

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΜΒΑ-ΤQM)**



***ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ 3 & 7 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ***

**ΟΥΡΑΝΙΑ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΝΙΑΒΗ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ
ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2007**

РАСЧЕТНОЕ РЕШЕНИЕ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιτυχή και υγιή πορεία τους στην αγορά και ερχόμενες αντιμέτωπες με διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στρέφουν εμφανώς το ενδιαφέρον τους προς την εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης και στρατηγικών, στις οποίες πρωτεύοντα ρόλο διαδραματίζει ο άνθρωπος. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διαθέτοντας όχι μόνο πελατοκεντρικό αλλά και εν γένει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και η εφαρμογή της επηρεάζει καθοριστικά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Αποσκοπώντας πάντοτε στη βέλτιστη Διοίκηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου που θα εξασφαλίζει και την ικανοποίησή του αναπτύχθηκαν μοντέλα, θεσμοί και βραβεία με “φάρο προσανατολισμού” πάντοτε την ολική ποιότητα. Μία βιβλιογραφική επισκόπηση και ανάλυση των ανωτέρω επιχειρείται με την παρούσα.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ:

Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασία και Ψυχολογία, Εργασία και Ποιότητα Ζωής, Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM), Βραβεία “Deming Prize” και “Malcolm Baldrige National Award”.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	3
2.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	3
2.2. ΟΙ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	5
2.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	7
2.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	11
2.5. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	23
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΤΗΝ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ.....	23
3.2 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ.....	26
3.2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ.....	28
3.2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	40
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ= ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΣΑ ΑΞΙΑ- ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ.....	41
3.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	54
4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕ ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	54
4.1.1 Αντικείμενο εργασίας – Τύπος εργασίας.....	54
4.1.2 Αμοιβή.....	55
4.1.3 Δυνατότητα εξέλιξης.....	57
4.1.4 Προϊστάμενοι.....	57
4.1.4 Συνεργάτες.....	58
4.1.5 Προσωπική προσαρμογή.....	59
4.1.7 Επιχείρηση.....	59
4.1.8 Ωράριο εργασίας.....	60
4.1.9 Κοινωνική θέση της εργασίας.....	62
4.1.10 Διαδικασίες Ποιότητας.....	62
4.1.11 Συνδικαλισμός.....	63
4.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΒΑΘΜΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	64
4.2.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	64
4.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	69
4.2.2 Η ΚΟΥΡΑΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ.....	81
5.1 Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ.....	81
5.1.1 Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	83
5.1.2 ΑΝΑΓΚΕΣ – ΚΙΝΗΤΡΑ.....	84
5.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ.....	86
5.3 Ο ΦΟΒΟΣ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ.....	87
5.3.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	88
5.4 ΚΟΥΡΑΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ.....	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ.....	93
6.1 Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ	93
6.2 ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ	94
6.3. Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ.....	96
6.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΖΩΗ ΕΝ ΓΕΝΕΙ	99
6.4.1 ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΖΩΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΛΛΗΛΟΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ.....	100
6.5 ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΦΥΛΟ.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο : ΕΦQM	107
7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ.....	107
7.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ - ΕΦQM.....	107
7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	109
7.3.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1-ΗΓΕΣΙΑ.....	111
7.3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	111
7.3.3 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	112
7.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4-ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	117
7.3.5 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5-ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	118
7.3.6 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	118
7.3.7 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	119
7.3.9 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ/ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ.....	121
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο : Ο ΘΕΣΜΟΣ GREAT WORKPLACE ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	123
8.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ.....	124
8.2 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	126
8.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ DEMING PRIZE ΚΑΙ MALCOLM BALDRIGE NATIONAL AWARD	132
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ^ο : ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	135
9.1 ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	135
9.2 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	135
9.3 ΒΙΑ, ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ.....	138
9.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΣΥΝΔΕΟΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	141
9.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	142
9.6 ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	145
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	154
10.1 ΤΙ ΚΑΝΕΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ.....	156
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^ο Υ - 8 ^ο Υ - 9 ^ο Υ & 10 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	159
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	160
I. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	160
II. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	162
ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ.....	166

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Παραδοσιακά παραδείγματα έναντι Παραδειγμάτων Ολικής Ποιότητας αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίουσελ.13

Πίνακας 2: Σύγκριση Παραδοσιακών Προσεγγίσεων και Προσεγγίσεων Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίουσελ. 15

Πίνακας 3: Αλληλεπίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου και Διοίκησης Ολικής Ποιότηταςσελ. 19

Πίνακας 4: Οι διαστάσεις του Μοντέλου “Εξαιρετικός Χώρος για να εργάζεσαι” και πώς αυτές εμφανίζονται στον εργασιακό χώροσελ. 127

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 ^ο : Συσχέτιση της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Πιθανότητα Αποχώρησης από τη Δουλειά (εντός διαστήματος 12 μηνών).....σελ. 90	
Διάγραμμα 2 ^ο : Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης ανά ειδικότητα και φύλοσελ. 105	
Οι πέντε διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος	
Διάγραμμα 3 ^ο : αξιοπιστίασελ. 129	
Διάγραμμα 4 ^ο : σεβασμόςσελ. 130	
Διάγραμμα 5 ^ο : δικαιοσύνησελ. 130	
Διάγραμμα 6 ^ο : υπερηφάνειασελ. 131	
Διάγραμμα 7 ^ο : Μέσος όρος των διαστάσεων στις εταιρίες.....σελ. 131	
Διάγραμμα 8 ^ο : συναδελφικότητασελ. 132	
Διάγραμμα 9 ^ο : Ποσοστά και είδη έκθεσης σε φυσικούς κινδύνους..... σελ. 139	
Διάγραμμα 10 ^ο : Ποσοστά έκθεσης στη βία ανά ομάδα χωρών σελ. 141	
Διάγραμμα 11 ^ο : Επιπτώσεις της εργασίας στην υγεία σελ. 143	
Διάγραμμα 12 ^ο : Ικανοποίηση από την εργασία ανά χώρα σελ. 145	
Διάγραμμα 13 ^ο : Συνολική εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα σελ. 146	

Διάγραμμα 14^ο : Προτιμήσεις παραγόντων εργασιακής ικανοποίησηςσελ. 149

Διάγραμμα 15^ο : Εργασιακή ικανοποίηση και εταιρική κουλτούρασελ. 153

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Σχεδιάγραμμα 1^ο: Η επίδραση των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη στάση των εργαζομένων.....σελ. 11
- Σχεδιάγραμμα 2^ο: Η πυραμίδα του Maslowσελ. 30
- Σχεδιάγραμμα 3^ο: Η ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης βάσει της θεωρίας του Wienerσελ. 42
- Σχεδιάγραμμα 4^ο: Ο θεμέλιος λίθος για το εργασιακό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη.....σελ. 60
- Σχεδιάγραμμα 5^ο: Η σχέση της εν γένει ικανοποίησης από τη ζωή και της εργασιακής ικανοποίησηςσελ. 99
- Σχεδιάγραμμα 6^ο: Οι παράμετροι επιρροής του βαθμού ικανοποίησης στην εργασία και στη ζωή και πώς αλληλοεπηρεάζονταισελ. 100
- Σχεδιάγραμμα 7^ο: Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM).....σελ. 110
- Σχεδιάγραμμα 8^ο: Ο μηχανισμός RADAR του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.....σελ. 122

Ευχαριστώ θερμά όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσης και ειδικότερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεώργιο Μποχώρη, καθώς και την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη, την κατανόηση και τη συμπαράσταση που μου έδειξαν.

РАСЧЕТНОЕ РЕШЕНИЕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε επιχείρηση αποβλέπει στην επίτευξη των σκοπών της και στην υλοποίηση των οραμάτων της μέσω της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων παραγωγικών πόρων.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πόρους κάθε επιχείρησης. Αποτελεί την κινητήρια δύναμη των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι, οι οποίοι γνωρίζουν και υλοποιούν σε καθημερινή βάση τις διαδικασίες και αυτοί καθορίζουν την εν γένει ομαλή λειτουργία μίας επιχείρησης. Η παραγωγικότητα, περαιτέρω, πολύ περισσότερο δε η παραγωγικότητα που συνοδεύεται από ποιότητα, εξαρτάται άμεσα από την ποιοτική και ποσοτική απόδοση των εργαζομένων.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων, όμως, δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τα ατομικά χαρακτηριστικά, ήτοι από τις ιδιαίτερες ικανότητες τους, αλλά αποτελεί συνάρτηση αυτών και της διοίκησης και στρατηγικής που εφαρμόζονται από την εκάστοτε επιχείρηση. Στα πλαίσια αυτά διαμορφώνεται και ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, ο οποίος έχει κριθεί από πλήθος ερευνητών καθοριστικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας, για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών καθώς και για την εν γένει επιτυχία μίας επιχείρησης. Έχει διαπιστωθεί δε ότι η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας σε έναν οργανισμό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση όχι μόνο των πελατών, αλλά και των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι παράμετροι αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι:

- Η παρουσίαση της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού και της κατάλληλης διοίκησής του στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης
- Η σύνδεση της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου με τη διοίκηση και τη λειτουργία εν γένει της Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση
- Η επιρροή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ανθρώπινο κεφάλαιο και κατ' επέκταση στην επιχείρηση

- Η αιτιολόγηση και ανάλυση της διαπίστωσης ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τις συνθήκες εργασίας και πώς αυτή συμβάλλει αποφασιστικά στην αποδοτικότητά τους
- Ο καθορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά ή θετικά το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης
- Ο παραλληλισμός των ανωτέρω με τα σχετικά κριτήρια από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρήσεων Εξαιρετικών Επιδόσεων, καθώς και
- Ο καθορισμός των στοιχείων, στα οποία πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση οι επιχειρήσεις στον τομέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, προκειμένου να εξασφαλίσουν μία επιτυχή πορεία.

Περαιτέρω, στα πλαίσια του καθορισμού των παραγόντων που διαμορφώνουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, παρατίθενται στην παρούσα και έρευνες, καθώς και στατιστικά αποτελέσματα αυτών. Ειδικότερα, παρατίθενται:

- α) έρευνα που διενεργήθηκε στην Ελλάδα το έτος 2006 σε δείγμα 300 εργαζομένων από την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης, καθώς επίσης και
- β) έρευνα σε ευρωπαϊκό επίπεδο (και στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο) για τα έτη 2005-2006, στην οποία και συμμετείχαν 30.000 περίπου εργαζόμενοι από 31 χώρες.

Όλα δε τα ανωτέρω προσπαθούν να επιτευχθούν με τη χρήση της πιο σύγχρονης και έγκυρης βιβλιογραφίας, με απώτερο σκοπό να παράσχει στον αναγνώστη τη δυνατότητα να ενημερωθεί σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στη σύγχρονη επαγγελματική πραγματικότητα στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου, τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε μία επιχείρηση, την αναγκαιότητα της ορθής επιλογής συστήματος διοίκησης που θα εξασφαλίζει την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, αλλά ταυτοχρόνως και την επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

2.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΩΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου αποτελεί τη διοικητική εκείνη λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία. Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται:

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας
- Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
- Η διαχείριση της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωσή της
- Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων
- Ο καθορισμός των αμοιβών
- Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού
- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση
- Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα
- Οι εργασιακές σχέσεις
- Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει κατ' αρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και

αποτελούν γι' αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Επίσης, με την εν γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.¹

Συγκεντρώνοντας τα ως άνω αναφερθέντα καταλήγει κανείς στα κάτωθι:

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή πορεία της εκάστοτε εταιρίας. Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου βρίσκεται αντιμέτωπη με διαρκώς νέες προκλήσεις, όπως:

- Ευελιξία ορών εργασίας (πολυπραγμοσύνη / ‘‘multi-skilling’’, χρόνος, αμοιβή, ποικιλία συμβάσεων κλπ.)
- Ποιότητα εργασίας
- Αφοσίωση εργαζομένων
- Συνεχής μάθηση (οργανισμοί εκπαίδευσης / μάθησης -‘‘learning organisation’’)

Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
- Αμοιβή
- Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια
- Εργασιακές σχέσεις

¹ Χατζηπαντελή Παναγιώτα ‘‘Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού’’, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 – σελ. 15-16

Στόχοι Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

- Βελτίωση Παραγωγικότητας
- Βελτίωση ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο (βασικό συστατικό της ικανοποίησης των εργαζομένων)
- Συμμόρφωση με Νομοθεσία
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

2.2. ΟΙ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 2005 Talent Pulse Survey / Deloitte² οι πιο σημαντικές μελλοντικές προκλήσεις, στις οποίες καλείτε να αντεπεξέλθει επιτυχώς η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου είναι οι κάτωθι αναφερόμενες:

- | | |
|--|------|
| ➤ Προσέλκυση νέων ταλέντων | 69 % |
| ➤ Διατήρηση ταλαντούχων στελεχών | 66 % |
| ➤ Αυξανόμενη ανάγκη εξισορρόπησης εργασίας/ζωής | 40 % |
| ➤ Ανεπαρκείς ικανότητες νεοεισερχόμενων στελεχών | 35 % |
| ➤ Αυξανόμενη διαφοροποίηση ανθρώπινου δυναμικού | 27 % |
| ➤ Διαχείριση παγκόσμιου ανθρώπινου δυναμικού | 25 % |

² www.deloitte.com

- Συνταξιοδότηση γενιάς “baby- boomers” 13 %
- Διευθέτηση ελαστικών συνθηκών εργασίας 8%

Με αφορμή την πρόκληση της συνταξιοδότησης της γενιάς των “baby-boomers” σκόπιμη κρίνεται μία ιστορική αναδρομή των γενεών μέχρι και σήμερα. Ειδικότερα:

- “*Post – war generation*” (μεταπολεμική γενιά): Η γενιά που διαδέχτηκε τον ψυχρό πόλεμο και έζησε σε πρώτο βαθμό τις συνέπειές του. Η μεταπολεμική γενιά εκτείνεται χρονικά από το 1928 έως το 1945. Τα μέλη της βιώνουν μια συγκρατημένη οικονομική ανάπτυξη (μετά βέβαια από το “κραχ” του χρηματιστηρίου και τις αλυσιδωτές του αντιδράσεις παγκοσμίως), είναι προσανατολισμένα στις παραδοσιακές οικογενειακές αξίες, το συντηρητισμό και τον κομφορμισμό.

- “*Baby boomers*” (έξαρση γεννήσεων –ελεύθερη μετάφραση): Οι ανήκοντες σε αυτήν την γενιά είναι γεννημένοι από το 1946 έως το 1964. Οι baby boomers αποτέλεσαν ουσιαστικά το έναυσμα για την ανάπτυξη της δυτικής οικονομίας. Η έξαρση των γεννήσεων και κατά συνέπεια η αύξηση του πληθυσμού είχε ως αποτέλεσμα τη συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για παραγωγή καταναλωτικών αγαθών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι baby boomers ξεπέρασαν τα 72 εκατ. Πολιτών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, διπλάσιοι σχεδόν της προηγούμενης γενιάς. Οι ανήκοντες σε αυτήν τη γενιά έχουν σημαντικές μνήμες από γεγονότα που αποτέλεσαν σταθμό στην ιστορία του δυτικού πολιτισμού, όπως π.χ. ο πόλεμος του Βιετνάμ, το κίνημα του φεμινισμού, η μετάβαση του ανθρώπου στο φεγγάρι κλπ. Παράλληλα με αυτά τα γεγονότα αναπτύχθηκαν κινήματα που αντιτάχθηκαν στη φιλοσοφία του πολέμου και υποστήριζαν την ελευθερία, τα πολιτικά δικαιώματα κλπ.

- “*Generation X*” (γενιά X): Ο όρος πρωτοεμφανίστηκε σε ένα βιβλίο κοινωνιολογίας του füssel το 1964. Η απόδοση του όρου στη συγκεκριμένη γενιά όμως οφείλεται κυρίως στο σύγχρονο Καναδό συγγραφέα Douglas Coupland, το έργο του οποίου με

τον τίτλο “Generation X – Tales from an accelerated culture (1991)” έφερε τους μελετητές σε σύγχυση, καθώς δεν τοποθετούσε τους ανήκοντες στη γενιά X σε μία συγκεκριμένη χρονολογική περίοδο γέννησης, αλλά σε ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής. Ενώ γενικά υποστηριζόταν ότι στην εν λόγω γενιά ανήκουν όσοι γεννήθηκαν ανάμεσα στο 1964 και στο 1978, ο Coupland συμπεριέλαβε στη γενιά X γενικά όσους είχαν διαφορετική αντίληψη του κόσμου ανεξαρτήτως ηλικίας. Η γενιά X αποτελεί μία γενιά με ιδιαίτερη κουλτούρα. Οι εκπρόσωποί της είναι φορείς σημαντικής μόρφωσης και έγιναν μάρτυρες σημαντικών γεγονότων και κοινωνικών φαινομένων: η οδυνηρή εξάπλωση του aids, η εισαγωγή της τεχνολογίας στην καθημερινότητα, η αλματώδης αύξηση των διαζυγίων, η καταστροφή του περιβάλλοντος κλπ.

- “*Generation Y*” (γενιά Y): Για τους ανήκοντες σε αυτήν τη γενιά έχουν χρησιμοποιηθεί και όροι όπως echo boomers (ως γόνοι της γενιάς των boomers), millennial generation (γενιά της χιλιετηρίδας). Αποδοκιμάζοντας τις παραδοσιακές αξίες σε μεγάλο βαθμό, αναζητούν την ατομική και εθνική ασφάλεια (ειδικότερα μετά τα επανειλημμένα κρούσματα τρομοκρατίας ανά τον κόσμο), αποδέχονται την ύπαρξη διαφορετικής κουλτούρας, αλλά και την τεχνολογία σε όλες τις πτυχές της ζωής τους. Γεννημένοι από το 1978 έως και σήμερα οι “y-ers” (οι ανήκοντες στη γενιά Y) έχουν ως πρόσφατες μνήμες τον πόλεμο στο Ιράκ με όλες τις κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές συνέπειες, την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, μεγάλες φυσικές και περιβαλλοντικές καταστροφές, την εξάπλωση του διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιών κλπ.

2.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης και έχει αναχθεί στην πιο δημοφιλή και προτιμητέα προσέγγιση των σύγχρονων οργανισμών για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Τα τρία βασικά συνθετικά στοιχεία της φιλοσοφίας αυτής είναι η ποιότητα, η ικανοποίηση των πελατών και η διαρκής βελτίωση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, βεβαίως, δεν αποβλέπει μόνο στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται, αλλά και στην ποιότητα των

εργαζομένων. Οι πιο επιτυχείς ενέργειες των εταιριών που την εφαρμόζουν εξάλλου εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από τις αλλαγές στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν θετικές επιδράσεις στους εργαζομένους βελτιώνοντας την ικανοποίησή τους και την ενεργό συμμετοχή τους. Στην πορεία των χρόνων έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρίες που είχαν εντάξει στους κόλπους τους διαδικασίες και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κατόρθωσαν να βελτιωθούν σημαντικά στον τομέα της ικανοποίησης των εργαζομένων, στην ασφάλεια, την υγεία, κλπ. Η πλήρης εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, περαιτέρω, επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα όσον αφορά στην ποιότητα, στην παραγωγικότητα και στην εξέλιξη των εργαζομένων μέσω της βελτίωσης της ομαδικής εργασίας, της δημιουργικότητας, της καινοτομίας, της εκπαίδευσης, της επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης και της λήψης αποφάσεων.

Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν οι κάτωθι αναφερόμενες:

- Έμφαση στις ανάγκες των πελατών
- Έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων και όχι τόσο στην αντιμετώπιση αυτών
- Διαρκής βελτίωση
- Εκπαίδευση των εργαζομένων προς βελτίωση της ποιότητας
- Πλήρης εφαρμογή της ομαδικότητας στην επίλυση των προβλημάτων

Η εφαρμογή των αρχών αυτών απαιτεί τη συλλογική προσπάθεια όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτου βαθμίδος. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ανθρωποκεντρική προσέγγιση και επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να συμμετέχουν ενεργά προς επίτευξη των στόχων ποιότητας που έχει θέσει ο οργανισμός. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στην αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι που έχουν άμεση επαφή με τις καθημερινές διαδικασίες είναι σε θέση να κατανοήσουν πλήρως και να βελτιώσουν την ποιότητα των διαδικασιών αυτών. Αποβλέπει, βέβαια, πάντα στη δημιουργία ενός κλίματος, στο οποίο θα υπάρχουν ομαλές και θετικές σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων και στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι θα παρακινούνται προς τη βέλτιστη απόδοση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί το μέγιστο δυνατό της συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων και συναναστρέφονται με περισσότερα άτομα στην εργασία τους αισθάνονται πιο υπεύθυνοι και πιο ενεργοί μέτοχοι σε ό,τι αφορά στην εταιρία. Έχει αποδειχθεί δε ότι η ενεργός και διαρκής συμμετοχή στις διαδικασίες και στη λήψη αποφάσεων παράγει υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στο να εκμειύσει τα βέλτιστα από τους εργαζομένους, να νιώσουν ότι έχουν ενεργό ρόλο στη λειτουργία και στο αποτέλεσμα της επιχείρησης και τους αντιμετωπίζει ως πόρους με τη μεγαλύτερη προτεραιότητα. Η ομαδικότητα είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη σε οργανισμούς, όπου εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και παράλληλα είναι ιδιαίτερα υψηλό και το ηθικό των εργαζομένων, οι οποίοι πασχίζουν και θεωρούν και προσωπικό επίτευγμα την επιτυχία της επιχείρησης. Αυτά αυξάνουν ταυτόχρονα σημαντικά και τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Ορισμένοι ερευνητές προβαίνουν σε διαχωρισμό της εργασιακής ικανοποίησης από την ικανοποίηση ως προς την καριέρα (job satisfaction – career satisfaction). Ο όρος “career satisfaction” αναφέρεται στην “στοργική” – “συναισθηματική” αντίδραση των ατόμων στην καριέρα τους. Ειδικότερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, το οποίο παρακινεί τους εργαζομένους και τους ωθεί στην επιτυχή διεκπεραίωση των στόχων. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να επιτύχουν τους προσωπικούς στόχους καριέρας που έχουν θέσει χρησιμοποιώντας τις ικανότητες και δεξιότητές του προς βελτίωση της ποιότητας εργασίας τους. Έχει αποδειχθεί ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πολύ πιο πιθανό ότι θα προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες και παράλληλα είναι πολύ πιο πιθανό ότι θα παραμείνουν στον οργανισμό μειώνοντας τα επίπεδα αποχώρησης.

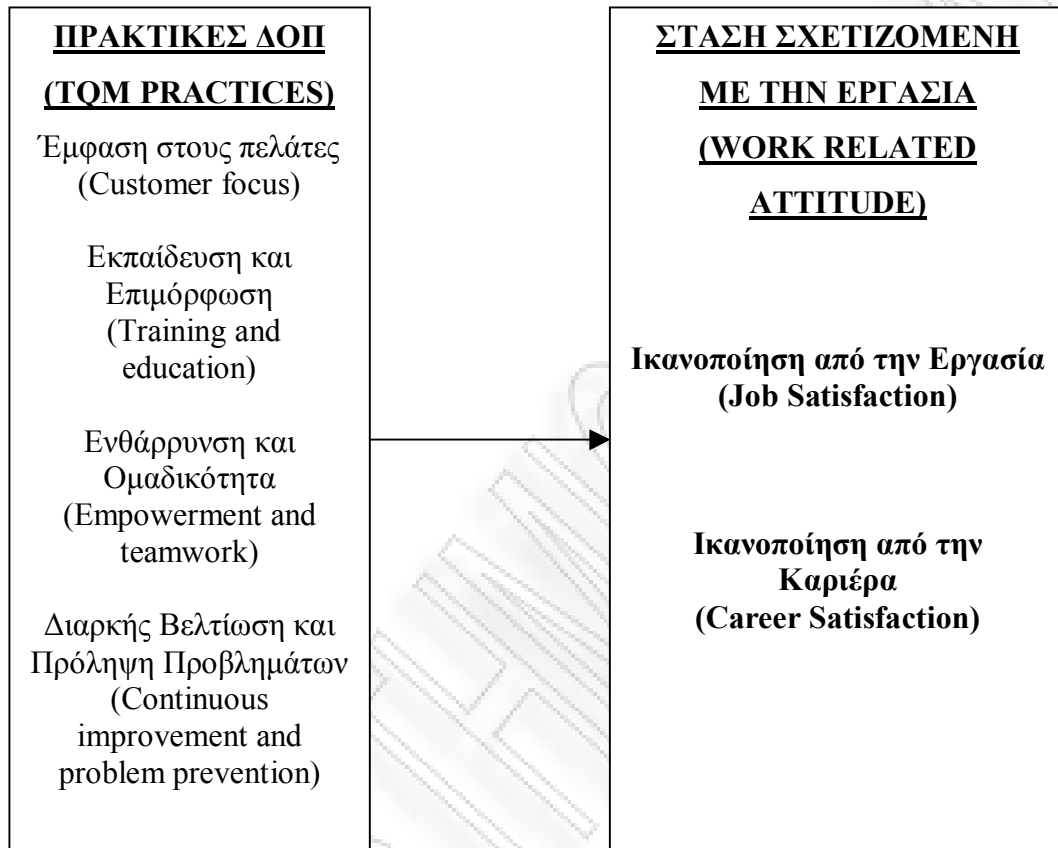
Στα πλαίσια διερεύνησης του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και πώς αυτός επηρεάζεται από την εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διεξήχθη το 2006 στην Μαλαισία έρευνα, στην οποία συμμετείχαν εταιρείες και από τον ιδιωτικό και από τον δημόσιο τομέα. Σε γενικές γραμμές, τα συμπεράσματα της έρευνας συνοψίζονται στα κάτωθι:

- Η έμφαση στους πελάτες έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση
- Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση
- Η ενθάρρυνση και ομαδικότητα έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση
- Η διαρκής βελτίωση και η πρόληψη προβλημάτων έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση
- Οι πρακτικές και οι διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση ως προς την καριέρα
- Η έμφαση στους πελάτες έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση ως προς την καριέρα
- Η εκπαίδευση και επιμόρφωση έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση ως προς την καριέρα
- Η ενθάρρυνση και η ομαδικότητα έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση ως προς την καριέρα
- Η διαρκής βελτίωση και η πρόληψη προβλημάτων έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση ως προς την καριέρα.³

Τα συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να αποδοθούν και ως εξής:

³ Noorliza Karia, Muhammad Hashi Abu Hassan Asaari - "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes" –The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, 2006, pp. 30-43

Σχεδιάγραμμα 1ο: Η επίδραση των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Στάση των εργαζομένων ⁴



2.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Οι επιχειρήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας αντιμετωπίζουν διαδικασίες συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ακατάπαυστη τεχνολογική πρόοδος, η ταχύτητα ανταλλαγής πληροφοριών και άλλα σχετικά φαινόμενα απαιτούν ταχύτερη και αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων με απώτερο σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας και

⁴ Noorliza Karia, Muhammad Hashi Abu Hassan Asaari - "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes" –The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, 2006

κατ' επέκταση της μεγιστοποίησης του κέρδους. Η εστίαση της Διοίκησης αποκλειστικά και μόνο στην αύξηση των κερδών και στην παρακολούθηση των οικονομικών δεικτών της επιχείρησης δεν εξασφαλίζουν και τη μελλοντική επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Αυτά αποτελούν μόνο μία περιορισμένη πληροφόρηση για την πορεία της επιχείρησης και βάση για τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων. Η επίτευξη των προαναφερθέντων όμως μακροχρόνιων και πιο ουσιαστικών στόχων μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο, εφόσον προηγηθεί ένας επαναπροσδιορισμός της σχέσης μίας επιχείρησης με το ανθρώπινο δυναμικό της.

Ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης αυτής απαιτείται στη σύγχρονη πραγματικότητα να βασίζεται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και στις αρχές που τη διέπουν. Η πρακτική Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου που βασίζεται στη ΔΟΠ αποβλέπει, κατά κύριο λόγο, στη συνειδητοποίηση από όλους της σημασίας της συνεισφοράς του κάθε εργαζομένου στην Ολική Ποιότητα, στις συνέργιες που σχετίζονται με την ποιότητα μέσω της ομαδικής εργασίας, στην ουσιαστική ενδυνάμωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, καθώς και στην ενίσχυση της ατομικής και ομαδικής δέσμευσης στην ποιότητα μέσω βραβείων και ενισχύσεων.

Η υλοποίηση των προαναφερθέντων, όμως, απαιτεί την εφαρμογή ορισμένων πρακτικών και ειδικότερα: Οι επιχειρήσεις οφείλουν αρχικά να ενοποιούν τα σχέδια των ανθρωπίνων πόρων με τα λοιπά σχέδιά τους σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να απευθύνονται πλήρως στις ανάγκες και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολό του. Επιπλέον, απαιτείται να εμπλέκουν όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες, καθώς επίσης και να χρησιμοποιούν τα συστήματα αναγνώρισης προτάσεων, που συμβάλλουν στη θέσπιση κινήτρων για τους εργαζόμενους. Εκτός αυτού, πρέπει να υποστηρίζουν και να ενδυναμώνουν την ομαδική εργασία στον οργανισμό και να ενθαρρύνουν τα μέλη κάθε ομάδας να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη. Τέλος, σκόπιμο κρίνεται να επενδύουν ανεκδοίαστα στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη συντηρώντας ένα περιβάλλον εργασίας που θα προωθεί την ευημερία και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων, καθώς και να ελέγχουν σε τακτά χρονικά διαστήματα την αποτελεσματικότητα της πρακτικής Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ειδικότερα, οι Blackburn και Rosen⁵ στην έρευνά τους κατέληξαν στη διαπίστωση των ακόλουθων διαφορών ανάμεσα στα παραδείγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης:

Πίνακας 1: Παραδοσιακά παραδείγματα έναντι Παραδειγμάτων Ολικής Ποιότητας αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου.⁶

Διαστάσεις Εταιρικού Περιβάλλοντος	Παραδοσιακό παράδειγμα	Παράδειγμα Ολικής Ποιότητας
Εταιρική Κουλτούρα	Ατομισμός Δεσποτική Ηγεσία Κέρδη Παραγωγικότητα	Συλλογικότητα Διατμηματική Εργασία Ικανοποίηση του Πελάτη Ποιότητα Καθοδήγηση
Επικοινωνία	Καθοδική	Καθοδική Οριζόντια Πλευρική Πολυκατευθυντική
Δικαίωμα έκφρασης	Εργασία κατά βούληση Συστήματα υποβολής προτάσεων	Έρευνα στάσεων Κύκλοι Ποιότητας
Σχεδιασμός εργασίας	Αποδοτικότητα Παραγωγικότητα Τυποποιημένες διαδικασίες Συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων εργασίας	Ποιότητα Προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη Καινοτομία Αυτόνομες ομάδες εργασίας Ενδυνάμωση

⁵ Blackburn and Rosen "Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige Award-Winning Companies", The Academy of Management Executive, vol.7, No 3

⁶ Blackburn and Rosen "Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige Award-Winning Companies", The Academy of Management Executive, vol.7, No 3, pp.49-66

Εκπαίδευση	Ικανότητες ως προς την Εργασία Τεχνική Παραγωγικότητα	Διατμηματική Εύρος ικανοτήτων Έμφαση στην επίλυση προβλημάτων Παραγωγικότητα & Ποιότητα
Μέτρηση της απόδοσης και Αξιολόγηση	Ατομικοί στόχοι Διευθυντική ανασκόπηση Έμφαση στα οικονομικά αποτελέσματα	Ομαδικοί στόχοι Έμφαση στην Ποιότητα & στις Υπηρεσίες Πελατοκεντρική & Συναδελφική ανασκόπηση
Αναγνώριση	Ανταγωνισμός Ατομικές αμοιβές & επιβραβεύσεις	Ομαδικές αμοιβές Αναγνώριση οικονομική & ηθική
Υγεία και Ασφάλεια	Παροχή θεραπείας προβλημάτων	Πρόληψη προβλημάτων Προγράμματα ασφάλειας & ευημερίας εργαζομένων Βοήθεια εργαζομένων
Επιλογή & Επαγγελματική Εξέλιξη	Επιλογή από Διοίκηση Προαγωγή βάσει ατομικών επιτευγμάτων	Επιλογή από συναδέλφους Προαγωγή βάσει ομαδικών επιτευγμάτων Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων

Περαιτέρω, οι Petrick και Furr⁷ στην έρευνα περί προσέγγισης της Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό διατυπώνουν τις μεταβολές που επέρχονται στους ιεραρχικώς ανώτερους εργαζομένους και στα στελέχη και στις προσδοκίες αυτών. Οι μεταβολές συνοψίζονται στον κάτωθι πίνακα:

⁷ Petrick J. And Furr D.S. -1995- Total Quality in Managing Human Resource, St. Lucie Press, Florida

Πίνακας 2: Σύγκριση Παραδοσιακών Προσεγγίσεων και Προσεγγίσεων Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου.⁸

	Παραδοσιακή Προσέγγιση ΔΑΚ	Προσέγγιση Ολικής Ποιότητας
Φιλοσοφία	Αμοιβές ανάλογες της εργασίας	Κατανεμημένες αρμοδιότητες και επιβράβευση
Επιχειρησιακοί στόχοι	Κερδοφορία Αυξημένη παραγωγικότητα	Έμφαση στην Ποιότητα Ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων Παραγωγικότητα Loyalty
Στόχοι Ποιότητας	Εργασιοκεντρικές προσεγγίσεις στη βελτίωση της ποιότητας	Έμφαση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Συνεχής βελτίωση σε όλες τις βαθμίδες
Εμπλοκή εργαζομένων	Προτάσεις & σχέδια χωρίς σύστημα	Εκτεταμένη εμπλοκή σε όλα τα επίπεδα και όλα τα τμήματα
Κατάταξη του Ανθρώπινου Παράγοντα ως προς τη Σημασία του	Διευθυντές Μέτοχοι Πελάτες Εργαζόμενοι	Πελάτες Σύνολο εργαζομένων Μέτοχοι
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Μη συστηματική εκπαίδευση Επαναπληροφόρηση βάσει της απόδοσης	Οικονομική&ποιοτική Πολλαπλών ικανοτήτων Συστηματική επίλυση προβλημάτων
Εργασιακή Ασφάλιση	Απολύσεις σε περιπτώσεις ύφεσης	Επίσημη Δέσμευση
Δομή ανταμοιβών	Οργανωμένη από τη Διοίκηση	Σχεδιασμένη από την Επιτροπή Διοίκησης Εργαζομένων

⁸ Petrick J. And Furr D.S. -1995- Total Quality in Managing Human Resource, St. Lucie Press, Florida

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα προαναφερθέντα, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου αποτελούν κύριο μοχλό στην υιοθέτηση μιας κουλτούρας που στηρίζεται στην ποιότητα. Επιπλέον, σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού καλούνται να διαδραματίσουν ποικίλους ρόλους, όπως του καλύτερου και πιο πιστού εργαζομένου, του στρατηγικού συνεργάτη, του καλύτερου διοικητή, καθώς και του εισηγητή των αλλαγών. Εξ αυτών καταλήγει κανείς στην αντίληψη πως με την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, ο τομέας Ανθρώπινου Κεφαλαίου υφίσταται σημαντικές μεταβολές. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαιτούμενη εκπαίδευση, ενθαρρύνονται, ενδυναμώνονται, υποκινούνται, εμπνέονται από τους προϊσταμένους τους, εμπλέκονται σε διαδικασίες, αμείβονται και επιβραβεύονται αναλόγως του έργου που επιτέλεσαν, αναλαμβάνουν περισσότερες αρμοδιότητες, παίρνουν πρωτοβουλίες, συγκαταλέγονται στα μέλη της "οικογένειας του οργανισμού", ενδιαφέρονται πραγματικά για αυτόν και εξ όλων αυτών λαμβάνουν και ικανοποίηση από την εργασία τους. Η ικανοποίηση και κατ' επέκταση η πληρότητα που λαμβάνει ο εργαζόμενος συμβάλλουν σημαντικά στη συνεχή βελτίωση, στην οποία αποβλέπουν όλοι οι οργανισμοί.

Η επιτυχής εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας, περαιτέρω, σε μία εταιρία απαιτεί την εν γένει αλλαγή της κουλτούρας της. Απαιτείται, δηλαδή, όπως υιοθετηθεί από το σύνολο του ανθρώπινου κεφαλαίου, ανεξαρτήτου βαθμίδος και αρμοδιοτήτων, μία "κουλτούρα ποιότητας".

Επιπροσθέτως, η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας σε μία εταιρία θέτει ως μία από τις προτεραιότητές της την ενδυνάμωση- ενίσχυση -ενθάρρυνση των εργαζομένων της. Αυτή επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό με τη συνεχή εκπαίδευση και εξάσκησή τους, προκειμένου να αποκτήσουν ή να αναπτύξουν τις δεξιότητες αυτές που τους καταστούν ικανούς να διαχειρίζονται τις καταστάσεις και τις αρμοδιότητές τους σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εκπαίδευση εξάλλου εν γένει συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων, στην αύξηση των δυνατοτήτων τους, στην αύξηση της αυτοεκτίμησης και εμπιστοσύνης κάνοντάς τους να πιστεύουν ότι μπορούν να φέρουν εις πέρας με επιτυχία το έργο που τους ανατέθηκε.

Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν (Juran)⁹, περαιτέρω, και έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η κινητοποίηση των εργαζομένων που απαιτεί και συνδέεται άμεσα με την ενεργό και ουσιαστική συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και στις διαδικασίες της εταιρίας έχει θετικά αποτελέσματα στην ψυχολογία τους, ενθαρρύνονται αυτομάτως περισσότερο προκειμένου να αποδώσουν τα βέλτιστα, αισθάνονται πιο δημιουργικοί και κατά συνέπεια αυξάνεται σημαντικά και ο βαθμός εργασιακής τους ικανοποίησης. Όλες οι προαναφερθείσες πρακτικές αποτελούν προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της οποίας η εφαρμογή σε οποιοδήποτε χώρο εργασίας, όχι άδικα, συνδέεται με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Περαιτέρω, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η δομή ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτείται μία δομή που όχι απλώς θα επιτρέπει, αλλά θα αφήνει αρκετά περιθώρια στους εργαζομένους για τη λήψη πρωτοβουλιών. Η Διοίκηση και το εργασιακό περιβάλλον εν γένει πρέπει να είναι υποστηρικτικό και σε καμία περίπτωση αυστηρό. Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ο φόβος πρέπει να απουσιάζει πλήρως από τον χώρο εργασίας και να προωθείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και ενθάρρυνσης. Πρέπει να παρέχεται, ως ένα λογικό βαθμό πάντοτε, η δυνατότητα στους εργαζομένους να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Αυτό αυξάνει κατ' επέκταση την υπευθυνότητα των εργαζομένων και συμβάλλει παράλληλα στη δημιουργία της επιθυμητής "κουλτούρας ποιότητας". Άμεση απόρροια των ανωτέρω είναι και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, δεδομένου ότι θα έχουν θετική ψυχολογία και υψηλό ηθικό.¹⁰

2.5. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο άνθρωπος ποτέ δεν μπορεί να αντικατασταθεί πλήρως από τις μηχανές. Οι πνευματικές του λειτουργίες και ικανότητές του πάντα θα αποτελούν πλεονέκτημα,

⁹ Juran J.M. – "Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook, The Free Press, New York, 1989

¹⁰ Ying-Jung Yeh – "Implementing a sustainable TQM system: employee focus", The TQM Magazine, Volume 15, No. 4, 2003, pp. 257-265

δεδομένου δεν μεταφέρονται και δεν αποδίδονται από κάποια μηχανή (Fromm, 1990)¹¹.

Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν κατά βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εκάστοτε οργανισμού. Από αυτούς εξαρτάται η υλοποίηση των στόχων και η επιτυχής πορεία του. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και όχι μόνο στην κατάλληλη επιλογή αυτού, αλλά και στη διατήρησή του παρέχοντάς του τις κατάλληλες συνθήκες, προκειμένου να σέβεται τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, να νιώθει ικανοποιημένος και να καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του προς επίτευξη των στόχων του. Η Διοίκηση, συνεπώς, δεν πρέπει να έχει μόνο πελατοκεντρικό χαρακτήρα, αλλά ανθρωποκεντρικό εν γένει.¹²

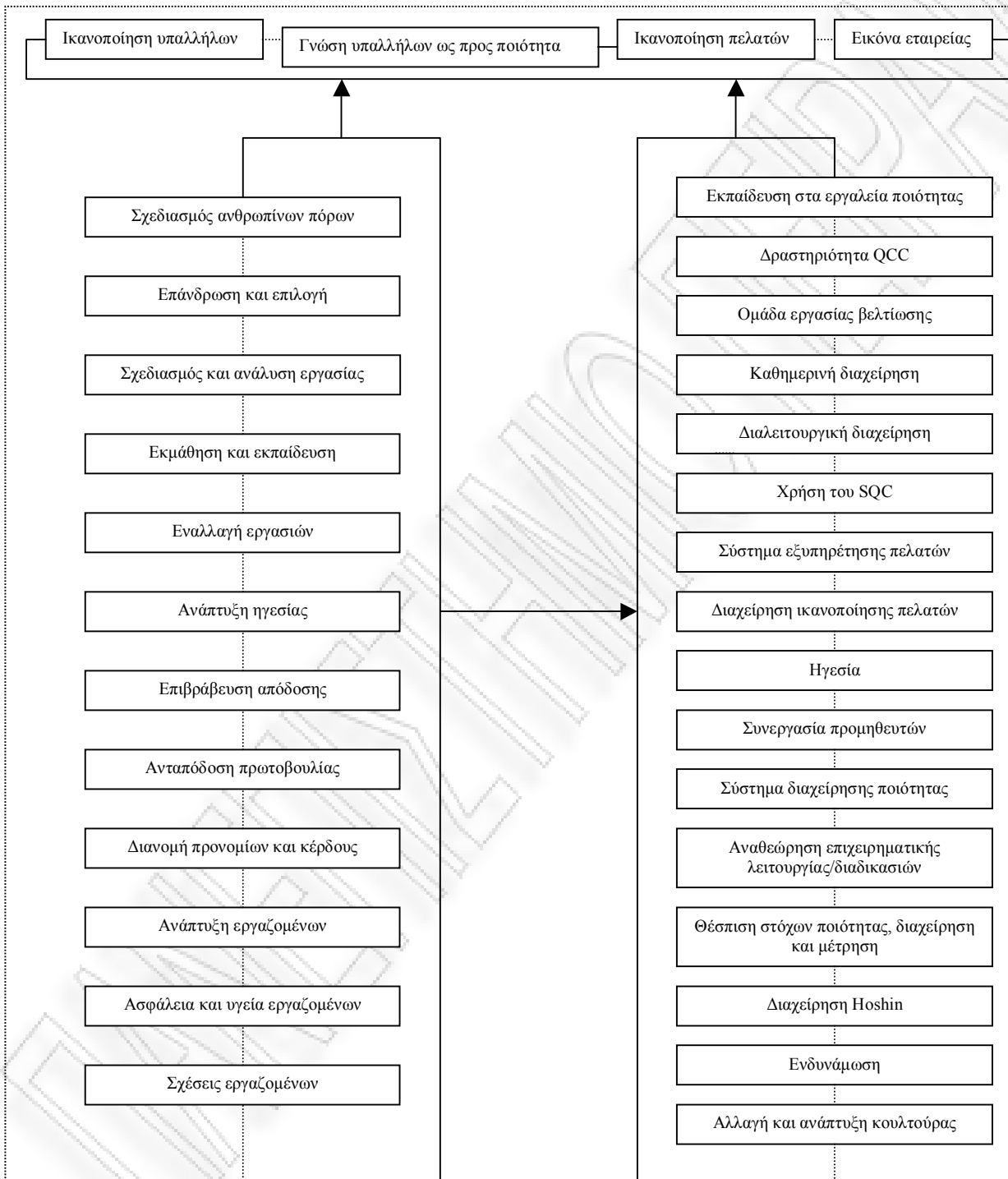
Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτυγχάνει συχνά, διότι δε δίδεται έμφαση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Η Ολική Ποιότητα έχει ολιστικό χαρακτήρα και προσέγγιση και απαιτεί την κινητοποίηση όλου του οργανισμού στο σύνολό του, προκειμένου να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος, ήτοι η ικανοποίηση του πελάτη.

Ο βαθμός υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εξαρτάται από τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ο οργανισμός έχει υιοθετήσει, αλλά και από τον τρόπο εφαρμογής αυτών των πρακτικών και διαδικασιών. Αναμφισβήτητα, όμως, πρέπει σε κάθε περίπτωση να δίδεται έμφαση, μεταξύ άλλων και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ο πίνακας που ακολουθεί (πίνακας 3) παρουσιάζει την αλληλεπίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας :

¹¹ J.A.P. Hoogervost, P.L. Koopman and H. van der Flier -“Total quality management-The need for an employee-centred, coherent approach” , The TQM Magazine, Vol. 17 No. 1, 2005, pp. 92-106

Πίνακας 3 : Η Αλληλεπίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



Όπως συνάγεται και από το ως άνω διάγραμμα, πολλοί είναι οι παράγοντες-πρακτικές που επιδρούν θετικά στην υλοποίηση συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε έρευνα που διεξήχθη σε εταιρίες υψηλής τεχνολογίας το 2006 στην

Ταϊβάν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου¹³ διαπιστώθηκε ότι την πιο σημαντική επιρροή ασκεί η εκπαίδευση και διαρκής επιμόρφωση των εργαζομένων, ενώ ακολουθούν η παροχή κινήτρων για εργασία με την αντίστοιχη αποζημίωση, η δυνατότητα εξέλιξης των εργαζομένων και η κατάλληλη επιλογή προσωπικού. Ειδικότερα, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων δεν αποτελεί μία απλή υπόθεση. Απαιτεί και την κινητοποίηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων να εξελιχθούν και να μην πάψουν ποτέ να ενημερώνονται και να επιμορφώνονται όσον αφορά στον κλάδο εργασίας τους. Όλες οι επιχειρήσεις απαιτούν εργαζομένους με ουσιαστικό ενδιαφέρον για την εργασία τους, για την εξέλιξή τους και για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων. Το ενδιαφέρον αυτό δεν είναι έμφυτο, αλλά απαιτεί αλλαγή κουλτούρας, ήτοι την καλλιέργεια μίας κουλτούρας ποιότητας-την υιοθέτηση και ουσιαστική εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας, που θα διέπει όλα τα τμήματα του οργανισμού και όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτου βαθμίδος.

Σε “πειραματικές” εφαρμογές που διεξήχθησαν, η Διοίκηση κατέληξε ότι η πρακτική “της δυνατότητας εξέλιξης στην καριέρα των εργαζομένων” απέβλεπε κατά κύριο λόγο στην παροχή ίσων ευκαιριών προς τους εργαζόμενους, προκειμένου να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό όσον αφορά στους προσωπικούς επαγγελματικούς τους στόχους και κατ’ επέκταση να συμβάλουν στην επιτυχή υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί από την εταιρία. Μακροπρόθεσμα, δηλαδή, οι προσωπικοί επαγγελματικοί στόχοι των εργαζομένων συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρίας ή ακόμη και ταυτίζονται, ως έναν τουλάχιστον βαθμό, με τους στόχους της εταιρίας. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό πάντα την ποιοτική και μέγιστη απόδοσή τους, απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της εταιρίας. Περαιτέρω, η επιλογή προσωπικού από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί πολύ σημαντική προϋπόθεση για την υλοποίηση της Ολικής Ποιότητας, καθότι εφαρμόζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες και τα κατάλληλα συστήματα επιλογής προσωπικού, η εταιρία θα αποκτήσει στο εργατικό δυναμικό της εργαζομένους με ανεπτυγμένες δεξιότητες και εξαιρετικές ικανότητες, στοιχεία που όχι απλά

¹³ Ching-Chow Yang “The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management”, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 2, 2006, pp. 162-173

θεωρούνται *sine qua non* για την επιτυχή πορεία μίας εταιρίας, αλλά παράλληλα συμβάλλουν στην επίτευξη της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας στους κόλπους της εταιρίας.¹⁴

Σύμφωνα με τον Wesner (1995), η Διοίκηση Ποιότητας είναι απαραίτητη, προκειμένου να βοηθήσει και να ωθήσει τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν όλες τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους αποτελεσματικά. Οι εφαρμογές και οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως αυτές απορρέουν από τις αρχές της, συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση των πόρων ενός οργανισμού και ειδικότερα των ανθρωπίνου κεφαλαίου. Γι' αυτόν το λόγο υποστηρίζεται θερμά και από τους ερευνητές ότι, όταν οι αρχές, οι πρακτικές και τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζονται στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνου Κεφαλαίου, αυξάνουν σημαντικά τα ποσοστά πρόληψης των σφαλμάτων, την ομαδικότητα, τη διατμηματική συνεργασία, τις ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων, το βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους και κατ' επέκταση συνολικά ποσοστά επιτυχίας του οργανισμού μέσω της υλοποίησης των στόχων. Λαμβάνοντας όλα αυτά τα στοιχεία υπ' όψιν, όχι λανθασμένα, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον εκάστοτε οργανισμό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹⁵

¹⁴ Ching-Chow Yang - "The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management", The TQM Magazine, Vol. 18, No. 2, 2006, pp. 162-173

¹⁵ Mesut Akdere - "Quality Management through Human Resources: An Integrated Approach to Performance Improvement", The Business Review, Cambridge, Summer 2006; 5, 2; ABI/INFORM Global, pg. 233-238

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Blackburn and Rosen** “*Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige Award-Winning Companies*”, The Academy of Management Executive, vol.7, No 3, pp.49-66
- **Ching-Chow Yang** - “*The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management*”, **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 2, 2006, pp. 162-173
- **Juran J.M.** – “*Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook*”, The Free Press, New York, 1989
- **J.A.P. Hoogervost, P.L. Koopman and H. van der Flier** - “*Total quality management-The need for an employee-centred, coherent approach*” , **The TQM Magazine**, Vol. 17 No. 1, 2005, pp. 92-106
- **Mesut Akdere** - “*Quality Management through Human Resources: An Integrated Approach to Performance Improvement*”, **The Business Review**, Cambridge, Summer 2006; 5, 2; ABI/INFORM Global, pg. 233-238
- **Noorliza Karia, Muhammad Hashi Abu Hassan Asaari** - “*The effects of total quality management practices on employees’ work-related attitudes*” –**The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 1, 2006
- **Petrick J. And Furr D.S.** - “*Total Quality in Managing Human Resource*”, St. Lucie Press, -1995- Florida
- **Ying-Jung Yeh** – “*Implementing a sustainable TQM system: employee focus*” , **The TQM Magazine**, Volume 15, No. 4, 2003, pp. 257-265
- **Χατζηπαντελή Παναγιώτα**, “*Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*”, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 – σελ. 15-16
- www.deloitte.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΤΗΝ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ

Ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται «μία συναισθηματική αντίδραση στην εργασία ή σε διάφορες όψεις της εργασίας» ή ειδικότερα η εργασιακή ικανοποίηση συνίσταται «στις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις που έχουν οι άνθρωποι στην εργασία τους». Γίνεται έτσι κατανοητό ότι η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μία συμπεριφορά ή στάση, η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Και επειδή αποτελεί μία συναισθηματική αντίδραση είναι και δύσκολη η αξιολόγησή της.

