



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

Η «ευτυχία» του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας

Μαρία Μιχαήλ Κουμούση

Πτυχίο Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

2016

Αφιέρωση
Στην οικογένεια μου

Η «ευτυχία» του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας

Κουμούση Μιχαήλ Μαρία

Σημαντικοί όροι : Ευτυχία εργαζόμενου, προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς, αξίες, στάσεις, προσωπικότητα, ικανοποίηση από την εργασία, εθνική και εταιρική κουλτούρα, θεωρίες παρακίνησης, τηλεργασία, εικονικές ομάδες, νέες μορφές εργασιακών σχέσεων, αξίες και η ηθική στο χώρο της εργασίας, εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, «Great Place to Work® Institute Hellas».

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αναλύει την έννοια της «εργασιακής ευτυχίας» και αναδεικνύει τους παράγοντες που οδηγούν στην έννοια αυτή. Το ζήτημα που απασχολεί την παρούσα διπλωματική εργασία είναι το κατά πόσο επιτυγχάνεται η έννοια της «εργασιακής ευτυχίας» τη σήμερον εποχή του παγκοσμιοποιημένου και άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Επίσης, η εργασία θέτει ερωτήματα και προσπαθεί να δώσει σχετική απάντηση στο ποιές είναι οι απειλές της έννοιας της «εργασιακής ευτυχίας» και ποιές πρακτικές και πολιτικές δύναται να είναι αυτές που θα την καταστήσουν έννοια υλοποιήσιμη στην πράξη.

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Θανόπουλο, ο οποίος με την υπομονή και τη συμπαράσταση του συνέδραμε στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περιεχόμενα

A' Μέρος.....	1
Κεφάλαιο 1 : Δομή Διπλωματικής Εργασίας.....	1
1.1. Βασικό Αντικείμενο Διπλωματικής Εργασίας	1
1.2. Βασικά Ερωτήματα που διατυπώνονται.....	1
1.3. Θεωρητική προσέγγιση	2
1.4. Μεθοδολογία έρευνας.....	3
1.5. Συμπεράσματα	4
Κεφάλαιο 2 : Θεωρητικό πλαίσιο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	6
2.1.Σκοπός κεφαλαίου 2	6
2.1.1. Από τι αποτελείται το κεφάλαιο 2	6
2.2. Οι έννοιες «ευτυχία» και «ευτυχία» εργαζόμενου.....	10
2.2.1. Φιλοσοφικές και πολιτισμικές διαστάσεις της έννοιας «ευτυχίας»	10
2.2.2. Η έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου	14
2.3. Η «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» ως χώρος μελέτης	18
2.3.1.Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς.....	20
2.3.1.1. Ατομικά Χαρακτηριστικά.....	20
2.3.1.1.1.Ηλικία	21
2.3.1.1.2 Φύλο.....	22
2.3.1.1.3. Φυλή.....	23
2.3.1.2. Λοιπά ατομικά χαρακτηριστικά (διαφορές επάρκειας)	25
2.3.1.2.1. Φυσική επάρκεια	25
2.3.1.2.2. Πνευματική επάρκεια	26
2.3.1.2.3. Η έννοια της «πολλαπλής νοημοσύνης»	26
2.3.1.2.4. Η έννοια της «καταλληλότητας» στην εργασία	27
2.3.1.3. Ψυχολογικά χαρακτηριστικά	28

2.3.1.3.1. Προσωπικότητα.....	29
2.3.1.3.2. Αντίληψη	31
2.3.1.3.3. Αξίες.....	31
2.3.1.3.3.1. Πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των αξιών και η έννοια της κουλτούρας	34
2.3.1.3.3.2. Αξίες και «εταιρική κουλτούρα».....	36
2.3.1.3.4. Στάσεις.....	38
2.3.1.3.4.1. Η ικανοποίηση από την εργασία (Job Satisfaction)	39
2.3.1.3.4.1.1. Η ικανοποίηση από την εργασία και παραγωγικότητα (Job Satisfaction and Productivity).....	41
2.3.1.3.4.1.2. Η ικανοποίηση από την εργασία και αποχή από αυτή (Job Satisfaction and Absenteeism)	43
2.3.1.3.4.1.3. Η ικανοποίηση από την εργασία και αποχώρηση από αυτή (Job Satisfaction and Turnover).....	44
2.3.1.3.4.1.4. Τρόποι έκφρασης εργασιακής «δυσαρέσκειας»	45
2.3.1.3.4.1.5. Ικανοποίηση από την Εργασία και Ικανοποίηση του Πελάτη (Job Satisfaction and Customer Satisfaction)	48
2.3.1.3.4.1.6. Ικανοποίηση από την εργασία και η έννοια της συμπεριφοράς του «Οργανωσιακού πολίτη» (Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior- OCB)	52
2.3.1.3.4.2. Η ψυχική ταύτιση του ατόμου με την εργασία του	57
2.3.1.3.4.3. Η δέσμευση του ατόμου με τον Οργανισμό (Organizational Commitment)	60
2.3. Θεωρίες Παρακίνησης.....	63
2.3.1. «Θεωρία Ιεράρχησης ανθρωπίνων αναγκών» - A. Maslow(1943)	64
2.3.2. «Θεωρία των δύο παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής» - F.Herzberg (1959) .	66
2.3.3. «Θεωρία παρακίνησης» - C.D. Alderfer (1969).....	67
2.3.4. «Θεωρία των επίκτητων αναγκών» ή «του κινήτρου της επίτευξης» - D. McClelland. (1953).....	68
2.3.5. «Θεωρία της προσδοκίας» - V. Vroom (1964)	69
2.3.6.«Θεωρία της δικαιοσύνης ή της ισότητας»- J.Adams (1965)	71

2.3.7 «Θεωρία της στοχοθέτησης των αναγκών» - Locke (1968).....	72
2.3.8. «Θεωρία της Αυτοδιάθεσης» - Deci & Ryan (1985).....	74
2.4. Συμπεράσματα κεφαλαίου 2	75
2.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	77
Κεφάλαιο 3 : Προκλήσεις και ευκαιρίες 21ου αιώνα	84
3.1.Σκοπός κεφαλαίου 3	84
3.1.1. Από τι αποτελείται το κεφάλαιο 3	84
3.2. Εισαγωγή κεφαλαίου 3	85
3.3. Προκλήσεις και Ευκαιρίες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης.	87
3.3.1. Η Κοινωνία της Πληροφορίας και η Τεχνολογία.....	90
3.3.1.1. Η Τηλεργασία (Teleworking).....	91
3.3.1.2.Οι Εικονικές Ομάδες (Virtual Teams).....	94
3.3.2. Οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό.	97
3.3.3. Οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων.	103
3.3.3.1. Η Μερική απασχόληση	105
3.3.3.2. Η Προσωρινή απασχόληση	107
3.3.3.3. Η Εποχική Απασχόληση.....	110
3.3.3.4. Η Απασχολησιμότητα.....	111
3.3.3.5. Η Αδήλωτη εργασία	113
3.3.4. Οι Αξίες και η Ηθική στο χώρο της εργασίας.	115
3.4. Συμπεράσματα κεφαλαίου 3	121
3.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	126
B' Μέρος.....	131
Κεφάλαιο 4 : «Great Place to Work® Institute Hellas»	131
4.1.Σκοπός κεφαλαίου 4	131
4.1.1. Από τι αποτελείται το κεφάλαιο 4	132
4.2. Τι είναι το «Great Place to Work® Institute Hellas».....	133

4.2.1. Ιστορικά στοιχεία	135
4.2.2. Οικονομικά στοιχεία	136
4.3. Τι σημαίνει εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον κατά το Great Place to Work® Institute Hellas».....	137
4.4. Πώς επιτυγχάνεται ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον κατά το Great Place to Work® Institute Hellas».....	140
4.5. Τι μέσα-εργαλεία-πολιτικές χρησιμοποιεί το Great Place to Work® Institute Hellas» για την επίτευξη ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος.	143
4.5.1.Αξιολόγηση Trust Index©: Καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων και συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking).....	143
4.5.2. Αξιολόγηση Κουλτούρας Εργασιακού Περιβάλλοντος (Workplace Culture Assessment).....	144
4.5.3.Trust Audit© Focus Groups & Συνεντεύξεις: Συλλογή Απόψεων Στοχευμένων Ομάδων Εργαζομένων.	145
4.5.4. 360 Management Trust Appraisal: Βελτίωση της Υπευθυνότητας της Διοίκησης.	146
4.5.5.Πλάνο Δράσης: Περνώντας από τα Δεδομένα στη Συστηματική Δράση.	146
4.5.6.Great Place to Work® Training: Αλλαγή στη συμπεριφορά των Διευθυντικών Στελεχών.....	147
4.5.7.Giftwork® Training: Βοήθεια στα διευθυντικά στελέχη να χτίσουν εμπιστοσύνη μέσα από τις καθημερινές τους δραστηριότητες.	147
4.5.8.Great Workplace Training: Κατανόηση των βασικών στοιχείων του Μοντέλου του Great Place to Work®.....	149
4.5.9. Leadership Coaching, Workshops & Group Facilitation: Παρέμβαση Ηγεσίας.	150
4.5.10. Οι ελληνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το έτος 2015.....	151
4.5.11. Συμπεράσματα κεφαλαίου 4.	153
4.6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	156
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	157
5.1. Σκοπός κεφαλαίου 5.....	157
5.1.1. Από τι αποτελείται το κεφάλαιο 5.	158

5.2. Απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα διπλωματικής εργασίας.....	159
5.3. Γενικά Συμπεράσματα.....	177
5.4. Συστάσεις για μελλοντική έρευνα.....	181
5.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	185
Κατάσταση Πινάκων.....	186
Βιβλιογραφία	197
Ελληνική	197
Ξένα	203

A' Μέρος

Κεφάλαιο 1 : Δομή Διπλωματικής Εργασίας

1.1. Βασικό Αντικείμενο Διπλωματικής Εργασίας

Το βασικό αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η έννοια της «εργασιακής ευτυχίας» και η ανάδειξη των παραγόντων που οδηγούν στην έννοια αυτή. Η ευτυχία του εργαζόμενου προκύπτει μέσα από την ανάλυση των εργασιακών σχέσεων σε μια επιχείρηση-οργανισμό. Η κατανόηση της έννοιας της «εργασιακής ευτυχίας» είναι μεγίστης σημασίας, διότι η τελευταία είναι κρίσιμος παράγοντας για την αποδοτικότητα του εργαζόμενου και κατ' επέκταση την κερδοφορία και ανάπτυξη της επιχείρησης και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

1.2. Βασικά Ερωτήματα που διατυπώνονται

Το ζήτημα που απασχολεί την παρούσα διπλωματική εργασία είναι το κατά πόσο επιτυγχάνεται η έννοια της «εργασιακής ευτυχίας» τη σήμερον εποχή του παγκοσμιοποιημένου και άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Τα βασικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής:

1. Τι σημαίνει «ευτυχία» εργαζόμενου, ποια είναι τα χαρακτηριστικά της και ποιες είναι οι συνιστώσες της ;
2. Ποιες είναι οι απειλές της «ευτυχίας» του εργαζόμενου τη σημερινή εποχή ;

3. Ποιες πρακτικές και πολιτικές δύνανται να είναι αυτές που θα την καταστήσουν έννοια υλοποιήσιμη στην πράξη;

Προσπάθεια απάντησης στα ανωτέρω ερωτήματα δίνονται στα κεφάλαια 2 έως και 5.

1.3. Θεωρητική προσέγγιση

Στο κεφάλαιο 2 αναλύεται αρχικά η έννοια της «ευτυχίας» εν γένει και ειδικότερα η έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι θεωρίες κατανόησης διαπροσωπικών σχέσεων και οι θεωρίες παρακίνησης εργαζόμενου. Ουσιαστικά, το εν λόγω κεφάλαιο αποτελεί ένα θεωρητικό πλαίσιο των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο και εν τέλει οδηγούν στην έννοια της «ευτυχίας του εργαζόμενου». Επίσης, αναλύεται η έννοια της παρακίνησης του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας και παρουσιάζονται τα σχετικά θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να αναδείξουν το τι είναι εκείνο που παρακινεί τα άτομα και να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης.

Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζονται οι απειλές της έννοιας της «ευτυχίας» του εργαζομένου. Τα εγγενή προβλήματα και οι περιορισμοί της έννοιας της «εργασιακής ευτυχίας» και των παραγόντων δημιουργίας της είναι οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης στον 21ο αιώνα και οι νέες παγκόσμιες εργασιακές τάσεις που διαμορφώνονται. Λόγου χάρη, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αναζητούν φθηνότερο εργατικό δυναμικό από τις αναπτυσσόμενες χώρες για μείωση του κόστους τους. Οι νέες διαμορφωθείσες εργασιακές τάσεις απειλούν την παραδοσιακή έννοια της

ασφάλειας στο χώρο της εργασίας. Επίσης, καθιστούν επιτακτικές αλλαγές στον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης-οργανισμού, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα εργασιακό κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, το οποίο θα προάγει τις δεξιότητες του εργαζομένου και θα τον παρακινεί προς την επίτευξη των στόχων της εταιρίας.

1.4. Μεθοδολογία έρευνας

Στο κεφάλαιο 4, γίνεται μια προσπάθεια σύνδεσης της θεωρίας με την πρακτική εφαρμογή και απαντάται το ερώτημα σχετικά με το ποιές πρακτικές και πολιτικές δύνανται να είναι αυτές που θα καταστήσουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου υλοποιήσιμη στην πράξη. Προς το σκοπό αυτό, αναδεικνύονται οι πολιτικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις-οργανισμοί, προκειμένου να καλλιεργήσουν ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον και να ενσαρκώσουν στην πράξη την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου. Για το λόγο αυτό, παρουσιάζεται και αναλύεται το «Great Place to Work Institute Hellas».

Η μεθοδολογία έρευνας στην προκειμένη περίπτωση δε βασίζεται σε πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης. Αντιθέτως, προέρχεται από δευτερογενή έρευνα, η οποία στηρίζεται στις ετήσιες έρευνες που διεξάγει το Ινστιτούτο «Great Place to Work» σε πλήθος εταιριών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Στόχος του Ινστιτούτου είναι η ανάδειξη των εταιριών που διαθέτουν το βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον. Οι έρευνες γίνονται βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων που κάθε επιχείρηση-οργανισμός θα πρέπει να πληροί. Με τον τρόπο αυτό, παρουσιάζονται οι έως σήμερα βέλτιστες

πρακτικές (best practices) των επιχειρήσεων στο κομμάτι της παρακίνησης και εν γένει των παραγόντων που οδηγούν στην «ευτυχία» του εργαζόμενου. Οι εν λόγω πρακτικές, εφόσον κατηγοριοποιηθούν, ενδέχεται να αποτελέσουν οδηγό ορθής συμπεριφοράς προς όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς.

Επιπλέον, στο ίδιο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα τα οποία διεξήχθησαν από τη μελέτη του έργου του «Great Place to Work Institute Hellas». Τα εν λόγω συμπεράσματα συνοψίζονται στο ότι η ανθρωποκεντρική λειτουργία μιας εταιρίας μπορεί να αποτελέσει το βασικό μοχλό ανάπτυξης της για να καταστούν παράλληλα πιο αποδοτικοί και πιο ευτυχισμένοι οι εργαζόμενοι της.

1.5. Συμπεράσματα

Τέλος, στο καταληκτικό κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα γενικότερα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας. Δίνονται απαντήσεις στα αρχικά ερωτήματα που έχουν διατυπωθεί στην παρούσα εργασία του τι σημαίνει «ευτυχία» εργαζόμενου, ποιά είναι τα χαρακτηριστικά της εν λόγω έννοιας και ποιες είναι οι συνιστώσες της. Έπειτα, εξετάζεται και το δεύτερο σκέλος των ερωτημάτων, ήτοι ποιές είναι οι απειλές της έννοιας και ποιές πολιτικές θα μπορούσαν να καταστήσουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου υλοποιήσιμη στην πράξη. Επιπλέον, διατυπώνονται προτάσεις που θα μπορούσαν δυνητικά να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις-οργανισμοί, προκειμένου να καταστήσουν το εργασιακό τους περιβάλλον βιώσιμο και ανταγωνιστικό, στο οποίο θα κυριαρχούν οι έννοιες της προαγωγής της ανθρώπινης προσωπικότητας και αξιοπρέπειας και ως εκ τούτου της

«ευτυχίας» του εργαζομένου. Επιπρόσθετα, στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποιες συστάσεις για μελλοντική έρευνα, ήτοι προτάσεις και σημεία ενδιαφέροντος για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση στο μέλλον.

Κεφάλαιο 2 : Θεωρητικό πλαίσιο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

2.1.Σκοπός κεφαλαίου 2

Το εν λόγω κεφάλαιο αποτελεί ένα θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο έχει ως σκοπό την ανάδειξη των παραγόντων εκείνων που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου. Αρχικά, επιχειρείται προσπάθεια ερμηνείας της έννοιας της «ευτυχίας» εν γένει και μελέτης τόσο της φιλοσοφικής, όσο και της πολυπολιτισμικής διάστασης της. Στη συνέχεια, η ανάλυση εξειδικεύεται στον όρο «ευτυχία» του εργαζόμενου, που αφορά μια κατάσταση του ατόμου σε έναν σημαντικό τομέα της ζωής του, όπως η εργασία. Έπειτα, επιχειρείται μια ανάλυση της θεωρίας κατανόησης των διαπροσωπικών σχέσεων, με σκοπό τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, η οποία επηρεάζει με τη σειρά της την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, το κεφάλαιο 2 στοχεύει στην ανάλυση των θεωριών παρακίνησης, οι οποίες έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο ενός εργασιακού χώρου.

2.1.1. Από τι αποτελείται το κεφάλαιο 2

Το θεωρητικό αυτό κεφάλαιο απαρτίζεται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την ανάλυση της «ευτυχίας» ως γενικής έννοιας και «ευτυχίας» του εργαζόμενου ως ειδικότερης έννοιας. Επίσης, στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η θεωρία κατανόησης των διαπροσωπικών σχέσεων και αναλύονται έννοιες που συνδέονται άρρηκτα με το χώρο της Οργανωσιακής

Συμπεριφοράς, ενώ το δεύτερο μέρος παρουσιάζει τις βασικότερες Θεωρίες Παρακίνησης.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο μέρος, γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης της φιλοσοφικής και πολιτισμικής διάστασης της έννοιας «ευτυχίας», ενώ το ενδιαφέρον της εργασίας εστιάζεται στην έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου, ως ειδικότερη έκφανση της έννοιας. Έπειτα, γίνεται μια εισαγωγική αναφορά στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως επιστημονικού κλάδου που έχει ως αντικείμενο τη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων στις επιχειρήσεις-οργανισμούς. Ειδικότερα, αναλύονται τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς και οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς αναλύεται η έννοια του οργανισμού, ως ένωση ατόμων που οργανώνονται συντονισμένα για να πετύχουν προκαθορισμένους κοινούς στόχους. Έπειτα, εξηγείται η σημασία του κλάδου της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στη μελέτη θεμάτων όπως αυτά της παρακίνησης, τα οποία οδηγούν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιωσιμότητα του. Στο ίδιο πλαίσιο, εξηγείται και η σημασία της μελέτης και της εις βάθος κατανόησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων που είναι οι εσωτερικοί χρήστες μιας επιχείρησης-οργανισμού.

Επιπρόσθετα, επιχειρείται μια ανάλυση των μεταβλητών που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Η ανάλυση κατηγοριοποιεί τις μεταβλητές σε τρεις βασικές κατηγορίες (τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά επάρκειας και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά) και μελετάει

διεξοδικά την κάθε μια εξ' αυτών. Η ανάλυση ξεκινάει με την αναφορά στην ηλικία, το φύλο και τη φυλή, που αποτελούν το σύνολο των δημογραφικών χαρακτηριστικών τα οποία αλληλεπιδρούν στη σχέση μεταξύ εργασίας και εργαζόμενου. Στη συνέχεια, ακολουθεί παρουσίαση των λοιπών ατομικών χαρακτηριστικών, ήτοι της φυσικής και πνευματικής επάρκειας, χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους και επηρεάζουν την απόδοσή τους. Παράλληλα, εξηγούνται οι έννοιες της «πολλαπλής νοημοσύνης» και της «καταλληλότητας στην εργασία» και συνδέονται με την έννοια της απόδοσης των εργαζομένων.

