior and Human Performance 16, pp.250-279

Hagerly, M., 1999, *Testing Maslow's Hierarchy of Needs: National Quality-of-life across time*, Social Indicators Research, Vol.46, No3, pp. 249-271

Herzberg, F.,Mausner, B.,Snyderman, B.B., 1993, *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, Originally published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.

Hollenbeck, J.R., Klein, H.J., 1987, *Goal Commitment and Goal-setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research*, Journal of Applied Psychology, Vol72, No2, 212-220

Houston, D. J., 2000, *Public-Service Motivation: A multivariate test*, Journal of Public Administration

Huselid, M.A., 1995, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, Academy of Management Journal, Vol.38, No3, pp.635-672

Isaac, R.G., Zerbe, W.Z., Pitt D.C., 2001, *Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory*, Journal of Managerial Issues, Vol13, No2, pp.212-226

Isen, A.M., Reeve, J., 2005, *The Influence of Positive Affect on Intrinsic and Extrinsic Motivation: Facilitating Enjoyment of Play, Responsible Work Behavior, and Self Control*, Motivation and Emotion, Vol.29, No4

Jackson, T., Jager, W., 2004, *Beyond Insatiability: Needs Theory, Consumption and Sustainability*, Working Paper Series 2004/2, University of Surrey

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K., 2001, *The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, Psychological Bulletin, Vol.127, No3, pp.376-407

Kehr, H.M., 2004, *Integrating implicit motives, explicit motives and perceived abilities: The Compensatory Model for Work Motivation and Volition*, Academy of Management Review, Vol29, No3, 479-499

King, P., 2009, *Climbing Maslow's Pyramid, Matador*, British Library Cataloguing in Publication, pp.3-5

Kisseloff, V.L., Cross, D., Shaw, M., *The impacts of Financial and Nonfinancial Rewards on Employee Motivation*

Klein, H.J., Wesson, M.J., Hollenbeck, J.R., Alge, B.J., 1999, *Goal commitment and the Goal-setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis*, Journal of Applied psychology, Vol84, No6, pp.885-896

Kotter, J.P., 1995, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, pp.58-67

Kreps, P.M., 1997, *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives*, The American Economic Review, Vol87, No2, pp.359-364

Latham, G.P., Ernst, C.T., 2006, *Keys to motivating tomorrow's workforce*, Human Resource Management, Review 16, pp.181-198

Lawler, E.E., Stutle, J.L., 1973, *Expectancy Theory and Job Behavior*, *Organizational Behavior and Human Performance* 9, 482-503

Leete, L., 2000, *Wage Equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol43, pp.423-446

Lester, D., Hvezda, J., Sullivan, S., Plourde, R., 1983, *Maslow's Hierarchy of Needs and Psychological health*, *The Journal of General Psychology*, 109, 83-85.

Locke, E.A., 1996, *Motivation through Conscious Goal-setting*, *Applied and Preventive Psychology* 5:117-124, Cambridge University Press

Locke, E. A., 1982, *The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation*, *Academy of Management Review*, Vol.7

Locke, E.A., Latham, G.P., 2002, *Building a practically useful theory of Goal setting and task motivation*, *American psychologist*, Vol57(9), pp.705-717

Locke, E.A., Latham, G.P., 2006, *New Directions in Goal-Setting Theory*, *Association for Psychological Science*, Vol15, No5

Locke, E.A., Latham, G.P., 2004, *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the 21st century*, *Academy of Management Review*, Vol.29, No3, pp.338-403

Markus, H.R., Kitayama, S., 1991, *Culture and the self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation*, *Psychological Review*, Vol.98, No2, pp.224-253

Marsden, D., Richardson, R., 1992, *Motivation and Performance Related pay in the public sector: A Case Study of the Inland Revenue*, *Centre for Economic Performance*, London School of Economics, Discussion Paper No 75

Maslow, A.H., 1943, *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review* 50: 370-396

Maslow, A.H., 1954, *Motivation and Personality*, Third Edition, Harper&Row Publishers, Inc

McDougal, W., 2003, *An Introduction to Social Psychology*, Unabridged Dover republication of Methuen&Co, Ltd., London, 1961

Miner, J.B., *Industrial-organizational psychology*, 1992, New York, NY, England: Mcgraw-Hill Book Company

Miner, J.B., 2005, *Organizational Behavior*, Essential theories of Motivation and Leadership, M.E. Sharpe, Inc.

- Mintzberg, H., 1998, *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, Harvard Business Review, pp.141-147
- Mitcell, T.R., 1982, *Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice*, The Academy of Management Review, Vol.7, No1, pp.80-88
- Reinharth, L., Wahba, M.A., 1975, *Expectancy theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance*, Academy of Management Journal
- Ryan, R.M., Deci, E.L., 2000, *Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology 25, pp.54-67
- Ryan, R.M., Deci, E.L., 2000, *Self-Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being*, American Psychologist, Vol55, No1, pp.68-78
- Rynes, S., Gerhart, B., Minette, K.A., 2004, *The importance of pay employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do*, Human Resource Management, Vol43, No4, pp.381-394
- Schneider, B., Alderfer, C.P., 1973, *Three studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol.18, No4, pp.489-505
- Scholl, R.W., 1981, *Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force*, Academy of Management Review, Vol6, No4, 589-599
- Seifter, H., 2008, *The Conductor-less Orchestra*, Engineering Management Review
- Seo, M., Barrett, L.F., Bartunek, J.M., 2004, *The role of affective experience in work motivaton*, Academy of Management Review, 29(3), 423-439
- Steers, R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L., 2004, *The Future of Work Motivation*, Introduction to Special Topic Forum, Academy of Management Review, Vol.29, No3, pp.379-387
- Tella, A., Ayeni, C.O., Popoola, S.O., 2007, *Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*, Library Philosophy and Practice, ISSN 1522-0222
- Van Eerde, W., Thierry, H., 1996, *Vroom's Expectancy Models and work-related Criteria: A meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, Vol.81, No5, pp.575-586
- Wahba, M.A., Bridwell, L.G., 1976, *Maslow reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*, Organizational Behavior and Human Performance 15, 212-240

Wood, R., Bandura, A., 1989, *Social Cognitive Theory of Organizational Management*, Academy of Management Review, Vol.14, No3, 361-384

Wright, B.K., 2007, *Public Service and Motivation: Does Mission Matter?*, Public Administration Review

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

<http://www.politismospolitis.org/archives/5817>

http://trans.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_qsite2_1_09/06/2010_341413

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_columns_2_15/06/2010_404515

<http://www.classicalmusic.gr/?p=332>

<http://www.classicalmusic.gr/?p=879#more-879>

<http://www.lifo.gr/mag/features/2867>

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_331_04/10/2009_331675

<http://www.thebest.gr/news/index/viewStory/14810>

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_30/01/2010_388868

<http://www.tovima.gr/culture/article/?aid=453893>

<http://topontiki.gr/article/21949>

<http://entertainment.in.gr/html/ent/458/ent.111458.asp>

<http://www.classicalmusic.gr/?p=477>

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_2_24/01/2012_469940

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_331_04/10/2009_331675

<http://www.topontiki.gr/article/21184#.TmDx-YFOOIM.facebook>

http://www.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathglobal_1_05/10/2003_128149

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_civ_2_24/01/2012_469940

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Κάτω από 25 ετών

25-34 ετών

35-44 ετών

45-55 ετών

Άνω των 55 ετών

B. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΑΣ, ΤΟΝ ΒΑΘΜΟ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ ΜΕ ΤΗΝ Ε.Λ.Σ.

3. Βαθμός ιεραρχίας

Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος

Μουσικός tutti

Χορευτής τιτλούχος

Χορευτής Corps de ballet

Διευθυντής/τμηματάρχης Διοικητικός Υπάλληλος

Διοικητικός Υπάλληλος

4. Εργασιακή σχέση

Μόνιμος Δημόσιος Υπάλληλος

Υπάλληλος αορίστου χρόνου

Υπάλληλος ορισμένου χρόνου

Άλλου τύπου σύμβαση

Γ. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΗΣ Ε.Λ.Σ. ΚΑΙ ΤΗΝ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΣΑΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (σε ετήσιες μεικτές αποδοχές)

5. Χρόνια υπηρεσίας

Κάτω από 3

3-9 χρόνια

10-15 χρόνια

Άνω των 15

6.Μεικτό ετήσιο εισόδημα

Κάτω από 15.000€

15.000-19.999€

20.000-24.999€

25.000-30.000€

Άνω των 30.000€

Δ. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ύπαρξη των παρακάτω δεδομένων θεωρείται σημαντική για τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό. Αριθμήστε με τους αριθμούς 1 έως 10 τους παρακάτω παράγοντες βάσει της σπουδαιότητας που έχει για εσάς η ύπαρξή τους στο εργασιακό σας περιβάλλον, δίνοντας τον αριθμό 1 σε αυτόν που θεωρείτε σημαντικότερο και τον αριθμό 10 σε αυτόν που θεωρείτε τον λιγότερο σημαντικό. (Βάλτε σε όλα τα κουτάκια αριθμό, αλλά όχι τον ίδιο αριθμό δύο φορές).

7.Πλήρης εκτίμηση της δουλειάς που προσφέρω

8. Ανάπτυξη/προαγωγή εντός του οργανισμού

9.Ύπαρξη πειθαρχίας

10.Στήριξη/κατανόηση στα προσωπικά προβλήματα

11.Εργασιακή ασφάλεια

12.Καλός μισθός

13.Ενδιαφέρουσα εργασία

14. Αίσθηση ότι είμαι «μέσα στα πράγματα» (δηλ. έχω ενημέρωση και δυνατότητα συμμετοχής)

15.Πίστη και αφοσίωση του οργανισμού (της Ε.Λ.Σ.) προς το πρόσωπό μου

16.Καλές εργασιακές συνθήκες

Ε.

17.* (Απαντούν μόνο οι καλλιτέχνες)

Πόσο συχνά θεωρείτε ότι η δουλειά που **εσείς** κάνετε στο τμήμα που εργάζεστε είναι δημιουργική;

18.* (Απαντούν μόνο οι διοικητικοί υπάλληλοι)

Πόσο συχνά θεωρείτε ότι υπάρχει παραγωγή καινούργιων ιδεών στο τμήμα που εργάζεστε;

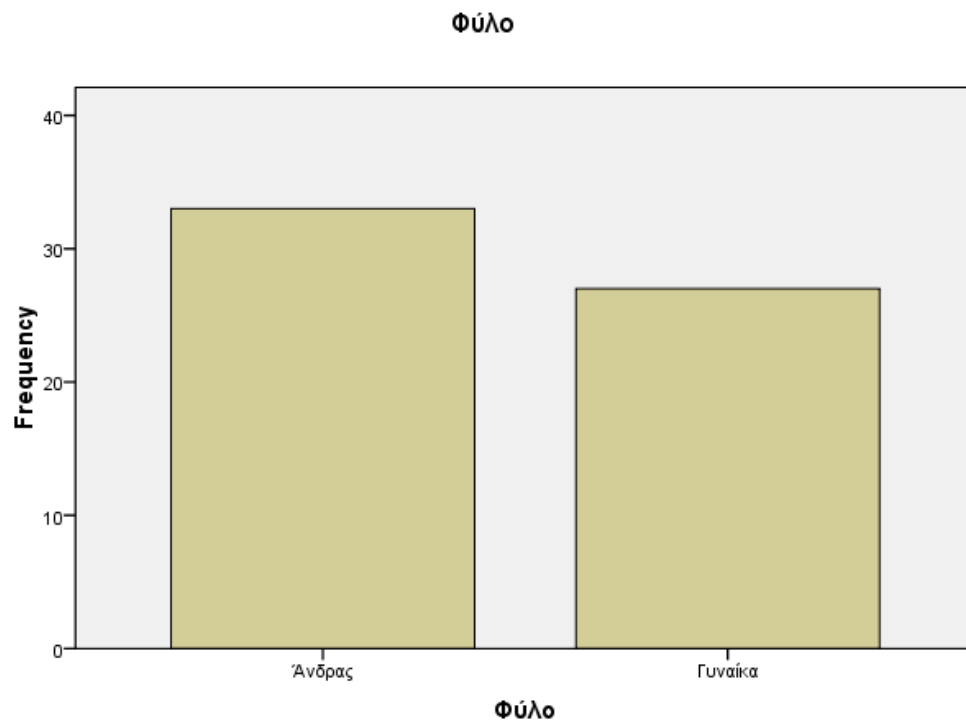
Ποτέ	Σχεδόν ποτέ	Καμιά φορά	Συχνά	Πάντα
------	-------------	------------	-------	-------

ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Πίνακας συχνοτήτων ανδρών-γυναικών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	33	55,0	55,0	55,0
	Γυναίκα	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

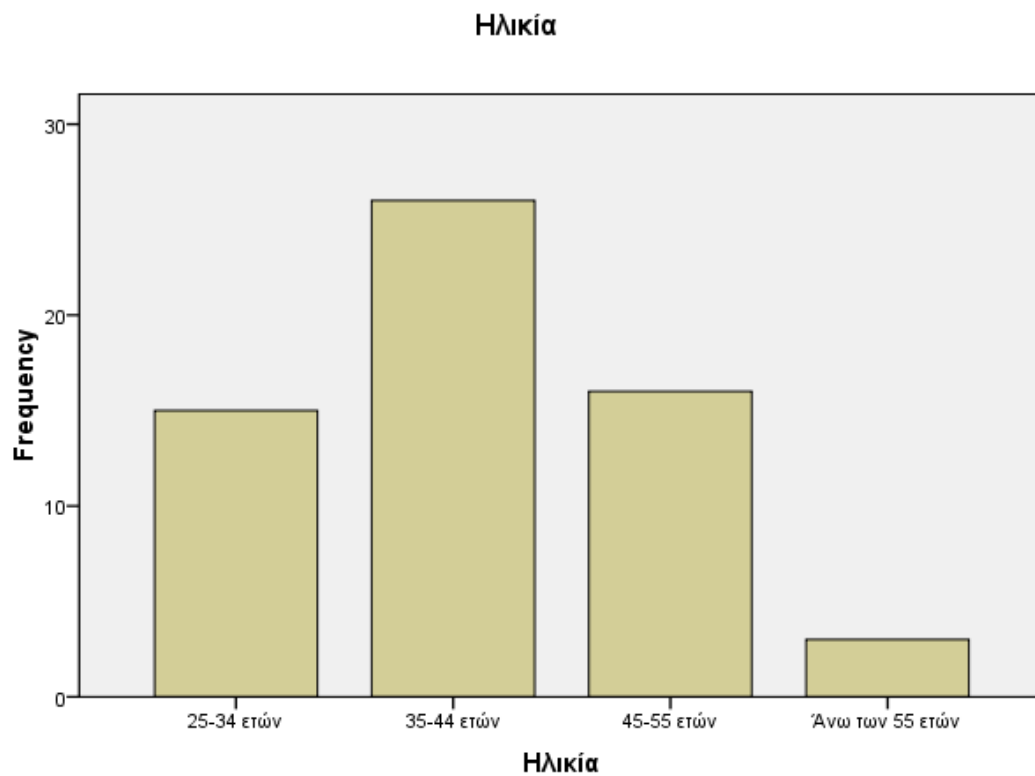
2. Διάγραμμα συχνοτήτων ανδρών-γυναικών



3. Πίνακας συχνοτήτων ηλικίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34 ετών	15	25,0	25,0	25,0
	35-44 ετών	26	43,3	43,3	68,3
	45-55 ετών	16	26,7	26,7	95,0
	Άνω των 55 ετών	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