Οι έρευνες καταδεικνύουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση από πλευράς εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με:

- Το μισθό και τις γενικότερες παροχές από την εργασία
- Το προφίλ των συνεργατών
- Το είδος της εποπτείας που ασκείται στον εργαζόμενο
- Το περιβάλλον εργασίας
- Τις προοπτικές εξέλιξης
- Το αντικείμενο της θέσης εργασίας

Τα αίτια/ παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση ενός ατόμου μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες:

- τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, δηλαδή τις εξωτερικές επιδράσεις που το άτομο δέχεται από το περιβάλλον εργασίας του
- τους ατομικούς παράγοντες, δηλαδή τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου και τα προσωπικά του βιώματα που φέρει μαζί του στην εργασία.

Τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά εργασίας που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου αφορούν:

- στα δομικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, δηλαδή στο φυσικό περιβάλλον εργασίας και στις σχέσεις με τους συναδέλφους
- στους ρόλους που έχουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό. Στο σημείο αυτό δίνεται έμφαση στη σαφήνεια των ρόλων των εργαζομένων στο πλαίσιο της επιχείρησης, έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν συγκρούσεις που προκαλούνται από τη σύγχυση και την αμφισημία των ρόλων.
- στο στρες, δηλαδή στην πίεση που συχνά υφίστανται τα άτομα στο χώρο εργασίας τους
- στη δυνατότητα συνδυασμού επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων. Σε αυτό το σημείο δίνεται έμφαση στην ευεργετική επίδραση που έχουν στον εργαζόμενο ορισμένες πολιτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, όπως η ευελιξία στο ωράριο, οι άδειες, δομές για τη φύλαξη των παιδιών των εργαζομένων κλπ.

Αξιοσημείωτο είναι δε ότι μέσα στους μύθους που υπάρχουν για την εργασιακή ικανοποίηση είναι και η άποψη που κυριαρχεί ότι οι γυναίκες εγκαταλείπουν την εργασία τους λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων, ενώ στην ουσία, όπως μία σύμβουλος εργασίας αναφέρει: «Εξαιτίας της δυσαρέσκειάς τους από την εργασία οι γυναίκες αποφασίζουν πως ήρθε η στιγμή να κάνουν οικογένεια!»

Μελέτη του Κέντρου Ερευνών για τα Θέματα Ισότητας¹⁶ αναφέρει ότι ειδικά οι γυναίκες αντιμετωπίζουν την εργασία ως: «μία απαραίτητη συνθήκη και αναγκαία προϋπόθεση για την προσωπική αυτονομία και αξιοπρέπεια» και αυτό φαίνεται να συνδέεται άμεσα με τον χαρακτηρισμό της εργασίας ως την κατεξοχήν ανθρώπινη δραστηριότητα που διαμορφώνει την ατομική και κοινωνική ταυτότητα, το «κοινωνικό γίνεσθαι» που κατά τον Freud δένει τον άνθρωπο με την πραγματικότητα.

Οι κοινωνικές εξελίξεις οδήγησαν σε μία επανεκτίμηση της αξίας και του ρόλου της εργασίας, η οποία επαναπροσδιορίστηκε αναφορικά με την αξία και το

¹⁶ «Η επαγγελματική ικανοποίηση - ψυχολογικοκοινωνική προσέγγιση από την Άννα Ταλιαδώρου- Κοινωνιολόγο- Σύμβουλο Εργασίας ΚΕΘΙ»

ρόλο του ελεύθερου χρόνου στη ζωή του σύγχρονου εργαζόμενου. Κατά συνέπεια, το θέμα της ικανοποίησης που αντλεί ο άνθρωπος από την εργασία του εξετάζεται πλέον, όχι στο πλαίσιο της συνολικής (global) ικανοποίησης που λαμβάνει, αλλά των επιμέρους συνιστωσών της ικανοποίησης (facet) που αφορούν, τόσο στις διαφορετικές όψεις της εργασίας του, όσο και στον τρόπο ζωής (life style) του κάθε ατόμου.

Η απαγκίστρωση της εργασίας από τη σφαίρα της οικονομικής αναγκαιότητας και η μετουσίωσή της σε ένα μέσο ατομικής και κοινωνικής αυτοπραγμάτωσης, ξαναφέρει το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης στο προσκήνιο της σύγχρονης ατομικής και κοινωνικής πραγματικότητας.

Επιχειρησιακές στρατηγικές μανάτζμεντ, όπως η παροχή μόνου, η τομείρασμα των κερδών, η προσφορά παροχών, όπως ευελιξία ωραρίου, ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση κλπ. πραγματοποιούνται στις σύγχρονες εταιρίες με στόχο την ενδυνάμωση τη μεγιστοποίηση των κινήτρων για εργασία. Η καθιέρωση προγραμμάτων κινήτρων και συστημάτων πληρωμών αποτελεί μία προσφιλή τακτική των διαχειριστών ανθρώπινου κεφαλαίου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένα από τα αποτελέσματα των κινήτρων πληρωμής είναι το φαινόμενο «χρυσές χειροπέδες», όπου το άτομο πληρώνεται τόσο υψηλά, που ακόμη κι αν δεν είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, “δεν μπορεί” να φύγει... Μία άλλη διάσταση του φαινομένου σχετίζεται με την δέσμευση (commitment) που καλλιεργείται στους εργαζόμενους από την εταιρία, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να θεωρεί την επιχείρηση στην οποία εργάζεται ως οικογένειά του και να ταυτίζει τους προσωπικούς του στόχους με του στόχους της εταιρίας. Σε αυτήν την περίπτωση η αφοσίωση μπορεί να συνδέεται αρνητικά ή θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή μπορεί να είναι αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου και να συνδέεται με την παραγωγικότητα και την υγεία, μπορεί, όμως να περιλαμβάνει και αρνητικούς δείκτες, όπως συχνές απουσίες, σαμποτάζ και βία.

Είναι γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό δείκτη για το πώς το άτομο διαχειρίζεται τις καταστάσεις, σε ένα σημαντικό τομέα της ζωής του. Η μη ικανοποίηση από την εργασία συχνά αποτελεί ένδειξη προβλημάτων στην ατομική ή επαγγελματική ζωή.

Για έναν οργανισμό αντίστοιχα είναι πολύ σημαντικό να έχει ικανοποιημένους εργαζόμενους, ώστε να διατηρεί την ομαλή λειτουργία του. Στο σημείο, όμως, αυτό θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην αποφυγή της καλλιέργειας “απατηλών”

προσδοκιών στους εργαζόμενους από τη μεριά της Διοίκησης. Οι τυχόν δεσμεύσεις του οργανισμού για παροχές – σε υλικό ή ηθικό επίπεδο – στους εργαζόμενους πρέπει να είναι φειδωλές, ώστε να μην οδηγούν σε υπερβολικές προσδοκίες εκ μέρους των υπαλλήλων ή συνεργατών του. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε αντίθετα αποτελέσματα, όπως υποπαραγωγικότητα και αποχωρήσεις.

Οι κάθε μορφής οργανισμοί έχουν την ηθική υποχρέωση να φέρονται με συνέπεια και υπευθυνότητα στους εργαζόμενους, κάτι που δυστυχώς δεν τηρείται σε μεγάλο βαθμό στην ελληνική τουλάχιστον πραγματικότητα, αλλά και σε άλλες κοινωνίες και πολύ περισσότερο στο επίπεδο των άτυπων εργασιακών σχέσεων.

Για τον λόγο αυτό η παρουσία εργασιακών / οργανωτικών ψυχολόγων στις επιχειρήσεις έχει στη σύγχρονη πραγματικότητα αναδειχθεί ως μία αυξανόμενη ανάγκη για την ομαλή λειτουργία της εκάστοτε οργανωτικής δομής και του ανθρώπινου δυναμικού της.¹⁷

3.2 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει αποδοθεί από τους μελετητές με πολλούς ορισμούς (Herzberg, 1959, Mausner, 1959, Locke, 1976, Scarpello & Campell, 1983 κ.α.), η πλειοψηφία όμως αυτών συναποδέχονται όπως προαναφέρθηκε ότι η ικανοποίηση είναι η συναισθηματική απάντηση σε αντιμετωπιζόμενες καταστάσεις και ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το ενιαίο συναίσθημα της ικανοποίησης που προκύπτει όταν ληφθούν υπ' όψιν όλες οι εργασιακές καταστάσεις.

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις. Παρ' όλ' αυτά έχουν επικρατήσει δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη προσέγγιση αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα ενιαίο και μονοδιάστατο φαινόμενο και η μέτρηση αναφέρεται στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, λαμβάνοντας υπ' όψιν μία ή και περισσότερες παραμέτρους. Χαρακτηριστικό της γενικευμένης αυτής προσέγγισης αποτελεί το γεγονός ότι ναι μεν μελετά παράγοντες που επηρεάζουν την

¹⁷ «Η επαγγελματική ικανοποίηση - ψυχολογικοκοινωνική προσέγγιση από την Άννα Ταλιαδώρου- Κοινωνιολόγο- Σύμβουλο Εργασίας ΚΕΘΙ»

ικανοποίηση των εργαζομένων, παρέχει όμως μόνο ένα γενικό δείκτη, χωρίς να εξειδικεύεται σε ειδικότερους τομείς.

Η δεύτερη προσέγγιση, αντιθέτως, αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, του οποίου η έρευνα, ανάλυση και μέτρηση απαιτεί το διαχωρισμό του σε επιμέρους, ειδικότερες συνιστώσες. Προς την προσέγγιση αυτή οι μελετητές εφηύραν και εφαρμόζουν ειδικά εργαλεία μέτρησης των επιμέρους παραμέτρων της εργασιακής ικανοποίησης.

Η δεύτερη προσέγγιση παρουσιάζει συνεπώς αναμφισβήτητα το πλεονέκτημα ότι αντιλαμβάνεται την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα σύνολο αλληλοεπηρεαζόμενων παραμέτρων, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι είναι δυνατόν να παρουσιαστούν διαφορετικές ή και αντίθετες εκφάνσεις της ικανοποίησης στις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας. Είναι, δηλαδή, πολύ πιθανό και λογικό κάποιος εργαζόμενος να είναι πολύ δυσαρεστημένος από την αμοιβή του, αλλά αντιθέτως απόλυτα ικανοποιημένος από τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του και τον προϊστάμενό του. Εκτός αυτού, η δεύτερη προσέγγιση, σε αντίθεση με την πρώτη, επιτρέπει λεπτομερέστερη ανάλυση των αιτιών - κριτηρίων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας των εργαζομένων.

Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Θεωρίες Περιεχομένου
- Θεωρίες Διαδικασίας

Οι θεωρίες του περιεχομένου αποσκοπούν στην αναγνώριση του αντικειμένου των παραγόντων που εξασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι θεωρίες διαδικασίας αποσκοπούν στην αναγνώριση και διερεύνηση διαφόρων ειδών και κατηγοριών παραγόντων που οδηγούν σε συναισθήματα ικανοποίησης, αλλά και στη συσχέτιση των παραγόντων αυτών που εξασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Στη συνέχεια εκτίθενται οι αντιπροσωπευτικότερες από άποψη ερευνητικού ενδιαφέροντος θεωρίες και των δύο κατηγοριών.

3.2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Οι πιο βασικοί εκφραστές και αντιπρόσωποι της θεωρίας περιεχομένου είναι οι A. Maslow και F. Herzberg, οι οποίοι θέτουν την επιτυχή υποκίνηση του εργαζομένου ως απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ικανοποίησής του. Διατυπώνοντας τη θεωρία της υποκίνησης ο A. Maslow προβαίνει και σε προσδιορισμό των αναγκών του εργαζομένου, των οποίων η κάλυψη συνεπάγεται και την εν γένει εργασιακή ικανοποίηση. Με τη θεωρία αυτή συνάδουν και οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν και από τον Porter και τον Mc Clelland, οι οποίες παρατίθενται στη συνέχεια.

3.2.1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Πριν εκτεθούν όμως οι σημαντικότερες από τις θεωρίες που έχουν διατυπωθεί, σκόπιμο κρίνεται να προσδιοριστούν ορισμένες βασικές έννοιες, των οποίων γίνεται συχνή χρήση από τους ερευνητές. Ειδικότερα:

Ανάγκες

Ανάγκη είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και το ευ ζην) ενός ατόμου. Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες αναγκών: οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος και οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Παραδείγματα φυσικών αναγκών είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας. Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτοεκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δύο αυτές κατηγορίες αναγκών είναι αλληλοεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μιας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

Αξίες

Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Επιπλέον, ενώ οι ανάγκες (φυσιολογικές) είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι συχνά διαφέρουν σημαντικά. Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη: διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι είναι δυνατόν να έχουν ή και να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

Κίνητρα

Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή να οδηγήσει στη δράση του. Στη Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου ειδικότερα, κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε «εσωτερικά» και «εξωτερικά». Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου, τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας ολοκλήρωσης κλπ. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, όπως π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος κλπ. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κλπ. τα οποία ομοίως στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.¹⁸

¹⁸ Χατζηπαντελή Παναγιώτα – ‘‘Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού’’, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63

3.2.1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΥΡΑΜΙΔΑΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α.ΜΑΣΛΩ

Μία από τις πρώτες προσεγγίσεις για τη θεωρητική τεκμηρίωση της εργασιακής ικανοποίησης με βάση την κάλυψη των αναγκών του ατόμου αναπτύχθηκε με τη διατύπωση της θεωρίας της πυραμίδας των αναγκών του Maslow. Οι ανθρώπινες ανάγκες παρά τη μεγάλη ποικιλία που παρουσιάζουν δύνανται να κατηγοριοποιηθούν και να ακολουθήσουν μία αντιπροσωπευτική ιεραρχική σειρά. Ειδικότερα, οι ανάγκες διαχωρίζονται σε πέντε κατηγορίες με την ακόλουθη ιεραρχία:

Σχεδιάγραμμα 2^ο : Η πυραμίδα του Maslow



Φυσιολογικές ανάγκες: Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται όλες οι ανάγκες η κάλυψη των οποίων εξασφαλίζει την επιβίωση του ατόμου, όπως π.χ. η τροφή, η στέγη, η ενδυμασία κλπ. Σε περίπτωση που δεν καλύπτονται οι βασικές αυτές ανάγκες, το άτομο δεν αποβλέπει στην κάλυψη ανωτέρου επιπέδου αναγκών.

Ανάγκες για ασφάλεια: Οι ανάγκες αυτές είναι συνδεδεμένες με το συναίσθημα του φόβου σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται επικίνδυνες, αλλά και σε καταστάσεις κατά τις οποίες ο άνθρωπος αδυνατεί να καλύψει τις φυσιολογικές του ανάγκες, όπως π.χ. ανάγκη επαγγελματικής αποκατάστασης, κοινωνικής ασφάλισης κλπ. Είναι ευνόητο ότι στην έννοια της ασφάλειας περικλείονται η έννοια και της φυσικής, αλλά και της οικονομικής ασφάλειας, ήτοι η ανάγκη εξασφάλισης ενός επιπέδου διαβίωσης, αλλά παράλληλα και η ανάγκη εξασφάλισης παραμονής του στο επίπεδο αυτό.

Κοινωνικές ανάγκες: Η συναναστροφή του ανθρώπου με άλλα άτομα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη φύση του, καθότι αναμφισβήτητα ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον. Εκτός από την ανάγκη συναναστροφής ο άνθρωπος έχει και την ανάγκη να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, καθώς και να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει την παραδοχή και αποδοχή στις ομάδες αυτές. Στην κατηγορία αυτή εντάσσεται και η ανάγκη του ανθρώπου για αγάπη και φιλία.

Ανάγκες για αυτοεκτίμηση: Ο άνθρωπος, εν συνεχεία, εντασσόμενος σε ένα κοινωνικό σύνολο νιώθει ιδιαίτερα έντονη την ανάγκη της εκτίμησης και του ιδίου προς τον εαυτό του, αλλά και του περίγυρού του. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και οι ανάγκες του ανθρώπου για αναγνώριση, σεβασμό, γόητρο, φήμη και δύναμη.

Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση-αυτοπραγμάτωση: Η ικανοποίηση όλων των προαναφερθέντων αναγκών δε συνεπάγεται και την εν γένει ικανοποίηση του ανθρώπου. Ενδέχεται, δηλαδή, το άτομο να εξακολουθεί να αισθάνεται δυσαρεστημένο, αίσθημα που θα εκλείψει μόνο εφόσον επιτευχθούν οι στόχοι του και εκπληρωθούν τα πιστεύω και ιδανικά του, όποια κι αν είναι αυτά. Ο Maslow υποστηρίζει ότι «Ένα άτομο πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι»¹⁹ επιθυμώντας να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το άτομο έχοντας ικανοποιήσει και αυτό το επίπεδο αναγκών, έχει αναπτύξει και όλες τις δυνατότητές του, έχει επιτύχει τους στόχους του και έχει αναπτύξει την προσωπικότητά του.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι απόλυτη. Κάθε άνθρωπος διαφέρει και αναλογικά με τις ιδιαιτερότητές του και

¹⁹ Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

την ιδιοσυγκρασία του διαφοροποιούνται και οι ανάγκες του. Κατ' επέκταση και η προαναφερόμενη ιεράρχηση είναι πολύ πιθανό να διαφοροποιείται βάσει των προσωπικών επιθυμιών και εκτιμήσεων, καθώς και βάσει του ιδιαίτερου εργασιακού περιβάλλοντος του ατόμου.

Υποκειμενικός και σε καμία περίπτωση απόλυτος πρέπει να θεωρηθεί και ο χρόνος μετακίνησης στο επόμενο επίπεδο αναγκών. Δεν αποκλείεται δε κάποιος άνθρωπος να καταργήσει βάσει των προσωπικών του εκτιμήσεων μία κατηγορία αναγκών πλήρως και να μεταβεί απευθείας στη μεθεπόμενη. Η υποκειμενικότητα αυτή εξαρτάται από παράγοντες, όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η προσωπικότητα, η ιδιοσυγκρασία, ο χαρακτήρας, το κοινωνικό επίπεδο, τα βιώματα, ο περίγυρός του κλπ.

Εστιάζοντας εν συνεχεία στο χώρο εργασίας και στην εργασιακή ικανοποίηση, προτεραιότητα πρέπει να δοθεί, σύμφωνα με τον Maslow, στις φυσιολογικές ανάγκες και στην ανάγκη για ασφάλεια, στις ανάγκες, δηλαδή, οικονομικής φύσεως κατά προτεραιότητα. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών αποτελεί το βασικό στοιχείο υποκίνησης, το κίνητρο για τους εργαζόμενους. Δύσκολα, κάποιος εργαζόμενος μεταβαίνει σε επόμενο επίπεδο αναγκών και υποκινείται από αυτές, εάν δεν έχουν εκπληρωθεί οι προαναφερόμενες οικονομικής φύσεως ανάγκες του. Επιβάλλεται, συνεπώς, να εξασφαλισθεί επαρκής και σταθερή-ασφαλής αμοιβή για τον εργαζόμενο αρχικά και να ακολουθήσει οιαδήποτε προσπάθεια υποκίνησής του με άλλα μέσα.

Σε περίπτωση που ικανοποιηθεί μία κατηγορία αναγκών, παύει πλέον να αποτελεί και κίνητρο – στοιχείο υποκίνησης για τον άνθρωπο. Βέβαια, πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν και ότι μία ανάγκη σπανίως ικανοποιείται πλήρως και σπανίως παύει να χάνει την πλήρη αξία του ως κίνητρο. Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας του και επιπλέον ξέρει ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, είναι αυτονόητο ότι η υποκίνησή του δε θα πρέπει να βασιστεί στην αμοιβή του, καθότι η έστω και προσωρινή ικανοποίηση των οικονομικής φύσεως αναγκών δίνει προτεραιότητα στις επόμενες ιεραρχικά ανάγκες (Locke)²⁰.

Και στο χώρο εργασίας η ιεράρχηση των αναγκών και των κατηγοριών τους δεν είναι απόλυτη, αλλά αντιθέτως διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο. Για κάποιον

²⁰ Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

εργαζόμενο π.χ. ενδέχεται να αποτελεί πρωταρχική και επιτακτική ανάγκη η αναγνώριση και η αποδοχή από τους συναδέλφους του ενώ ταυτόχρονα για κάποιον άλλον προερχόμενο ακόμη και από το ίδιο εργασιακό περιβάλλον προτεραιότητα μπορεί να αποτελούν αποκλειστικά και μόνο οι οικονομικές ανάγκες, ήτοι η διαρκής αύξηση των αποδοχών του.

Η ανάπτυξη της θεωρίας της πυραμίδας των αναγκών του Maslow έχει αποτελέσει αναμφισβήτητα σταθμό στο χώρο της διοίκησης. Πολλοί ερευνητές (Locke, 1969, McClelland, 1961) βασιζόμενοι στη θεωρία αυτή, προέβησαν σε εξελιγμένες προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης, με πρώτη αυτή του Fr. Herzberg (1959).

Η θεωρία του Abraham Maslow είναι η περισσότερο αποδεκτή και περισσότερο διαδεδομένη θέση για τον εργαζόμενο άνθρωπο. Το μοντέλο του ανθρώπου, όπως το σκιαγράφησε ο Maslow, αποτέλεσε συχνά τη βάση για περαιτέρω διείσδυση στην έρευνα για τη συμπεριφορά και την παρακίνηση.

Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από το βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Δηλαδή, δέχεται ότι στις φυσιολογικές ανάγκες δίνει ο άνθρωπος πρωταρχική σημασία. Όταν κάποιος λιμοκτονεί, η εξεύρεση της τροφής κυριαρχεί στο μυαλό και τη συμπεριφορά του. Κατά περίεργο τρόπο, μόλις ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτή και ο άνθρωπος πάψει να πεινά, τότε έρχεται στο προσκήνιο η άλλη κατηγορία αναγκών και κυριαρχεί στη συμπεριφορά του η ανάγκη για ασφάλεια. Με την ίδια σειρά ο άνθρωπος στρέφεται προς την ικανοποίηση των αναγκών με μικρότερη προτεραιότητα στην ιεραρχία, μόλις ικανοποιηθούν οι ιεραρχικά πρώτες. Συνεπώς, κριτήριο για να παρακινηθεί ο άνθρωπος παραμένει η ανικανοποίητη ανάγκη του.

Περαιτέρω, ο Maslow υποστήριξε ότι η απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών δεν υπάρχει και ότι ενός μέσου ανθρώπου ικανοποιούνται συνήθως το 85% των φυσιολογικών αναγκών του, το 70% των αναγκών ασφαλείας, το 50% των κοινωνικών αναγκών, το 40% των αναγκών αυτοεκτίμησης και το μόλις το 10% των αναγκών αυτοπραγμάτωσης. Ουσιαστικά, δηλαδή, ο μέσος άνθρωπος για να στραφεί από τη μία κατηγορία αναγκών στην άλλη δεν ικανοποιεί πλήρως τις πρώτες, αλλά

μόνο κατά ποσοστό αυτών προβαίνοντας εν συνεχεία στην ακόλουθη ιεραρχικά κατηγορία²¹.

Η μετάβαση μάλιστα από τις φυσιολογικές ανάγκες στις ανάγκες για ασφάλεια έως και στις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, σκιαγραφεί και την ψυχολογική ανάπτυξη του ανθρώπου. Κατά συνέπεια, ο βαθμός παρακινητικότητας των διαφόρων κατηγοριών αναγκών μεταβάλλεται μέσα στο χρόνο και ακολουθεί την ψυχολογική εξέλιξη του ανθρώπου.

Πρακτική συνέπεια των προαναφερθέντων όσον αφορά στη θεωρία του Maslow και στο χώρο της διοίκησης είναι ότι η κάθε μορφής διοίκηση κατά την κατάρτιση ενός προγράμματος ή μιας πολιτικής παρακίνησης του προσωπικού, δεν πρέπει να παραγνωρίζει τη σχετική αξία κάθε ανάγκης και την παρουσία κατά διαφορετικό ποσοστό των άλλων αναγκών. Π.χ. δεν είναι λογικό μία διοίκηση να θέτει σε εφαρμογή πρόγραμμα κοινωνικών σχέσεων αποβλέποντας στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων, δίχως να έχει μεριμνήσει για την ικανοποίηση της ανάγκης για ασφάλεια και επιβίωση, διατηρώντας π.χ. σε χαμηλά επίπεδα τις αμοιβές των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι, όπως έρευνες κατέδειξαν, η σειρά της ιεραρχίας διαφέρει από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα. Έτσι, αποδείχθηκε ότι ενώ οι αμερικανοί εργαζόμενοι θεωρούν πως η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης ικανοποιείται πολύ λίγο, οι μεξικανοί εργαζόμενοι τη θεωρούν ως τη δεύτερη στη σειρά ικανοποιημένη ανάγκη.

Αυτό είναι απολύτως λογικό, καθώς η διαφοροποίηση της ιεραρχίας των αναγκών από χώρα σε χώρα σχετίζεται άμεσα με τη διαφορετική κουλτούρα και νοοτροπία, καθώς επίσης και με την κοινωνική δομή κάθε χώρας. Εκτός, αυτού, η διαφοροποίηση της ιεραρχίας των αναγκών συναντάται στα διάφορα κλιμάκια και επίπεδα των εργαζομένων. Έτσι, η σειρά σπουδαιότητας των αναγκών διαφέρει μεταξύ των κατώτερων, των μέσων και των ανώτερων στελεχών σε έναν οργανισμό.²²

Ο ίδιος ο Maslow αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε

²¹ Κόντης Θεμιστοκλής – “Διοικητική Ψυχολογία – Η ψυχολογία των ανθρώπων και εργασιακών σχέσεων”, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 1994 Αθήνα, σελ. 66-68

²² Κόντης Θεμιστοκλής – “Διοικητική Ψυχολογία – Η ψυχολογία των ανθρώπων και εργασιακών σχέσεων”, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 1994 Αθήνα, σελ. 66-68

κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καθόλου από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow επισημαίνουν περαιτέρω αδυναμίες της, όπως: α) η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνεται υπ' όψιν η μεταξύ τους αλληλεξάρτηση, β) η βασική παραδοχή της θεωρίας, ήτοι ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, διότι η στέρηση κάποιας ανάγκης τους υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψης αυτής, είναι λανθασμένη – η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης και όχι γνώση του τι δέον γενέσθαι, γ) η θεωρία του Maslow αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.²³

3.2.1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ADAMS (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζομένου θεωρείται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κλπ. Ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κλπ. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο εργαζόμενος (X) συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου εργαζόμενου (Ψ) που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\Pi_X}{A_X} = \frac{\Pi_\Psi}{A_\Psi}$$

²³ Χατζηπαντελή Παναγιώτα – ‘‘Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού’’, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63

Κατ' επέκταση, αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι ως άνω λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους, όπως μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή και σε πιο ακραίες περιπτώσεις, εγκαταλείποντας τη θέση εργασίας του.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζεται σε μία μόνο αξία – της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπ' όψιν το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.²⁴

Ερευνητές υποστηρίζουν όπως ο Chang (2005)²⁵ και ο Pfeffer (1976)²⁶, περαιτέρω, ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται μόνο από τις πρακτικές και τις διαδικασίες του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου, αλλά σε μεγάλο βαθμό και από τις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για τις πρακτικές αυτές. Τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών έρχονται να τονίσουν την υποκειμενικότητα της έννοιας εργασιακής ικανοποίησης συνδέοντάς την με την προσωπική αντίληψη του κάθε εργαζομένου, του οποίου ο βαθμός ικανοποίησης εξαρτάται από την αίσθηση δικαιοσύνης που έχει. Οι έρευνες αυτές έχουν βασιστεί στη θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, ο οποίος και υποστήριξε ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή στον εργασιακό τους χώρο. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της επιχείρησης όπου εργάζεται.

3.2.1.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ LOCKE

Σύμφωνα με τον Locke²⁷ οι ανάγκες είναι αντικειμενικές απαιτήσεις για την ύπαρξη και εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού και υφίστανται ανεξάρτητα από τον αν ο άνθρωπος τις συνειδητοποιεί και επιθυμεί την υλοποίησή τους. Χαρακτηριστικό

²⁴ Χατζηπαντελή Παναγιώτα – “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63

²⁵ Eunmi Chang, - “Employees’ overall perception of HRM effectiveness” –Human Relations, 2005, Vol. 58 (4), pp. 523-544

²⁶ Pfeffer L.W., Crampon W.J., Smith F.J. - “Organizational Commitment and managerial turnover: A longitudinal study” Organization Behavior and Human Performance “, 1976

²⁷ Locke E.A. “The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology”, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

παράδειγμα κατά τον Locke αποτελούν κάποιες ακούσιες φυσικές ανθρώπινες ανάγκες, οι οποίες ενώ είναι ιδιαίτερης σημασίας για την ανθρώπινη επιβίωση, οι άνθρωποι συχνά αδυνατούν να τις συνειδητοποιήσουν.

3.2.1.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MC CLELLAND

Σύμφωνα με τον McClelland (1961)²⁸ οι ανάγκες που λειτουργούν και ως κίνητρα για τον άνθρωπο είναι οι ακόλουθες: η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και αλληλεπίδραση και η ανάγκη για επίτευγμα. Η ικανοποίηση αυτών των τριών αναγκών συνεπάγεται και την εν γένει εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπου. Ειδικότερα:

Η *ανάγκη για δύναμη* ικανοποιείται, εφόσον παρέχεται στον εργαζόμενο η δυνατότητα και η ευκαιρία να παίρνει στο χώρο εργασίας του πρωτοβουλίες και να ασκεί επιρροή και έλεγχο σε άλλους.

Η *ανάγκη για συνεργασία και αλληλεπίδραση* ικανοποιείται, εφόσον παρέχεται στον εργαζόμενο η δυνατότητα να ανήκει σε ομάδες και να λειτουργεί, να δρα μέσω αυτών των ομάδων.

Η *ανάγκη για επίτευγμα* ικανοποιείται, εφόσον παρέχεται στον εργαζόμενο η δυνατότητα να θέτει ανώτερους στόχους και να αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων-έργων του.

Ο διαχωρισμός αυτός των αναγκών, παράλληλα, καθορίζει και τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η εργασιακή ικανοποίηση. Κάποιος εργαζόμενος με ιδιαίτερα αυξημένη την ανάγκη για επίτευγμα, δε θα ικανοποιούνταν καθόλου εύκολα σε μία θέση εργασίας ρουτίνας ή υπό στενή εποπτεία.

3.2.1.6 ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ-ΥΓΙΕΙΝΗΣ (F. HERZBERG)

Πρώτος από τους ερευνητές ο F. Herzberg (1959) προσδιόρισε τους παράγοντες που προκαλούν τη θετική ή αρνητική στάση των εργαζομένων στο χώρο

²⁸ Mc Clelland D.C. –“The achieving Society” Princeton: Van Nostrand, 1961

εργασίας τους, καθορίζοντας κατά συνέπεια και το βαθμό ικανοποίησής τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του, όπως αυτή μεταφέρεται από τον Locke²⁹, η υποκίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων, τους ‘‘υποκινητικούς παράγοντες’’ και τους ‘‘παράγοντες υγιεινής’’.

Ειδικότερα, οι υποκινητικοί παράγοντες συμβάλλουν στην ανάπτυξη ευνοϊκής στάσης και αποτελούν τα ατομικά κίνητρα του εκάστοτε εργαζόμενου. Οι παράγοντες υγιεινής αποβλέπουν στην ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών για ασφάλεια (όπως αυτές καθορίζονται ανωτέρω σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow). Αντιθέτως, οι υποκινητικοί παράγοντες αποβλέπουν στην ικανοποίηση των κοινωνικής και ψυχολογικής φύσεως αναγκών και τέλος της ανάγκης για αυτοεκπλήρωση.

Οι πρωταρχικοί παράγοντες ικανοποίησης

Οι παράγοντες που σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg³⁰ συμβάλλουν δραστικά στην υψηλού βαθμού ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι ακόλουθοι:

- *Αναγνώριση*: η επιβράβευση δηλαδή της προσπάθειας του εργαζομένου, η οποία μπορεί να είναι είτε υλική είτε ηθική.
- *Επίτευγμα*: η επιτυχής δηλαδή διεκπεραίωση ενός έργου, η οποία δημιουργεί και τη βασική για έναν εργαζόμενο αίσθηση της δημιουργίας.
- *Εργασία*: το αντικείμενο και το περιεχόμενο της εργασίας, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες δηλαδή του εργαζομένου.
- *Πρόοδος*: η εξέλιξη δηλαδή του εργαζομένου στο χώρο εργασίας και η ανοδική του πορεία στην ιεραρχική κλίμακα.
- *Υπευθυνότητα*: η αίσθηση δηλαδή περισσότερης εξουσίας και ευθύνης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.

²⁹ Locke E.A. ‘‘The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology’’, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

³⁰ Locke E.A. ‘‘The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology’’, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

Οι προαναφερόμενοι παράγοντες κατά τον Herzberg οδηγούν τον εργαζόμενο στο να καταβάλει το εκατό τοις εκατό των δυνατοτήτων του και γι' αυτόν το λόγο τους χαρακτηρίζει ως υποκινητικούς.

Παράγοντες δυσαρέσκειας-Παράγοντες Υγιεινής

Σύμφωνα με τον Herzberg³¹ υπάρχουν κάποιοι παράγοντες, που ενώ η ύπαρξή τους σε ένα χώρο εργασίας αποτρέπει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, εντούτοις δε λειτουργούν υποκινητικά για αυτούς. Δηλαδή, ενώ η απουσία τους θα προκαλούσε δυσαρέσκεια, η παρουσία τους δε συνεπάγεται απαραίτητως και την ικανοποίηση. Λόγω της ιδιάζουσας αυτής λειτουργίας τους χαρακτηρίζονται ως προληπτικοί, καθώς ναι μεν προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν υποκινούν και τους εργαζόμενους προς τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Δεν αποκλείεται μάλιστα οι εργαζόμενοι υπό την λειτουργία αυτών των παραγόντων να εξισορροπήσουν πλήρως το βαθμό ικανοποίησης με το βαθμό δυσαρέσκειας.

Ως παράγοντες δυσαρέσκειας ο Herzberg προσδιορίζει τους ακόλουθους:

- Ο μισθός: Οι χαμηλές αποδοχές συγκριτικά με το φόρτο εργασίας και η αίσθηση της αδικίας ως προς τα αποδοχές προκαλούν την αρνητική στάση των εργαζομένων.
- Οι συνθήκες εργασίας: δηλαδή το περιβάλλον εργασίας, όπως ο φωτισμός, ο εξαερισμός κλπ.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις: οι κοινωνικές σχέσεις δηλαδή που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας μεταξύ των συναδέλφων ή και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Η ανασφάλεια: η αίσθηση της αμφιβολίας για τη θέση εργασίας, η απουσία δηλαδή της σιγουριάς που αποζητούν στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι.
- Εσφαλμένος τρόπος λειτουργίας της ηγεσίας: η ανικανότητα δηλαδή των προϊσταμένων, η έλλειψη διάθεσης συνεργασίας προς τους υφισταμένους τους, η άδικη και μεροληπτική συμπεριφορά κλπ.³²

³¹ Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

³² Χατζηπαντελή Παναγιώτα – "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού", εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63

3.2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Οι θεωρίες διαδικασίας, όπως προαναφέρθηκε, αποσκοπούν στην αναγνώριση και διερεύνηση διαφόρων ειδών και κατηγοριών παραγόντων που οδηγούν σε συναισθήματα ικανοποίησης, αλλά και στη συσχέτιση των παραγόντων αυτών που εξασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Στις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί τίθεται το ζήτημα για το ποια πνευματική διαδικασία προκαλεί τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων. Οι προσδοκίες, οι ανάγκες και οι αξίες αποτελούν, σύμφωνα με τον Locke (1969)³³, τα πρωταρχικά διαμορφωτικά στοιχεία συναισθηματικών αντιδράσεων. Ειδικότερα:

3.2.2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ – VROOM

Σύμφωνα με την άποψη ορισμένων ερευνητών (Mc Clelland, 1961)³⁴ οι συναισθηματικές αντιδράσεις των ανθρώπων εξαρτώνται, κατά κύριο λόγο, από τη διαφορά που προκύπτει μεταξύ των εμπειριών που έχει το εκάστοτε άτομο από το περιβάλλον του και αυτού που προσδοκά.

Σύμφωνα με τον Locke (1969)³⁵, η αντίδραση του ατόμου σε γεγονότα που του συμβαίνουν και δεν εξαρτώνται από αυτόν και την ποιότητα των οποίων δεν είχε προβλέψει, χαρακτηρίζονται από τον παράγοντα της έκπληξης. Ο χαρακτηρισμός της έκπληξης ως δυσάρεστης ή ευχάριστης εξαρτάται από την απόκλιση από τις αντίστοιχες προσδοκίες. Η αναμονή ενός ευχάριστου γεγονότος δημιουργεί θετικά συναισθήματα, τα οποία όμως μετατρέπονται σε έντονη δυσαρέσκεια και απογοήτευση, εάν τελικά δεν επέλθει το ευχάριστο γεγονός. Αντίστοιχα, όταν το άτομο δεν προσδοκά αίσιο ή επιτυχές τέλος για μία κατάσταση αναπτύσσει αυτομάτως μηχανισμούς άμυνας και κατά συνέπεια η απογοήτευση δεν είναι τόσο έντονη.

³³ Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

³⁴ Mc Clelland D.C. - "The achieving Society" Princeton: Van Nostrand, 1961

³⁵ Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

Ο Vroom (1970)³⁶ διατυπώνοντας τη θεωρία του κατέληξε στο ότι ο εργαζόμενος ωθείται προς θετική στάση και συμπεριφορά για τη μέγιστη αποδοτικότητα, όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα: α) οι προσπάθειές του να οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις, β) η υψηλή επίδοση οδηγήσει σε αποτελέσματα και γ) υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο. Οι τρεις αυτές πιθανότητες, που αποτελούν τα βασικά στοιχεία της θεωρίας του Vroom, είναι η προσδοκία (πεποίθηση σχετικά με την επέλευση του επιθυμητού αποτελέσματος), η οργανικότητα (η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου ότι η επιδίωξη ενός αποτελέσματος θα οδηγήσει στην επίτευξη του τελικού επιθυμητού αποτελέσματος) και η προτίμηση (ο βαθμός επιθυμίας για ορισμένα αποτελέσματα ή βαθμός προτίμησης για ένα αποτέλεσμα συγκριτικά με άλλα).

3.2.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ- WIENER

Ο Wiener (1982) προσέγγισε την εργασιακή ικανοποίηση διατυπώνοντας τη θεωρία της Δίκαιης Μεταχείρισης-Ισότητας. Σύμφωνα με αυτήν, οι άνθρωποι διαθέτουν ένα εσωτερικό ισοζύγιο και η στάση και συμπεριφορά τους διαμορφώνεται σε σχέση με τη δίκαιη ανταμοιβή. Δηλαδή, θέτοντας πάντοτε ένα προσωπικό μέτρο σύγκρισης, η ικανοποίηση του εργαζόμενου προκύπτει από τη διαφορά του αντιλαμβανόμενου κόστους από τις αντιλαμβανόμενες απολαβές. Ήτοι:

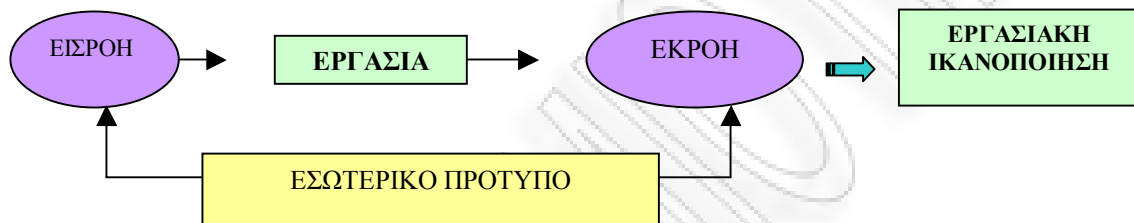
Εργασιακή Ικανοποίηση = Ανταμοιβή- Κόστος- Πρότυπο Σύγκρισης
Εργασιακή Ικανοποίηση= Προκύπτουσα Αξία- Πρότυπο Σύγκρισης

Στην έννοια της ανταμοιβής περιλαμβάνεται καθετί που συμβάλλει στην ικανοποίηση αναγκών. Στην έννοια του κόστους περιλαμβάνεται η οιασδήποτε μορφής προσπάθεια καταβάλλεται, προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Ως προκύπτουσα αξία νοείται η διαφορά από την ανταμοιβή του εργαζομένου από την προσπάθεια-τίμημα που έχει καταβάλει. Ως πρότυπο σύγκρισης, τέλος, νοείται η σύγκριση των αποτελεσμάτων και η επιλογή εκείνου του αποτελέσματος που αποτελεί κατά την προσωπική τους γνώμη μία “δίκαιη

³⁶ Vroom V.H. and Edward L. DECI – “Management and Motivation”, Peuguin Education, 1970

αντιστάθμιση”. Το πρότυπο σύγκρισης επιλέγεται, δηλαδή, για τον εκάστοτε εργαζόμενο από τη σύγκριση μεταξύ της κόπωσης-προσπάθειας που καταβάλλουν και της ανταμοιβής που απολαμβάνουν εκ των υστέρων (εισροή-εκροή). Η θεωρία του Wiener περί εργασιακής ικανοποίησης αποτυπώνεται αντιπροσωπευτικά στο ακόλουθο σχήμα:

Σχεδιάγραμμα 3^ο: Η ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης βάσει της θεωρίας του Wiener



Στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος κρίνει ότι οι εισροή στην εργασία του είναι δυσανάλογα μεγαλύτερη συγκριτικά με την εκροή που εν τέλει απολαμβάνει και με το πρότυπο σύγκρισης που έχει επιλέξει, τότε γίνεται λόγος για *υποαμοιβόμενη ανισότητα* και ο εργαζόμενος διακατέχεται από έντονη δυσαρέσκεια. Αυτή η περίπτωση είναι ιδιαίτερος επικίνδυνη για τον εργασιακό χώρο όπου απασχολείται, διότι είναι πολύ πιθανό να μειώσει στο μέλλον την προσπάθεια-εισροή που καταβάλλει και κατά συνέπεια να παρουσιάσει και πτώση η αποδοτικότητα-παραγωγικότητά του.

Στις περιπτώσεις που η εκροή κρίνεται από τον εργαζόμενο ως υπερβολικά μεγάλη συγκριτικά με την εισροή που προσφέρει, τότε γίνεται λόγος για *υπεραμοιβόμενη ανισότητα*, η οποία συνεπάγεται και την ικανοποίηση του εργαζομένου. Η περίπτωση αυτή έχει στην πλειοψηφία της θετικές επιπτώσεις, καθότι ο εργαζόμενος όντας ικανοποιημένος αυξάνει την εισροή-προσπάθειά του στην εργασία.

3.2.2.3 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η υποκειμενικότητα που εμπεριέχεται στην εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τις ατομικές αξίες των εργαζομένων. Κατά τον Milton Rokeach (1973)³⁷ ως αξίες νοούνται οι πεποιθήσεις που διέπουν τις πράξεις και τις κρίσεις σε μια μεγάλη ποικιλία καταστάσεων. Οι ατομικές αξίες είναι ιδιαίτερης σημασίας στον εργασιακό χώρο, καθότι επηρεάζουν τις στάσεις, τις αντιλήψεις, τις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Οι αξίες ως ατομικό και υποκειμενικό στοιχείο καθορίζονται από τις εμπειρίες, τα βιώματα και το περιβάλλον του ατόμου, γεγονός που αιτιολογεί και την ποικιλία και διαφορετικότητα των αξιών από άτομο σε άτομο. Ως βασικότεροι παράγοντες καθορισμού των ατομικών αξιών θεωρούνται η οικογένεια, η παιδεία και το εκπαιδευτικό σύστημα, οι φίλοι, οι συνάδελφοι, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κλπ.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Rokeach (1973) οι αξίες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στις τερματικές αξίες, στις οποίες περιλαμβάνονται οι πεποιθήσεις ενός ατόμου προς επίτευξη των στόχων του (π.χ. υψηλή ποιότητα ζωής, ασφάλεια, ολοκλήρωση κλπ.) και στις συντελεστικές αξίες, στις οποίες περιλαμβάνονται οι πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με τα απαιτούμενα μέσα προς επίτευξη των στόχων (π.χ. εντιμότητα, θάρρος, δυναμικότητα, φαντασία κλπ.).

Ο διαχωρισμός των ατομικών αξιών, που προαναφέρθηκε, δεν είναι ο μοναδικός που διατυπώθηκε από θεωρητικούς και μελετητές. Στο παρελθόν και πριν από την ως άνω κατάταξη των αξιών, παρατηρείται διαχωρισμός των αξιών σε έξι κατηγορίες και ειδικότερα:

- Θεωρητικές: Εστίαση στη χρήση της λογικής με σκοπό την ανακάλυψη της αλήθειας.
- Οικονομικές: Ενδιαφέρον για την απόκτηση πλούτου και βελτίωση της εν γένει οικονομικής κατάστασης.
- Αισθητικές: Ενδιαφέρον για την καλαισθησία, την ομορφιά και την καλλιτεχνική αρμονία.

³⁷ Rokeach M. –“The nature of Human Values”, New York: The Free Press, 1973

- Κοινωνικές: Ιδιαίτερο ενδιαφέρον προς ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και επαφής με συνανθρώπους.
- Πολιτικές: Ενδιαφέρον για την εξουσία, τον τρόπο απόκτησής της και την οιασδήποτε μορφής επιρροή πάνω στους ανθρώπους.
- Θρησκευτικές: Εστίαση και ενδιαφέρον προς κατανόηση του σύμπαντος, της δημιουργίας και ενότητάς του.

3.2.2.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ - ΑΝΑΓΚΩΝ

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι πολλοί ερευνητές κατά την προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης ταυτίζουν την έννοια της ατομικής αξίας με αυτή της ανάγκης, ενώ δεν είναι λίγοι και οι θεωρητικοί, οι οποίοι προβαίνουν σε σαφή διαχωρισμό των δύο αυτών εννοιών. Με βάση αυτόν το διαχωρισμό, ο πιο βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι ο βαθμός συσχέτισης και αλληλεπίδρασης της εργασιακής πραγματικότητας και των ατομικών αξιών.

Προβαίνοντας σε μία σύγκριση των ατομικών αξιών και των αναγκών καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι αξίες είναι επίκτητες, καθότι μεταβιβάζονται, εμπνέονται και καλλιεργούνται ανάλογα με τα εμπειρίες, τα βιώματα και το περιβάλλον που ζει το άτομο. Αντιθέτως, οι ανάγκες είναι ενδογενείς και παράλληλα πιο αντικειμενικές, καθότι όλοι οι άνθρωποι έχουν τις ίδιες φυσικές ανάγκες.

Ο Rand (1966)³⁸ στην προσέγγιση του σχετικά με τις αξίες και την εργασιακή ικανοποίηση αποδίδει δύο διαστάσεις στην έννοια της αξίας, το περιεχόμενο (δηλαδή το αντικείμενο) και την ένταση (δηλαδή την ποσότητα της αξίας).

Ο Locke (1969)³⁹, περαιτέρω, αποφαίνεται και διατυπώνει στη θεωρία του ότι οιαδήποτε συναισθηματική αντίδραση και συμπεριφορά του ατόμου είναι απόρροια της επίδρασης δύο παραγόντων: του βαθμού συμφωνίας των προσωπικών αξιών με την πραγματικότητα και της βαρύτητας που το άτομο προσδίδει στις αξίες αυτές. Ο βαθμός συμφωνίας ή ασυμφωνίας της πραγματικότητας με την επιθυμητή αξία

³⁸ Rand A., - "Concepts of consciousness" The Objectivist, 1966, 5, 9, 1-8

³⁹ ⁴⁰ Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349

καθορίζει και την πρόκληση συναισθημάτων ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας αντίστοιχα. Η βαρύτητα που αποδίδει το κάθε άτομο σε μία αξία καθορίζει και το εύρος διακύμανσης των συναισθημάτων ικανοποίησης – δυσαρέσκειας. Δηλαδή, όσο σημαντικότερη κρίνεται μία αξία για το άτομο, τόσο αυξάνει και το εύρος εντός του οποίου κυμαίνεται η ένταση των συναισθημάτων (μεγιστοποίηση ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας).

Ο Ewen (1967) και ο Schaffer (1953)⁴⁰ επίσης καταλήγουν στο συμπέρασμα, το οποίο και συνάδει με την προαναφερθείσα αντίληψη, ότι ο σπουδαιότερης σημασίας είναι ο συσχετισμός της συνολικής ικανοποίησης του ατόμου με την ικανοποίηση των σημαντικών αξιών και όχι ο συσχετισμός της συνολικής ικανοποίησης με την ικανοποίηση δευτερευουσών αξιών. Η ικανοποίηση, δηλαδή, είναι υψηλότερη όταν ικανοποιούνται οι υψηλής σημασίας αξίες.

3.2.2.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ SENGE ΠΕΡΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η θεωρία του Senge (1990)⁴¹, με έμφαση στη σημασία των ανθρωπίνων πόρων στους μαθησιακούς οργανισμούς, συνοψίζεται επιτυχώς στην ακόλουθη φράση που διατυπώθηκε από τον ίδιο: *«Μπορείς να εξαναγκάσεις τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, αλλά ποτέ δεν μπορείς να τους εξαναγκάσεις να σκέπτονται κάτι, πολύ περισσότερο δε να θέλουν κάτι».*

Ειδικότερα, στους μαθησιακούς οργανισμούς ο ανθρώπινος παράγοντας επιδιώκει τη διαρκή διεύρυνση των ικανοτήτων του αποβλέποντας στην επίτευξη των πραγματικώς επιθυμητών στόχων, τον τρόπο ουσιαστικής μάθησης, καθώς και την ομαδική μάθηση και ανάπτυξη προς αναπλήρωση τυχόν αδυναμιών κάποιων μελών της ομάδας.