Η ανάλυση συνεχίζεται με την παρουσίαση της τρίτης κατηγορίας των μεταβλητών που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, ήτοι των ψυχολογικών χαρακτηριστικών (προσωπικότητα, αντίληψη, αξίες και στάσεις). Δίνονται ορισμοί για κάθε μία από τις έννοιες αυτές, παρουσιάζονται θεωρίες σχετικές με τις εν λόγω έννοιες και τονίζεται η σημασία τους στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία. Στο σημείο αυτό του κεφαλαίου εισάγεται και η έννοια της «πολύ-πολιτισμικότητας» και της «κουλτούρας» και μελετάται το πώς οι, σχετιζόμενες με την εργασία, αξίες διαφέρουν από εθνική σε εθνική κουλτούρα. Επιπλέον, εξηγείται η σημασία της εθνικής κουλτούρας στην οργάνωση και τη διενέργεια της επιχειρηματικής δράσης και τονίζεται ότι η εν λόγω έννοια θα πρέπει να γίνεται σεβαστή από τις επιχειρήσεις στο σημερινό πλαίσιο του παγκοσμιοποιημένου και άκρως ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα, γίνεται μνεία και στην έννοια της «εταιρικής κουλτούρας» ως σύστημα κοινών αξιών που δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Επιπλέον, αναλύονται σύγχρονα υποδείγματα που ερμηνεύουν την επίδραση

της κουλτούρας στη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως η μελέτη «GLOBE».

Στη συνέχεια, δίνεται έμφαση στις στάσεις, ως ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον του εργαζόμενου. Παρουσιάζονται οι κυριότερες στάσεις του ατόμου, δηλαδή η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, η αφοσίωση του ατόμου στην εργασία του και η οργανωσιακή δέσμευση του ατόμου. Δίνονται σχετικοί ορισμοί και παρουσιάζονται, επίσης, διεθνείς έρευνες οι οποίες συνδέουν και τις τρεις έννοιες με την απόδοση του εργαζόμενου, την παραγωγικότητα του, την αποχώρηση από την εργασία του και την παραίτηση του από αυτή. Έπειτα, προστίθενται και οι έννοιες της «ικανοποίησης του πελάτη» και της «οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη», όπου πάλι μέσω παρουσίασης ερευνών που έχουν εκπονηθεί, αναλύεται η σημασία τους στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε μία επιχείρηση-οργανισμό.

Τέλος, στο δεύτερο μέρος του θεωρητικού αυτού κεφαλαίου, αναλύεται αυτή καθαυτή η έννοια της παρακίνησης του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του και παρουσιάζονται τα σχετικά με την έννοια της παρακίνησης θεωρητικά υποδείγματα. Οι εν λόγω θεωρίες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται εκείνα τα υποδείγματα που παρουσιάζουν αυτό που κινεί τα άτομα να εργαστούν και παρουσιάζονται οι κυριότερες θεωρίες αυτής της κατηγορίας, όπως είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του - Herzberg, η E.R.G. θεωρία του Alderfer και η θεωρία των επίκτητων αναγκών» του McClelland. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Σε αυτή την κατηγορία

περιλαμβάνονται η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της ισότητας του Adams, η θεωρία της στοχοθέτησης των αναγκών του Locke και η θεωρία της αυτό-διάθεσης των Deci και Ryan.

2.2. Οι έννοιες «ευτυχία» και «ευτυχία» εργαζόμενου

2.2.1. Φιλοσοφικές και πολιτισμικές διαστάσεις της έννοιας «ευτυχίας»

Η πρόσφατη οικονομική κρίση, το υψηλό ποσοστό ανεργίας και νέο-φτώχειας στις σύγχρονες πόλεις σε συνδυασμό με την αναζήτηση μιας καλύτερης ποιότητας ζωής, υψηλότερου βιοτικού επιπέδου και λιγότερο αγχωτικής καθημερινότητας παρέχουν το πλαίσιο για την κατανόηση της σημερινής έννοιας της «ευτυχίας».¹

Η έννοια της ευτυχίας στο σύγχρονο πολιτισμό είναι κατανοητή ως μια κατηγορία που περιλαμβάνει ένα σύστημα αρχών και αξιών του ατόμου και της κοινωνίας ως σύνολο. Στη γλωσσική συνείδηση της δυτικής κοινωνίας η έννοια «ευτυχία» είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της «ιδιοκτησίας» και του «πλούτου», η οποίες με τη σειρά τους συνδέονται με έννοιες όπως «υγεία», «ευ ζην», «γνώση», «δεξιότητες».²

Στο πλαίσιο της Διακήρυξης της Ανεξαρτησίας των Ηνωμένων Πολιτειών το 1776 γίνεται αναφορά μεταξύ άλλων στο αναφαίρετο «δικαίωμα στη ζωή, την

¹ Liltsi Petroula, Michailidis Anastasios, Partalidou Maria, «Mapping Perceived Happiness alongside the Rural-Urban Continuum», *Procedia Economics and Finance*, Τεύχος 9, 2014, σελίδα 289.

² Suiyerkula Botagoz, Kurmanali Chakyroglu Altynshash, «Representation of the concepts "Happiness & Unhappiness" in the Kazakh proverbs and sayings», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 136, 2014, σελίδα 130.

ελευθερία και την επιδίωξη της ευτυχίας κάθε ατόμου».³ Η ανωτέρω ρήση εμπεριέχει την έννοια της ευτυχίας, η οποία υφίσταται μόνο εντός των ορίων αυτών. Αυτό πρακτικά υποδηλώνει ότι η έννοια της «ευτυχίας» αποτελεί μια έννοια χωρίς ακριβή ορισμό, που συμπλέει και συνυπάρχει με τις έννοιες «ζωή» και «ελευθερία» και μεταφράζεται υποκειμενικά ανάλογα με την προσέγγιση και προοπτική ζωής του κάθε ατόμου.⁴

Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι, η ευτυχία, έννοια κλειδί σε όλη την παρούσα διπλωματική εργασία, είναι μια έννοια πολυδιάστατη, η οποία έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών και διαφορετικών επιστημονικών κλάδων (ψυχολογία, κοινωνικές επιστήμες, θεολογία) και έχει οδηγήσει σε φιλοσοφικό προβληματισμό. Έχει κατά καιρούς καταγραφεί πλειάδα απόψεων σχετικά με το τι σημαίνει ευτυχία, έννοια που αναπόφευκτα γεννά απορίες και ερωτήματα ως προς τη φύση, τις ιδιότητες και κυρίως την επίτευξη ή απόκτησή της.

Στο πεδίο της φιλοσοφίας, ο Αριστοτέλης υπήρξε ένας από τους πρώτους φιλόσοφους που ασχολήθηκε με την έννοια της ευτυχίας και προσπάθησε να την οριοθετήσει. Στα «Ηθικά Νικομάχεια», μια από τις τρεις πραγματείες που αναλύουν τις έννοιες της ηθικής και διανοητικής αρετής, ο Αριστοτέλης διέκρινε την ευτυχία, η οποία μπορεί να είναι προϊόν τύχης και πρόσκαιρη, από την ευδαιμονία, η οποία συνδέεται με τη διαβίωση και τη δράση σύμφωνα με τις ηθικές αρετές και τη λογική.⁵ Με μια ευρύτερη φιλοσοφική θεώρηση, σύμφωνα με το κλασικό «Λεξικό της Φιλοσοφίας» του Andre Lalande (1955), ευτυχία είναι «η κατάσταση της πλήρους ικανοποίησης που γεμίζει όλη τη

³ Hosu Fabiola, «Toolkit to happiness in the 21st century», The 6th International Conference Edu World 2014 "Education Facing Contemporary World Issues", 7th - 9th November 2014, [Procedia - Social and Behavioral Sciences](#), Τεύχος 180, 2015, σελίδα 181.

⁴ Hosu Fabiola, ό.π. ,σελίδα 181.

⁵ Παπασταύρου Νίκη, «Τι είναι ευτυχία; Από τον Αριστοτέλη στον Νίτσε», <https://sciencearchives.wordpress.com/2013/12/11/>, Τελευταία πρόσβαση 05-04-2016.

συνείδηση».⁶ Παράλληλα, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Καντ στο έργο του Κριτική του Καθαρού Λόγου, η ευτυχία ταυτίζεται με την «ικανοποίηση όλων των κλίσεων του ατόμου τόσο σε έκταση, δηλαδή σε πολλαπλότητα, όσο και σε ένταση, δηλαδή σε διάρκεια».⁷ Επίσης, σύμφωνα με τον ορισμό της Βικιπαίδειας, ευτυχία είναι «η ψυχική ικανοποίηση του ανθρώπου, προερχόμενη από την εκπλήρωση των επιθυμιών και την επιτυχία των σκοπών του».⁸

Στο πεδίο της ψυχολογίας, η ευτυχία αναλύθηκε από ψυχολόγους της λεγόμενης ανθρωπιστικής σχολής, όπως ο Άμπραμ Μάσλοου, και τη λεγόμενη θετική ψυχολογία (positive psychology), η οποία εξετάζει τις θετικές όψεις της ψυχολογίας του υγιούς υποκειμένου, εν αντιθέσει με τους πιο παραδοσιακούς κλάδους ψυχολογίας, οι οποίοι εξετάζουν τις ψυχικές παθήσεις και διαταραχές.⁹

Υπάρχουν εν γένει δύο διαφορετικές σχολές σκέψης, οι οποίες προσπαθούν να εμβαθύνουν στην έννοια της ευτυχίας, έκαστη των οποίων αντιστοιχεί σε μία διαφορετική προσέγγιση του όρου. Η πρώτη σχολή σκέψης χρησιμοποιεί τον όρο «ευτυχία» ως όρο αξίας και τον ταυτίζει με την ευημερία και την άνθηση. Η δεύτερη σχολή σκέψης χρησιμοποιεί τη λέξη ευτυχία ως αμιγώς ψυχολογικό περιγραφικό όρο και την παρομοιάζει με την ηρεμία.¹⁰ Επιπρόσθετα, περαιτέρω ερωτήματα του σύγχρονου ενδιαφέροντος αφορούν τη σχέση μεταξύ της φιλοσοφίας και της επιστήμης της ευτυχίας, καθώς και το

⁶ Παπασταύρου Νίκη, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 05-04-2016.

⁷ Παπασταύρου Νίκη, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 05-04-2016.

⁸ Ιστοσελίδα Wikipedia, <https://el.wikipedia.org/wiki/Ευτυχία>, Τελευταία πρόσβαση 04-04-2016.

⁹ Ιστοσελίδα Wikipedia, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 04-04-2016.

¹⁰ Haybron Dan, «Happiness», The Stanford Encyclopedia of Philosophy, έκδοση Φθινόπωρο 2011, σελίδα 1, <http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/happiness/>, Τελευταία πρόσβαση 06-04-2016.

ρόλο της ευτυχίας στις κοινωνικές και πολιτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.¹¹

Από πολιτισμικής άποψης, σύμφωνα με τον Diener, ο όρος «ευτυχία» είναι συνώνυμος του όρου «υποκειμενική ψυχολογική ευεξία» [subjective well-being] και αναφέρεται στις αξιολογήσεις που κάνουν τα άτομα για τη ζωή τους – αξιολογήσεις που είναι τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές- και αφορούν τη ζωή συνολικά αλλά και σημαντικούς τομείς της, όπως η εργασία, στην οποία θα γίνει αναφορά κατωτέρω.¹² Υπό το πρίσμα αυτό, η επιδίωξη της ευτυχίας, ως υπέρτατο στόχο κάθε ανθρώπου, φαίνεται να ποικίλλει ανάμεσα σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διαπολιτισμική ανάλυση του όρου «ευτυχία» είναι τα εξής¹³ :

1. Οι δυτικές κουλτούρες, έχοντας καλλιεργήσει περισσότερο το στοιχείο του ατομικισμού, παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά ευτυχισμένων ατόμων από ότι οι σοσιαλιστικές και κομμουνιστικές κουλτούρες, στις οποίες κυριαρχεί ο κολεκτιβισμός.
2. Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν το άτομο (αυτοεκτίμηση, αυτό-συνέπεια) σχετίζονται περισσότερο με την ευτυχία, έτσι όπως η τελευταία οριοθετείται στους δυτικούς πολιτισμούς.

¹¹ Haybron Dan, ό.π. , σελίδα 1, Τελευταία πρόσβαση 06-04-2016.

¹² Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, «Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο», Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, Τεύχος 1, 2014, σελίδα 12, όπως παραπέμπουν στο έργο του Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.

¹³ Eunkook M. Suh, Shigehiro Oishi, «Subjective Well-Being Across Cultures», *Online Readings in Psychology and Culture*, *International Association for Cross-Cultural Psychology*, Τεύχος 10, Άρθρο 1, 8-1-2002, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1076>, Τελευταία πρόσβαση 06-04-2016.

3. Η αυτό-αξιολογούμενη ευτυχία, ήτοι η υποκειμενική ευτυχία όπως την αντιλαμβάνεται το κάθε άτομο, διαμορφώνεται με βάση τις διαφορετικές εμπειρίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις μεταξύ των διάφορων πολιτισμών.

2.2.2. Η έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου

Σύμφωνα με τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου,¹⁴ ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη υπάρχουν τρία είδη συμβολαίων: η επίσημη σύμβαση (formal contract), η σιωπηρή σύμβαση (implied contract) και το ψυχολογικό συμβόλαιο (psychological contract). Η επίσημη σύμβαση αποτελεί τη γραπτή συμφωνία μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, ενώ η σιωπηρή σχετίζεται κατά βάση με τις αξίες και τους κανόνες που δημιουργούνται μέσω της αλληλεπίδρασής τους. Από την άλλη πλευρά, το ψυχολογικό συμβόλαιο συνίσταται στις αντιλαμβανόμενες αμοιβαίες υποχρεώσεις εργαζόμενου και εργοδότη. Υπό αυτό το πρίσμα, το ψυχολογικό συμβόλαιο προσδιορίζει για τον εργαζόμενο τι οφείλει στον εργοδότη του, αλλά και τι αναμένει από αυτόν, ως αντάλλαγμα για την εκπλήρωση των καθηκόντων του και την αφοσίωση που του δείχνει.

¹⁴ Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, ό.π. σελίδα 7, όπως παραπέμπουν σε έργο του King, J.E. «White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management», Human Resource Management, 2000, Τεύχος 39(1), σελίδες 79-92.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως αυτό περιγράφηκε ανωτέρω, η έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου προσδιορίζεται από μια σειρά αναμενόμενων ανταμοιβών για το άτομο που εργάζεται, η απώλειά των οποίων γίνεται αντιληπτή από τον εργαζόμενο ως παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου. Οι αναμενόμενες για τον εργαζόμενο ανταμοιβές περιλαμβάνουν τα εξής: ¹⁵

1. Την εργασιακή ασφάλεια
2. Την ικανοποίηση από την εργασία
3. Τη ψυχολογική ευεξία
4. Την αυτό-αξιολογούμενη απόδοση των εργαζομένων
5. Την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη ως προς τις αποδοχές, ως παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση από το ύψος του μισθού.
6. Την αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα, ήτοι τη δυνατότητα του εργαζόμενου να βρει εργασία, που φαίνεται να επιδρά στην ψυχολογική ευεξία στο χώρο εργασίας και την εργασιακή του απόδοση. Η απασχολησιμότητα, όπως θα αναλυθεί και σε επόμενο σημείο της παρούσας εργασίας, έχει κατά κύριο λόγο σχετισθεί με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την ευελιξία των εργαζομένων, καθώς και με τις συνθήκες που επικρατούν στην εσωτερική (εργοδότη - οργανισμό) και στην εξωτερική αγορά εργασίας, τόσο ποσοτικά (αριθμός διαθέσιμων εναλλακτικών) όσο και ποιοτικά (καλύτερες εναλλακτικές).

¹⁵ Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, ό.π. σελίδα 9.

Ως εκ τούτου, «ευτυχισμένος» είναι ο εργαζόμενος που συγκεντρώνει τα ανωτέρω έξι χαρακτηριστικά στο χώρο εργασίας του, τα οποία, όπως προαναφέρθηκε, αποτελούν τις αναμενόμενες ανταμοιβές του για το έργο που προσφέρει στον εργοδότη του.

Στο ίδιο πλαίσιο με τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου, τα αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας για τους παράγοντες που οδηγούν στην «ευτυχία» του εργαζόμενου έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι, υπάρχουν έξι προσδιοριστικοί της εργασιακής ευτυχίας παράγοντες:¹⁶

1. Η απόδοση των εργαζομένων (επαγγελματική, δεξιότητες, υπευθυνότητα, ακρίβεια, παραγωγικότητα).
2. Η κουλτούρα της επιχείρησης (εναρμόνιση στο χώρο εργασίας, αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, συναδελφικότητα, ειλικρίνεια)
3. Η οργανωσιακή δέσμευση (δέσμευση, ικανότητα, συνοχή του ανθρώπινου δυναμικού)
4. Η ικανοποίηση από την εργασία (προαγωγές, κίνητρα, μισθός, συναδελφικότητα)
5. Η συμπεριφορά της Ηγεσίας (αξιόπιστος ηγέτης)
6. Η προσωπικότητα του εργαζόμενου (συναισθηματική κατάσταση, αυτοπεποίθηση, αυτό-εκτίμηση)

¹⁶ Januwarsono Santoso, «Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia», European Journal of Business and Management, Τεύχος 7, No.8, 2015, σελίδα 9.

Συμπερασματικά, οι ερευνητές έχουν κατά καιρούς λειτουργικοποιήσει την ευτυχία στο χώρο εργασίας ως την «ύπαρξη θετικών και απουσία αρνητικών συναισθημάτων», «απουσία συναισθηματικής εξουθένωσης», «ψυχολογική ευεξία», καθώς και ως «ικανοποίηση από την εργασία».¹⁷ Ο εμπειρικός έλεγχος, όμως, της βασικής υπόθεσης της αρχής ότι οι χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι και περισσότερο παραγωγικοί, έχει παραγάγει αντικρουόμενα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, στις περιπτώσεις που η ευτυχία ορίστηκε και μετρήθηκε ως ψυχολογική ευεξία (psychological well-being), η σχέση με την εργασιακή απόδοση ήταν περισσότερο ξεκάθαρη. Αρκετές έρευνες έχουν καταδείξει θετική συσχέτιση μεταξύ ψυχολογικής ευεξίας και μίας σειράς εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής απόδοσης.¹⁸

Στο πλαίσιο αυτό, το «θεώρημα του ευτυχισμένου-παραγωγικού εργαζόμενου» (happy-productive worker thesis) κατέχει εξέχουσα θέση στις επιστήμες που σχετίζονται με την Οργανωσιακή Συμπεριφορά, σε σημείο να αποκαλείται από ορισμένους μελετητές ως το «Άγιο Δισκοπότηρο» της Οργανωσιακής Ψυχολογίας.¹⁹ Η θεωρητική σχέση μεταξύ απόδοσης και ευτυχίας βασίζεται σε μία σειρά χαρακτηριστικών που διαθέτουν τα ευτυχισμένα-δυστυχισμένα άτομα και τα οποία δύνανται να επιδράσουν θετικά-αρνητικά τόσο στην απόδοση των ίδιων όσο και των συναδέλφων τους. Αναλυτικότερα, τα δυστυχισμένα άτομα είναι πιο ευαίσθητα σε σήματα του

¹⁷ Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, ό.π. σελίδα 12, όπως παραπέμπουν στο έργο των Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001), «When a «happy» worker is really a «productive» worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis», Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(3), 182-199.

¹⁸ Bryson Alex, Forth John, Stokes Lucy, «Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?», Centre of Economic Performance, CEP Discussion Paper No 1363, Ιούλιος 2015, σελίδα 2.

¹⁹ Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, ό.π. σελίδα 11, όπως παραπέμπουν στο έργο των Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51(4), 252-265.

περιβάλλοντος που καταδεικνύουν ότι πιθανώς κινδυνεύουν τα ελάχιστα αποθέματα θετικών συναισθημάτων που διαθέτουν. Είναι επίσης περισσότερο ευαίσθητα σε αρνητικά γεγονότα, πιο εσωστρεφή, επιφυλακτικότερα ακόμα και επιθετικά. Επί παραδείγματι, υποστηρίζεται ότι, η τάση των δυστυχισμένων ατόμων να εστιάζουν περισσότερο σε αρνητικά γεγονότα του εργασιακού τους βίου είναι εξαιρετικά πιθανό να καταστεί επιβλαβής για την εργασιακή τους απόδοση.