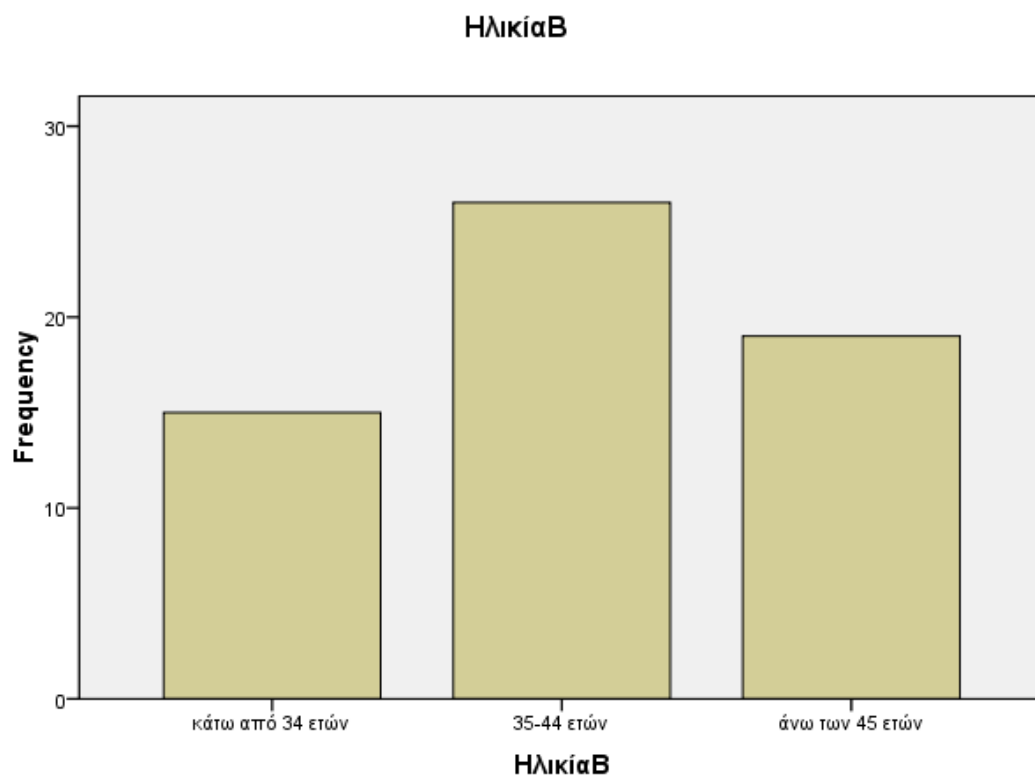
4. Διάγραμμα συχνοτήτων ηλικίας



5. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «ΗλικίαΒ»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	κάτω από 34 ετών	15	25,0	25,0	25,0
	35-44 ετών	26	43,3	43,3	68,3
	άνω των 45 ετών	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

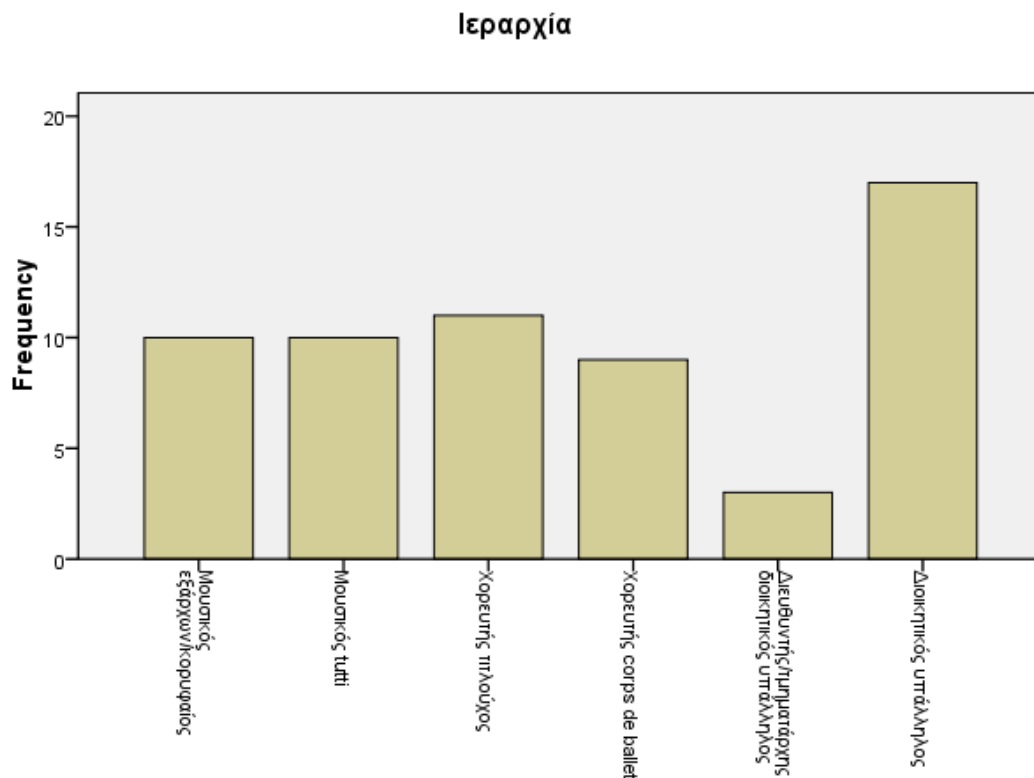
6. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «ΗλικίαΒ»



7. Πίνακας συχνοτήτων της κατηγορίας «Ιεραρχία»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	10	16,7	16,7	16,7
	Μουσικός tutti	10	16,7	16,7	33,3
	Χορευτής πιλούχος	11	18,3	18,3	51,7
	Χορευτής corps de ballet	9	15,0	15,0	66,7
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	3	5,0	5,0	71,7
	Διοικητικός υπάλληλος	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

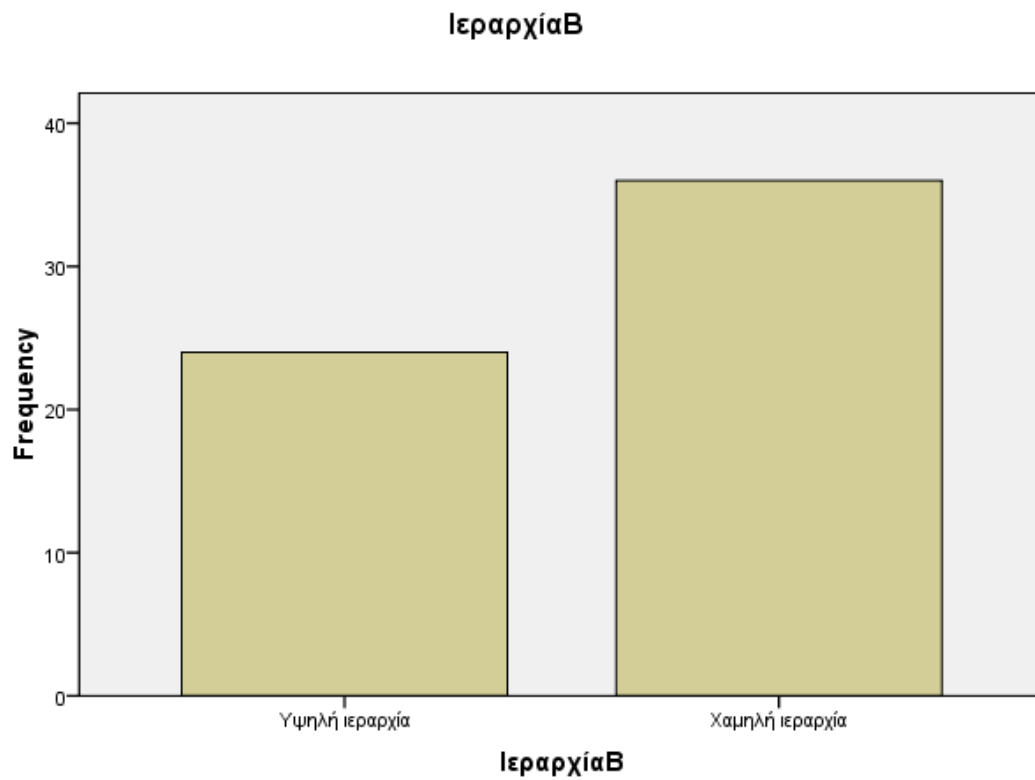
8. Διάγραμμα συχνοτήτων κατηγορίας «Ιεραρχία»



9. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «ΙεραρχίαB»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υψηλή ιεραρχία	24	40,0	40,0	40,0
	Χαμηλή ιεραρχία	36	60,0	60,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

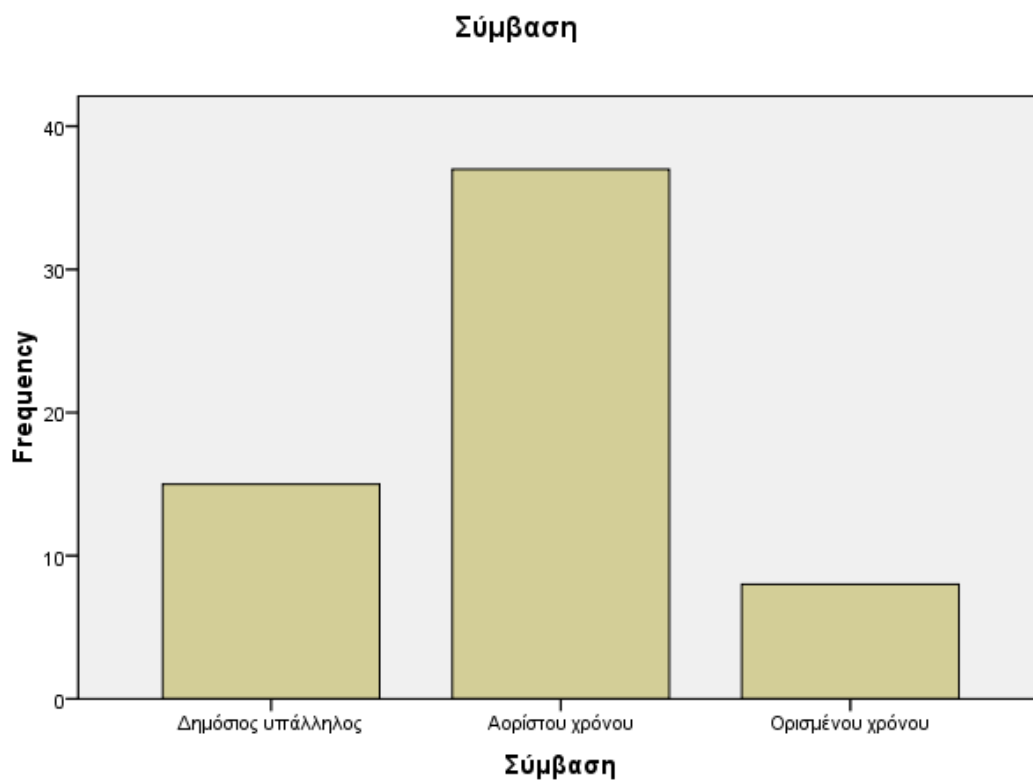
10. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «ΙεραρχίαB»



11. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «Σύμβαση»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημόσιος υπάλληλος	15	25,0	25,0	25,0
	Αορίστου χρόνου	37	61,7	61,7	86,7
	Ορισμένου χρόνου	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

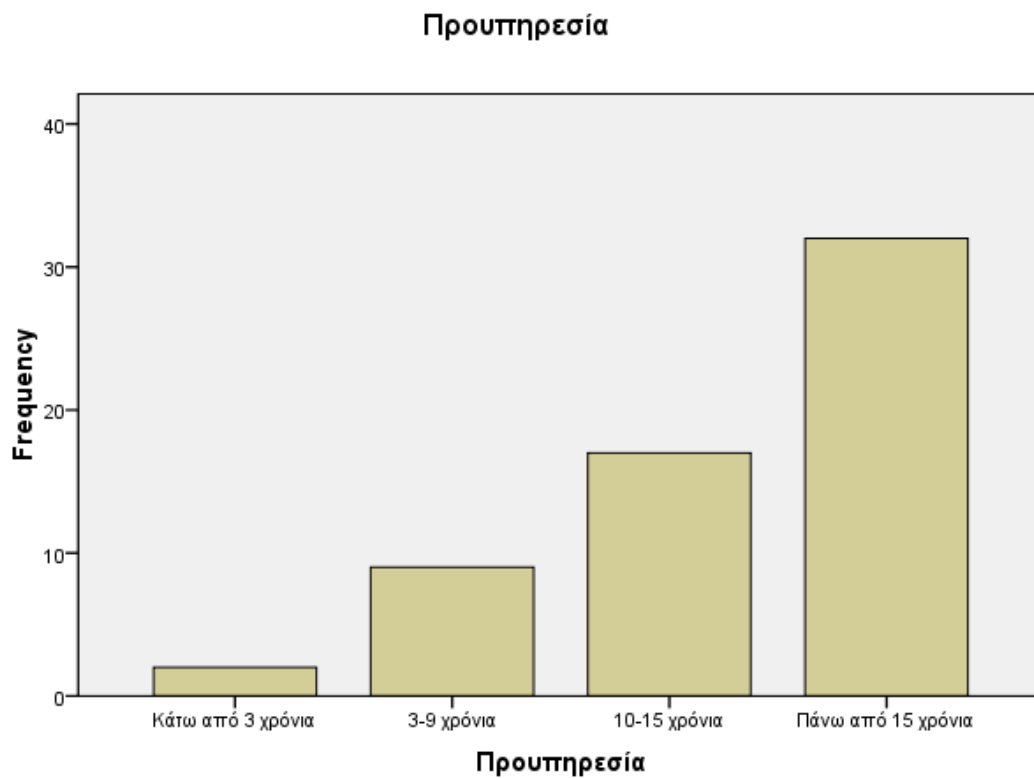
12. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «Σύμβαση»



13. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «Προϋπηρεσία»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω από 3 χρόνια	2	3,3	3,3	3,3
	3-9 χρόνια	9	15,0	15,0	18,3
	10-15 χρόνια	17	28,3	28,3	46,7
	Πάνω από 15 χρόνια	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

14. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «Προϋπηρεσία»

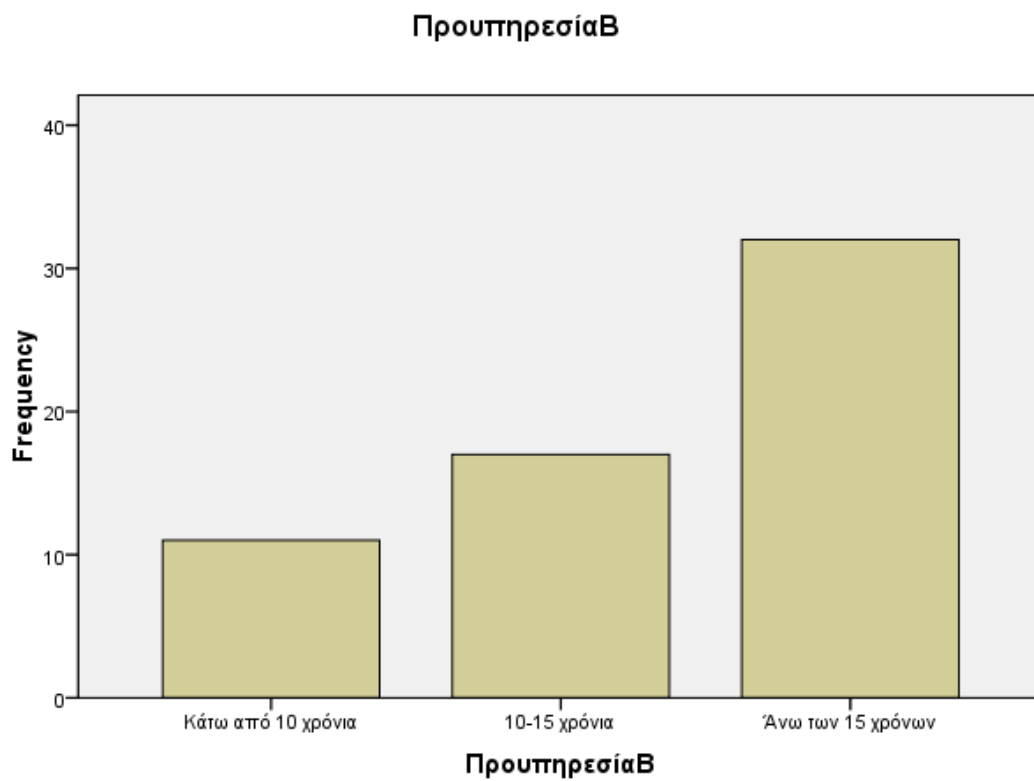


15. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «ΠροϋπηρεσίαB»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω από 10 χρόνια	11	18,3	18,3	18,3

10-15 χρόνια	17	28,3	28,3	46,7
Άνω των 15 χρόνων	32	53,3	53,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

16. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «ΠροϋπηρεσίαΒ»

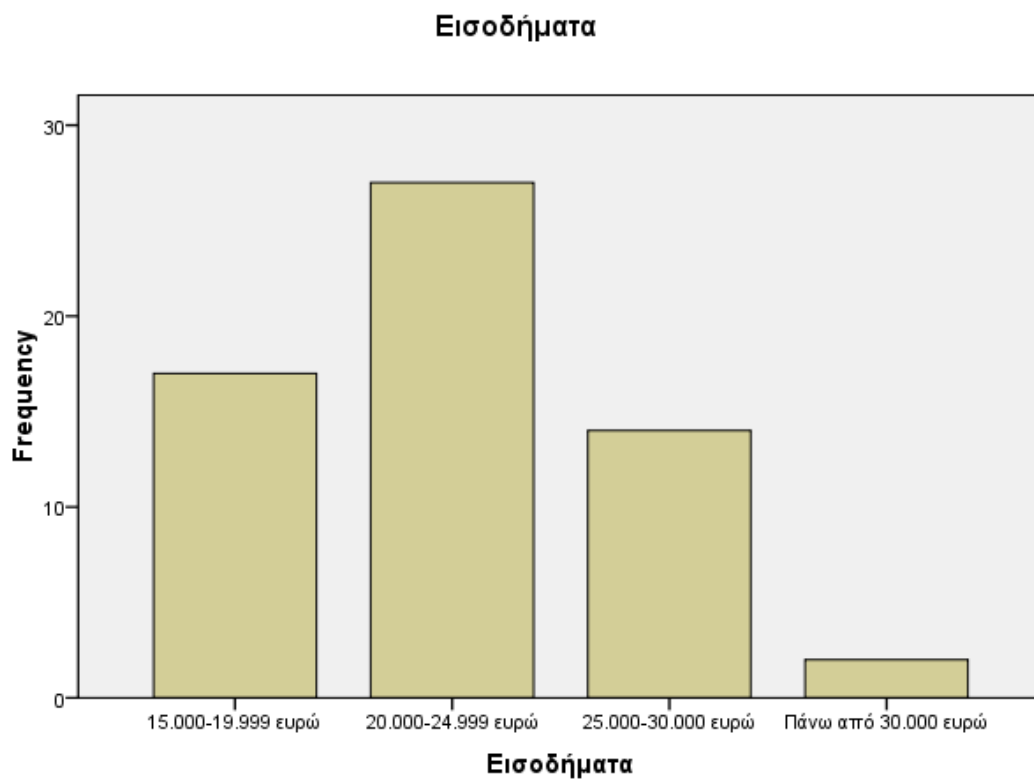


17. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «Εισοδήματα»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	15.000-19.999 ευρώ	17	28,3	28,3	28,3
	20.000-24.999 ευρώ	27	45,0	45,0	73,3
	25.000-30.000 ευρώ	14	23,3	23,3	96,7
	Πάνω από 30.000 ευρώ	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

18. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «Εισοδήματα».