Σύμφωνα με τον Senge (1990), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους μαθησιακούς οργανισμούς αναπτύσσεται βασιζόμενη στις εξής προσεγγίσεις:

- Αυτογνωσία-Αυτοκυριαρχία
- Νοητικά μοντέλα

⁴¹ Senge P.M., - ‘‘The Leader’s New Work: Building Learning Organizations’’ The Sloan Management Review, Fall, 1990

- Δημιουργία κοινού οράματος
- Κοινή εκμάθηση
- Συστημική σκέψη

Ο Senge (1990) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι με υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας- αυτοκυριαρχίας έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης, παίρνουν πιο εύκολα πρωτοβουλίες, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, αντιλαμβάνονται πιο εύκολα το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και εκπαιδεύονται κατάλληλα ομοίως πιο εύκολα, με αποτέλεσμα να ενισχύουν σημαντικά τον εκάστοτε οργανισμό. Η αυτογνωσία και η αυτοκυριαρχία σχετίζεται με την προσωπική ανάπτυξη και μάθηση του ατόμου, αποτελεί μία διαδικασία, “ένα ατελείωτο ταξίδι μάθησης”. Για να καλλιεργηθεί η αυτογνωσία και η αυτοκυριαρχία στο ανθρώπινο δυναμικό, η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα που θα επιτρέπει, αλλά και θα προτρέπει τους εργαζόμενους να έχουν προσωπικά οράματα, να αναζητούν διαρκώς την αλήθεια και να δρουν κατά του κατεστημένου.

Τα νοητικά μοντέλα που έχουν οι άνθρωποι για το περιβάλλον είναι αυτά που καθορίζουν, εν τέλει, και τον τρόπο που σκέφτονται και πράττουν. Γι’ αυτόν το λόγο απαιτείται από τη Διοίκηση να αναγνωρίσει τόσο τα δικά της νοητικά μοντέλα όσο και των εργαζομένων, να τα ερμηνεύσει και να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες προς βελτίωσή τους. Κατ’ αυτόν τον τρόπο όλοι οι στρατηγικοί και μη στόχοι του οργανισμού θα είναι πλήρως κατανοητοί από όλους, θα μειωθούν σημαντικά οι πιθανότητες λανθασμένης ερμηνείας και εκτιμήσεως καταστάσεων, ενώ παράλληλα θα παρατηρείται ταύτιση απόψεων των εργαζομένων για θέματα που αφορούν στον οργανισμό. Θα υφίσταται, δηλαδή, μία ιδιαίτερη κοινή «γλώσσα» κατανοητή από όλο τον οργανισμό.

Η ύπαρξη κοινού οράματος, εν συνεχεία, είναι στοιχείο *sine qua non* για την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού. Στη δημιουργία του κοινού αυτού οράματος καθοριστικός είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς μόνο αυτή έχει τη δυνατότητα μέσω των συστημάτων και διαδικασιών της να ενώσει του εργαζόμενους με τον κατάλληλο τρόπο, να τους εμψυχήσει τις κατάλληλες για τον οργανισμό κοινές αξίες και αρχές και να τους καλλιεργήσει την αίσθηση του κοινού προορισμού, που δεν είναι άλλος από την υλοποίηση των στόχων και την επιτυχία του οργανισμού. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, το κοινό όραμα δεν είναι επιβεβλημένο στους εργαζόμενους, δε συμμορφώνονται αναγκαστικά σε αυτό, όπως θα

ακολουθούσαν κάποιον κανόνα. Αντιθέτως, είναι κοινά αποδεκτό από όλους και όλοι είναι οικειοθελώς, γνήσια και πιστά δεσμευμένοι στους στόχους και στο όραμα του οργανισμού (loyalty). Ως ένα σημαντικό βαθμό δε το έχουν υιοθετήσει και το αισθάνονται ως προσωπικό τους όραμα.

Η ομαδική εκμάθηση, σύμφωνα με τον Senge, αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας για έναν οργανισμό, καθότι οι ομάδες είναι και οι βασικές μονάδες του. Το όποιο έργο, εξάλλου έχει να επιδείξει ο εκάστοτε οργανισμός/επιχείρηση είναι αποτέλεσμα ομαδικής-συλλογικής και όχι ατομικής και μεμονωμένης προσπάθειας. Κι αυτό διότι η σημασία της ομάδας έγκειται στο ότι οι δυνατότητες της ομάδας ξεπερνούν το άθροισμα των επιμέρους δυνατοτήτων των μελών της. Η Διοίκηση κάθε οργανισμού, συνεπώς, οφείλει να επιστήσει την προσοχή της στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος (team spirit) και ουσιαστικής συνεργασίας.

Με τη συστημική σκέψη, τέλος, με την αναγνώριση και εφαρμογή, δηλαδή, όλων των προαναφερθέντων προσεγγίσεων, ο Senge υποστηρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό υιοθετεί νέο τρόπο σκέψης, αντιλαμβάνεται τον οργανισμό/επιχείρηση όπου εργάζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα και δίνει περισσότερη έμφαση στις διαδικασίες του συστήματος αυτού και όχι στα μεμονωμένα γεγονότα.

3.2.2.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PRESCOTT ΠΕΡΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο Prescott (1995)⁴² στη διατύπωση της θεωρίας του εστίασε στους πελατοκεντρικούς οργανισμούς, στους οργανισμούς που δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών τους (Customer Centered Organizations). Στους κόλπους αυτών των οργανισμών η Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου υιοθετεί ένα ευέλικτο μοντέλο ηγεσίας, υποστηρίζει και εστιάζει το ενδιαφέρον της στην εφαρμογή της ποιότητας, παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες και εργαλεία για την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ενεργό συμμετοχή τους στην ακατάπαυστη βελτίωση που θέτει ο οργανισμός ως στόχο.

⁴² Prescott B.D. –“Creating a World Class Quality Organization -10 Essentials for Business Success”, Kogan Page, London, 1995

Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου δεν είναι σε καμία περίπτωση απλή και εύκολη. Η σχέση Διοίκησης και ανθρωπίνου κεφαλαίου δεν είναι άμεση και έτσι η αποτελεσματικότητα της σχέσης αυτής εξαρτάται από τις διαδικασίες, στις οποίες εντάσσεται το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Δίνοντας έμφαση και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, ο Prescott υποστηρίζει ότι, προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση αυτή με την παράλληλη υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, απαιτείται εντατική και διεξοδική ενημέρωση περί των αξιών, των στόχων και του οράματος του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα, ακόμη και στις κατώτατες βαθμίδες. Κατ' αυτόν τον τρόπο υιοθετείται μία κοινή κουλτούρα από το σύνολο των εργαζομένων, απαραίτητος παράγοντας για την επιτυχία. Ιδιαίτερος σημαντικό στοιχείο στους πελατοκεντρικούς οργανισμούς είναι επιπλέον και ο συνδυασμός της υποκίνησης των εργαζομένων με την παράλληλη διασφάλιση των προσωπικών αναγκών τους για αναγνώριση, υλική και ηθική, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών και υλοποίηση προσωπικών στόχων.

Ειδικότερα, η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Επικοινωνία εντός του οργανισμού
- Αξιολόγηση του έργου που πράττουν
- Τρόπος και βαθμός αξιοποίησης των ικανοτήτων τους
- Υποστήριξη σε αντίξοες και απρόβλεπτες καταστάσεις
- Επιβράβευση με ποικίλους τρόπους
- Ενημέρωση σχετικά με τη θέση του οργανισμού στην αγορά ως προς τα αποτελέσματά του και σύγκριση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών
- Ενθάρρυνση για πρωτοβουλίες και ανάληψη ευθυνών
- Ενεργός συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στο σχεδιασμό διαδικασιών.

3.2.2.7 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ CONTI ΠΕΡΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο Conti (1993)⁴³ αρχικά δίνει έμφαση στους στόχους του οργανισμού και υποστηρίζει ότι, προκειμένου να διαδραματίσουν τον καθοριστικό ρόλο τους, απαιτείται να είναι σαφώς καθορισμένοι και μετρήσιμοι. Απαραίτητη κρίνεται, παράλληλα, και η καθιέρωση δεικτών για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και η διεξοδική ανάλυση των δεικτών αυτών με απώτερο στόχο τη διαρκή βελτίωση και επιτυχία.

Η ανάδραση (feedback) είναι το επόμενο στοιχείο, στο οποίο ο Conti δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη θεωρία του. Κατά την άποψή του, η ανάδραση πληροφοριών από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους και αντίστροφα, δεν μπορεί να παραλειφθεί σε καμία περίπτωση και είναι αυτή που εξασφαλίζει την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων. Οι συχνές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, οι επικοινωνητικοί και ουσιαστικοί διάλογοι, η ενεργός συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων, η έρευνα για το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και για τα αισθήματά τους εν γένει στο χώρο εργασίας, καθώς και η διαρκής και διεξοδική ενημέρωση όλων για την πορεία του οργανισμού, συμβάλλουν αναμφισβήτητα στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της ανάδρασης.

Ο Conti επισημαίνει, περαιτέρω, τα θετικά αποτελέσματα της ενθάρρυνσης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους. Η ουσιαστική και συνεχής παρότρυνση για ενεργό συμμετοχή στη λήψη σημαντικών για τον οργανισμό αποφάσεων και η διατύπωση απόψεων, παρέχουν δυνατότητες συνεχούς βελτίωσης για τον οργανισμό, αλλά και αυτοβελτίωσης για τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με την άποψη του Conti, επίσης, η διοίκηση οφείλει να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για το σύνολο των εργαζομένων όσον αφορά στις αξίες και τη συμπεριφορά. Παράλληλα όμως, απαιτείται να δείχνει ενδιαφέρον για τη διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.

Δεδομένης της παραδοχής, τέλος, ότι τα μελλοντικά σχέδια και στόχοι του οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επένδυση στις ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων, ο Conti υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σε καμία περίπτωση μεμονωμένα, αλλά ούτε και επιβάλλεται

⁴³ Conti T. –“Building Total Quality Management, A Guide for Management”, Chapman & Hall, 1993- Conti T. – “Organizational Self-Assessment”, Chapman & Hall, 1997

αυθαίρετα από τη Διοίκηση. Απαιτείται να αναγνωρίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να συγκρίνονται με τα προγράμματα εκπαίδευσης ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, να λαμβάνουν υπ' όψιν τη γνώμη των εργαζομένων, να εξετάζονται οι οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού και τέλος, να πραγματοποιείται feedback και να αναλύεται πάντοτε με τη χρήση δεικτών η αποτελεσματικότητα του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος.

Εκ των ανωτέρω συνάγεται το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα, το οποίο να προβλέπει και να εξασφαλίζει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση δεν έχουν σταθερή και προκαθορισμένη σχέση. Ως εκ τούτου οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δε συνεπάγεται πάντοτε ότι θα είναι και οι πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί. Για το λόγο αυτό, κάποιο μελετητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων δε θα πρέπει εν τέλει να εξετάζεται μεμονωμένα, αλλά σε συνδυασμό με τους οικονομικούς, με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών και με λοιπούς δείκτες του οργανισμού.

3.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Έρευνα των κορυφαίων εργοδοτών (“top employers”) που διενήργησε το περιοδικό “Report on Business”⁴⁴ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι καλύτεροι χώροι εργασίας είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους ως πελάτες. Εξάλλου η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι “εκ των ων ουκ άνευ” για την ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό οι μεγάλες επιχειρήσεις πλέον πασχίζουν να εξασφαλίσουν τις ιδανικές συνθήκες- το τέλειο περιβάλλον εργασίας, το οποίο στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα. Δεν παραβλέπουν, επίσης, να επισημάνουν ότι στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας, στους οποίους συγκαταλέγεται και η ικανοποίηση των εργαζομένων, συμβάλλει σημαντικά η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά και η διατμηματική επικοινωνία,

⁴⁴ Uyen Vu – Canadian HR Reporter - “The firms see advantage in employee satisfaction” - Jan 2003; 16,2:ABI/INFORM Global, pg. 1

προκειμένου να εντοπιστούν οι ανάγκες τους και να καλυφθούν με τον πιο συμφέροντα για όλους τρόπο, καθώς και η συμπλήρωση, συλλογή και επεξεργασία-ανάλυση των ερωτηματολογίων σε όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων, που αναμφισβήτητα μπορούν να προσφέρουν αξιόλογα και χρήσιμα για την εταιρία αποτελέσματα.

Η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται από τη διάθεση των εργαζομένων και την ποιότητα των παρεχομένων, ήτοι στοιχεία που εξαρτώνται από την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Μεταξύ του ηθικού των εργαζομένων (ενδεικτικό της ψυχολογικής τους κατάστασης και κατ' επέκταση του βαθμού ικανοποίησής τους) και της ικανοποίησης των πελατών υφίσταται πολύ στενή σχέση. Από το ηθικό και τη γενικότερη διάθεση των εργαζομένων εξαρτάται και το ενδιαφέρον που θα επιδείξουν προς τους πελάτες, ποια συμπεριφορά / στάση θα έχουν απέναντί τους και πόσο υψηλή ποιότητα υπηρεσιών θα τους παρέχουν. Περαιτέρω, έχει αποδειχθεί ότι η αύξηση του φόρτου εργασίας δεν μειώνει ανάλογα και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, με την προϋπόθεση, όμως, ότι υπάρχει η κατάλληλη στήριξη από τη Διοίκηση και οι κατάλληλες – πάσης φύσεως – παροχές προς τους εργαζόμενους που θα αντισταθμίζουν, τουλάχιστον ως ένα βαθμό, την κόπωση.⁴⁵

⁴⁵ Ronald J. Burke, Jim Graham and Frank Smith - "Effects of reengineering on the employee satisfaction – customer satisfaction relationship" –The TQM Magazine, Vol. 17, No. 4, 2005, pp. 358-363

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Ronald J. Burke, Jim Graham and Frank Smith** - *“Effects of reengineering on the employee satisfaction – customer satisfaction relationship”* – **The TQM Magazine**, Vol. 17, No. 4, 2005, pp. 358-363
- **Mc Clelland D.C.** – *“The achieving Society”* Princeton: Van Nostrand, 1961
- **Conti T.** – *“Building Total Quality Management, A Guide for Management”*, Chapman & Hall, 1993
- **Conti T.** – *“Organizational Self-Assessment”*, Chapman & Hall, 1997
- **Eumni Chang**, - *“Employees’ overall perception of HRM effectiveness”* – *Human Relations*, 2005, Vol. 58 (4), pp. 523-544
- **Locke E.A.** - *“The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology”*, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
- **Pfeffer L.W., Crampon W.J., Smith F.J.** - *“Organizational Commitment and managerial turnover: A longitudinal study”* *Organization Behavior and Human Performance*’, 1976
- **Prescott B.D.** – *“Creating a World Class Quality Organization -10 Essentials for Business Success”*, Kogan Page, London, 1995
- **Rand A.**, - *“Concepts of consciousness”* *The Objectivist*, 1966, 5 , 9, 1-8
- **Rokeach M.** – *“The nature of Human Values”*, New York: The Free Press, 1973
- **Senge P.M.**, - *“The Leader’s New Work: Building Learning Organizations”* *The Sloan Management Review*, Fall, 1990
- **Uyen Vu** – *Canadian HR Reporter* - *“The firms see advantage in employee satisfaction”* - Jan 2003; 16,2;ABI/INFORM Global, pg. 1
- **Vroom V.H. and Edward L. DECI** – *“Management and Motivation”*, Peuguin Education, 1970

- **Κόντης Θεμιστοκλής** – *‘‘Διοικητική Ψυχολογία – Η ψυχολογία των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων’’*, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 1994 Αθήνα, σελ. 66-68
- **Ταλιαδώρου Άννα** - «Η επαγγελματική ικανοποίηση - ψυχολογικοκοινωνική προσέγγιση από την - Κοινωνιολόγο- Σύμβουλο Εργασίας ΚΕΘΙ»
- **Χατζηπαντελή Παναγιώτα** – *‘‘Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού’’*, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕ ΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Πολλοί είναι οι παράγοντες που έχουν υποστηριχθεί από τους μελετητές ως καθοριστικοί για την εργασιακή ικανοποίηση. Η πλειοψηφία, όμως, των ερευνητών κατέληξε στους ακόλουθους παράγοντες, χαρακτηρίζοντάς τους ως τους πιο σημαντικούς για την πρόκληση στους εργαζόμενους θετικών συναισθημάτων και για την εν γένει εργασιακή ικανοποίηση.

4.1.1 Αντικείμενο εργασίας – Τύπος εργασίας

Στον παράγοντα αυτόν περιλαμβάνονται στοιχεία που καθορίζουν και χαρακτηρίζουν την υπό ανάλυση θέση εργασίας. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να αφορούν στη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας, στις ευκαιρίες που δίνονται στον εργαζόμενο για δημιουργικότητα ή για ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεών του, ή ακόμη μπορεί να αφορούν και στην πολυπλοκότητα, στο βαθμό δυσκολίας και στο φόρτο-στην ποσότητα εργασίας.

Περαιτέρω, είναι αναμφισβήτητο ότι το ενδιαφέρον για το είδος και τη φύση της εργασίας προκαλεί και την αίσθηση ικανοποίησης του εργαζόμενου. Αντιθέτως, η έλλειψη ενδιαφέροντος για το είδος και τη φύση της εργασίας προκαλεί τη μη ικανοποίηση. Εκτός αυτής της γενικής παραδοχής, είναι γνωστό ότι ένα ποσοστό των εργαζομένων κάνουν μια εργασία ως μέσο για άλλους σκοπούς. Ένα άλλο ποσοστό κάνει μια εργασία ως σκοπό. Ενώ, τέλος, δεν απουσιάζει και ένα ποσοστό εργαζομένων που είναι διατεθειμένοι να κάνουν οποιαδήποτε εργασία, προκειμένου να εξασφαλίσουν τα προς το ζην.

4.1.2 Αμοιβή

Η σπουδαιότητα του παράγοντα “αμοιβή” και η ικανοποίηση που απορρέει από αυτόν βασίζονται στη σύγκριση, στην οποία προβαίνει ο εργαζόμενος, μεταξύ προσδοκώμενης και πραγματικής αμοιβής. Η προσδοκώμενη αμοιβή καθορίζεται από αυτά που ο ίδιος ο εργαζόμενος πιστεύει ότι προσφέρει από τη θέση του με την προσπάθεια που καταβάλλει προς τον οργανισμό, αλλά και από την αμοιβή που παρέχεται σε εργαζόμενους του ίδιου κλάδου σε παρεμφερείς ή όμοιες θέσεις στην αγορά. Περαιτέρω, εξίσου σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του εργαζομένου από την αμοιβή του διαδραματίζει και η εν γένει οικονομική του κατάσταση, καθώς και η αμοιβή που τυχόν απολάμβανε στο παρελθόν από άλλη θέση εργασίας.

Τα μοντέλα που εισάγουν μηχανισμούς βλέψεων στις εξισώσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι τρία και ειδικότερα τα κάτωθι αναφερόμενα:

1. Η θεωρία των αλληλένδετων προτιμήσεων.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η χρησιμότητα από μία εργασία δεν επηρεάζεται από μισθούς κατά “απόλυτους όρους”, αλλά περισσότερο από σχετικούς μισθούς, επειδή οι άνθρωποι κρίνουν τη χρησιμότητά τους σε σχέση με ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς .

Ειδικότερα χρησιμοποιούνται τρία διαφορετικά μέτρα σχετικής πληρωμής. Πρώτον, ένα μέτρο σύγκρισης πληρωμής αντικειμενικού χαρακτήρα, το οποίο προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ πραγματικού και προβλεπόμενου μισθού. Δεύτερον, δύο συγκρίσεις πληρωμής υποκειμενικού χαρακτήρα, η μία υπολογίζεται ως διαφορά μεταξύ πραγματικής πληρωμής και εκείνης που αξίζει κανείς, ενώ η άλλη προκύπτει από πληρωμή που δηλώνεται πως είναι μικρότερη από το κανονικό. Το μέτρο της τελευταίας περίπτωσης αποκτάται από την απάντηση του ατόμου στην ερώτηση «πότε ο τρέχων μισθός είναι μικρότερος, μεγαλύτερος ή περίπου στο ίδιο επίπεδο με αυτόν που νομίζει ότι δικαιούται».

2. Μοντέλο διαμόρφωσης συνήθειας.

Η αύξηση του εισοδήματος δίνει αρχικά υψηλή ικανοποίηση, αλλά ύστερα από λίγο καιρό ο άνθρωπος συνηθίζει και δεν είναι πιο ευτυχισμένος από πριν. Τα άτομα προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις αλλάζοντας τις προσδοκίες τους. Αυτό

επέτρεψε σε οικονομολόγους να προβούν στη διαπίστωση ότι οι προσωπικές προσδοκίες είναι καλύτεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης απ' ό,τι ο σχετικός μισθός που βασίζεται σε κάποια συγκριτική ομάδα. Ονόμασαν δε αυτό το φαινόμενο «μετατόπιση προτίμησης» («preference drift») ή «καθιέρωση συνήθειας» («habit-formation»). Κατέληξαν περαιτέρω στο συμπέρασμα ότι η «παράμετρος μετατόπισης προτίμησης» («preference shift parameter») σε ατομική λειτουργία ευημερίας συλλαμβάνει την τάση να αυξάνονται οι υλικές ελλείψεις, καθώς μεγαλώνει το εισόδημα, ενώ καταστρέφεται περίπου το 60%-80% του φαινομένου της ευημερίας που προκύπτει από μία τέτοια αύξηση. Οι προτιμήσεις δε και οι βλέψεις αλλάζουν με την υψηλότερη αμοιβή και έτσι εξαφανίζεται η αύξηση του μισθού από την εργασιακή ικανοποίηση.

3. Μοντέλο μεταγενέστερης επιλογής

Το μοντέλο μεταγενέστερης επιλογής εξετάζει την επίδραση των απολαβών σε διαφορετικά χρονικά σημεία, ώστε να εκθέσει την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις τίθεται το ερώτημα της μελλοντικής βλέψης των εργαζομένων ως προς τις οικονομικές τους απολαβές ή της σύγκρισης μεταξύ των τωρινών απολαβών και αυτών του παρελθόντος. Εκλαμβάνει την εκ των προτέρων επιλογή της εργασίας κάτω από κατάσταση αβεβαιότητας ως έκφραση της προσδοκώμενης ικανοποίησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι απαντώντας στο ερώτημα για την εργασιακή ικανοποίηση υποτίθεται ότι γνωρίζουν αν τα εργασιακά χαρακτηριστικά και οι απολαβές τους έχουν ανταποκριθεί στις έως τώρα προσδοκίες τους. Ένας εργαζόμενος θα εκφράσει ικανοποίηση από την εργασία του, αν ο προσδοκώμενος πλούτος ζωής είναι μεγαλύτερος ή ίσος με τις μερικώς γνωστές εναλλακτικές ή προσδοκίες. Σε αυτό το πλαίσιο οι νεότεροι υπερεκτιμούν τις μελλοντικές απολαβές και παρουσιάζουν υψηλότερη ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα αυτά στηρίζουν το μοντέλο της εργασιακής ικανοποίησης ως μεταγενέστερης επιλογής, σύμφωνα με το οποίο οι διαφορές μεταξύ παρελθοντικών και μελλοντικών προσδοκιών και βλέψεων είναι οι καλύτεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ευημερίας των εργαζομένων.

Υπόθεση Εξαναγκαστικής Αποταμίευσης

Μία άλλη οπτική της έρευνας αυτής βασίζεται στην αποκαλούμενη *Υπόθεση Εξαναγκαστικής Αποταμίευσης (Forced Saving Hypothesis)* που δηλώνει ότι οι

εργαζόμενοι προτιμούν μισθούς που αυξάνονται με το πέρασμα του χρόνου. Ειδικότερα, αποτελείται από δύο συστατικά στοιχεία:

- Οι εργαζόμενοι εκφράζουν προτίμηση για το προφίλ κατανάλωσης που αυξάνει με το πέρασμα του χρόνου, παρά για εκείνο που είναι επίπεδο και έχει την ίδια με το παρόν μειωμένη αξία.
- Οι εργαζόμενοι, λόγω έλλειψης αυτοσυγκράτησης, δεν μπορούν να οικοδομήσουν αυξανόμενα προφίλ κατανάλωσης από επίπεδα προφίλ μισθού. Συνεπώς, τα προφίλ αυξανόμενου μισθού είναι ένας τρόπος για να διασφαλιστεί ότι η κατανάλωση του φορέα μεγαλώνει με το πέρασμα του χρόνου.⁴⁶

4.1.3 Δυνατότητα εξέλιξης

Κάθε εργαζόμενος νιώθει έντονη την ανάγκη να διαπιστώνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και γνώσεών του που θα του προσφέρουν στο μέλλον δυνατότητες εξέλιξης και ανέλιξης μέσα στον οργανισμό. Η στασιμότητα είναι ανασταλτικός παράγοντας για την ψυχολογία κάθε ανθρώπου και επηρεάζει αρνητικά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Η ευκαιρία και δυνατότητα εξέλιξης είναι ένα από τα πιο βαρύνοντα κίνητρα υποκίνησης των εργαζομένων, προκειμένου να καταβάλουν το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων τους και γι' αυτό το λόγο επιβάλλεται να δίδεται ιδιαίτερη σημασία στο στοιχείο αυτό από όλους τους εργοδότες.

4.1.4 Προϊστάμενοι

Ο προϊστάμενος δεν έχει μόνο καθοδηγητικό ρόλο στο χώρο εργασίας. Αντιθέτως, ο ηγετικός χαρακτήρας της θέσης που έχει αναλάβει πρέπει απαραίτητως να συνοδεύεται και από την ικανότητα προσέγγισης και επαφής με τους υφισταμένους, ικανότητα συχνής και ουσιαστικής επικοινωνίας μαζί τους, προκειμένου εν τέλει να διαμορφωθεί και υλοποιηθεί ο σπουδαιότερος ενδεχομένως ρόλος ενός προϊσταμένου, που δεν είναι άλλος από τον εμπνευστή. Ο “προϊστάμενος – εμπνευστής” είναι αυτός που θα λειτουργήσει υποκινητικά προς τους εργαζόμενους και θα τους καλλιεργήσει αβίαστα το ομαδικό πνεύμα, στοιχείο sine qua non για την επίτευξη των στόχων, καθώς και την καταβολή του μέγιστου των ικανοτήτων. Ο

⁴⁶ Βασιλείου Έφη – “Η σχέση μισθού και εργασίας” - Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006

προϊστάμενος, πρέπει συνεπώς να λειτουργεί στο χώρο εργασίας του άκρως ανθρωποκεντρικά και σε καμία περίπτωση υπεροπτικά. Τα στοιχεία αυτά βεβαίως πρέπει να συνοδεύονται και από ιδιαίτερες ανεπτυγμένες γνώσεις και ικανότητες, προκειμένου ένας προϊστάμενος να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του και να στεφθεί το έργο τους από επιτυχία.

Συγκεντρώνοντας, ένας προϊστάμενος χαρακτηρίζεται ικανός και "θετικός" απέναντι στους υφιστάμενούς του, όταν:

- Παρέχει στον υφιστάμενο την αναγκαία βοήθεια, ώστε να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- Είναι σε θέση να μπορεί να αξιολογεί εάν η εργασία βελτιώνεται
- Έχει την ικανότητα να ακούει τα προβλήματα και τους προβληματισμούς των εργαζομένων και να αντιμετωπίζει με ορθό χειρισμό τις καταστάσεις συγκρούσεων
- Ενθαρρύνει να ζητούν τη συμβουλή του, σε περιπτώσεις δυσκολίας ή προβλήματος
- Εξηγεί την αιτία των αλλαγών στην εργασία
- Δε δίνει αντιφατικές ή αλληλοσυγκρουόμενες οδηγίες
- Ορίζει επακριβώς τα αναμενόμενα από την εργασία αποτελέσματα.

4.1.4 Συνεργάτες

Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι βαρύνουσας σημασίας για κάθε εργαζόμενο, δεδομένης της κοινωνικότητας που συνοδεύει την ανθρώπινη φύση. Είναι αυτονόητο, συνεπώς, ότι οι καλής ποιότητας κοινωνικές συναναστροφές στο χώρο εργασίας επηρεάζουν θετικά τον εργαζόμενο, αυξάνουν τη διάθεση του για εργασία, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνει από αυτήν. Αντιθέτως, οι αντιπάθειες, το αρνητικό κλίμα που αυτές προκαλούν ή ακόμη και οι συγκρούσεις μειώνουν τραγικά τη θετική στάση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση και το βαθμό ικανοποίησής του.

Η ομάδα εργασίας διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο υπό εξέταση θέμα. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του εργασιακού περιβάλλοντος και καθορίζει ως ένα σημείο το βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου από την εργασία του εν γένει.

Μέσα στην ομάδα εργασίας διακρίνονται τρεις κατηγορίες εργαζομένων:

- Οι απομονωμένοι, οι οποίοι εργάζονται ανεξάρτητα από τους άλλους. Συνήθως, αυτοί οι εργαζόμενοι, εξαιτίας της μη ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας, μένουν και ανικανοποίητοι από αυτή.
- Αυτοί, οι οποίοι κάνουν μια ανεξάρτητη εργασία, αλλά συνεργάζονται ως ένα βαθμό με άλλους.
- Αυτοί, των οποίων η εργασία εξαρτάται από την εργασία των άλλων, οπότε δημιουργείται και μια στενή σχέση ομάδος. Η πλειοψηφία αυτών των εργαζομένων χαρακτηρίζεται εξαιτίας της συνεκτικότητας και συνεργατικότητας και από υψηλό βαθμό ικανοποίησης στο χώρο εργασίας.

Πρέπει, βεβαίως, να ληφθεί υπ' όψιν σε κάθε κατηγορία ότι ο βαθμός ικανοποίησης εξαρτάται και από την προσωπικότητα και τις κοινωνικές ανάγκες ή συνήθειες του εκάστοτε εργαζόμενου.

4.1.5 Προσωπική προσαρμογή

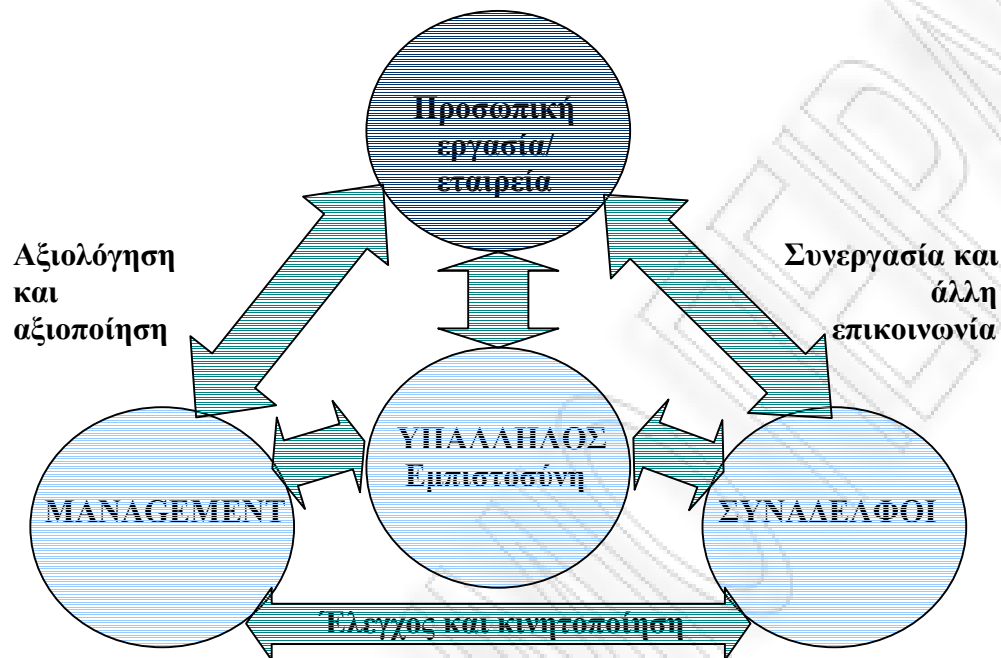
Έρευνες στον κλάδο της ψυχολογίας καταδεικνύουν ότι η μη ικανοποίηση της εργασίας προέρχεται από την προσωπική έλλειψη προσαρμοστικότητας, την κακή υγεία, την πολύ χαμηλή ή υψηλή νοημοσύνη και διαφορετικού τύπου δυσκολίες της προσωπικότητας.

4.1.7 Επιχείρηση

Η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται και από την ίδια την επιχείρηση, δηλαδή, από την οργάνωση και την πολιτική της, από το μισθό, τον τρόπο ελέγχου, τις ώρες εργασίας, το περιβάλλον, την προβολή και φήμη της επιχείρησης, τις ευκαιρίες εξέλιξης των εργαζομένων, την ασφάλεια της εργασίας, την ασφάλεια κατά των κινδύνων και την εν γένει αίσθηση εμπιστοσύνης (είτε μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, είτε μεταξύ των συναδέλφων). Η σχέση αυτή εμπιστοσύνης που πρέπει να υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον ενισχύοντας το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων αποτυπώνεται στο κάτωθι σχήμα:⁴⁷

⁴⁷ Στάγκος Μιχαήλ – “Όλα της εργασίας δύσκολα”, Ανοιχτό MBA, ΤΑ ΝΕΑ, 22 Μαΐου 2006

Σχεδιάγραμμα 4^ο :Ο θεμέλιος λίθος για το εργασιακό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη



4.1.8 Ωράριο εργασίας

Οι ώρες εργασίας συνιστούν έναν πιθανό παράγοντα διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου, αν και ορισμένοι μελετητές αμφιβάλλουν. Ένα από τα πρόσφατα οικονομικά φαινόμενα στις ανεπτυγμένες χώρες της Δύσης είναι η επέκταση της μερικής απασχόλησης. Αυτό το είδος εργασίας τείνει να προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία από ό,τι η πλήρης απασχόληση, επειδή ο μέσος όρος των ωρών που αφιερώνονται στη δουλειά είναι σημαντικά χαμηλότερος. Η μερική απασχόληση επιτρέπει στον εργαζόμενο να εργαστεί σε ωριαία βάση λιγότερο από 36 ή 40 ώρες εβδομαδιαίως (που θεωρείται ότι είναι ο μέσος όρος για την πλήρη απασχόληση). Οι συνθήκες εργασίας μερικής απασχόλησης είναι ευέλικτες, επειδή σε πολλές περιπτώσεις ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τις ημέρες ή τις ώρες που θα εργαστεί.

Μία θέση εργασίας πλήρους απασχόλησης προϋποθέτει όχι μόνο συμφωνία για το ωράριο, αλλά πολύ συχνά "σφιχτά" προγράμματα. Συνοδεύεται, όμως, από πολλά πλεονεκτήματα συγκριτικά με την μερική απασχόληση, όπως το συνταξιοδοτικό, η ασφάλεια, η σταθερότητα, οι παροχές περίθαλψης και υγείας κλπ.

Έχει υποστηριχθεί, δε, ότι παρά τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι θέσεις εργασίας μερικής απασχόλησης προτιμούνται, κατά κύριο λόγο, από το γυναικείο φύλο καθότι προσφέρει μεγάλη ευελιξία στο ωράριο, το οποίο βρίσκεται στην προτεραιότητα των εργαζόμενων γυναικών που έχουν οικογένεια.

Ο χρόνος που αφιερώνεται καθημερινά στην εργασία είναι ενδεικτικός και για τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, σε σχέση τόσο με την υλική κατάσταση του ατόμου (εισόδημα, αποταμιεύσεις, κλπ.) όσο και με τη μη υλική (οικογενειακές σχέσεις, ευημερία και ευχαρίστηση από τη ζωή, υγεία κλπ.). Αυξήσεις στις ώρες εργασίας μέσω υπερωριών αυξάνει αυτομάτως τη δυνατότητα του ατόμου να καταναλώσει περισσότερα. Ωστόσο, παρά την οικονομική ωφέλεια, οι πολλές ώρες εργασίας προκαλούν προβλήματα προκαλούν περαιτέρω προβλήματα υγείας λόγω της ψυχολογικής και σωματικής υπερκόπωσης.

Ζήτημα τίθεται, εν συνεχεία, κατά πόσο οι εργαζόμενοι επιλέγουν πραγματικά τη μερική απασχόληση από την πλήρη. Η αναφορά του ‘‘European Conventional’’ στα πλαίσια μελέτης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων μερικής απασχόλησης κάνει διάκριση σε οικειοθελή και κατ’ ανάγκη εργασία μερικής απασχόλησης. Η διάκριση αυτή έγινε, διότι η μερική απασχόληση διαρκώς επεκτείνεται και διότι υπάρχει ο κίνδυνος η ποιότητα στη μερική απασχόληση εν τέλει να είναι πολύ κατώτερη της πλήρους, ή η αγορά μερικής απασχόλησης να είναι διττή, καθότι ορισμένοι επιλέγουν πραγματικά τη μερική απασχόληση, ενώ άλλοι το κάνουν επειδή αδυνατούν να βρουν εργασία πλήρους απασχόλησης. Τα κύρια συμπεράσματα είναι ότι οι εργασίες μερικής απασχόλησης είναι όντως διττές, εννοώντας ότι ορισμένες θέσεις μερικής απασχόλησης καλύπτονται από άτομα που κατ’ επιλογήν εργάζονται υπό το καθεστώς αυτό, ενώ άλλες από άτομα που ακόμη κι αν επιθυμούσαν να εργαστούν υπό καθεστώς πλήρους απασχόλησης δε θα μπορούσαν να βρουν μία τέτοια θέση εργασίας και συνεπώς απασχολούνται μερικώς κατ’ ανάγκην.⁴⁸

⁴⁸ Γιάννης Θεοδοσίου – ‘‘Πώς το ωράριο επηρεάζει την ευτυχία των εργαζομένων -«Παυσίπονο» η μερική απασχόληση’’ - Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006

4.1.9 Κοινωνική θέση της εργασίας

Είναι αναμφισβήτητο ότι στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη θέση εργασίας την οποία καλύπτουν. Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται η θέση εργασίας, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης του εργαζόμενου.

4.1.10 Διαδικασίες Ποιότητας

Η ύπαρξη ποιότητας, περαιτέρω, συμβάλλει στην επιλογή και στη διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων στις εταιρίες, δημιουργεί ένα κλίμα βέβαιης επιτυχίας, βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας και τέλος στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων.

Η βελτίωση της ποιότητας δε συνεπάγεται αλλαγή του εργατικού δυναμικού, αλλά αλλαγή του συστήματος, με το οποίο οι άνθρωποι δουλεύουν στην εταιρία (πρέπει να αποβλέπουν όλοι στην ποιότητα και στην υγεία των εργαζομένων μακροπρόθεσμα) και βελτίωση σε όλα τα τμήματα του οργανισμού.

Το Τμήμα της ΔΑΠ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την καθιέρωση της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Παράλληλα, συμβάλλει στη διατμηματική επικοινωνία και στη γνωστοποίηση των προβλημάτων και αναγκών των εργαζομένων, στοιχεία απαραίτητα για την επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης.

Οι έρευνες κατέδειξαν ότι οι παράγοντες εξασφάλισης της επιτυχίας για μία εταιρία είναι, μεταξύ άλλων, οι εξής:

- Συμμετοχή της ηγεσίας σε όλες τις διαδικασίες
- Αξιολόγηση και σχεδιασμός όλων των διαδικασιών
- Διαχείριση των διαδικασιών και διαρκής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτου βαθμίδας
- Έμφαση στους ανθρώπους/ εργαζομένους και στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας προς την ικανοποίησή τους
- Συμμόρφωση με τη Νομοθεσία ως προς την υγεία και την ασφάλεια
- Καλλιέργεια μίας κουλτούρας/νοοτροπίας υποστηρικτικής-υποβοηθητικής και σε καμία περίπτωση επιβαρυντικής για τους εργαζομένους

- Έμφαση στους πελάτες (στην ικανοποίησή τους), καθώς και στους εσωτερικούς πελάτες της εταιρίας και προμηθευτές
- Ακατάπαυστη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τις εκθέσεις αξιολόγησης και εφαρμογή του κύκλου του Deming (Plan-Do-Check-Act) σε όλα τα τμήματα και τις διαδικασίες.⁴⁹

4.1.11 Συνδικαλισμός

Οι συναδελφικές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές όχι μόνο για το εργασιακό περιβάλλον, αλλά και για τον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο. Ο εργαζόμενος, σε οποιοδήποτε κλάδο κι αν απασχολείται, δεν επιθυμεί σε καμία περίπτωση να αισθάνεται “έρμαιο” και “δούλος” του εργοδότη του. Ο εργαζόμενος διεκδικεί τα δικαιώματά του όχι ατομικά, αλλά με κοινή πρωτοβουλία. Ουσιαστικά αναζητά μέσα από το εργασιακό περιβάλλον τους συναδέλφους του ή τους ανθρώπους που θα γίνουν “σύνδικοι” για τις υποθέσεις που τον αφορούν. Η έννοια συνδικαλισμός, εξάλλου, που ετυμολογικά προέρχεται από τη λέξη σύνδικος, παρουσιάστηκε από την ανάγκη του εργαζομένου να ενωθεί επισήμως με τους συναδέλφους του, προκειμένου να υπερασπιστεί τα δικαιώματά του.

Η σχέση μεταξύ συνδικαλισμού και εργασιακής ικανοποίησης δεν τίθεται αορίστως ως ζήτημα έρευνας. Η κρατούσα άποψη είναι ότι, ενώ τα σωματεία συνδέονται κατά τρόπο θετικό με τα ημερομίσθια και τα εν γένει δικαιώματα των εργαζομένων, έχουν αρνητικό αποτέλεσμα στην ευημερία των εργαζομένων. Τα μέλη των σωματείων παρουσιάζονται πιο δυσαρεστημένα από τους λοιπούς εργαζομένους, καθότι:

- η δυσαρέσκεια είναι ένα μέσο που χρησιμοποιείται από τα σωματεία για να αυξήσουν τις απαιτήσεις τους.
- η δυσαρέσκεια εμφανίζεται συχνότερα σε εργαζομένους σε υψηλές θέσεις, λόγω μη ικανοποιητικού μισθού.
- οι διαφορές στην αποζημίωση εμφανίζονται, επειδή οι ενταγμένοι στα συνδικάτα έχουν λιγότερο ευνοϊκές συνθήκες εργασίας.

⁴⁹ Kathryn Cestnick- “Quality and healthy workplaces: HR must play a critical role” –Canadian HR Reporter; May 8, 2006; 19,9;ABI/INFORM Global, p.10

Αξιοσημείωτο είναι περαιτέρω ότι παρ' όλο που τα συνδικαλισμένα μέλη αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένα με τους μισθούς, τις παροχές και την εργασιακή ασφάλεια, η δυσαρέσκειά τους με τις άλλες περιοχές της εργασίας τους είναι τόσο μεγαλύτερη, έτσι ώστε η αναφερόμενη από αυτούς συνολική ικανοποίηση να παρουσιάζεται χαμηλότερη συγκριτικά με εκείνους που δεν έχουν συνδικαλιστική παρουσία.⁵⁰

4.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΟ ΒΑΘΜΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.2.1 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως εργασιακός κίνδυνος νοείται η πιθανότητα που έχει ένα άτομο να τραυματιστεί, φυσικά ή πνευματικά, ενώ εκτελεί κάποιο από τα εργασιακά του καθήκοντα. Η κατανόηση και αποδοχή του κινδύνου που απορρέει από μία εργασία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της ευζωίας, αλλά και της ικανοποίησης που ένα άτομο αντλεί από την εργασία του. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζεται άμεσα από τον εγγενή κίνδυνο της εργασίας. Η γνώση ότι υπάρχει υψηλή πιθανότητα να υποστεί κάποιος ατύχημα/βλάβη μπορεί να μειώσει το κίνητρο για ανάληψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Συνεπώς, τέτοιες θέσεις εργασίας κατά κύριο λόγο συνδέονται με υψηλούς μισθούς, ώστε να αντισταθμίζονται τα μειονεκτήματα και οι κίνδυνοι. Τα επιπλέον χρήματα που προσφέρονται στις επικίνδυνες εργασίες δημιουργούν μία συνθήκη που επηρεάζει την κοινωνικο-οικονομική κατάσταση του εργαζομένου. Το επιπλέον εισόδημα αποτελεί παράγοντα για περισσότερη κατανάλωση ή μεγαλύτερη οικονομία, προσφέροντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναβαθμιστεί οικονομικά. Σύμφωνα με άλλη άποψη, όμως, τέτοιες θέσεις εργασίας με υψηλό βαθμό επικινδυνότητας, δεν παράγουν καμία ικανοποίηση στον εργαζόμενο, καθότι υπάρχει πάντοτε το αίσθημα της ανασφάλειας που περιορίζει την προοπτική για μελλοντική προώθηση της καριέρας, λόγω της πιθανότητας να συμβεί κάποιο ατύχημα.

⁵⁰ Γιάννης Θεοδοσίου – “Η σχέση συνδικαλισμού και εργασιακής ικανοποίησης” - Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006

Τα συμπεράσματα της έρευνας που διεξήχθη στις τέσσερις ευρωπαϊκές χώρες (Αγγλία, Ολλανδία, Γαλλία και Ελλάδα) καταδεικνύουν ότι το είδος της απασχόλησης φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την επιλογή ως προς τον παράγοντα της επικινδυνότητας. Η θέση του μάνατζερ, του τεχνίτη ή του ειδικευμένου εργάτη έχει θετικό αντίκτυπο, ενώ του υπαλλήλου αρνητικό. Οι εργαζόμενοι με σύντομη παραμονή σε μία θέση εργασίας είναι περισσότερο δεκτικοί στην επικινδυνότητα, ενώ η μακρά παραμονή τους θα έχει αρνητική επίδραση στην επιλογή μιας επικίνδυνης εργασίας. Τέλος, οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα δέχονται δυσκολότερα να απασχοληθούν σε μία θέση εργασίας με υψηλή επικινδυνότητα.

Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση η έρευνα καταλήγει στο ότι οι εργαζόμενοι σε ασφαλείς δουλειές παρουσιάζουν σαφώς υψηλότερη ικανοποίηση, ως προς τον φυσικό κίνδυνο, σε σχέση με εκείνους που απασχολούνται σε επικίνδυνες εργασίες. Περαιτέρω, οι μάνατζερ είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τον φυσικό κίνδυνο στις ασφαλείς εργασίες από ό,τι σε επικίνδυνες εργασίες. Ωστόσο, ειδικευμένοι εργάτες, τεχνίτες και όσοι δουλεύουν σε τεχνικές απασχολήσεις, έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται σε ασφαλείς εργασίες. Τέλος, η επίδραση που ασκεί η εμπειρία της ανεργίας είναι ασήμαντη για τους εργαζόμενους και στις δύο κατηγορίες.

Στο χώρο εργασίας ο άνθρωπος κινδυνεύει από τα μηχανήματα, τον υπερβολικό θόρυβο, το ηλεκτρικό ρεύμα, τη μολυσμένη ατμόσφαιρα κλπ. Γενικώς, οι εργασιακοί κίνδυνοι συνοψίζονται σε τρεις ενότητες:

- Τεχνική ανεπάρκεια μηχανημάτων
- Κακή επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα το λάθος άνθρωπο στη λάθος θέση
- Κακή οργάνωση του χώρου εργασίας, με αποτέλεσμα να μην έχουν ληφθεί προληπτικά μέτρα προστασίας και ασφάλειας για την ψυχοσωματική υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.

Η ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού είναι μείζον ζήτημα για τον εκάστοτε χώρο εργασίας και πρέπει να αντιμετωπίζεται με την ανάλογη υπευθυνότητα. Η ασφάλεια των εργαζομένων, επίσης, πρέπει να είναι ανάλογη με την εργασιακή διαδικασία και τις συνθήκες εργασίας. Σε αντίθετη περίπτωση η εργασία πιθανότατα

θα έχει δυσμενείς επιδράσεις στην υγεία των εργαζομένων και θα υποφέρουν από χρόνιες επαγγελματικές ασθένειες.

Επαγγελματικές ασθένειες καλούνται εκείνες, οι οποίες προέρχονται από την επίδραση χρόνιων και μεγάλης προπαντός διάρκειας επιρροών της φύσεως της εργασίας. Γενικότερα, θα μπορούσε να συναχθεί το συμπέρασμα ότι όλες οι βαριές και ανθυγιεινές εργασίες προκαλούν διάφορες επαγγελματικές ασθένειες, όταν δε λαμβάνονται τα ανάλογα και κατάλληλα προστατευτικά μέτρα για την προστασία της υγείας του ανθρώπου και του περιβάλλοντος.

Η ψυχολογική άποψη του εργατικού ατυχήματος είναι ότι τα ατυχήματα προκαλούνται από ακατάλληλη συμπεριφορά του εργαζόμενου, λόγω της ψυχικής του κατάστασης, στην οποία βρίσκεται τη στιγμή του ατυχήματος. Πάντως, έχει αποδειχθεί πως οι προσωπικές επιρροές αποτελούν τις σπουδαιότερες αιτίες εργατικών ατυχημάτων.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, έρευνες καταδεικνύουν πως δεν αρκεί η σωστή μελέτη και η λήψη των απαιτούμενων προστατευτικών μέτρων προς την ασφάλεια των εργαζομένων. Κρίνεται απαραίτητη και η ταυτόχρονη επαγγελματική εκπαίδευση ή διαπαιδαγώγηση των ίδιων των εργαζομένων για την ασφάλειά τους. Σκοπός αυτής της διαπαιδαγώγησης ή αγωγής είναι η εμπειριστατωμένη ενημέρωση για τα ασφαλιστικά μέτρα και τη χρήση των προστατευτικών προσωπικών αντικειμένων. Η ενημέρωση αυτή πρέπει να λαμβάνει χώρα πριν ο εργαζόμενος αναλάβει τη θέση εργασίας, προκειμένου να αποφευχθεί οιοσδήποτε κίνδυνος. Η εκπαίδευση μπορεί να πάρει και τη μορφή ειδικών ενδοεπιχειρησιακών σεμιναρίων.

4.2.1.1 ΑΝΑΖΗΤΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ

Κατά τη τελευταία δεκαετία, το περιβάλλον στην αγορά εργασίας έχει μεταβληθεί και εξακολουθεί να μεταβάλλεται ταχύτατα, λόγω της αυξανόμενης ευελιξίας στην αγορά εργασίας και της εντατικοποίησης της εργασίας. Η δραματική αύξηση στη χρήση και στην εφαρμογή ευέλικτων πρακτικών απασχόλησης από τις εταιρείες, αλλά και η ανάπτυξη χαλαρών και βραχυπρόθεσμων εργασιακών δεσμών, έχουν οδηγήσει στην επιδείνωση των συνθηκών εργασίας. Η έκθεση, περαιτέρω, συνδέει τα διαρκώς μεταβαλλόμενα μοντέλα απασχόλησης με την αύξηση των

διαταραχών στην υγεία και των εργατικών ατυχημάτων. Τουλάχιστον το 4% των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει υποστεί κάποιου είδους εργατικό ατύχημα. Ο κίνδυνος τραυματισμού είναι ιδιαίτερα υψηλός για όσους εργάζονται σε τομείς, όπως η βιομηχανία (29%) και οι κατασκευές (18%).