2.3. Η «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» ως χώρος μελέτης

Βάσει της ανωτέρω ανάλυσης της έννοιας της «ευτυχίας» του εργαζόμενου, συμπεραίνεται ότι, τα άτομα συγκεντρώνουν μια σειρά χαρακτηριστικών, τα οποία προσδιορίζουν τη συμπεριφορά τους στο χώρο της εργασίας και επηρεάζουν την απόδοσή τους. Η ανάλυση, η μελέτη και η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των ατόμων σε ένα εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί αντικείμενο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Organizational Behavior). Η τελευταία είναι επιστημονικός κλάδος που αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1940. Η σημασία του εν λόγω κλάδου έγκειται στο γεγονός ότι η γνώση θεμάτων που άπτονται της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, όπως αυτά της παρακίνησης, επικοινωνίας, επίλυσης συγκρούσεων και δυναμικής ομάδων, είναι σημαντική για την κατανόηση και τον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε έναν οργανισμό.²⁰

²⁰ McShane L. Steven, Von Glinow Mary Ann, Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, 3^η έκδοση, *Mc Graw-Hill*, 2005, σελ 4.

Ωστόσο, προκειμένου να εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, πρέπει αρχικά να αποσαφηνιστεί η έννοια του οργανισμού. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο καθηγητής Χυτήρης Λεωνίδας, «*οι οργανισμοί, οποιοδήποτε μεγέθους ή σκοπού, είναι ενώσεις ατόμων, που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα κάθε φορά, οργανώνονται και εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους*».²¹ Συνεπώς, οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα που αλληλεπιδρούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Όλοι οι οργανισμοί έχουν στόχους οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ τους, ανάλογα με το είδος και τη φύση του οργανισμού, ωστόσο έχουν ως κοινό πλαίσιο αναφοράς τη βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιωσιμότητά του και πόσο μάλλον για την κερδοφορία και την οικονομική του ανάπτυξη. Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού διασφαλίζεται από την μελέτη και την εις βάθος κατανόηση της συμπεριφοράς των εσωτερικών του χρηστών, ήτοι των εργαζομένων. Η κατανόηση, η πρόβλεψη και η επιρροή των ατόμων που απαρτίζουν έναν οργανισμό είναι θεμελιώδεις έννοιες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στο βαθμό που δημιουργούν θετικό εργασιακό περιβάλλον, κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό και ικανοποίηση από την εργασία.

²¹ Χυτήρης Λεωνίδας, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, *Interbooks*, Αθήνα 2001, σελ 22.

2.3.1. Προσδιοριστικοί παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, οι οργανισμοί αποτελούνται από ομάδες ατόμων, που με κοινή προσπάθεια αποβλέπουν στην επίτευξη στόχων και σκοπών. Το κάθε συγκεκριμένο άτομο αποτελεί τη βασική μονάδα, τον πυρήνα των σχέσεων και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό. Τα άτομα αυτά προέρχονται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (φυσικό, κοινωνικό, οικονομικό), έχουν συγκεκριμένες, διαφορετικές το κάθε ένα, καταβολές και επηρεάζονται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους, η οποία είναι διακριτή, μοναδική και επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στην εργασία (ικανοποίηση από την εργασία ή αποστροφή από αυτή).

2.3.1.1. Ατομικά Χαρακτηριστικά

Υπάρχουν πολλές κατηγορίες μεταβλητών που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, οι τρεις βασικές κατηγορίες αυτών είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά επάρκειας και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, καθώς αλληλεπιδρούν στη σχέση μεταξύ εργασίας και εργαζόμενου.²² Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο καθώς και τη φυλή στην οποία ανήκει το άτομο.

²² Χυτήρης Λεωνίδα, *ό.π.*, σελ 69.

2.3.1.1.1. Ηλικία

Η σχέση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής απόδοσης απασχολεί ιδιαίτερα το επιστημονικό κοινό τις τελευταίες δεκαετίες και θα συνεχίσει να απασχολεί και τις επόμενες, δεδομένης της γήρανσης του πληθυσμού (εξαιτίας της υπογεννητικότητας) και κατ' επέκταση της γήρανσης του εργατικού δυναμικού. Όπως τονίζει και ο Stephen Robbins, εργαζόμενοι άνω των 55 ετών αποτελούν την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού στις Η.Π.Α αλλά και στην Ευρώπη.²³ Κατά τον καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, οι δημογραφικές μεταβλητές και ειδικότερα η ηλικία αποτελούν συχνά πηγή εσφαλμένων γενικεύσεων ή και παρανοήσεων. Συνηθέστερα παραδείγματα τέτοιων γενικεύσεων αποτελούν οι κρίσεις ότι «τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα είναι λιγότερο παραγωγικά από ότι τα νεότερα» ή ότι «τα νεότερα σε ηλικία άτομα εργάζονται λιγότερο λόγω οκνηρίας». Η κοινή, ως επί το πλείστον, αντίληψη που επικρατεί για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους είναι ότι έχουν συσσωρευμένη εργασιακή εμπειρία, εξειδίκευση, κρίση, υψηλή εργασιακή αφοσίωση στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται και συνεπώς λιγότερες πιθανότητες αποχώρησης από αυτόν. Από την άλλη πλευρά, εκφράζεται η άποψη ότι ορισμένα φυσικά ανθρώπινα χαρακτηριστικά, όπως η όραση, η ακοή και η ταχύτητα φθίνουν με την πάροδο του χρόνου, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την απόδοση του εργαζόμενου. Σε κάθε περίπτωση όμως, τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών είναι μεικτά και καλό είναι να

²³ Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση , σελ 38, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του M. Bolch , «The Changing Face of the Workforce», Training, Δεκέμβριος 2000, σελ.73-78.

αποφεύγονται τέτοιου είδους γενικεύσεις κατά το στάδιο λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό, διότι οδηγούν σε λανθασμένες κρίσεις.²⁴

2.3.1.1.2 Φύλο

Στο παρελθόν, επικρατούσε η άποψη ότι οι διαφορές μεταξύ των δυο φύλων επηρέαζαν την απόδοση των εργαζομένων.²⁵ Ωστόσο, στην πράξη αυτή η άποψη δεν ισχύει ή έστω ισχύει σε ελάχιστο βαθμό. Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι τόσο το ανδρικό όσο και το γυναικείο φύλο έχουν την ίδια ή παρόμοια ικανότητα στην επίλυση προβλημάτων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, αντίστοιχες αναλυτικές ικανότητες, κοινωνικότητα, ικανότητα μάθησης, παρακίνηση και ικανοποίηση από την εργασία.²⁶ Η όποια διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών εστιάζεται στο γεγονός ότι οι άνδρες έχουν καλύτερη αντίληψη του χώρου και οι γυναίκες αντίστοιχα περισσότερες δυνατότητες λεκτικής επικοινωνίας, όπως τονίζει και ο καθηγητής Χυτήρης Λεωνίδα.²⁷

Ωστόσο, η είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας, ως αποτέλεσμα του φεμινιστικού κινήματος που αναπτύχθηκε τον 19^ο αιώνα οδήγησε σε ριζικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και στη σχέση μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Η εργαζόμενη πλέον γυναίκα σε μια προσπάθεια εξισορρόπησης μεταξύ οικογένειας και εργασίας, φαίνεται να δείχνει προτίμηση σε πιο ευέλικτα εργασιακά ωράρια (εργασία μερικής απασχόλησης) καθώς και σε

²⁴ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π. , σελ 75-76.

²⁵ Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 39.

²⁶ Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 39. ο οποίος παραπέμπει σε έργο των A.H Eagly and L.L Carli , «Sex Researchers and Sex-Typed Communications as Determinants of Sex Differences in Influenceability: A Meta-Analysis of Social Influence Studies», Psychological Bulletin, Αύγουστος 1981, σελ. 1-20.

²⁷ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 77.

νέες μορφές ενδο-εταιρικής επικοινωνίας (τηλεδιασκέψεις).²⁸ Στο ίδιο πλαίσιο και σε μια προσπάθεια κάλυψης και των οικογενειακών της υποχρεώσεων, η γυναίκα φαίνεται να έχει μεγαλύτερα ποσοστά αποχής από την εργασία (άδεια τοκετού και μητρότητας) σε σχέση με τον άνδρα. Το γεγονός αυτό έχει λογική εξήγηση την ίδια την κουλτούρα μιας κοινωνίας και μιας χώρας, βάσει της οποίας η γυναίκα έχει καθήκοντα ανατροφής των παιδιών, όταν αυτά προκύπτουν ως νέα μέλη σε μια οικογένεια.

Σε κάθε περίπτωση, οι διαφορές αυτές, δεν είναι τόσο μεγάλες που να δικαιολογούν τις διακρίσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών (όπως γινόταν στο παρελθόν), όσον αφορά στις ευκαιρίες απασχόλησης και τις δυνατότητες σταδιοδρομίας των εργαζομένων.²⁹

2.3.1.1.3. Φυλή

Οι φυλετικές διαφορές και ιδίως η διαφορά μεταξύ έγχρωμων και λευκών έχει αποτελέσει προϊόν πολλών συζητήσεων και σχετικών ερευνών. Όπως τονίζει και ο καθηγητής Χυτήρης Λεωνίδα, αντικείμενο συζήτησης και έρευνας έχει αποτελέσει το κατά πόσο οι δείκτες νοημοσύνης (IQ) είναι υψηλότεροι στους λευκούς από ότι στους έγχρωμους ανθρώπους.³⁰

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής Μακρής Χαράλαμπος στην εκπονηθείσα διπλωματική του εργασία το 2011 παραπέμπει στους Kraiger και Ford (1985) και συμπεραίνει ότι, σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών στην πολιτισμική πολυμορφία βρέθηκε ότι τόσο η φυλή όσο και η εθνότητα επηρεάζουν κατά

²⁸ Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 39, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των B. Kantrowitz, P. Wingert, and K.Robins, «Advocating a 'Mommy Track'», Newsweek, 13 Μαρτίου 1989, σελ 45 και S. Shellenbarger, «More Job Seekers Put Family Needs First», Wall Street Journal, 15 Νοεμβρίου 1991, σελ 81.

²⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 77.

³⁰ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 78.

3,7% τους δείκτες επίδοσης στην εργασία. Οι εν λόγω δείκτες τείνουν να είναι μεγαλύτεροι σε ομάδες που ανήκουν στην ίδια εθνικότητα. Βέβαια, πάλι ο ίδιος, έπειτα από παραπομπή του στο έργο των Sackett και Dubois (1991) διαπιστώνει ότι οι μαύρες φυλές λάμβαναν σταθερά χαμηλότερες βαθμολογίες σε σχέση με τις λευκές στην απόδοση λόγω ύπαρξης φυλετικών διακρίσεων. Σύμφωνα με την έρευνα του Μακρή Χαράλαμπου, υπάρχουν οφέλη για την ομάδα που έχει αυξημένη πολυμορφία, δεδομένου ότι η απόδοση της αυξάνεται καθώς έχει διευρυμένες πηγές και πολλαπλές προοπτικές μέσω της πολυμορφίας. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα του εν λόγω μεταπτυχιακού φοιτητή οδήγησε στο συμπέρασμα ότι ομάδες που διαφέρουν σε θέματα εθνικότητας λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σε σχέση με τις αντίστοιχες ομογενείς. Ωστόσο, η ίδια έρευνα τονίζει ότι η αυξημένη πολυμορφία σε θέματα εθνικότητας συνήθως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνική ένταξη, την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και οδηγεί σε αύξηση των συγκρούσεων μέσα σε αυτή (William, 1998).³¹

Ζητούμενο, σε κάθε περίπτωση, είναι να καθοριστεί ποιές φυλετικές διαφορές υπάρχουν στην πράξη και εάν αυτές απορρέουν από την ίδια τη φύση των διαφορών των φύλων ή αντιθέτως εάν είναι προϊόν φυλετικών διακρίσεων.³²

³¹Μακρής Χαράλαμπος, «Πολυμορφία και πολιτισμική πολυμορφία: Στάσεις και αντιλήψεις των ελληνικών επιχειρήσεων: Ευκαιρία για τον εμπλουτισμό της «περιουσίας» και της κουλτούρας της επιχείρησης ή απειλή για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου οργανισμού;», Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας (MBA), Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2011, σελ 8-10.

³² Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ 78.

2.3.1.2. Λοιπά ατομικά χαρακτηριστικά (διαφορές επάρκειας)

Όπως αναλύθηκε ανωτέρω, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, φυλή) αποτελούν μια από τις κατηγορίες-μεταβλητές ατομικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, εκτός αυτής, υπάρχουν και άλλες κατηγορίες ατομικών χαρακτηριστικών, όπως είναι η φυσική και πνευματική επάρκεια, οι οποίες αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον του εργαζόμενου, διαμορφώνουν την εργασιακή του συμπεριφορά και τελικώς αυξάνουν ή αντίστοιχα μειώνουν την απόδοση του εργαζόμενου μέσα σε έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, ο όρος «επάρκεια» αναφέρεται *«στις κλίσεις και δυνατότητες του ατόμου, που αποτελούν στοιχεία πολύ σημαντικά στην εργασιακή προσπάθεια του ανθρώπου»*. Οι κλίσεις εκφράζουν την ικανότητα του ανθρώπου να μαθαίνει κάτι, ενώ οι δυνατότητες εκφράζουν τις υπάρχουσες ικανότητες για την εκτέλεση των έργων που είναι αναγκαία για μια συγκεκριμένη εργασία. Οι κλίσεις αποτελούν στην πραγματικότητα δυνητικές ικανότητες, ενώ οι δυνατότητες ενός ατόμου είναι ικανότητες που ήδη έχει.³³

2.3.1.2.1. Φυσική επάρκεια

Σύμφωνα με τον ορισμό που αποδίδει ο Stephen P. Robbins στη φυσική επάρκεια, η τελευταία αποτελεί *«την ικανότητα του ατόμου να ολοκληρώνει εργασίες που απαιτούν αντοχή, επιδεξιότητα και δύναμη»*.³⁴ Η φυσική επάρκεια είναι απαραίτητη κυρίως σε εργασίες-καθήκοντα λιγότερο

³³ Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ 79.

³⁴ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 42.

εξειδικευμένα και περισσότερο τυποποιημένα. Επί παραδείγματι, καθήκοντα που απαιτούν φυσική και σωματική αντοχή καθώς και μυϊκή δύναμη, θα πρέπει να ανατίθενται σε άτομα έχοντα φυσική επάρκεια, προκειμένου να ολοκληρώνονται επιτυχώς. Γίνεται αντιληπτό ότι διαφορές στην φυσική επάρκεια των ατόμων επηρεάζουν και την απόδοση των ατόμων στην εργασία τους.³⁵

2.3.1.2.2. Πνευματική επάρκεια

Σύμφωνα με τον ορισμό του Stephen P. Robbins , «πνευματική επάρκεια είναι η ικανότητα ενός ατόμου να ολοκληρώνει επιτυχώς εργασίες που απαιτούν πνευματική ικανότητα». Οι κυριότερες διαστάσεις της πνευματικής ικανότητας είναι η αριθμητική ικανότητα, η λεκτική κατανόηση, η επαγωγική λογική και η μνήμη, ενώ υπάρχει και το γνωστό «IQ» (Intelligence Quotient) που αποτελεί δείκτη μέτρησης ανθρώπινης ευφυΐας και εφαρμόζεται αρκετά συχνά ως μέτρο αξιολόγησης των υποψήφιων εργαζόμενων σε έναν οργανισμό αλλά και ως δείκτης μελλοντικής απόδοσης του εργαζόμενου.³⁶

2.3.1.2.3. Η έννοια της «πολλαπλής νοημοσύνης»

Κατά την τελευταία δεκαετία, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να επεκτείνουν την έννοια της νοημοσύνης πέραν των νοητικών ικανοτήτων. Σύμφωνα με τον Stephen P. Robbins, η νοημοσύνη μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα με τη διαίρεση της σε τέσσερις υποκατηγορίες: γνωστική, κοινωνική, συναισθηματική και πολιτιστική νοημοσύνη. Η γνωστική νοημοσύνη

³⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, *ό. π.*, σελ 80.

³⁶ Robbins P. Stephen, *ό.π.*,σελ 40, ο οποίος παραπέμπει στο έργο του M. Terman, «The Measurement of Intelligence», Houghton Mifflin, 1916, N.Y.

περιλαμβάνει τις ικανότητες που έχουν από καιρό αξιοποιηθεί από τα παραδοσιακά τεστ νοημοσύνης. Κοινωνική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με άλλα άτομα του περιβάλλοντος του. Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να προσδιορίζει, κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του ή και των άλλων. Πολιτιστική νοημοσύνη είναι η γνώση των διαπολιτισμικών διαφορών και η ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί επιτυχώς σε διαπολιτισμικά περιβάλλοντα.³⁷

Παρά το γεγονός ότι η έρευνα περί πολλαπλής νοημοσύνης βρίσκεται ακόμη σε νηπιακό στάδιο, είναι πολλά υποσχόμενη, καθώς αναλύει και εξηγεί τις περιπτώσεις «έξυπνων» ανθρώπων, δηλαδή ανθρώπων με υψηλή γνωστική νοημοσύνη, που ωστόσο δεν μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα ή και γρήγορα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, δεν συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλα άτομα και παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση όταν τους ανατίθενται νέοι ρόλοι μέσα σε έναν οργανισμό.

2.3.1.2.4. Η έννοια της «καταλληλότητας» στην εργασία

Όπως αναδείχτηκε ανωτέρω, τα ατομικά χαρακτηριστικά και γνωρίσματα, τα οποία διαφέρουν από άτομο σε άτομο, μπορούν να εξηγήσουν και να προβλέψουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στην εργασία, γεγονός που αποτελεί και το λόγο για τον οποίο αναλύονται. Οι θέσεις εργασίας δημιουργούν διαφορετικές απαιτήσεις από τα άτομα και τα άτομα διαφέρουν ως προς τις ικανότητες που διαθέτουν. Ως εκ τούτου, η απόδοση των εργαζομένων ενισχύεται όταν υπάρχει υψηλός βαθμός καταλληλότητας στο

³⁷ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 41-43, ο οποίος παραπέμπει στα έργα των R.E Riggio, S.E Murphy, and F.J. Pirozzolo, «Multiple Intelligences and Leadership» (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002).

πρόσωπο του ατόμου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Συνεπώς, όπως επισημαίνει και ο Stephen P. Robbins, η απόδοση του εργαζόμενου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση και τη σύζευξη δύο παραγόντων: την ικανότητα του εργαζόμενου και τις απαιτήσεις της ίδιας της θέσης. Για το λόγο αυτό, στη περίπτωση που ο εργαζόμενος δε συγκεντρώνει όλα τα προσόντα που απαιτεί η θέση, αποτυγχάνει να υλοποιήσει το έργο του αποτελεσματικά και έχει χαμηλή απόδοση, ανεξαρτήτως του βαθμού παρακίνησης του ή της θετικής ενδεχομένως προδιάθεσής του. Από την άλλη πλευρά, όταν τα προσόντα του εργαζόμενου είναι πλεονάζοντα σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, αυτό οδηγεί σε μείωση της ικανοποίησης του από την εργασία.³⁸

2.3.1.3. Ψυχολογικά χαρακτηριστικά

Στο πλαίσιο της ανάλυσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς και των κατηγοριών-μεταβλητών που την επηρεάζουν, εκτός από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά της επάρκειας που αναλύθηκαν ανωτέρω, σημαντικό επίσης ρόλο διαδραματίζουν και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, που αποτελούν και την τρίτη κατηγορία ατομικών χαρακτηριστικών. Κατά τον καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, «τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά προδιαθέτουν ένα άτομο να συμπεριφερθεί κατά τρόπο προβλέψιμο, επομένως και διαχειρίσιμο και επιδρούν ουσιαστικά στη συμπεριφορά του ατόμου στον εργασιακό του και μη περιβάλλον».³⁹ Επίσης,

³⁸ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 41-43.

³⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, ό. π., σελ 80.