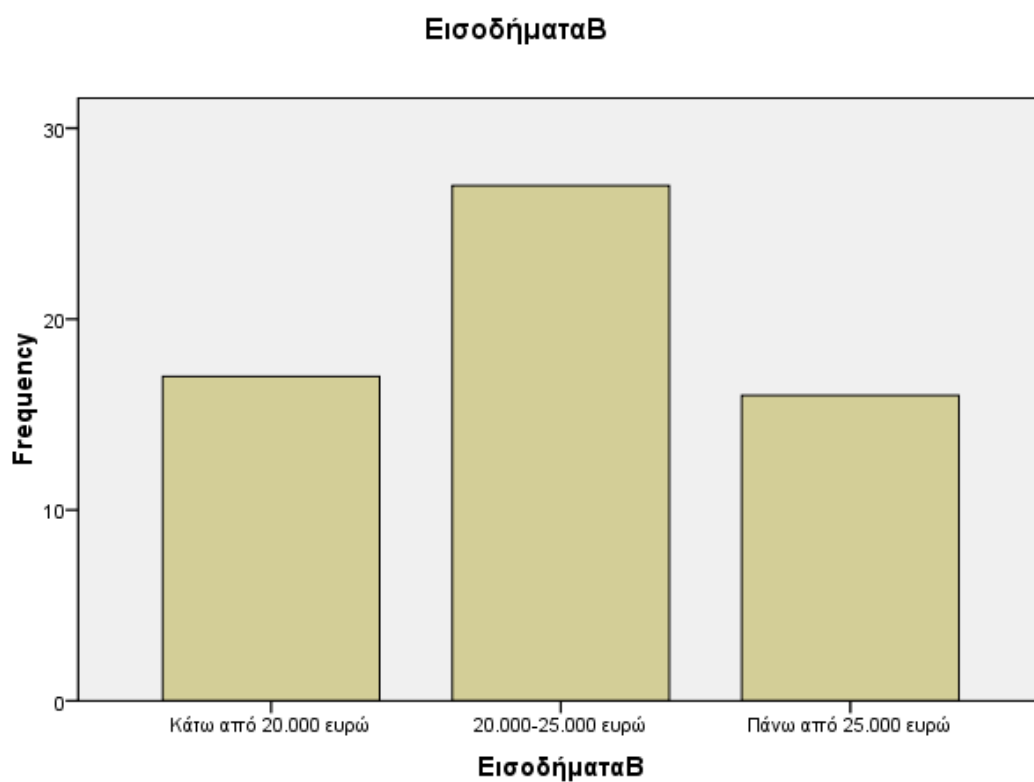


19. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «ΕισοδήματαB»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κάτω από 20.000 ευρώ	17	28,3	28,3	28,3

20.000-25.000 ευρώ	27	45,0	45,0	73,3
Πάνω από 25.000 ευρώ	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

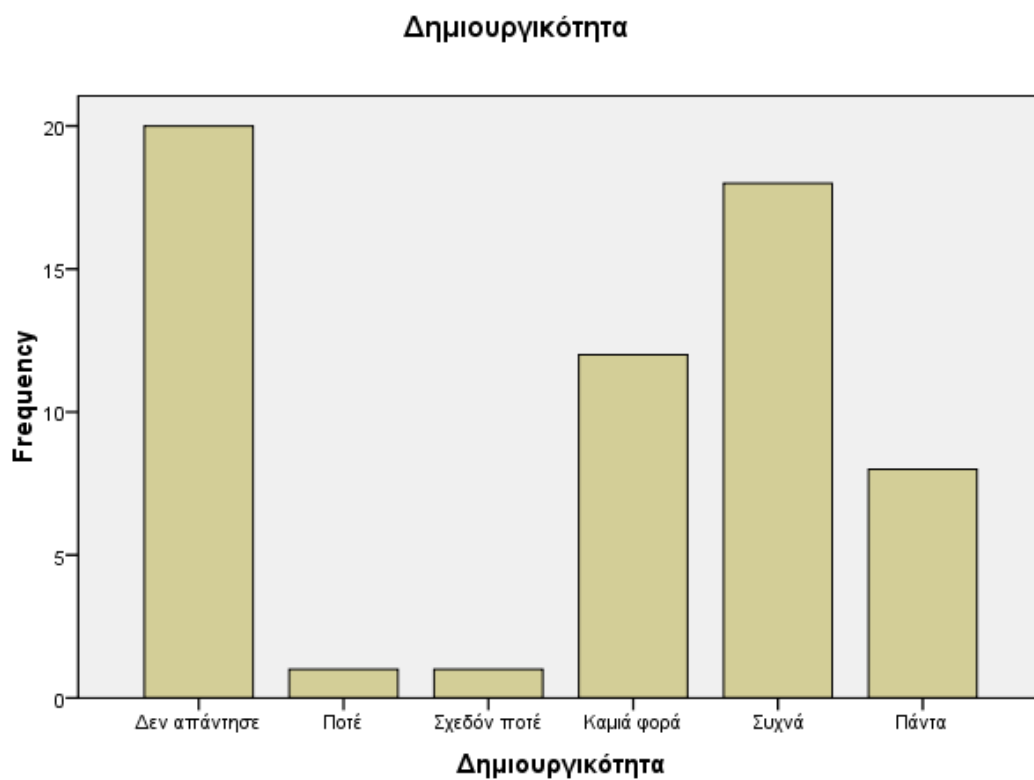
20. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «ΕισοδήματαΒ»



21. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «Δημιουργικότητα»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν απάντησε	20	33,3	33,3	33,3
	Ποτέ	1	1,7	1,7	35,0
	Σχεδόν ποτέ	1	1,7	1,7	36,7
	Καμιά φορά	12	20,0	20,0	56,7
	Συχνά	18	30,0	30,0	86,7
	Πάντα	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

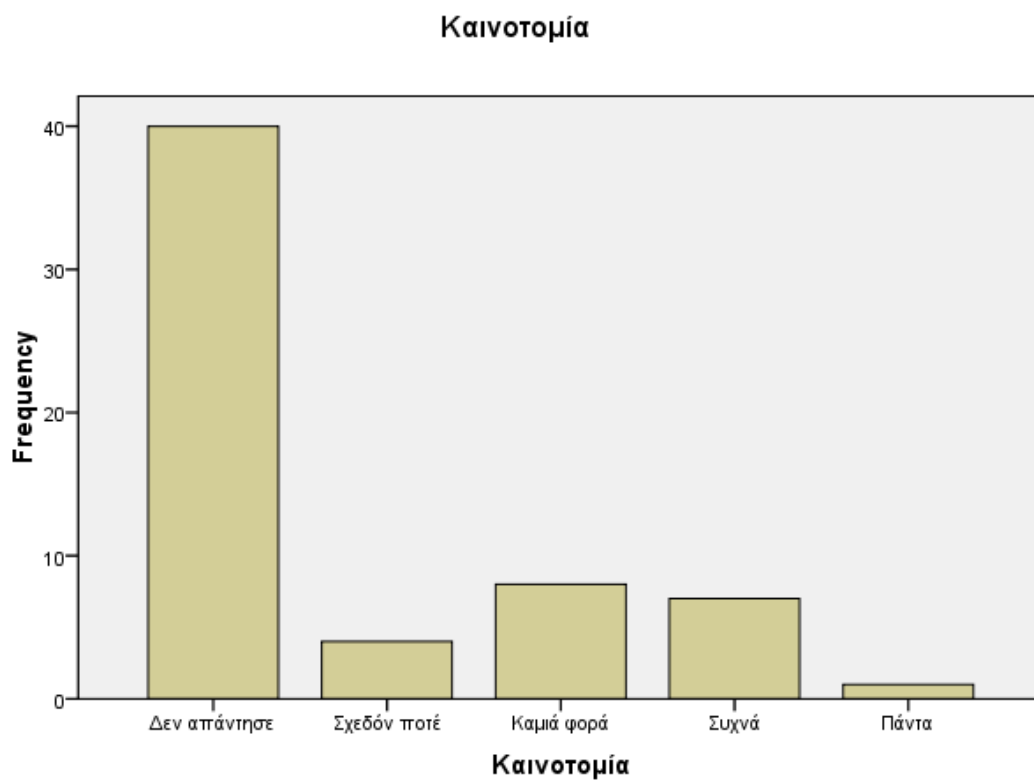
22. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «Δημιουργικότητα»



23. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «Καινοτομία»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν απάντησε	40	66,7	66,7	66,7
	Σχεδόν ποτέ	4	6,7	6,7	73,3
	Καμιά φορά	8	13,3	13,3	86,7
	Συχνά	7	11,7	11,7	98,3
	Πάντα	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

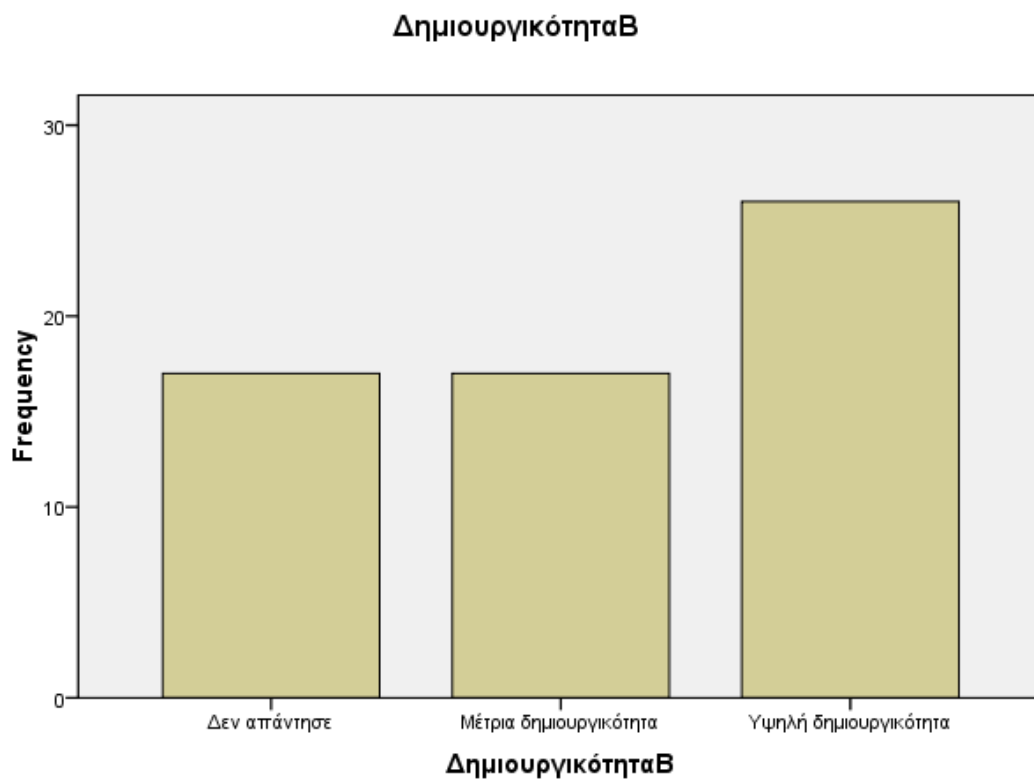
24. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «Καινοτομία»



25. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «ΔημιουργικότηταΒ»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν απάντησε	17	28,3	28,3	28,3
	Μέτρια δημιουργικότητα	17	28,3	28,3	56,7
	Υψηλή δημιουργικότητα	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

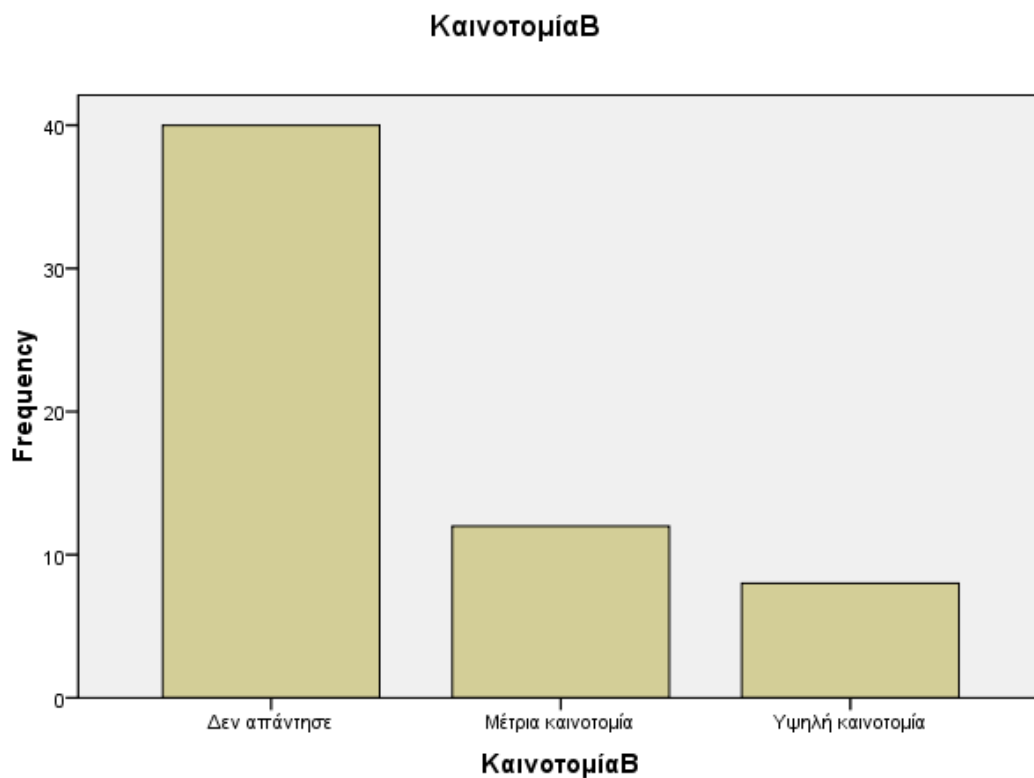
26. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «ΔημιουργικότηταΒ»



27. Πίνακας συχνοτήτων μεταβλητής «ΚαινοτομίαΒ»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν απάντησε	40	66,7	66,7	66,7
	Μέτρια καινοτομία	12	20,0	20,0	86,7
	Υψηλή καινοτομία	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

28. Διάγραμμα συχνοτήτων μεταβλητής «ΚαινοτομίαΒ»



29. Μέσοι όροι, διάμεσοι και επικρατούσες τιμές αριθμητικών μεταβλητών

	Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες
N Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
Median	4,00	6,00	6,00	8,50	3,00	4,00	3,00	8,00	7,50	4,00
Mode	1	6	6	10	3	2	1 ^a	8	10	2 ^a
Std. Deviation	2,324	2,363	2,616	1,885	2,634	2,418	2,312	2,372	2,435	2,458

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

30. Μέσοι όροι ανά κατηγορία φύλου

Φύλο	Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες
Ανδρας Mean	3,64	6,48	5,82	7,61	4,21	4,09	3,79	7,27	7,33	4,52
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Std. Deviation	2,447	2,266	2,721	2,015	2,891	2,241	2,643	2,240	2,712	2,266
Γυναίκα Mean	3,78	6,15	6,81	8,63	3,52	3,85	3,70	7,48	6,74	4,26
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Std. Deviation	2,207	2,507	2,418	1,573	2,276	2,656	1,877	2,563	2,049	2,712
Total Mean	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Std. Deviation	2,324	2,363	2,616	1,885	2,634	2,418	2,312	2,372	2,435	2,458