Σύμφωνα με την 3^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις εργασιακές συνθήκες (Third European Survey on Working Conditions)⁵¹, περισσότεροι από το 25% των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση υποστηρίζουν ότι οι εργασιακές συνθήκες (στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η υγεία και η ασφάλεια) έχουν επιδεινωθεί, ενώ παράλληλα κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων δεν υπήρξε πρόοδος στις φυσικές εργασιακές συνθήκες, με αποτέλεσμα όλο και μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων να εκτίθεται καθημερινώς σε υπερβολικά αγχωτικές καταστάσεις, κουραστική στάση του σώματος, θόρυβο κλπ. Παρ' όλ' αυτά, σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι στην Ευρωπαϊκή Ένωση δηλώνουν ικανοποιημένοι με τις υπάρχουσες εργασιακές συνθήκες. Σε ποσοστό 80% μάλιστα εκφράζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μόλις ένα ποσοστό του 10% των Ευρωπαίων εργαζομένων παραπονούνται για έλλειψη πληροφόρησης όσον αφορά στους κινδύνους που σχετίζονται με την εργασία τους και τους τρόπους προστασίας και προφύλαξης.⁵²

4.2.1.2. Η ΑΠΟΦΥΓΗ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΘΕΣΗ ΟΛΩΝ – THE FEAR FACTOR

Οι υποχρεώσεις του εργοδότη:

1. Ο εργοδότης οφείλει να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για ενδεχόμενη:
 - παροχή πρώτων βοηθειών
 - πυρασφάλεια
 - εκκένωση των χώρων από τους εργαζομένους
 - αντιμετώπιση σοβαρού και άμεσου κινδύνου

⁵¹ 3^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις συνθήκες εργασίας - Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας

⁵² Έφη Βασιλείου – “Αναζητώντας την ικανοποίηση στον κίνδυνο της δουλειάς” - Ανοιχτό MBA -Τα Νέα- 15 Μαΐου 2006

2. Ο εργοδότης οφείλει να συζητά με τους εργαζομένους για όλα τα ζητήματα σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία (Νόμος 1568/1985).
3. Οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους δεν πρέπει να υφίστανται δυσμενείς αντιδράσεις για δραστηριότητές τους που αφορούν στην ασφάλεια και στην υγεία στην εργασία
4. Ο εργοδότης οφείλει να παρέχει στους εργαζομένους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία.
5. Ο εργοδότης υποχρεούται να εξασφαλίζει σε κάθε εργαζόμενο κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας, ιδίως με τη μορφή πληροφοριών και οδηγιών, με την ευκαιρία:

- της πρόσληψής του
- τυχόν μετάθεσης ή αλλαγής καθηκόντων
- της εισαγωγής ή της αλλαγής εξοπλισμού για την εργασία
- της εισαγωγής νέας τεχνολογίας που αφορά ειδικά στη θέση εργασίας ή στα καθήκοντα του εργαζομένου.

6. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων δικαιούνται να λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση.
7. Το κόστος της εκπαίδευσης αυτής δε βαρύνει τους εργαζομένους ή τους εκπροσώπους τους.⁵³

Έρευνες κατέδειξαν ότι η αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς στο χώρο εργασίας αποτελεί έναν από τους πιο αποτελεσματικούς παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων. Πιο σημαντικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζει η αίσθηση της φυσικής ασφάλειας και προστασίας (feeling physically safe and protected) στον εργασιακό χώρο για τις γυναίκες και για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους, ενώ παράλληλα, η αίσθηση αυτή κατατάσσεται στην τέταρτη θέση των παραγόντων που καθορίζουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Ο φόβος, συνεπώς, θα πρέπει να απουσιάζει από το κάθε χώρο εργασίας και η Διοίκηση θα πρέπει να παρέχει όλα τα απαιτούμενα μέσα και να υιοθετήσει τις απαραίτητες μεθόδους, δίνοντας έμφαση

⁵³ Σαμαράς Θανάσης- Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας

στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, προκειμένου να μειωθεί στο ελάχιστο δυνατό ή και να απουσιάζει πλήρως το “ρίσκο”.⁵⁴

4.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΜΕΣΑ ΣΥΝΔΕΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Χώρος εργασίας είναι ο τόπος, όπου ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι εκτελούν μια ορισμένη εργασία. Τμήμα του χώρου εργασίας αποτελούν τα εργαλεία, οι μηχανές και γενικά όλα τα έπιπλα και τα σκεύη του τόπου, όπου εκτελείται η εργασία. Ανάλογα με το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει σε ορισμένο χώρο εργασίας, αυτός διακρίνεται σε διαρκή ή ευκαιριακό. Εφόσον είναι διαρκής, απαιτείται να είναι εξοπλισμένος με την κατάλληλη επίπλωση σύμφωνα με τις φυσιολογικές ικανότητες του ανθρώπου. Για τη διευθέτηση του χώρου εργασίας πρέπει να λαμβάνονται υπ’ όψιν τα ακόλουθα:

- Οι ανθρωπομετρικές ικανότητες του ατόμου
- Το είδος της εκτελούμενης εργασίας (απαιτήσεις της εργασίας, απαιτούμενη δύναμη κλπ.)
- Η απαιτούμενη στάση του σώματος.

Η καθαριότητα μέσα στο χώρο εργασίας συνδέεται άμεσα με την τάξη, την ασφάλεια της υγείας και το σεβασμό του ανθρώπου. Καθαριότητα σημαίνει σωματική υγεία του εργαζομένου. Παράλληλα, πρέπει να υπάρχει φροντίδα και για την καθαριότητα της ατμόσφαιρας του χώρου εργασίας, όπως π.χ. σκόνη, καπνός και άλλα στοιχεία που επιβαρύνουν ή ακόμη και μολύνουν το χώρο με αποτέλεσμα την αύξηση της κούρασης των εργαζομένων.

Ο φωτισμός στο χώρο εργασίας, περαιτέρω, είναι σε θέση να αυξήσει ή να ελαττώσει την απόδοση, ενδεχομένως και να προκαλέσει ατυχήματα, διότι ο εργαζόμενος παρακολουθεί την εκτελούμενη εργασία κατά κανόνα με τους οπτικούς ερεθισμούς των ματιών. Έχει αποδειχθεί ότι οι οπτικοί ερεθισμοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την εργασία. Ο σωστός φωτισμός διευκολύνει την αντίληψη, ενώ γίνονται και πιο ευανάγνωστα τυχόν σήματα ή μηνύματα που δίνονται στον εργαζόμενο. Ταυτόχρονα μειώνονται σημαντικά οι πιθανότητες για λάθη και

⁵⁴ Jennifer Schramm- The Fear Factor- HR Magazine; Feb 2006; 51, 2; ABI/INFORM Global, pg 168

παρακολουθείται πιο εύκολα η πορεία κάποιας μηχανής. Αντιθέτως, ο κακός/ ελλιπής φωτισμός προκαλεί οπτική κούραση και συνεπώς μειωμένη απόδοση. Τις ίδιες αρνητικές επιπτώσεις έχει και ο υπερβολικός/ εκτυφλωτικός φωτισμός. Πρέπει, επίσης, να αναφερθεί ότι ο φυσικός φωτισμός είναι ο καταλληλότερος για το ανθρώπινο μάτι στο χώρο εργασίας, εφόσον, όμως, αυτός είναι ομοιόμορφος και σταθερός. Είναι αυτονόητο πως το φυσικό/ ηλιακό φως δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες φωτισμού σε οποιοδήποτε χώρο εργασίας, καθώς είναι περιορισμένο χρονικά και επηρεάζεται από κλιματολογικές συνθήκες ή από την εποχή. Γι' αυτόν το λόγο συμπληρώνεται ή καλύπτεται από το ηλεκτρικό/ τεχνητό φως. Ο τεχνητός φωτισμός για να είναι ικανοποιητικός και αποτελεσματικός πρέπει να προσομοιάζει όσο το δυνατόν περισσότερο στο φυσικό, να έχει επαρκή ένταση και ομοιομορφία, να είναι τοποθετημένος σωστά και να αποφεύγονται οι αντανακλάσεις.

Εξίσου σημαντικός είναι και ο χρωματισμός του χώρου εργασίας. Ψυχολογικά το χρώμα είναι η ποιοτική πλευρά της οπτικής αντίληψης. Το κάθε χρώμα επιδρά με διαφορετικό τρόπο σε κάθε άτομο, αλλά υπάρχουν και κάποιες σταθερές, όπως π.χ. τα χρώματα με μικρό μήκος κύματος (πράσινο, γαλάζιο) χαλαρώνουν την κυκλοφορία του αίματος, ή ότι το κόκκινο, το πορτοκαλί και το κίτρινο προκαλούν συναισθηματική ένταση. Τέλος, έχει διαπιστωθεί πως η προτίμηση των χρωμάτων εξαρτάται από την πνευματική ωριμότητα, από την ψυχολογική κατάσταση του ατόμου και από το πολιτιστικό του περιβάλλον.

Ο θόρυβος αποτελεί, επίσης, καθοριστικό παράγοντα στο χώρο εργασίας, καθώς είναι σε θέση να επιβαρύνει το νευρικό σύστημα ή ακόμη και να βλάψει την ακοή. Είναι αυτονόητο πως το θορυβώδες περιβάλλον είναι ακατάλληλο για την ανάπτυξη δραστηριότητας. Ο εντατικός ήχος είναι δυσάρεστος και επηρεάζει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, την αφοσίωση, αλλά και αφομοίωση. Σε κάποιες περιπτώσεις, μάλιστα, ο θόρυβος είναι σε θέση να βλάψει και την υγεία του ανθρώπου (πονοκέφαλος, πεπτικές και νευρικές διαταραχές, γενικό αίσθημα δυσφορίας). Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και οι τυχόν δονήσεις στο χώρο εργασίας, οι οποίες προκαλούν πολύ πιο έντονα προβλήματα υγείας στους εργαζόμενους. Γι' αυτόν το λόγο κρίνεται σκόπιμο η επιχείρηση να μεριμνά για αλλαγή της τεχνολογίας, που θα περιορίζει το θόρυβο και τους κραδασμούς, ενώ παράλληλα να παρέχονται προστατευτικά όργανα στους εργαζόμενους προς αποφυγή των επιβλαβών επιπτώσεων.

Η θερμοκρασία, τέλος, η κίνηση αέρα και η υγρασία είναι πολύ βασικά για τη διατήρηση της ανθρώπινης ισορροπίας και υγείας. Διαταραχές στην αναλογία τους, προκαλούν και διαταραχές στη θερμική ισορροπία του ανθρώπινου σώματος με επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση. Η κατάλληλη θερμοκρασία για τον εργασιακό χώρο ποικίλει ανάλογα με τη φύση της εργασίας. Το πιο δυσάρεστο περιβάλλον, όμως, έχει αποδειχθεί το θερμό και το υγρό, καθώς διαταράσσει τη σταθερότητα της θερμοκρασίας και συνεπώς την ικανότητα του ατόμου για εργασία.⁵⁵

4.2.2 Η ΚΟΥΡΑΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η τεχνολογία, η εφαρμογή νέων τεχνικών management, η κυριαρχία ενιαίων παγκόσμιων δομών στις επιχειρήσεις και ο ανταγωνισμός των εταιρειών απειλούν την υγεία του εργαζόμενου, θεωρητικά και πρακτικά. Και αυτό συμβαίνει τη στιγμή που η σωματική και ψυχική του υγεία είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την εργασιακή ικανοποίηση και τη δημιουργικότητά του.

Ειδικότερα, η πληροφορική απλοποίησε και επιτάχυνε τις μηχανικές διαδικασίες της εργασίας, παράλληλα, όμως, οι εταιρίες πιέζουν τα στελέχη τους να εργάζονται συνεχώς και ταχύτερα, προκειμένου να παράγεται μεγαλύτερη ποσότητα έργου, αλλά και να υπάρχει καλύτερη ποιότητα. Επιπλέον, οι παγκόσμιες απαιτήσεις των εταιριών για μείωση των δαπανών και αύξηση της κερδοφορίας θέτουν αυτομάτως σε δεύτερη μοίρα τον εργαζόμενο και την ποιότητα ζωής του. Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζουν και οι κυβερνήσεις των κρατών, που όχι σπάνια έχουν ασαφές νομικό πλαίσιο. Ενώ, δηλαδή, απώτερος σκοπός της νομοθεσίας τους πρέπει να είναι η προάσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, προσπαθούν να διατηρήσουν μία ισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις των εργοδοτών και στις διεκδικήσεις των υπαλλήλων. Εκτός αυτού, δεν είναι σπάνιες και οι περιπτώσεις, κατά τις οποίες δίνεται προτεραιότητα στην ικανοποίηση των μετόχων μίας εισηγμένης στο χρηματιστήριο εταιρίας, της οποίας η συμβολή στην εθνική ανάπτυξη κρίνεται σημαντική, με συνέπεια να περιορίζεται το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους της. Η οικονομική υγεία της επιχείρησης, συνεπώς, επηρεάζει σημαντικά την προσωπική υγεία του εργαζόμενου. Δεδομένης της διαπίστωσης

⁵⁵ Λιάντας Μιχαήλ – “Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας”, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 54-58

αυτής διάφοροι οργανισμοί, όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Υγεία και την Ασφάλεια και ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας θέτουν νέους στόχους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων υγείας που πηγάζουν από την εργασία.

Παρά την αυξημένη αυτοματοποίηση και τη μειωμένη εμπλοκή του ανθρώπου στη βιομηχανική παραγωγή, παρατηρείται το παράδοξο φαινόμενο της αύξησης της σωματικής καταπόνησης των εργαζομένων. Ειδικότερα, ιδιαίτερα αυξημένες παρουσιάζονται οι μυοσκελετικές παθήσεις, όπως ραχιαλγίες, μυαλγίες, πόνοι στους ώμους ή αυχενικό σύνδρομο κλπ. Η ταχύτητα και η πίεση για περισσότερα κέρδη επηρεάζουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου παραβλέποντας τον πιθανό κίνδυνο ατυχήματος ή εξασθένησης του οργανισμού. Το άγχος του εργαζομένου για επιπρόσθετο εισόδημα τον ωθεί στο να εργάζεται όλο και πιο επίπονα σε κοπιώδεις γι' αυτόν στάσεις και όχι μόνο τους εργαζόμενους σε χειρωνακτικά επαγγέλματα.

Περαιτέρω, λόγω της τεχνολογίας, ο εργαζόμενος αναγκάζεται να κάνει λιγότερο δημιουργική εργασία και περισσότερο επαναλαμβανόμενες κινήσεις. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως πολλοί εργαζόμενοι πάσχουν από κατάθλιψη, καθώς περιορίζεται η αυτονομία τους και απομονώνονται από το υπόλοιπο εργασιακό περιβάλλον. Έχει διαπιστωθεί πως η μοναχικότητα μπροστά τον υπολογιστή και η μόνιμη έκθεση σε αυτόν για τη διεκπεραίωση μίας εργασίας προκαλούν πνευματικό βραχυκύκλωμα.

Η εποχή των “γιάπηδων” (yuppies) συνοδεύτηκε και από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης, το λεγόμενο “burn-out”, το οποίο έχει τις περισσότερες αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση του εργαζομένου και ειδικότερα: α) κατάθλιψη και αδυναμία ή έλλειψη επιθυμίας για επικοινωνία με τους συναδέλφους, β) συχνοί πονοκέφαλοι και ημικρανίες, γ) αδυναμία συγκέντρωσης και μερική απώλεια βραχυχρόνιας μνήμης, δ) γαστρεντερικά προβλήματα, ε) χαμηλή ενεργητικότητα και υποτονία κλπ.

Η απόδοση του ατόμου στην εργασία εξαρτάται από υποκειμενικά και αντικειμενικά στοιχεία. Η κούραση βρίσκεται στην κορυφή της κατάταξης των παραγόντων αρνητικής απόδοσης των εργαζομένων. Αποτελεί φαινόμενο της σύγχρονης βιομηχανικής ανάπτυξης και συνέπεια των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών της σύγχρονης παραγωγής, που απαιτούν τη μέγιστη δυνατή χρήση των ψυχοπνευματικών δυνάμεων του εργαζόμενου. Η κούραση, δηλαδή, αποτελεί ρυθμιστή της δραστηριότητας του ανθρώπου.

Κούραση ονομάζεται η μείωση των ικανοτήτων και της δραστηριότητας του εργαζόμενου μετά από μικρή ή μεγαλύτερη διάρκεια εργασίας. Είναι συνυφασμένη με ιδιάζοντα αισθήματα πόνου, διότι διαταράσσονται νευροψυχικές λειτουργίες και επιτυγχάνεται γενικά η χαλάρωση του οργανισμού. Η κούραση αποτελεί τον παράγοντα εκείνον που μπορεί να προκαλέσει την ανισορροπία του οργανισμού μέσα στο περιβάλλον. Απλώνεται κυρίως στα νευρικά κέντρα και αυτό συμβαίνει και στη σωματική, αλλά και στην πνευματική εργασία. Η αποβολή της κούρασης απαιτεί τη διακοπή ή την αλλαγή της δραστηριότητας, έτσι ώστε να επανέλθει η ισορροπία στον οργανισμό. Εάν η κούραση ξεπερνά ορισμένα όρια, οδηγεί σε χρόνια υπερφόρτωση και εξάντληση του οργανισμού. Συμπτώματα της κούρασης αποτελούν οι σταθερές χαμηλές ικανότητες για εργασία, οι εσωτερικές βλάβες και ασυνήθιστη χαλάρωση του οργανισμού, διαταραχές του ύπνου, χαμηλή πνευματική ικανότητα λόγω μειωμένης μνήμης, προσοχής και θέλησης.⁵⁶

Τα συμπτώματα της κούρασης στον κλινικό χώρο έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα. Έτσι παρατηρούνται συχνά συμπτώματα αδιαθεσίας, μυϊκοί πόνοι, καρδιακοί ερεθισμοί, άγχος, αϋπνία, πτώση της αντιληπτικής ικανότητας, της προσοχής κ.α.

Στο χώρο της εργασίας λόγω της κούρασης παρατηρείται αύξηση των λαθών και παραλείψεων, αύξηση των ατυχημάτων, αύξηση των απουσιών και βεβαίως σημαντική μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ενδείξεις της κούρασης φέρουν πάντα υποκειμενικό χαρακτήρα στις περιπτώσεις αυτές, καθώς ο ίδιος ο εργαζόμενος ισχυρίζεται την κούρασή του και κανείς δεν είναι ποτέ σε θέση να την αντιληφθεί και να την αξιολογήσει πλήρως. Αυτό συμβαίνει, διότι εκτός από την αντικειμενική κούραση, την κούραση δηλαδή που προκαλείται από τη χρήση των μυώνων και των νεύρων, υπάρχει και κούραση που οφείλεται σε ψυχολογικά αίτια. Συνεπώς, η κούραση δε βρίσκεται πάντοτε σε άμεση σχέση με την εργασία και τότε γίνεται λόγος για την “κούραση της ανίας”.

Παράλληλα, υπάρχουν περιπτώσεις, κατά τις οποίες κάποιος να είναι πραγματικά κουρασμένος, αλλά ο ίδιος να μην αισθάνεται το αίσθημα της κούρασης. Ενώ κάποιος άλλος να ισχυρίζεται ότι είναι πολύ κουρασμένος χωρίς να είναι. Μία τέτοια διαφωνία μεταξύ αισθήματος κούρασης και πραγματικής ή φυσιολογικής κούρασης ενέχεται να έχει ως αποτέλεσμα νευρωτικές καταστάσεις ή υποχονδρία. Η

⁵⁶ Λιάντας Μιχαήλ – “Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας”, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 61-63

κούραση, συνεπώς, δεν μπορεί να μετρηθεί βάσει των ισχυρισμών των εργαζομένων και γι' αυτόν το λόγο κρίνεται σκόπιμη η αναζήτηση αντικειμενικών κριτηρίων.⁵⁷

4.2.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΡΑΣΗΣ

1. *Σωματική*: είναι αποτέλεσμα της σωματικής εργασίας και ειδικότερα, όταν γίνεται για μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να υπερφορτώνεται το μυϊκό σύστημα.
2. *Νευρική και πνευματική*: Η ανιαρή εργασία κουράζει περισσότερο από την ενδιαφέρουσα και σε αυτές τις περιπτώσεις παρουσιάζεται η κούραση. Στην ανιαρή εργασία υπάρχει επιπλέον προσπάθεια του ατόμου ενάντια στη δυσαρέσκεια ή την ανία και συνεπώς λειτουργεί εις βάρος της ενέργειας, η οποία παράχθηκε τοπικά σε νευρικά κέντρα. Η νευρική και πνευματική κούραση είναι αποτέλεσμα της εργασίας που επιβαρύνει το νευρικό σύστημα του ανθρώπου ή των πιο υψηλών νευρικών λειτουργιών, προκαλείται κούραση και γενική χαλάρωση του οργανισμού. Έχει συναχθεί, επίσης, το συμπέρασμα ότι η διανοητική κούραση δεν οφείλεται σε κάποιο πρόγραμμα, αλλά σε έλλειψη ενδιαφέροντος, σε δυσμενείς συνθήκες (π.χ. φωτισμός, αερισμός κλπ.), στη μονοτονία κ.α.
3. *Συγκινησιακή*: Τα διάφορα συναισθήματα συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία της κούρασης. Το συναίσθημα της αδυναμίας και καταπλήξεως μετά από μια αποτυχία, η ατολμία, ο φόβος και γενικά όλα τα αρνητικά συναισθήματα εκδηλώνονται με μια μορφή σωματικής και ψυχικής κούρασης, η οποία καθιστά τον άνθρωπο ανίσχυρο για δράση. Η συγκινησιακή κούραση είναι αποτέλεσμα της εργασίας πολύ υψηλής ευθύνης, περιέχει αγχώδεις καταστάσεις, έχει μεγάλες απαιτήσεις στην αισθηματική ζωτικότητα, προκαλεί υψηλή συναισθηματική ένταση και δυσάρεστες πνευματικές καταστάσεις.⁵⁸

⁵⁷ Γιώργος Λέλλης – “Η πολλή δουλειά τρώει τον αφέντη-Νέα δεδομένα στην εργασία-Νέες ασθένειες- Ανοιχτό MBA- ΤΑ ΝΕΑ 15 Μαΐου 2006

⁵⁸ Λιάντας Μιχαήλ – “Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας”, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 63-65

4.2.2.2 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ένα ενδεικτικό κριτήριο της κούρασης είναι η απόδοση. Έρευνες και παρακολούθηση της καμπύλης της απόδοσης καταδεικνύουν ότι ο ρυθμός εργασίας είναι γρήγορος κατά τις πρώτες ώρες, ενώ μειώνεται σταδιακά μέχρι την ώρα της αποχώρησης. Βεβαίως, δεν απουσιάζουν και οι διακυμάνσεις, σε περιπτώσεις π.χ. ιδιαίτερης έντασης και εκνευρισμού, ενώ αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι παρουσιάζεται αυξημένη κούραση όσο ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την ημέρα της εβδομαδιαίας ανάπαυσης.

Άλλο κριτήριο κούρασης αποτελεί η ποιότητα της παραγωγής. Το ποσοστό ελαττωματικής παραγωγής και ο αριθμός των σφαλμάτων αυξάνονται αποδεδειγμένα προοδευτικά, όσο προχωρεί η κούραση. Επιπλέον, καθώς εξασθενεί η ικανότητα συγκέντρωσης, μειώνεται η ακρίβεια και διασπάται ο χρόνος αντίδρασης, παρουσιάζεται σημαντική αύξηση του αριθμού των ατυχημάτων, η οποία αποτελεί και κριτήριο κούρασης.

Βασικό στοιχείο αποτελεί, επίσης, ο ρυθμός μεταβολής της σύνθεσης του προσωπικού, καθώς οι τακτικές αλλαγές στη σύνθεση κουράζουν τους εργαζόμενους και παύουν να είναι πολύ αποδοτικοί ή αρχίζουν να απουσιάζουν. Η συχνότητα των απουσιών των εργαζομένων, τέλος, αποτελεί κριτήριο και ένδειξη κούρασης.

4.2.2.3 ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗΣ

Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης χαρακτηρίζεται από μία κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης. Προκαλείται λόγω μακροχρόνιας εργασίας κάτω από ιδιαίτερα απαιτητικές συνθήκες.

Εργαζόμενοι που αφοσιώνονται πλήρως στη δουλειά τους, που είναι ευσυνείδητοι και δυσκολεύονται να διαχωρίζουν την επαγγελματική τους ενασχόληση από την προσωπική τους ζωή, είναι πιο εύκολο να προσβληθούν από το εν λόγω σύνδρομο. Επίσης, άτομα που αναλαμβάνουν πολλές ευθύνες, που προσπαθούν να βοηθήσουν και να ικανοποιήσουν όλους στο περιβάλλον τους, κινδυνεύουν περισσότερο να υποστούν εργασιακή εξουθένωση.

Το σύνδρομο μπορεί να προσβάλει άτομα από πολλούς επαγγελματικούς τομείς με απαιτήσεις και ευθύνες. Όμως ορισμένοι επαγγελματίες, όπως γιατροί,

νοσηλευτές, δάσκαλοι, καθηγητές, αστυνομικοί, αυτοί που προσφέρουν συμβουλευτικές υπηρεσίες ή ακόμη αυτοί που έχουν μια μονότονη δουλειά, παρουσιάζουν συχνότερα το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης.

Οι εργαζόμενοι που υποφέρουν από εργασιακή εξουθένωση, χάνουν το αίσθημα της χαράς, γίνονται πιο ευερέθιστοι, ασκούν περισσότερη κριτική, είναι περισσότερο κυνικοί ή σαρκαστικοί, είναι λιγότερο υπομονετικοί με τους συναδέλφους τους ή με άλλους με τους οποίους έρχονται σε επαφή στην επαγγελματική τους δραστηριότητα. Αισθάνονται ότι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη δουλειά τους είναι ανυπέβλητες. Δεν έχουν την ενέργεια για να είναι παραγωγικοί και δεν έχουν όρεξη να πάνε στο χώρο εργασίας ή να αρχίσουν τη δουλειά τους. Χάνουν κάθε αισιοδοξία και όραμα για τις δραστηριότητές τους και ακόμη όταν έχουν επιτυχίες, δε νιώθουν τη χαρά και την ευχαρίστηση που θα έπρεπε. Συχνά παραπονιούνται για πονοκεφάλους, πόνους στον αυχένα ή στην πλάτη και αισθάνονται διαρκώς μία συνεχή κούραση. Παράλληλα, ενοχλούνται από τις ερωτήσεις των συναδέλφων τους σχετικά με το πώς είναι.

Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις ατόμων που καταφεύγουν σε φάρμακα για να αντιμετωπίσουν τη δυσάρεστη κατάσταση που βιώνουν. Άλλοι καταφεύγουν στο αλκοόλ ή αρχίζουν να καταναλώνουν υπερβολική ποσότητα φαγητού σε μια προσπάθεια να νιώσουν καλύτερα ή να απομακρύνουν την κατάπτωση που τους επιφέρει το σύνδρομο.

Αιτίες: Οι υπερβολικές απαιτήσεις από τη δουλειά, η συνεχής έντονη δραστηριότητα και το μεγάλο φάσμα καθηκόντων, χρειάζονται συνεχή εγρήγορση και ενέργεια από τον εργαζόμενο. Εάν η κατάσταση αυτή συνεχίζεται μακροχρόνια, τότε η συνεχής άντληση ενέργειας επιφέρει καταπόνηση ψυχική και σωματική, κόπωση και στο τέλος το σύνδρομο εργασιακής εξουθένωσης.

Όταν, επίσης, υπάρχουν προβλήματα με συναδέλφους στην εργασία, προστριβές ή διαμάχες, αντιπαραθέσεις με προϊσταμένους ή υφισταμένους, η απώλεια δυναμικής και ενέργειας που χαρακτηρίζουν τις εν λόγω καταστάσεις, μπορούν να οδηγήσουν σε εξουθένωση. Το χαοτικό περιβάλλον εργασίας ή μια βαριά μονοτονία, η αβεβαιότητα για το μέλλον ή το ρόλο του εργαζόμενου σε ένα οργανισμό, είναι δυνατόν να αποτελούν παράλληλα αιτίες του συνδρόμου.

Στην εργασιακή εξουθένωση συμβάλλουν, επίσης, καταστάσεις όπου ο εργαζόμενος νιώθει ότι δεν έχει κανένα έλεγχο στις αποφάσεις που αφορούν τα εργασιακά του καθήκοντα, στα ωράρια εργασίας του, στον όγκο και στο είδος της

εργασίας που πρέπει να επιτελέσει. Το ίδιο μπορεί να συμβεί, όταν αισθάνεται ότι οι προσωπικές του αξίες προσβάλλονται από τον τρόπο που χειρίζονται τον ίδιο, τους συναδέλφους του ή τις επαγγελματικές υποθέσεις, οι προϊστάμενοί του ή ο οργανισμός στον οποίο απασχολείται.

Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης, συνεπώς, έχει μία πολυπαραγοντική αιτιολογία. Η σοβαρότητά του είναι δυνατόν να είναι μεγάλη και να επηρεάζει σημαντικά τη σωματική και ψυχική υγεία του εργαζομένου. Η ποιότητα ζωής του εργαζομένου που πάσχει από το σύνδρομο χειροτερεύει, διότι συχνά η προβληματική κατάσταση μεταφέρεται στην ιδιωτική του ζωή με νέες αρνητικές επιπτώσεις. Είναι, λοιπόν, εξαιρετικά σημαντικό να ανιχνεύεται έγκαιρα στους εργαζόμενους, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνουν συμβουλευτική βοήθεια και να γίνεται ανάλυση της δικής τους κατάστασης, για να αναγνωρίζονται εν συνεχεία οι λόγοι που έχουν προκαλέσει σε αυτόν την εργασιακή εξουθένωση. Με τις προϋποθέσεις αυτές μπορεί να καταρτισθεί ένα πρόγραμμα αντιμετώπισης του συνδρόμου και να επιτελεστούν οι αλλαγές εκείνες που θα βοηθήσουν και θα ευεργετήσουν όχι μόνο τον εργαζόμενο, αλλά και τον οργανισμό, στον οποίο απασχολείται.⁵⁹

Σύμφωνα με έρευνα της Jackie Freiberg (ιδιοκτήτρια της freiberg.com) οι ανάγκες των εργαζομένων δεν καλύπτονται. Οι εργαζόμενοι “απλώς παίζουν το παιχνίδι” και καταλήγουν όπως χαρακτηριστικά λέει “νεκροί εργαζόμενοι” (“dead people working”). Το γεγονός αυτό οφείλεται, κατά κύριο λόγο στη δυσαρέσκειά τους και στην απουσία της επιθυμητής από κάθε επιχειρηματία πίστης (“loyalty”). Ο τρόπος που η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους έχει αντίκτυπο στον τρόπο εργασίας τους και στη συμπεριφορά τους απέναντι στους πελάτες.⁶⁰

4.2.2.4 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΡΑΣΗΣ

Για την αντιμετώπιση της κούρασης σκόπιμο είναι να λαμβάνονται τα ακόλουθα μέτρα:

- Να αυξάνονται οι πηγές ενέργειας του ανθρώπου.

⁵⁹ www.medlook.net

⁶⁰ Kathryn Kuehn - “Dead People Working” - Credit Union Magazine; Dec 2005; 71, 12; ABI/INFORM Global, pg. 12

- Η κατανάλωση ενέργειας να χρησιμοποιείται ορθολογιστικά (απαιτούμενες αναπαύσεις).
- Αύξηση των κινήτρων.

Προληπτικά μπορούν να ληφθούν, επίσης, και τα ακόλουθα:

- επιλογή του κατάλληλου από σωματική και διανοητική κατάσταση προσωπικού
- τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση
- μέριμνα για κατάλληλες συνθήκες εργασίας, ωραρίου, διαλειμμάτων
- δυνατότητες μικρής εναλλαγής των εργασιών προς αποφυγή της ανίας
- δυνατότητες ανάπτυξης ενδιαφερόντων κλπ.

4.2.2. ΑΓΧΟΣ: Ο ΑΟΡΑΤΟΣ ΕΧΘΡΟΣ

Το άγχος αποτελεί μία από τις πιο συνήθεις ασθένειες της σύγχρονης εποχής. Είναι δύσκολο να διαγνωστεί, αλλά πολύ εύκολο να εκφραστεί και δυστυχώς έπαψε πλέον να είναι μόνο συναισθηματικό ή προσωπικό και πολύ συχνά παρατηρείται και το επαγγελματικό άγχος. Κυριότερες αιτίες πρόκλησης αυτής της μορφής άγχους αποτελούν τα ιδιαίτερος πιεστικά χρονοδιαγράμματα, οι πολύπλοκοι στόχοι των εταιριών και η έλλειψη προσωπικού, προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένα έργο το ταχύτερο δυνατό και με το λιγότερο δυνατό κόστος. Κατά συνέπεια ο εργαζόμενος αγχώνεται διπλά επιδιώκοντας και να ικανοποιήσει, αλλά και να ικανοποιηθεί, και για το επιτυχές αποτέλεσμα στην εργασία του, αλλά και για την ικανοποίησή του σε ατομικό επίπεδο.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σχεδόν ένας στους τρεις εργαζομένους στην Ευρώπη δηλώνει πως διακατέχεται από άγχος στον επαγγελματικό τομέα. Ενώ πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν και ένα ποσοστό, κυρίως στελεχών επιχειρήσεων, που διακατέχονται από άγχος, αλλά δεν το δηλώνουν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η καθημερινή ψυχαναγκαστική πίεση που νιώθει ο εργαζόμενος, προκειμένου να μη φανεί αδύναμος και κατ' επέκταση ανεπαρκής, δεν του επιτρέπει να δηλώσει πως είναι και αγχωμένος. Σύμφωνα με έρευνες δε, η γυναίκα παρουσιάζεται αγχωμένη σε διπλάσιο βαθμό από τον άντρα, καθότι καλείται να αντεπεξέλθει σε διπλό ρόλο, και της μητέρας και της εργαζόμενης. Έχει διαπιστωθεί, τέλος, πως το επαγγελματικό άγχος ευθύνεται για τα λεγόμενα ψυχοσωματικά προβλήματα υγείας, όπως η

κατάθλιψη, η νευρική κατάσταση, αίσθημα κοπώσεως, νευρικές κρίσεις ή ορισμένες φορές κρίσεις πανικού, προβλήματα αϋπνίας, καρδιακά προβλήματα, γαστρεντερικά προβλήματα και γενικότερη εξασθένηση του ανοσοποιητικού συστήματος.

Η υγεία στην εργασία με αριθμούς:

- Το 20% των ασθενειών των εργαζομένων οφείλεται στον τρόπο εργασίας τους και το εργασιακό περιβάλλον.

Οι τρεις κυριότερες κατηγορίες προβλημάτων είναι:

- Κατά 35% μυοσκελετικά προβλήματα (λόγω χειρονακτικής εργασίας ή υπερβολικής έκθεσης στον ηλεκτρονικό υπολογιστή).
 - Κατά 28% άγχος
 - Κατά 23% αίσθημα γενικής κόπωσης και εξασθένησης του οργανισμού (σύνδρομο burn-out).
- Το 40% των εργαζομένων σε Ευρώπη, Αυστραλία, ΗΠΑ και Καναδά υποφέρει από επαγγελματική εξουθένωση (σωματική, πνευματική και ψυχική).
- Το 1/3 των εργαζομένων στην Ευρώπη υφίσταται κάποιας μορφής «κακομεταχείριση» στο χώρο της εργασίας.⁶¹

⁶¹ Λέλλης Γιώργος – «Η πολλή δουλειά τρώει τον αφέντη», Ανοιχτό MBA, ΤΑ ΝΕΑ, 15 Μαΐου 2006

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Kathryn Cestnick**- *“Quality and healthy workplaces: HR must play a critical role”* –Canadian HR Reporter; May 8, 2006; 19,9;ABI/INFORM Global, p.10
- **Kathryn Kuehn** - *“Dead People Working”*- **Credit Union Magazine**; Dec 2005; 71, 12; ABI/INFORM Global, pg. 12
- **Jennifer Schramm**- *The Fear Factor*- **HR Magazine**; Feb 2006; 51, 2; ABI/INFORM Global, pg 168

- **Βασιλείου Έφη** – *“Αναζητώντας την ικανοποίηση στον κίνδυνο της δουλειάς”* - Ανοιχτό MBA -Τα Νέα- 15 Μαΐου 2006
- **Βασιλείου Έφη** – *“Η σχέση μισθού και εργασίας”*- Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Θεοδοσίου Γιάννης** – *“Η σχέση συνδικαλισμού και εργασιακής ικανοποίησης”* - Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Θεοδοσίου Γιάννης** – *“Πώς το ωράριο επηρεάζει την ευτυχία των εργαζομένων -«Παυσίπονο» η μερική απασχόληση”* - Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Λέλλης Γιώργος** – *“Η πολλή δουλειά τρώει τον αφέντη”*, Ανοιχτό MBA, ΤΑ ΝΕΑ, 15 Μαΐου 20
- **Λιάντας Μιχαήλ** – *“Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας”*, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 54-58, 61-65
- **Σαμαράς Θανάσης**- Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας
- **Στάγκος Μιχαήλ** – *“Όλα της εργασίας δύσκολα”*, Ανοιχτό MBA, ΤΑ ΝΕΑ, 22 Μαΐου 2006
- 3^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις συνθήκες εργασίας - Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας

- www.medlook.net

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

5.1 Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ

Η εργασία αποτελεί σκόπιμη δραστηριότητα, με την οποία ο άνθρωπος αλλάζει και προσαρμόζει τα αντικείμενα της φύσεως κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του.

Παράλληλα, αποτελεί βασική προϋπόθεση της ύπαρξης της ανθρώπινης κοινωνίας. Δημιουργεί κοινωνικές αξίες, οι οποίες προσδιορίζουν το οικονομικό, πολιτιστικό, ηθικό επίπεδο της κοινωνίας και το επίπεδο της ζωής του ανθρώπου. Η εργασία αποτελεί κεντρική λειτουργία στην όλη δραστηριότητα του ανθρώπου. Οι λοιπές ανθρώπινες δραστηριότητες κείνται υπό την εξάρτηση και τη δημιουργία της.

Η εργασία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα, που επηρεάζει τον άνθρωπο ποικιλοτρόπως, ψυχικά, σωματικά, πνευματικά κλπ. Γι' αυτόν το λόγο τυχόν ανακύπτοντα προβλήματα στην εργασία εξετάζονται υπό το πρίσμα πολλών επιστημών, όπως της Ιατρικής της εργασίας, της Φυσιολογίας, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας και της Οικονομίας. Ειδικότερα, η ψυχολογία δίνει έμφαση στις συνέπειες της εργασίας στον άνθρωπο και στις συνθήκες υπό τις οποίες αυτός επιτυγχάνει θετική απόδοση. Αναλύονται, επίσης, ψυχικές συνθήκες, οι σχέσεις ανθρώπου-εργασίας και ο βαθμός ικανοποίησης του πρώτου από τη δεύτερη.

Το αντικείμενο της διοίκησης προσωπικού είναι οι άνθρωποι της οργάνωσης. Είναι εύλογο, επομένως, ότι όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, είτε υπό την ιδιότητα του προϊσταμένου, είτε ως μέλη της μονάδας προσωπικού, θα πρέπει να γνωρίζουν κάποια βασικά στοιχεία σε σχέση με τους ανθρώπους και τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας.⁶²

Πρωταρχικό στοιχείο, το οποίο πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν είναι η διαφορετικότητα των ανθρώπων. Εκτός από τις διαφορές φύλου, ηλικίας, φυλής, προέλευσης κλπ., οι ατομικές διαφορές που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη

⁶² Λιάντας Μιχαήλ - "Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000 – σελ. 29

διοίκηση μπορούν να συνοψιστούν στις έννοιες της ικανότητας, της ευφυΐας και της προσωπικότητας. Η έννοια της ικανότητας αναλύεται σε διάφορες συνιστώσες, κάθε μία από τις οποίες συμβάλλει στην πραγματοποίηση διαφορετικών ενεργειών. Διαχωρίζεται, λοιπόν, στη μαθηματική ικανότητα, στην ταχύτητα αντίληψης, στην ικανότητα κατανόησης εννοιών, στην ικανότητα αντίληψης του χώρου, στην επιδεξιότητα, στην ικανότητα χειρισμού εργαλείων και υλικών, στην ικανότητα χειρισμού του λόγου, στην επαγωγική λογική, στην κρίση, στις διαπροσωπικές ικανότητες, στη δημιουργικότητα κλπ. Η ευφυΐα έχει ορισθεί ως “η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, εφαρμογής αρχών, εξαγωγής συμπερασμάτων και αντίληψης συσχετίσεων.” Αναλύεται σε πέντε μορφές νοητικής λειτουργίας: σκέψη, μνήμη, αποκλίνουσα παραγωγή, συγκλίνουσα παραγωγή και αξιολόγηση. Η προσωπικότητα μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο. Ως τέτοια χαρακτηριστικά θεωρούνται η υπευθυνότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η κοινωνικότητα, η προσοχή, η επιμονή, η συστολή, η ευερεθιστότητα κλπ.

Οι διαφορές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπ’ όψιν κατά το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, το σχεδιασμό συστημάτων παρακίνησης και αμοιβής, την αξιολόγηση προσωπικού και την επιβολή πειθαρχικών μέτρων. Μία οργάνωση δεν μπορεί πάντα να προσαρμόζεται στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού της. Συχνά, κάνει χρήση της δυνατότητας που έχει να ασκεί πίεση στα μέλη της, έτσι ώστε να οδηγεί τη συμπεριφορά τους προς ορισμένη κατεύθυνση. Η υπερβολική όμως πίεση μπορεί να αποδειχθεί αντιπαραγωγική. Γι’ αυτόν το λόγο απαιτείται σε κάθε περίπτωση η επιδίωξη της ισορροπίας.

Η συμπεριφορά αποτελεί το δεύτερο βαρύνον στοιχείο και ειδικότερα οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι μορφές, με τις οποίες εκδηλώνεται. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο διακρίνονται σε *εσωτερικούς*, αφορούν δηλαδή στο άτομο (ικανότητες, αντιλήψεις, προσδοκίες, αξίες και προσωπικοί στόχοι), και σε *εξωτερικούς*, αφορούν στο περιβάλλον (είδος εργασίας, στυλ ηγεσίας, εργασιακό κλίμα, οργανωτική παιδεία κλπ.). Η καταγραφή των στάσεων του προσωπικού απέναντι σε συγκεκριμένα θέματα μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο της διοίκησης στη λήψη αποφάσεων ή στον εντοπισμό σημείων δυσλειτουργίας. Πρέπει, όμως πάντα να λαμβάνεται υπ’ όψιν ότι οι στάσεις

των ανθρώπων μεταβάλλονται ως αποτέλεσμα νέων εμπειριών και συνεπώς οι προβλέψεις είναι πάντα επισφαλείς.⁶³

5.1.1 Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Θέτοντας ως στόχο τη σωστή καθοδήγηση του ανθρώπου, προκειμένου να αποδώσει το μέγιστο δυνατό στην εργασία του και να ικανοποιηθεί περισσότερο από αυτήν, έτσι ώστε να προσαρμοστεί καλύτερα και σε μικρότερο χρονικό διάστημα, σκόπιμη κρίνεται η μελέτη του ανθρώπου και δη της ψυχολογίας του. Αναμφισβήτητα, η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από τη σωστή επίδραση στην καλή θέλησή του. Η επίδραση, όμως, αυτή απαιτεί την εις βάθος γνωριμία της ανθρώπινης ψυχολογίας. Οι άνθρωποι παρά το γεγονός ότι έχουν πολλές διαφορές μεταξύ τους, σε γενικές γραμμές έχουν κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορεί κανείς να τα μελετήσει και κατόπιν να τα προσαρμόσει σε κάθε ειδική περίπτωση. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπ όψιν ότι ο άνθρωπος είναι μια βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα και ως τέτοια πρέπει να μελετηθεί. Η συμπεριφορά, συνεπώς, του ανθρώπου-εργαζομένου είναι η συνισταμένη αυτών των τριών στοιχείων.

Μελετώντας τον άνθρωπο διαπιστώνει κανείς ότι έχει ανάγκες, τις οποίες πρέπει να καλύψει, για να ζήσει. Για την κάλυψη αυτών των αναγκών ο άνθρωπος πρέπει να δράσει και παρακινείται στη δράση του από σχετικά κίνητρα. Παράλληλα, ο άνθρωπος ανάλογα με τις εμπειρίες και τα βιώματά του αναπτύσσει ορισμένες στάσεις και συγκεκριμένη συμπεριφορά στις σχέσεις του με τους συνανθρώπους. Οι ανάγκες αυτές, τα κίνητρα, οι εμπειρίες, τα βιώματα, οι στάσεις και τέλος η συμπεριφορά κάθε ανθρώπου, πρέπει να ερμηνευθούν και να κατανοηθούν εις βάθος, προκειμένου να είναι επιτυχής η θετική επίδραση πάνω στην τελικώς διαμορφούμενη συμπεριφορά και να υπάρχει άψογη συνεργασία.⁶⁴

Η άψογη συνεργασία, όμως, δεν απαιτεί μόνο την εις βάθος κατανόηση και γνώση της συμπεριφοράς του εκάστοτε συνεργάτη. Απαιτεί παράλληλα και την εις βάθος γνώση, ερμηνεία και κατανόηση του ίδιου του εαυτού μας. Για να γνωρίσει κανείς και να επιδράσει θετικά στη συμπεριφορά ενός συνεργάτη επιβάλλεται να έχει προηγηθεί η έρευνα του ποιος πραγματικά είναι ο καθείς και με ποιο τρόπο θα

⁶³ Χατζηπαντελή Παναγιώτα - “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1999 – σελ. 23-25

⁶⁴ Λιάντας Μιχαήλ - “Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας”, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000 – σελ. 88

μπορούσε να συνεργαστεί καλύτερα με τους συναδέλφους του. Εξάλλου, σήμερα, η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου επιβάλλεται να αλλάξει και από σχέση άσκησης εξουσίας, να γίνει σχέση συνεργασίας. Όσο δύσκολο κι αν είναι να επιτευχθεί η προαναφερθείσα ανάλυση και κατανόηση του ατόμου, αποτελεί *sine qua non*, προκειμένου να προσαρμοστεί κάθε εργαζόμενος καλύτερα και ταχύτερα στην εργασία του ή να λύσει τυχόν συγκρούσεις και προβλήματα μεταξύ συναδέλφων ή μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων, με απώτερο σκοπό πάντοτε να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα προς την ικανοποίηση των εργαζομένων και της μέγιστης αποδοτικότητάς τους.

5.1.2 ΑΝΑΓΚΕΣ – ΚΙΝΗΤΡΑ

Ανάγκη είναι κάτι που χρειάζεται ο άνθρωπος και δεν μπορεί να το πάρει, είναι δηλαδή μια κατάσταση στέρησης. Όταν παρουσιαστεί στον άνθρωπο μία κατάσταση, τότε τίθεται σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη, μια ορμή, η οποία ζητά να καλύψει τη στέρηση. Αυτή η ορμή είναι τα κίνητρα, τα οποία είναι διαφορετικής έντασης και ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και της προσωπικότητας του ανθρώπου. Ο άνθρωπος εργάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Αυτές εκφράζονται μέσω της συμπεριφοράς του. Όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν τις ίδιες ανάγκες. Έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με τις ανάγκες του ανθρώπου. Μία κατηγοριοποίηση αυτών είναι η ακόλουθη:

Βιολογικές ή φυσιολογικές ανάγκες: Είναι οι ανάγκες από τις οποίες εξαρτάται η επιβίωση του ανθρώπου, της τροφή, ένδυση, υπόδηση, διαιώνιση του είδους. Ο σπουδαιότερος παράγοντας για την εξασφάλιση όλων των αναγκών του ανθρώπου είναι η εργασία. Η εργασία για τον άνθρωπο είναι δικαίωμα, αλλά συγχρόνως και καθήκον. Δικαίωμα επειδή πρέπει να επιζήσει με το να αποκτήσει τα αναγκαία αγαθά, γι' αυτό έχει και απαίτηση για έναν ικανοποιητικό μισθό. Καθήκον να εργαστεί, προκειμένου να κερδίσει τα απαιτούμενα χρήματα και για την ψυχική του ικανοποίηση.

Ψυχολογικές ανάγκες: α) Ανάγκη της ασφάλειας: Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθανθεί ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Ο εργαζόμενος για να νιώθει ασφάλεια, ζητά μια μόνιμη απασχόληση και γενικά εξασφάλιση του μέλλοντος και

σταθερότητα στην εργασία του. Η σταθερότητα στην εργασία εξυπηρετεί τον άνθρωπο από ψυχολογική πλευρά. Αυτό, όμως, εξυπηρετεί συγχρόνως και την επιχείρηση, γιατί αποφεύγει τις δαπάνες από τη συνεχή αλλαγή του προσωπικού.

Εκτός αυτού, ο άνθρωπος επιθυμεί να αισθάνεται ασφάλεια στο χώρο εργασίας π.χ. προφύλαξη της σωματικής του ακεραιότητας και της υγείας του. Επιπλέον, η ασφάλεια για το γήρας του θεωρείται απαραίτητη. Κατ' αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η ασφάλεια του εργαζομένου και έτσι μπορεί να εργαστεί απερίσπαστος και να είναι αποδοτικός στην εργασία του.

β) **Ανάγκη αξιοπρέπειας:** Η αξιοπρέπεια είναι ένα στοιχείο της ανθρώπινης φύσης. Είναι το πιστεύω του ανθρώπου ότι έχει δικαιώματα και πρέπει να τον σέβονται.

γ) **Ανάγκη αναγνώρισης:** Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του αναγνωρίζουν την προσπάθειά του και να τον παραδέχονται γενικότερα στο περιβάλλον του. Η ανάγκη αναγνώρισης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη ψυχολογία. Γι' αυτόν το λόγο είναι και αυτονόητη η δυσaráεσκεια του εργαζομένου, όταν δεν τον αναγνωρίζουν. Στο χώρο της εργασίας, αναγνώριση σημαίνει λαμβάνω υπ' όψιν τη γνώμη των εργαζομένων και τους συμβουλεύομαι. Οι ιδέες των εργαζομένων συμβάλλουν πάντοτε στη θετική εξέλιξη του εκάστοτε εργασιακού περιβάλλοντος. Εξάλλου, είναι αναμφισβήτητο ότι κάθε εργαζόμενος δείχνει και αναπτύσσει μεγαλύτερο ζήλο για τη δουλειά του, όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη του.

Κοινωνικές Ανάγκες: α) **Ανάγκη να ανήκει κανείς σε μία ομάδα:** Η επαφή με τον συνάνθρωπο είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη φύση. Η ανάγκη αυτή ικανοποιείται μέσα στην ομάδα ή την κοινότητα. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να ανήκει σε μία ομάδα εργασίας, σε μια συνδικαλιστική οργάνωση, σε ένα σύλλογο και να λαμβάνει γενικότερα μέρος στην ομαδική ζωή της κοινότητάς του.