κατ' αυτόν, οι πιο σημαντικές ψυχολογικές διαφορές, μεταξύ των ατόμων, αναφέρονται στην προσωπικότητα, την αντίληψη, τις αξίες και τις στάσεις.⁴⁰

2.3.1.3.1. Προσωπικότητα

Σύμφωνα με τον ορισμό του καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, ως προσωπικότητα ορίζεται *«το σύνολο εκείνων των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς, έμφυτα ή επίκτητα, που διακρίνουν κάθε άτομο και που παρατηρούνται στις σχέσεις του με το περιβάλλον και την κοινωνική ομάδα»*. Ήτοι, προσωπικότητα είναι ο χαρακτηριστικός τρόπος με τον οποίο σκέπτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται ένα συγκεκριμένο άτομο. Η προσωπικότητα περιλαμβάνει τις ψυχικές διαθέσεις, τις τάσεις και τις απόψεις ενός ατόμου και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αλληλεπιδρά με τα υπόλοιπα άτομα.⁴¹

Κατά τον Salvatore Maddi, η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι συνάρτηση της προσωπικότητας και του περιβάλλοντος, όπως σημειώνει ο καθηγητής Χυτήρης Λεωνίδας. Υπάρχουν πολλές θεωρίες της προσωπικότητας που προσπαθούν να απαντήσουν σε δύο ερωτήματα: ποιά είναι τα κοινά χαρακτηριστικά των ατόμων και σε ποιά διαφέρουν τα άτομα μεταξύ τους. Κατά τον καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, ο Salvatore Maddi έκανε μια συγκριτική ανάλυση των σημαντικότερων θεωριών της προσωπικότητας και τις συνόψισε σε τρεις κατηγορίες: στις θεωρίες σύγκρουσης, στις θεωρίες της ολοκλήρωσης και στις θεωρίες της συνέπειας.⁴²

⁴⁰ Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ 82.

⁴¹ Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ 129.

⁴² Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ 130, ο οποίος παραπέμπει στο έργο του S.R. Maddi, «Personality Theories, A Comparative Analysis», Rev, *The Doersey Press*, Homewood, 1972.

Σύμφωνα με τις θεωρίες της σύγκρουσης, βασικότερη των οποίων θεωρείται η ψυχαναλυτική θεωρία του Σίγκμουντ Φρόυντ(1856-1939), η καθημερινή ζωή του ατόμου είναι ένας αδιάκοπος συμβιβασμός μεταξύ αντιμαχόμενων δυνάμεων -το «εκείνο» (id), το εγώ και το υπερεγώ- για τη διατήρηση μιας κατάστασης ισορροπίας. Οι εν λόγω θεωρίες αποτελούν εργαλείο ερμηνείας του τρόπου με τον οποίο τα άτομα ελέγχουν τις ενστικτώδεις ορμές τους και τις μετατρέπουν σε κοινωνικά αποδεκτές συμπεριφορές στον χώρο της εργασίας για να προστατέψουν την προσωπικότητά τους.

Σύμφωνα με τις θεωρίες της ολοκλήρωσης, τα άτομα έχουν μια μόνο θεμελιακή δύναμη που τα ωθεί προς την ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση τους. Οι θεωρίες της ολοκλήρωσης αποτελούν εργαλείο ερμηνείας του τρόπου με τον οποίο το άτομο αποτελεί έναν υγιή και καλά προσαρμοσμένο εργαζόμενο σε έναν εργασιακό χώρο.

Τέλος, σύμφωνα με τις θεωρίες της συνέπειας, η πιο δημοφιλής από τις οποίες είναι η «Θεωρία γνωστικής ασυμφωνίας» (Cognitive Dissonance Theory) του George Kelly (1905-1966), ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιμετωπίζει τα γεγονότα καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του. Επομένως, οι προσδοκίες του ατόμου για το μέλλον είναι περισσότερο σημαντικές από τις εμπειρίες του και αυτό περιλαμβάνει και τον εργασιακό χώρο.⁴³

⁴³ Χυτήρης Λεωνίδας ό. π., σελ 134, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των D. Bannister and F. Fansella, *Inquiring Mind*, «The Theory of Personal Constructs», Penquin, Λονδίνο, 1971.

2.3.1.3.2. Αντίληψη

Αντίληψη είναι «η διαδικασία λήψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος». ⁴⁴ Η αντίληψη βοηθάει τα άτομα να κατατάξουν σε κατηγορίες και να οργανώσουν τα συναισθήματά τους, για το λόγο αυτό η μελέτη της έννοιας της αντίληψης είναι ζωτικής σημασίας στο χώρο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Η διαδικασία της αντίληψης τόσο των φυσικών φαινομένων όσο και των κοινωνικών γεγονότων αποτελείται από τρεις σημαντικές συνιστώσες: τις αισθήσεις, τη προσοχή και την αντίληψη αυτή καθαυτή. Η αντίληψη επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό με τον εξής τρόπο: τα άτομα συμπεριφέρονται σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν την πραγματικότητα που βλέπουν, η οποία ωστόσο συνήθως διαφέρει με την πραγματικότητα που αντιλαμβάνονται τα υπόλοιπα άτομα. Ως εκ τούτου, τα άτομα οδηγούνται σε διαφορετικές αποφάσεις λόγω των διαφορετικών μεταξύ τους αντιλήψεων. Επί παραδείγματι, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση-οργανισμό είναι πιθανό να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για τον οργανισμό και λόγω αυτού να οδηγούνται σε διαφορετικά συμπεράσματα για το εάν το περιβάλλον εργασίας τους είναι το βέλτιστο ή όχι. ⁴⁵

2.3.1.3.3. Αξίες

Σύμφωνα με τον ορισμό του Milton Rokeach, οι αξίες είναι «καθολικές πεποιθήσεις που διέπουν τις πράξεις και τις κρίσεις σε ένα σύνολο

⁴⁴ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 98.

⁴⁵ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 123.

καταστάσεων».⁴⁶ Δηλαδή, οι αξίες αποτελούν βασικές πεπαιθώσεις ότι ένας συγκεκριμένος τρόπος συμπεριφοράς είναι ατομικά ή κοινωνικά προτιμητέος σε αντιδιαστολή με τον αντίθετο τρόπο συμπεριφοράς που είναι ατομικά ή κοινωνικά κατακριτέος. Οι αξίες εμπεριέχουν στοιχεία κρίσης με την έννοια ότι κοινωνούν τις ιδέες ενός ατόμου ως προς το τί είναι σωστό-ηθικό, καλό ή επιθυμητό. Οι αξίες έχουν ως συνέπεια τη δημιουργία κανόνων και κανονισμών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Επίσης, συνδέονται με τις ανάγκες και φιλοδοξίες του.

Επί της ουσίας, οι αξίες αποτελούν πολιτισμικά προϊόντα, με την έννοια ότι εμφανίζονται από τα πρώιμα στάδια της ζωής του ανθρώπου ως προϊόν μάθησης και εμπειρίας του από το πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο μεγαλώνει και ανατρέφεται. Από βρεφική ηλικία το άτομο μεγαλώνει με ορισμένες αξίες, οι οποίες έχουν μεταλαμπαδευτεί σε αυτό από το περιβάλλον του, αποτελούμενο από την οικογένεια, το σχολείο, το συγγενικό και φιλικό περιβάλλον και εν γένει την κοινωνική και οικονομική τάξη στην οποία αυτό ανήκει.⁴⁷

Η μελέτη των αξιών στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ζωτικής σημασίας, διότι οι αξίες αποτελούν ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις στάσεις, τις αντιλήψεις, τις ανάγκες και εν τέλει τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.⁴⁸ Τα άτομα εισέρχονται σε έναν οργανισμό με προκαταλήψεις για το πρόπρων και το ορθό. Φυσικά, οι έννοιες αυτές δεν είναι από μόνες τους ελεύθερες αξιών. Αντίθετα, περιέχουν ερμηνείες του σωστού και του λάθους. Επιπλέον, αυτές υπονοούν ότι οι συγκεκριμένες συμπεριφορές ή τα

⁴⁶ Robbins P. Stephen ό.π., σελ. 63, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του Rokeach M., *The Nature Of Human Values*, *The Free Press*, N.Y., 1973, σελ 5.

⁴⁷ Βλέπε [Πίνακα 1](#).

⁴⁸ Χυτήρης Λεωνίδα, ό. π., σελ 84.

αποτελέσματα προτιμώνται σε σχέση με άλλα. Από τα ανωτέρω γίνεται, επομένως, κατανοητό ότι οι αξίες περιέχουν αντικειμενικότητα και ορθολογισμό.

Οι αξίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο, δεδομένου ότι τα άτομα αποτελούν μοναδικές ανθρώπινες οντότητες και το σύνολο των αξιών απαρτίζουν το σύστημα αξιών για κάθε άτομο. Ο Milton Rokeach σε σχετική έρευνά του, κατηγοριοποίησε τις αξίες σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις «τερματικές» αξίες (terminal values) και τις «συντελεστικές» αξίες (instrumental values).⁴⁹ Οι πρώτες εκφράζουν τις πεποιθήσεις του ατόμου για τους «σκοπούς» που πρέπει να επιτύχει το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του (ελευθερία, ευτυχία, εσωτερική ισορροπία, αυτό-εκτίμηση, αυτό-πραγμάτωση, κοινωνική αναγνώριση, φιλία, σοφία). Οι δεύτερες αξίες εκφράζουν τις πεποιθήσεις του ατόμου για τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών (φιλοδοξία, θάρρος, εντιμότητα, προσφορά βοήθειας, ανεξαρτησία, φαντασία).

Μάλιστα, μετέπειτα έρευνες που διεξήχθησαν επιβεβαίωσαν την κατηγοριοποίηση των αξιών κατά τα πρότυπα του Milton Rokeach και διαπίστωσαν ότι οι εν λόγω αξίες διαφέρουν ανάμεσα σε συγκεκριμένες ομάδες ατόμων. Στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι άτομα που ανήκουν στην ίδια ομάδα τείνουν να έχουν και τις ίδιες αξίες. Επί παραδείγματι, οι εργαζόμενοι ενός τμήματος μιας επιχείρησης έχουν ως πρωταρχική αξία την έννοια της οικογενειακής ασφάλειας και

⁴⁹ Robbins P. Stephen ό.π., σελ. 64, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των Munson M. J. and Posner Z. B., «The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples», Educational and Psychological Measurement, Winter 1980, pp. 1073-79 , and W. C. Frederick and J. Weber, «The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications», in W.C. Frederick and L.E. Preston, Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44.

διαφοροποιούνται σε θέματα αξιών σε σχέση με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την αυτό-εκτίμηση και αυτό-πραγμάτωση. Οι διαφορές αυτές μεταξύ των ομάδων είναι σημαντικές, διότι θα καθορίσουν και το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders) στο πλαίσιο ενδο-εταιρικού διαλόγου για την επίτευξη συμφωνίας σε θέματα πολιτικών και αποφάσεων μιας επιχείρησης.⁵⁰

2.3.1.3.3.1. Πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των αξιών και η έννοια της κουλτούρας

Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος Geert Hofstede μελέτησε το πώς οι, σχετιζόμενες με την εργασία, αξίες διαφέρουν από εθνική σε εθνική κουλτούρα. Στο πλαίσιο έρευνας που διεξήγαγε κατά τα έτη 1967-1973 σε 116.000 εργαζόμενους σε μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση (IBM) σε 40 χώρες, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τέσσερις διαπολιτισμικές διαφορές, ήτοι η ανισότητα εξουσίας, η αποφυγή της αβεβαιότητας, ο ανδροκρατισμός και ο ατομικισμός.⁵¹

Αναλυτικότερα, η ανισότητα εξουσίας είναι ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται ή όχι μια ιεραρχική ή άνιση κατανομή της εξουσίας στους οργανισμούς. Στο σημείο αυτό, η έρευνα του Hofstede έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στη Σιγκαπούρη και το Χονγκ-Κονγκ δεν έχουν καμία ανοχή στην ανισότητα εξουσίας σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στις Η.Π.Α, οι οποίοι αποδέχονται περισσότερο μια ιεραρχική ή και άνιση κατανομή εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό. Η αποφυγή της αβεβαιότητας είναι ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αντιλαμβάνεται τις αβέβαιες καταστάσεις ως απειλή προς

⁵⁰ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 64.

⁵¹ Robbins P. Stephen ό.π.,σελ. 68, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του Hofstede G. «Cultural Constraints in Management Theories», *Academy of Management Executive*, Φεβρουάριος 1993, σελ 81-94.

αποφυγή. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι στη Γαλλία έδειξαν τάση αποφυγής της αβεβαιότητας, σε αντίθεση με τους αμερικάνους εργαζόμενους που ήταν πιο δεκτικοί σε αβέβαιες συνθήκες.

Επίσης, ο ατομικισμός νοείται ως ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία θεωρεί και αποδέχεται το άτομο ως οντότητα που έχει μεγαλύτερη αξία απέναντι σε ομάδες και κοινωνικά αιτήματα. Την πρώτη θέση στο επίπεδο αυτό κατέλαβαν οι εργαζόμενοι στις Η.Π.Α, ενώ στις τις τελευταίες θέσεις της κατάταξης ήταν χώρες όπως η Κολομβία και η Βενεζουέλα. Τέλος, ο ανδροκρατισμός είναι ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία είναι φιλοχρήματη και αποδέχεται την υλιστική επιτυχία εις βάρος των ανθρωπιστικών αξιών και τις πρώτες θέσεις είχαν χώρες όπως οι Η.Π.Α, ενώ από τις τελευταίες ήταν η Σουηδία και η Νορβηγία.

Από την ανάλυση του Hofstede γίνεται κατανοητό ότι αυτές οι διαπολιτισμικές διαφορές στις αξίες ασκούν σημαντική επίδραση τόσο στη συμπεριφορά των εργαζόμενων μέσα στην επιχείρηση όσο και στις διοικητικές αποφάσεις των στελεχών της, δεδομένου ότι αποτελούν πολιτισμικές διαστάσεις που διαμορφώνουν την έννοια της κουλτούρας ενός λαού (culture).

Σύμφωνα με τον ορισμό του καθηγητή Θανάπουλου Ιωάννη, κουλτούρα είναι *«το σύνολο των στοιχείων που χαρακτηρίζουν έναν ανθρώπινο πληθυσμό μια ορισμένη χρονική περίοδο»*.⁵² Τα στοιχεία που απαρτίζουν τη κουλτούρα ενός λαού είναι η κοινωνική του οργάνωση, η θρησκεία του, η γλώσσα, η αίσθηση καλλιτεχνίας και οι τέχνες του, τα πιστεύω και ο τρόπος ζωής του, η εκπαίδευση και οι θεσμοί καθώς και οι νόμοι και οι δομές του λαού. Εν γένει, είναι κοινώς αποδεκτό ότι η κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται, αποτελείται

⁵² Θανάπουλος Ιωάννης, *Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*, Interbooks, Αθήνα, 2012, σελ 60.

από στοιχεία αλληλοσχετιζόμενα, ορίζει τα όρια του πληθυσμού στον οποίο αναφέρεται και είναι κοινή σε όλους όσους την ασπάζονται.⁵³

Είναι γεγονός ότι η εθνική κουλτούρα ασκεί σημαντική επίδραση στην οργάνωση και τη διενέργεια της επιχειρηματικής δράσης, δεδομένου ότι η κουλτούρα επηρεάζει ακούσια ή εκούσια πλήθος αποφάσεων και δράσεων μέσα στις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα στη σημερινή διεθνοποιημένη και άκρως ανταγωνιστική οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα (στο «παγκόσμιο χωριό» κατά τον ορισμό του καθηγητή Θανόπουλου Ι), σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι διεθνείς (υπό την έννοια της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους πέραν των εθνικών τους συνόρων). Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να γίνεται σεβαστή η έννοια της εθνικής κουλτούρας των εργαζόμενων σε έναν διεθνή οργανισμό και μάλιστα να ενσωματώνεται ως ουσιαστικό στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας του.⁵⁴

2.3.1.3.3.2. Αξίες και «εταιρική κουλτούρα»

Σύμφωνα με τον καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, «εταιρική κουλτούρα» είναι ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν τις στρατηγικές του αποφάσεις και τους ίδιους τους στόχους του οργανισμού.⁵⁵ Είναι γεγονός ότι απαιτούνται πολλά χρόνια προκειμένου ο οργανισμός να διαμορφώσει την εταιρική του κουλτούρα και οι παράγοντες που ασκούν σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση της είναι γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και οι άνθρωποι-κλειδιά που απασχολούνται στον οργανισμό.

⁵³ Θανόπουλος Ι, ό.π., σελ 60-67.

⁵⁴ Θανόπουλος Ι, ό.π., σελ 303

⁵⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 88.

Ως σύστημα κοινών αξιών, η εταιρική κουλτούρα αντανακλά το κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι υιοθετούν κοινές αξίες στον τρόπο εργασίας τους και τα αποτελέσματα που παράγουν ο καθένας από αυτούς ωφελούν την επιχείρηση-οργανισμό ως σύνολο. Οι κοινές αυτές αξίες αποτελούν πηγή ενότητας για τον οργανισμό και εφόσον τις συμμερίζονται όλα τα μέλη του, οδηγούν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.⁵⁶

Στο σημείο αυτό, είναι αξίες αναφοράς προσπάθειες που έχουν γίνει με σκοπό την ανάπτυξη ενός σύγχρονου υποδείγματος που να ερμηνεύει την επίδραση της κουλτούρας στη συμπεριφορά των εργαζόμενων στο χώρο εργασίας. Ειδικότερα, στη δεκαετία του 1990 ξεκίνησε μια μελέτη σε 17.000 μεσαία στελέχη 825 επιχειρήσεων σε 62 χώρες, η οποία επνομάστηκε GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Η μελέτη GLOBE στηρίχθηκε επάνω στην ανάλυση του Hofstede και θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι την επέκτεινε μάλιστα και περαιτέρω. Σύμφωνα, λοιπόν, με τα αποτελέσματα της μελέτης, υπάρχουν εννέα πολιτισμικές διαστάσεις, οι οποίες συγκαταλέγονται στις πρακτικές και αξίες των οργανισμών: οι τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις που ανέπτυξε και ο Hofstede (η ανισότητα εξουσίας, η αποφυγή της αβεβαιότητας, ο ανδροκρατισμός και ο ατομικισμός) καθώς και άλλες πέντε (η αυτοπεποίθηση, ο μελλοντικός προσανατολισμός, η διαφοροποίηση των δύο φύλων, η συλλογικότητα της ομάδας, ο προσανατολισμός στις επιδόσεις και στον άνθρωπο).⁵⁷ Η μελέτη GLOBE παρέχει μια διαπολιτισμική ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς και αναγνωρίζει την

⁵⁶ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 88-90.

⁵⁷ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 69-71.

πολιτισμική διαφορετικότητα (cultural diversity) ως σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει την απόδοση των εργαζόμενων σε έναν οργανισμό και κατ' επέκταση την ίδια την ευτυχία του εργαζόμενου μέσα σε αυτόν.

2.3.1.3.4. Στάσεις

Εκτός των αξιών που αναλύθηκαν ανωτέρω, μια άλλη ψυχολογική συνιστώσα που επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων στους οργανισμούς είναι οι στάσεις. Σύμφωνα με τον ορισμό του καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, η στάση είναι *«η προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε κάποιον ή σε κάτι και γενικότερα στο περιβάλλον του»*.⁵⁸ Οι κύριες συνιστώσες των στάσεων είναι η «γνωστική» συνιστώσα, η «συναισθηματική» συνιστώσα και η «συμπεριφορική» συνιστώσα. Η «γνωστική» συνιστώσα είναι οι πεποιθήσεις και οι αξίες ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο πράγμα. Η «συναισθηματική» συνιστώσα είναι το συναίσθημα που έχει το άτομο για ένα συγκεκριμένο πράγμα, ενώ η «συμπεριφορική» συνιστώσα είναι η προδιάθεση του ατόμου να συμπεριφερθεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Ουσιαστικά, οι πεποιθήσεις και οι αξίες δημιουργούν στάσεις οι οποίες προδιαθέτουν το άτομο για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.⁵⁹ Επί παραδείγματι, προηγούμενα «πιστεύω» και στάσεις όπως ότι «Η δουλειά μου δεν έχει υπευθυνότητα», δημιουργούν στάσεις/ αισθήματα όπως ότι «δεν μου αρέσει η δουλειά μου» που επηρεάζουν το αποτέλεσμα/ συμπεριφορά : «θα παραιτηθώ από τη δουλειά μου».⁶⁰

⁵⁸ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 92.

⁵⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 92-96.

⁶⁰ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 93, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του Schermerhorn R J., «Managing Organizational Behavior», 1985, σελ 105.