31.Μέσοι όρι ανά ηλικιακή κατηγορία

ΗλικίαΒ	Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες
κάτω Mean	3,93	6,93	5,60	8,60	3,53	3,40	3,33	8,00	7,47	4,07
από N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
34 Std.	2,764	2,017	2,354	1,639	2,475	1,549	2,380	1,648	2,066	2,549
ετών Deviation										
35- Mean	3,92	5,96	6,77	7,96	3,88	4,00	3,92	7,31	7,00	4,19
44 N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
ετών Std.	1,671	2,522	2,438	2,306	2,732	2,514	2,529	2,494	2,561	2,466
Deviation										
άνω Mean	3,21	6,37	6,11	7,79	4,21	4,42	3,84	6,95	6,84	4,95
των N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
45 Std.	2,740	2,409	3,017	1,357	2,720	2,835	2,007	2,677	2,609	2,415
ετών Deviation										
Total Mean	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Std.	2,324	2,363	2,616	1,885	2,634	2,418	2,312	2,372	2,435	2,458
Deviation										

31. Μέσοι όροι ανά ιεραρχική κατηγορία

ΙεραρχίαΒ	Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες	
Υψηλή	Mean	4,00	7,00	5,58	8,25	3,83	4,50	3,46	6,87	6,50	4,75
Ιεραρχία	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	2,670	2,654	2,962	1,511	2,426	2,485	2,284	2,232	2,766	2,382
Χαμηλή	Mean	3,50	5,89	6,72	7,94	3,94	3,64	3,94	7,69	7,44	4,17
Ιεραρχία	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	2,077	2,067	2,288	2,110	2,797	2,344	2,341	2,436	2,144	2,513
Total	Mean	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviation	2,324	2,363	2,616	1,885	2,634	2,418	2,312	2,372	2,435	2,458

32. Μέσοι όρι ανά κατηγορία σύμβασης

Σύμβαση		Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες
Δημόσιος υπάλληλος	Mean	4,07	7,40	5,20	8,07	3,73	4,13	3,13	7,67	7,53	4,07
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	2,840	2,028	2,957	1,335	1,534	2,588	2,031	2,610	2,386	1,944
Αορίστου χρόνου	Mean	3,49	5,89	6,84	7,89	3,95	4,08	3,92	7,05	6,81	4,81
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	1,953	2,481	2,500	2,145	2,990	2,543	2,314	2,426	2,515	2,612
Ορισμένου χρόνου	Mean	4,00	6,38	5,63	8,88	4,00	3,25	4,13	8,25	7,38	3,13
	N	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Std. Deviation	3,024	1,923	1,847	1,356	2,777	1,389	2,850	1,389	2,264	2,295
Total	Mean	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Std. Deviation	2,324	2,363	2,616	1,885	2,634	2,418	2,312	2,372	2,435	2,458

33. Μέσοι όροι ανά κατηγορία προϋπηρεσίας

ΠροϋπηρεσίαΒ		Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες
Κάτω από 10 χρόνια	Mean	4,18	7,36	5,45	8,36	3,55	3,18	3,64	8,55	7,64	3,09
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Std.	2,676	1,804	2,162	1,433	2,464	1,601	2,378	,934	2,420	1,514
	Deviation										
10-15 χρόνια	Mean	2,94	5,94	6,88	8,12	4,06	4,00	3,82	7,35	7,29	4,47
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std.	1,784	2,277	2,421	1,933	2,904	2,291	2,604	2,499	2,229	2,625
	Deviation										
Άνω των 15 χρόνων	Mean	3,94	6,19	6,22	7,94	3,94	4,25	3,75	6,97	6,75	4,81
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Std.	2,422	2,533	2,837	2,031	2,614	2,700	2,200	2,559	2,565	2,533
	Deviation										
Total	Mean	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Std.	2,324	2,363	2,616	1,885	2,634	2,418	2,312	2,372	2,435	2,458
	Deviation										

34. Μέσοι όροι ανά κατηγορία εισοδημάτων

Εισοδήματα	Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες
15.000- Mean	3,29	6,59	6,94	8,65	3,88	3,76	3,35	6,94	7,29	4,18
19.999 N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
ευρώ										
Std.	2,285	2,033	2,015	1,579	2,891	2,359	2,644	2,304	1,961	2,298
Deviation										
20.000- Mean	3,74	5,74	6,04	8,07	4,37	4,00	3,85	8,00	7,07	3,89
24.999 N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
ευρώ										
Std.	1,767	2,611	2,394	1,817	2,884	2,402	2,445	2,287	2,571	2,326
Deviation										
25.000- Mean	4,50	6,93	5,86	7,50	2,86	3,93	4,21	6,43	7,07	5,57
30.000 N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
ευρώ										
Std.	3,132	2,093	3,439	2,345	1,657	2,615	1,718	2,472	2,841	2,563
Deviation										
Πάνω από 30.000 Mean	1,00	8,00	6,50	7,00	5,00	6,00	2,50	9,00	5,00	5,00
ευρώ										
N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Std.	,000	2,828	4,950	,000	,000	2,828	,707	,000	1,414	4,243
Deviation										
Total Mean	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Std.	2,324	2,363	2,616	1,885	2,634	2,418	2,312	2,372	2,435	2,458
Deviation										

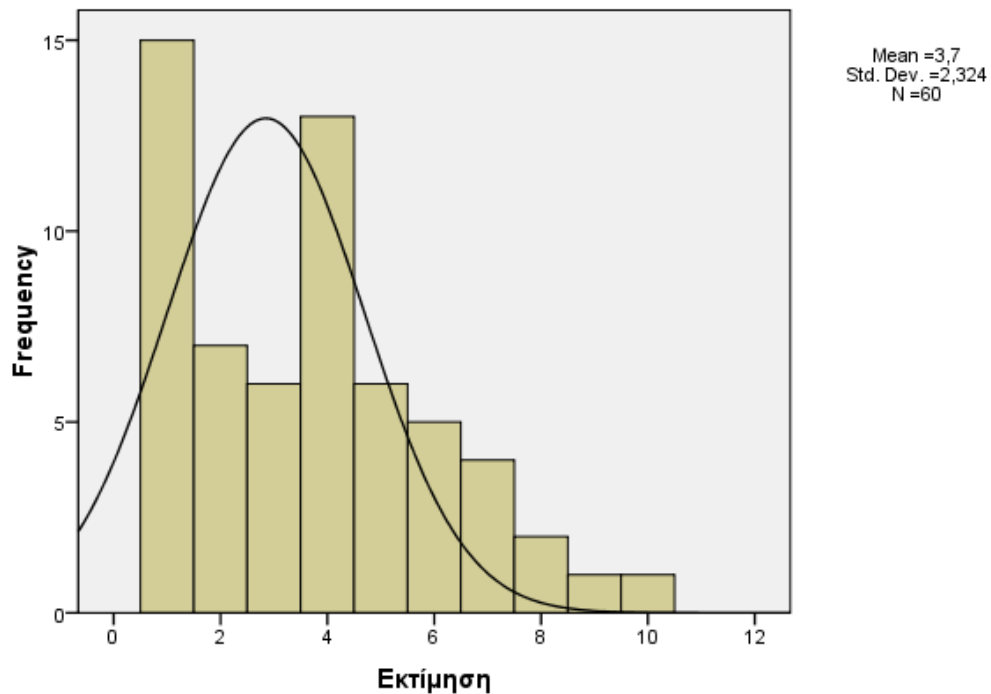
35. Μέσοι όροι ανά κατηγορία ομαδοποιημένων εισοδημάτων

ΕισοδήματαB		Εκτίμηση	Ανάπτυξη	Πειθαρχία	Κατανόηση	Ασφάλεια	Μισθός	Ενδιαφέρον	Ενημέρωση	Πίστη	Συνθήκες
Κάτω από 20.000 ευρώ	Mean	3,29	6,59	6,94	8,65	3,88	3,76	3,35	6,94	7,29	4,18
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Std.	2,285	2,033	2,015	1,579	2,891	2,359	2,644	2,304	1,961	2,298
	Deviation										
20.000- 25.000 ευρώ	Mean	3,74	5,74	6,04	8,07	4,37	4,00	3,85	8,00	7,07	3,89
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Std.	1,767	2,611	2,394	1,817	2,884	2,402	2,445	2,287	2,571	2,326
	Deviation										
Πάνω από 25.000 ευρώ	Mean	4,06	7,06	5,94	7,44	3,12	4,19	4,00	6,75	6,81	5,50
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Std.	3,151	2,112	3,454	2,190	1,708	2,639	1,713	2,463	2,762	2,633
	Deviation										
Total	Mean	3,70	6,33	6,27	8,07	3,90	3,98	3,75	7,37	7,07	4,40
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Std.	2,324	2,363	2,616	1,885	2,634	2,418	2,312	2,372	2,435	2,458
	Deviation										

36. Πίνακας και διάγραμμα συχνοτήτων μη κανονικής κατανομής, μεταβλητή «εκτίμηση»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	25,0	25,0	25,0
	2	7	11,7	11,7	36,7
	3	6	10,0	10,0	46,7
	4	13	21,7	21,7	68,3
	5	6	10,0	10,0	78,3
	6	5	8,3	8,3	86,7
	7	4	6,7	6,7	93,3
	8	2	3,3	3,3	96,7
	9	1	1,7	1,7	98,3
	10	1	1,7	1,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

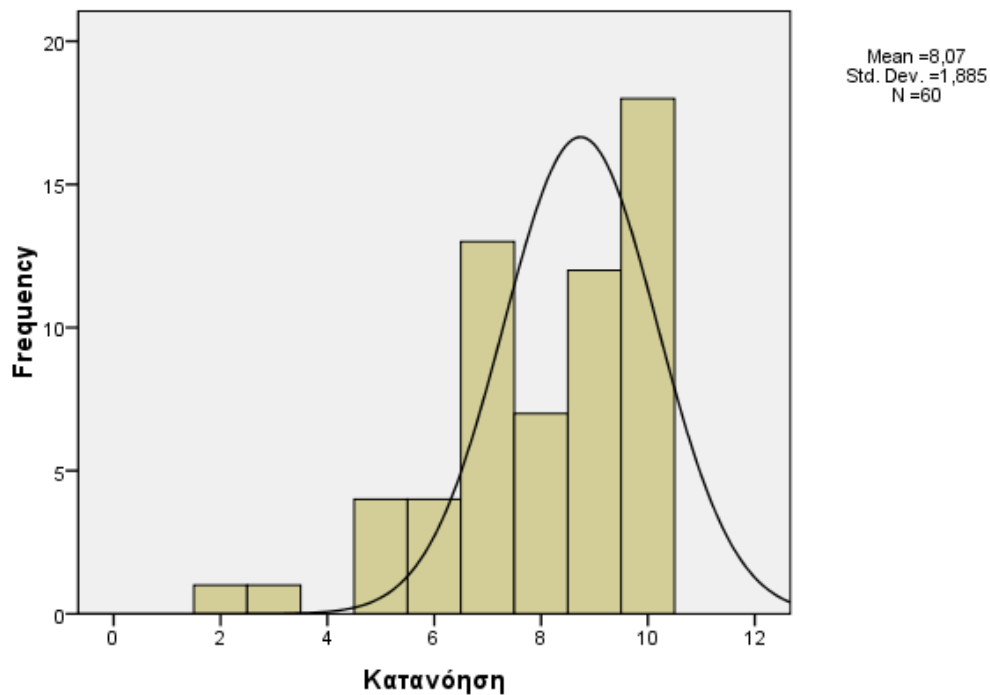
Εκτίμηση



37. Πίνακας και διάγραμμα μη κανονικής κατανομής, μεταβλητή «κατανόηση»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,7	1,7	1,7
	3	1	1,7	1,7	3,3
	5	4	6,7	6,7	10,0
	6	4	6,7	6,7	16,7
	7	13	21,7	21,7	38,3
	8	7	11,7	11,7	50,0
	9	12	20,0	20,0	70,0
	10	18	30,0	30,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

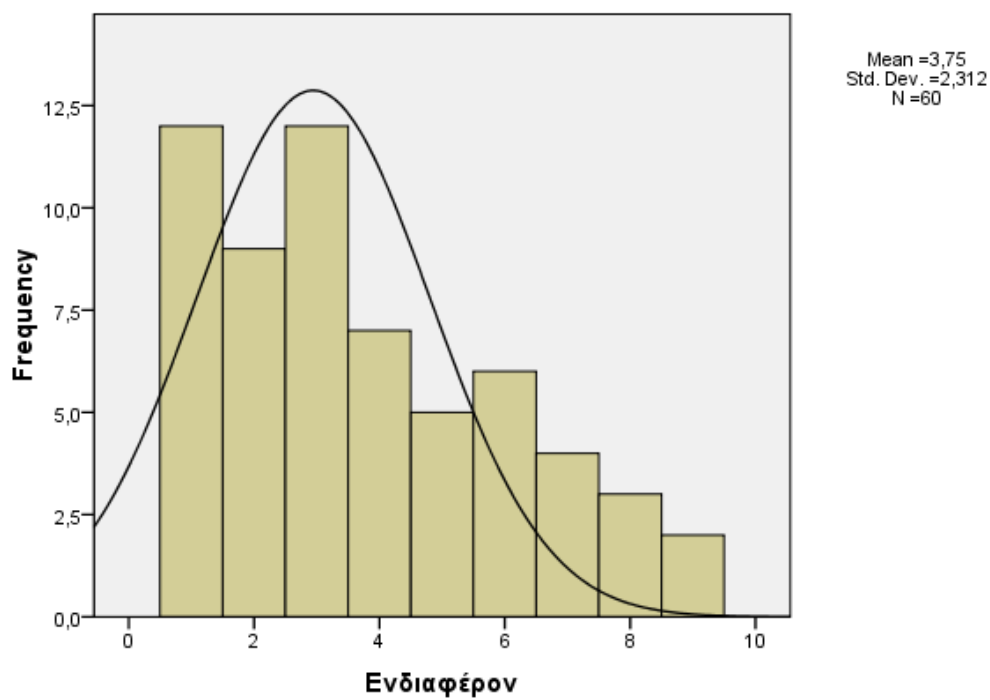
Κατανόηση



38. Πίνακας και διάγραμμα μη κανονικής κατανομής, μεταβλητή «ενδιαφέρον»

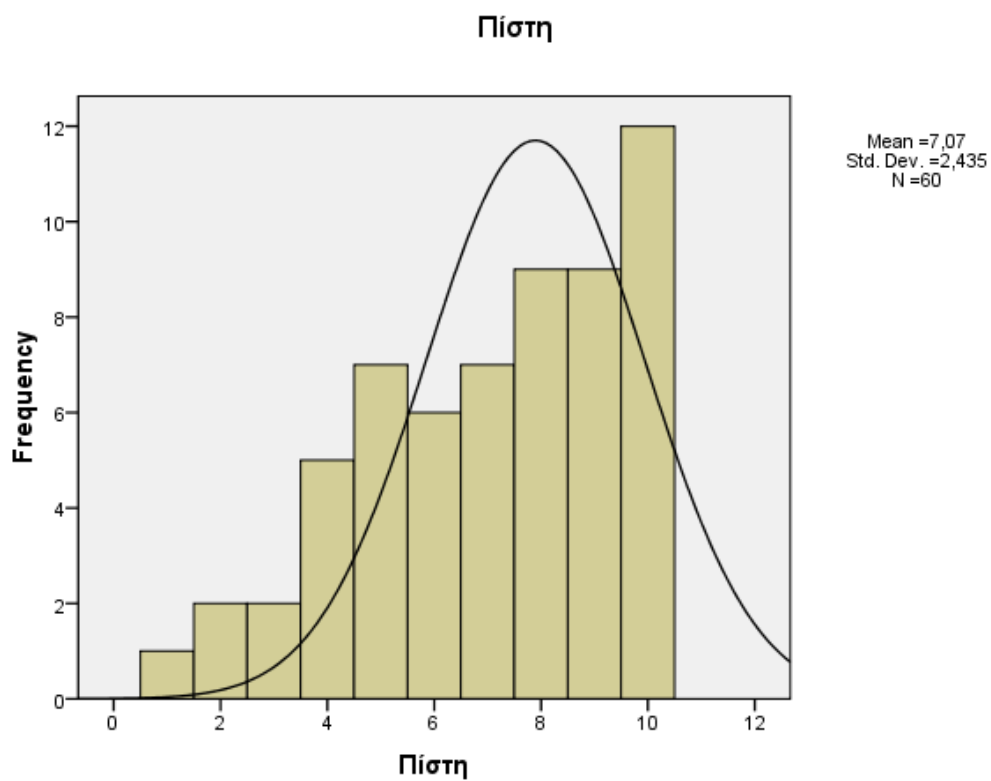
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	20,0	20,0	20,0
	2	9	15,0	15,0	35,0
	3	12	20,0	20,0	55,0
	4	7	11,7	11,7	66,7
	5	5	8,3	8,3	75,0
	6	6	10,0	10,0	85,0
	7	4	6,7	6,7	91,7
	8	3	5,0	5,0	96,7
	9	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Ενδιαφέρον



39 Πίνακας και διάγραμμα μη κανονικής κατανομής, μεταβλητή
«Πίστη»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1,7	1,7	1,7
	2	2	3,3	3,3	5,0
	3	2	3,3	3,3	8,3
	4	5	8,3	8,3	16,7
	5	7	11,7	11,7	28,3
	6	6	10,0	10,0	38,3
	7	7	11,7	11,7	50,0
	8	9	15,0	15,0	65,0
	9	9	15,0	15,0	80,0
	10	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



40. Έλεγχος U των Mann-Whitney για τις μη κανονικές μεταβλητές.