Μέσα στην ομάδα ο άνθρωπος θέλει να αισθάνεται ότι γίνεται αποδεκτός και παραδεκτός από τους άλλους. Το αίσθημα αυτό αποτελεί παράλληλα και βασικό κίνητρο για πιο εντατική προσπάθεια, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα.

β) Ανάγκη γοήτρου και θέσεως: Ο άνθρωπος εκτός από την ανάγκη του να ανήκει σε μία ομάδα, επιθυμεί ταυτόχρονα να κερδίσει γοήτρο και θέση μέσα σε αυτήν την ομάδα, μία θέση στην ιεραρχία, στην κοινωνία εν γένει. Πρέπει να επισημανθεί, βέβαια, πως το γοήτρο δεν ταυτίζεται με τη θέση. Κάποιος που κατέχει ένα αξίωμα, έχει μεν υψηλή θέση, δε διαθέτει όμως απαραίτητως και γοήτρο. Διότι το γοήτρο καθορίζεται από την αξία και την τιμή που οι συνάδελφοί του θα του αναγνωρίσουν. Το γοήτρο δεν αποκτάται με την επιβολή, αλλά κερδίζεται με την προσωπικά αξία.

γ) Ανάγκη της ανθρώπινης υποκίνησης: Αν γνωρίζει κανείς πώς να επιδράσει πάνω στα κίνητρα εργασίας, τότε είναι δυνατό να επιτευχθεί και η αύξηση της αποδοτικότητας στην εργασία με περιορισμένη την αίσθηση της κούρασης. Η υποκίνηση του εργαζομένου, όμως, δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω της ικανοποίησης των κατώτερων αναγκών του, αλλά και με ανάγκες ανωτέρου επιπέδου, όπως του σεβασμού, της αυτοεκφράσεως, της αναγνωρίσεως, γοήτρου και θέσεως. Όταν δεν καλυφθούν οι ανάγκες αυτές, τότε είναι πολύ πιθανό ότι ο εργαζόμενος παρά το γεγονός ότι θα διαθέτει και δυνατότητες και ικανότητες, δε θα τις χρησιμοποιεί και η απόδοσή του θα είναι μειωμένη. Για το λόγο αυτό δεν απαιτείται και από τον εργαζόμενο να ξεπεράσει τις ικανότητές του, αλλά να φθάσει η απόδοσή του πλήρως στο βαθμό των ικανοτήτων του.⁶⁵

5.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ

Η εμφάνιση του επαγγελματικού άγχους μπορεί να συνδέεται με την αναντιστοιχία ανάμεσα στις ικανότητες του υπαλλήλου και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Όταν οι ικανότητες του υπαλλήλου είναι πολύ μεγαλύτερες από τις απαιτήσεις της θέσης, αυτός οδηγείται πολύ εύκολα στην ανία. Στην αντίθετη περίπτωση δημιουργείται άγχος και έντονο αίσθημα ανεπάρκειας. Το άγχος, βέβαια, ενδέχεται να είναι και αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών της ίδιας της δουλειάς. Η πολυπλοκότητα ή η υψηλή ευθύνη, η μονοτονία, οι αντίξοες συνθήκες εργασίας, το βεβαρημένο ωράριο ή ο υψηλός βαθμός επικινδυνότητας στο χώρο εργασίας,

⁶⁵ Λιάντας Μιχαήλ - "Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000 – σελ. 89-91

δημιουργούν αισθήματα φόβου και ανησυχίας. Εκτός αυτού, το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας, οι σχέσεις και η επικοινωνία με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, το έντονα ανταγωνιστικό κλίμα προκαλούν αύξηση του εργασιακού άγχους. Τέλος, γενεσιουργός λόγος άγχους ενός εργαζομένου είναι η αμφιβολία για το μέλλον του στην εταιρεία. Οι συνέπειες του άγχους μπορούν να συνοψισθούν στη μείωση της συγκέντρωσης και της προσοχής, στην αύξηση του ρυθμού σφαλμάτων, στην εξασθένηση της οργανωτικής ικανότητας, στην αύξηση των νοητικών διαταραχών, στην αύξηση των ψυχολογικών εντάσεων με επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις, στη μείωση της ενεργητικότητας, στην αύξηση των απουσιών, στη μείωση του ενδιαφέροντος για εργασία ή και στη μετάθεση των ευθυνών. Τα προαναφερθέντα μπορούν να επηρεάσουν ανεπανόρθωτα τη λειτουργία της εκάστοτε εταιρείας και γι' αυτόν το λόγο απαιτείται να δοθεί από τη διοίκηση η δέουσα προσοχή προς εξάλειψη του εργασιακού άγχους.⁶⁶

5.3 Ο ΦΟΒΟΣ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ

Σύμφωνα με τα στοιχεία από την αναφορά της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εργασία στην Ευρώπη (2002), η κινητικότητα από την προσωρινή εργασία προς τη μόνιμη απασχόληση αυξήθηκε στο τέλος της δεκαετίας του '90 με πάνω από το 45% των εργατών να αποκτούν μόνιμη εργασία μέσα σε διάστημα τριών ετών. Ωστόσο, ο κίνδυνος της ανεργίας για όσους εργάζονται σε προσωρινή-εποχική βάση παραμένει μέχρι και τέσσερις φορές υψηλότερος από ό,τι για εργαζόμενους με μόνιμες συμβάσεις εργασίας. Ο κίνδυνος αυξάνεται περισσότερο για ανειδίκευτους εργάτες και όσο αυξάνει και η ηλικία. Συνολικά το 25% του εργατικού δυναμικού, κατά κύριο λόγο νέοι, γυναίκες και ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, παραμένουν σε εργασίες χαμηλής ποιότητας που χαρακτηρίζονται και από μεγαλύτερη εργασιακή ανασφάλεια. Ιδιαίτερα ανησυχητικό, όμως, είναι παράλληλα και το γεγονός ότι από τις αρχές της δεκαετίας του '80 η εργασιακή ανασφάλεια έχει αυξηθεί σημαντικά και σε εργαζόμενους υψηλότερης ειδίκευσης.

⁶⁶ Χατζηπαντελή Παναγιώτα - "Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού", εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 – σελ. 206-208

5.3. 1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι αξιοσημείωτες αλλαγές στις ευρωπαϊκές οικονομίες κατά τη διάρκεια των τελευταίων 20-25 χρόνων, με έμφαση στην τεχνολογία και στην καινοτομία, συνοδεύτηκαν από μία αύξηση της ευελιξίας στην αγορά εργασίας. Στο παρελθόν οι εταιρείες στην πλειοψηφία τους έδιναν έμφαση στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σταθερών σχέσεων ανάμεσα στην εργοδοσία και τους εργαζομένους, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα τη συσσώρευση εργαζομένων τις περιόδους χαμηλής ζήτησης ανεξαρτήτως του όγκου δουλειάς. Αυτό το μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούσε τις απαραίτητες συνθήκες ασφάλειας και έδινε στις εταιρείες τη δυνατότητα να προσελκύουν και να διατηρούν τους καλύτερους εργαζομένους. Επιπροσθέτως, αφοσίωση και η συνέπεια που επιδείκνυαν οι εταιρείες κατ' αυτόν τον τρόπο στους εργαζομένους τους, τους οδηγούσε στο να εργάζονται πιο εντατικά και αποδοτικά προς όφελος του εργοδότη τους.

Η ευελιξία που δημιουργήθηκε στην αγορά εργασίας θεωρείται πως έχει θετικό αποτέλεσμα όσον αφορά στα επίπεδα των προσλήψεων, όμως η επίδρασή της στην ατομική ευημερία δεν έχει αποσαφηνιστεί ακόμη. Κάποιες οικονομικές θεωρίες υποστηρίζουν, δηλαδή, ότι η αυξημένη κινητικότητα και η προσαρμοστικότητα που αναπτύσσει ο εργαζόμενος επιδρά θετικά στα επίπεδα της εργασίας και διευκολύνει την πρόσβαση στην αγορά εργασίας εκείνων που ζητούν δουλειά. Ο αντίκτυπος, όμως, που έχει εν τέλει το φαινόμενο αυτό στην ατομική ευημερία του εργαζομένου δύσκολα μπορεί να αποβεί θετικός, σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο, καθότι οι ευέλικτες πρακτικές που εφαρμόζουν οι εταιρείες στον τομέα της απασχόλησης έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή ασφάλεια και κατ' επέκταση και στην ευημερία του εργαζομένου.

Επιπροσθέτως σύμφωνα με την Αναφορά για την απασχόληση του ΟΟΣΑ⁶⁷, το ποσοστό των εργαζομένων, τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και στις Ηνωμένες Πολιτείες, που πιστεύουν ότι δεν υπήρχε πιθανότητα να χάσουν τη θέση εργασίας τους, έχει μειωθεί σημαντικά. Παρ' όλ' αυτά, μία ευρεία κατηγορία δεικτών (ανεργίας, θητείας κλπ.) αποτυγχάνουν να επισημάνουν σημαντική αύξηση αντικειμενικής ανασφάλειας.

⁶⁷ Employment Outlook 1997, OECD

Περαιτέρω, η διενεργηθείσα έρευνα⁶⁸ κατέληξε στο ότι εργαζόμενοι σε εταιρείες, των οποίων το μέγεθος μειώθηκε μέσω απολύσεων υπεράριθμων υπαλλήλων, υπέφεραν από έλλειψη παρακίνησης και πεσμένο ηθικό, μειωμένη εμπιστοσύνη, καθώς και από έντονο άγχος και στρες για το επαγγελματικό τους μέλλον. Θεωρώντας ότι είναι ανά πάσα στιγμή αναλώσιμοι, δεν έχουν κίνητρο για να προσφέρουν σε μια εταιρεία που δεν τους εκτιμά. Η δυσαρέσκεια αυτή από την εργασία, όμως, όσον αφορά στην ασφάλεια, είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε φθορά την ψυχολογική σχέση του εργοδότη με τον εργαζόμενο.

Η εργασιακή ανασφάλεια, επιπροσθέτως, έχει κριθεί επιβλαβής για την κοινωνική πρόνοια, έχοντας επιπτώσεις στην εν γένει πνευματική υγεία των εργαζομένων, αλλά και των οικογενειών τους. Το εργασιακό στρες αποτελεί, πλέον, μία σύγχρονη «βουβή» επιδημία, που απειλεί τόσο τους ίδιους τους εργαζομένους και τις οικογένειές τους, όσο και τις επιχειρήσεις. Το διαρκές άγχος που έχει ο εργαζόμενος καταναλώνει μεγάλο τμήμα της ενέργειάς του και κατά συνέπεια μειώνεται σημαντικά και η απόδοσή του. Συχνά δε οδηγεί σε εργασιακή εξουθένωση, ενώ ο εργαζόμενος έχοντας μία έντονη ψυχική κόπωση διατηρεί μία παθητική και αδιάφορη στάση απέναντι στα όσα συμβαίνουν στο εργασιακό περιβάλλον του.

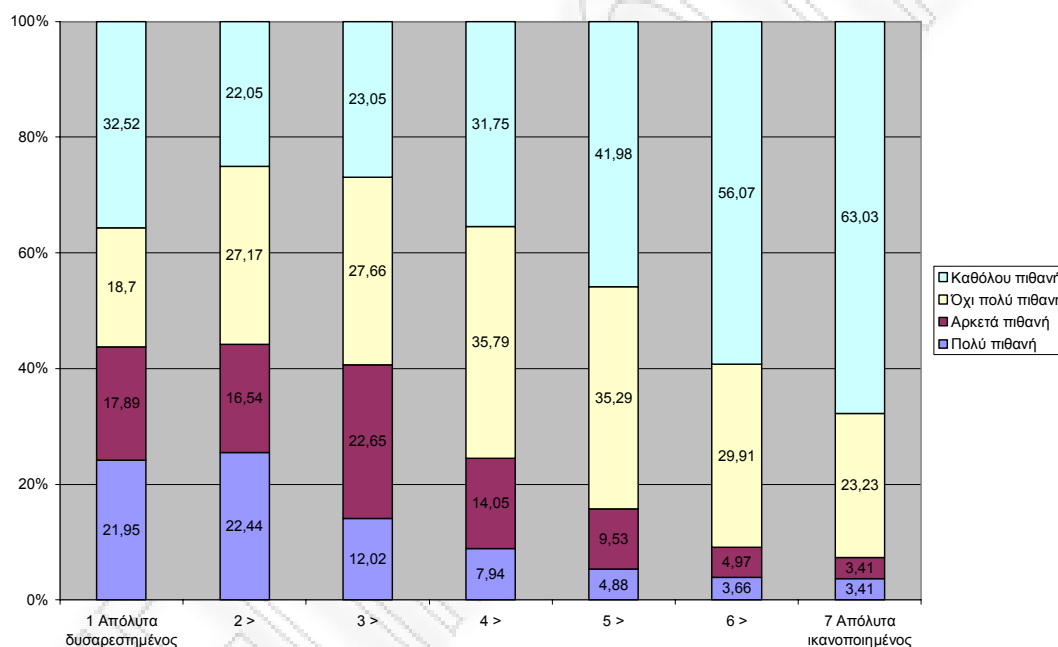
Όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων, ειδικότερα, η έρευνα καταδεικνύει ότι η αβεβαιότητα που αφορά στην εργασιακή ασφάλεια έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση είναι παραγωγικοί, η υψηλή αβεβαιότητα για την εργασιακή ασφάλεια λογικό είναι να επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητα και για τα δύο φύλα.

Σε συνδυασμό με προγενέστερες μελέτες, αποδεικνύεται περαιτέρω ότι το επίπεδο της εργασιακής ασφάλειας, όπως αναφέρθηκε από τους εργαζομένους, σχετίζεται με διάφορες εργασίες αλλά και με ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, η εκπαίδευση κλπ. Έρευνες, για παράδειγμα, έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υφίσταται ένας θετικός δεσμός μεταξύ εργασιακής ασφάλειας και εργαζομένων με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Επιπλέον, η εργασιακή ασφάλεια είναι κατά πολύ υψηλότερη σε μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους (της τάξεως των 55 ετών περίπου) σε αντίθεση με τους νεώτερους που εμφανίζουν περισσότερες πιθανότητες να μείνουν άνεργοι, καθότι επιδεικνύουν υψηλότερη κινητικότητα στην αγορά εργασίας,

⁶⁸ Έρευνα που διεξήγαγε το Ευρωβαρόμετρο 44.9OVR (1996)

δεδομένου ότι βρίσκονται περισσότερο στη διαδικασία εύρεσης της κατάλληλης γι' αυτούς θέσης εργασίας που θα τους οδηγήσει στην ταχύτερη εξέλιξη της καριέρας τους.

Με τη διενεργηθείσα έρευνα, τέλος, τίθενται υπό αμφισβήτηση τα οικονομικά και κοινωνικά μέτρα που χρησιμοποιούνται από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ευνοούν μόνο την αποτελεσματικότητα της αγοράς εργασίας μέσω της ευελιξίας της. Μία καλύτερη ισορροπία μεταξύ της ευελιξίας της αγοράς εργασίας και εργασιακής ασφάλειας, με σημείο αναφοράς το εργατικό δυναμικό, μπορεί να οδηγήσει τόσο στη βελτίωση της λειτουργίας της αγοράς εργασίας όσο και σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα.



Διάγραμμα 1^ο: Συσχέτιση της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Πιθανότητα Αποχώρησης από τη Δουλειά (εντός διαστήματος 12 μηνών)

Η ασφάλεια είναι καθοριστικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση σε όλους τους τομείς της απασχόλησης, ανεξάρτητα από τη φύση της δουλειάς. Σε αυτό καταλήγουν όλες οι σχετικές μελέτες, οι οποίες καταδεικνύουν ότι η πιθανότητα απώλειας της εργασίας έχει τη μεγαλύτερη αρνητική επιρροή στη συνολική ικανοποίηση του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα από το Διεθνές Πρόγραμμα Κοινωνικής Έρευνας (International Social Survey Programme 1989), η ασφάλεια αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό μιας δουλειάς για τις οκτώ από τις εννέα χώρες του ΟΟΣΑ που διερευνήθηκαν. Εξαιρέση αποτελεί μόνο η Ολλανδία, όπου οι εργαζόμενοι θεωρούν πιο σημαντικό να έχουν μια ενδιαφέρουσα δουλειά από το να έχουν μια ασφαλή και σταθερή δουλειά.

Έρευνες που έχουν γίνει σε πανευρωπαϊκό επίπεδο για τον καθορισμό της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τον τύπο της σύμβασης εργασίας, δείχνουν να απολαμβάνουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση οι εργαζόμενοι με μόνιμες εργασίες πλήρους και μερικής απασχόλησης, οι οποίες έχουν τα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ασφάλειας. Ενώ αντίθετα, οι απασχολούμενοι σε εργασίες με καθορισμένους όρους και οι αυτοαπασχολούμενοι βρέθηκαν να έχουν χαμηλότερη εργασιακή ασφάλεια και ικανοποίηση.⁶⁹

5.4 ΚΟΥΡΑΣΗ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Η κούραση δεν έχει δυσάρεστες επιπτώσεις μόνο στον οργανισμό (σωματική υγεία), αλλά και στην ψυχική υγεία του ατόμου. Οι πιο συχνές περιπτώσεις ψυχολογικών επιπτώσεων εκδηλώνονται ως:

- κατάθλιψη, που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη ενέργειας, η οποία εκφράζεται με την έλλειψη θέλησης και άρνηση της προσπάθειας, καταλήγοντας στην περιφρόνηση και στην πλήρη αδιαφορία
- ταραχή: που έχει ως αποτέλεσμα την ψευτοενέργεια, υπερδραστηριότητα, επιθετικότητα και η οποία εκφράζεται με μεγάλη θέληση, μεγάλη ενέργεια, μεγάλη αντοχή στην κούραση και αυτό επιφέρει το θαυμασμό και την ανταμοιβή.⁷⁰

⁶⁹ Α. Νικολάου, Ι. Θεοδοσίου – “Ασφάλεια και ικανοποίηση στη δουλειά πάνε «χέρι-χέρι»” Ανοικτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006

⁷⁰ Λιάντας Μιχαήλ – “Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας”, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 70-72

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Λιάντας Μιχαήλ** - ‘Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας’, εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000 – σελ. 29, 70-72, 88-91
- **Α .Νικολάου, Ι. Θεοδοσίου** – ‘*Ασφάλεια και ικανοποίηση στη δουλειά πάνε «χέρι-χέρι»*’ Ανοικτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006
- **Χατζηπαντελή Παναγιώτα** - ‘*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*’, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1999 – σελ. 23-25, 206-208

- Employment Outlook 1997, OECD

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ

6.1 Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ

Η εργασία ενός ατόμου είναι αναπόσπαστο τμήμα της ζωής του, αλλά και ενδεικτικό της ποιότητας ζωής του. Αυτό είναι αυτονόητο και αναμφισβήτητο, καθότι το επάγγελμα είναι αυτό που επηρεάζει τις υλικής φύσεως σταθερές (standards) της καθημερινότητάς του. Η εν γένει αίσθηση ικανοποίησης από τη ζωή, η υγεία, η ικανοποίηση από την οικογένεια, ο ελεύθερος χρόνος, η προσωπική ζωή κλπ. αποτελούν ορισμένους από τους παράγοντες που συνθέτουν την έννοια της ποιότητας ζωής. Η ποιότητα ζωής, περαιτέρω, ενός εργαζομένου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εργασιακή του ικανοποίηση, δεδομένου ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά και την ψυχική του υγεία. Έχει διαπιστωθεί, επίσης, ότι υφίσταται μία θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από τη ζωή εν γένει και της εργασιακής ικανοποίησης. Άνθρωποι ευτυχισμένοι με τη ζωή τους τείνουν να νιώθουν ικανοποιημένοι και με την εργασία τους, καθώς πολύ συχνά παρατηρείται και το αντίστροφο. Η πλειοψηφία των ανθρώπων που είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους παραδέχονται ότι αυτό επηρεάζει σημαντικά την προσωπική τους ζωή. Δεν είναι σπάνιες, επίσης, οι περιπτώσεις, όπου προσωπικά-οικογενειακά προβλήματα επηρεάζουν τους εργαζόμενους και στην επαγγελματική τους ζωή και στην στάση που έχουν απέναντι στην εργασία τους.

Ο ανασχεδιασμός (re-design) της εργασίας, παρ' όλο που εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό το στοιχείο της υποκειμενικότητας, δεδομένου ότι οι άνθρωποι μερικές φορές διαφέρουν ως προς το τι θέλουν από την εργασία τους ή στην ιεράρχηση των απαιτήσεών τους ως προς το εργασιακό τους περιβάλλον, σε γενικές γραμμές αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων.

6.2 ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΖΩΗΣ

Τα προβλήματα υγείας και οι επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής των εργαζομένων που προκαλούνται από τα διάφορα επαγγέλματα είναι συχνότερα απ' ό,τι φαίνονταν μέχρι τώρα και αφορούν ένα πολύ πιο μεγάλο φάσμα εργασιών.

Τα προβλήματα αυτά μπορεί να είναι σωματικής ή ψυχοσωματικής φύσης ή ακόμη σε σχέση με το στρες που προκαλείται στο περιβάλλον εργασίας. Η αναγνώριση των παθήσεων, σωματικών ή ψυχικών που προκαλούνται από το επάγγελμα πρέπει να είναι μέσα στις βασικές επιδιώξεις του εργαζομένου, του εργοδότη, του θεράποντος ιατρού και των άλλων επαγγελματιών της υγείας που καλούνται να προσφέρουν τη βοήθεια και τις υπηρεσίες τους. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να προσφέρει πολλά, τόσο για σκοπούς πρόληψης, αλλά και για την καλύτερη αντιμετώπιση των προσωπικών ή ακόμη και οικογενειακών προβλημάτων των εργαζομένων.

Οι εργοδότες έχουν κάθε λόγο να ενδιαφερθούν για τις αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει το επάγγελμα στην ποιότητα ζωής των υπαλλήλων τους. Οι σωματικές ή ψυχικές ενοχλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων ή οργανισμών τους, μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην παραγωγικότητα, κερδοφορία και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Οι ανησυχίες για τις επιπτώσεις που έχει το επάγγελμα στην υγεία, αποτελούν μια πολύ συχνή αιτία για την οποία οι ασθενείς επισκέπτονται τους γιατρούς τους. Η διαπίστωση αυτή δεν ισχύει μόνο για ορισμένα επαγγέλματα που παραδοσιακά είχαν μεγαλύτερο κίνδυνο για την υγεία, όπως π.χ. η εργασία στα ανθρακωρυχεία. Μία ενδιαφέρουσα κλινική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια⁷¹ έδειξε ότι:

- Το 40% των ασθενών που ζητά ιατρική συμβουλή, πιστεύουν ότι η ασθένειά τους ή οι άλλες ενοχλήσεις που παρουσιάζουν έχουν σχέση με το επάγγελμά τους.
- Οι άντρες θεωρούν πολύ πιο συχνά, σε διπλάσιο ποσοστό συγκριτικά με τις γυναίκες, ότι η ασθένειά τους έχει προκληθεί από την εργασία τους.
- Το 13% των ασθενών είχαν αλλάξει την εργασία τους για λόγους υγείας.

⁷¹ www.medlook.net

- Ένα άλλο ποσοστό της τάξεως του 20% έκανε τροποποιήσεις στον τρόπο εργασίας τους στο ίδιο επάγγελμα, για να αντιμετωπισθούν προβλήματα υγείας.
- Οι αλλαγές που έγιναν στον τρόπο εργασίας βοήθησαν το 60% των εργαζομένων.
- Η έρευνα κατέδειξε ότι δεν είναι μόνο στα παραδοσιακά δύσκολα από σωματικής απόψεως επαγγέλματα που προκλήθηκαν προβλήματα υγείας, αλλά συχνά και σε υπαλλήλους γραφείων, σε εκπαιδευτικούς και άλλους επαγγελματίες.
- Σε ποσοστό περίπου 70% το στρες ή οι φυσικές απαιτήσεις του επαγγέλματος έκαναν πιο δυσχερή τα προβλήματα υγείας των εργαζομένων.

Τα πορίσματα της έρευνας αυτής, καθώς και πλήθος άλλων που έχουν διενεργηθεί, είναι πολύ σημαντικά, καθώς στρέφουν όλους όσους σχετίζονται με αυτά προς τις σωστές κατευθύνσεις και ειδικότερα: Οι γιατροί και όσοι παρέχουν εν γένει φροντίδα στους εργαζόμενους, πρέπει να αντιληφθούν την αναγκαιότητα να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα προβλήματα που προκαλούνται από την εργασία. Οι γιατροί θα πρέπει οι ίδιοι ενεργά να αναζητούν, όταν αναλαμβάνουν έναν ασθενή, να ψάξουν να βρουν τις σωματικές και ψυχικές επιπτώσεις που μπορεί να προκαλούνται στον ασθενή τους από την επαγγελματική του απασχόληση. Με τον τρόπο αυτό, είναι σε θέση να δώσουν συμβουλές πρόληψης και καλύτερης αντιμετώπισης των καταστάσεων αυτών. Ενδέχεται ορισμένες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον να είναι περισσότερο αποτελεσματικές για την αντιμετώπιση κάποιων σωματικών ή και ψυχοσωματικών ενοχλήσεων, παρά η χορήγηση ενός φαρμάκου.

Τα οφέλη για την ποιότητα ζωής των εργαζομένων θα είναι εξαιρετικά με μια τέτοια αλλαγή στη θεραπευτική αντιμετώπιση του ασθενούς.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί επιπλέον και ότι πολύ συχνά τα σοβαρά ψυχολογικά προβλήματα μεταφέρονται στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων λόγω του έντονου στρες που πιθανόν βιώνουν στο χώρο εργασίας τους και το οποίο συχνά το μεταφέρουν στο σπίτι. Μάλιστα, θεωρείται ότι τα νοσηρά προβλήματα που προκαλούνται στο σπίτι από το στρες είναι πολύ χειρότερα από αυτά που προκαλεί η σωματική κούραση και εξάντληση. Δεν είναι λίγες, τέλος, οι περιπτώσεις, κατά τις

οποίες το επαγγελματικό στρες προκάλεσε σε ζευγάρια υπερβολική ένταση και σωρεία προβλημάτων, οδηγώντας ακόμη και στο διαζύγιο.⁷²

6.3. Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι πολύ σημαντική και για τον ίδιο τον εργαζόμενο και για την κοινωνία. Οι κοινωνικές και οικονομικές επιστήμες επιδιώκουν όχι μόνο να αναλύσουν τι κάνει τον εργαζόμενο ικανοποιημένο, αλλά και να υποδείξουν μελλοντικές κρατικές πολιτικές. Τα ευρήματα των ερευνών που έχουν έως τώρα διενεργηθεί προβαίνουν σε διαχωρισμό με βάση το φύλο, την εθνικότητα, την ηλικία κλπ. Η οικονομική πολιτική και οι εταιρίες πρέπει να ασχοληθούν με ανταλλαγές μεταξύ των διαφορετικών χαρακτηριστικών μιας εργασίας. Γι' αυτόν το λόγο κρίνεται σκόπιμο να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα με όρους ατομικής χρησιμότητας (δηλαδή το συμφέρον του εργαζομένου σε συνάρτηση με τη θεωρία της ατομικής χρησιμότητας).

Στο παρελθόν, οι οικονομολόγοι αντιμετώπισαν με σκεπτικισμό υποκειμενικές μεταβλητές, οι οποίες και μετρούν αυτό που άνθρωποι εκφράζουν και όχι τόσο αυτό που κάνουν. Επιπλέον, η συμβατική οικονομική θεωρία αποκλείει μέτρα «ατομικής χρησιμότητας». Η επικράτηση της έννοιας Pareto-αποκλειστικότητας έχει αποκλείσει τη χρησιμότητα για κανονιστικούς σκοπούς. Έμφαση δόθηκε στην παρατηρούμενη-αποκαλυπτόμενη συμπεριφορά, είτε σε συνθήκες αγοράς είτε σε ερευνητικά πλαίσια, προκειμένου να αξιολογηθούν τα αγαθά και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στην αγορά, καθώς και οι συμπεριφορές σε σχέση με τον κίνδυνο. Η χρησιμότητα αντιμετωπίζεται πολύ συχνά ως θεωρητικό κατασκεύασμα για την ερμηνεία και την πρόβλεψη της οικονομικής συμπεριφοράς. Το κέντρο βάρους της μεταφέρθηκε από το να αντιπροσωπεύει επίπεδα ικανοποίησης στον τρόπο έκφρασης των ατομικών προτιμήσεων.

Προβληματισμό προκαλεί, περαιτέρω, και η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιείται στις διενεργηθείσες έρευνες, προκειμένου να αξιολογηθεί το επίπεδο ικανοποίησης στο εκάστοτε ερώτημα που τίθεται στους εργαζομένους. Κι αυτό, διότι

⁷² www.medlook.net

είναι πολύ πιθανό τα άτομα να αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τα πλαίσια της κλίμακας στα οποία απαντούν.

Στην ως άνω αναφερόμενη κριτική επί των ερευνών και των μειονεκτημάτων που αυτές παρουσιάζουν αντιτάχθηκαν πολλά επιχειρήματα. Όσον αφορά στην υποκειμενικότητα, οι κοινωνικοί επιστήμονες έχουν τονίσει ότι η χρησιμότητα στα σύγχρονα οικονομικά είναι έννοια υποκειμενική. Περαιτέρω, κάποιες προτιμήσεις, όπως μη χρηματικές ή υλικές απολαύσεις της ζωής, είναι πολύ πιθανό να μην αποκαλυφθούν ποτέ. Συνεπώς, όσες αποκαλύπτονται αποτελούν τμήμα των ατομικών προτιμήσεων. Η ανθρώπινη συμπεριφορά εξάλλου υποκινείται από τη νομοθεσία, αισθήματα ζήλιας, μιμητισμού, καθώς και από κοινωνικά πρότυπα συμπεριφοράς. Οι ίδιοι οι άνθρωποι είναι σε θέση να κρίνουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον τη κατάσταση που βιώνουν. Κατ' αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνεται η χρήση υποκειμενικών μεταβλητών.

Εκτός αυτού υπάρχουν δύο είδη χρησιμότητας. Η βιωματική χρησιμότητα (experienced utility), η οποία αποτελεί εν προκειμένω ένα μέτρο ευχαρίστησης και δυσαρέσκειας και η αποφασιστική χρησιμότητα, σύμφωνα με την οποία η ευημερία προκύπτει από το αν και κατά πόσο οι προτιμήσεις μπορούν να ικανοποιηθούν. Το ζήτημα τίθεται ως προς την πρώτη έννοια, την οποία προσπαθούν να αντικατοπτρίσουν μεταβλητές υποκειμενικής ευτυχίας ή ικανοποίησης, καθώς η βιωματική χρησιμότητα θέτει ζητήματα μνήμης (remembered utility), όπου κάποια έντονα γεγονότα σταθμίζονται εντονότερα από τους ανθρώπους αρχικά, ενώ εν συνεχεία η προσαρμογή και οι φιλοδοξίες μεταβάλλουν αυτή τη στάθμιση.⁷³

Ένα από τα πιο δύσκολα ζητήματα που ανακύπτουν κατά την ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης και της ευημερίας είναι η μέτρηση εννοιών, όπως η υποκειμενική και η αντικειμενική χρησιμότητα. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών οι οικονομολόγοι χρησιμοποιούν στις μελέτες τους ερωτηματολόγια για τη διερεύνηση των απόψεων των ανθρώπων σχετικά με την εργασία τους και την ευτυχία και για τη δημιουργία μη οικονομικών δεικτών. Έτσι, οι σχετικές αυτές δραστηριότητες των οικονομολόγων-ερευνητών από τις αρχές της δεκαετίας του '70, όπου και παρατηρήθηκαν οι πρώτες προσπάθειες χρήσης μη οικονομικών δεικτών ευημερίας, οδήγησαν στον σημερινό καθορισμό 'Κοινωνικών Δεικτών'.

⁷³ Βασιλείου Έφη – 'Η Διαμάχη για την έρευνα της ικανοποίησης του εργαζομένου – Οι μετρήσεις λένε την αλήθεια', Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών αποτελεί ο δείκτης Ανθρώπινης Ανάπτυξης. Αυτής της μορφής δείκτες περιλαμβάνουν διαφορετικές διαστάσεις που, όμως, θεωρούνται σχετικές (π.χ. Εισόδημα, Παιδεία απασχόλησης, Υγεία και Ηλικία).

Οι οικονομολόγοι στις έρευνές τους έχουν χρησιμοποιήσει και το ερώτημα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία περιλαμβάνει και λεπτομερή πληροφόρηση για τους εργαζόμενους, προκειμένου να μελετήσουν τη συμπεριφορά των ατόμων στην αγορά εργασίας. Επιπροσθέτως, έχουν ζητήσει από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν τα επίπεδα της ικανοποίησης βάσει συγκεκριμένων όψεων της εργασίας τους (όπως π.χ. μισθός, ωράριο, φόρτος εργασίας κλπ.) και να ταξινομηθούν σε συγκεκριμένη κλίμακα, προκειμένου να επιτευχθεί το λεπτομερέστερο και ακριβέστερο δυνατό αποτέλεσμα.

Παρ' όλ' αυτά, έχει κριθεί ότι τα ερωτηματολόγια αυτά παρουσιάζουν αρκετά ελαττώματα. Τα υποκειμενικά ερωτήματα, για παράδειγμα, σχετίζονται με την ενθυμούμενη χρησιμότητα (remembered utility), όπου γεγονότα ακραία ή υψηλής έντασης έχουν μεγαλύτερο βάρος για τους ανθρώπους (π.χ. το να μείνει κανείς άνεργος ή ανάπηρος), ενώ δεν αντιστοιχούν στη βιωμένη χρησιμότητα (experienced utility). Ειδικότερα, όταν τα άτομα αξιολογούν αναδρομικά τη χρησιμότητα ενός γεγονότος δίνουν έμφαση σε γεγονότα με υψηλή ένταση (αποτελέσματα κορύφωσης) και σε εκείνα που έχουν συμβεί πρόσφατα (αποτέλεσμα τέλους), γνωστά και ως ο αξιολογικός κανόνας «κορύφωσης-τέλους». Ωστόσο, η ενθυμούμενη χρησιμότητα είναι αυτή που διαμορφώνει τη συμπεριφορά. Συνεπώς, τα υποκειμενικά ερωτήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν ατομικές προτιμήσεις και συμπεριφορές.

Εκτός αυτού, σε τέτοιες έρευνες πάντοτε θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν και η προσαρμοστικότητα των ανθρώπων. Τα άτομα σήμερα προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις μεταβάλλοντας τις προσδοκίες τους. Συνεπώς, η μακροπρόθεσμη επίδραση στην ευημερία που προκαλεί η αλλαγή της αντικειμενικής κατάστασης ενός ατόμου είναι μικρότερη από εκείνη που θα είχε υπολογίσει από πριν ή τη στιγμή της αλλαγής. Π.χ. η διαρκής βελτίωση της οικονομικής κατάστασης κάποιου δεν οδηγεί απαραίτητως σε υψηλότερο επίπεδο ευτυχίας.

Τέλος, πρόβλημα εν προκειμένω αποτελεί και το γεγονός ότι η ερμηνεία της κλίμακας της ευημερίας μεταβάλλεται με την αντικειμενική κατάσταση. Για παράδειγμα, αν το εισόδημα ενός εργαζομένου αλλάξει, θα μεταβληθεί και η εκτίμησή του για το τι συνιστά μία καλή ή κακή ζωή. Αυτό αποκαλείται «τροχός

ικανοποίησης» («satisfaction treadmill») που μπορεί να σχετισθεί με προσδοκίες ή με προσαρμογή. Μελέτες που χρησιμοποιούν το ερώτημα εκτίμησης εισοδήματος καταλήγουν στο ότι εκείνο που ένα άτομο θεωρεί καλό εισόδημα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πραγματικό του εισόδημα. Ο Van Praag (1971) το ονόμασε «μετακίνηση προτίμησης» (preference drift).⁷⁴

6.4 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΖΩΗ EN ΓΕΝΕΙ

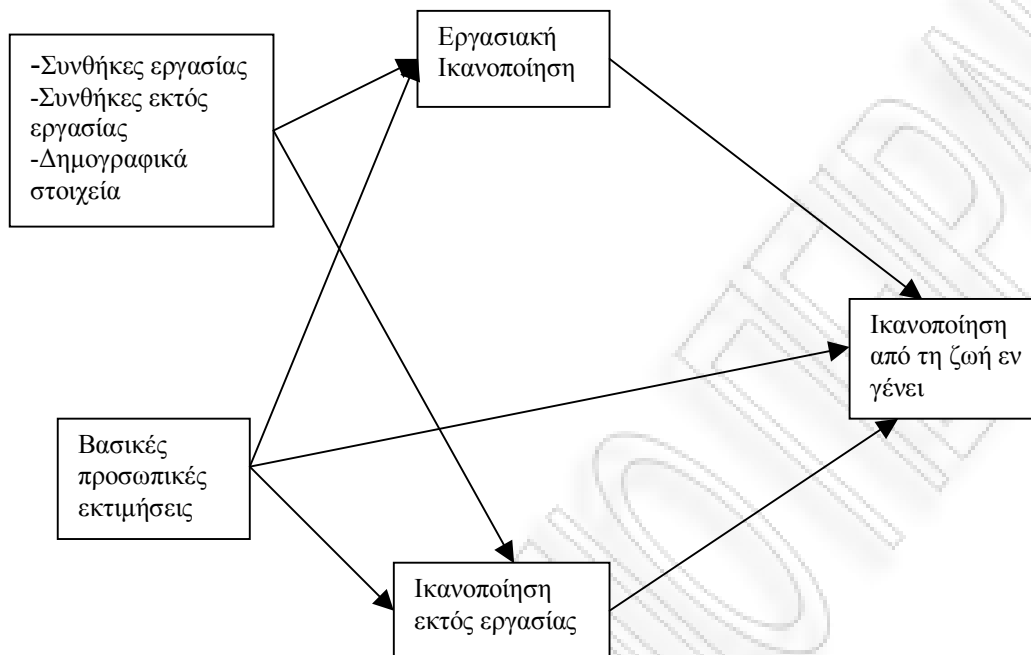
Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα και αλληλοεπηρεάζεται με την εν γένει ικανοποίηση για τη ζωή. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι αναπόσπαστο τμήμα της εν γένει ικανοποίησης από τη ζωή, δεδομένου ότι η εργασία ενός ατόμου καταλαμβάνει στην πλειοψηφία μεγάλο τμήμα της καθημερινότητάς του. Περαιτέρω, σε έρευνες που διεξήχθησαν από τις αρχές της δεκαετίας του '80 έως σήμερα, αποδείχθηκε ότι η αίσθηση ικανοποίησης από τη ζωή έχει πιο έντονη επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση σε 5ετή περίοδο έρευνας από ό,τι η επιρροή που ασκείται από την εργασιακή ικανοποίηση προς την ικανοποίηση από τη ζωή στην ίδια χρονική περίοδο⁷⁵.

Η σχέση μεταξύ της εν γένει ικανοποίησης από τη ζωή και της εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από πολλές παραμέτρους και από την προσωπική κρίση του εκάστοτε εργαζομένου. Παρ' όλ' αυτά στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι αλληλοεπηρεάζονται, όπως καταδεικνύει και το ακόλουθο διάγραμμα:

Σχεδιάγραμμα 5^ο : Η σχέση της εν γένει ικανοποίησης από τη ζωή και της εργασιακής ικανοποίησης.

⁷⁴ Θεοδοσίου Γιάννης – “Τα μέτρα της ευημερίας στη δουλειά”, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006

⁷⁵ Joseph C. Rode - “Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model”, Human Relations, Vol. 57(9): 1205-1230, 2004

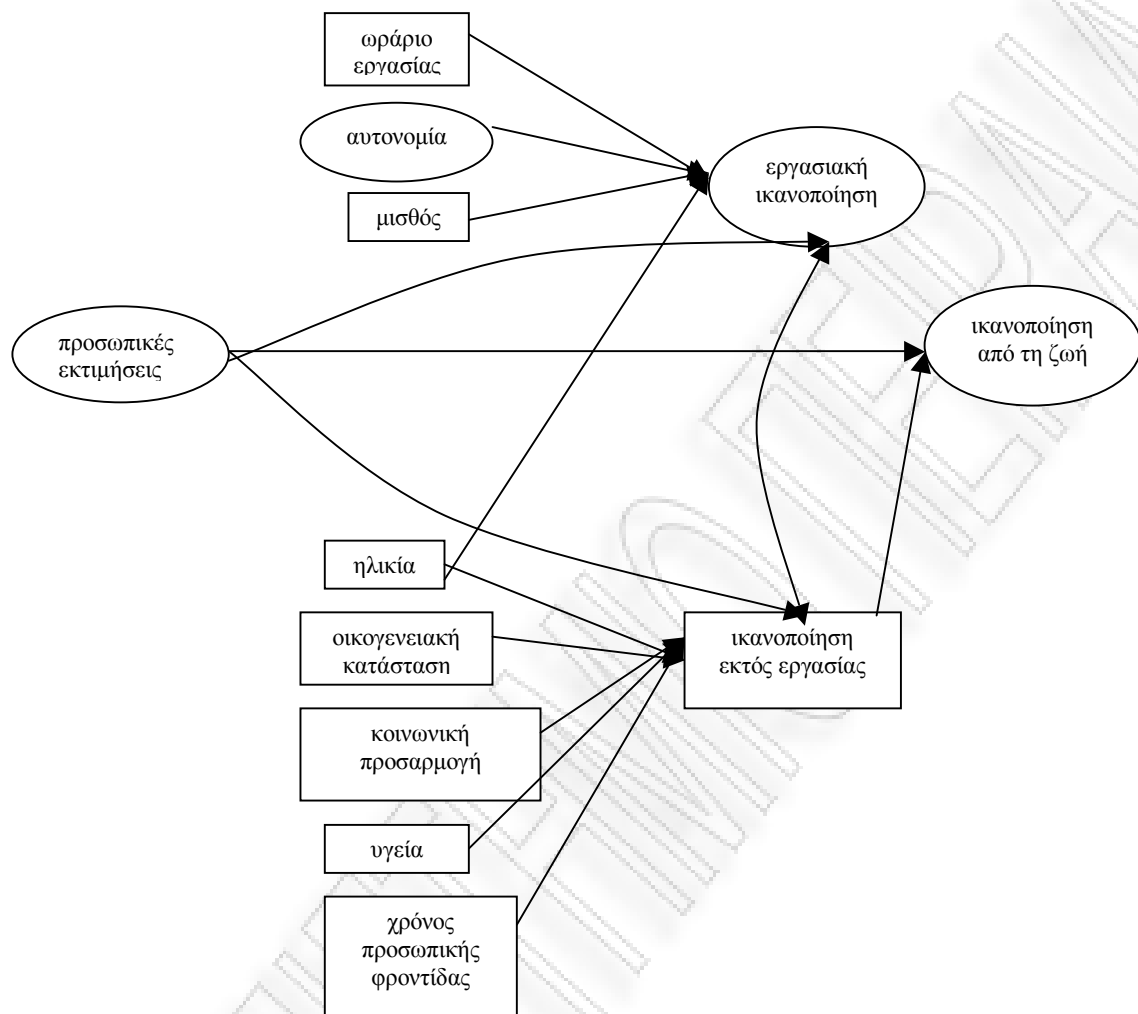


Στον όρο “ικανοποίηση εκτός εργασίας” συμπεριλαμβάνονται παράγοντες όπως η υγεία, η οικογένεια, ο γάμος, η οικονομική κατάσταση και η οικία.

6.4.1 ΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΖΩΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΛΛΗΛΟΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ

Σχεδιάγραμμα 6^ο : Οι παράμετροι επιρροής του βαθμού ικανοποίησης στην εργασία και στη ζωή και πώς αλληλοεπηρεάζονται⁷⁶

⁷⁶ Joseph C. Rode - “Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model”, Human Relations, Vol. 57(9): 1205-1230, 2004



Πρέπει βέβαια πάντα να λαμβάνεται υπ' όψιν και η προσωπικότητα του ατόμου.

Η εργασιακή ικανοποίηση με την αίσθηση της ικανοποίησης από τη ζωή εν γένει συνδέονται, εν τέλει, ως προς τους παράγοντες-συνιστώσες που τις καθορίζουν, δεδομένου ότι κατά κύριο λόγο συμπίπτουν.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν τελικώς ότι είναι προτιμότερο οι εταιρίες να εφιστούν την προσοχή τους στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και στη ζωή του εκτός εργασίας, καθότι έχει πολύ περισσότερα θετικά αποτελέσματα και για

τη Διοίκηση αλλά και για τους εργαζομένους από το να στοχεύουν αποκλειστικά και μόνο στην αύξηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης.⁷⁷

6.5 ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ** **ΦΥΛΟ**

Το φύλο φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του βαθμού ικανοποίησης και ασφάλειας των εργαζομένων. Οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων είναι αξιοσημείωτες. Στη Μ. Βρετανία, για παράδειγμα, οι γυναίκες παρουσιάζουν σύμφωνα με έρευνα πολύ υψηλότερη ικανοποίηση με την εργασία τους από ό,τι οι άνδρες. Κι αυτό είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο δεδομένου ότι τα στοιχεία από όλες τις έρευνες⁷⁸ που έχουν διενεργηθεί καταδεικνύουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών στο ύψος των αποδοχών. Εκτός αυτού, στην αγορά εργασίας διαφαίνονται και σοβαρές διακρίσεις εις βάρος των γυναικών σε θέματα που αφορούν στην πρόσληψη, την απόλυση και ιδιαίτερα στην επαγγελματική εξέλιξη.

Το αποτέλεσμα αυτό εξηγείται με όρους εργασίας, εργασιακών αξιών, ατομικής επιλογής και προσδοκιών, με την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι που προσδοκούν συγκριτικά λιγότερα από τη δουλειά τους, αναφέρουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, σε σύγκριση με εκείνους που περιμένουν περισσότερα ως προς τις ευκαιρίες και την καριέρα. Συνεπώς, οι γυναίκες που αναμένουν συγκριτικά λιγότερα από την εργασία τους λόγω της έντονης εμπλοκής τους στα ζητήματα της οικογένειας και του σπιτιού, αισθάνονται πιο ικανοποιημένες από ό,τι οι άνδρες, δεδομένου ότι το η διαφορά στο βαθμό ικανοποίησης μεταξύ της τρέχουσας εργασιακής κατάστασης και της προσδοκώμενης καριέρας είναι σχετικά μικρή.

⁷⁷ Joseph C. Rode - "Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model", Human Relations, Vol. 57(9): 1205-1230, 2004

⁷⁸ Βασιλείου Έφη - "Η ικανοποίηση είναι γένους θηλυκού", Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006

Ο εργασιακός διαχωρισμός με βάση το φύλο περαιτέρω εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τις διαφορετικές προτιμήσεις για δουλειά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Συνήθως, οι άνδρες αναζητούν εργασία δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε οικονομικούς παράγοντες, όπως οι υπερωρίες. Αντιθέτως, οι γυναίκες προτιμούν εργασίες με ευέλικτο ωράριο, στις οποίες κυριαρχούν και μη οικονομικοί παράγοντες. Η εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή, για τις γυναίκες καθορίζεται σύμφωνα με διαφορετικές αξίες και χαρακτηριστικά σε σχέση με τους άνδρες.

Σε γενικές γραμμές, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι προσδιοριστικοί παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση δε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των φύλων. Η εργασιακή ασφάλεια είναι, παραδείγματος χάρη, ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση εξίσου και για τα δύο φύλα. Η αβεβαιότητα ως προς τη διατήρηση της εργασίας επιδρά αρνητικά στο αίσθημα της χρησιμότητας του εργαζομένου. Εάν ληφθεί δε υπ' όψιν, ότι ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι οι παραγωγικοί εργαζόμενοι, τότε αυτομάτως συνάγεται ότι η αβεβαιότητα σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια έχει επιζήμια επίδραση στην παραγωγικότητα και για τα δύο φύλα. Περαιτέρω, ιδιαιτέρως σημαντικό κρίνεται και για τα δύο φύλα, χωρίς διάκριση, στον εργασιακό χώρο η παροχή της δυνατότητας χρήσης και αξιοποίησης των ικανοτήτων τους. Η δυνατότητα αυτή έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σημαντικά και σε θετικό βαθμό την ικανοποίηση των εργαζομένων δημιουργώντας τους ένα αίσθημα πληρότητας.

Η επίδραση της ηλικίας στην εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να είναι σημαντική για τους άνδρες, αλλά όχι για τις γυναίκες. Το να είναι κάποιος παντρεμένος ή να συζεί επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών, αλλά όχι των ανδρών. Έχει αποδειχθεί, περαιτέρω, ότι οι παντρεμένες γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με τις ανύπαντρες. Για τους άνδρες έχει αποδειχθεί, επίσης, ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο απασχόλησης (status), τόσο υψηλότερη είναι και η εργασιακή ικανοποίηση.

Ερευνώντας το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση τον παράγοντα του επιπέδου εκπαίδευσης παρουσιάζεται διχογνωμία. Ειδικότερα, ορισμένοι θεωρούν ότι στον ακαδημαϊκό χώρο οι γυναίκες έχουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με τους άνδρες. Άλλοι αναφέρουν δε ότι οι γυναίκες παρουσιάζονται περισσότερο ικανοποιημένες και ευτυχισμένες. Στη συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική και σημαντική επίδραση του υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης στην εργασιακή ικανοποίηση μόνο για τους άνδρες,

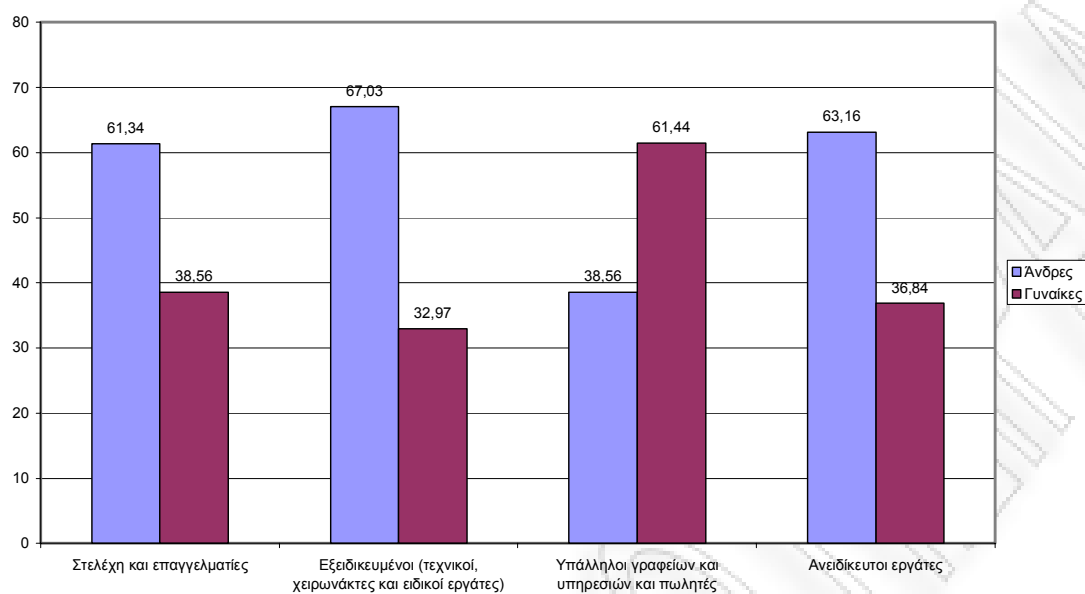
αλλά παρ' όλ' αυτά δεν παρουσιάστηκαν και μεγάλες διαφορές στα μεγέθη των συντελεστών για αποκλίσεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες.