Οι στάσεις του ατόμου που σχετίζονται με το εργασιακό του περιβάλλον και ως εκ τούτου είναι πολύ σημαντικές στην ανάλυση τους, είναι οι εξής: η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, η αφοσίωση του ατόμου στην εργασία του και η οργανωσιακή δέσμευση του ατόμου. Η σημασία τους έγκειται στο ότι εξηγούν την ίδια τη συμπεριφορά του εργαζόμενου.

2.3.1.3.4.1. Η ικανοποίηση από την εργασία (Job Satisfaction)

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ουσιαστικά μια στάση του ατόμου, η οποία εκφράζει τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα του απέναντι στην εργασία του ή στο περιβάλλον στο οποίο εργάζεται. Επομένως, σύμφωνα με τον Stephen P. Robbins, η εργασιακή ικανοποίηση είναι *«μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου η οποία απορρέει από την εκτίμηση της εργασίας του και τις εργασιακές του εμπειρίες»*.⁶¹ Τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους έχουν και θετικές στάσεις απέναντι σε αυτήν, ενώ αντιθέτως τα άτομα που έχουν χαμηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης έχουν συνήθως και αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους.

Ανάμεσα στα καθήκοντα του εργαζόμενου δεν είναι μόνο η τυπική διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων που υπαγορεύει η θέση που έχει το άτομο μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό, αλλά και η συνεργασία και η αλληλεπίδραση μεταξύ συνεργατών και προϊσταμένων του μέσα σε ένα κοινό πλαίσιο οργανωσιακών κανόνων και πολιτικών με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός κοινού εταιρικού στόχου. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του είναι ένα άθροισμα

⁶¹ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 72.

πολλών παραγόντων και συνιστωσών που θα πρέπει να προσμετρούνται και να συνυπολογίζονται κατά τη μέτρηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης.

Επίσης, σύμφωνα με τον Stephen P. Robbins, υπάρχουν δύο ευρέως διαδεδομένες προσεγγίσεις για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του εργαζόμενου. Η μια περιλαμβάνει μια ενιαία και συνολική βαθμολογία, η οποία ολοκληρώνεται με την υποβολή γενικού τύπου ερωτήσεων στον εργαζόμενο, όπως «με βάση τη κλίμακα 1-5, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;» Οι απαντήσεις που δίδονται στην ερώτηση αυτή κατατάσσονται ανάλογα από το «πολύ ικανοποιημένος/η» έως το «καθόλου ικανοποιημένος/η». Η δεύτερη προσέγγιση που ακολουθείται κατά τη μέτρηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνει ένα «σκορ» άθροισμα διαφόρων εργασιακών παραμέτρων. Η δεύτερη μέθοδος προσδιορίζει αρχικά τις βασικές συνιστώσες μιας εργασίας (φύση της εργασίας, επίβλεψη και ιεραρχία, τρόπος πληρωμής, ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ανάπτυξης μέσα στην εργασία, συναδελφικότητα) και βάσει αυτών θέτει τα αντίστοιχα ερωτήματα στους εργαζόμενους για κάθε μια από τις συνιστώσες-κλειδιά.⁶²

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερευνών που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία 30 έτη σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, δείχνει ότι στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες παρατηρείται σχετικά μεγάλος βαθμός ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Ωστόσο, οι ίδιες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οικονομική ευμάρεια και ανάπτυξη δε μεταφράζεται απαραίτητα και σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Σημαντικό, επίσης,

⁶² Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 78-79.

στοιχείο ως αποτέλεσμα των σχετικών ερευνών είναι το γεγονός ότι ο υψηλότερος μισθός δε συνδέεται άμεσα με υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης, αλλά έμμεσα. Η έμμεση (και όχι άμεση) σχέση του μισθού με τον βαθμό ικανοποίησης προκύπτει από τον εξής συλλογισμό: Οι υψηλόμισθες θέσεις εργασίας συνήθως απαιτούν και υψηλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, μεγαλύτερη υπευθυνότητα, έχουν περισσότερες προκλήσεις και παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία στον κάτοχο τους. Συνεπώς, τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης εργαζόμενων στις υψηλόμισθες θέσεις θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν από το μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας και προκλήσεων που οι τελευταίες παρέχουν συγκριτικά με θέσεις πιο χαμηλόμισθες. Ουσιαστικά, η ικανοποίηση δεν προέρχεται από τον ίδιο το μισθό αλλά από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά μια υψηλόμισθης θέσης. Επομένως, ο λογικός αυτός συνειρμός ενδεχομένως και να μπορούσε να καταρρίψει τον ισχυρισμό ότι «το χρήμα φέρνει και την ευτυχία».⁶³

2.3.1.3.4.1.1. Η ικανοποίηση από την εργασία και παραγωγικότητα (Job Satisfaction and Productivity)

Η ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του είναι βασική συνιστώσα και μεταβλητή που πρέπει κάθε επιχείρηση-οργανισμός να εξετάζει και να λαμβάνει υπόψη του, καθώς αποτελεί μια μεταβλητή που σχετίζεται και επηρεάζεται από ή επηρεάζει άλλους παράγοντες, όπως είναι η παραγωγικότητα του εργαζόμενου, η αποχώρηση του από τον οργανισμό και εν τέλει η ίδια η ταύτιση του ατόμου με τον οργανισμό. Υπάρχει η πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι πιο παραγωγικοί. Επίσης, η ικανοποίηση από την εργασία έχει αντίστροφη σχέση

⁶³ Ibid and Gardyn R., «Happiness Grows on Trees», *American Demographics*, Μάιος, 2001, σελ 18-21.

με την αποχώρηση του εργαζόμενου από τον οργανισμό. Εν γένει, η άποψη που επικρατεί είναι ότι οι προηγμένες κοινωνίες δεν θα πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για την ποσότητα (αφθονία αγαθών και προϊόντων) αλλά και για την ποιότητα, η οποία μεταφράζεται και ως ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον του ατόμου.

«Ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι και παραγωγικοί εργαζόμενοι»: Αυτή η θέση αναπτύχθηκε κυρίως τις δεκαετίες του 30' και 40' μετά από σχετικές έρευνες που είχαν πραγματοποιηθεί. Βασιζόμενα στο εν λόγω συμπέρασμα, έκτοτε τα στελέχη των επιχειρήσεων κατέβαλλαν προσπάθειες να καταστήσουν τους εργαζόμενους περισσότερο «ευτυχισμένους» προκειμένου να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους, υιοθετώντας πρακτικές και πολιτικές που βελτίωναν τις εργασιακές συνθήκες. Τέτοιες πολιτικές αποτελούσαν και συνεχίζουν να αποτελούν η υγειονομική περίθαλψη και ασφάλιση και στα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας των εργαζόμενων, οι οικογενειακές παροχές, όπως κάλυψη μέρους των εκπαιδευτικών αναγκών της οικογένειας των εργαζόμενων, οι παροχές συμβουλευτικής υποστήριξης εργαζόμενων και οι άτυπες συναντήσεις εργαζόμενων σε εκτός εταιρίας δραστηριότητες στο πλαίσιο σύσφιξης των εργασιακών σχέσεων.⁶⁴

Κατά τον Stephen P. Robbins, ο ισχυρισμός ότι *«ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι και παραγωγικοί εργαζόμενοι»* δεν ισχύει και μάλιστα κατ' αυτόν η σχέση είναι αντίστροφη.⁶⁵ Θεωρεί, δηλαδή, ότι «οι παραγωγικοί εργαζόμενοι είναι και ευτυχισμένοι εργαζόμενοι», δηλαδή ότι η παραγωγικότητα είναι εκείνη που οδηγεί στην «ευτυχία» του εργαζόμενου και όχι το αντίστροφο. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο που η επιχείρηση-οργανισμός αναγνωρίζει και ανταμείβει την

⁶⁴ Ibid and Gardyn R., *ό.π.*, σελ 18-21.

⁶⁵ Robbins P. Stephen, *ό.π.*, σελ 80.

παραγωγικότητα, η υψηλή παραγωγικότητα του ατόμου οδηγεί σε αναγνώριση του από το εργασιακό του περιβάλλον, το οποίο οδηγεί σε υψηλότερο μισθό καθώς και σε δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής. Αυτού του είδους οι ανταμοιβές, με τη σειρά τους, αυξάνουν τον βαθμό ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του έχει θετική σχέση με την παραγωγικότητα του και αυτό δεν συμβαίνει μόνο σε επίπεδο ατόμου αλλά και σε επίπεδο οργανισμού. Με βάση τα στοιχεία ικανοποίησης και παραγωγικότητας που συγκεντρώνονται σε οργανωσιακό επίπεδο, συμπεραίνεται ότι οργανισμοί-επιχειρήσεις που απαρτίζονται από «ευτυχημένους» εργαζόμενους τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί συγκριτικά με οργανισμούς-επιχειρήσεις με μικρότερο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Ιδιαίτερα σε επίπεδο πολυεθνικών επιχειρήσεων, κατά τη προσπάθεια μέτρησης του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι διαπολιτισμικές διαφορές μεταξύ των εργαζόμενων, όπως αυτές αναλύθηκαν από την έρευνα και τη σχετική κατηγοριοποίηση του Hofstede.

2.3.1.3.4.1.2. Η ικανοποίηση από την εργασία και αποχή από αυτή (Job Satisfaction and Absenteeism)

Υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και αδικαιολόγητης αποχής από αυτή (απουσίες). Επομένως, εργαζόμενοι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους είναι πιθανό να μην παρευρεθούν σε αυτή, ενώ ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν να λείπουν από την εργασία τους. Ωστόσο ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχετικά μικρός. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη

σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και αποχής από αυτή, όπως για παράδειγμα η πολιτική αδειών που ακολουθεί η επιχείρηση-οργανισμός. Παραδείγματος χάρη, εάν η ημερήσια απουσία από την εργασία είναι ελεύθερη και άνευ κυρώσεων είναι πιθανό ο εργαζόμενος να απουσιάσει από την εργασία του είτε είναι ικανοποιημένος από αυτή είτε όχι.⁶⁶

2.3.1.3.4.1.3. Η ικανοποίηση από την εργασία και αποχώρηση από αυτή (Job Satisfaction and Turnover)

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει εξίσου αρνητική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και οριστικής αποχώρησης από αυτή (παραίτηση). Ωστόσο στην εν λόγω περίπτωση ο συντελεστής συσχέτισης είναι πιο υψηλός από ότι ήταν στην σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και αποχής. Και στη περίπτωση αυτή υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, όπως είναι οι συνθήκες στην αγορά εργασίας, οι προσδοκίες του ατόμου για εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης και τα έτη παραμονής του εργαζόμενου στον ίδιο οργανισμό-επιχείρηση, που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόφαση του εργαζόμενου να παραιτηθεί από την εργασία του.⁶⁷

Ένας σημαντικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραίτησης από την εργασία είναι ο βαθμός της απόδοσης του εργαζόμενου.⁶⁸ Για τους εργαζόμενους με υψηλές αποδόσεις, η αποχώρηση τους από την επιχείρηση-οργανισμό σχετίζεται περισσότερο με την ίδια την απόδοση τους και λιγότερο με την εργασιακή ικανοποίησή τους. Πιο

⁶⁶ Robbins P. Stephen, *ό.π.*, σελ 80.

⁶⁷ Robbins P. Stephen *ό.π.*, σελ. 81, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των Hulin L C., Roznowski M. and Hachiya D., «Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration», *Psychological Bulletin*, Ιούλιος 1985 σελ 233-50; και J.M. Carsten and P.E Spector, «Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model», *Journal of Applied Psychology*, Αύγουστος 1987, σελ 374-81.

⁶⁸ Robbins P. Stephen *ό.π.*, σελ. 81, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των Spencer G. D. and Steers M. R., «Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship», *Journal of Applied Psychology*, Αύγουστος 1981, σελ 511-14.

αναλυτικά, η επιχείρηση-οργανισμός καταβάλλει το μέγιστο των προσπαθειών του/της προκειμένου να κρατήσει στο ενεργητικό του/της εργαζόμενους που έχουν υψηλές αποδόσεις, δίδοντας τους αναγνώριση, υψηλά χρηματικά κίνητρα, ευκαιρίες εξέλιξης και σταδιοδρομίας. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις-οργανισμοί επιβραβεύουν περισσότερο τους εργαζόμενους με υψηλές αποδόσεις από ότι αυτούς με μέτριες ή χαμηλές αποδόσεις. Παρατηρείται, μάλιστα, το φαινόμενο αρκετές επιχειρήσεις να ενθαρρύνουν προς τη πλευρά της παραίτησης και της οικειοθελούς αποχώρησης τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν χαμηλές αποδόσεις.

Με βάση την ανωτέρω ανάλυση, συνάγεται το συμπέρασμα ότι ανεξάρτητα του βαθμού ικανοποίησης του εργαζόμενου από την εργασία του, εργαζόμενοι που είναι πιο αποδοτικοί έχουν μεγαλύτερα ποσοστά παραμονής σε έναν οργανισμό/επιχείρηση από ότι όσοι είναι λιγότερο παραγωγικοί.

2.3.1.3.4.1.4. Τρόποι έκφρασης εργασιακής «δυσaréσκειας»

Η δυσaréσκεια του εργαζόμενου μπορεί να εκφραστεί ποικιλοτρόπως. Επί παραδείγματι, το άτομο που δεν είναι ικανοποιημένο από την εργασία του ενδέχεται να διαμαρτυρηθεί, να είναι ανυπότακτο, να οικειοποιηθεί περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην επιχείρηση-οργανισμό καθώς και να φυγοπνεί ως προς τις αρμοδιότητες του. Ιδιαίτερα αρνητικές μπορεί να είναι οι επιπτώσεις και στην υγεία του εργαζόμενου, εξαιτίας την μη ικανοποίησης του από την εργασία. Στη σημερινή εποχή, το εργασιακό άγχος έχει αυξηθεί

και προέρχεται από την ολοένα και αυξανόμενη πίεση για παραγωγικότητα που επιφέρει ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.⁶⁹

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η έρευνα που διεξήχθη το 2012 στη Μεγάλη Βρετανία, τα αποτελέσματα της οποίας έδειξαν ότι, η εργασιακή ευτυχία, ως σημαντικός παράγοντας του εθνικού ευ-ζην, βαίνει μειούμενη για το χρονικό διάστημα 2006-2012.⁷⁰ ⁷¹ Η ίδια έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, αυτό οφείλεται στην αύξηση των συνθηκών εργασιακής ανασφάλειας, την εντατικοποίηση της εργασίας και την αύξηση του εργασιακού άγχους για διατήρηση της θέσης εργασίας που επιφέρει η συρρίκνωση των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα.⁷²

Μάλιστα, άλλες εμπειρικές έρευνες έχουν συσχετίσει την εργασιακή δυσαρέσκεια με την κατάθλιψη, την υπέρταση, την κακή κυκλοφορία του αίματος, το κάπνισμα και τη θνησιμότητα.⁷³ Βέβαια, η παραίτηση αποτελεί το μέγιστο βαθμό έκφρασης της μη ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του. Υπάρχουν τέσσερις πιθανές αντιδράσεις του εργαζόμενου εξαιτίας της εργασιακής του «δυσαρέσκειας», ανάλογα με το εάν το άτομο ανήκει στη κατηγορία του εποικοδομητικού/ καταστρεπτικού ή ενεργητικού-παθητικού.⁷⁴

69 Kinnunen-Amoroso Maritta, Liira Juha, «Work-related Stress Management by Finnish Enterprises», Industrial Health, Τεύχος 52, 2014, σελίδα 216.

70 Green Francis, Felstead Alan, Gallie Duncan, and Inanc Hande, «Job-related Well-being in Britain First Findings from the Skills and Employment Survey 2012», Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, Institute of Education., 2013, σελίδα 1.

71 Βλέπε [Πίνακα 2](#).

72 Green Francis, Felstead Alan, Gallie Duncan, and Inanc Hande ό.π. ,σελίδα 3.

73 Oshio Takashi, Inoue Akiomi, Tsutsumi Akizumi, «The Mediating and Moderating Effects of Workplace Social Capital on the Associations between Adverse Work Characteristics and Psychological Distress among Japanese Workers», Industrial Health, 2014, σελίδα 314.

74 Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 82, όπως παραπέμπει στα έργα των D. Farrell, «Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study», Academy of Management Journal, Δεκέμβριος 1983, σελ 596-606, C.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, and A. G. Mainous III, «Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction», Academy of Management Journal, Σεπτέμβριος 1988, σελ 599-627, M.J. Withey and W. H. Cooper, «Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect», Administrative Science Quarterly, Δεκέμβριος 1989, σελ 521-39 και J. Zhou and J. M. George, «When Job

«Έξοδος»: πιθανή αντίδραση του εργαζόμενου είναι η έξοδος του από την επιχείρηση- οργανισμό μέσω της παραίτησης του.

«Φωνή»: άλλη πιθανή αντίδραση του εργαζόμενου είναι η ενεργητική και εποικοδομητική προσπάθεια του να βελτιώσει τις εργασιακές του συνθήκες, προτείνοντας σχέδια τα οποία είναι συζητήσιμα με τους ιεραρχικά ανώτερους του και αναλαμβάνοντας συνδικαλιστική δράση προς αυτή τη κατεύθυνση.

«Πίστη»: επιπλέον πιθανή αντίδραση το εργαζόμενου είναι η παθητική αναμονή του για τη βελτίωση των εργασιακών του συνθηκών σε ένα πλαίσιο αισιοδοξίας ότι η επιχείρηση-οργανισμός «θα πράξει το σωστό».

«Αμέλεια»: η αμέλεια είναι η παθητική αναμονή της χειροτέρευσης των εργασιακών συνθηκών, η οποία περιλαμβάνει και τις περιπτώσεις χρόνιας αποχής ή /και επανειλημμένης καθυστέρησης προσέλευσης στην εργασία, μειωμένη προσπάθεια απόδοσης και αυξημένη επικινδυνότητα λάθους κατά την άσκηση των εργασιακών καθηκόντων.

Αυτό το μοντέλο⁷⁵ καταδεικνύει ότι συμπεριφορές εργαζόμενων όπως αυτές της εξόδου από την επιχείρηση (παραίτησης) και της αμέλειας άσκησης των εργασιακών υποχρεώσεων τους, ενσωματώνονται και διαφαίνονται και στις μεταβλητές επίδοσης του εργαζόμενου σε μια επιχείρηση-οργανισμό (παραγωγικότητα, αποχή, αποχώρηση). Ωστόσο, το μοντέλο αυτό επεκτείνει την έννοια της έκφρασης της εργασιακής «δυσαρέσκειας», συμπεριλαμβάνοντας και πρακτικές όπως αυτές της «φωνής» και της «πίστης». Οι εν λόγω πρακτικές αποτελούν εποικοδομητικές συμπεριφορές

Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice», *Academy of Management Journal*, Αύγουστος 2001, σελ 682-96.

⁷⁵ Βλέπε [Πίνακα 3](#).

αντίδρασης σε μια εργασιακή «δυσaréσκεια». Επίσης, το εν λόγω μοντέλο βοηθάει στην κατανόηση συνδικαλιστικών πρακτικών: για τα συνδικάτα «η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται άρρηκτα με χαμηλό κύκλο εργασιών για την επιχείρηση.»⁷⁶ Οι εργαζόμενοι-μέλη συνδικάτων συχνά εκφράζουν δυσaréσκεια για τις εργασιακές συνθήκες μέσω απεργιών ή και μέσω επίσημων διαπραγματεύσεων για τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Αυτοί οι μηχανισμοί διαλόγου επιτρέπουν στα άτομα να συνεχίζουν τα εργασιακά τους καθήκοντα, ενώ ταυτόχρονα δρουν υπέρ της βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών.

2.3.1.3.4.1.5. Ικανοποίηση από την Εργασία και Ικανοποίηση του Πελάτη (Job Satisfaction and Customer Satisfaction)

Οι εργαζόμενοι στο χώρο των υπηρεσιών συχνά αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Υπό το πρίσμα αυτό, η διοίκηση ενός οργανισμού που ασχολείται με παροχή υπηρεσιών θα πρέπει να θέτει το ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση και καθημερινή επαφή με τους πελάτες είναι ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς η ικανοποίηση του εργαζόμενου παράγει θετικά αποτελέσματα για τους πελάτες. Συνεπώς, αποτελεί κοινό τόπο το γεγονός ότι οι ικανοποιημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη και την πιστότητα του.⁷⁷ Το τελευταίο προκύπτει από το γεγονός ότι σε οργανισμούς-επιχειρήσεις που παράγουν υπηρεσίες η διατήρηση της πελατείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πώς οι εργαζόμενοι «πρώτης γραμμής» αντιμετωπίζουν τους

⁷⁶ Robbins P. Stephen, ό.π. σελ 82, όπως παραπέμπει σε έργο του Freeman B R. , «Job Satisfaction as an Economic Variable», *American Economic Review*, Ιανουάριος 1978, σελ 135-41.