Ranks				
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Κατανόηση	Ανδρας	33	26,30	868,00
	Γυναίκα	27	35,63	962,00
	Total	60		
Εκτίμηση	Ανδρας	33	29,83	984,50
	Γυναίκα	27	31,31	845,50
	Total	60		
Ενδιαφέρον	Ανδρας	33	29,80	983,50
	Γυναίκα	27	31,35	846,50
	Total	60		
Πίστη	Ανδρας	33	33,26	1097,50
	Γυναίκα	27	27,13	732,50
	Total	60		

41. Test Statistics^a

	Κατανόηση	Εκτίμηση	Ενδιαφέρον	Πίστη
Mann-Whitney U	307,000	423,500	422,500	354,500
Wilcoxon W	868,000	984,500	983,500	732,500
Z	-2,108	-,332	-,346	-1,365
Asymp. Sig. (2-tailed)	,035	,740	,730	,172

a. Grouping Variable: Φύλο

Kruskal-Wallis για τις μη κανονικές μεταβλητές και την μεταβλητή «ειδικότητα». Ο πίνακας δείχνει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

42.Ranks

Ειδικότητα		N	Mean Rank
Εκτίμηση	Μουσικός	20	33,45
	Χορευτής	20	32,53
	Διοικητικός υπάλληλος	20	25,53
	Total	60	
Κατανόηση	Μουσικός	20	27,40
	Χορευτής	20	31,23
	Διοικητικός υπάλληλος	20	32,88
	Total	60	
Ενδιαφέρον	Μουσικός	20	27,95
	Χορευτής	20	31,05
	Διοικητικός υπάλληλος	20	32,50
	Total	60	
Πίστη	Μουσικός	20	38,63
	Χορευτής	20	22,30
	Διοικητικός υπάλληλος	20	30,58
	Total	60	

43. Test Statistics^{a,b}

	Εκτίμηση	Κατανόηση	Ενδιαφέρον	Πίστη
Chi-Square	2,539	1,086	,725	8,911
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,281	,581	,696	,012

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ειδικότητα

One-way ANOVA για την μεταβλητή «ειδικότητα». Εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

44.Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Ενημέρωση	Μουσικός	20	8,25	1,832	,410	7,39	9,11	2	10
	Χορευτής	20	7,60	2,010	,450	6,66	8,54	4	10
	Διοικητικός υπάλληλος	20	6,25	2,807	,628	4,94	7,56	1	10
	Total	60	7,37	2,372	,306	6,75	7,98	1	10
Ανάπτυξη	Μουσικός	20	7,40	1,698	,380	6,61	8,19	4	10
	Χορευτής	20	6,35	2,796	,625	5,04	7,66	2	10
	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,25	2,049	,458	4,29	6,21	1	9
	Total	60	6,33	2,363	,305	5,72	6,94	1	10
Πειθαρχία	Μουσικός	20	5,10	2,673	,598	3,85	6,35	1	10
	Χορευτής	20	6,10	2,511	,561	4,92	7,28	1	10
	Διοικητικός υπάλληλος	20	7,60	2,113	,472	6,61	8,59	2	10
	Total	60	6,27	2,616	,338	5,59	6,94	1	10
Πίστη	Μουσικός	20	8,10	2,337	,523	7,01	9,19	3	10
	Χορευτής	20	5,80	2,745	,614	4,52	7,08	1	10
	Διοικητικός υπάλληλος	20	7,30	1,593	,356	6,55	8,05	3	10
	Total	60	7,07	2,435	,314	6,44	7,70	1	10
Συνθήκες	Μουσικός	20	3,90	1,861	,416	3,03	4,77	2	8
	Χορευτής	20	3,80	2,308	,516	2,72	4,88	1	8
	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,50	2,838	,635	4,17	6,83	1	10
	Total	60	4,40	2,458	,317	3,77	5,03	1	10

45. Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ενημέρωση	4,991	2	57	,010
Ανάπτυξη	4,850	2	57	,011
Πειθαρχία	,751	2	57	,476
Πίστη	4,156	2	57	,021
Συνθήκες	3,134	2	57	,051

46. ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ενημέρωση	Between Groups	41,633	2	20,817	4,087	,022
	Within Groups	290,300	57	5,093		
	Total	331,933	59			
Ανάπτυξη	Between Groups	46,233	2	23,117	4,654	,013
	Within Groups	283,100	57	4,967		
	Total	329,333	59			
Πειθαρχία	Between Groups	63,333	2	31,667	5,303	,008
	Within Groups	340,400	57	5,972		
	Total	403,733	59			
Πίστη	Between Groups	54,533	2	27,267	5,265	,008
	Within Groups	295,200	57	5,179		
	Total	349,733	59			
Συνθήκες	Between Groups	36,400	2	18,200	3,242	,046
	Within Groups	320,000	57	5,614		
	Total	356,400	59			

47. Multiple Comparisons

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
Dependent Variable	(I) Ειδικότητα	(J) Ειδικότητα				Lower Bound	Upper Bound	
Ενημέρωση	Scheffe	Μουσικός	Χορευτής	,650	,714	,662	-1,14	2,44
			Διοικητικός υπάλληλος	2,000*	,714	,025	,21	3,79
		Χορευτής	Μουσικός	-,650	,714	,662	-2,44	1,14
			Διοικητικός υπάλληλος	1,350	,714	,176	-,44	3,14
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-2,000*	,714	,025	-3,79	-,21
			Χορευτής	-1,350	,714	,176	-3,14	,44
	Games- Howell	Μουσικός	Χορευτής	,650	,608	,539	-,83	2,13
			Διοικητικός υπάλληλος	2,000*	,750	,031	,16	3,84
		Χορευτής	Μουσικός	-,650	,608	,539	-2,13	,83
			Διοικητικός υπάλληλος	1,350	,772	,202	-,54	3,24
Ανάπτυξη	Scheffe	Μουσικός	Χορευτής	1,050	,705	,337	-,72	2,82
			Διοικητικός υπάλληλος	2,150*	,705	,013	,38	3,92
		Χορευτής	Μουσικός	-1,050	,705	,337	-2,82	,72
			Διοικητικός υπάλληλος	1,100	,705	,303	-,67	2,87
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-2,150*	,705	,013	-3,92	-,38
			Χορευτής	-1,100	,705	,303	-2,87	,67
	Games- Howell	Μουσικός	Χορευτής	1,050	,732	,335	-,75	2,85
			Διοικητικός υπάλληλος	2,150*	,595	,003	,70	3,60
		Χορευτής	Μουσικός	-1,050	,732	,335	-2,85	,75

Θεωρίες Κινήτρων και Στρατηγική: Περίπτωση Εθνικής Λυρικής Σκηνής

			Διοικητικός υπάλληλος	1,100	,775	,342	-,80	3,00
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-2,150*	,595	,003	-3,60	-,70
			Χορευτής	-1,100	,775	,342	-3,00	,80
Πειθαρχία	Scheffe	Μουσικός	Χορευτής	-1,000	,773	,438	-2,94	,94
			Διοικητικός υπάλληλος	-2,500*	,773	,008	-4,44	-,56
		Χορευτής	Μουσικός	1,000	,773	,438	-,94	2,94
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,500	,773	,161	-3,44	,44
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	2,500*	,773	,008	,56	4,44
			Χορευτής	1,500	,773	,161	-,44	3,44
	Games-Howell	Μουσικός	Χορευτής	-1,000	,820	,449	-3,00	1,00
			Διοικητικός υπάλληλος	-2,500*	,762	,006	-4,36	-,64
		Χορευτής	Μουσικός	1,000	,820	,449	-1,00	3,00
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,500	,734	,116	-3,29	,29
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	2,500*	,762	,006	,64	4,36
			Χορευτής	1,500	,734	,116	-,29	3,29
Πίστη	Scheffe	Μουσικός	Χορευτής	2,300*	,720	,009	,49	4,11
			Διοικητικός υπάλληλος	,800	,720	,543	-1,01	2,61
		Χορευτής	Μουσικός	-2,300*	,720	,009	-4,11	-,49
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,500	,720	,123	-3,31	,31
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-,800	,720	,543	-2,61	1,01
			Χορευτής	1,500	,720	,123	-,31	3,31
	Games-Howell	Μουσικός	Χορευτής	2,300*	,806	,019	,33	4,27
			Διοικητικός υπάλληλος	,800	,632	,424	-,75	2,35
		Χορευτής	Μουσικός	-2,300*	,806	,019	-4,27	-,33
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,500	,710	,104	-3,25	,25
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-,800	,632	,424	-2,35	,75
			Χορευτής	1,500	,710	,104	-,25	3,25

Συνθήκες	Scheffe	Μουσικός	Χορευτής	,100	,749	,991	-1,78	1,98
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,600	,749	,112	-3,48	,28
		Χορευτής	Μουσικός	-,100	,749	,991	-1,98	1,78
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,700	,749	,085	-3,58	,18
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	1,600	,749	,112	-,28	3,48
			Χορευτής	1,700	,749	,085	-,18	3,58
	Games-Howell	Μουσικός	Χορευτής	,100	,663	,988	-1,52	1,72
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,600	,759	,104	-3,46	,26
		Χορευτής	Μουσικός	-,100	,663	,988	-1,72	1,52
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,700	,818	,108	-3,70	,30
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	1,600	,759	,104	-,26	3,46
			Χορευτής	1,700	,818	,108	-,30	3,70

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

48. Ενημέρωση

Ειδικότητα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	6,25	
	Χορευτής	20	7,60	7,60
	Μουσικός	20		8,25
	Sig.		,064	,366
Duncan ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	6,25	
	Χορευτής	20	7,60	7,60
	Μουσικός	20		8,25
	Sig.		,064	,366
Scheffe ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	6,25	
	Χορευτής	20	7,60	7,60
	Μουσικός	20		8,25
	Sig.		,176	,662

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,000.

49.Ανάπτυξη

Ειδικότητα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,25	
	Χορευτής	20	6,35	6,35
	Μουσικός	20		7,40
	Sig.		,124	,142
Duncan ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,25	
	Χορευτής	20	6,35	6,35
	Μουσικός	20		7,40
	Sig.		,124	,142
Scheffe ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,25	
	Χορευτής	20	6,35	6,35
	Μουσικός	20		7,40
	Sig.		,303	,337

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,000.

50.Πειθαρχία

Ειδικότητα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Μουσικός	20	5,10	
	Χορευτής	20	6,10	6,10
	Διοικητικός υπάλληλος	20		7,60
	Sig.		,201	,057
Duncan ^a	Μουσικός	20	5,10	
	Χορευτής	20	6,10	6,10
	Διοικητικός υπάλληλος	20		7,60
	Sig.		,201	,057
Scheffe ^a	Μουσικός	20	5,10	
	Χορευτής	20	6,10	6,10
	Διοικητικός υπάλληλος	20		7,60
	Sig.		,438	,161

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,000.

51.Πίστη

Ειδικότητα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Χορευτής	20	5,80	
	Διοικητικός υπάλληλος	20		7,30
	Μουσικός	20		8,10
	Sig.		1,000	,271
Duncan ^a	Χορευτής	20	5,80	
	Διοικητικός υπάλληλος	20		7,30
	Μουσικός	20		8,10
	Sig.		1,000	,271
Scheffe ^a	Χορευτής	20	5,80	
	Διοικητικός υπάλληλος	20	7,30	7,30
	Μουσικός	20		8,10
	Sig.		,123	,543

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

51.Πίστη

Ειδικότητα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Χορευτής	20	5,80	
	Διοικητικός υπάλληλος	20		7,30
	Μουσικός	20		8,10
	Sig.		1,000	,271
Duncan ^a	Χορευτής	20	5,80	
	Διοικητικός υπάλληλος	20		7,30
	Μουσικός	20		8,10
	Sig.		1,000	,271
Scheffe ^a	Χορευτής	20	5,80	
	Διοικητικός υπάλληλος	20	7,30	7,30
	Μουσικός	20		8,10
	Sig.		,123	,543

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,000.

52.Συνθήκες

Ειδικότητα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Χορευτής	20	3,80	
	Μουσικός	20	3,90	
	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,50	
	Sig.		,069	
Duncan ^a	Χορευτής	20	3,80	
	Μουσικός	20	3,90	
	Διοικητικός υπάλληλος	20		5,50
	Sig.		,894	1,000
Scheffe ^a	Χορευτής	20	3,80	
	Μουσικός	20	3,90	
	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,50	
	Sig.		,085	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

52.Συνθήκες

Ειδικότητα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Χορευτής	20	3,80	
	Μουσικός	20	3,90	
	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,50	
	Sig.		,069	
Duncan ^a	Χορευτής	20	3,80	
	Μουσικός	20	3,90	
	Διοικητικός υπάλληλος	20		5,50
	Sig.		,894	1,000
Scheffe ^a	Χορευτής	20	3,80	
	Μουσικός	20	3,90	
	Διοικητικός υπάλληλος	20	5,50	
	Sig.		,085	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,000.

One-way ANOVA για την μεταβλητή «ιεραρχία»

53.Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Mean			
						Lower Bound	Upper Bound		
Ανάπτυξη	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	10	8,20	1,398	,442	7,20	9,20	6	10
	Μουσικός tutti	10	6,60	1,647	,521	5,42	7,78	4	9
	Χορευτής πιτλούχος	11	6,64	3,233	,975	4,46	8,81	2	10
	Χορευτής corps de ballet	9	6,00	2,291	,764	4,24	7,76	4	10
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	3	4,33	1,155	,667	1,46	7,20	3	5
	Διοικητικός υπάλληλος	17	5,41	2,152	,522	4,31	6,52	1	9
	Total	60	6,33	2,363	,305	5,72	6,94	1	10
Πειθαρχία	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	10	4,40	2,757	,872	2,43	6,37	1	9
	Μουσικός tutti	10	5,80	2,530	,800	3,99	7,61	2	10
	Χορευτής πιτλούχος	11	6,45	3,174	,957	4,32	8,59	1	10
	Χορευτής corps de ballet	9	5,67	1,414	,471	4,58	6,75	3	8
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	3	6,33	2,082	1,202	1,16	11,50	4	8
	Διοικητικός υπάλληλος	17	7,82	2,099	,509	6,74	8,90	2	10
	Total	60	6,27	2,616	,338	5,59	6,94	1	10
Ενημέρωση	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	10	7,50	2,321	,734	5,84	9,16	2	10
	Μουσικός tutti	10	9,00	,667	,211	8,52	9,48	8	10
	Χορευτής πιτλούχος	11	6,64	1,912	,576	5,35	7,92	4	9
	Χορευτής corps de ballet	9	8,78	1,481	,494	7,64	9,92	6	10
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	3	5,67	3,215	1,856	-2,32	13,65	2	8

	Διοικητικός υπάλληλος	17	6,35	2,827	,686	4,90	7,81	1	10
	Total	60	7,37	2,372	,306	6,75	7,98	1	10
Πίστη	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	10	7,70	2,497	,790	5,91	9,49	3	10
	Μουσικός tutti	10	8,50	2,224	,703	6,91	10,09	4	10
	Χορευτής πιλούχος	11	5,00	2,569	,775	3,27	6,73	1	10
	Χορευτής corps de ballet	9	6,78	2,774	,925	4,65	8,91	2	10
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	3	8,00	2,000	1,155	3,03	12,97	6	10
	Διοικητικός υπάλληλος	17	7,18	1,551	,376	6,38	7,97	3	9
	Total	60	7,07	2,435	,314	6,44	7,70	1	10

54. Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ανάπτυξη	3,131	5	54	,015
Πειθαρχία	1,722	5	54	,145
Ενημέρωση	4,632	5	54	,001
Πίστη	1,307	5	54	,275

55. ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ανάπτυξη	Between Groups	64,004	5	12,801	2,605	,035
	Within Groups	265,330	54	4,914		
	Total	329,333	59			
Πειθαρχία	Between Groups	81,869	5	16,374	2,747	,028
	Within Groups	321,865	54	5,960		
	Total	403,733	59			
Ενημέρωση	Between Groups	76,783	5	15,357	3,250	,012
	Within Groups	255,150	54	4,725		
	Total	331,933	59			
Πίστη	Between Groups	75,107	5	15,021	2,954	,020
	Within Groups	274,626	54	5,086		
	Total	349,733	59			

56. Multiple Comparisons

Games-Howell

Dependent Variable	(I) Ιεραρχία	(J) Ιεραρχία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ανάπτυξη	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	Μουσικός tutti	1,600	,683	,229	-,58	3,78
		Χορευτής τιτλούχος	1,564	1,070	,692	-1,95	5,08
		Χορευτής corps de ballet	2,200	,883	,196	-,73	5,13
		Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	3,867 [*]	,800	,047	,06	7,67
		Διοικητικός υπάλληλος	2,788 [*]	,684	,005	,68	4,90
	Μουσικός tutti	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	-1,600	,683	,229	-3,78	,58
		Χορευτής τιτλούχος	-,036	1,105	1,000	-3,62	3,55
		Χορευτής corps de ballet	,600	,924	,985	-2,42	3,62
		Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	2,267	,846	,235	-1,41	5,94
		Διοικητικός υπάλληλος	1,188	,737	,600	-1,10	3,48
	Χορευτής τιτλούχος	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	-1,564	1,070	,692	-5,08	1,95
		Μουσικός tutti	,036	1,105	1,000	-3,55	3,62
		Χορευτής corps de ballet	,636	1,238	,995	-3,31	4,58
		Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	2,303	1,181	,427	-1,78	6,38
		Διοικητικός υπάλληλος	1,225	1,106	,871	-2,35	4,79
	Χορευτής corps de ballet	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	-2,200	,883	,196	-5,13	,73
		Μουσικός tutti	-,600	,924	,985	-3,62	2,42
		Χορευτής τιτλούχος	-,636	1,238	,995	-4,58	3,31

		Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	1,667	1,014	,598	-2,10	5,44
		Διοικητικός υπάλληλος	,588	,925	,986	-2,40	3,58
Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος		-3,867*	,800	,047	-7,67	-,06
	Μουσικός tutti		-2,267	,846	,235	-5,94	1,41
	Χορευτής πιλούχος		-2,303	1,181	,427	-6,38	1,78
	Χορευτής corps de ballet		-1,667	1,014	,598	-5,44	2,10
	Διοικητικός υπάλληλος		-1,078	,847	,789	-4,70	2,54
	Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	-2,788*	,684	,005	-4,90	-,68
Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός tutti		-1,188	,737	,600	-3,48	1,10
	Χορευτής πιλούχος		-1,225	1,106	,871	-4,79	2,35
	Χορευτής corps de ballet		-,588	,925	,986	-3,58	2,40
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος		1,078	,847	,789	-2,54	4,70
	Ενημέρωση Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	Μουσικός tutti	-1,500	,764	,419	-4,13	1,13
		Χορευτής πιλούχος	,864	,933	,935	-2,11	3,84
Ενημέρωση Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	Χορευτής corps de ballet		-1,278	,885	,702	-4,14	1,59
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος		1,833	1,996	,917	-10,63	14,30
	Διοικητικός υπάλληλος		1,147	1,005	,859	-1,98	4,28
	Μουσικός tutti	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	1,500	,764	,419	-1,13	4,13
		Χορευτής πιλούχος	2,364*	,614	,020	,32	4,41
		Χορευτής corps de ballet	,222	,537	,998	-1,61	2,06
Μουσικός tutti	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος		3,333	1,868	,598	-11,72	18,38
	Διοικητικός υπάλληλος		2,647*	,717	,017	,38	4,92
Χορευτής πιλούχος	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος		-,864	,933	,935	-3,84	2,11
	Μουσικός tutti		-2,364*	,614	,020	-4,41	-,32

	Χορευτής corps de ballet	-2,141	,759	,099	-4,55	,27
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	,970	1,943	,992	-12,34	14,28
	Διοικητικός υπάλληλος	,283	,896	1,000	-2,47	3,04
Χορευτής corps de ballet	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	1,278	,885	,702	-1,59	4,14
	Μουσικός tutti	-,222	,537	,998	-2,06	1,61
	Χορευτής τιτλούχος	2,141	,759	,099	-,27	4,55
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	3,111	1,920	,651	-10,65	16,88
	Διοικητικός υπάλληλος	2,425	,845	,080	-,19	5,04
Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	-1,833	1,996	,917	-14,30	10,63
	Μουσικός tutti	-3,333	1,868	,598	-18,38	11,72
	Χορευτής τιτλούχος	-,970	1,943	,992	-14,28	12,34
	Χορευτής corps de ballet	-3,111	1,920	,651	-16,88	10,65
	Διοικητικός υπάλληλος	-,686	1,979	,998	-13,39	12,01
Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	-1,147	1,005	,859	-4,28	1,98
	Μουσικός tutti	-2,647*	,717	,017	-4,92	-,38
	Χορευτής τιτλούχος	-,283	,896	1,000	-3,04	2,47
	Χορευτής corps de ballet	-2,425	,845	,080	-5,04	,19
	Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	,686	1,979	,998	-12,01	13,39

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

57. Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Ιεραρχία	(J) Ιεραρχία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Πειθαρχία Scheffe	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	Μουσικός tutti	-1,400	1,092	,893	-5,17	2,37
		Χορευτής τιτλούχος	-2,055	1,067	,595	-5,74	1,63
		Χορευτής corps de ballet	-1,267	1,122	,935	-5,14	2,61
		Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	-1,933	1,607	,917	-7,48	3,62
		Διοικητικός υπάλληλος	-3,424 [*]	,973	,043	-6,78	-,06
	Μουσικός tutti	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	1,400	1,092	,893	-2,37	5,17
		Χορευτής τιτλούχος	-,655	1,067	,996	-4,34	3,03
		Χορευτής corps de ballet	,133	1,122	1,000	-3,74	4,01
		Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	-,533	1,607	1,000	-6,08	5,02
		Διοικητικός υπάλληλος	-2,024	,973	,511	-5,38	1,34
	Χορευτής τιτλούχος	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	2,055	1,067	,595	-1,63	5,74
		Μουσικός tutti	,655	1,067	,996	-3,03	4,34
		Χορευτής corps de ballet	,788	1,097	,991	-3,00	4,58
		Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	,121	1,590	1,000	-5,37	5,61
		Διοικητικός υπάλληλος	-1,369	,945	,833	-4,63	1,89
	Χορευτής corps de ballet	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	1,267	1,122	,935	-2,61	5,14
		Μουσικός tutti	-,133	1,122	1,000	-4,01	3,74
		Χορευτής τιτλούχος	-,788	1,097	,991	-4,58	3,00
		Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	-,667	1,628	,999	-6,29	4,96
		Διοικητικός υπάλληλος	-2,157	1,006	,476	-5,63	1,32

Θεωρίες Κινήτρων και Στρατηγική: Περίπτωση Εθνικής Λυρικής Σκηνής

			Διευθυντής/τμηματάρχης Μουσικός	1,933	1,607	,917	-3,62	7,48
			διοικητικός υπάλληλος εξάρχων/κορυφαίος					
			Μουσικός tutti	,533	1,607	1,000	-5,02	6,08
			Χορευτής τιτλούχος	-,121	1,590	1,000	-5,61	5,37
			Χορευτής corps de ballet	,667	1,628	,999	-4,96	6,29
			Διοικητικός υπάλληλος	-1,490	1,529	,965	-6,77	3,79
			Διοικητικός υπάλληλος Μουσικός	3,424*	,973	,043	,06	6,78
			εξάρχων/κορυφαίος					
			Μουσικός tutti	2,024	,973	,511	-1,34	5,38
			Χορευτής τιτλούχος	1,369	,945	,833	-1,89	4,63
			Χορευτής corps de ballet	2,157	1,006	,476	-1,32	5,63
			Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	1,490	1,529	,965	-3,79	6,77
Πίστη	Scheffe	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	Μουσικός tutti	-,800	1,009	,986	-4,28	2,68
			Χορευτής τιτλούχος	2,700	,985	,205	-,70	6,10
		Χορευτής corps de ballet		,922	1,036	,977	-2,66	4,50
			Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	-,300	1,485	1,000	-5,43	4,83
		Διοικητικός υπάλληλος		,524	,899	,997	-2,58	3,63
		Μουσικός tutti	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	,800	1,009	,986	-2,68	4,28
			Χορευτής τιτλούχος	3,500*	,985	,040	,10	6,90
		Χορευτής corps de ballet		1,722	1,036	,736	-1,86	5,30
			Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	,500	1,485	1,000	-4,63	5,63
		Διοικητικός υπάλληλος		1,324	,899	,823	-1,78	4,43
		Χορευτής τιτλούχος	Μουσικός εξάρχων/κορυφαίος	-2,700	,985	,205	-6,10	,70
			Μουσικός tutti	-3,500*	,985	,040	-6,90	-,10
		Χορευτής corps de ballet		-1,778	1,014	,689	-5,28	1,72

	Διευθυντής/τμηματάρχης	-3,000	1,469	,531	-8,07	2,07
	διοικητικός υπάλληλος					
	Διοικητικός υπάλληλος	-2,176	,873	,302	-5,19	,84
Χορευτής corps de ballet	Μουσικός	-,922	1,036	,977	-4,50	2,66
	εξάρχων/κορυφαίος					
	Μουσικός tutti	-1,722	1,036	,736	-5,30	1,86
	Χορευτής τιτλούχος	1,778	1,014	,689	-1,72	5,28
	Διευθυντής/τμηματάρχης	-1,222	1,503	,984	-6,42	3,97
	διοικητικός υπάλληλος					
	Διοικητικός υπάλληλος	-,399	,930	,999	-3,61	2,81
Διευθυντής/τμηματάρχης διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	,300	1,485	1,000	-4,83	5,43
	εξάρχων/κορυφαίος					
	Μουσικός tutti	-,500	1,485	1,000	-5,63	4,63
	Χορευτής τιτλούχος	3,000	1,469	,531	-2,07	8,07
	Χορευτής corps de ballet	1,222	1,503	,984	-3,97	6,42
	Διοικητικός υπάλληλος	,824	1,412	,997	-4,05	5,70
Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-,524	,899	,997	-3,63	2,58
	εξάρχων/κορυφαίος					
	Μουσικός tutti	-1,324	,899	,823	-4,43	1,78
	Χορευτής τιτλούχος	2,176	,873	,302	-,84	5,19
	Χορευτής corps de ballet	,399	,930	,999	-2,81	3,61
	Διευθυντής/τμηματάρχης	-,824	1,412	,997	-5,70	4,05
	διοικητικός υπάλληλος					

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA για την μεταβλητή «προϋπηρεσίαB».

58.Descriptives

Ενημέρωση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Κάτω από 10 χρόνια	11	8,55	,934	,282	7,92	9,17	7	10
10-15 χρόνια	17	7,35	2,499	,606	6,07	8,64	1	10
Άνω των 15 χρόνων	32	6,97	2,559	,452	6,05	7,89	2	10
Total	60	7,37	2,372	,306	6,75	7,98	1	10

59. Test of Homogeneity of Variances

Ενημέρωση

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4,602	2	57	,014

60.ANOVA

Ενημέρωση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20,355	2	10,177	1,862	,165
Within Groups	311,578	57	5,466		
Total	331,933	59			

61. Multiple Comparisons

Dependent Variable:Ενημέρωση

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	Κάτω από 10 χρόνια	10-15 χρόνια	1,193	,905	,425	-1,08	3,47
		Άνω των 15 χρόνων	1,577	,817	,165	-,48	3,63
	10-15 χρόνια	Κάτω από 10 χρόνια	-1,193	,905	,425	-3,47	1,08
		Άνω των 15 χρόνων	,384	,702	,861	-1,38	2,15
	Άνω των 15 χρόνων	Κάτω από 10 χρόνια	-1,577	,817	,165	-3,63	,48
		10-15 χρόνια	-,384	,702	,861	-2,15	1,38
Games- Howell	Κάτω από 10 χρόνια	10-15 χρόνια	1,193	,668	,198	-,49	2,87
		Άνω των 15 χρόνων	1,577*	,533	,014	,28	2,87
	10-15 χρόνια	Κάτω από 10 χρόνια	-1,193	,668	,198	-2,87	,49
		Άνω των 15 χρόνων	,384	,756	,868	-1,47	2,24
	Άνω των 15 χρόνων	Κάτω από 10 χρόνια	-1,577*	,533	,014	-2,87	-,28
		10-15 χρόνια	-,384	,756	,868	-2,24	1,47

61. Multiple Comparisons

Dependent Variable:Ενημέρωση

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	Κάτω από 10 χρόνια	10-15 χρόνια	1,193	,905	,425	-1,08	3,47
		Άνω των 15 χρόνων	1,577	,817	,165	-,48	3,63
	10-15 χρόνια	Κάτω από 10 χρόνια	-1,193	,905	,425	-3,47	1,08
		Άνω των 15 χρόνων	,384	,702	,861	-1,38	2,15
	Άνω των 15 χρόνων	Κάτω από 10 χρόνια	-1,577	,817	,165	-3,63	,48
		10-15 χρόνια	-,384	,702	,861	-2,15	1,38
Games- Howell	Κάτω από 10 χρόνια	10-15 χρόνια	1,193	,668	,198	-,49	2,87
		Άνω των 15 χρόνων	1,577*	,533	,014	,28	2,87
	10-15 χρόνια	Κάτω από 10 χρόνια	-1,193	,668	,198	-2,87	,49
		Άνω των 15 χρόνων	,384	,756	,868	-1,47	2,24
	Άνω των 15 χρόνων	Κάτω από 10 χρόνια	-1,577*	,533	,014	-2,87	-,28
		10-15 χρόνια	-,384	,756	,868	-2,24	1,47

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA ως προς την κατηγορία «εισοδήματα»

62.Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Εκτίμηση 15.000-19.999 ευρώ	17	3,29	2,285	,554	2,12	4,47	1	9
20.000-24.999 ευρώ	27	3,74	1,767	,340	3,04	4,44	1	7
25.000-30.000 ευρώ	14	4,50	3,132	,837	2,69	6,31	1	10
Πάνω από 30.000 ευρώ	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
Total	60	3,70	2,324	,300	3,10	4,30	1	10
Ασφάλεια 15.000-19.999 ευρώ	17	3,88	2,891	,701	2,40	5,37	0	10
20.000-24.999 ευρώ	27	4,37	2,884	,555	3,23	5,51	1	10
25.000-30.000 ευρώ	14	2,86	1,657	,443	1,90	3,81	1	7
Πάνω από 30.000 ευρώ	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
Total	60	3,90	2,634	,340	3,22	4,58	0	10

63.Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εκτίμηση	5,357	3	56	,003
Ασφάλεια	4,563	3	56	,006

64.ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εκτίμηση	Between Groups	26,385	3	8,795	1,685	,181
	Within Groups	292,215	56	5,218		
	Total	318,600	59			
Ασφάλεια	Between Groups	23,625	3	7,875	1,143	,340
	Within Groups	385,775	56	6,889		
	Total	409,400	59			

65.Multiple Comparisons

				Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Dependent Variable	(I) Εισοδήματα	(J) Εισοδήματα					Lower Bound	Upper Bound
Εκτίμηση Games-Howell	15.000-19.999 ευρώ	20.000-24.999 ευρώ		-,447	,650	,901	-2,22	1,33
		25.000-30.000 ευρώ		-1,206	1,004	,632	-3,98	1,57
		Πάνω από 30.000 ευρώ		2,294 [*]	,554	,004	,71	3,88
	20.000-24.999 ευρώ	15.000-19.999 ευρώ		,447	,650	,901	-1,33	2,22
		25.000-30.000 ευρώ		-,759	,903	,835	-3,32	1,80
		Πάνω από 30.000 ευρώ		2,741 [*]	,340	,000	1,81	3,67
	25.000-30.000 ευρώ	15.000-19.999 ευρώ		1,206	1,004	,632	-1,57	3,98
		20.000-24.999 ευρώ		,759	,903	,835	-1,80	3,32
		Πάνω από 30.000 ευρώ		3,500 [*]	,837	,005	1,04	5,96
	Πάνω από 30.000 ευρώ	15.000-19.999 ευρώ		-2,294 [*]	,554	,004	-3,88	-,71

		20.000-24.999 ευρώ	-2,741 ⁺	,340	,000	-3,67	-1,81
		25.000-30.000 ευρώ	-3,500 ⁺	,837	,005	-5,96	-1,04
Ασφάλεια Games- Howell	15.000-19.999 ευρώ	20.000-24.999 ευρώ	-,488	,894	,947	-2,90	1,93
		25.000-30.000 ευρώ	1,025	,829	,610	-1,25	3,30
		Πάνω από 30.000 ευρώ	-1,118	,701	,410	-3,12	,89
	20.000-24.999 ευρώ	15.000-19.999 ευρώ	,488	,894	,947	-1,93	2,90
		25.000-30.000 ευρώ	1,513	,710	,162	-,39	3,42
		Πάνω από 30.000 ευρώ	-,630	,555	,672	-2,15	,89
	25.000-30.000 ευρώ	15.000-19.999 ευρώ	-1,025	,829	,610	-3,30	1,25
		20.000-24.999 ευρώ	-1,513	,710	,162	-3,42	,39
		Πάνω από 30.000 ευρώ	-2,143 ⁺	,443	,002	-3,44	-,84
	Πάνω από 30.000 ευρώ	15.000-19.999 ευρώ	1,118	,701	,410	-,89	3,12
		20.000-24.999 ευρώ	,630	,555	,672	-,89	2,15
		25.000-30.000 ευρώ	2,143 ⁺	,443	,002	,84	3,44

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

66.Εκτίμηση

Εισοδήματα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^{a,b}	Πάνω από 30.000 ευρώ	2	1,00	
	15.000-19.999 ευρώ	17	3,29	3,29
	20.000-24.999 ευρώ	27	3,74	3,74
	25.000-30.000 ευρώ	14		4,50
	Sig.		,104	,634
Duncan ^{a,b}	Πάνω από 30.000 ευρώ	2	1,00	
	15.000-19.999 ευρώ	17	3,29	3,29
	20.000-24.999 ευρώ	27	3,74	3,74
	25.000-30.000 ευρώ	14		4,50
	Sig.		,053	,395

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,994.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

67.Ασφάλεια

Εισοδήματα		N	Subset for alpha = 0.05
			1
Student-Newman-Keuls ^{a,b}	25.000-30.000 ευρώ	14	2,86
	15.000-19.999 ευρώ	17	3,88
	20.000-24.999 ευρώ	27	4,37
	Πάνω από 30.000 ευρώ	2	5,00
	Sig.		,496
Duncan ^{a,b}	25.000-30.000 ευρώ	14	2,86
	15.000-19.999 ευρώ	17	3,88
	20.000-24.999 ευρώ	27	4,37
	Πάνω από 30.000 ευρώ	2	5,00
	Sig.		,204

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,994.