Συνοπτικά τα συμπεράσματα που συνάγονται από την έρευνα ως προς τις διαφορές του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και τους καθοριστικούς παράγοντες είναι τα κάτωθι αναφερόμενα:

- Ο γάμος είναι σημαντικός και θετικός μόνο για τις γυναίκες.
- Η ασφάλεια στην εργασία είναι σημαντική και θετική και για τα δύο φύλα.
- Γυναίκες και άνδρες που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα νιώθουν λιγότερο ασφαλείς με τις δουλειές τους.
- Η διάρκεια της θητείας έχει εξίσου θετική επιρροή σε άνδρες και γυναίκες όσον αφορά στην ασφάλεια στην εργασία που επηρεάζει κατ' επέκταση και το βαθμό ικανοποίησης τους.
- Η συμμετοχή σε σωματείο είναι σημαντική και θετική μόνο για τους άνδρες.
- Η ηλικία είναι σημαντική μόνο για τους άνδρες.
- Σημαντική και θετική είναι μόνο για τους άνδρες η επιρροή του επαγγελματικού κύρους.
- Το μέγεθος της εταιρίας επηρεάζει την ικανοποίηση των γυναικών, αλλά όχι των ανδρών.
- Οι γυναίκες απολαμβάνουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα και στην Ισπανία.
- Οι άνδρες στην Ολλανδία έχουν αυξημένο το αίσθημα ασφάλειας στον εργασιακό χώρο.
- Οι άνδρες στη Γαλλία ανησυχούν περισσότερο για την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο.⁷⁹

⁷⁹ Βασιλείου Έφη – ‘‘Η ικανοποίηση είναι γένους θηλυκού’’, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006

Κατανομή ανά ειδικότητα και φύλο (%)



Διάγραμμα 2^ο : Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης ανά ειδικότητα και φύλο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Joseph C. Rode** - *“Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model”*, Human Relations, Vol. 57(9): 1205-1230, 2004

- **Βασιλείου Έφη** – *“Η ικανοποίηση είναι γένους θηλυκού”*, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006
- **Βασιλείου Έφη** – *“Η Διαμάχη για την έρευνα της ικανοποίησης του εργαζομένου – Οι μετρήσεις λένε την αλήθεια”*, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Θεοδοσίου Γιάννης** – *“Τα μέτρα της ευημερίας στη δουλειά”*, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006

- www.medlook.net

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : EFQM

7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management- EFQM) ιδρύθηκε αποβλέποντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών. Ιδρυτικά μέλη του ήταν 14 από τους πιο επιφανείς οργανισμούς της Ευρώπης, ενώ σήμερα έχει μέλη χιλιάδες οργανισμούς παντός μεγέθους, όχι μόνο στον ιδιωτικό, αλλά και στο δημόσιο τομέα σε πολλές χώρες. Κάθε χώρα διατηρεί εθνικό εκπρόσωπο (NPO- National Partner Organization) και για την Ελλάδα τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

Βασικό εργαλείο λειτουργίας του EFQM είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, ένα μοντέλο αξιολόγησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Μέσω του μοντέλου αυτού εκφράζονται και οι αντικειμενικοί στόχοι του EFQM, όπως:

- Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου αυτή να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο.
- Θέσπιση και εισαγωγή μέτρων για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- Προώθηση κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης και επιχειρηματικής αριστείας.

7.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ - EFQM

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς πολλά στοιχεία τους συμπίπτουν. Το μοντέλο έκανε την εμφάνισή του το 1992 και έκτοτε λογίζεται ως ένα από τα ευρύτερα οργανωτικά πλαίσια στην Ευρώπη. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας βασίζεται στην αντίληψη ότι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και οι επιδράσεις στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, η οποία καθορίζει και την πολιτική και στρατηγική, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση των πόρων και των διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθούν τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Το μοντέλο που οδηγεί στην απονομή του European Quality Award αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια αναμετρήσεων σε ευρωπαϊκή κλίμακα και κάθε χρόνο ελέγχεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για τη Διαχείριση της Ποιότητας στα πλαίσια μιας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης.

Στο σημείο αυτό σκόπιμο θα ήταν να αναφερθούν και τα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως αυτά παρουσιάζονται από το EFQM που εδρεύει στις Βρυξέλλες και την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) ως εθνικός εταίρος του. Η Ευρωπαϊκή Διάκριση Οργανισμών ή Επιχειρησιακών Τομέων, στα ‘‘Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας-EFQM’’ (EFQM-Levels of Excellence) και πιο συγκεκριμένα στη ‘‘Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία’’ (Committed to Excellence) και ‘‘Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία’’ (Recognized for Excellence) είναι το όπλο των σύγχρονων επιχειρήσεων που στοχεύουν στην αιψόρο ανάπτυξη και στη βελτίωση των επιχειρηματικών τους αποτελεσμάτων. Οι διακρίσεις αυτές, που σχεδιάστηκαν από το EFQM, είναι ειδικά προσαρμοσμένες στις ποικίλες εμπειρίες των κορυφαίων Ευρωπαϊκών οργανισμών αναφορικά με τη χρήση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και είναι προσαρμοσμένα σε όλες τις κατηγορίες των επιχειρήσεων (μικρομεσαίες, μεγάλες επιχειρήσεις, δημόσιοι οργανισμοί). Αξίζει να σημειωθεί πως το Μοντέλο έχει ήδη εφαρμοστεί από τους 15 μεγαλύτερους οργανισμούς και άλλους 30.000 μεγάλους και μικρομεσαίους οργανισμούς σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Τα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας δημιουργήθηκαν μετά από εξεζητημένη ανάγκη για ένα χαραγμένο δρόμο που θα οδηγεί στα υψηλότερα επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας και Διάκρισης. Τα Επίπεδα της Επιχειρηματικής Αριστείας έχουν ως έμβλημα μία χαρακτηριστική βηματική πυραμίδα, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε μία από τις μορφές της, από ολόκληρους οργανισμούς ή από λειτουργικά τμήματα οργανισμών που φτάνουν σε κάθε επίπεδο διάκρισης.

Επίπεδο 1- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία: Αποδεικνύει πως ένας οργανισμός ξεκίνησε την προσπάθεια με σκοπό την επιχειρηματική τελειότητα και πέρασε επιτυχώς το πρώτο εμπόδιο της Δέσμευσης.

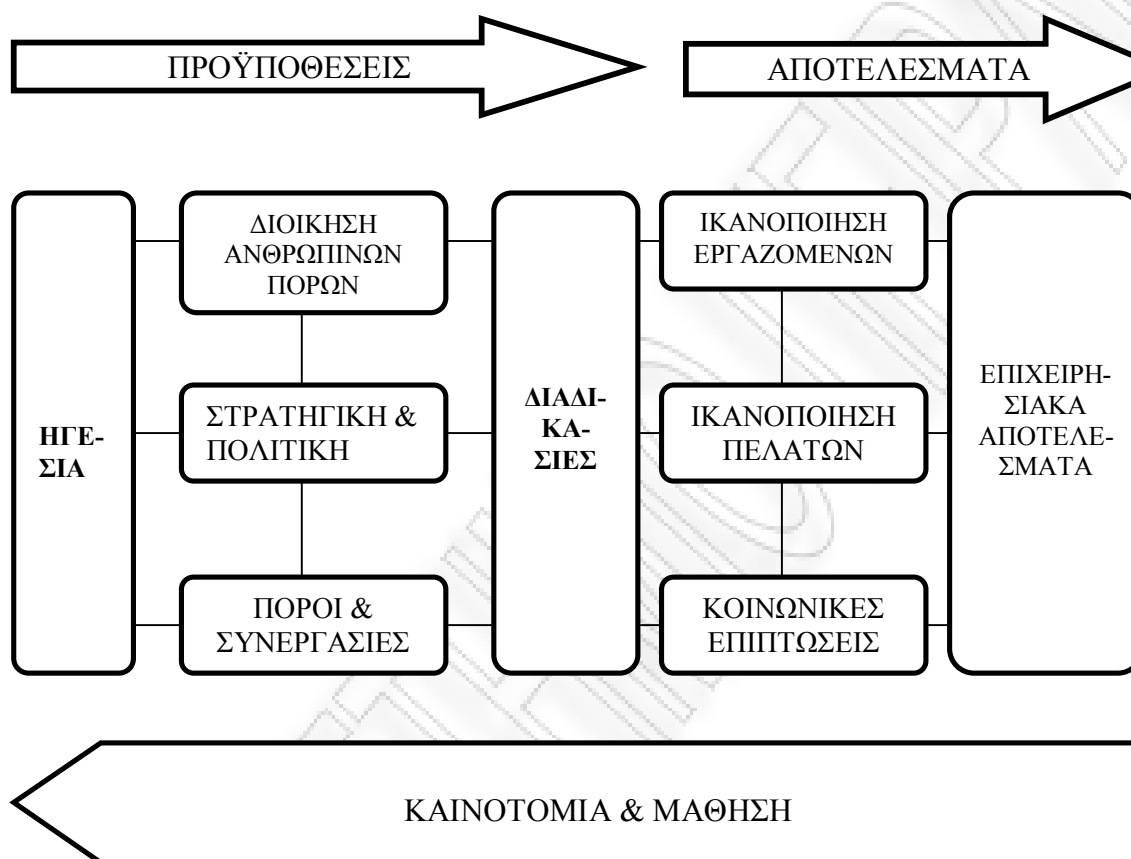
Επίπεδο 2- Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία: Αποδεικνύει πως ένας οργανισμός είναι πολύ καλά οργανωμένος και προχωρά αμέριμνα προς την προηγμένη επιχειρηματική αριστεία.

Επίπεδο 3- Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας: Οι Finalists, οι Prize-winners και οι Award Winners είναι οργανισμοί που εποφθαλμιούν στην κατάκτηση της καλύτερης θέσης ανάμεσα σε κορυφαίους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς.

7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Ειδικότερα το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας μέσω των εννέα κριτηρίων του αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός οργανώνει και αναπτύσσει το δυναμικό των εργαζομένων σε προσωπικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο και σχεδιάζει όλες τις δραστηριότητες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να συνάδουν με την πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης, αλλά και να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των διεργασιών της. Τα προαναφερθέντα αποτελούν τις προϋποθέσεις του μοντέλου, 5 στον αριθμό. Ταυτόχρονα, όμως, το μοντέλο αναφέρεται και στα αποτελέσματα, 4 στον αριθμό, που επιτυγχάνει η επιχείρηση με την υλοποίηση των προϋποθέσεων.

Σχεδιάγραμμα 7^ο : Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)⁸⁰



Τα κριτήρια του μοντέλου, όπως αυτά απεικονίζονται ανωτέρω, συνοδεύονται από συντελεστές βαρύτητας. Οι συντελεστές αυτοί λαμβανόμενοι ως κοινή βάση σύγκρισης έχουν ιδιαίτερη σημασία, καθώς διευκολύνουν σε σημαντικό βαθμό την αξιολόγηση-σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων.

Πρέπει να επισημανθεί, επίσης, ότι τα κριτήρια αυτά υποδιαιρούνται σε επιμέρους κριτήρια (υποκριτήρια). Τα υποκριτήρια λαμβάνονται υπ' όψιν για κάθε κριτήριο προς αξιολόγηση της εκάστοτε επιχείρησης. Παρ' όλο που δεν είναι απαραίτητο να καλύπτονται όλα τα υποκριτήρια, ωστόσο η επισκόπηση αυτών συμβάλλει σημαντικά στην πληρέστερη κατανόηση των κριτηρίων. Στην παρούσα

⁸⁰ www.efqm.com

μελέτη θα δοθεί έμφαση στα κριτήρια 3 και 7, καθώς και στα υποκριτήριά τους, που αναφέρονται στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και θα λάβει χώρα και μία σύντομη επισκόπηση των λοιπών κριτηρίων.

7.3.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1-ΗΓΕΣΙΑ

Το πρώτο κριτήριο του μοντέλου αποτελείται από 5 υποκριτήρια και ερευνά το βαθμό και τον τρόπο με τους οποίους η ηγεσία αναπτύσσει το όραμα, το σκοπό και τη στρατηγική του οργανισμού. Δίνει, παράλληλα, έμφαση στην ενεργό συμμετοχή της διοίκησης στις διαδικασίες, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανάπτυξη, η ορθή εφαρμογή και η βελτίωση του συστήματος διοίκησης.

Βασικό στοιχείο αποτελεί, επίσης, και η ουσιαστική και αποδοτική επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες της επιχείρησης, τους συνεργάτες και τους κοινωνικούς φορείς, στα πλαίσια δημιουργίας σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης.

Η ηγεσία, εκτός αυτού, οφείλει να δημιουργεί μία κουλτούρα τελειότητας και αριστείας στους κόλπους του οργανισμού και να βρίσκεται σε επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό, είτε για να διαχέει τις αξίες, το όραμα, το σκοπό, την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού, είτε για να αφογκράζεται τις ανάγκες και τις απόψεις των εργαζομένων, είτε για να τους ενθαρρύνει.

Η ηγεσία, τέλος, διαγνώσκει και την ανάγκη αλλαγής στον οργανισμό, ερευνά τις επιπτώσεις και τυχόν κινδύνους της αλλαγής, προβαίνει στον κατάλληλο προγραμματισμό και ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό να διαχειριστεί ορθά την αλλαγή.

7.3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Το δεύτερο κριτήριο αποτελείται από τέσσερα υποκριτήρια και επικεντρώνεται στο όραμα, την αποστολή, την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η πολιτική και η στρατηγική δε διαμορφώνονται αυθαίρετα, αλλά βασίζονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων, όπως αυτές έχουν διαγνωστεί έπειτα από έρευνα, ανάλυση και

ουσιαστική επικοινωνία μαζί τους. Η πολιτική και η στρατηγική δεν είναι στάσιμες. Αντιθέτως, επανεξετάζονται και αναπτύσσονται βάσει στοιχείων από έρευνες εντός και εκτός του οργανισμού, ενώ παράλληλα ελέγχεται και ο βαθμός ενσωμάτωσης σε αυτές των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας. Τη διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής ακολουθεί, τέλος, η διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών.

7.3.3 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

7.3.3.1 - 3α. Οι ανθρώπινοι πόροι προγραμματίζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται

Είναι αναμφισβήτητο ότι, προκειμένου μία επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική, απαιτείται επένδυση και ιδιαίτερη μέριμνα στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με τη σειρά του θα πρέπει να συνάδει με το πνεύμα και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της νέας αγοράς, να υποστηρίζει και να ενισχύει την πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης εν γένει και ταυτόχρονα να ικανοποιείται από την ίδια την επιχείρηση. Η ολοκληρωμένη και άριστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί γενικά τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση εργασίας, με τα κατάλληλα προσόντα, την κατάλληλη χρονική περίοδο και με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Σύμφωνα με το μοντέλο η επιχείρηση καλείται να αναπτύξει συγκεκριμένα στρατηγικά σχέδια για το ανθρώπινο δυναμικό της. Η συμμετοχή των εργαζομένων ανεξαρτήτου βαθμίδας στη διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής κρίνεται απαραίτητη και ιδιάζουσας σημασίας, διότι κατ' αυτόν τον τρόπο οι φιλοδοξίες και οι αξίες των εργαζομένων συμπορεύονται με τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης, όπως αυτοί εκφράζονται στην πολιτική της επιχείρησης.

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες επενδύσεις για την εκάστοτε επιχείρηση. Η πρόσληψη ατόμων με τα κατάλληλα προσόντα είναι το στοιχείο αυτό που θα προσφέρει μελλοντικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Εξίσου σημαντικό, όμως, είναι παράλληλα για την επιχείρηση η δυνατότητα διατήρησης του προσωπικού, στο οποίο έχει επενδύσει. Η ύπαρξη ορθής στρατηγικής στον τομέα των προσλήψεων βελτιστοποιεί τη

διαδικασία, μειώνει σημαντικά τα έξοδα διαχείρισης και επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η επιχείρηση, εκτός αυτού, οφείλει να μεριμνά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, για την κατάλληλη, δηλαδή, εκπαίδευσή του, προκειμένου να αποκτήσει τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για να αντεπεξέλθει στις διαρκώς αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Αναμφισβήτητα στη σύγχρονη εποχή, σε αντίθεση με το παρελθόν, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση και γι' αυτόν το λόγο κρίνεται απαραίτητη η κατάλληλη αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων έχει πλέον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα παρά εργοκεντρικό, καθώς βασικός στόχος είναι η βελτίωση εν γένει των εργαζομένων. Η βελτίωση, όμως αυτή δεν αποβλέπει παρά στην υλοποίηση της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι της εκάστοτε επιχείρησης, εκτός των άλλων, επιθυμούν την ισότητα στο χώρο εργασίας τους. Γι' αυτόν το λόγο κρίνεται σκόπιμο να προσφέρονται σε αυτούς, ανεξαρτήτου βαθμίδας, ίσες ευκαιρίες εξέλιξης, καθώς και καινοτομικές μεθοδολογίες σε όλα τα τμήματα (ελαστική ομαδική εργασία κλπ.), προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίησή τους προς όφελος πάντα και της επιχείρησης.

Σημαντικό στοιχείο, τέλος, για το εν λόγω υποκριτήριο αποτελεί η αξιολόγηση. Η απόδοση του κάθε εργαζομένου για το έργο που έχει αναλάβει αξιολογείται κατά τακτά χρονικά διαστήματα από τον ίδιο τον οργανισμό. Εξίσου αξιόλογη πηγή αξιολόγησης αποτελούν και οι εκθέσεις των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης στα πλαίσια της ενεργούς συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Η αξιολόγηση δε συνιστά, όμως, μόνο μέτρο αξιολόγησης, αλλά και πολύ σημαντικό κίνητρο καταβολής μεγαλύτερης προσπάθειας και βελτίωσης για το εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα μέσω αυτής της διαδικασίας να αυτοαξιολογούνται και να διαγνώσκουν την πρόοδό τους και σε επιχειρησιακό, αλλά και σε προσωπικό επίπεδο και ταυτόχρονα να θέτουν νέους στόχους προς υλοποίηση.

Η αξιολόγηση προσφέρει, επιπλέον, στην επιχείρηση το πλεονέκτημα της εύκολης διαπίστωσης των δυνατών και αδύναμων στοιχείων όλων των εργαζομένων, προκειμένου να λάβουν χώρα μελλοντικά τυχόν αναγκαίες αλλαγές και

ανακατατάξεις, αλλά και να ανταμειφθούν για τα ιδιαίτερα προσόντα τους που τους οδήγησαν σε αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση μέσω της αξιολόγησης είναι σε θέση να διαπιστώσει και προβλήματα ή στοιχεία που χρήζουν βελτίωσης και δεν εξαρτώνται από τους εργαζομένους, τους επηρεάζουν όμως αρνητικά στην υλοποίηση του έργου τους. Εν κατακλείδι, το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει αποδεικτικά για την ορθότητα και αντικειμενικότητα των ενεργειών της διοίκησης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται και το αίσθημα ισότητας των εργαζομένων, αλλά ταυτόχρονα να αποτελέσει και ένα εργαλείο benchmarking.

7.3.3.2 - 3b. Οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται

Η επιτυχής και ολοκληρωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι συνυφασμένη με την τεχνογνωσία της επιχείρησης, όπως αυτή εκφράζει τις ικανότητες, τα προσόντα και τις γνώσεις των εργαζομένων που διαρκώς αναπτύσσονται, χωρίς όμως να αποσυνδέονται από την πολιτική και στρατηγική. Η ανάπτυξη και βελτίωση κρίνεται απαραίτητη στα πλαίσια της γενικότερης αλλαγής και των αυξανόμενων απαιτήσεων που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη αγορά.

Η σωστή διαχείριση και ανάπτυξη της επιχειρηματικής γνώσης απαιτεί σε αρχικό στάδιο την ακατάπαυστη παρακολούθηση των εργαζομένων, προκειμένου να αναγνωριστούν επακριβώς το επίπεδο της αποδοτικότητάς τους, οι ικανότητες και γνώσεις τους, αλλά παράλληλα και οι νέες απαιτήσεις. Η διάγνωση αυτών θα επιτρέψει τον ορθό προγραμματισμό της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, προκειμένου αυτοί να αντεπεξέλθουν στις παρούσες και μελλοντικές προκλήσεις επιτυχώς.

Η εκπαίδευση αυτή δεν πρέπει να αφορά μόνο σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης ή σε εργαζόμενους από συγκεκριμένη βαθμίδα. Αντιθέτως, απαιτείται ολοκληρωτική και ίση εκπαίδευση στο σύνολο του εργατικού δυναμικού, χωρίς εξαιρέσεις, προκειμένου να εξασφαλισθεί η υλοποίηση των νέων στόχων. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πάντα σε εγρήγορση για τη δημιουργία σχεδίων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού της, αλλά παράλληλα να προσφέρει μαθησιακές ευκαιρίες μέσα σε ένα άριστα εργασιακό

περιβάλλον. Σκόπιμο κρίνεται, τέλος, να δημιουργήσει κατάλληλη κουλτούρα ομαδικότητας και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους για ενεργό συμμετοχή σε όλες τις σχετικές με την εργασία τους λειτουργίες.

7.3.3. 3 - 3c. Οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στις διαδικασίες και εμπνέγονται

Αποτελεί αναμφισβήτητο πόρισμα ερευνών το γεγονός ότι η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων επιδρά με θετικό τρόπο στην ψυχολογία τους, τους αυξάνει το αίσθημα της ευθύνης και κατά συνέπεια αποδίδουν σημαντικά περισσότερο στο έργο που τους έχει ανατεθεί. Στα πλαίσια αυτής της διαπίστωσης κρίνεται σκόπιμο η επιχείρηση να παρέχει διαρκώς στο εργατικό δυναμικό της ευκαιρίες, οι οποίες θα ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του σε διάφορες διαδικασίες και θα υποστηρίζουν μία καινοτομική και δημιουργική συμπεριφορά.

Ιδιαίτερα σημαντικός κρίνεται σε αυτό το σημείο ο ρόλος της διοίκησης. Οι υφιστάμενοι διστάζουν συχνά να αναλάβουν δράση και να πάρουν πρωτοβουλίες, χωρίς την απαραίτητη ενθάρρυνση από τους προϊστάμενούς τους. Γι' αυτόν το λόγο, απαιτείται να λαμβάνει χώρα εκπαίδευση των μάνατζερς προς αυτόν το σκοπό. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει, εκτός αυτού, να αποβλέπει και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων για ομαδική εργασία και ανάπτυξη ενός πνεύματος ομαδικότητας εν γένει προς όφελος της επιχείρησης. Έχει αποδειχθεί πως η αίσθηση ενότητας μεταξύ των εργαζομένων και η κατάλληλη παρακίνηση αυτών, αυξάνουν σημαντικά την παραγωγικότητα μέσω της συμμετοχής, μειώνουν τις ενδεχόμενες συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον, βελτιώνουν την ποιότητα, αναπτρώνουν το ηθικό και κατ' επέκταση μειώνουν το ποσοστό αποχώρησης του εργατικού δυναμικού από τους κόλπους της επιχείρησης δημιουργώντας πιστούς εργαζομένους (loyalty).

7.3.3. 4 - 3d. Οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση πραγματοποιούν διάλογο

Η επιχείρηση πρέπει να θέσει ως προτεραιότητά της την ανάπτυξη καναλιών επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των υφισταμένων, προκειμένου να διασφαλιστεί η απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα επικοινωνία. Ειδικότερα, απαιτείται η ύπαρξη διαλόγου από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους (top-down

communication), αλλά και από τους εργαζόμενους προς τη διοίκηση (bottom-up communication). Η πολύπλευρη αυτή επικοινωνία είναι σε θέση να επιφέρει το κλίμα συνεργασίας και ενότητας, το οποίο όπως προαναφέρθηκε κρίνεται πολύ σημαντικό για την ψυχολογία του εργατικού δυναμικού και την επιτυχή πορεία της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, ιδιαίτερης σημασίας είναι και η διάχυση της γνώσης και των νέων πληροφοριών μέσα στους κόλπους του οργανισμού. Απαιτείται, δηλαδή, η ανάπτυξη διαδικασιών που θα εξασφαλίζουν τη μεταφορά της γνώσης και της πληροφορίας προς όλα τα επίπεδα και όλες τις ομάδες εργαζομένων ανεξαιρέτως.

7.3.3.5 - 3ε. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται για τις πράξεις τους και ανταμείβονται

Το εν λόγω υποκριτήριο είναι άμεσα συνυφασμένο με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διαθέτει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και ότι η επιτυχής πορεία της εκάστοτε επιχείρησης εξαρτάται από το εργατικό δυναμικό της, η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν μπορεί παρά να αποτελέσει μία από τις προτεραιότητες της διοίκησης. Το προσωπικό ενός οργανισμού αποτελεί τη "μαγιά" της επιτυχίας, τα θεμέλια για την υλοποίηση των στόχων. Τίποτα δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί, εάν δεν υπάρχει ο κατάλληλος εργαζόμενος ή εάν αυτός δεν εργάζεται ως όφειλε. Γι' αυτόν το λόγο κρίνεται σκόπιμο να παρέχονται από την επιχείρηση οι συνθήκες αυτές που θα εξασφαλίζουν και την ικανοποίηση όλων των εργαζομένων, έτσι ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους με βέλτιστο τρόπο. Οι παραδοχές αυτές οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εξασφαλίζουν ικανοποιημένους πελάτες.

Σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων διαδραματίζουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι εξετάζονται στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας. Τις πρώτες θέσεις στην κατάταξη καταλαμβάνουν, όμως, η αναγνώριση και η ανταμοιβή. Κρίνεται συνεπώς απαραίτητο να αναπτυχθεί από την επιχείρηση ένα σύστημα ανταμοιβών, με συγκεκριμένη και ευδιάκριτη δομή, προς αναγνώριση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Στην έννοια των ανταμοιβών περιλαμβάνονται κάθε είδους παροχές, όπως αύξηση, επιπλέον άδεια, επιμίσθια κλπ. Οι παροχές αυτές λειτουργούν παράλληλα και ως κίνητρο, το οποίο όμως δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να είναι σταθερό. Αντιθέτως, απαραίτητη είναι η τακτική ανασκόπηση,

προκειμένου να ερευνάνται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τα bonus της εταιρίας και η απόφαση για αλλαγή αυτών, σε περίπτωση που διαπιστωθεί πως δεν επαρκούν ή δεν έχουν λάβει την κατάλληλη μορφή. Συχνά, αρκεί η αναγνώριση των εργαζομένων για κάποιο επίτευγμά τους και όχι τόσο η υλική επιβράβευσή τους, καθώς έχει αποδειχθεί πως η αναγνώριση έχει θετικές επιπτώσεις στην ψυχολογία και συμβάλλει σημαντικά στην παρακίνηση και ενεργό συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.

Ιδιαίτερης σημασίας για την ικανοποίηση των εργαζομένων κρίνεται, τέλος, το εργασιακό περιβάλλον. Η επιχείρηση οφείλει να μεριμνά για την ασφάλεια του προσωπικού της, για την εξασφάλιση συνθηκών καθόλου επιβλαβών για την υγεία του, αλλά ταυτόχρονα και για την ανάπτυξη της περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης της. Τα στοιχεία αυτά λαμβάνονται υπ' όψιν και στο θεσμό Great Workplaces, προκειμένου να δοθεί το βραβείο στους οργανισμούς που ικανοποιούν προϋποθέσεις αυτού του χαρακτήρα. Πρέπει να αναφερθεί εξάλλου πως τα προαναφερθέντα θέματα δεν ανήκουν στη διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης, ώστε να μεριμνά για αυτά μόνο εφόσον το επιθυμεί. Αντιθέτως, προστατεύονται από πλήθος διατάξεων του κοινοτικού και του εκάστοτε εθνικού δικαίου και η παράβαση αυτών συνεπάγεται κυρώσεις. Έχει διαπιστωθεί, ωστόσο, πως η ορθή και ουσιαστική υλοποίησή τους δεν είναι τυχαία και ούτε λαμβάνει χώρα από ανάγκη και μόνο προς αποφυγή των κυρώσεων. Η κοινωνική υπευθυνότητα του εκάστοτε οργανισμού και η εξασφάλιση του καλύτερου δυνατού εργασιακού περιβάλλοντος απαιτούν την ανάπτυξη ανάλογης κουλτούρας και την πλήρη εναρμόνιση αυτών με τη γενικότερη στρατηγική και πολιτική.

7.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4-ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Το τέταρτο κριτήριο αποτελείται από πέντε υποκριτήρια που αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες και τους εσωτερικούς πόρους (οικονομικά, κτήρια, εξοπλισμό, υλικά, τεχνολογία, πληροφορίες και γνώση), προκειμένου να υποστηρίζονται η πολιτική και η στρατηγική και λειτουργούν αποτελεσματικότερα όλες οι διαδικασίες.

7.3.5 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5-ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

Το πέμπτο κριτήριο αποτελείται από πέντε υποκριτήρια και αναφέρεται στο συστηματικό σχεδιασμό και διαχείριση των διεργασιών (ανάπτυξη ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης διεργασιών). Η ομαλή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης εξαρτάται από την ορθή εφαρμογή προκαθορισμένων διεργασιών και διαδικασιών. Οι διεργασίες δε μένουν αμετάβλητες, αλλά προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις. Βελτιώνονται και γίνονται καινοτομικές, προκειμένου να ικανοποιήσουν πλήρως και να αυξήσουν την αξία για τους πελάτες και τους λοιπούς συμφεροντούχους. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και βελτιώνονται πάντοτε βάσει των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών. Οι σχέσεις με τους πελάτες δεν είναι απρόσωπες. Βασίζονται στην ουσιαστική επικοινωνία και εμπιστοσύνη, ενώ η επιχείρηση αφουγκράζεται διαρκώς τις ανάγκες τους, τις επεξεργάζεται και προβαίνει σε καινοτομίες προς ικανοποίησή τους. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία πηγάζουν είτε από ανθρώπους του οργανισμού είτε από εξωτερικούς συνεργάτες, πάντοτε όμως συμβαδίζουν με τα πορίσματα των ερευνών που έχουν προηγηθεί και έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Οι νέες διεργασίες, τέλος, καθώς και τα νέα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που σχεδιάζονται επανελέγχονται και αναλύονται οι επιπτώσεις τους, προκειμένου να προλαμβάνονται δυσάρεστες για τον οργανισμό καταστάσεις.

7.3.6 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Το έκτο κριτήριο αποτελείται από τις μετρήσεις της αντίληψης και τους δείκτες απόδοσης ερευνά το τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους πελάτες του. Ειδικότερα, εξετάζεται η αντίληψη των πελατών για την εικόνα της επιχείρησης, για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, για τις πωλήσεις και για την υποστήριξη μετά την πώληση, αλλά και για την πίστη των πελατών. Επιπροσθέτως, ερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών ως προς τις αντιλήψεις τους για τα συγκεκριμένα θέματα, τι δηλαδή πράττει ο οργανισμός, προκειμένου να αντεπεξέλθει στις συγκεκριμένες απαιτήσεις (καινοτομία, διαχείριση παραπόνων, διάρκεια στις σχέσεις, έγκαιρη παράδοση στην αγορά κλπ).

7.3.7 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Δεδομένου ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή πορεία του οργανισμού, η Διοίκηση θα πρέπει να μεριμνά για τη διάγνωση των αναγκών και επιθυμιών των υφισταμένων της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με ανοιχτές συζητήσεις μεταξύ της Διεύθυνσης και του προσωπικού είτε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και σύνταξη εκθέσεων από τους εργαζόμενους. Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία:

- Δυνατότητα εξέλιξης
- Δυνατότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Εργασιακό περιβάλλον
- Ομαδικό πνεύμα και δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης

Σκόπιμο κρίνεται, επιπλέον, η καθιέρωση δεικτών για την απόδοση του οργανισμού ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να αφορούν στην πίστη των εργαζομένων, στη διάθεση αποχώρησης, στη συχνότητα αδικαιολόγητων απουσιών, στη συχνότητα επιθυμίας για άδεια κλπ.

Το έβδομο κριτήριο του EFQM, που συνοπτικά αναφέρεται στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του, αποτελείται από δύο υποκριτήρια που αφορούν στις μετρήσεις της αντίληψης (perception measures) και στους δείκτες απόδοσης (performance indicators).

7.3.7.1 - 7α. Μετρήσεις αντίληψης

Στο υποκριτήριο αυτό ερευνάται η αντίληψη των εργαζομένων για τον οργανισμό, στον οποίο απασχολούνται, δηλαδή πώς κρίνουν την πολιτική του οργανισμού όσον αφορά στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι εν λόγω μετρήσεις ποικίλουν, αλλά στην πλειοψηφία τους αφορούν στις ευκαιρίες για εξέλιξη, στην αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων, στην ενεργό συμμετοχή σε καίρια για την πορεία του οργανισμού θέματα, στις αποδοχές και στα τυχόν επιπλέον bonus ως μορφή επιβράβευσης, τις συνθήκες εργασίας, το σεβασμό στην υγεία και

ασφάλεια των εργαζομένων, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και δυνατότητα ανάπτυξης, την ισότητα ως προς τις παρεχόμενες ευκαιρίες και επιβραβεύσεις, την ενθάρρυνση, την προς όλες τις κατευθύνσεις επικοινωνία, την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα της επιχείρησης, τις αξίες, το όραμα, την πολιτική, τη στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού, καθώς, τέλος, και το σύστημα διοίκησης εν γένει.

7.3.7.2 - 7b. Δείκτες απόδοσης

Οι δείκτες του υποκριτηρίου αφορούν στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σύμφωνα με συγκεκριμένα προκαθορισμένα κριτήρια. Η εν λόγω αξιολόγηση αναμφισβήτητα παρέχει στον οργανισμό χρήσιμες πληροφορίες και είναι σε θέση να επιστήσει την προσοχή της Διοίκησης σε τομείς και δραστηριότητες που χρήζουν βελτίωσης ή αλλαγής, προκειμένου να επιτευχθεί η άριστη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Οι δείκτες αναφέρονται στην παραγωγικότητα, στο ποσοστό επιτυχίας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προς επίτευξη των στόχων, στην εξωτερική αναγνώριση και βράβευση, στη συμμετοχή σε ομάδες βελτίωσης, στα επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, στην ατομική και ομαδική αναγνώριση, στο βαθμό ανταπόκρισης στις εκθέσεις των εργαζομένων, στα επίπεδα απουσίας και ασθένειας, στη συχνότητα ατυχημάτων, στην πίστη των εργαζομένων, στις απεργίες, στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, στην ταχύτητα ανταπόκρισης στα αποτελέσματα των ερευνών κλπ.

7.3.7.8 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Κάθε οργανισμός εντάσσεται και απευθύνεται σε κάποιο κοινωνικό σύνολο. Γι' αυτόν το λόγο οφείλει να αναπτύσσει και αντίστοιχη κοινωνική ευθύνη και να μη δρα αυθαίρετα. Στο εν λόγω κριτήριο εξετάζονται τα αποτελέσματα της δράσης του οργανισμού σχετικά με την τοπική, τη διεθνή, αλλά και τη διεθνή κοινωνία. Ειδικότερα, ερευνάται η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου για τον οργανισμό (σχέση με τις αρχές, συμμετοχή στην εκπαίδευση, εθελοντισμός, φιλανθρωπίες, σεβασμός στο περιβάλλον, μείωση θορύβου και μολύνσεων, ανακύκλωση κλπ.). Επιπροσθέτως, εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών, τι επιτυγχάνει

δηλαδή η επιχείρηση σε αυτόν τον τομέα και τι πρέπει να πράξει στο μέλλον, προκειμένου να επιτύχει τα άριστα αποτελέσματα ως προς το κοινωνικό σύνολο.

7.3.9 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ/ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ

Το τελευταίο κριτήριο του μοντέλου ερευνά τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την αναμενόμενη απόδοση του οργανισμού. Ειδικότερα, ερευνάται η επίδοσή του ως προς οικονομικούς και μη οικονομικούς δείκτες (κέρδος, πωλήσεις, κέρδη προ φόρων, μερίδιο αγοράς κλπ.), ενώ παράλληλα αξιολογείται και ο βαθμός ικανοποίησης των εμπλεκομένων ως προς τη λειτουργία του οργανισμού.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί και ο μηχανισμός **RADAR** του μοντέλου, που σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα κριτήρια και υποκριτήρια, διέπει τον άριστο οργανισμό στο σύνολό του. Τα στοιχεία **ADAR** αφορούν στα πέντε πρώτα κριτήρια (enablers) ενώ τα στοιχεία **RADAR** αφορούν στα κριτήρια 6 έως 9 (results). Τα στοιχεία αναλύονται συνοπτικά στα εξής:

Results: Σύνοψη αποτελεσμάτων

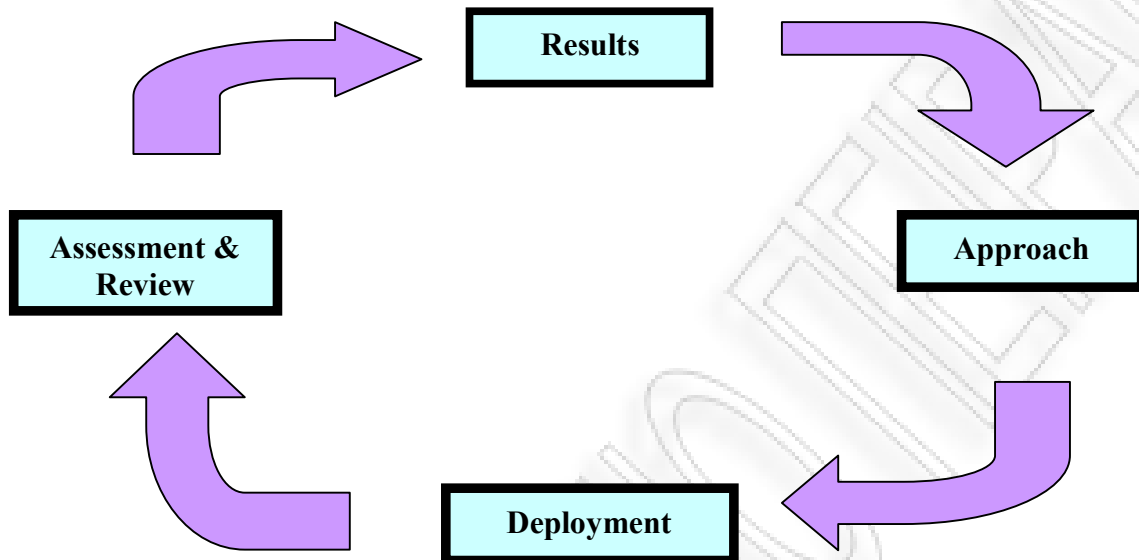
Approach: Φιλοσοφία και λογική της διαρκούς βελτίωσης

Deployment: Ανάπτυξη και εφαρμογή

Assessment: Συστήματα αξιολόγησης

Review: Ανασκόπηση, επανεξέταση και αναθεώρηση

Σχεδιάγραμμα 8^ο : Ο μηχανισμός RADAR του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας⁸¹



Μια επιχείρηση που στοχεύει στην Επιχειρηματική Αριστεία σκόπιμο θα ήταν να ακολουθήσει τη λογική αυτή του RADAR και ειδικότερα να:

- Καθορίσει τα αποτελέσματα, στα οποία στοχεύει.
- Σχεδιάσει και να αναπτύξει προσεγγίσεις προς υλοποίηση των αποτελεσμάτων αυτών.
- Υλοποιήσει τις προσεγγίσεις που ανέπτυξε.
- Αξιολογεί και να αναθεωρεί την αποτελεσματικότητα όσων εφάρμοσε, προκειμένου να διαγνώσκει τα μειονεκτήματα και να βελτιώνεται.

⁸¹ www.efqm.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : Ο ΘΕΣΜΟΣ GREAT WORKPLACE ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ευτυχία του ανθρώπου δεν εξαρτάται μόνο από τις προσωπικές, αλλά και από τις επαγγελματικές του στιγμές. Η επαφή του εργαζόμενου με το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού όπου απασχολείται είναι αναπόφευκτη. Οι συνάδελφοι, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, η διοίκηση, το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν έναν εσωτερικό κώδικα λειτουργίας, τον οποίο ακολουθεί πιστά ο εργαζόμενος. Ο εκάστοτε οργανισμός θα δημιουργήσει τον κώδικα, θα τον προσαρμόσει στις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς, αλλά και στις αρχές, την πολιτική και το όραμά του. Δεδομένου ότι το περιβάλλον ενός οργανισμού δεν είναι μόνο εσωτερικό, αλλά και εξωτερικό και ότι ο ευρύτερος κοινωνικός περίγυρος επιθυμεί συχνά να ενημερωθεί για τη λειτουργία ενός οργανισμού, πολλές επιχειρήσεις έθεσαν ως προτεραιότητά τους τα τελευταία χρόνια την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Κατ' αυτόν τον τρόπο πολλές επιχειρήσεις απέκτησαν και κοινωνική διάσταση, καθότι ο σκοπός τους έπαψε πλέον να είναι αποκλειστικά εμπορικός και δεδομένης της απασχόλησης ανθρώπινου δυναμικού επιτελούν αναπόφευκτα και κοινωνικό ρόλο.

Παρά το ακατάπαυστο ρυθμό ανάπτυξης και τις ταχύτατες αλλαγές που διαδραματίζονται σήμερα στο χώρο των επιχειρήσεων, όλες επιδιώκουν τη βελτίωση και θέτουν ως στόχο τους την τελειότητα, ανεξαρτήτως της έννοιας που προσδίδουν σε αυτήν. Οι επιχειρήσεις σήμερα επιθυμούν να βελτιώνονται σε όλα τα επίπεδα, στο εμπορικό, στην εξυπηρέτηση πελατών, στη διοίκηση των εργαζομένων, στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία κλπ. Οι στόχοι αυτοί δεν είναι σε καμία περίπτωση εύκολα υλοποιήσιμοι, πολύ περισσότερο δε αν αναλογιστεί κανείς ότι οι τομείς αυτοί και οι στόχοι προς βελτίωση ενέχουν ως ένα βαθμό το στοιχείο της υποκειμενικότητας και μπορούν να ερμηνευθούν με διαφορετικό τρόπο από τον κάθε εργαζόμενο. Γι' αυτόν το λόγο απαιτείται ο στόχος της βελτίωσης και επιτυχίας εν γένει να είναι κοινός και για την επιχείρηση, αλλά και για τον εργαζόμενο, ανεξαρτήτου βαθμίδας. Η επιχείρηση θέλει να επιτύχει ο εργαζόμενος, διότι κατ' αυτόν τον τρόπο και το έργο που θα παράγει θα είναι ομοίως επιτυχημένο. Ο εργαζόμενος από την πλευρά του επιθυμεί να επιτύχει η επιχείρηση, διότι έτσι θα νιώσει ότι καρποφόρησε η προσπάθειά του, ότι συμβάλλει στην υλοποίηση ενός

στόχου, ότι είναι σημαντικός για την επιχείρησή όπου απασχολείται. Δεν είναι διόλου παράξενο, συνεπώς, που οι επιχειρήσεις επιδιώκουν περισσότερο από κάθε άλλη φορά σήμερα να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες στους εργαζόμενούς τους και να τους παρέχουν όλα αυτά που στοιχειοθετούν τους βασικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Παρατηρείται, λοιπόν, μία ουσιαστική στροφή προς τον άνθρωπο. Αντιλαμβανόμενες οι εταιρίες ότι το βασικό στοιχείο του ανταγωνισμού είναι το έργο που παράγει ο εργαζόμενος για την εταιρία και όχι το προϊόν ή η υπηρεσία που αυτή προσφέρει στην τελική του μορφή, απέκτησαν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα.

Η Αμερική έχει δημιουργήσει μια ανθρωποκεντρική αγορά εργασίας, ακριβώς επειδή οι επιχειρήσεις κατανόησαν το ρόλο τους ως εργοδότες. Αντιλήφθηκαν ότι οι υπάλληλοί τους είναι πρεσβευτές τους. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρία να είναι καλός εργοδότης, καθότι αυτό αποτελεί μέρος της επικοινωνίας της προς το εξωτερικό περιβάλλον. Κατ' αυτόν τον τρόπο η εταιρία θα κατορθώσει, εν συνεχεία, να προσελκύσει και το καλύτερο και ικανότερο ανθρώπινο δυναμικό. Εν προκειμένω, θα ισχύσει και η αρχή της διατήρησης της κερδοφορίας και όχι του γρήγορου κέρδους. Οι εταιρίες, δηλαδή, δεν επιθυμούν απλώς να προσελκύσουν το ικανότερο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και να το διατηρήσουν. Απαραίτητη προϋπόθεση δε για την παραμονή των εργαζομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα, αν όχι επ' αόριστον, είναι η εργασιακή ικανοποίησή τους.

8.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς εισήγαγε και την ανάγκη της αξιολόγησης των συνθηκών εργασίας και της μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο Robert Levering ήταν αυτός που έκανε πιο συγκεκριμένη την αξιολόγηση αυτή παρακολουθώντας αρχικά επί είκοσι έτη πολύ στενά τις καλές, αλλά και τις κακές αμερικάνικες εταιρίες ως εργοδότες. Εν συνεχεία, προέβη στην ίδρυση του Ινστιτούτου Great Place to Work καθιστώντας πλέον την αξιολόγηση των εταιριών μία συστηματική διαδικασία. Ειδικότερα, το Ινστιτούτο του θεσμού (Great Place to Work[®] Institute) ιδρύθηκε το 1991 από τον R. Levering, την οργανωσιακή σύμβουλο Amy Lyman, σε συνεργασία με μία ομάδα εξειδικευμένων

επιχειρηματικών και διοικητικών συμβούλων. Η αμερικανική αυτή πρακτική επεκτάθηκε σταδιακά και σε άλλες χώρες, καθότι οι αμερικανικές εταιρίες δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα και σε άλλα κράτη.

Στην Ελλάδα το ανάλογο Ινστιτούτο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2004 με την επωνυμία “Εξαιρετικός χώρος για να εργάζεσαι - Ινστιτούτο Ελλάδος” (Great Place to Work[®] Institute Hellas), το οποίο σε συνεργασία με το Athens Laboratory of Business Administration καθιέρωσαν εν συνεχεία το διαγωνισμό Great Place to Work.

Η επέκταση στην Ευρώπη ξεκίνησε με αναλήψεις έργων στην Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Δανία και την Ελβετία, ενώ το 2001 δημιουργήθηκε το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο “Εξαιρετικός Χώρος για να εργάζεσαι” (Great Place to Work[®] Institute Europe).

Σε συνεργασία με εταίρους σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα το “Great Place to Work[®] Institute Europe” συντόνισε τη δημιουργία λίστας με τις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες το 2002-2003.

Η πρώτη λίστα με τις 100 Εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον ανακοινώθηκε το έτος 2003 για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε μία εκδήλωση υψηλού επιπέδου που έλαβε χώρα στις Βρυξέλλες. Τρία ειδικά βραβεία δόθηκαν σε εταιρίες που εφάρμοσαν ιδιαίτερα καινοτόμες πρακτικές στους τομείς της Δια Βίου Εκπαίδευσης, της Ισότητας των Φύλων και της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από το Ινστιτούτο “Εξαιρετικός Χώρος να εργάζεσαι” (Great Place to Work[®] Institute) βασίζονται, όπως προαναφέρθηκε σε έρευνα άνω των 20 ετών, η οποία ξεκίνησε από τον R. Levering και τον Milton Moskowitz και πρωτοπαρουσιάστηκε στο βιβλίο τους με τον τίτλο “The 100 Best Companies to work in America” το 1984 (Εκδόσεις NAL/Plume).

Η ιδέα της δημιουργίας εξαιρετικών χώρων εργασίας υιοθετήθηκε γρήγορα από ηγέτες σε διάφορους κλάδους, καθώς και κυβερνητικούς οργανισμούς και εκπαιδευτικά ινστιτούτα, με σκοπό παράλληλα με τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντός τους, να βελτιώσουν και την εικόνα και τα οικονομικά τους αποτελέσματα.

Οι πελάτες του Ινστιτούτου προέρχονται από όλους τους κλάδους και ποικίλουν σε μέγεθος. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται από πολυεθνικές εταιρίες μέχρι νοσοκομεία και μικρές επιχειρήσεις που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται σε ένα

μόνο μέρος. Οι Λίστες με τις Καλύτερες Εταιρίες για να εργάζεται κάποιος, οι οποίες συντάσσονται πλέον κάθε έτος σε 29 χώρες ανά τον κόσμο, προσελκύουν ιδιαίτερα την προσοχή των οργανισμών που επιθυμούν να αναγνωριστούν για τα επιτεύγματά τους, καθώς και το ενδιαφέρον όσων ψάχνουν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον για να εργαστούν.

Με την καθιέρωση του θεσμού αυτού οι εταιρίες είτε μόνο ελληνικών συμφερόντων είτε πολυεθνικές αξιολογούνται βάσει των συνθηκών εργασίας που παρέχουν στους εργαζομένους. Ως οι πιο αξιόπιστοι και αντικειμενικοί κριτές στην αξιολόγηση θεωρούνται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, καθότι αυτοί και όχι κάποιος εξωτερικός αξιολογητής-επιθεωρητής είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα από καθέναν τις συνθήκες εργασίας βιώνοντάς τες καθημερινά. Για τον λόγο αυτό η αξιολόγηση των εργαζομένων καταλαμβάνει το ποσοστό των 2/3 στη συνολική – τελική βαθμολόγηση που λαμβάνει η εταιρία, ενώ το 1/3 αποτελούν οι απαντήσεις-εκτιμήσεις του υπευθύνου ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας⁸².