⁷⁷ Robbins P. Stephen, ό.π. σελ 83, όπως παραπέμπει σε έργο του Griffith J., «Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction among Public School Administrators, Students and Parents», *Journal of Applied Social Psychology*, Αύγουστος 2001, σελ 1627-58.

πελάτες.⁷⁸ Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι φιλικοί με τους πελάτες, είναι υπεύθυνοι απέναντι τους και διακατέχονται από θετικό πνεύμα κατά τη μεταξύ τους επικοινωνία, χαρακτηριστικά τα οποία εκτιμούν και συνυπολογίζουν οι πελάτες κατά το στάδιο αγοράς ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι χτίζουν μακροχρόνιους δεσμούς με το πελατολόγιο τους, καθώς δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και οικειότητας με τους τακτικούς και μόνιμους πελάτες τους. Ωστόσο, η σχέση πελάτη-εργαζόμενου λειτουργεί και αντίστροφα με τον εξής τρόπο: δυσαρεστημένοι πελάτες μπορούν να αυξήσουν τη δυσαρέσκεια του εργαζόμενου από την εργασία του. Εργαζόμενοι που συναναστρέφονται συχνά με πελάτες, οι οποίοι εκφράζουν παράπονα, δεν είναι ευγενικοί και αξιώνουν αιτήματα εκτός πλαισίου λογικής, τείνουν να είναι πιο δυσαρεστημένοι από την εργασία τους.⁷⁹

Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες με στόχο τη κατανόηση της αλληλοσυσχέτισης ανάμεσα στην ικανοποίηση του εργαζόμενου και την ικανοποίηση και πιστότητα του πελάτη. Είναι κοινή παραδοχή ότι η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί πρωταρχικό στόχο για κάθε επιχείρηση, καθώς ικανοποιημένοι πελάτες βελτιώνουν τη φήμη μιας επιχείρησης και προωθούν τη λεγόμενη «από στόμα σε στόμα» διαφήμιση (word-of-mouth advertising). Ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών, η αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη ποιότητα παροχής υπηρεσιών είναι καθοριστικός παράγοντας της πιστότητας του στην επιχείρηση. Έχοντας αυτό υπόψη, οι επιχειρήσεις που

⁷⁸ Hsiao Po-Hsun James, Jaw Chyi, Tzung-Cheng (T.C.) Huan, Woodside G. Arch, «How Algorithms with Happiness-at-Work Identify High (Low) Performing Hospitality Frontline-Employees: Transcending Variable and Cases-Based Analyses», *Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA)*, Νοέμβριος 2013, σελίδα 23, http://www.uv.es/gika/docs/authors_in_press.pdf, Τελευταία πρόσβαση 11-04-2016.

⁷⁹ Robbins P. Stephen, ό.π. σελ 83, όπως παραπέμπει σε έργο των Bitner J. M., Booms H. B., and Mohr L.A, «Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint», *Journal of Marketing*, Οκτώβριος 1994, σελ 95-106.

δραστηριοποιούνται στο τομέα παροχής υπηρεσιών δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του εργαζόμενου καθώς και σε πολιτικές μάρκετινγκ για το πελατολόγιο τους.⁸⁰ Στο ίδιο πλαίσιο, τα αποτελέσματα της ανάλυσης του Brooks, έδειξαν ότι το 40%-80% της ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών εξαρτάται από τη σχέση που έχουν αναπτύξει με τους εργαζόμενους.⁸¹ Επιπλέον, η ίδια ανάλυση έδειξε ότι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί και δημιουργικοί, γεγονός που επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση και πιστότητα του πελάτη.

Σύμφωνα με την έρευνα των Spinelli και Canavos, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν διάφορες, εσωτερικές και εξωτερικές, στρατηγικές μάρκετινγκ, προκειμένου να βελτιώσουν την ικανοποίηση του πελάτη.⁸² Η έρευνα αναφέρει ότι οι μέχρι τώρα μελέτες έχουν επικεντρωθεί κυρίως σε εσωτερικές στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως είναι η διαχείριση των μελών, ειδικές παροχές, εκπαιδευτικά κουπόνια για τους συχνούς πελάτες ή και σε εξωτερικές στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως είναι η ανάπτυξη νέων «μενού» στο χώρο της εστίασης και η βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος. Ωστόσο τονίζεται ότι λίγες έρευνες έχουν διεξαχθεί σχετικά με τις εσωτερικές στρατηγικές μάρκετινγκ που διασφαλίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και τελικά την ικανοποίηση των πελατών.

Σύμφωνα με τους Hye Sun Jung και Hye Hyun Yoon, μια τέτοια έρευνα διεξήχθη για συμφωνημένα ζεύγη εργαζόμενων-πελατών για οικογενειακές

⁸⁰ Brown P. Steven, και Lam K. Son , «A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses», *Journal of Retailing, Elsevier* Τεύχος 84, Μάρτιος 2008, σελ 243–255.

⁸¹ Randy Brooks «Why loyal employees and customers improve the bottom line», *Journal of Quality and Participation*, Τεύχος 23, 2000, σελ 40–44.

⁸² Spinelli A. Michael και Canavos C. George, «Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction», *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Τεύχος 41, 6 Δεκεμβρίου 2000, σελ 29–33.

επιχειρήσεις στο χώρο της εστίασης.⁸³ Σκοπός της ήταν η μελέτη των δυαδικών αυτών σχέσεων, προκειμένου να διαφανεί η επίδραση της ικανοποίησης των εργαζόμενων στη στάση των πελατών. Η εν λόγω έρευνα διεξήχθη το 2013 σε 69 υπαλλήλους και 258 πελάτες οικογενειακών επιχειρήσεων στο χώρο της εστίασης. Τα αποτελέσματα της έδειξαν μια ιδιαίτερα θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και ικανοποίησης εργαζομένων.⁸⁴ Αυτή η διαπίστωση συμφωνεί απόλυτα με προηγούμενες παρόμοιες έρευνες -όπως αυτές των Spinelli και Canavos 2000- για την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών. Εντούτοις, βάσει των αποτελεσμάτων της τελευταίας έρευνας, η ικανοποίηση των εργαζόμενων δεν έχει άμεση επίδραση στην πιστότητα των πελατών, αλλά ασκεί έμμεση επιρροή μέσω της ικανοποίησης των πελατών. Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση τους σε μια επιχείρηση-οργανισμό. Σύμφωνα, δηλαδή, με τα ευρήματα της έρευνας, η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια ενδιάμεση μεταβλητή μεταξύ της ικανοποίησης του εργαζόμενου και της πιστότητας του πελάτη. Παρ' όλα αυτά, η έρευνα είχε και κάποιους περιορισμούς: το δείγμα συγκεντρώθηκε από εργαζόμενους και πελάτες οικογενειακών επιχειρήσεων εστίασης, που αποτελεί ένα μόνο τμήμα του γενικότερου χώρου της εστίασης. Ως εκ τούτου, η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας δεν θα πρέπει να γίνεται και στους υπόλοιπους κλάδους των επιχειρήσεων.

⁸³ Jung Sun Hyo, Yoon Hyun Hye, «Do employees satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees satisfaction on customers satisfaction and loyalty in a family restaurant», *International Journal of Hospitality Management*, Τεύχος 34, 2013, σελ 1-8.

⁸⁴ Βλέπε [Πίνακα 4](#).

2.3.1.3.4.1.6. Ικανοποίηση από την εργασία και η έννοια της συμπεριφοράς του «Οργανωσιακού πολίτη» (Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior- OCB)

Αρχικά, το 1964 ο Katz αναφέρθηκε σε έργο του για πρώτη φορά στην έννοια της «συμπεριφοράς του εργαζόμενου πέραν των καθηκόντων του». ⁸⁵ Με την έννοια αυτή, ο Katz εστίασε το ενδιαφέρον του σε συμπεριφορές εργαζόμενων, οι οποίες έχουν προαιρετικό χαρακτήρα και έχουν ως στόχο να συνεισφέρουν στην πρόοδο της επιχείρησης-οργανισμού. Ωστόσο, ο Dennis Organ θεωρείται γενικά ο «πατέρας» της έννοιας της «Οργανωτικής Συμπεριφοριστικής Ιθαγένειας». Ο τελευταίος διεύρυνε τον ορισμό του Katz σχετικά με την έννοια της «οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη», η οποία κατ' αυτόν ορίζεται ως «ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτή, δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και η οποία προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού». ⁸⁶

Ο ορισμός του Organ περιλαμβάνει τρεις κρίσιμες πτυχές που βρίσκονται στο επίκεντρο αυτής της έννοιας. Πρώτον, η έννοια της «οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη» θεωρείται ως διακριτή συμπεριφορά, η οποία δεν αποτελεί μέρος της περιγραφής της θέσης εργασίας και εκτελείται από τον εργαζόμενο ως αποτέλεσμα της προσωπικής του επιλογής. Δεύτερον, η έννοια υπερβαίνει τις απαιτήσεις που ορίζονται από τη περιγραφή της θέσης

⁸⁵Pavalache-Ilie Mariela, «Organizational citizenship behavior, work satisfaction and employee's personality», *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 127, 2014, σελ 489-493, όπως παραπέμπει σε έργο του Katz, D., «The motivational basis of organizational behavior», *Behavioral Science*, 1964, Τεύχος 9, σελ 131-146.

⁸⁶ Pavalache-Ilie Mariela , *ό.π.*, σελ 489-493, όπως παραπέμπει στο έργο των T. S. Bateman and D.W. Organ, «Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship"», *Academy of Management Journal*, Δεκέμβριος 1983, σελ 587-95.

εργασίας. Τέλος, η έννοια της «οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη» συνεισφέρει θετικά στη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα.⁸⁷

Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας για τη συμπεριφορά του εργαζόμενου «πέραν και πάνω των καθηκόντων του». Κάτι τέτοιο θα αποτελούσε λογικό επιχείρημα, καθώς εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι πιο πιθανό να εκφράσουν θετικά σχόλια για την επιχείρηση τους και να υπερβούν τις συνηθείς προσδοκίες του ρόλου και της εργασιακής τους θέσης. Επιπλέον, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υπερβάλλουν εαυτόν ως προς τα καθήκοντα τους, καθώς θέλουν να ανταποδώσουν με κάποιο τρόπο τις θετικές εμπειρίες που έχουν αποκομίσει από την εργασία τους. Στο πλαίσιο αυτό, υπήρξαν κάποιες πρώτες σκέψεις ότι η έννοια της «οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη» συνδέεται άρρηκτα με την έννοια της ευτυχίας του εργαζόμενου.⁸⁸

Ωστόσο, όπως τονίζει η Mariela Pavalache-Ilie, πιο πρόσφατα στοιχεία αποδεικνύουν ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου επηρεάζει μεν την έννοια της «οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη» αλλά μόνο όταν επικρατεί ένα πνεύμα δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο.⁸⁹ Εν γένει, υπάρχει μια μικρή σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και του συνδρόμου του «καλού στρατιώτη», όπως χαρακτηρίζεται και διαφορετικά η έννοια της «οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη». Μάλιστα, η σχέση αποδυναμώνεται όταν προκύπτουν θέματα δικαίου. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η ικανοποίηση του

⁸⁷ Pavalache-Ilie Mariela, ό.π., σελ 490.

⁸⁸ Pavalache-Ilie Mariela, ό.π.,σελ 489-493, όπως παραπέμπει στο έργο των C.A. Smith, D. W.Organ, and J. Near, «Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents», Journal of Applied Psychology, Οκτώβριος 1983, σελ 653-63.

⁸⁹ Pavalache-Ilie Mariela, ό.π., σελ 489-493.

ατόμου από την εργασία του έρχεται σε δεύτερη μοίρα μπροστά σε αντιλήψεις δίκαιων αποτελεσμάτων, δίκαιης αντιμετώπισης και δίκαιων διαδικασιών που πρέπει να υπάρχουν σε μια επιχείρηση-οργανισμό. Εάν ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος ούτε με τη συνεργασία που έχει με τον προϊστάμενο του, ούτε με τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρία, καθώς ούτε και με το σύστημα ανταμοιβών, τότε θα υπάρχει δυσαρέσκεια από τη πλευρά του για την εργασία του και τις συνθήκες αυτής.

Από την άλλη πλευρά, εάν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ένα αίσθημα δικαίου σε σχέση με τις διαδικασίες που υιοθετεί η επιχείρηση, τότε δημιουργείται και αναπτύσσεται ένα κλίμα εμπιστοσύνης, στο πλαίσιο του οποίου ο εργαζόμενος είναι πιο πρόθυμος να υπερβάλλει εαυτόν και να υιοθετήσει εθελοντικά συμπεριφορές, που υπερβαίνουν τις τυπικές υποχρεώσεις της εργασιακής του θέσης.

Αξιοσημείωτα είναι τα ευρήματα δύο παράλληλων ερευνών που διεξήχθησαν στη Ρουμανία μεταξύ της περιόδου 2000-2011 σε εργαζόμενους στο στρατό και σε εργαζόμενους δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών αντίστοιχα.⁹⁰ Οι εν λόγω έρευνες είχαν ως στόχο την ανάλυση της σχέσης μεταξύ του «συνδρόμου του καλού στρατιώτη» και της ικανοποίησης από την εργασία, της προσωπικότητας και κάποιων δημογραφικών μεταβλητών ανάμεσα στο πληθυσμό της Ρουμανίας.

Η πρώτη έρευνα διεξήχθη σε 62 συμβασιούχους εργαζόμενους στο στρατό, εκ των οποίων το 8,8% ήταν γυναίκες, το 66% κατείχε διοικητικές θέσεις, ενώ το υπόλοιπο 34% κατείχε εκτελεστικές θέσεις. Σε σχέση με το εκπαιδευτικό

⁹⁰ Pavalache-Ilie Mariela, ό.π., σελ 489-493.

τους επίπεδο, 26 συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ 36 ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στη δεύτερη έρευνα συμμετείχαν 56 εργαζόμενοι (33 άνδρες και 23 γυναίκες) προερχόμενοι κατά 55,3% από το δημόσιο τομέα και κατά 44,7% από τον ιδιωτικό τομέα. Σε σχέση με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, το 26,8% των συμμετεχόντων ήταν δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 73,2% τριτοβάθμιας. Η αρχική υπόθεση στην οποία στηρίχθηκαν και οι δύο έρευνες ήταν ότι η οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία και ότι υπάρχουν διαφορές στους εργαζόμενους ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σε σχέση με την ανάληψη δραστηριοτήτων που υπερβαίνουν τα πλαίσια του ρόλου και της θέσης τους. Επίσης, έγινε η υπόθεση ότι οι γυναίκες, συγκριτικά με τους άνδρες, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ροπή προς την έννοια της οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη.

Τα αποτελέσματα των δύο ερευνών ανέδειξαν το επίπεδο της σχέσης ανάμεσα στο σύνδρομο του «καλού στρατιώτη» και της ικανοποίησης από την εργασία, της προσωπικότητας και των κοινωνικό-δημογραφικών μεταβλητών. Το γενικό συμπέρασμα που διεξήχθη ήταν ότι τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους τείνουν πιο συχνά να υιοθετούν πρακτικές οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη. Οι εν λόγω πρακτικές σχετίζονται με την αυτεπάρκεια του ατόμου, την εσωτερικότητα του και κάποιες κοινωνικό-δημογραφικές μεταβλητές, όπως επί παραδείγματι το φύλο

των εργαζόμενων και ο βαθμός εκπαίδευσης τους. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα των δύο ερευνών συνοψίζονται στα εξής ⁹¹:

- Υψηλή συσχέτιση ανάμεσα σε οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη και αυτεπάρκεια
- Μέτρια συσχέτιση ανάμεσα σε οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη και εσωτερικότητα
- Αντίρροπη σχέση ανάμεσα σε οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη και εκπαιδευτικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό εξηγείται από τη σημασία που έχει ο χρόνος του εργαζόμενου για διεκπεραίωση των τυπικών του καθηκόντων σε σχέση με το χρόνο που καταναλώνει για συμπεριφορές και δράσεις πέραν της εργασίας του. Ο πρώτος εμφανίζεται να είναι πιο σημαντικός, καθώς οδηγεί σε περισσότερες πιθανότητες προαγωγής και εργασιακής ανέλιξης.
- Προσδιοριστικοί παράγοντες της έννοιας της οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη στις στρατιωτικές θέσεις αποτελούν ο βαθμός αυτής, η αυτεπάρκεια και η εσωτερικότητα των εργαζόμενων.
- Μέτρια έως και χαμηλή συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη και την ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, η εν λόγω σχέση είναι πιο έντονη στο δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Το συμπέρασμα αυτό απορρέει από το γεγονός ότι η προοπτική εργασιακής εξέλιξης σχετίζεται με το διαθέσιμο χρόνο για διεκπεραίωση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας και ο χρόνος αυτός είναι πιο σημαντικός από αυτόν που διατίθεται για πρακτικές που υπερβαίνουν τα πλαίσια της εργασιακής θέσης.

⁹¹ Pavalache-Ilie Mariela, ό.π., σελ 489-493.

- Οι γυναίκες παρουσιάζουν μια ροπή προς την έννοια της οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη σε σχέση με τους άνδρες. Σε κάθε περίπτωση ενδέχεται αυτό να είναι αποτέλεσμα φυλετικών στερεοτύπων, συνεπώς επιδέχεται αμφισβήτησης. Παρά ταύτα, η γενική πεποίθηση είναι ότι οι γυναίκες τείνουν περισσότερο προς το σύνδρομο του «καλού στρατιώτη» από ότι οι άνδρες.

Οι εν λόγω έρευνες, όπως αυτές παρουσιάστηκαν ανωτέρω, παρέχουν ένα ενδιαφέρον πλαίσιο ανάλυσης σχετικά με την έννοια της «Οργανωτικής Συμπεριφοριστικής Ιθαγένειας» από τη πλευρά των αξιών, των στάσεων και των κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως αυτά έχουν αναλυθεί έως τώρα στην παρούσα μελέτη. Επίσης, έχει ήδη προηγηθεί ανάλυση της έννοιας της ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του, η οποία υπενθυμίζεται ότι αποτελεί μια εκ των τριών στάσεων του ατόμου που σχετίζονται με το εργασιακό του περιβάλλον. Στο σημείο αυτό ακολουθεί ανάλυση των άλλων δυο στάσεων, ήτοι της αφοσίωσης του ατόμου στην εργασία του και της οργανωσιακής του δέσμευσης. Η σημασία τους έγκειται στο ότι εξηγούν την ίδια τη συμπεριφορά του εργαζόμενου.

2.3.1.3.4.2. Η ψυχική ταύτιση του ατόμου με την εργασία του

Η αφοσίωση του ατόμου στην εργασία του αποτελεί έναν όρο σχετικά πρόσφατο στην επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ορίζεται ως *«ο βαθμός στον οποίο το άτομο προσδιορίζεται και ταυτίζεται ψυχολογικά και συναισθηματικά με το αντικείμενο της εργασίας του»*.⁹² Ένα άτομο 100%

⁹² Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 72, όπως παραπέμπει στο έργο των Blau J.G. and Boal R.K., «Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism», *Academy of Management Review*, Απρίλιος 1987, σελ 290.

αφοσιωμένο στην εργασία του θεωρεί ότι η εργασιακή του απόδοση είναι σημαντική για την αυτοπραγμάτωση του. Τα άτομα που είναι ταυτισμένα με την εργασία τους αυτό-προσδιορίζονται ουσιαστικά μέσω αυτής. Η εργασιακή δέσμευση θα μπορούσε, επίσης, να συμπυκνωθεί και στην εξής ρήση: «*Το άτομο είναι τόσο αφοσιωμένο και ταυτισμένο με την εργασία του όσο ένας «καμικάζι» στην 18η αποστολή του*».⁹³ Έχει βρεθεί ότι υψηλός βαθμός ταύτισης του εργαζόμενου με την εργασία του οδηγεί σε χαμηλό ή ακόμη και μηδενικό βαθμό αποχώρησης του από έναν οργανισμό. ⁹⁴ Η αφοσίωση μια ομάδας ατόμων στο αντικείμενο εργασίας τους είναι αυτή που θα καθορίσει τη ταχύτητα επίτευξης των αποτελεσμάτων αλλά και τη ποιότητα αυτών.