67.Ασφάλεια

		N	Subset for alpha = 0.05
Εισοδήματα			1
Student-Newman-Keuls ^{a,,b}	25.000-30.000 ευρώ	14	2,86
	15.000-19.999 ευρώ	17	3,88
	20.000-24.999 ευρώ	27	4,37
	Πάνω από 30.000 ευρώ	2	5,00
	Sig.		,496
Duncan ^{a,,b}	25.000-30.000 ευρώ	14	2,86
	15.000-19.999 ευρώ	17	3,88
	20.000-24.999 ευρώ	27	4,37
	Πάνω από 30.000 ευρώ	2	5,00
	Sig.		,204

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,994.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ANOVA για τις επαγγελματικές κατηγορίες σε σχέση με τις τρεις επανακωδικοποιημένες αριθμητικές μεταβλητές.

68.Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Εγγύτητα	Μουσικός	20	28,30	3,629	,811	26,60	30,00	21	33
	Χορευτής	20	25,65	4,880	1,091	23,37	27,93	12	34
	Διοικητικός υπάλληλος	20	24,65	3,815	,853	22,86	26,44	15	30
	Total	60	26,20	4,360	,563	25,07	27,33	12	34
Αυτοπραγμάτωση	Μουσικός	20	10,85	2,084	,466	9,87	11,83	6	14
	Χορευτής	20	10,35	3,329	,744	8,79	11,91	4	17
	Διοικητικός υπάλληλος	20	9,05	2,395	,535	7,93	10,17	3	12
	Total	60	10,08	2,720	,351	9,38	10,79	3	17

69.Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εγγύτητα	,335	2	57	,717
Αυτοπραγμάτωση	1,505	2	57	,231

70.ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εγγύτητα	Between Groups	142,300	2	71,150	4,141	,021
	Within Groups	979,300	57	17,181		
	Total	1121,600	59			
Αυτοπραγμάτωση	Between Groups	34,533	2	17,267	2,448	,096
	Within Groups	402,050	57	7,054		
	Total	436,583	59			

71. Multiple Comparisons

Dependent Variable (I) Ειδικότητα (J) Ειδικότητα				Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Εγγύτητα	Scheffe	Μουσικός	Χορευτής	2,650	1,311	,139	-,64	5,94
			Διοικητικός υπάλληλος	3,650*	1,311	,026	,36	6,94
		Χορευτής	Μουσικός	-2,650	1,311	,139	-5,94	,64
			Διοικητικός υπάλληλος	1,000	1,311	,749	-2,29	4,29
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-3,650*	1,311	,026	-6,94	-,36
			Χορευτής	-1,000	1,311	,749	-4,29	2,29
	Games-Howell	Μουσικός	Χορευτής	2,650	1,360	,140	-,68	5,98
			Διοικητικός υπάλληλος	3,650*	1,177	,010	,78	6,52
		Χορευτής	Μουσικός	-2,650	1,360	,140	-5,98	,68
			Διοικητικός υπάλληλος	1,000	1,385	,752	-2,39	4,39
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-3,650*	1,177	,010	-6,52	-,78
			Χορευτής	-1,000	1,385	,752	-4,39	2,39
Αυτοπραγμάτωση	Scheffe	Μουσικός	Χορευτής	,500	,840	,838	-1,61	2,61
			Διοικητικός υπάλληλος	1,800	,840	,110	-,31	3,91
		Χορευτής	Μουσικός	-,500	,840	,838	-2,61	1,61
			Διοικητικός υπάλληλος	1,300	,840	,309	-,81	3,41
		Διοικητικός υπάλληλος	Μουσικός	-1,800	,840	,110	-3,91	,31
			Χορευτής	-1,300	,840	,309	-3,41	,81
	Games-Howell	Μουσικός	Χορευτής	,500	,878	,837	-1,66	2,66
			Διοικητικός υπάλληλος	1,800*	,710	,040	,07	3,53
		Χορευτής	Μουσικός	-,500	,878	,837	-2,66	1,66
			Διοικητικός υπάλληλος	1,300	,917	,343	-,95	3,55
		Διοικητικός	Μουσικός	-1,800*	,710	,040	-3,53	-,07

	Χορευτής	-1,300	,917	,343	-3,55	,95
--	----------	--------	------	------	-------	-----

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

72.Εγγύτητα

Ειδικότητα	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	24,65
	Χορευτής	20	25,65
	Μουσικός	20	28,30
	Sig.	,449	1,000
Duncan ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	24,65
	Χορευτής	20	25,65
	Μουσικός	20	28,30
	Sig.	,449	1,000
Scheffe ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	24,65
	Χορευτής	20	25,65
	Μουσικός	20	28,30
	Sig.	,749	,139

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,000.

73.Αυτοπραγμάτωση

Ειδικότητα		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	9,05	
	Χορευτής	20	10,35	
	Μουσικός	20	10,85	
	Sig.		,090	
Duncan ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	9,05	
	Χορευτής	20	10,35	10,35
	Μουσικός	20		10,85
	Sig.		,127	,554
Scheffe ^a	Διοικητικός υπάλληλος	20	9,05	
	Χορευτής	20	10,35	
	Μουσικός	20	10,85	
	Sig.		,110	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,000.

Συσχετισμοί των τριών επανακωδικοποιημένων μεταβλητών. Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

74.Correlations

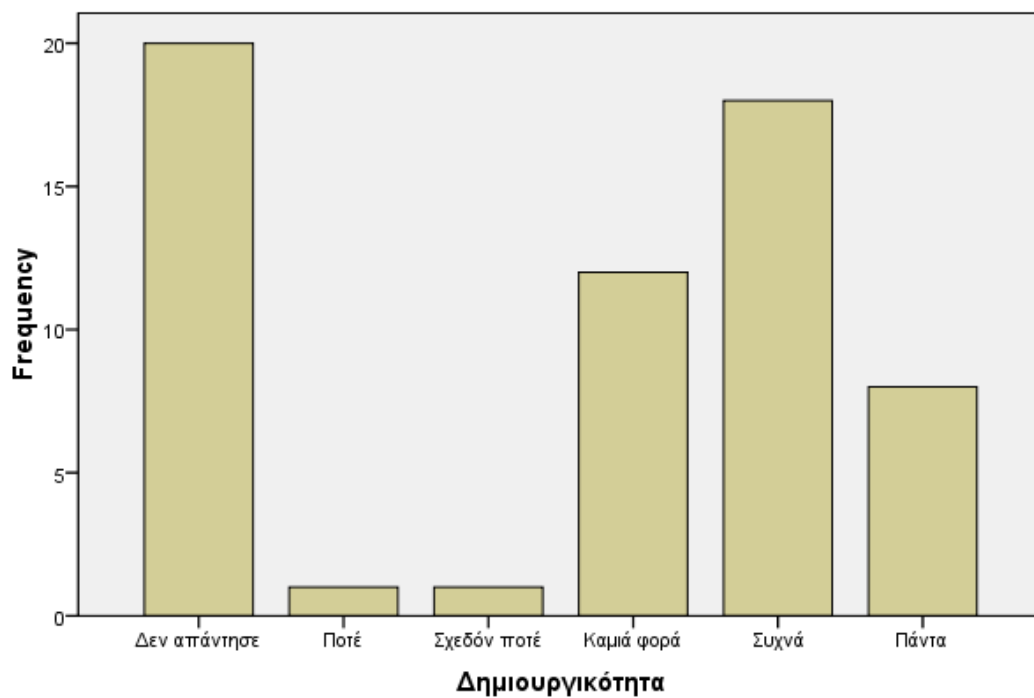
		Επιβίωση	Εγγύτητα	Αυτοπραγμάτωση
Επιβίωση	Pearson Correlation	1	-,704**	-,307*
	Sig. (2-tailed)		,000	,017
	N	60	60	60
Εγγύτητα	Pearson Correlation	-,704**	1	-,159
	Sig. (2-tailed)	,000		,226
	N	60	60	60
Αυτοπραγμάτωση	Pearson Correlation	-,307*	-,159	1
	Sig. (2-tailed)	,017	,226	
	N	60	60	60

Συχνότητες συνολικά για την δημιουργικότητα και διάγραμμα

75.Δημιουργικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν απάντησε	20	33,3	33,3	33,3
	Ποτέ	1	1,7	1,7	35,0
	Σχεδόν ποτέ	1	1,7	1,7	36,7
	Καμιά φορά	12	20,0	20,0	56,7
	Συχνά	18	30,0	30,0	86,7
	Πάντα	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Δημιουργικότητα

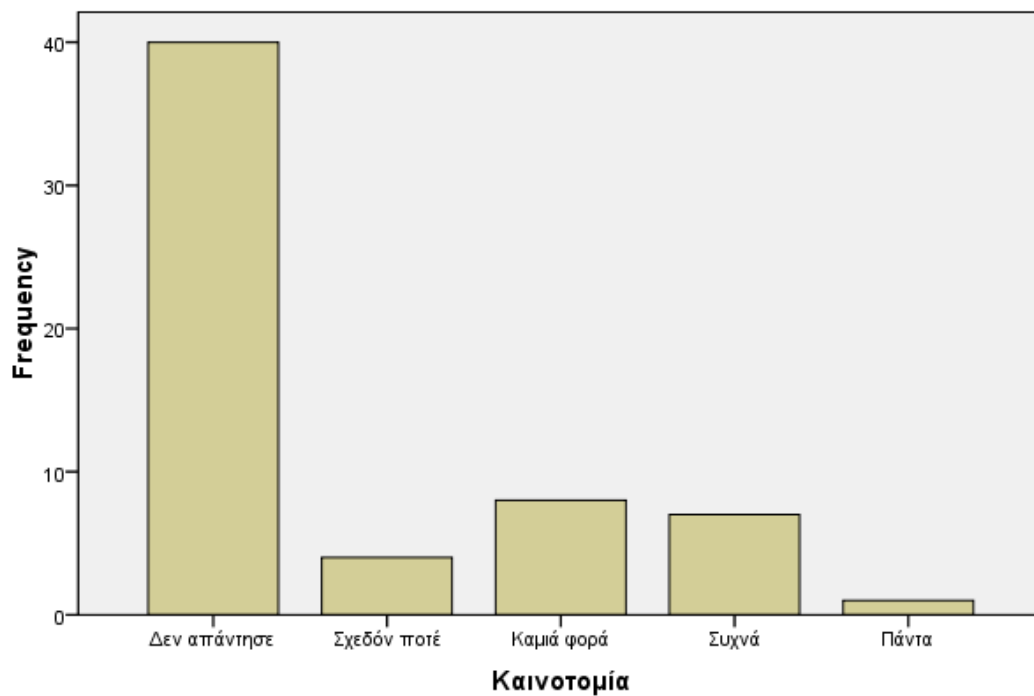


Συχνότητες συνολικά για την καινοτομία.

76.Καινοτομία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν απάντησε	40	66,7	66,7	66,7
	Σχεδόν ποτέ	4	6,7	6,7	73,3
	Καμιά φορά	8	13,3	13,3	86,7
	Συχνά	7	11,7	11,7	98,3
	Πάντα	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Καινοτομία



Πίνακας συσχέτισης για τους τρεις επανακωδικοποιημένους παράγοντες βάσει Alderfer.

77.Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Επιβίωση	12,28	4,536	60
Εγγύτητα	26,20	4,360	60
Αυτοπραγμάτωση	10,08	2,720	60

78.Correlations

		Επιβίωση	Εγγύτητα	Αυτοπραγμάτωση
Επιβίωση	Pearson Correlation	1	-,704**	-,307*
	Sig. (2-tailed)		,000	,017
	N	60	60	60
Εγγύτητα	Pearson Correlation	-,704**	1	-,159
	Sig. (2-tailed)	,000		,226
	N	60	60	60
Αυτοπραγμάτωση	Pearson Correlation	-,307*	-,159	1
	Sig. (2-tailed)	,017	,226	
	N	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANOVA για την κατηγορία «Ηλικία Β» και την μεταβλητή «εγγύτητα»

79.Descriptives

Εγγύτητα

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
κάτω από 34 ετών	15	28,00	4,276	1,104	25,63	30,37	20	34
35-44 ετών	26	26,19	3,970	,779	24,59	27,80	15	33
άνω των 45 ετών	19	24,79	4,626	1,061	22,56	27,02	12	31
Total	60	26,20	4,360	,563	25,07	27,33	12	34

80.Test of Homogeneity of Variances

Εγγύτητα

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,498	2	57	,611

81.ANOVA

Εγγύτητα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	86,404	2	43,202	2,379	,102
Within Groups	1035,196	57	18,161		
Total	1121,600	59			

82.Εγγύτητα

ΗλικίαB	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Student-Newman-Keuls ^{a,b}	άνω των 45 ετών	19	24,79
	35-44 ετών	26	26,19
	κάτω από 34 ετών	15	28,00
	Sig.		,061
Duncan ^{a,b}	άνω των 45 ετών	19	24,79
	35-44 ετών	26	26,19
	κάτω από 34 ετών	15	28,00
	Sig.	,314	,196
Scheffe ^{a,b}	άνω των 45 ετών	19	24,79
	35-44 ετών	26	26,19
	κάτω από 34 ετών	15	28,00
	Sig.		,076

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 19,016.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ANOVA για την κατηγορία «προϋπηρεσία» και την μεταβλητή «εγγύτητα».

83.Descriptives

Εγγύτητα

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Κάτω από 10 χρόνια	11	28,73	3,003	,905	26,71	30,74	24	33
10-15 χρόνια	17	25,71	4,341	1,053	23,47	27,94	19	33
Άνω των 15 χρόνων	32	25,59	4,557	,806	23,95	27,24	12	34
Total	60	26,20	4,360	,563	25,07	27,33	12	34

84.Test of Homogeneity of Variances

Εγγύτητα

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,842	2	57	,436

85.ANOVA

Εγγύτητα

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	86,170	2	43,085	2,372	,102
Within Groups	1035,430	57	18,165		
Total	1121,600	59			

86.Εγγύτητα

ΠροϋπηρεσίαΒ		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Student-Newman-Keuls ^{a,,b}	Άνω των 15 χρόνων	32	25,59	
	10-15 χρόνια	17	25,71	
	Κάτω από 10 χρόνια	11	28,73	
	Sig.		,095	
Duncan ^{a,,b}	Άνω των 15 χρόνων	32	25,59	
	10-15 χρόνια	17	25,71	
	Κάτω από 10 χρόνια	11		28,73
	Sig.		,940	1,000
Scheffe ^{a,,b}	Άνω των 15 χρόνων	32	25,59	
	10-15 χρόνια	17	25,71	
	Κάτω από 10 χρόνια	11	28,73	
	Sig.		,116	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16,576.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.