8.2 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όλες οι έως σήμερα διενεργηθείσες έρευνες έχουν δείξει ότι η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων είναι το βασικό χαρακτηριστικό σε εταιρίες που χαρακτηρίζονται από επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον. Δεδομένου ότι ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εταιρίας φαίνεται όχι μόνο στην προσέλκυση και τη διατήρηση των ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων, αλλά και στη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους, οι εταιρίες οφείλουν πια να επιστήσουν την προσοχή τους στους παράγοντες εκείνους που θα δημιουργούν το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης στους εργαζομένους και κατά συνέπεια θα αυξάνει την αποδοτικότητά τους.

Σύμφωνα με το μοντέλο του “Εξαιρετικός Χώρος για να εργάζεσαι” (Great Place To Work) πέντε είναι οι διαστάσεις-παράμετροι που χαρακτηρίζουν ένα επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον και ειδικότερα:

⁸² www.greatplacetowork.gr

Πίνακας 4: Οι διαστάσεις του μοντέλου ‘Εξαιρετικός Χώρος για να εργάζεσαι’ και πώς αυτές εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο⁸³

Διάσταση	Πως εμφανίζεται στον εργασιακό χώρο	Ε Μ Π Ι Σ Τ Ο Σ Υ Ν Η
	<p>Αξιοπιστία</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανοιχτά, προσβάσιμα κανάλια επικοινωνίας • Ικανότητα στο συντονισμό ανθρώπινων και υλικών πόρων • Ακεραιότητα και συνέπεια στη μετάδοση του οράματος 	
	<p>Σεβασμός</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης και επίδειξη εκτίμησης • Συνεργασία με τους εργαζόμενους σε αποφάσεις που τους αφορούν • Επίδειξη ενδιαφέροντος για τους εργαζόμενους ως προσωπικότητες 	
	<p>Εντιμότητα/Δικαιοσύνη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αίσθημα δικαίου – ίση μεταχείριση όλων σε σχέση με τις παροχές • Αμεροληψία – στις προλήψεις και τις προαγωγές • Κοινωνική δικαιοσύνη – απουσία διακρίσεων 	
	<p>Υπερηφάνεια</p> <ul style="list-style-type: none"> • Για την προσωπική εργασία, την ατομική συνεισφορά • Για την εργασία της ομάδας • Για τα προϊόντα και τη θέση της επιχείρησης στην κοινωνία 	
	<p>Συντροφικότητα</p> <ul style="list-style-type: none"> • Να νοιώθεις άνετα και να είσαι ο εαυτός σου • Φιλόξενη και κοινωνικά φιλική ατμόσφαιρα • Καλλιέργεια κλίματος οικογένειας 	

Η αξιοπιστία περιλαμβάνει ανοικτές και ειλικρινείς επικοινωνίες που αυξάνουν τη συμμετοχή του εργαζομένου στην υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. Η εταιρεία οφείλει να είναι ανταγωνιστική σε θέματα συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού της και του υλικού εξοπλισμού που αυτό χρησιμοποιεί. Στόχος είναι ο καθημερινός συγχρονισμός των ανθρώπων και των μέσων. Με αυτόν διασφαλίζεται η ακεραιότητα της επιχείρησης ως προς την αποστολή και το όραμά της. Η αξιοπιστία συνεπάγεται ότι οι διευθυντές – προϊστάμενοι επικοινωνούν τακτικά με τους υφιστάμενους τους όσον αφορά στις κατευθύνσεις και στα πλάνα της επιχείρησης – αναζητώντας τις απόψεις τους. Εμπεριέχει τον αποτελεσματικό συντονισμό ανθρώπων και υλικών πόρων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πώς η εργασία τους σχετίζεται με τους στόχους της εταιρίας. Υπάρχει, περαιτέρω, ακεραιότητα από πλευράς της διοίκησης, ενώ σε γενικές γραμμές επικρατεί η

⁸³ www.greatplacetowork.gr

αντίληψη ότι για να υπάρχει αξιοπιστία, θα πρέπει τα λόγια να συνοδεύονται από πράξεις.

Ο σεβασμός είναι αμφίδρομος και δεν επιβάλλεται. Δεν αφορά μόνο στην εκτέλεση της εργασίας, αλλά και στην αναγνώρισή της. Ο εργοδότης αναγνωρίζει την απαιτούμενη προσπάθεια και τιμά την υπεροχή της δουλειάς του υπαλλήλου του. Επίσης, σε καθημερινή βάση, ενθαρρύνει τη συμμετοχή του εργαζομένου στις συνολικές δραστηριότητες της επιχείρησης και δεν την περιορίζει στην παραγωγή του έργου. Η επιχείρηση, αναγνωρίζοντας την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, καλλιεργεί συναδελφικές σχέσεις που εκτείνονται και έξω από το επαγγελματικό πεδίο.

Σεβασμός σημαίνει, περαιτέρω, να παρέχεται στους εργαζομένους χωρίς διακρίσεις ο απαραίτητος εξοπλισμός, οι πόροι και η εκπαίδευση που χρειάζονται για να υλοποιήσουν το έργο που τους ανατέθηκε. Η διοίκηση είναι κοντά στους εργαζομένους, ανεξαρτήτως βαθμίδας, με ουσιαστικό τρόπο και τους θεωρεί συνεργάτες στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Σεβασμός σημαίνει, τέλος, ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον, καθώς επίσης και να υφίστανται οι κατάλληλες συνθήκες προς την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

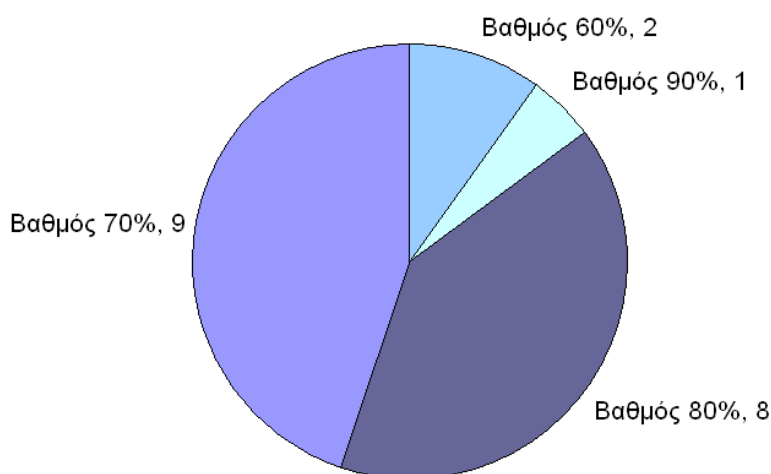
Η δικαιοσύνη / εντιμότητα για την επιχείρηση είναι πάγια αρχή του ακριβοδίκαιου. Τον καρπό της επιτυχίας τον απολαμβάνουν εξίσου όλοι, μέσω ανταμοιβών και προγραμμάτων επιπρόσθετων παροχών. Η εξέλιξη του εργαζομένου είναι θέμα όλων όσοι εργάζονται στην επιχείρηση και δεν υπάρχουν διακρίσεις οιαδήποτε είδους, καθότι υπάρχει διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού. Οι αποφάσεις για προσλήψεις και προαγωγές λαμβάνονται με αμεροληψία, ενώ αποφεύγονται οι διακρίσεις στον εργασιακό χώρο, μέσω ξεκάθαρων διαδικασιών δυνατότητας προσφυγής και επιδίκασης διενέξεων.

Η υπερηφάνεια αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο, καθότι δείχνει ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος αισθάνεται πάντα υπερήφανος. Είτε είναι για την εργασία που κάνει, είτε για την εταιρεία για την οποία δουλεύει, είτε για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται, ο εργαζόμενος εκδηλώνει την υπερηφάνειά του στον κοινωνικό του περίγυρο. Έτσι διαφημίζει με τον καλύτερο

τρόπο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας, το ανθρώπινο πρόσωπο και τη συνεισφορά της στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον.

Ο υπάλληλος δουλεύει όλο και περισσότερο σε πιο ομαδικές εργασίες, επειδή απαιτείται εξοικονόμηση πόρων και χρόνου. Έτσι, η *συναδελφικότητα* κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική, διότι από εκεί διαπιστώνεται πώς η εταιρεία διατηρεί το ανθρώπινο πρόσωπό της και πώς εξελίσσει μία μικρή κοινότητα, όπως αυτή των εργαζομένων. Το έργο που παράγει αυτή η μικρή κοινότητα είναι το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης και η διοίκηση θα καθορίσει το πώς θα αναπτυχθεί αυτή η συναδελφικότητα.⁸⁴

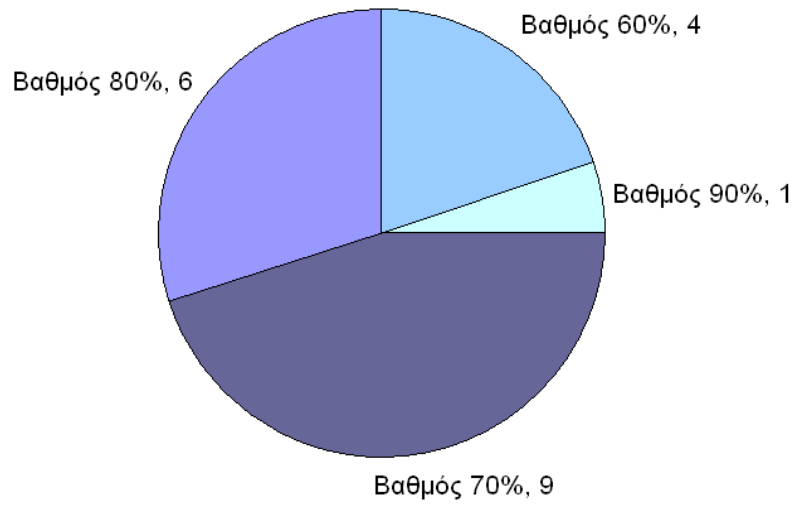
Υψηλή η αξιοπιστία στις επιχειρήσεις



Διάγραμμα 3^ο: Η αξιοπιστία στις επιχειρήσεις⁸⁵

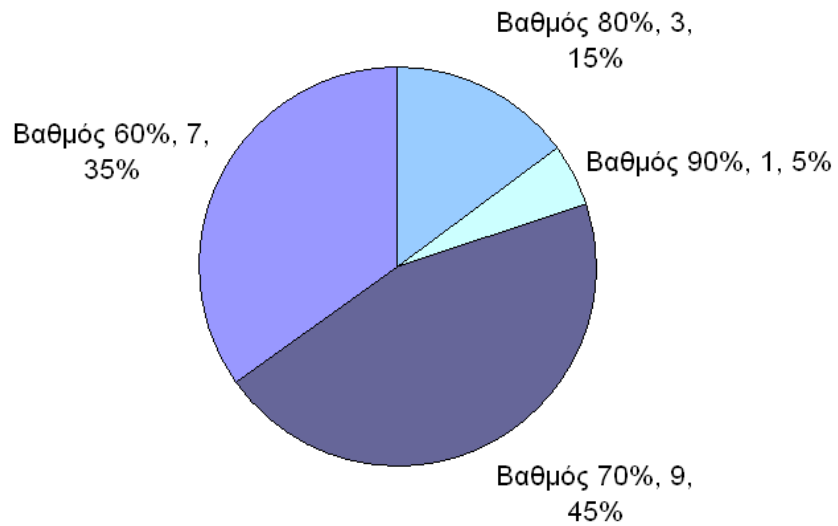
^{84, 85} - ⁸⁶ Λέλλης Γιώργος – ‘‘Ο ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ GREAT PLACE TO WORK’’, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-22 Μαΐου 2006

Δύσκολη η αναγνώριση του σεβασμού



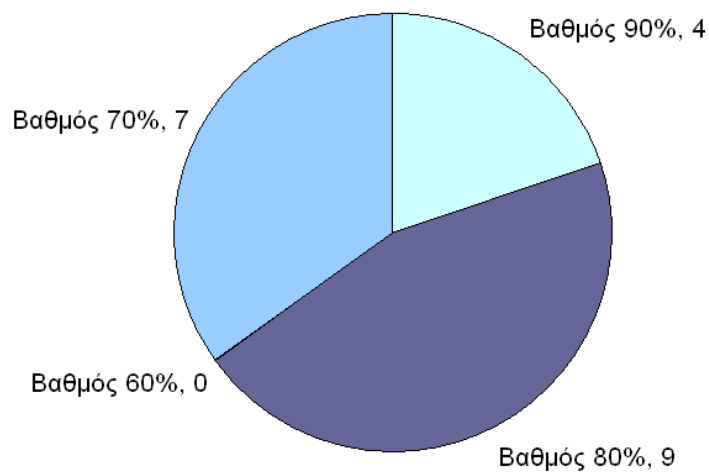
Διάγραμμα 4ο : Ο σεβασμός στις επιχειρήσεις⁸⁶

Το ακριβοδίκαιο σε όλες τις περιπτώσεις



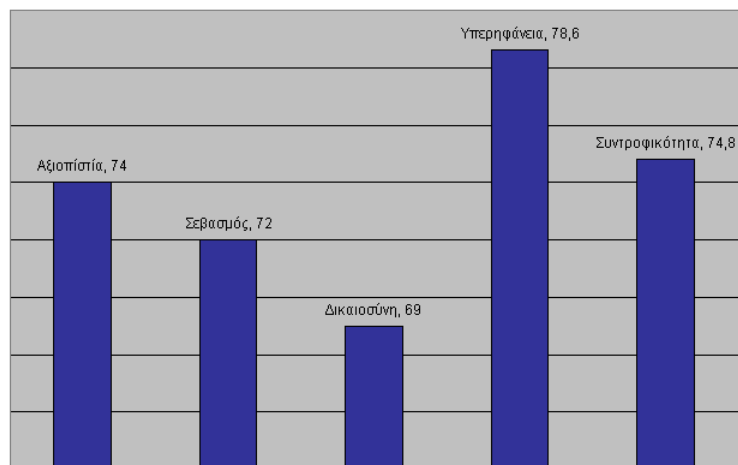
Διάγραμμα 5ο : Η δικαιοσύνη στις επιχειρήσεις⁸⁷

Πολλές επιχειρήσεις κάνουν τον εργαζόμενο πολύ περήφανο



Διάγραμμα 6ο : Η υπερηφάνεια στις επιχειρήσεις⁸⁸

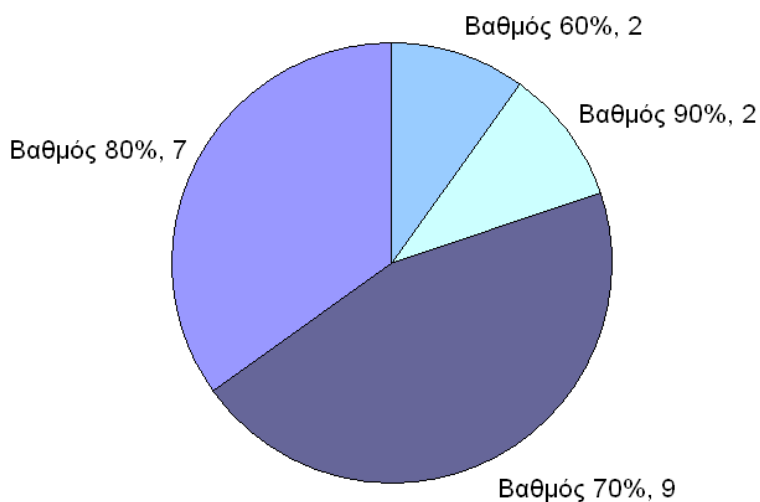
Μέσος όρος εταιρειών ανά διάκριση Best Workplace (ποσοστά %)



Διάγραμμα 7ο : Ο μέσος όρος των διαστάσεων στις επιχειρήσεις⁸⁹

⁸⁷⁻⁸⁸ Λέλλης Γιώργος – ‘‘Ο ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ GREAT PLACE TO WORK’’, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-22 Μαΐου 2006

Η συναδελφικότητα μπορεί να πάρει και άριστα



Διάγραμμα 8ο : Η συναδελφικότητα στις επιχειρήσεις⁹⁰

8.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΒΡΑΒΕΙΑ DEMING PRIZE ΚΑΙ MALCOLM BALDRIGE NATIONAL AWARD

Το Deming Prize καθιερώθηκε πρώτη φορά στην Ιαπωνία το έτος 1951 προς τιμήν του W. Edwards Deming για τη συνεισφορά του στην ανάπτυξη και διάδοση της θεωρίας της ποιότητας στον παραγωγικό τομέα της Ιαπωνίας. Το βραβείο Deming διαχωρίζεται περαιτέρω στις κάτωθι κατηγορίες:

- The Deming Application Prize
- The Deming Application Prize for Small Enterprise
- The Deming Application Prize for Division
- The Deming Prize for Individual Person
- The Deming Application Prize for Overseas Companies

Το βραβείο Deming εστιάζοντας, κατά κύριο λόγο, στον έλεγχο ποιότητας και στους κύκλους ποιότητας, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αυτοί εφαρμόζονται στον εκάστοτε οργανισμό αποτελεί και βάση αυτοαξιολόγησης των οργανισμών.

⁸⁹⁻⁹⁰ Λέλλης Γιώργος – ‘‘Ο ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ GREAT PLACE TO WORK’’, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-22 Μαΐου 2006

Το ‘Deming Application Prize for Overseas Companies’ δίνει έμφαση στην τυποποίηση και στον έλεγχο της ποιότητας, αλλά παράλληλα και στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στο βραβείο Deming δε γίνεται ουσιώδης μνεία στην ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η ανάπτυξη, συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων λαμβάνει χώρα στα πλαίσια των Κύκλων Ελέγχου Ποιότητας.

Αντιθέτως, το μοντέλο που συνδέεται με το ‘Malcolm Baldrige National Quality Award’ εστιάζει, κατά κύριο λόγο, στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ειδικότερα, η διοίκηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτό το μοντέλο αφορά στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, στους μηχανισμούς και στα συστήματα υποκίνησης και παρότρυνσης του ανθρώπινου δυναμικού αποβλέποντας πάντοτε στην επίτευξη των στόχων, καθώς και στην εκπαίδευση και βελτίωσή του με παράλληλη ενίσχυση του αισθήματος ικανοποίησης των εργαζομένων.

Το ‘Malcolm Baldrige National Quality Award’ και ειδικότερα το τμήμα που αφορά στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διέπεται από την αντίληψη ότι η ουσιαστική και ολοκληρωμένη ανάπτυξη των εργαζομένων είναι αυτή που θα κατοχυρώσει την ευελιξία και τη δυνατότητα ανταπόκρισης και επιτυχούς πορείας του εκάστοτε οργανισμού στις προκλήσεις και ακατάπαυστες εξελίξεις της σύγχρονης εποχής.

Το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή, σύμφωνα με το μοντέλο ‘Malcolm Baldrige National Quality Award’ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού υπό τις εξής όμως προϋποθέσεις:

- Ελεύθερη ροή πληροφοριών μεταξύ ομάδων και τμημάτων.
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων, προκειμένου να παρέχεται η δυνατότητα αποτελεσματικής λήψης πρωτοβουλιών και αποφάσεων όχι μόνο από τα ανώτατα στελέχη και να δημιουργείται το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Ομαδικότητα σε όλα τα επίπεδα και συμμετοχή των εργαζομένων στις ομάδες υποβολής προτάσεων.
- Παροχή αποτελεσματικής εκπαίδευσης, προκειμένου να ικανοποιηθούν όχι μόνο οι ανάγκες των θέσεων εργασίας, αλλά και των εν γένει αναγκών των εργαζομένων, όπως απόκτηση ικανοτήτων επικοινωνίας και ομαδικού

πνεύματος, ικανότητα λήψης αποφάσεων, παροχή εκπαίδευσης προς βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων κλπ.

- Εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών αμοιβής και αναγνώρισης, υλικής και ηθικής, όπως π.χ. παροχή bonus σε περιπτώσεις διαπίστωσης ικανοποίησης των πελατών και υλοποίησης καθορισμένων στόχων.
- Μέριμνα για παροχή παραγόντων καθοριστικών για την ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως συνθήκες υγιεινής και ασφαλείας, δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης κλπ.
- Τακτική μέτρηση και αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και του συστήματος διοίκησης, είτε μέσω κάποιων δεικτών, είτε απλώς με την συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών. Απαραίτητη κρίνεται, εν προκειμένω, και η σύγκριση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων με αυτά των ανταγωνιστών του χώρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο : ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

9.1 ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η εργασία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή των περισσότερων Ευρωπαίων. Σε επίπεδο πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει αναγνωριστεί ότι η κατανόηση των συνθηκών εργασίας στις διάφορες χώρες της ΕΕ έχει ζωτική σημασία, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη ποιότητα εργασίας, υψηλότερος βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, υψηλότερη κατ' επέκταση παραγωγικότητα και αύξηση της απασχόλησης.

Η Ευρωπαϊκή έρευνα για τις συνθήκες εργασίας, που διεξάγεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας κάθε πέντε χρόνια παρέχει μία μοναδική εικόνα της ποιότητας της εργασίας στα υπό έρευνα κράτη από το έτος 1990. Η έρευνα παρουσιάζει τις απόψεις των εργαζομένων σε ευρύ φάσμα θεμάτων, όπως ο χρόνος εργασίας, οι ίσες ευκαιρίες, η κατάρτιση, η υγεία, η ασφάλεια, η ευημερία και η ικανοποίηση από την εργασία. Στην τέταρτη έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των ετών 2005-2006 συμμετείχαν συνολικά περίπου 30.000 εργαζόμενοι από 31 χώρες (από την ΕΕ των 25, τις δύο προς ένταξη χώρες Βουλγαρία και Ρουμανία καθώς και από την Κροατία, την Τουρκία, την Ελβετία και τη Νορβηγία). Στόχος της έρευνας είναι να διαμορφώσει μια συνεκτική εικόνα σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους βιώνουν και αξιολογούν οι ευρωπαίοι εργαζόμενοι την επαγγελματική τους ζωή, καθώς και τις συνθήκες εργασίας που καθορίζουν και το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Η εικόνα αυτή κρίνεται απαραίτητη όχι μόνο για τις εκάστοτε εταιρίες, αλλά και για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής.

9.2 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το ποσοστό των ευρωπαίων εργαζομένων που απασχολείται σε παραδοσιακούς τομείς, οι οποίοι απαιτούν σωματική προσπάθεια, μειώνεται

σταδιακά. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι εξακολουθούν να υπάρχουν σωματικοί κίνδυνοι, καθώς ορισμένοι δείκτες παρουσιάζουν βελτίωση, ενώ άλλοι επιδεινώθηκαν, ακόμη και σε μικρό βαθμό. Ειδικότερα:

- Το ποσοστό των εργαζομένων που δηλώνουν ότι εκτελούν επαναλαμβανόμενες κινήσεις της άκρας χειρός ή του βραχίονα αυξήθηκε κατά τέσσερις εκατοστιαίες μονάδες. Πρόκειται για τον πιο συχνά αναφερόμενο φυσικό κίνδυνο, καθότι το 62% των εργαζομένων δηλώνει ότι βρίσκεται εκτεθειμένο σε αυτόν τον κίνδυνο κατά το ένα τέταρτο του χρόνου εργασίας ή και περισσότερο.
- Το 46% των εργαζομένων δηλώνει ότι εργάζεται σε επώδυνες ή κουραστικές θέσεις τουλάχιστον το ένα τέταρτο του χρόνου εργασίας.
- Όσον αφορά στην έκθεση σε κινδύνους οι υπό ένταξη χώρες, Βουλγαρία και Ρουμανία, παρουσιάζουν εν γένει τα υψηλότερα επίπεδα. Π.χ. άνω του 75% των εργαζομένων στις δύο αυτές χώρες δηλώνει ότι εκτελούν επαναλαμβανόμενες κινήσεις της άκρας χειρός ή του βραχίονα κατά το ένα τέταρτο του χρόνου εργασίας έναντι 62% στην ΕΕ των 27.

Οι άνδρες είναι περισσότερο εκτεθειμένοι από τις γυναίκες σε ορισμένους κινδύνους και το αντίθετο.

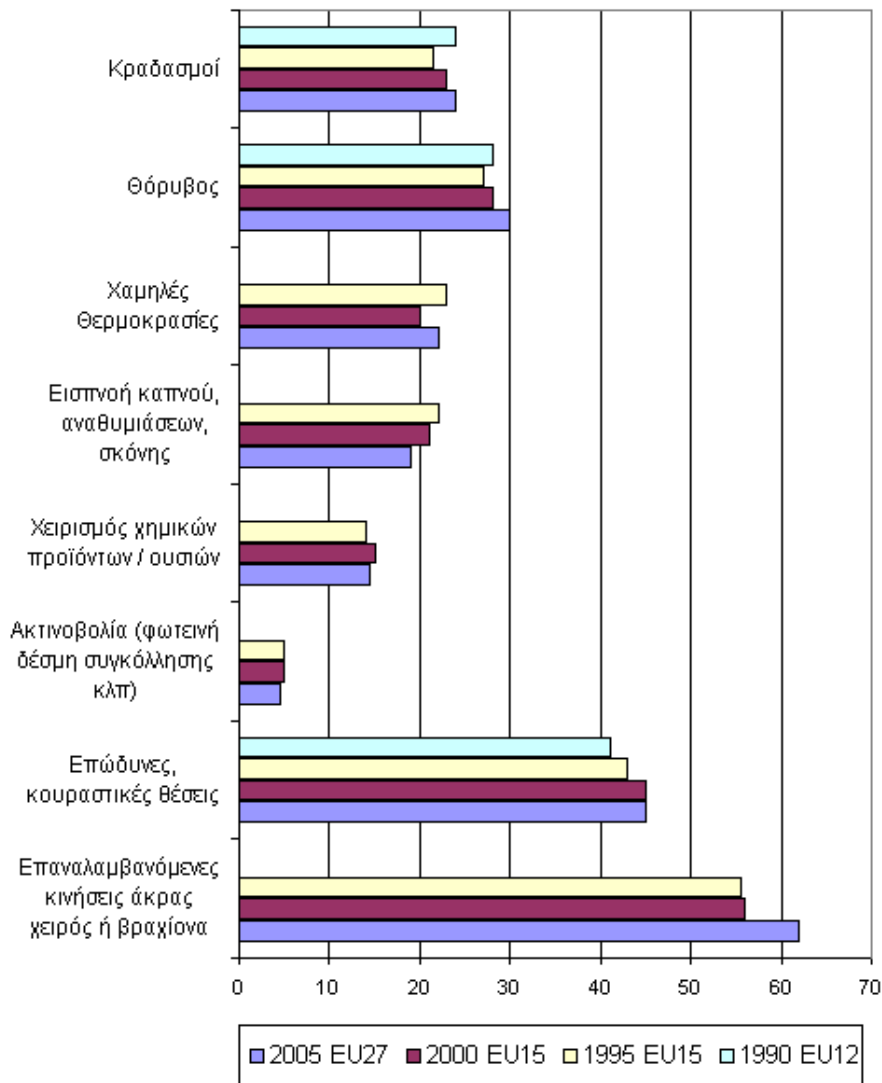
- Οι άνδρες, ιδίως οι νεότεροι σε ηλικία, δηλώνουν μεγαλύτερη έκθεση σε παραδοσιακούς φυσικούς κινδύνους στην εργασία (π.χ. θόρυβος, κραδασμοί) από ό,τι οι γυναίκες. Ειδικότερα, περίπου το 15% των ανδρών δηλώνει έκθεση σε κραδασμούς και 14% σε θόρυβο, συνεχώς ή σχεδόν συνεχώς, έναντι ποσοστού 5% και 7% αντίστοιχα των γυναικών.
- Οι εργονομικοί κίνδυνοι (επαναλαμβανόμενες κινήσεις της άκρας χειρός ή του βραχίονα, εργασία που συνεπάγεται επώδυνες ή κουραστικές θέσεις κλπ.) τείνουν να είναι πιο ουδέτεροι ως προς τα δύο φύλα.

Ορισμένοι κίνδυνοι είναι περισσότερο διαδεδομένοι μεταξύ των γυναικών εργαζομένων, ιδίως στην εκπαίδευση και την υγεία. Για παράδειγμα, άνω του 5% των γυναικών δηλώνει ότι η εργασία τους τις υποχρεώνει να σηκώσουν ή να μετακινούν άτομα τακτικά, έναντι μόλις 1% των ανδρών.

Οι εργατοτεχνίτες, περαιτέρω, είναι σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό εκτεθειμένοι σε όλους σχεδόν τους φυσικούς κινδύνους στο χώρο εργασίας σε σχέση με τους υπάλληλους γραφείου. Ειδικότερα:

- Το 18% είναι υποχρεωμένο να μετακινεί μεγάλα φορτία συνεχώς ή σχεδόν συνεχώς, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους υπαλλήλους γραφείου είναι λίγο κάτω του 5%. Παρόμοιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται και σε ό,τι αφορά στην έκθεση στο θόρυβο.
- Η υψηλότερη έκθεση σε όλα τα είδη κινδύνων (θόρυβος, κραδασμοί, εργονομικοί κίνδυνοι, έκθεση σε βιολογικούς και χημικούς παράγοντες) παρατηρείται στον τομέα των κατασκευών και η χαμηλότερη στον τομέα της χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης.

Έκθεση σε φυσικούς κινδύνους ανά είδος κινδύνου (%)



Διάγραμμα 9^ο : Ποσοστά και είδη έκθεσης σε φυσικούς κινδύνους

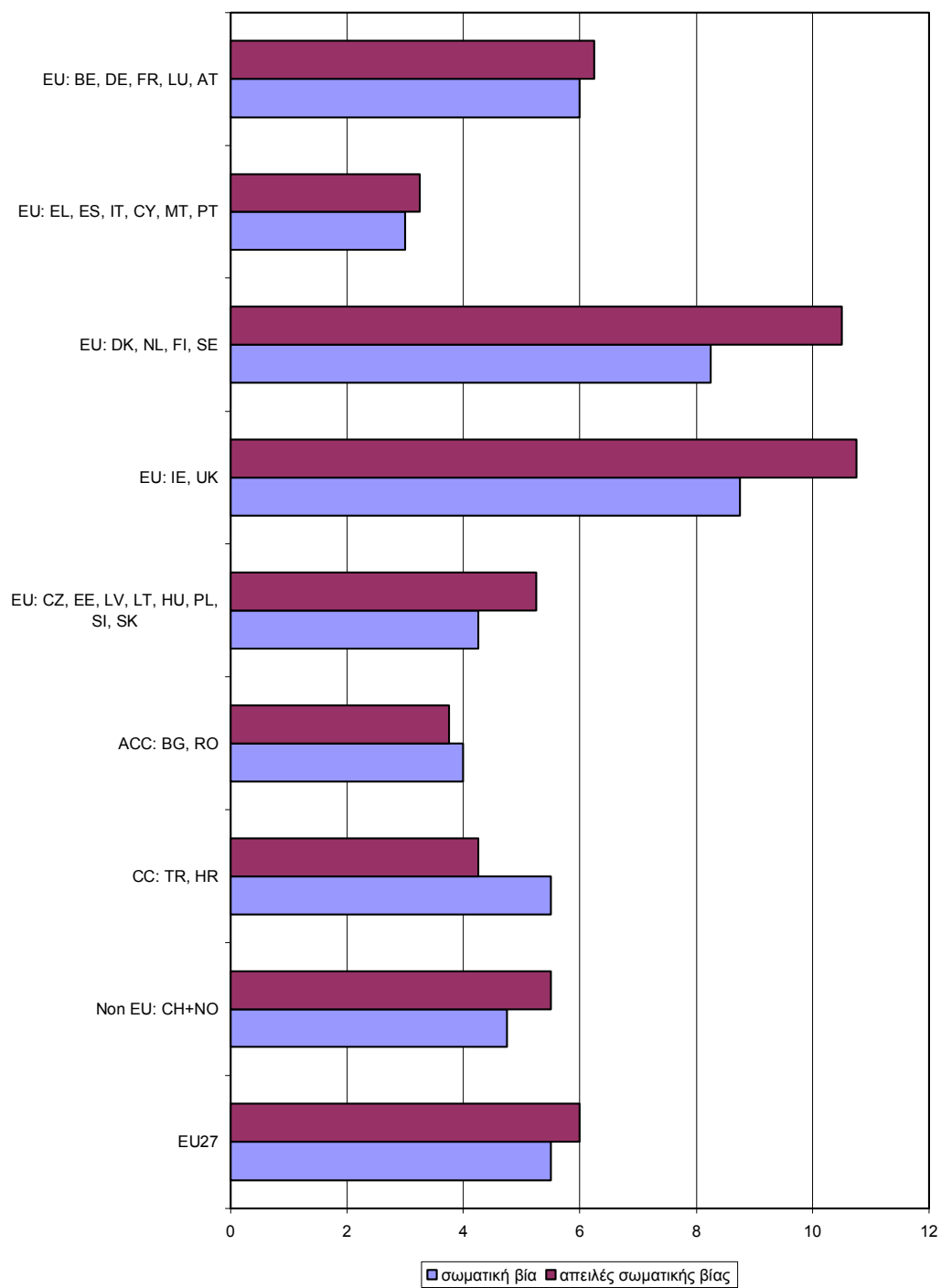
9.3 ΒΙΑ, ΠΑΡΕΝΟΧΛΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ

Ο εκφοβισμός ή η παρενόχληση, η βία ή η απειλή βίας και διάφορες μορφές διακρίσεων, όλα συμβάλλουν στην κακή ψυχική υγεία και το στρες. Περίπου το 5% των εργαζομένων δηλώνει ότι έχει υποστεί κάποια μορφή βίας, εκφοβισμού ή παρενόχλησης στο χώρο εργασίας του κατά τους τελευταίους μήνες. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι διαφορές μεταξύ των χωρών ενδέχεται να αντικατοπτρίζουν το

βαθμό ευαισθητοποίησης στο θέμα και την προθυμία αναφοράς του, καθώς και διαφορές στην επισκόπησή του.

- Η έκθεση στη βία και στην απειλή βίας είναι σε γενικές γραμμές μεγαλύτερη στη βόρεια Ευρώπη. Τα αναφερόμενα επίπεδα είναι υψηλότερα από το μέσο όρο στις Κάτω Χώρες (10%), τη Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο (9%) και την Ιρλανδία (8%).
- Τα αναφερόμενα επίπεδα παρενόχλησης ή εκφοβισμού στο χώρο εργασίας κυμαίνονται από 17% στη Φιλανδία και 12% στις Κάτω Χώρες μέχρι 2% στην Ιταλία και τη Βουλγαρία.
- Παρατηρείται μικρή αύξηση στο αναφερόμενο επίπεδο σωματικής βίας 4% κατά την περίοδο 1995-2005 (για την ΕΕ των 15) έναντι 6% το 2005.
- Οι γυναίκες και ιδιαίτερα οι γυναίκες νεότερης ηλικίας υποφέρουν περισσότερο από τον εκφοβισμό ή την παρενόχληση σε σχέση με τους άνδρες.
- Το αναφερόμενο επίπεδο εκφοβισμού ή παρενόχλησης είναι υψηλότερο στους μεγάλους χώρους εργασίας (άνω των 250 εργαζομένων) και στους τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας και των ξενοδοχείων και εστιατορίων.

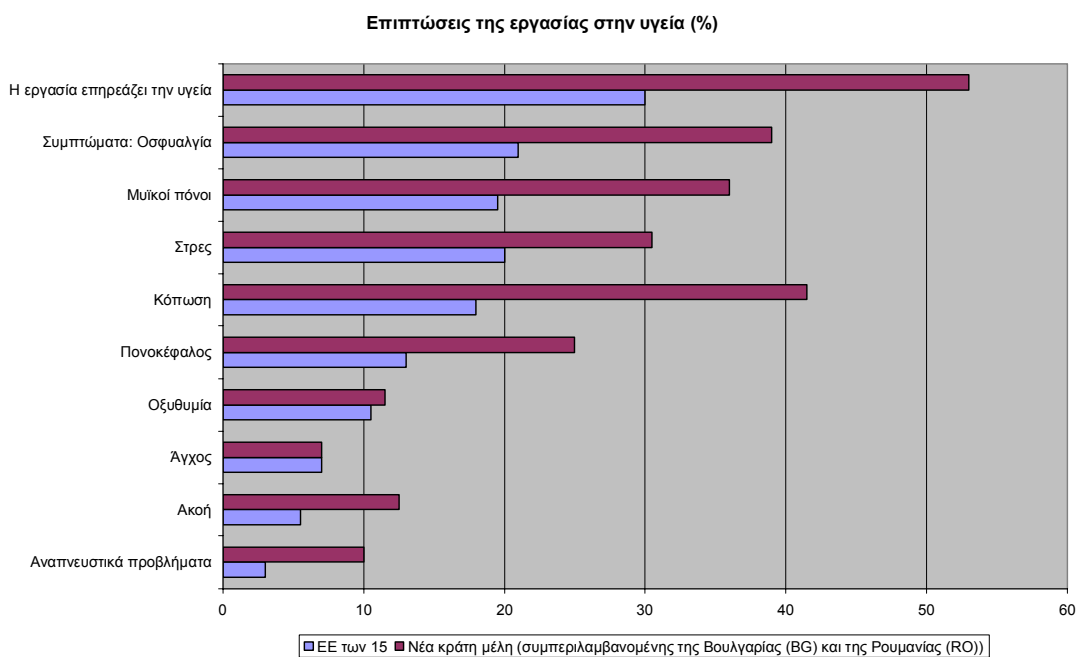
Έκθεση στη βία, ανά ομάδα χωρών (%)



Διάγραμμα 10^ο: Ποσοστά έκθεσης στη βία ανά ομάδα χωρών

9.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΣΥΝΔΕΟΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

- Τα συχνότερα αναφερόμενα συμπτώματα είναι η οσφυαλγία (25%) και οι μυϊκοί πόνοι (23%), ενώ ακολουθούν η κόπωση και το στρες (22%). Τα προβλήματα αυτά αναφέρονται κυρίως από εργαζομένους στους τομείς της γεωργίας, της υγείας, της εκπαίδευσης και των κατασκευών.
- Η νυχτερινή εργασία συνδέεται περισσότερο και με τα δύο είδη συνεπειών για την υγεία που σχετίζονται με την εργασία, σωματικών και ψυχολογικών. Οι άνθρωποι που υφίστανται βία ή παρενόχληση στο χώρο εργασίας τείνουν να δηλώνουν υψηλότερα επίπεδα κακής υγείας συνδεδεμένης με την εργασία από εκείνους που δεν υφίστανται τα ανωτέρω – σχεδόν τετραπλάσιο επίπεδο συμπτωμάτων ψυχολογικών διαταραχών όπως τα προβλήματα ύπνου, το άγχος και η οξυθυμία, καθώς και σωματικών συμπτωμάτων, όπως ο πόνος στο στομάχι.
- Όσοι εκτίθενται σε ψυχολογικούς κινδύνους, κυρίως εκφοβισμό και παρενόχληση, είναι πολύ πιθανότερο από το μέσο όρο να δηλώσουν απουσία λόγω κακής υγείας συνδεδεμένης με την εργασία (23% έναντι 7%). Τείνουν, επίσης, να λαμβάνουν μεγαλύτερες άδειες από την εργασία.



Διάγραμμα 11^ο : Οι επιπτώσεις της εργασίας στην υγεία των εργαζομένων

9.5 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σε γενικές γραμμές, η έρευνα καταλήγει στο ότι η εργασία αποτελεί θετική και ικανοποιητική εμπειρία για την πλειονότητα των ευρωπαίων εργαζομένων. Ειδικότερα, άνω του 80% των εργαζομένων δηλώνει «ικανοποιημένο» ή «πολύ ικανοποιημένο» από τις συνθήκες εργασίας στην κύρια αμειβόμενη εργασία του, εικόνα που δεν έχει αλλάξει ιδιαίτερα από το 1995. Διάφοροι παράγοντες φαίνεται ότι ευνοούν το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και ειδικότερα:

- η αίσθηση του να «ανήκεις» στον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται
- η αντίληψη ότι ανταμείβεται καλά (η αίσθηση φαίνεται να είναι πολύ πιο σημαντική από το ύψος του εισοδήματος).
- μεγαλύτερη αυτονομία και έλεγχος στην εργασία
- μεγαλύτερες πνευματικές απαιτήσεις της εργασίας, χωρίς υπερβολική πίεση ή ένταση εργασίας

- δυνητικές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης
- γενική ικανοποίηση από την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν, επίσης, αισιοδοξία ως προς την ασφάλεια στην εργασία τους. Μόνο το 13% θεωρεί πιθανό να χάσει την εργασία του εντός του επόμενου εξαμήνου. Από την άλλη πλευρά, τουλάχιστον το 30% των εργαζομένων δεν θεωρεί ότι αμείβεται καλά για την εργασία που παρέχει. Οι εργαζόμενοι είναι δε πολύ λιγότερο αισιόδοξοι όσον αφορά στις προοπτικές τους για σταδιοδρομία ή προσωπική εξέλιξη στην εργασία τους από ό,τι θα ανέμενε κανείς με βάση τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας.

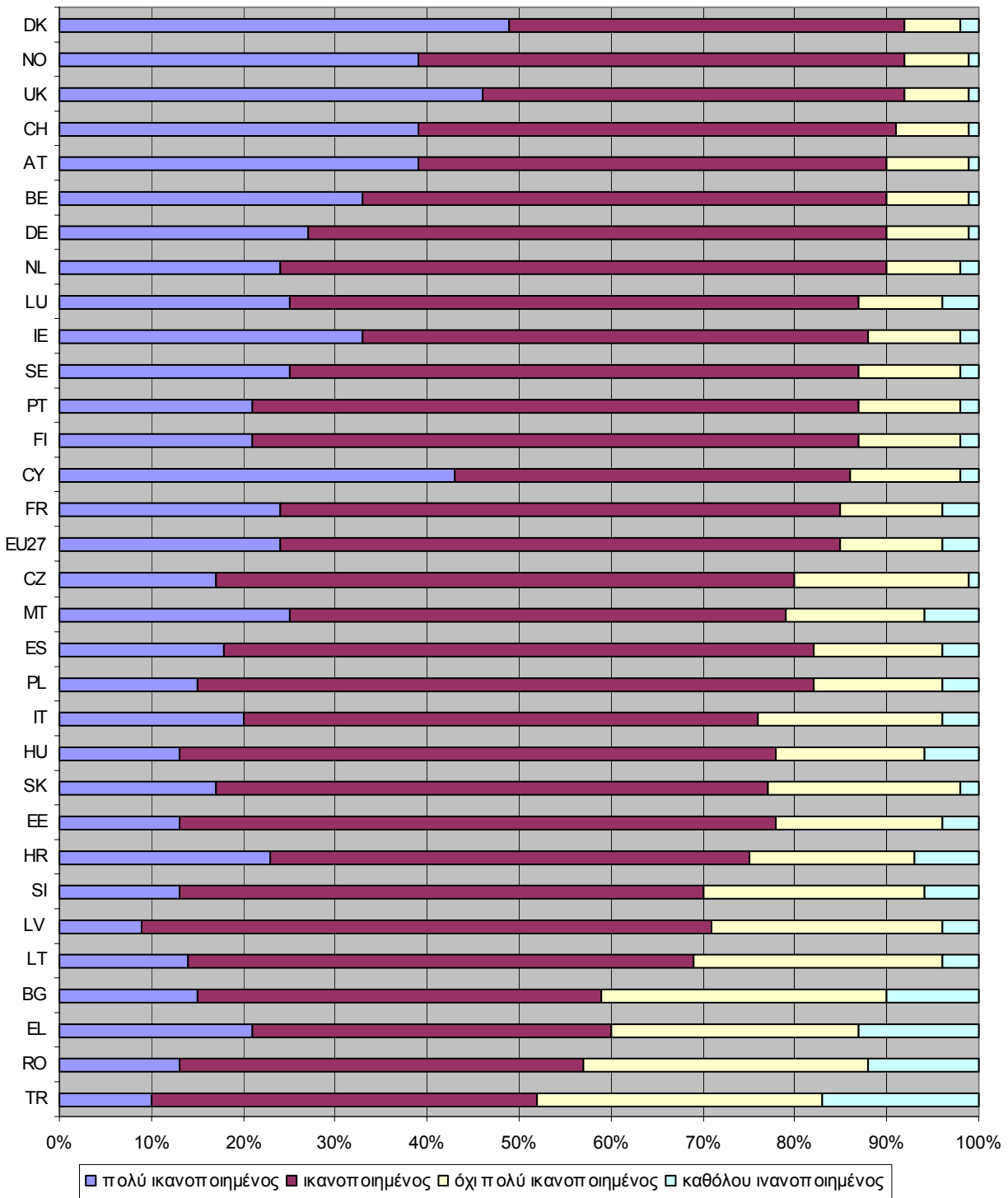
Τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης συνδέονται με:

- πολύωρη εργασία ή μη τακτικό ωράριο
- υψηλό επίπεδο έντασης της εργασίας
- χαμηλό επίπεδο ελέγχου της εργασίας
- έκθεση σε σωματικούς ή ψυχοκοινωνικούς κινδύνους (με σχετικές αρνητικές συνέπειες για την υγεία συνδεόμενη με την εργασία)

Οι εργαζόμενοι που δηλώνουν ότι η εργασία τους επηρεάζει την υγεία τους και ότι η υγεία και ασφάλειά τους διατρέχουν κίνδυνο στο χώρο εργασίας τους, έχουν πενταπλάσιες πιθανότητες να είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους σε σχέση με εκείνους που δεν θεωρούν ότι η υγεία τους επηρεάζεται ή βρίσκεται σε κίνδυνο.

Τα επίπεδα ικανοποίησης σε τομείς παροχής υπηρεσιών όπου κυριαρχεί η εργασία γραφείου, όπως οι τομείς χρηματοπιστωτικής διαμεσολάβησης και κτηματομεσιτικών υπηρεσιών είναι αισθητά υψηλότερα (σχεδόν 90%) από ό,τι σε παραδοσιακούς τομείς εκτός του τομέα των υπηρεσιών, όπως η γεωργία και η αλιεία (64%). Η τομεακή παρακμή στους τελευταίους αυτούς τομείς, καθώς και άλλες αρνητικές πτυχές της εργασίας (πολύωρη εργασία, αίσθηση ότι οι ανταμοιβές είναι χαμηλές και υψηλά επίπεδα έκθεσης σε φυσικούς κινδύνους) ενδέχεται να συμβάλλουν στο φαινόμενο αυτό.

Ικανοποίηση από την εργασία ανά χώρα



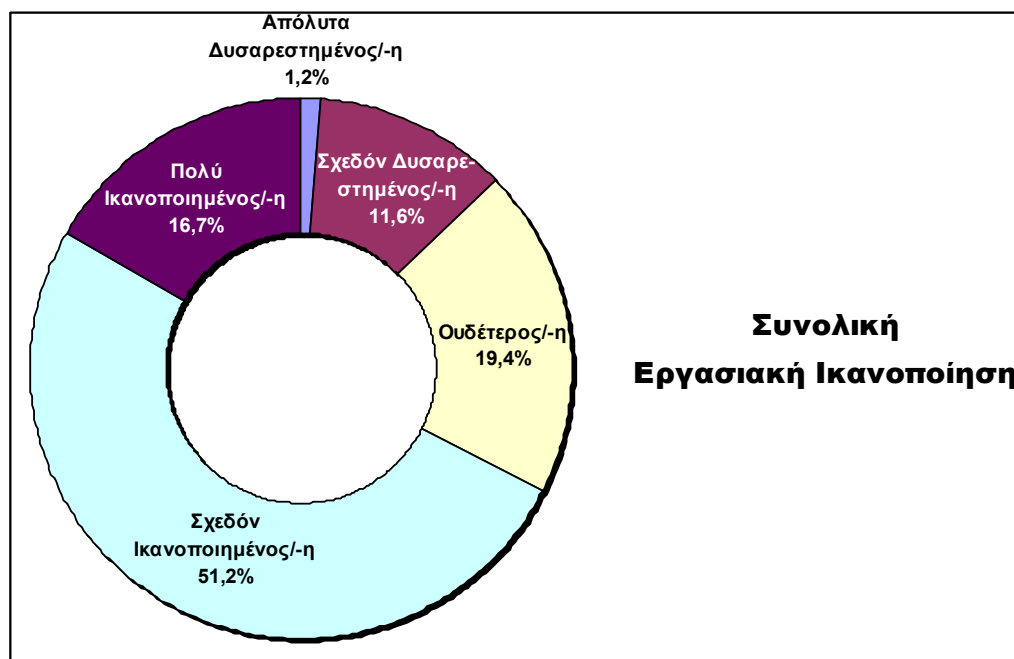
Διάγραμμα 12^ο : Ικανοποίηση από την εργασία ανά χώρα

9.6 ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ

ΕΛΛΑΔΑ

Ικανοποίηση, αλλά και προβληματισμός προκύπτει από πανελλαδική έρευνα για την Εργασιακή Ικανοποίηση που πραγματοποίησε το 1^ο εξάμηνο του 2006 η ερευνητική ομάδα του Athens GSM – Nottingham Trent University υπό την καθοδήγηση του Μιχάλη Κουρτίδη, υπεύθυνου του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της Θεσσαλονίκης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 300 εργαζομένων από την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης με ίση περίπου κατανομή ανδρών – γυναικών (51% - 40%). Οι ηλικίες που καλύφθηκαν ήταν από 20 ετών έως 50+ με το μεγαλύτερο ποσοστό (52%) να βρίσκεται στις ηλικίες 30 έως 42 ετών. Οι κύριοι κλάδοι που προσεγγίστηκαν ήταν οι Οργανισμοί Υγείας, οι Υπηρεσίες, το Εμπόριο και η Βιομηχανία. Βασίστηκε σε εκτενές ερωτηματολόγιο με 5βάθμια κλίμακα απαντήσεων, το οποίο ήταν οργανωμένο σε 12 γενικούς παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς που παρουσιάζουν κάποια μορφή επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.



Διάγραμμα 13^ο : Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση

Ορισμένες διαπιστώσεις της έρευνας επιβεβαίωσαν παλαιότερες έρευνες που διενεργήθηκαν και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ενώ άλλα ευρήματα αναδεικνύουν τις σημαντικές ιδιαιτερότητες της χώρας μας. Η γενική εικόνα όμως της εργασιακής ικανοποίησης του πανελλαδικού δείγματος είναι αρκετά θετική: Το 67,9% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι είναι σχεδόν έως πολύ ικανοποιημένο από την εργασία τους, ενώ μόνο το 12,8% δηλώνει έλλειψη ικανοποίησης.