Συνεπώς, εφόσον η αφοσίωση ενός ατόμου στην εργασία του είναι παράμετρος καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη ενός αποτελέσματος, η ηγεσία μιας επιχείρησης-οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνει μέτρα για τη δημιουργία αφενός και τη διατήρηση αφετέρου αφοσιωμένων υπαλλήλων στο ενεργητικό της.

Αρχικά, η ίδια η ηγεσία μιας επιχείρησης-οργανισμού πρέπει να κατανοήσει την έννοια και τη σημασία της αφοσίωσης. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό από την ηγεσία ότι η αφοσίωση του εργαζόμενου οδηγεί στην παραγωγικότητα, στην καινοτομία και στην πρόοδο της επιχείρησης. Έπειτα, θα πρέπει η ηγεσία να καθορίσει την πολιτική που θα υιοθετήσει για τη δημιουργία και διατήρηση αφοσιωμένων στελεχών. Η πολιτική αυτή προσδιορίζεται μέσα από τη διαδικασία της διατύπωσης της ίδιας της αποστολής και του ίδιου του

⁹³ Forck Matt, «7 Keys to Worker Engagement», Professional Safety, *Journal of the American Society of Safety Engineers*, Μάιος 2014, σελ 31.

⁹⁴ Robbins P.Stephen, ό.π. σελ 72, όπως παραπέμπει στο έργο του Blau J.G., «Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism», *Journal of Management*, 1986, σελ 577-84.

οράματος της επιχείρησης. Μια επιχείρηση με ρητώς διατυπωμένη αποστολή, παρακινεί τους εργαζόμενους, μεταλαμπαδεύει το όραμα της και στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης και τους καθιστά κοινωνούς σε μια προσπάθεια επίτευξης ενός «ανώτερου» στόχου.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περιγραφή του τρόπου με τον οποίο ένας υπάλληλος στο τομέα καθαριότητας ενός νοσοκομείου στις Η.Π.Α αντιλαμβάνεται και περιγράφει το επάγγελμα και τις αρμοδιότητες του. Κατ' αυτόν, ο καθαρισμός των δωματίων των ασθενών δεν αποτελεί μια καθημερινή «ρουτίνα», αλλά ένας τρόπος βοήθειας προς τους κλινήρεις ασθενείς από τυχόν μετάδοση μικροβίων. Δηλαδή, για αυτόν τον αφοσιωμένο εργαζόμενο, το επάγγελμα της καθαριότητας αποτελεί ένα λειτούργημα, έχει μια ανώτερη αξία, την προστασία της ίδιας της ανθρώπινης ζωής.⁹⁵

Εξίσου βασικό για την ηγεσία μιας επιχείρησης είναι να διασφαλίσει συνεχή επανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων των εργαζόμενων, μέσω της λογοδοσίας (accountability), ήτοι της συνεχούς συζήτησης μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου επί των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και της επαναπροσαρμογής των βραχυπρόθεσμων στόχων, προκειμένου οι τελευταίοι να είναι εφικτοί.

Επιπλέον, μια επιτυχημένη ηγεσία θα πρέπει να είναι προσωποποιημένη, ήτοι να εστιάζει στο δέσιμο με τους υπαλλήλους της, τη δημιουργία ενός συνεκτικού ιστού και το ενδιαφέρον για την ανθρώπινη διάσταση του υπαλλήλου. Αυτό πρακτικά σημαίνει η ηγεσία να νοιάζεται για τον υπάλληλό της, νοώντας τον πρωτίστως ως συνάνθρωπο. Απλές καθημερινές κινήσεις ενδιαφέροντος από την πλευρά της ηγεσίας οδηγούν σε εργαζόμενους που

⁹⁵ Forck Matt, ό.π. σελ 31., όπως παραπέμπει στο έργο του Milton J, «Great leaders inspire excellence through mission», *The Gallup Blog*, 27 Ιουλίου 2012.

είναι αφοσιωμένοι και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέρος ενός συνόλου. Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζόμενου είναι δυναμική και αλληλοτροφοδοτούμενη και όπως εύστοχα αναφέρει ο Myatt «οι εργαζόμενοι με μια ενδεχόμενη παραίτηση τους δε δηλώνουν αποστροφή προς το αντικείμενο της εργασίας τους, αλλά προς τον προϊστάμενο-αφεντικό τους».⁹⁶ Εν κατακλείδι, εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι, δέχονται προκλήσεις, εμπνέονται από εταιρικές αξίες και ανταμείβονται (συναισθηματικώς, πνευματικώς και οικονομικώς), παράγοντας τα μέγιστα για την εταιρία τους.

2.3.1.3.4.3. Η δέσμευση του ατόμου με τον Οργανισμό (Organizational Commitment)

Η δέσμευση του ατόμου με τον οργανισμό (Organizational Commitment) αποτελεί την τρίτη εκ των τριών στάσεων του ατόμου που σχετίζονται με το εργασιακό του περιβάλλον. Η δέσμευση του ατόμου με τον οργανισμό νοείται ως «ο βαθμός στον οποίο το άτομο αυτό-προσδιορίζεται μέσα σε έναν οργανισμό και επιθυμεί να παραμείνει μέλος αυτού»⁹⁷ Η διαφορά της έννοιας της αφοσίωσης του ατόμου στην εργασία του, όπως αυτή αναλύθηκε ανωτέρω και της δέσμευσης του ατόμου με τον οργανισμό είναι ότι η πρώτη προσδιορίζει το άτομο απέναντι στην εργασία του, ενώ η δεύτερη προσδιορίζει το άτομο απέναντι στον οργανισμό. Όπως ισχύει και στην περίπτωση της αφοσίωσης του ατόμου με την εργασία του, υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ της δέσμευσης του ατόμου με τον οργανισμό και της αποχής και αποχώρησης του από αυτόν. Μάλιστα, ο βαθμός της δέσμευσης του

⁹⁶ Forck Matt, ό.π. σελ 32., όπως παραπέμπει στο έργο του Myatt, M, «10 reasons your top talent will leave you», *Forbes*, 13 Δεκεμβρίου 2012.

⁹⁷ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 72, όπως παραπέμπει στο έργο των Gary J. Blau και Kimberly B. Boal, «Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism», *The Academy of Management Review*, Τεύχος 12, Απρίλιος 1987, σελ 288-300.

ατόμου με τον οργανισμό είναι πιο αντιπροσωπευτικός δείκτης σε σχέση με το δείκτη της ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του, παρ' όλο που ο τελευταίος χρησιμοποιείται πιο συχνά. Το τελευταίο αιτιολογείται από το γεγονός ότι η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται πιο γενικός δείκτης από ότι η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς ενσωματώνει την αντίληψη του ατόμου για όλο τον οργανισμό και όχι μόνο για μια συγκεκριμένη εργασιακή θέση.⁹⁸

Πράγματι, ένα άτομο μπορεί να είναι δυσαρεστημένο από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας την οποία κατέχει, αλλά να το θεωρεί ως μια συνθήκη προσωρινή, η οποία ενδέχεται μελλοντικώς να αλλάξει. Ταυτόχρονα, το ίδιο άτομο μπορεί να είναι ικανοποιημένο από την όλη αντίληψη και εικόνα που έχει για τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται και για το λόγο αυτό να παραμένει σε αυτόν. Όμως, όταν το άτομο θεωρήσει ότι δεν είναι πλέον ικανοποιημένο από τον οργανισμό, τότε είναι που υπάρχουν πολλές πιθανότητες αποχώρησης από αυτόν.

Τα προηγούμενα στοιχεία, τα οποία συλλέχθηκαν πριν από τουλάχιστον δύο δεκαετίες, πρέπει να επαναπροσδιοριστούν ώστε να αντικατοπτρίζουν τη μεταβαλλόμενη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Ο άγραφη σύμβαση «πιστότητας» που υπήρχε μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών έχει πληγεί τη σήμερον ημέρα. Η έννοια του εργαζόμενου που παραμένει σε μια και μόνο επιχείρηση καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής του σταδιοδρομίας είναι πλέον παρωχημένη. Στο πλαίσιο αυτό, η δέσμευση του ατόμου με τον οργανισμό αντικαθίσταται σταδιακά κατά πολλούς με την έννοια της «επαγγελματικής δέσμευσης» (occupational commitment). Ως «επαγγελματική

⁹⁸ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 73, όπως παραπέμπει στο έργο των Richard. T Mowday, Lyman. W. Porter και Richard .M Steers, «Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover», Organizational and Occupational Psychology Series, εκδότης *New York Academic Press INC*.

δέσμευση» μπορεί να οριστεί ο προσδιορισμός και η συμμετοχή του ατόμου σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα.⁹⁹ Η εν λόγω έννοια αποτελεί μια σύγχρονη έννοια που κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή, καθώς αντανακλά τη πραγματικότητα του σημερινού ρευστού εργατικού δυναμικού.

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι ένα θέμα μείζονος σημασίας για τους υπευθύνους των ιδιωτικών και των δημοσίων οργανισμών. Ο ανθρώπινος παράγοντας, ο τρόπος δράσης του μέσα σε μια ομάδα, η οργάνωση και η διαχείριση του αποτελούν θεμέλιο λίθο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού στα πλαίσια του οποίου λειτουργεί ο εργαζόμενος.

Η οργανωσιακή δέσμευση και η παρακίνηση είναι δύο έννοιες, οι οποίες ωθούν σε δράση τους εργαζόμενους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στον ψυχολογικό δεσμό μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού, δηλαδή στην επιθυμία του ατόμου να συνεχίσει να εργάζεται για τον οργανισμό. Διακρίνεται σε τρεις επιμέρους διαστάσεις, τη συναισθηματική δέσμευση, τη δέσμευση λόγω συνέχειας και την κανονιστική δέσμευση, οι οποίες συνδέονται με την επιθυμία, την ανάγκη, την υποχρέωση του ατόμου να παραμείνει στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται. Η παρακίνηση αναφέρεται στην διαδικασία ενεργοποίησης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση, οι εσωτερικοί παράγοντες

⁹⁹ Tam M.Y., Korgzynski M. and Frenkel J. S., «Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers In Large Corporations», *Journal of Management Studies*, Τεύχος 39, 6 Σεπτεμβρίου 2002.

παρακίνησης πηγάζουν από το ίδιο το άτομο ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες προέρχονται πέρα από αυτόν.

2.3. Θεωρίες Παρακίνησης

Η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να περιγραφεί ως μια συνολική αντίδραση- ανταπόκριση ενός ατόμου σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες.¹⁰⁰ Ήτοι, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις-ανάγκες που το παρακινούν να συμπεριφερθεί κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο.¹⁰¹ Στην αγγλοσαξονική γλώσσα η λέξη παρακίνηση (motivation) προέρχεται από τη λατινική λέξη *movere* που σημαίνει «να κινήσω». Σύμφωνα με τον καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, στον εργασιακό χώρο η παρακίνηση νοείται ως «*το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης με στόχο να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεσή του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο*».¹⁰² Αναλυτικότερα, κατά τον Stephen P. Robbins, η παρακίνηση είναι «*όλες εκείνες οι διαδικασίες που εκφράζουν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός εργαζόμενου προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης-οργανισμού*».¹⁰³

Η παρακίνηση αποτελεί ένα από τα συστατικά στοιχεία που οδηγούν στην παραγωγικότητα του εργαζόμενου και την εργασιακή του «ευτυχία» και για το λόγο αυτό κατωτέρω αναλύονται οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης που αφορούν στην παρακίνηση για εργασία και οι οποίες έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο ενός

¹⁰⁰ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 150.

¹⁰¹ Βλέπε [Πίνακα 5](#).

¹⁰² Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 150.

¹⁰³ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 155-156.

εργασιακού χώρου. Σύμφωνα με τον καθηγητή Χυτήρη Λεωνίδα, οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το περιεχόμενό τους.¹⁰⁴ Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα υποδείγματα που παρουσιάζουν αυτό που παρακινεί τα άτομα να εργαστούν. Τα βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η E.R.G. θεωρία του Alderfer και η θεωρία των επίκτητων αναγκών» του McClelland.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της ισότητας του Adams, η θεωρία της στοχοθέτησης των αναγκών του Locke και η θεωρία της αυτό-διάθεσης των Deci και Ryan.

2.3.1. «Θεωρία Ιεράρχησης ανθρωπίνων αναγκών» - A. Maslow(1943)

Ο ανθρωπιστής ψυχολόγος Abraham Maslow προσδιόρισε για πρώτη φορά το κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σύμφωνα με τον οποίο είναι η ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών. Όπως αναφέρει και ο Stephen Robbins, ο Maslow κατέταξε σε μορφή ιεραρχικής πυραμίδας τους παράγοντες-ανάγκες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους μάνατζερ κατά την προσπάθεια παρακίνησης των εργαζόμενων σε πέντε κατηγορίες¹⁰⁵: τις βιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις

¹⁰⁴ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 157, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του R.L. Draft, Management,⁴ έκδοση, The Dryden Press, N.Y, 1997, σελ 529-543.

¹⁰⁵ Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 156, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του A.H. Maslow, «A Theory of human motivation», *Psychological Review*, 1943, Τεύχος 50, σελ 370-396.

ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.¹⁰⁶ Οι βιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν τις ανάγκες που σχετίζονται με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπου, όπως νερό, ύπνο, στέγη, τροφή. Οι ανάγκες ασφάλειας σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού και ασφαλούς περιβάλλοντος και περιλαμβάνουν την ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, παροχή περίθαλψης κ.λπ. Οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν την ανάγκη των ανθρώπων, ως μέλη κοινωνικών ομάδων για κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή, φιλία. Οι ανάγκες εκτίμησης-αναγνώρισης περιλαμβάνουν ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, όπως αυτοεκτίμηση, αναγνώριση από τρίτους, κύρος. Τέλος, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης αποτελούν ψυχολογικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις πνευματικές, ψυχικές και σωματικές δυνατότητες του ατόμου καθώς και την αίσθηση της εσωτερικής ισορροπίας και της πλήρους ανάπτυξης των προσωπικών του ικανοτήτων.

Κατά τον Maslow αυτές οι πέντε κατηγορίες αναγκών κατατάσσονται σε μια κλίμακα ιεραρχίας, ανάλογα με την σπουδαιότητα τους και τα άτομα συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ποιές ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Ο Maslow υποστήριξε επίσης ότι ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί, δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά, δηλαδή δεν λειτουργούν ως παράγοντες παρακίνησης, εφόσον οι ανάγκες του επόμενου-ανώτερου επιπέδου γίνονται αυτές κυρίαρχες και έτσι παρακινούν τα άτομα.

Παρόλο που η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow έχει υποστεί κριτική και δεν ισχύει πάντοτε, ωστόσο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις/οργανισμούς. Και τούτο διότι ακόμη και τη σήμερα ημέρα πολλοί εργαζόμενοι

¹⁰⁶ Βλέπε [Πίνακα 6](#).

προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες ασφάλειας, όπως επί παραδείγματι, εξασφάλιση μόνιμης εργασίας και ανταμοιβής, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις και αξιολογήσεις της Διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού.¹⁰⁷

2.3.2. «Θεωρία των δύο παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής» - F.Herzberg (1959)

Η θεωρία παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Frederick Herzberg αποτελεί μια επέκταση της θεωρίας του Maslow και βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μια εμπειρική έρευνα πάνω στις στάσεις απέναντι στην εργασία.¹⁰⁸ Στόχος της έρευνας ήταν να διαφανούν οι δυνάμεις εκείνες που οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία προέρχεται από ικανοποίηση των αναγκών.

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, τα άτομα αναζητούν να εξασφαλίσουν παράγοντες «υγιεινής» στο χώρο της εργασίας. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης κατά τον Herzberg δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσής τους. Απλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το συναίσθημα της δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνοι που μπορούν να «παράγουν» παρακίνηση. Η παρακινητική τους δύναμη δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας (υγιεινής) που είναι απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους. Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg, προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης.

¹⁰⁷ Χυτήρης Λεωνίδα, *ό.π.*, σελ 157-160.

¹⁰⁸ Χυτήρης Λεωνίδα, *ό.π.*, σελ 161-164.

Η κύρια επίδραση της θεωρίας του Herzberg για τη διοίκηση της επιχείρησης ήταν η ανάπτυξη και εφαρμογή της έννοιας «εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων». Ο Herzberg ισχυρίζεται ότι ο εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του. Με αυτό τον τρόπο, το άτομο αισθάνεται υπεύθυνο και αναπτύσσεται μέσα από την εργασία του. Επιπλέον, αναφέρεται στην αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων ενός εργαζομένου, λαμβάνοντας μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή αλλάζοντας ανά τακτά χρονικά διαστήματα θέσεις και καθήκοντα (job rotation).¹⁰⁹

2.3.3. «Θεωρία παρακίνησης» - C.D. Alderfer (1969)

Η θεωρία του Alderfer αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Κατά τον Alderfer υπάρχουν τρεις κατηγορίες προς ικανοποίηση αναγκών: οι υπαρξιακές ανάγκες (Existence), οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (Relatedness) και οι ανάγκες ανάπτυξης (Growth).¹¹⁰ Μάλιστα, από τα αρχικά των ανωτέρω τριών λέξεων (Existence, Relatedness, Growth) η εν λόγω θεωρία είναι γνωστή και ως E.R.G. Οι υπαρξιακές ανάγκες περιλαμβάνουν τις αντίστοιχες βιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων περιλαμβάνουν τις αντίστοιχες κοινωνικές ανάγκες του Maslow και τέλος οι ανάγκες ανάπτυξης περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.¹¹¹

¹⁰⁹ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 164.

¹¹⁰ Βλέπε [Πίνακα 7](#).

¹¹¹ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 160-161.

Η θεωρία του Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών και εστιάζει το ενδιαφέρον της στη ταυτόχρονη ύπαρξη διαφορετικών αναγκών, δηλαδή στο γεγονός ότι περισσότερες από μια ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν, ήτοι να καθορίζουν τη συμπεριφορά στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα. Η σημασία της εν λόγω θεωρίας έγκειται στο γεγονός ότι δίνει έμφαση στον εργασιακό χώρο καθώς τα διοικητικά στελέχη μπορούν να κατανοήσουν ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνά μέσα από την ικανοποίηση των «υπαρξιακών αναγκών», των «αναγκών σχέσεων» και των «αναγκών ανάπτυξης». Οι ανάγκες ύπαρξης μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω του μισθού, πρόσθετων παροχών και ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες συσχετισμού ικανοποιούνται μέσα από τις διαπροσωπικές επαφές με τους συναδέλφους. Αυτές πρέπει να διακρίνονται από σεβασμό, αναγνώριση και αλληλοεκτίμηση και να παρέχουν την αίσθηση της κατοχής. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης καλύπτονται όταν η εργασία παρέχει προκλήσεις, είναι δημιουργική και υπάρχει η αίσθηση ότι μέσω αυτής ο εργαζόμενος μπορεί να είναι αυτόνομος και ολοκληρωμένος.¹¹²

2.3.4. «Θεωρία των επίκτητων αναγκών» ή «του κινήτρου της επίτευξης» - D. McClelland. (1953)

Για περισσότερο από μια εικοσαετία ο McClelland μελέτησε τις ανθρώπινες ανάγκες στον εργασιακό χώρο και διέκρινε ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι οι εξής τρεις: η ανάγκη για επίτευγμα, η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών και η ανάγκη για δύναμη-επιρροή. Η πρώτη αποτελεί την ανάγκη του ατόμου να επιτυγχάνει τους στόχους του και να αριστεύει. Η δεύτερη εκφράζει την ανάγκη

¹¹² Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 161.

δημιουργίας φιλικών και διαπροσωπικών σχέσεων που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση και εμπιστοσύνη. Τέλος, η τρίτη αποτελεί την ανάγκη των ατόμων να είναι υπεύθυνα στην εργασία τους, να αναζητούν ανταγωνιστικές καταστάσεις και να στοχεύουν στην απόκτηση εξουσίας και επιρροής.