**Απολογισμός Πεπραγμένων
από την 1η Απριλίου 2010
μέχρι τις 22 Σεπτεμβρίου 2010**

Απρίλιος 2010

1) Στα μέσα Μαρτίου, ο υπουργός Πολιτισμού και Τουρισμού κ. Παύλος Γερουλάνος ανακοινώνει ότι, σύμφωνα με τις προγραμματικές δηλώσεις της Κυβέρνησης, εξετάζεται η αναστολή λειτουργίας της Εθνικής Λυρικής Σκηνής λόγω των μεγάλων χρεών, δεδομένης της εθνικής οικονομικής κρίσης.

2) Το χρέος του Οργανισμού υπολογίζεται στα 16 εκατ. ευρώ.

3) Οι δαπάνες του συνολικά υπολογίζονται στα 33 εκατ. ευρώ ετησίως· η κρατική επιχορήγηση μόλις που αγγίζει τα 17,1 εκατ. ευρώ.

4) Στο τέλος του Μάρτη φτάνει εσπευσμένα στην Ελλάδα ο κ. Νίκος Μουρκογιάννης, ο οποίος την 1^η Απριλίου αναλαμβάνει καθήκοντα προέδρου του Δ.Σ. της ΕΛΣ.

5) Ο κ. Μουρκογιάννης συναντά τα προεδρεία των Σωματείων, στη συνέχεια συναντά την ορισμένη από το υπουργείο επιτροπή ανασυγκρότησης και τελικά συναντιέται με το Δ.Σ.

6) Η πρόταση του προέδρου για «Ψωμί και Αλάτι», η οποία διατυπώνεται σε ανοιχτή συγκέντρωση εργαζομένων και θα συνεπαγόταν την παράταση όλων των συμβάσεων εργασίας, δεν τυχάνει της υποστήριξης του συνόλου των σωματείων.

7) Το Δ.Σ. αποφασίζει έκτακτα και επιτακτικά μέτρα αντιμετώπισης της κατάστασης που αφορούν στα ακόλουθα:

- α) Εκπόνηση οργανογράμματος και εσωτερικού κανονισμού.
- β) Αξιολόγηση του προσωπικού που εργάζονται με συμβάσεις αορίστου χρόνου.
- γ) Διακοπή των συμβάσεων ορισμένου χρόνου. Από τους 773 υπαλλήλους της ΕΛΣ οι 337 απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Εξαιρούνται εργαζόμενοι απαραίτητοι για τη λειτουργία του θεάτρου.

δ) Διενέργεια άμεσου ελέγχου των διπλών συμβάσεων.

ε) Μη ανανέωση της σύμβασης με το θέατρο Ακροπόλ. Παραστάσεις οπερέτας και όπερας για παιδιά θα παρουσιάζονται εφεξής στο θέατρο Ολύμπια. Εξοικονομείται το ενοίκιο του θεάτρου, που ανέρχεται σε 533 χιλιάδες ευρώ ετησίως.

στ) Άνοιγμα συζήτησης για το τεράστιο θέμα της στέγασης που ταλανίζει συνολικά την ΕΛΣ.

ζ) Ακύρωση των παραστάσεων της Πειραματικής Σκηνής.

η) Ακύρωση περιοδείας στο Βίσμπαντεν [Wiesbaden] της Γερμανίας.

θ) Ακύρωση της συμμετοχής του μπαλέτου της ΕΛΣ σε φεστιβάλ στην Τουρκία.

ι) Περιορισμός του κόστους της παραγωγής της *Νόρμα* που θα παρουσιαστεί στο Ηρώδειο τον Ιούνιο, κατά τουλάχιστον 65%.

κ) Κατάργηση πληρωμών, υπερωριών, επιμισθίων και διπλών δοκιμών στο μέτρο του δυνατού αλλά και μέσα στο πλαίσιο του εργασιακού νόμου.

λ) Κατάργηση χορήγησης προσκλήσεων για τις παραστάσεις της ΕΛΣ, με εξαίρεση τους χορηγούς και τους διαπιστευμένους δημοσιογράφους.

8) Ακολουθούν πολλές διαβουλεύσεις με τις διοικήσεις των σωματείων και τρεις συναντήσεις με το σύνολο του προσωπικού κατά τη διάρκεια των οποίων συζητούνται τα ανωτέρω.

Μάιος 2010

Λαμβάνονται μια σειρά αποφάσεων στο πλαίσιο της εξυγίανσης του Οργανισμού:

9) Συστήνεται επιτροπή έρευνας προκειμένου να αποδοθούν ευθύνες για ενδεχόμενη κακοδιαχείριση ή και κατασπατάληση δημοσίου χρήματος.

10) Οι εργαζόμενοι στηρίζουν τις κινήσεις του Δ.Σ. για τη λήψη των απαραίτητων μέτρων.

α) Η Ορχήστρα της ΕΛΣ δέχεται να καλύψει τη σύνθεση της δεύτερης ορχήστρας (μπαντίνα) που απαιτείται για τις παραστάσεις της όπερας *Νόρμα* στο Ηρώδειο, χωρίς πρόσθετη αμοιβή. Επίσης, η ορχήστρα δηλώνει ότι για το 2010-2011 προσφέρει όλα τα επιμίσθια της χρονιάς σε ένδειξη συμπαράστασης στα βάρη της ΕΛΣ.

β) Στο ίδιο κλίμα οι χορευτές του μπαλέτου της ΕΛΣ αποφασίζουν να προσφέρουν χωρίς αμοιβή τις ώρες υπερεργασίας τους για τις παραστάσεις της παραγωγής που θα παρουσιαστεί στις 12 Μαΐου.

Οι καθηγητές της σχολής μπαλέτου δέχονται μείωση των μισθών 25% περίπου.

11) Επανεξετάζεται το κόστος όλων των παραγωγών.

12) Εν όψει των παραστάσεων του καλοκαιριού αποστέλλονται 6.000 επιστολές από το τμήμα Marketing της Εθνικής Λυρικής Σκηνής σε ομάδες πολιτών, πανεπιστήμια, συλλόγους, Εκκλησία, εταιρείες, σωματεία, προκειμένου να τονωθεί η αγοραστική κίνηση και να παρακολουθήσει τις παραστάσεις ένα κοινό που δεν είναι μνημένο στην Όπερα.

13) Ο πρόεδρος συναντά κατ' ιδίαν όσους δημοσιογράφους εκδηλώνουν ενδιαφέρον όσον αφορά στις αποφάσεις εξυγίανσης της ΕΛΣ.

Ιούνιος 2010

14) Ανεβαίνει η *Νόρμα*, συνολικού κόστους 450.000 ευρώ. Έσοδα από τα 16.000 εισιτήρια σε 4 παραστάσεις 580.000 ευρώ.

15) Λαμβάνεται η απόφαση για δεύτερη παράσταση μέσα στο καλοκαίρι για το Ηρώδειο, στο πλαίσιο του Ελληνικού Φεστιβάλ. Τελευταία φορά που συνέβη κάτι αντίστοιχο ήταν το 1969. Το ανέβασμα της *Αΐντα* αποδεικνύει ότι ο Οργανισμός της ΕΛΣ διαθέτει τη δομή ώστε να δουλέψει ταχύτατα.

16) Αποφασίζεται η μείωση τιμών των εισιτηρίων για τις παραστάσεις του Ηρώδειου ως στήριξη των πολιτών στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες.

17) Εξασφαλίζεται συμφωνία με τους εργαζόμενους για την παραχώρηση των δικαιωμάτων τους για τη μαγνητοσκόπηση της *Νόρμα* και της *Αΐντα* από την ΕΡΤ. Οι μαγνητοσκοπημένες κόπιες θα προβληθούν εν ευθέτω χρόνω.

18) Αναδεικνύεται το ζεστό και αρμονικό κλίμα συνεργασίας σε όλο το προσωπικό της ΕΛΣ. Εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων όλοι αντιλαμβάνονται τη συγκυρία και προσφέρουν τον εαυτό τους στο δύσκολο έργο.

19) Συνεχίζεται ο κύκλος συναντήσεων με δημοσιογράφους που παρακολουθούν την πορεία της ΕΛΣ.

Ιούλιος 2010

20) Ο ΟΠΑΠ ανακοινώνει τη χορηγική στήριξη στην Αΐντα. Αποφασίζεται περαιτέρω συνεργασία με την εταιρεία και για τον Καλλιτεχνικό Προγραμματισμό 2010/2011.

21) Η ΕΛΣ πραγματοποιεί πρωτοποριακή καμπάνια, με τουριστικό λεωφορείο στο κέντρο της Αθήνας, ντυμένο σε εικόνα και ήχο με την Αΐντα. Ενθουσιώδης αποδοχή από τους πολίτες και τους τουρίστες.

Ο θερμός χαιρετισμός του Προέδρου της Δημοκρατίας κ. Κάρολου Παπούλια προβάλλεται από τα ΜΜΕ και η στιγμή εγγράφεται στην ιστορία της ΕΛΣ.

22) Ανεβαίνει στο Ηρώδειο η ιστορική παράσταση Αΐντα, κόστους 350.000 ευρώ. Τα έσοδα από τα 13.000 εισιτήρια σε 3 παραστάσεις είναι 400.000 ευρώ.

23) Την πρεμιέρα τιμούν με την παρουσία της η πολιτική ηγεσία, μεταξύ αυτών ο νυν ΥΠΕΞ κ. Δρούτσας, που είναι ο πρώτος υπουργός που αγοράζει εισιτήριο, και σημαντικοί άνθρωποι των Γραμμάτων και των Τεχνών.

24) Οι παραγωγές της Νόρμα και της Αΐντα αποδεικνύονται κερδοφόρες, μη συνυπολογιζόμενων των χορηγιών.

Η κερδοφορία επιτυγχάνεται για πρώτη φορά στην ιστορία της ΕΛΣ.

25) Περαιώνεται η αξιολόγηση όλων των στελεχών της Λυρικής.

26) Μέσω της διαδικασίας αναδεικνύεται νέα διευθύντρια στο μπαλέτο η κα Χριστιάνα Στεφάνου.

27) Ολοκληρώνεται το πόρισμα για τα πεπραγμένα της προηγούμενης διοίκησης και υποβάλλεται στο ΥΠΠΟΤ.

28) Εγκρίνεται η πρόταση της ΕΛΣ στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση» του ΕΣΠΑ για τη δημιουργία εικονικού μουσείου όπερας, εκπαιδευτικών προγραμμάτων και παραστάσεων της ΕΛΣ.

Αύγουστος 2010

29) Βεβαιώνεται μείωση κόστους λειτουργίας της ΕΛΣ κατά 23,5%. Παραμένει ανοικτό το ενδεχόμενο περαιτέρω μείωσης μέχρι και 37,5% τη φετινή χρονιά. Εξοικονομούνται 12 εκατ. ευρώ.

30) Ελέγχονται οι συμβάσεις αορίστου και ορισμένου χρόνου. Λαμβάνεται η απόφαση παράτασης συμβάσεων ορισμένου χρόνου μέχρι την 31^η Δεκεμβρίου 2010, εις ένδειξη αναγνώρισης της καλής συνεργασίας και ύπαρξης σχετικής εκκρεμοδικείας.

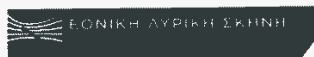
31) Αρχίζουν οι εργασίες συντήρησης και μερικής ανακαίνισης στο θέατρο Ολύμπια.

32) Συνάπτονται συνεργασίες με τις όπερες του εξωτερικού με τη συμμετοχή της ΕΛΣ στο Opera Europa, το αναγνωρισμένο δίκτυο Οπερών της Ε.Ε.

33) Συνάπτεται συνεργασία με την Όπερα της Σόφιας, η οποία περιλαμβάνει ανταλλαγή ιδεών, παραγωγών, ακόμα και κουστουμιών / σκηνικών.

Σεπτέμβριος 2010

- 34) Αποπληρώνεται η οφειλή στο ΙΚΑ η οποία αποτελούσε μέγα βάρος για την ΕΛΣ.
- 35) Ολοκληρώνεται η περίοδος διαβούλευσης επί πρότασης Οργανογράμματος Εθνικής Λυρικής Σκηνής.
- 36) Ανακοινώνεται ο Καλλιτεχνικός Προγραμματισμός.



Προγραμματισμός Καλλιτεχνικής Περιόδου 2011 - 12

Οι παραστάσεις συνοπτικά με χρονολογική σειρά:

1. **Εναρκτήρια Συναυλία, Μεγάλα Χορωδιακά Έργα, Συμπαραγωγή με τον Ο.Μ.Μ.Α., Αίθουσα Αλεξάνδρα Τριάντη, 17, 18/9/2011**
2. **Γκαετάνο Ντονιτσέτι, Το Ελιξήριο του Έρωτα, Θέατρο Ολύμπια, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 26, 30/10/2011 & 11, 12, 17, 19, 20/5/2012**
3. **Τσέζαρ Κούι, Ο παπουτσωμένος γάτος, Θέατρο Ολύμπια, από 29 Οκτωβρίου 2011 έως 8 Απριλίου 2012**
4. **Σπύρου Σαμάρα, Η Κρητικοπούλα, Θέατρο Ολύμπια, 12, 13, 19, 20/11, 1, 4/12/2011 & 20, 21, 22, 29/4/2012**
5. **Ρενάτο Τζανέλα, Όλοι Χορεύουν Βαλς, Θέατρο Ολύμπια, 27, 29, 30/11, 2, 3, 11, 24, 28/12/2011 & 6, 7/1/2012**
6. **Τζουζέπε Βέρντι, Χορός μεταμφιεσμένων, Θέατρο Ολύμπια, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 27, 29/12/2011 & 8/1/2012**
7. **Πρωτοχρονιάτικο Gala, Θέατρο Ολύμπια, 1 Ιανουαρίου 2012**
8. **Νίκου Ξανθούλη, Το Μαγικό Βιολί, Θέατρο Ολύμπια, από 8 Ιανουαρίου έως 7 Απριλίου 2012**
9. **Σαρλ Γκουνό, Φάουστ, Συμπαραγωγή με τον Ο.Μ.Μ.Α., Αίθουσα Αλεξάνδρα Τριάντη, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 29/1/2012**
10. **Λούντβιχ Μίνκους/Βλαντιμίρ Βασίλιεφ, Δον Κιχώτης, Θέατρο Ολύμπια, 4, 5, 12, 19, 24, 25/2 & 2, 3/3/2012**
11. **Φρανς Λέχαρ, Η Εύθυμη Χήρα, Θέατρο Ολύμπια, 22, 23, 26, 28, 29/2, 1, 4, 22, 23, 28, 31/3 & 4/4/2012**
12. **Χρίστου Παπαγεωργίου, Ωνάσης – Κάλλας, Θέατρο Ολύμπια, 18, 20, 21, 24, 27, 29, 30/3 & 1, 3, 6, 7/4/2012**
13. **Πασχαλινή Συναυλία, Θέατρο Ολύμπια, 11 Απριλίου 2012**
14. **Σεργκέι Προκόφιεφ/Ρενάτο Τζανέλα, Ρωμαίος και Ιουλιέτα, Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, Αίθουσα Αλεξάνδρα Τριάντη, 6, 8, 13, 15, 16, 18/5/2012**
15. **Μπόρις Μπλάχερ, Η Παλίρροια, & Νέο έργο έλληνα συνθέτη, Θέατρο Ολύμπια, Ιούνιος 2012**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- ΝΕΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΕΣ ΟΠΕΡΑΣ

- Τροβατόρε
- Τόσκα
- Σύγχρονη Όπερα

- ΜΠΑΛΕΤΟ

- Ρωμαίος και Ιουλιέττα
- Βραδιά χορού στην Ρωμαϊκή Αγορά
- Βραδιά νέων χορογράφων του μπαλέτου της ΕΛΣ

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

- Η όπερα διαδραστικά στα Δημοτικά Σχολεία
- Όπερα Στούντιο
- Παρουσίαση Ανώτερης Επαγγελματικής Σχολής Χορού ΕΛΣ

- ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΘΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

- Η Όπερα της Βαλίτσας στην Εθνική Βιβλιοθήκη

- Η ΛΥΡΙΚΗ ΕΚΤΟΣ ΑΘΗΝΩΝ

- Η Όπερα της Βαλίτσας ταξιδεύει σε Αρχαία Θέατρα σε συνεργασία με το Σωματείο Διάζωμα
- Η Όπερα της Βαλίτσας στο Φεστιβάλ Ναυπλίου
- Το Μπαλέτο της ΕΛΣ στο Φεστιβάλ Αιγαίου στη Σύρο
- Το Όπερα Στούντιο στο Φεστιβάλ Άγωνα Γραμμή Γόνιμη

- ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ

- Το ελιξίριο του έρωτα

- ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