Μερικά από τα επιμέρους ευρήματα της έρευνας που διενήργησε το ATHENS GSM περιγράφονται παρακάτω:

- Αποδείχθηκε ότι με το πέρασμα των ετών η ικανοποίηση από την εργασία σταδιακά αυξάνεται. Όσο νεαρότερος είναι ο εργαζόμενος, οι προσδοκίες και το απόλυτο των προτιμήσεών του επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση. Η κορυφαία περίοδος της ζωής του εργαζομένου φαίνεται πως είναι στις ηλικίες 36 έως 42, αλλά και στις ακόμη μεγαλύτερες ηλικίες, όπου η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζεται σε μεγάλο βαθμό.
- Αποδείχθηκε ότι η γενική εργασιακή εμπειρία, καθώς και η εμπειρία στην ίδια δουλειά δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία. Ούτε ο κλάδος εργασίας φαίνεται να επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των στελεχών. Αυτά επιβεβαιώνονται, λίγο έως πολύ, και από τη διεθνή βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά, εάν θέλαμε να ιεραρχήσουμε τους κλάδους που βρέθηκαν να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στο πανελλαδικό δείγμα της έρευνας θα σημειώναμε τα εξής:
 - ✦ Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την ενασχόλησή τους στο Εμπόριο και στους Οργανισμούς Παροχής Υπηρεσιών Υγείας.
 - ✦ Αντίθετα φαίνεται ότι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους στις Υπηρεσίες και στη Βιομηχανία
- Παρ' όλο που οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα δηλώνουν ελαφρώς πιο ικανοποιημένοι από το δημόσιο, ούτε αυτός ο παράγοντας θεωρείται ότι επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των ελλήνων εργαζομένων.
- Επίσης, αξιοσημείωτη είναι η διαπίστωση, ότι όσο μεγαλύτερη είναι η μόρφωση των εργαζομένων τόσο μικρότερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι απαιτήσεις των ατόμων από τη μια και η έλλειψη εργασιών που να

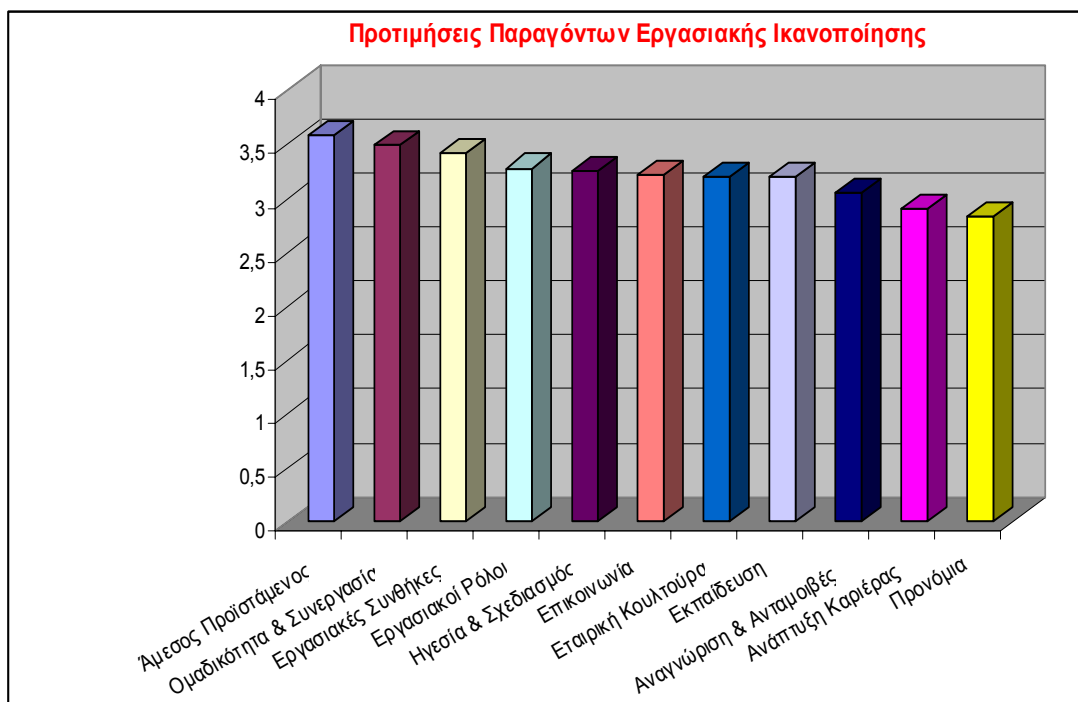
καλύπτουν τις υψηλές προσδοκίες τους από την άλλη ίσως αποτελούν παράγοντες που εξηγούν τη στάση τους απέναντι στην εργασία στη χώρα μας.

Από τους παράγοντες επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης που ελέγχθηκαν ορισμένοι έχουν **ιδιαίτερα μεγάλη βαρύτητα** ανάμεσα στα στελέχη:

- Ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου παίζει τον σπουδαιότερο ρόλο
- Οι καλές εργασιακές συνθήκες που χαρακτηρίζονται από κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας
- Οι ξεκάθαροι εργασιακοί ρόλοι, αποτέλεσμα κατάλληλου σχεδιασμού και οργάνωσης της δουλειάς από την στρατηγική ομάδα της εταιρίας
- Η ανοιχτή, ειλικρινής και καλή επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους της
- Η δυνατότητες παροχής της απαιτούμενης εκπαίδευσης στους εργαζομένους για την άριστη εκτέλεση του έργου τους

Αντίθετα **δε φαίνεται να παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο** – δεν απουσιάζουν όμως – στην εργασιακή τους ικανοποίηση τα θέματα

- της αναγνώρισης και των ανταμοιβών τους
- της δυνατότητας περαιτέρω ανάπτυξης της καριέρας τους
- της παροχής άλλων εξω-μισθολογικών προνομίων που δίνει η εταιρία στους εργαζομένους



Διάγραμμα 14^ο: Προτιμήσεις παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

Πολύ μεγάλη εμπιστοσύνη στην ηγεσία της εταιρίας τους δείχνουν να έχουν τα άτομα που είναι πολύ ικανοποιημένα από την εργασία τους. Ερευνώντας το εύρημα σε βάθος, βλέπουμε ότι, όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη καλού σχεδιασμού από την ηγεσία της εταιρίας, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο λόγος των ηγετών είναι σε μεγάλο βαθμό πολιτικός λόγος και γι' αυτό δικαιολογούν αρκετά την άσκηση διπλωματίας από μέρους τους και την περιοδική εμφάνιση μικρών προκαταλήψεων στις αποφάσεις τους (υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την ειλικρίνεια των ηγετών, όχι όμως σημαντική).

Στα πλαίσια της έρευνας της σχέσης που έχει ο **άμεσος προϊστάμενος** ενός εργαζομένου με την τελική του ικανοποίηση από τη δουλειά του, διαπιστώθηκε ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν:

- Ο σεβασμός που ο προϊστάμενος δείχνει προς τον υφιστάμενό του
- Η δικαιοσύνη με την οποία συμπεριφέρεται απέναντί του
- Η ικανότητα με την οποία χειρίζεται τα θέματα

Τα παραπάνω αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ενθάρρυνση της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, θετική σχέση (όχι όμως αρκετά μεγάλη) έχει και η αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου, καθώς και η τακτική του να ζητά τη συνδρομή των υφισταμένων του για να τον βοηθήσουν στις εργασίες του. Ο παράγοντας «Άμεσος Προϊστάμενος» είναι εξαιρετικής σημασίας για την ικανοποίηση και την διατήρηση των ικανότερων στελεχών σε μια επιχείρηση, αν λάβουμε υπ' όψιν μας αυτό που κυκλοφορεί στους κόλπους του θεωρητικού management, ότι «ένας εργαζόμενος όταν φεύγει δεν αφήνει την εταιρία του, αφήνει το διευθυντή του»...

Η αίσθηση του «ανήκειν» σε μια ομάδα συναδέλφων οι οποίοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον και εργάζονται για έναν κοινό σκοπό συσχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση των ελλήνων εργαζομένων του δείγματος. Παρά το μύθο γύρω από την έλλειψη ομαδικότητας που διαδίδεται για τους Έλληνες, το εύρημα αυτό θα πρέπει να προβληματίσει αναλυτές, εργοδότες και εργαζομένους για τις απαραίτητες οργανωτικές μετατροπές που θα μπορούσαν να γίνουν στις ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες να εφαρμοστούν με κατάλληλο τρόπο και να γίνουν αποδεκτές από τους εργαζόμενους στο βωμό της υψηλότερης παραγωγικότητας και απόδοσης. Σε ποσοστό 75,7% οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι εύκολα θα ζητούσαν ένα χέρι βοήθειας από έναν συνάδελφό τους όποτε το χρειάζονταν, και σε ποσοστό 70,4% οι συνάδελφοί τους εύκολα θα τους το έδιναν!

Γενική επίσης είναι η διαπίστωση ότι η καλή επικοινωνία

α) ανάμεσα στους εργαζόμενους και την εμπιστοσύνη που έχουν προς τις ανακοινώσεις της εταιρίας και

β) των στόχων και κατευθύνσεων της εταιρίας προς το ανθρώπινο δυναμικό της

επηρεάζει θετικά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Με άλλα λόγια, φαίνεται ότι αφενός η αίσθηση ότι οι εκπρόσωποι της εταιρίας λένε στους ανθρώπους της την αλήθεια, αφετέρου η τακτική «ανοιχτής πόρτας» που εφαρμόζουν ορισμένες επιχειρήσεις έχουν το προβάδισμα στην εξασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Επίσης, και η εσωτερική καλή επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα και τους εργαζομένους βοηθά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Ειδικά όμως όταν οι διαγνωστικές ενέργειες αξιολόγησης του έργου και της απόδοσης των εργαζομένων που διεξάγουν οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, τότε η συνάφεια ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την συνέπεια και σοβαρότητα της αξιολόγησης της απόδοσης είναι ακόμη μεγαλύτερη.

Μεγάλη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται ότι έχει **η αίσθηση των εργαζομένων ότι οι ίδιοι έχουν αξία στην εταιρία τους** ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται και εκφράζεται θετικά για τις επιτυχίες που προκύπτουν από το έργο τους και αυτό ενδεχομένως τους οδηγήσει σε κάποια προαγωγή. Χωρίς να αποσιωπάται ή να θεωρείται μικρής σημασίας, η αίσθηση ότι η αναγνώριση της δουλειάς κάποιου θα φέρει και μεγαλύτερες απολαβές ή ακόμη και δικαιότερες αμοιβές αποτελεί μικρότερο παράγοντα επίδρασης στη εργασιακή ικανοποίηση. Ο επικεφαλής της έρευνας του ATHENS GSM κος Μιχάλης Κουρτίδης προσθέτει, μάλιστα, ότι σε διεθνές επίπεδο οι εργοδότες δε φαίνεται να συμμερίζονται αυτή την αντίληψη. Ογκώδης έρευνα του Saratoga Institute που διεξήγαγε το 2006 μέσα από 19.700 συνεντεύξεις έδειξε ότι οι εργοδότες πιστεύουν σε ποσοστό 89% ότι οι εργαζόμενοί τους αποχωρούν από την εταιρία τους λόγω χρημάτων. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που ισχυρίζονται ότι αποχωρούν λόγω χρημάτων αγγίζουν μόλις το ποσοστό 12%! Στην έρευνα του ATHENS GSM φαίνεται, μάλιστα, ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται αρνητικά και σημαντικά με την αναζήτηση των εργαζομένων για νέα δουλειά. Αυτό το γεγονός δίνει ακόμη μεγαλύτερη αξία στην επιβεβαίωση του ευρήματος ότι τα χρήματα σχετίζονται θετικά με τη γενική ικανοποίηση των ελλήνων εργαζομένων, όμως παίζουν τον τελευταίο ιεραρχικά ρόλο ανάμεσα σε άλλους που αφορούν τα θέματα των ανταμοιβών και της αναγνώρισης.

Με έκπληξη διαπιστώθηκε ότι η αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας παρόλο που έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, δεν παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την εξασφάλισή της. Είναι αλήθεια ότι ο παράγοντας «εργασιακή ασφάλεια» εξαφανίζεται γρήγορα από το μυαλό του εργαζόμενου μετά την πρόσληψή του, ενώ τη θέση του παίρνουν τα ζητήματα της καθημερινότητας και όσα από αυτά του εξασφαλίζουν κατάλληλες συνθήκες για να αποδώσει στη δουλειά του καλύτερα και πιο ευχάριστα. Βασικός παράγοντας γι' αυτόν το σκοπό φαίνεται πως είναι οι καλές φυσικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος (κτίρια, φωτισμός,

θερμοκρασία, θόρυβος, κλπ.). Επίσης, σημαντικό ρόλο φαίνεται να παίζει και η λογική πίεση χρόνου που

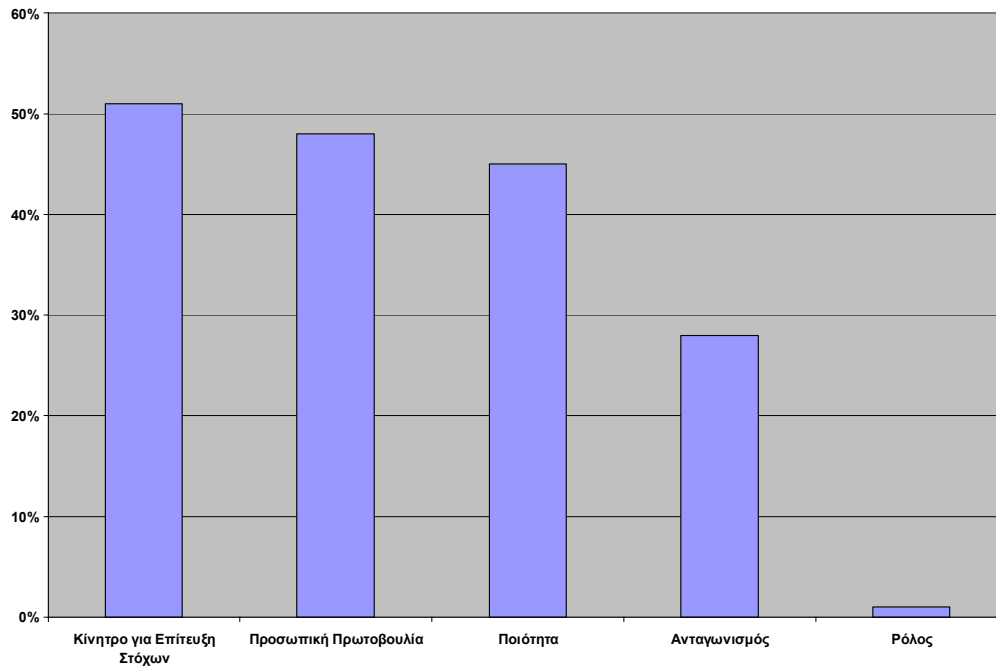
ασκείται επί των εργαζομένων για την εκτέλεση των εργασιών τους. Μικρότερης σημασίας – όχι αμελητέας – δείχνει να είναι η πίεση λόγω φόρτου εργασίας και η ισόρροπη σχέση Ζωής / Καριέρας.

Σημαντική βρέθηκε ότι είναι η δυνατότητα που δίνεται στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αποφασίζουν οι ίδιοι για θέματα της δουλειάς τους. Σε αυτό φαίνεται, επίσης, να συνηγορεί και το γεγονός ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν στην επίτευξη της αποστολής της εταιρίας τους, νιώθουν ότι συμβάλουν σε κάτι μεγάλο και ότι και οι ίδιοι βάζουν ένα λίθο στο οικοδόμημα που ζουν και εργάζονται πολλές ώρες ημερησίως.

Αξιοσημείωτη είναι και η αρνητική σχέση που υπάρχει – παρόλο που δεν είναι πολύ ισχυρή – ανάμεσα στη σύγκρουση ρόλων και έργων των συναδέλφων μεταξύ τους και στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Φαίνεται καθαρά ότι όσο περισσότερο μπερδεύεται ο ένας στα πόδια του άλλου, τόσο μικρότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Σε ό,τι αφορά στο είδος της κουλτούρας που φαίνεται ότι παίζει το σπουδαιότερο ρόλο στην ανάπτυξη και υποστήριξη της εργασιακής ικανοποίησης, φαίνεται ότι

- εταιρίες που προωθούν και ενισχύουν την **ατομική πρωτοβουλία** και την καθημερινή **ενθάρρυνση για υψηλά επιτεύγματα** έχουν τον πρώτο λόγο.
- Επίσης, θετική και ισχυρή συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στην κουλτούρα **ποιότητας** και την ικανοποίηση.
- Αντίθετα, **κουλτούρες ρόλων δε σχετίζονται** ούτε θετικά ούτε αρνητικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.
- Τέλος, θετική αλλά μικρή συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στο **συναγωνισμό** των συναδέλφων και την ικανοποίηση από την εργασία.



Διάγραμμα 15^ο :Εργασιακή ικανοποίηση και εταιρική κουλτούρα

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι από την έρευνα προκύπτει πως η παροχή εκπαιδευτικών δυνατοτήτων των εργαζομένων στην εργασία τους από την εταιρία που τους εργοδοτεί σχετίζεται μόνο θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Τον σπουδαιότερο ρόλο φαίνεται ότι παίζει

- η **καλή εισαγωγική εκπαίδευση** των εργαζομένων σε βαθμό που να γνωρίζουν από νωρίς σε πολύ καλό βαθμό το αντικείμενο της δουλειάς τους, και
- η **κατάλληλη εκπαίδευσή** τους σε αντικείμενα που πραγματικά χρειάζονται, έπειτα από προσεκτική ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.

Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της έρευνας του ATHENS GSM επιτρέπουν να πούμε ότι στην Ελλάδα υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι εργαζόμενοι σε γενικό βαθμό είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, όμως υπάρχει ανησυχία σε τομείς όπως η ύπαρξη ικανών άμεσων προϊσταμένων και ηγετών οι οποίοι

- α) θα τους εμπνέουν και θα τους κινητοποιούν έτσι, ώστε να αποδίδουν με ευχαρίστηση «το κάτι παραπάνω» στη δουλειά τους, κάνοντάς τους να αισθάνονται δημιουργικοί

- β) θα τους ενημερώνουν με ειλικρινή τρόπο για ό,τι κρίνεται απαραίτητο από τη διοίκηση
- γ) θα ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ατομικής πρωτοβουλίας
- δ) θα αναγνωρίζουν την αξία και τις προσπάθειές τους και θα το εκφράζουν έμπρακτα

Παράλληλα, υπάρχει πρόσφορο έδαφος αποδοχής από τους εργαζόμενους για αλλαγές στις οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων, προς μια κατεύθυνση που θα ευνοείται η ομαδική εργασία και η αλληλοϋποστήριξη των εμπλεκόμενων στην εργασιακή διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η προηγηθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση και ο παραλληλισμός με έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, καθώς και με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας Επιχειρηματικής Αριστείας (‘EFQM’) επιτρέπουν τη διαμόρφωση των ακόλουθων συμπερασμάτων:

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στο χώρο της αγοράς κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, οι ταχύτατες τεχνολογικές μεταβολές, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, αλλά και οι προκλήσεις και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος επιτάσσουν τη στροφή του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων προς την εφαρμογή νέων μεθόδων και στρατηγικών, στις οποίες πρωτεύοντα ρόλο διαδραματίζει ο άνθρωπος. Περισσότερο από κάθε άλλη εποχή κρίνεται επιτακτική η ανάγκη της ορθής διοίκησης και οργάνωσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου, έτσι ώστε σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογικές μεθόδους η επιχείρηση να κατορθώσει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμεί. Η επίτευξη αυτού θέτει ως απαραίτητη προϋπόθεση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία πολύ ορθά συγκαταλέγεται σε ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία στη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι έρευνες που διεξήχθησαν καταδεικνύουν επανειλημμένως ότι στο χώρο των επιχειρήσεων όλα ξεκινούν και καταλήγουν στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο άνθρωπος ποτέ δεν μπορεί να αντικατασταθεί πλήρως από τις μηχανές. Οι πνευματικές του λειτουργίες και ικανότητές του πάντα θα αποτελούν πλεονέκτημα, δεδομένου του ότι δεν μεταφέρονται και δεν αποδίδονται από κάποια μηχανή απολύτως. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν κατά βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εκάστοτε οργανισμού. Από αυτούς εξαρτάται η υλοποίηση των στόχων και η επιτυχής πορεία του. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και όχι μόνο στην κατάλληλη επιλογή αυτού, αλλά και στη διατήρησή του παρέχοντάς του τις κατάλληλες συνθήκες, προκειμένου να σέβεται τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται, να νιώθει ικανοποιημένος και να καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του προς επίτευξη των στόχων του. Η Διοίκηση, συνεπώς, δεν πρέπει να έχει μόνο πελατοκεντρικό χαρακτήρα, αλλά ανθρωποκεντρικό εν γένει.

Επιπλέον, η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει αποδειχθεί ότι εξασφαλίζει και την ικανοποίηση των πελατών, τον απώτερο στόχο κάθε επιχείρησης. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος αισθάνεται ότι ανταμείβεται και υλικά και ηθικά από την εργασία που παρέχει, ότι του προσφέρονται ισότιμα και ανενδοίαστα ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση των δυνατοτήτων του και γνωρίζει πως πάντοτε θα υφίσταται η δυνατότητα προαγωγής και εξέλιξής του. Τα στοιχεία αυτά προκαλούν αυτομάτως τη θετική στάση του εργαζόμενου απέναντι στην επιχείρηση και κατά συνέπεια άλλοτε συνειδητά και άλλοτε ασυνείδητα, πάντοτε όμως με σεβασμό προς την επιχείρηση όπου απασχολείται, πασχίζει να προσφέρει τα μέγιστα των δυνατοτήτων του έχοντας την πεποίθηση ότι προσφέρει ‘το λιθαράκι του στο μέγαρο της επιτυχίας’ προς το οποίο στοχεύει η επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η ορθή εφαρμογή της στην επιχείρηση όχι μόνο δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και στην ικανοποίησή του, αλλά περαιτέρω κρίνεται ως η πιο αποτελεσματική φιλοσοφία διοίκησης. Επιτρέπει την ολική (συνολική) διαχείριση της ποιότητας, ώστε να επιτευχθεί και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η συνολική –ολική διαχείριση ποιότητας φαίνεται να αποτελεί το κλειδί, αλλά και το υπόβαθρο της επιτυχίας της επιχείρησης. Στην προσπάθεια βελτίωσης και εφαρμογής της ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό, το Τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο μέσω της καλλιέργειας της κατάλληλης κουλτούρας στο προσωπικό, ανεξαρτήτου βαθμίδας, και την υπόδειξη σωστής χρήσης των μεθόδων και διαδικασιών. Το καταλληλότερο δε μοντέλο, το οποίο αποτυπώνει τη διαχείριση της Ποιότητας σε ολικό επίπεδο είναι το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Model).

Τα στοιχεία, στα οποία καλούνται οι επιχειρήσεις να δώσουν έμφαση, όπως αναλυθήκαν και στο αντίστοιχο κεφάλαιο είναι ο τύπος-αντικείμενο της εργασίας, η αμοιβή, το ωράριο, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, αλλά και με τους συναδέλφους, το κύρος-κοινωνική θέση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας, οι φυσικές συνθήκες εργασίας (μείωση του κινδύνου στο χώρο εργασίας) κλπ. Οι παράγοντες αυτοί παραλλάσσουν σε μικρό βαθμό ως προς τη βαρύτητά τους από άνθρωπο σε άνθρωπο, δεδομένης της διαφορετικότητας του ατόμου, της ψυχοσύνθεσής του και των εν γένει ατομικών χαρακτηριστικών. Μία μικρή διαφοροποίηση ως προς τους παράγοντες παρατηρείται και μεταξύ των φύλων, δεδομένων των διαφορετικών προτεραιοτήτων που θέτουν τα δύο φύλα. Τέτοιας

φύσεως διαφοροποιήσεις ως προς τους παράγοντες ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού παρατηρούνται και μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών. Οι διαφορές αυτές δεν μπορούν να αποδοθούν παρά μόνο στη διαφορετική νοοτροπία και στάση ζωής (η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από ποικίλους άλλους παράγοντες, π.χ. γεωγραφικούς, ιστορικούς κλπ.) που έχουν οι εργαζόμενοι των διαφόρων χωρών.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την αναγκαιότητα της έμφασης στο ανθρώπινο δυναμικό και της ικανοποίησής του, σκόπιμη κρίνεται εν προκειμένω η ανασυγκρότηση των επιχειρήσεων, που έχουν όραμα και στοχεύουν στη διαρκή βελτίωση και επιτυχή πορεία στην αγορά, η λήψη και συγκροτημένη εφαρμογή ορθών και στοχευμένων αποφάσεων υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα:

10.1 Τι κάνει την εταιρεία καλύτερη για τον εργαζόμενο

Ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη βελτίωση της εταιρίας αρχικά δίνοντας έμφαση στην παράμετρο της εκπαίδευσης του προσωπικού και στη διαρκή επιμόρφωσή του όσον αφορά σε θέματα της θέσης εργασίας του. Η εκπαίδευση αυτή πραγματοποιείται μόνο από ειδικευμένους εκπαιδευτές ή από στελέχη που εργάστηκαν υποδειγματικά για την επιχείρηση, αλλά και από άλλους φορείς με τους οποίους συνεργάζονται οι εταιρείες για να βελτιώσουν στο μέγιστο δυνατό το ανθρώπινο δυναμικό τους. Στην έννοια της εκπαίδευσης δεν πρέπει να νοείται μόνο το τεχνικό τμήμα αυτής, αλλά και το διοικητικό. Η ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων συμβάλλει σημαντικά στο να δώσει ο εργαζόμενος τον καλύτερο εαυτό του.

Περαιτέρω, εξίσου σημαντικές κρίνονται και οι επιπρόσθετες παροχές, όπως π.χ. κάποια μπόνους (bonus) σε περιπτώσεις επίτευξης θετικού αποτελέσματος σημαντικού για την εταιρεία ή σε περιπτώσεις αναγνώρισης της ιδιαίτερας εντατικής προσπάθειας που καταβλήθηκε για την υλοποίηση ενός στόχου. Ο εργοδότης δε θα δώσει μόνο παροχές για αναγνώριση της επιπλέον προσπάθειας, αλλά θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις, προκειμένου να εξασφαλίσει τη θετική απόδοση των εργαζομένων του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν και οι επιπλέον μέρες άδειας για προσωπικούς π.χ. λόγους.

Ιδιαίζουσας σημασίας κρίνεται το ανθρώπινο πρόσωπο που οφείλει να έχει η εκάστοτε επιχείρηση. Ανθρώπινο πρόσωπο όχι μόνο για τον εργαζόμενο, αλλά και για την οικογένειά του. Η εταιρεία π.χ. δείχνει ότι ενδιαφέρεται για την προσωπική ζωή του ανθρώπινου δυναμικού της στηρίζοντάς το όχι μόνο οικονομικά, π.χ. με ευνοϊκά προγράμματα χρηματοδότησης, αλλά και ψυχολογικά. Περαιτέρω, σκόπιμο κρίνεται η εταιρεία να προσφέρει την ευκαιρία για ανάπτυξη ομαδικών δραστηριοτήτων εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, όπως στον αθλητισμό, στις τέχνες κλπ. Η ομαδικότητα και η έννοια «η ισχύς εν τη ενώσει» βρίσκουν εφαρμογή πολύ περισσότερο στις εταιρείες με ενδιαφέρον στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθότι εφαρμόζουν πολιτική ανοιχτών θυρών σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, ενθαρρύνουν τη δημιουργία ομαδικών δραστηριοτήτων μέσα στην εργασία, ενδυναμώνουν το προσωπικό για ανάληψη πρωτοβουλιών μέσα στα πλαίσια της εταιρείας και εμπλέκουν άμεσα τους εργαζομένους στις σχετικές διοικητικές διαδικασίες.

Στα πλαίσια αυτά οι εταιρείες μεριμνούν να εκφράζουν την ομαδικότητά τους με δελτία τύπου, εφημερίδες ή άλλο έντυπο υλικό. Κατ' αυτόν τον τρόπο θεμελιώνεται και η ενδοεταιρική επικοινωνία. Η επικοινωνία αυτή έχει θετικό αντίκτυπο προς τα έξω, καθότι η εταιρεία παρουσιάζεται ισχυρή, συνεκτική και συνεπής, έτοιμη να διεκδικήσει οιασδήποτε μορφής αριστεία.

Συνήθως, ο τρόπος που λειτουργεί η εταιρεία είναι μοναδικός, επειδή έχει αναπτύξει ένα σύστημα τεχνικών και διαδικασιών στην εκτέλεση της εργασίας, το οποίο δίνει μία εντελώς διαφορετική προσέγγιση στην ίδια την εργασία. Ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εταιρείας φαίνεται όχι μόνο στην προσέλκυση και στη διατήρηση των ικανών και ταλαντούχων ανθρώπων, αλλά και στη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους.

Η θετική απόδοση κάθε εργαζομένου αντικατοπτρίζει και την αντίστοιχη προσπάθεια της επιχείρησης να προσφέρει στον υπάλληλο ένα περιβάλλον ιδανικό για εργασία, δημιουργία, επιτυχία. Όταν υπεισέρχεται ένας παράγοντας όπως η ικανοποίηση του εργαζομένου, η επιχείρηση οφείλει να αγωνίζεται διαρκώς, προκειμένου να κερδίσει την εμπιστοσύνη του, ενώ παράλληλα ως εταιρεία επιδιώκει να παραμείνει ανταγωνιστική με το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα προαναφερθέντα συνάγεται το συμπέρασμα ότι η έννοια της ποιότητας θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι άμεσα συνυφασμένη με τις μεθόδους διοίκησης των εργαζομένων, προκειμένου να εξασφαλισθεί ο

επιθυμητός στόχος, που δεν είναι άλλος από τη διαρκή βελτίωση, την επιτυχημένη και ταχύτατη εν γένει εξέλιξη προς την ικανοποίηση του πελάτη. Οι μέθοδοι Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου λαμβάνουν πολυποίκιλες επιρροές από το επιχειρησιακό περιβάλλον και τις εξελίξεις από το διεθνή ανταγωνισμό και την εξέλιξη της τεχνολογίας πληροφόρησης. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις πρέπει να μην δίνουν προτεραιότητα στην ανταπόκριση στις προσωρινές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών τους, αλλά παράλληλα να μην πάψουν ποτέ να προσπαθούν να ξεπεράσουν τις προσδοκίες αυτές έχοντας στους κόλπους τους ικανοποιημένους εργαζόμενους. Η ποικιλία και η αυξανόμενη κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν, όμως, νέες ανάγκες και προσδοκίες στους εργαζόμενους για το περιβάλλον εργασίας τους. Οι ηγέτες, ένεκα αυτών των φαινομένων, δέχονται περισσότερες προκλήσεις να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην επιλογή της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης και στην υιοθέτηση, αλλά και επικοινωνία μίας νέας κουλτούρας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναμφισβήτητα, όπως αναλύθηκε και στο οικείο κεφάλαιο, αποτελεί την πιο ελκυστική και αξιόπιστη πρόταση για τις επιχειρήσεις που σέβονται τον ανθρώπινο παράγοντα (εξίσου πελάτες και εργαζόμενους) και επιθυμούν να ακολουθούν με σύνεση, αλλά και με επιτυχία, τις ραγδαίες εξελίξεις όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και στην κοινωνία εν γένει.⁹¹

⁹¹ Λιάντας Μιχαήλ - ‘Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας’, εκδόσεις ΖΗΤΗ, 2000 – σελ. 103-105

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} - 8^{ΟΥ} - 9^{ΟΥ} & 10^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- **Λέλλης Γιώργος** – “*Ο ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ GREAT PLACE TO WORK*”, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-22 Μαΐου 2006 (κεφ. 8).
- Τέταρτη Έρευνα του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (2005-2006), (κεφ. 9).
- **Λιάντας Μιχαήλ** - “*Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας*”, εκδόσεις ΖΗΤΗ, 2000 (κεφ. 10).
- **Evans J. R. and Lindsay W.M.** – “*The management and Control of Quality*”, Sixth Edition, Thomson South-Western, 2005,(κεφ. 10).

- www.greatplacetowork.gr
- www.efqm.com

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Βασιλείου Έφη** – *“Η σχέση μισθού και εργασίας”*- Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Βασιλείου Έφη** – *“ Αναζητώντας την ικανοποίηση στον κίνδυνο της δουλειάς”* - Ανοιχτό MBA -Τα Νέα- 15 Μαΐου 2006
- **Βασιλείου Έφη** – *“Η Διαμάχη για την έρευνα της ικανοποίησης του εργαζομένου – Οι μετρήσεις λένε την αλήθεια”*, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Βασιλείου Έφη** – *“Η ικανοποίηση είναι γένους θηλυκού”*, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006
- **Δερβιτσιώτης Κ. Ν.** – *“Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Total Quality Management”*, 1993, Αθήνα
- **Θεοδοσίου Γιάννης** – *“Πώς το ωράριο επηρεάζει την ευτυχία των εργαζομένων -«Παυσίπονο» η μερική απασχόληση”* - Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Θεοδοσίου Γιάννης** – *“Η σχέση συνδικαλισμού και εργασιακής ικανοποίησης”* - Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Θεοδοσίου Γιάννης** – *“Τα μέτρα της ευημερίας στη δουλειά”*, Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
- **Καντάς Α.** – *“Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος Ι^ο: Κίνητρα- Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία”*, δ' έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, 1998, Αθήνα
- **Κόντης Θεμιστοκλής** – *“Διοικητική Ψυχολογία - Η Ψυχολογία των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων”*, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 1994, Αθήνα
- **Λέλλης Γιώργος** – *“Η πολλή δουλειά τρώει τον αφέντη-Νέα δεδομένα στην εργασία-Νέες ασθένειες”*- Ανοιχτό MBA- TA NEA 15 Μαΐου 2006
- **Λέλλης Γιώργος** – *“Ο ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ GREAT PLACE TO WORK”*, Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-22 Μαΐου 2006
- **Λιάντας Μιχαήλ** – *“Ψυχολογία της Εργασίας - Εφαρμογές της Ψυχολογίας στο χώρο της εργασίας”*, εκδόσεις ΖΗΤΗ, 2000, Θεσσαλονίκη

- **Νικολάου Α., Θεοδοσίου Ι.** – *“Ασφάλεια και ικανοποίηση στη δουλειά πάνε «χέρι-χέρι»* Ανοικτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006
- **Ξυροτύρη – Κουφίδου Σ.** – *“Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων : η Πρόκληση του 21^{ου} Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον”*, Ανίκουλα , 1997, Θεσσαλονίκη
- **Σαμαράς Θανάσης**- Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας
- **Στάγκος Μιχαήλ** – *“Όλα της εργασίας δύσκολα”*, Ανοικτό MBA, ΤΑ ΝΕΑ, 22 Μαΐου 2006
- **Ταλιαδώρου Άννα** – *“Η επαγγελματική ικανοποίηση - ψυχολογικοκοινωνική προσέγγιση”*- Σύμβουλος Εργασίας ΚΕΘΙ
- **Χατζηπαντελή Παναγιώτα** - *“Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού”*, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999, Αθήνα
- **Χυτήρης Λεωνίδας** – *“Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”*, Interbooks, 2001, Αθήνα
- **Χυτήρης Λεωνίδας** – *“Οργανωσιακή Συμπεριφορά”*, Interbooks, 2001, Αθήνα
- 3^η και 4^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις συνθήκες εργασίας - Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (2005-2006)

II. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Akdere Mesut** - *“Quality Management through Human Resources: An Integrated Approach to Performance Improvement”*, The Business Review, Cambridge, Summer 2006; 5, 2; ABI/INFORM Global, pg. 233-238
- **Amble Brian**- *“Job Satisfaction keeps falling”*, Management-Issues, February 2007
- **Amble Brian**- *“Work-Life Balance key to being the Best”*, Management-Issues, January 2007
- **Bender K.A., Donohue S.M., Heywood J.S.** – *“Job Satisfaction and gender segregation”*, Oxford Economic Papers 57, 2005
- **Bjorkman Ingmar, Lervik Jon E.** – *“Tranfering HR practices within multinational corporations”*, Human Resource Management Journal, Vol. 17, No. 4, 2007
- **Blackburn and Rosen** - *“Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige Award-Winning Companies”*, The Academy of Management Exective, vol.7, No 3
- **Brewster, Chris, Sparrow, Paul and Vernon Guy** –*“International Human Resource Management”*, 2nd Edition, 2007, London UK
- **Burke R.J., Graham J. and Smith F.** – *“Effects of reengineering on the employee satisfaction – customer satisfaction relationship”* - The TQM Magazine, Vol. 17, No. 4, 2005, pp. 358-363
- **Chang Eumni** - *“Employees’ overall perception of HRM effectiveness”*- Human Relations, 2005, Vol. 58 (4), pp. 523-544
- **Cestnick Kathryn** – *“Quality and healthy workplaces: HR must play a critical role”*, Canadian HR Reporter; May 2006; 19,9;ABI/INFORM Global, pg.10
- **DeNisi A.S. and Griffin R.W.** – *“Human Resource Management”*, Houghton Mifflin Company, 2001, Boston
- **Davis K. and Newstrom J.W.** – *“Human Behavior at Work – Organizational Behavior”*, Mc Graw – Hill Book Company, eighth edition, 1989
- **Eskildsen J.K., Kristensen K., Juhl H.** –*“The criterion weights of the EFQM excellence model”*, 2001

- **Evans J. R. and Lindsay W.M.** – “*The management and Control of Quality*”, Sixth Edition, Thomson South-Western, 2005
- **Gorman Bob Jr. and Gorman R. E.** – “*Why managers are crucial to increasing engagement*”, Strategic HR Review, Jan/Feb. 2006; 5, 2; ABI/INFORM Global, pg. 24
- **Harms William** – “*Looking for Satisfaction and happiness in a career?*”, University of Chicago, April 2007
- **Hoogervost J.A.P., Koopman P.L. and Flier H.** - “*Total quality management-The need for an employee-centred, coherent approach*” , The TQM Magazine, Vol. 17 No. 1, 2005, pp. 92-106
- **Ito Jack K. and Celeste M. Brotheridge** – “*Does supporting employees’ career adaptability lead to commitment, turnover, or both?*”, Human Resource Management , Wiley Periodicals, Spring 2005, Vol. 44, No.1, pp. 5-19
- **Jamali D., Sidani Y. and Abu Zaki D.** – “*Emotional Intelligence and management Development Implications*”, Journal of Management Development, 2007
- **Juran J.M.** – “*Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook*, The Free Press, New York, 1989
- **Kuehn Kathryn** – “*Dead people working*”, Credit Union Magazine, Dec 2005; 71, 12; ABI/INFORM Global, pg 12
- **Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B. and Wright P.M.** – “*Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*”, Mc Graw –Hill, 2003
- **Noorliza Karia, Muhammad Hashi Abu Hassan Asaari** - “*The effects of total quality management practices on employees’ work-related attitudes*” – The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, 2006, pp. 30-43
- **Oliver Felicia** – “*Professional Builder Great Workplaces 2006*”, July 2006, 71, 7; ABI/INFORM Global
- **Petrick J. and Furr D.S.** – “*Total Quality in Managing Human Resource*”, St. Lucie Press, 1995, Florida
- **Raghuram Sumita and Wiesenfeld Batia,** - “*Work-Nonwork Conflict and Job Stress among virtual workers*”, Human Resource management, Wiley Periodicals, Summer/Fall 2004, Vol. 43, Nos 2&3, pp. 259-277

- **Riordan M. Christine, Robert J. Vandenberg and Hettie A. Richardson** - ‘*Employee Involvement Climate and organizational Effectiveness*’, Human Resource Management , Wiley Periodicals, Winter 2005, Vol. 44, No. 4, pp. 471-488
- **Rode J. C.** – ‘*Job Satisfaction and Life Satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model*’, Human Relations, Vol 57 (9): 1205-1230, 2004
- **Russ Roberts and Paul Hirsch** – ‘*Evolution and revolution in the Twenty-first century: Rules for Organizations and Managing Human Resources*’, Human Resource Management , Wiley Periodicals, Summer 2005, Vol. 44, No.2, pp. 171-176
- **Saari Lise M. and Timothy A. Judge** – ‘*Employee Attitudes and Job Satisfaction*’, Human Resource Management , Wiley Periodicals, Winter 2004, Vol. 43, No.4, pp. 395-407
- **Schramm Jennifer** – ‘*The Fear Factor*’, HR Magazine; Feb 2006; 51,2; ABI/INFORM Global
- **Simoens Steven, Scott Anthony** – ‘*Job Satisfaction, Work-Related Stress and Intentions to quit*’, University of Aberdeen, Foresterhill
- **Smith Tom W.** – ‘*Job Satisfaction in the United States*’, NORC/ University of Chicago, April 2007
- **Soltani E., Gennard J., van de Meer R.B., Williams T.** – ‘*HR performance evaluation in the context of TQM*’, The International Journal of Quality & Reliability Management; 2004; 21, 4/5; ABI/INFORM Global, pg.377
- **Soupata Lea** – ‘*Engaging Employees in Company Success: The Ups Approach to a winning Team*’, Human Resource Management , Wiley Periodicals, Spring 2005, Vol. 44, No.1, pp. 95-98
- **Vu Uyen** - ‘*HR’s Role in Quality Improvement*’, Canadian HR Reporter, Toronto, May 8, 2006. Vo. 19, Iss. 9; p.9
- **Vu Uyen** - ‘*The firms see advantage in employee satisfaction*’- Canadian HR Reporter; Jan 2003; 16,2;ABI/INFORM Global, pg. 1
- **Wreder Asa** – ‘*Successful Management Methodologies for Achieving Co-Worker Health in a Large Organization*’, Total Quality Management, Vol. 18, No.7 , September 2007, pp. 823-844

- **Yang Ching-Chow** - *“The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management”*, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 2, 2006, pp. 162-173
- **Ying-Jung Yeh** - *“Implementing a sustainable TQM system: employee focus”*, – The TQM Magazine, Volume 15, No. 4, 2003, pp. 257-265

- www.medlook.net
- www.greatplacetowork.gr
- www.efqm.com

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

1. Χατζηπαντελή Παναγιώτα “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού”, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 – σελ. 15-16
2. www.deloitte.com
3. Noorliza Karia, Muhammad Hashi Abu Hassan Asaari - “The effects of total quality management practices on employees’ work-related attitudes” –The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, 2006, pp. 30-43
4. Noorliza Karia, Muhammad Hashi Abu Hassan Asaari - “The effects of total quality management practices on employees’ work-related attitudes” –The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, 2006
5. Blackburn and Rosen “Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige Award-Winning Companies”, The Academy of Management Executive, vol.7, No 3
6. Blackburn and Rosen “Total Quality and Human Resources Management: Lessons learned from Baldrige Award-Winning Companies”, The Academy of Management Executive, vol.7, No 3, pp.49-66
7. Petrick J. And Furr D.S. -1995- Total Quality in Managing Human Resource, St. Lucie Press, Florida
8. Petrick J. And Furr D.S. -1995- Total Quality in Managing Human Resource, St. Lucie Press, Florida
9. Juran J.M. – “Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook, The Free Press, New York, 1989
10. Ying-Jung Yeh – “Implementing a sustainable TQM system: employee focus” , The TQM Magazine, Volume 15, No. 4, 2003, pp. 257-265
11. J.A.P. Hoogervost, P.L. Koopman and H. van der Flier -“Total quality management-The need for an employee-centred, coherent approach” , The TQM Magazine, Vol. 17 No. 1, 2005, pp. 92-106
12. Ching-Chow Yang -“The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management”, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 2, 2006, pp. 162-173
13. Ching-Chow Yang -“The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management” , The TQM Magazine, Vol. 18, No. 2, 2006, pp. 162-173
14. Mesut Akdere - “Quality Management through Human Resources: An Integrated Approach to Performance Improvement”. The Business Review, Cambridge, Summer 2006; 5, 2; ABI/INFORM Global, pg. 233-238
15. «Η επαγγελματική ικανοποίηση - ψυχολογικοκοινωνική προσέγγιση από την Άννα Ταλιαδώρου- Κοινωνιολόγο- Σύμβουλο Εργασίας ΚΕΘΙ»
16. «Η επαγγελματική ικανοποίηση - ψυχολογικοκοινωνική προσέγγιση από την Άννα Ταλιαδώρου- Κοινωνιολόγο- Σύμβουλο Εργασίας ΚΕΘΙ»
17. Χατζηπαντελή Παναγιώτα – “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63
18. Locke E.A. “The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology”, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
19. Locke E.A. “The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology”, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
20. Κόντης Θεμιστοκλής – “Διοικητική Ψυχολογία – Η ψυχολογία των ανθρώπων και εργασιακών σχέσεων”, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 1994 Αθήνα, σελ. 66-68
21. Κόντης Θεμιστοκλής – “Διοικητική Ψυχολογία – Η ψυχολογία των ανθρώπων και εργασιακών σχέσεων”, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 1994 Αθήνα, σελ. 66-68
22. Χατζηπαντελή Παναγιώτα – “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63
23. Χατζηπαντελή Παναγιώτα – “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63
24. Eummi Chang, - “Employees’ overall perception of HRM effectiveness” –Human Relations, 2005, Vol. 58 (4), pp. 523-544
25. Pfeffer L.W., Crampon W.J., Smith F.J. - “Organizational Commitment and managerial turnover: A longitudinal study” Organization Behavior and Human Performance “”, 1976
26. Locke E.A. “The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology”, Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
27. Mc Clelland D.C. – “The achieving Society” Princeton: Van Nostrand, 1961

28. Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
29. Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
30. Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
31. Χατζηπαντελή Παναγιώτα – "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού", εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 Αθήνα, σελ. 62-63
32. Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
33. Mc Clelland D.C. – "The achieving Society" Princeton: Van Nostrand, 1961
34. Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
35. Vroom V.H. and Edward L. DECI – "Management and Motivation", Peuguin Education, 1970
36. Rokeach M. – "The nature of Human Values", New York: The Free Press, 1973
37. Rand A., - "Concepts of consciousness" The Objectivist, 1966, 5 , 9, 1-8
38. ⁴⁰ Locke E.A. "The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology", Rand McNally, Chicago, 1969, pp. 1297-1349
39. Senge P.M., - "The Leader's New Work: Building Learning Organizations" The Sloan Management Review, Fall, 1990
40. Prescott B.D. – "Creating a World Class Quality Organization -10 Essentials for Business Success", Kogan Page, London, 1995
41. Conti T. – "Building Total Quality Management, A Guide for Management", Chapman & Hall, 1993- Conti T. – "Organizational Self-Assessment", Chapman & Hall, 1997
42. Uyen Vu – Canadian HR Reporter - "The firms see advantage in employee satisfaction"- Jan 2003; 16,2;ABI/INFORM Global, pg. 1
43. Ronald J. Burke, Jim Graham and Frank Smith - "Effects of reengineering on the employee satisfaction – customer satisfaction relationship" –The TQM Magazine, Vol. 17, No. 4, 2005, pp. 358-363
44. Βασιλείου Έφη – "Η σχέση μισθού και εργασίας"- Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
45. Στάγκος Μιχαήλ – "Όλα της εργασίας δύσκολα", Ανοιχτό MBA, ΤΑ ΝΕΑ, 22 Μαΐου 2006
46. Γιάννης Θεοδοσίου – "Πώς το ωράριο επηρεάζει την ευτυχία των εργαζομένων -«Παυσίπονο» η μερική απασχόληση" - Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
47. Kathryn Cestnick- "Quality and healthy workplaces: HR must play a critical role" –Canadian HR Reporter; May 8, 2006; 19,9;ABI/INFORM Global, p.10
48. Γιάννης Θεοδοσίου – "Η σχέση συνδικαλισμού και εργασιακής ικανοποίησης" - Ανοιχτό MBA- Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
49. 3^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις συνθήκες εργασίας - Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας
50. Έφη Βασιλείου – " Αναζητώντας την ικανοποίηση στον κίνδυνο της δουλειάς" - Ανοιχτό MBA -Τα Νέα- 15 Μαΐου 2006
51. Σαμαράς Θανάσης- Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας
52. Jennifer Schramm- The Fear Factor- HR Magazine; Feb 2006; 51, 2; ABI/INFORM Global, pg 168
53. Λιάντας Μιχαήλ – "Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 54-58
54. Λιάντας Μιχαήλ – "Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 61-63
55. Γιώργος Λέλλης – "Η πολλή δουλειά τρώει τον αφέντη-Νέα δεδομένα στην εργασία-Νέες ασθένειες- Ανοιχτό MBA- ΤΑ ΝΕΑ 15 Μαΐου 2006
56. Λιάντας Μιχαήλ – "Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 63-65
57. www.medlook.net

58. [Kathryn Kuehn - "Dead People Working"- Credit Union Magazine: Dec 2005; 71, 12; ABI/INFORM Global, pg. 12](#)
59. Λέλλης Γιώργος - "Η πολλή δουλειά τρώει τον αφέντη", Ανοιχτό MBA, ΤΑ ΝΕΑ, 15 Μαΐου 2006
60. Λιάντας Μιχαήλ - "Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000 – σελ. 29
61. Χατζηπαντελή Παναγιώτα - "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού", εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1999 – σελ. 23-25
62. Λιάντας Μιχαήλ - "Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000 – σελ. 88
63. Λιάντας Μιχαήλ - "Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000 – σελ. 89-91
64. Χατζηπαντελή Παναγιώτα - "Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού", εκδόσεις Μεταίχμιο, 1999 – σελ. 206-208
65. Employment Outlook 1997, OECD
66. Έρευνα που διεξήγαγε το Ευρωβαρόμετρο 44.9OVR (1996)
67. Α. Νικολάου, Ι. Θεοδοσίου - "Ασφάλεια και ικανοποίηση στη δουλειά πάνε «χέρι-χέρι» Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006
68. Λιάντας Μιχαήλ - "Ψυχολογία της εργασίας – Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2000, σελ. 70-72
69. www.medlook.net
70. www.medlook.net
71. Βασιλείου Έφη - "Η Διαμάχη για την έρευνα της ικανοποίησης του εργαζομένου – Οι μετρήσεις λένε την αλήθεια", Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
72. Θεοδοσίου Γιάννης - "Τα μέτρα της ευημερίας στη δουλειά", Ανοιχτό MBA-Τα Νέα, 17 Απριλίου 2006
73. Joseph C. Rode - "Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model", Human Relations, Vol. 57(9): 1205-1230, 2004
74. Joseph C. Rode - "Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model", Human Relations, Vol. 57(9): 1205-1230, 2004
75. Joseph C. Rode - "Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model", Human Relations, Vol. 57(9): 1205-1230, 2004
76. Βασιλείου Έφη - "Η ικανοποίηση είναι γένους θηλυκού", Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006
77. Βασιλείου Έφη - "Η ικανοποίηση είναι γένους θηλυκού", Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-15 Μαΐου 2006
78. www.efqm.com
79. www.efqm.com
80. www.greatplacetowork.gr
81. www.greatplacetowork.gr
82. ⁸⁵ - ⁸⁶ Λέλλης Γιώργος - "Ο ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ GREAT PLACE TO WORK", Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-22 Μαΐου 2006
83. ⁸⁷ -¹ Λέλλης Γιώργος - "Ο ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ GREAT PLACE TO WORK", Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-22 Μαΐου 2006
84. ⁸⁹ -¹ Λέλλης Γιώργος - "Ο ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ GREAT PLACE TO WORK", Ανοιχτό MBA-Τα Νέα-22 Μαΐου 2006
85. Λιάντας Μιχαήλ - "Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας", εκδόσεις ΖΗΤΗ, 2000 – σελ. 103-105