Οι εν λόγω ανάγκες είναι επίκτητες, δηλαδή τις αποκτά το άτομο καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Ο McClelland υποστηρίζει ότι μόλις το 10% του πληθυσμού είναι άτομα που έχουν αναπτύξει σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό την κλίση-διάθεση για επίτευξη κατά τη νεαρή τους ηλικία. Το υπόλοιπο 90% του πληθυσμού αποτελείται από άτομα στα οποία μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί η ανάγκη για επίτευξη. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της παρακίνησης για επίτευξη στο πλαίσιο συγκεκριμένων πολιτικών που μπορεί να υιοθετήσει η επιχείρηση-οργανισμός. Τέτοιου είδους πολιτικές θα πρέπει να επιδιώκουν συγκεκριμένα και σαφή τελικά αποτελέσματα από τον εργαζόμενο με μέτριο βαθμό κινδύνου, ώστε να μην αποθαρρύνεται ο τελευταίος για την υλοποίησή τους. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει αποτελεσματική επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για την απόδοσή τους, κλίμα ενθαρρυντικό και υποβοηθητικό προς τα άτομα για τη προσπάθεια επίτευξης των εταιρικών στόχων καθώς και ανταμοιβές και πιθανές τιμωρίες που σχετίζονται με την επιτυχημένη ή όχι απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους που έχουν προκαθοριστεί.¹¹³

2.3.5. «Θεωρία της προσδοκίας» - V. Vroom (1964)

Κατά το Vroom(1964), η αποτελεσματική παρακίνηση εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα αλλά και

¹¹³ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 166-167.

την ελκυστικότητα του. Η θεωρία βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις: στη σχέση προσπάθειας-απόδοσης, δηλαδή κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση, στη σχέση απόδοσης-ανταμοιβής, δηλαδή κατά πόσο η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές και στη σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας των ανταμοιβών, δηλαδή κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από το άτομο. Για να επιτευχθεί η παρακίνηση του ατόμου θα πρέπει και οι τρεις σχέσεις-παράγοντες να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και να μην είναι μηδέν. Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ διαφόρων επιλογών. Επιλέγουν δε εκείνες τις ενέργειες-στόχους που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή του λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος.

Παρόλο που η θεωρία του Vroom αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα της παρακίνησης για εργασία, ωστόσο η κριτική που της έχει ασκηθεί είναι ότι περιορίζεται σε συνθήκες όπου τα άτομα έχουν την απαιτούμενη δεξιότητα για ακριβή υπολογισμό των ανταμοιβών, γεγονός που συνήθως δεν συμβαίνει στη πράξη.¹¹⁴ Ειδικότερα, Ο F. Luthans (1992) υποστηρίζει ότι το μοντέλο του Vroom είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω των πολύπλοκων εννοιών που περιέχει και για το λόγο αυτό δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την υποκίνηση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, το μοντέλο του Vroom υποθέτει ότι τα άτομα ενεργούν ορθολογικά και έχουν την ικανότητα να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Σύμφωνα με τους Landy και Becker(1987) και Mitchell (1982), η θεωρία αυτή είναι περιορισμένης ερμηνείας και εκλογικεύει υπέρμετρα την

¹¹⁴ Χυτήρης Λεωνίδα, *ό.π.*, σελ 167-169.

διαδικασία λήψη αποφάσεων, η οποία πολύ συχνά επηρεάζεται από ενορμήσεις συναισθηματικής φύσεως.¹¹⁵

2.3.6.«Θεωρία της δικαιοσύνης ή της ισότητας»- J.Adams (1965)

Η θεωρία της ισότητας (ή της δίκαιης μεταχείρισης) υποστηρίζει ότι τα άτομα θα επιλέξουν εκείνη την ενέργεια ή τον τρόπο συμπεριφοράς για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή.¹¹⁶ Κατά κάποιο τρόπο δηλαδή, τα άτομα έχουν ένα «εσωτερικό ισοζύγιο» το οποίο χρησιμοποιούν στις αποφάσεις τους.¹¹⁷ Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές και τις εκροές από την εργασία του με τις αντίστοιχες συναδέλφων, φίλων κλπ. Οι εισροές αποτελούν όσα προσφέρει το άτομο στην εργασία του (προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες, διάθεση) και οι εκροές είναι όσα λαμβάνει το άτομο από την εργασία του (αμοιβές, προαγωγές, επιπλέον παροχές). Όταν δεν υπάρχει ισότητα τότε το άτομο δύναται να προβεί στις εξής ενέργειες: να μεταβάλλει τις εισροές(μικρότερη προσπάθεια αν υπό-αμείβεται και μεγαλύτερη αν υπέρ-αμείβεται), να μεταβάλλει τις εκροές(κυρίως να ζητήσει αύξηση), να αλλάξει το πρότυπο σύγκρισης ή/και τέλος να παραιτηθεί από την εργασία του. ¹¹⁸

Η θεωρία της ισότητας έχει οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους. Ένα εξ αυτών είναι ότι πρέπει να υπάρχει ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής μεταξύ των υπαλλήλων μιας

¹¹⁵ Κωνσταντά Θεοδώρα, «Διερεύνηση Δεδομένων Παρά(υπό)κίνησης στον Δημόσιο Τομέα – Βιβλιογραφική και Εμπειρική Έρευνα», Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Μακεδονία Φεβρουάριος 2011.

¹¹⁶ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 169. όπως παραπέμπει σε έργο του Adams J., *Injustice in Social Exchange*, στο βιβλίο του Berkowitz L, *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, 1965, N.Y.

¹¹⁷ Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 169.

¹¹⁸ Βλέπε [Πίνακα 8.](#)

επιχείρησης-οργανισμού. Εμπειρικές έρευνες σε αυτόν τον τομέα έχουν καταδείξει ότι όταν τα άτομα αμείβονται λιγότερο από ότι νομίζουν ότι θα έπρεπε, τότε μειώνουν την προσπάθεια τους στις περισσότερες των περιπτώσεων. Αντιθέτως, όταν αμείβονται παραπάνω, σε σχέση με άλλους συναδέλφους που κάνουν παρόμοια δουλειά, τότε αυξάνουν την προσπάθεια τους. Ένα δεύτερο αξιοσημείωτο συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση της θεωρίας της ισότητας είναι ότι το ύψος της ανταμοιβής σε απόλυτες τιμές δε διαδραματίζει τόσο σημαντικό ρόλο όσο η διαπροσωπική σύγκριση των αμοιβών μεταξύ των υπαλλήλων μιας επιχείρησης/οργανισμού. Για τους ανωτέρω λόγους, η εν λόγω θεωρία αποτέλεσε και τον προπομπό της οργανωσιακής δικαιοσύνης.¹¹⁹

2.3.7 «Θεωρία της στοχοθέτησης των αναγκών» - Locke (1968)

Η Θεωρία της στοχοθέτησης των αναγκών του Locke εδράζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά. Οι στόχοι πρέπει να είναι «έξυπνοι» (S.M.A.R.T.), ήτοι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί (Achievable), σχετικοί με τις γνώσεις και τα καθήκοντα του εργαζόμενου (Relevant) καθώς και χρονικά καθορισμένοι (Time specific). Όσο αυξάνεται η δυσκολία τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια. Επίσης, όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια. Σημαντικό στοιχείο, επίσης, αποτελεί η ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο. Αποτελεί κοινό τόπο ότι ξεκάθαροι και μετρήσιμοι

¹¹⁹ McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, 3^η έκδοση, *Mc Graw-Hill*, 2005, σελ 157-162.

στόχοι με συγκεκριμένο βαθμό δυσκολίας οδηγούν σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Αυτή η διαπίστωση καθιστά τη θεωρία τα στοχοθέτησης των αναγκών αποτελεσματική και βρίσκει εφαρμογή σε πολλές περιπτώσεις διοικητικών πρακτικών. Αναλυτικότερα, η θεωρία της στοχοθέτησης των αναγκών έχει ασκήσει σημαντική επιρροή σε δημοφιλείς πρακτικές διοίκησης στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών, όπως λόγου χάρη της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management By Objectives- M.B.O).

Η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1955, από τον Peter Drucker, στο βιβλίο του “Practice of Management”. Σύμφωνα με αυτό, ένας οργανισμός θα είναι πιο επιτυχημένος όταν οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων των συντελεστών είναι προσανατολισμένες σε κάποιους καθορισμένους στόχους. Σύμφωνα με τον νόμο 3230/04, ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων–επιδόσεων (στόχων) στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα, κατόπιν της συναίνεσης και της συμμετοχής των εργαζομένων και εν συνεχεία η διάχυσή τους, υπό την μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Επιπλέον σχεδιάζονται δείκτες προκειμένου να αξιολογηθεί η ποιοτική και ποσοτική επίτευξη των στόχων αυτών.¹²⁰

Παρά τη μεγάλη επιρροή της θεωρίας της στοχοθέτησης των αναγκών του Locke στις πρακτικές της Δημόσιας Διοίκησης, η σημαντικότερη κριτική που ασκείται στην εν λόγω θεωρία είναι ότι δε διασφαλίζει πάντοτε την ηθική συμπεριφορά στο χώρο των επιχειρήσεων. Η προσωπικότητα, ο τρόπος που

¹²⁰ Ν. 3230/04 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 44, 11/02/2004.

οι στόχοι καθορίζονται και οι ανταμοιβές που συνδέονται με τους στόχους ενδέχεται να έχουν αρνητική επίπτωση στην ηθική των επιδιωκόμενων στόχων.¹²¹ Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι ένας από τους πιθανούς παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της στοχοθεσίας και της ανήθικης συμπεριφοράς είναι ο τρόπος με τον οποίο καθορίζονται οι στόχοι. Υποστηρίζεται ότι τα συστήματα ανταμοιβών που συνδέονται με τους στόχους επιδόσεων μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση μεταξύ προσωπικών και οργανωτικών στόχων και σε ενθάρρυνση της ανήθικης συμπεριφοράς από τη πλευρά των εργαζομένων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

2.3.8. «Θεωρία της Αυτοδιάθεσης» - Deci & Ryan (1985)

Στη Θεωρία της Αυτοδιάθεσης γίνεται διάκριση ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους κινήτρων, οι οποίοι οδηγούν στη δράση του ατόμου. Η βασικότερη διάκριση είναι μεταξύ του εγγενούς κινήτρου, το οποίο αναφέρεται σε κάτι που είναι εγγενώς ενδιαφέρον ή ευχάριστο και του εξωγενούς κινήτρου, το οποίο αναφέρεται σε κάτι που οδηγεί σε ένα διαχωρίσιμο αποτέλεσμα. Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο επιθυμεί να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του. Βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια εργασία. Ήδη από τη δεκαετία του 1970, οι Ryan και Deci παρατήρησαν ότι η χρήση των ελεγκτικών μέτρων για την ενθάρρυνση της μάθησης έχει αρνητικές επιπτώσεις σε μια σειρά σημαντικών δεικτών, όπως η

¹²¹ Catania Gottfried, «The unintended consequences of motivational techniques: Goal setting and unethical behavior in the Maltese financial services industry», 2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM 2013, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 109, 2014, σελ 1375 – 1385.

ποιότητα των επιδόσεων, η αυτοεκτίμηση, και η γενική ευημερία.¹²² Πολυάριθμες μελέτες έχουν διεξαχθεί σχετικά με την επίδραση των εξωγενών ανταμοιβών στην εσωτερική παρακίνηση. Και μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές, όταν αυτές γίνονται αντιληπτές ότι έχουν ελεγκτικό χαρακτήρα, μπορεί να μειώσουν τα εγγενή κίνητρα.¹²³ Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες είναι εκείνες που πυροδοτούν την ανάπτυξη και υποκίνηση του ατόμου: η ανάγκη για αυτονομία, η ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων και η ανάγκη για ύπαρξη θετικών δεσμών.¹²⁴ Επομένως, σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοδιάθεσης, οι συμπεριφορές που παρακινούνται από αυτόνομα κίνητρα είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν σε εποικοδομητικές, μακροχρόνιες αλλαγές. Αντίθετα, συμπεριφορές που ελέγχονται από ανταμοιβές και τιμωρίες είτε από αυτό-επιβαλλόμενες πιέσεις προβλέπεται να διαρκέσουν μόνο για όσο τα απρόβλεπτα αυτά είτε οι πιέσεις παραμείνουν στο προσκήνιο.

2.4. Συμπεράσματα κεφαλαίου 2

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την έννοια της «ευτυχίας του εργαζομένου» γίνονται κατανοητοί μέσα από τη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης-οργανισμού. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά επάρκειας και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά αποτελούν μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να

¹²² Ryan Richard M, & Deci Edward. L., «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being», *The American Psychologist*, 2000, σελ 55.

¹²³ Ryan Richard M, & Deci Edward. L., «Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions», *Contemporary Educational Psychology*, Τεύχος 25, Ιανουάριος 2000, σελίδες 54–67.

¹²⁴ Ryan Richard M, & Deci Edward. L, ό.π.,σελ 55.

λαμβάνονται υπόψη από τους μάνατζερ ως «εργαλεία» κατανόησης και επιρροής της συμπεριφοράς των εργαζομένων και εν τέλει δημιουργίας ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και κλίματος εμπιστοσύνης μέσα σε μια επιχείρηση-οργανισμό. Ειδικότερα, η ηλικία, το φύλο, η φυλή, η φυσική και πνευματική επάρκεια, η προσωπικότητα, η αντίληψη, οι αξίες και στάσεις του ατόμου αποτελούν χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους και επηρεάζουν την απόδοσή τους μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, η αφοσίωση του ατόμου στην εργασία του και η οργανωσιακή του δέσμευση αποτελούν στάσεις του ατόμου, οι οποίες συνδέονται με την απόδοση του εργαζόμενου, την παραγωγικότητα του, την αποχώρηση από την εργασία του και την παραίτηση του από αυτή. Επίσης, η «εταιρική κουλτούρα» ως σύστημα κοινών αξιών δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς που καθοδηγούν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Στο σημερινό πλαίσιο του παγκοσμιοποιημένου και άκρως ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η σημασία της εθνικής κουλτούρας στην οργάνωση και τη διενέργεια της επιχειρηματικής δράσης είναι μεγίστη και θα πρέπει να γίνεται σεβαστή από τις επιχειρήσεις. Τέλος, η έννοια της παρακίνησης, όπως αυτή αναπτύχθηκε μέσω των θεωρητικών υποδειγμάτων της, αποτελεί τον κινητήριο «μοχλό» της εργασιακής «ευτυχίας» του ατόμου.

2.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

1. Liltsi Petroula, Michailidis Anastasios, Partalidou Maria, «Mapping Perceived Happiness alongside the Rural-Urban Continuum», Procedia Economics and Finance, Τεύχος 9, 2014, σελίδα 289.
2. Suiyerkula Botagoz, Kurmanali Chakyroglu Altynshash, «Representation of the concepts “Happiness & Unhappiness” in the Kazakh proverbs and sayings», Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 136, 2014, σελίδα 130.
3. Hosu Fabiola, «Toolkit to happiness in the 21st century», The 6th International Conference Edu World 2014 «Education Facing Contemporary World Issues», 7th - 9th November 2014, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 180, 2015, σελίδα 181.
4. Hosu Fabiola, ό.π. ,σελίδα 181.
5. Παπασταύρου Νίκη, «Τι είναι ευτυχία; Από τον Αριστοτέλη στον Νίτσε», <https://sciencearchives.wordpress.com/2013/12/11> , Τελευταία πρόσβαση 05-04-2016.
6. Παπασταύρου Νίκη, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 05-04-2016.
7. Παπασταύρου Νίκη, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 05-04-2016.
8. Ιστοσελίδα Wikipedia, <https://el.wikipedia.org/wiki/Ευτυχία> , Τελευταία πρόσβαση 04-04-2016.
9. Ιστοσελίδα Wikipedia, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 04-04-2016.
10. Haybron Dan, «Happiness», The Stanford Encyclopedia of Philosophy, έκδοση Φθινόπωρο 2011, σελίδα 1, <http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/happiness/>, Τελευταία πρόσβαση 06-04-2016.
11. Haybron Dan, ό.π. , σελίδα 1, Τελευταία πρόσβαση 06-04-2016.
12. Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, «Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο», Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, Τεύχος 1, 2014, σελίδα 12, όπως παραπέμπουν στο έργο του Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. American Psychologist, 55(1), 34-43
13. Eunkook M. Suh, Shigehiro Oishi, «Subjective Well-Being Across Cultures», Online Readings in Psychology and Culture, International Association for Cross-Cultural Psychology, Τεύχος 10, Άρθρο 1, 8-1-2002, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1076> , Τελευταία πρόσβαση 06-04-2016.
14. Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, ό.π. σελίδα 7, όπως παραπέμπουν σε έργο του King J.E., «White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management», Human Resource Management, 2000, Τεύχος 39(1), σελίδες 79-92.
15. Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, ό.π. σελίδα 9.
16. Januwarsono Santoso, «Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia», European Journal of Business and Management, Τεύχος 7, No.8, 2015, σελίδα 9.

17. Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, ό.π. σελίδα 12, όπως παραπέμπουν στο έργο των Cropanzano R., & Wright, T. A., «When a «happy» worker is really a «productive» worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis», Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2001, 53(3), 182-199.
18. Bryson Alex, Forth John, Stokes Lucy, «Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?», Centre of Economic Performance, CEP Discussion Paper No 1363, Ιούλιος 2015, σελίδα 2.
19. Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, ό.π. σελίδα 11, όπως παραπέμπουν στο έργο των Cropanzano R., & Wright, T.A., «A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance», Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 1999, 51(4), 252-265
20. McShane L. Steven, Von Glinow Mary Ann, Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, 3η έκδοση, Mc Graw-Hill, 2005, σελ 4.
21. Χυτήρης Λεωνίδας, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 22.
22. Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π. , σελ 69.
23. Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD, 10η έκδοση , σελ 38, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του M. Bolch , «The Changing Face of the Workforce», Training, Δεκέμβριος 2000, σελ.73-78.
24. Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π. , σελ 75-76.
25. Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 39.
26. Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 39. ο οποίος παραπέμπει σε έργο των A.H Eagly and L.L Carli , «Sex Researchers and Sex-Typed Communications as Determinants of Sex Differences in Influenceability: A Meta-Analysis of Social Influence Studies», Psychological Bulletin, Αύγουστος 1981, σελ. 1-20.
27. Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π. , σελ 77.
28. Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 39, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των B. Kantowitz, P. Wingert, and K.Robins, «Advocating a 'Mommy Track'», Newsweek, 13 Μαρτίου 1989, σελ 45 και S. Shellenbarger, «More Job Seekers Put Family Needs First», Wall Street Journal, 15 Νοεμβρίου 1991, σελ 81.
29. Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ 77.
30. Χυτήρης Λεωνίδας, ό.π., σελ 78.
31. Μακρής Χαράλαμπος, «Πολυμορφία και πολιτισμική πολυμορφία: Στάσεις και αντιλήψεις των ελληνικών επιχειρήσεων: Ευκαιρία για τον εμπλουτισμό της «περιουσίας» και της κουλτούρας της επιχείρησης ή απειλή για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου οργανισμού;» Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας (MBA), Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2011, σελ 8-10.
32. Χυτήρης Λεωνίδας, ό. π., σελ 78.
33. Χυτήρης Λεωνίδας, ό. π., σελ 79.
34. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 42.
35. Χυτήρης Λεωνίδας, ό. π., σελ 80.

36. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 40, ο οποίος παραπέμπει στο έργο του M. Terman, «The Measurement of Intelligence», Houghton Mifflin, 1916, N.Y.
37. Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 41-43, ο οποίος παραπέμπει στα έργα των R.E Riggio, S.E Murphy, and F.J. Pirozzolo, «Multiple Intelligences and Leadership» (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002).
38. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 41-43.
39. Χυτήρης Λεωνίδα, ό. π., σελ 80.
40. Χυτήρης Λεωνίδα, ό. π., σελ 82.
41. Χυτήρης Λεωνίδα, ό. π., σελ 129.
42. Χυτήρης Λεωνίδα, ό. π., σελ 130, ο οποίος παραπέμπει στο έργο του S.R. Maddi, «Personality Theories, A Comparative Analysis», Rev, The Doersey Press, Homewood, 1972.
43. Χυτήρης Λεωνίδα ό. π., σελ 134, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των D. Bannister and F. Fansella, Inquiring Mind: The Theory of Personal Constructs, Penquin, Λονδίνο, 1971.
44. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 98.
45. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 123.
46. Robbins P. Stephen ό.π., σελ. 63, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του Rokeach M., The Nature Of Human Values, The Free Press, N.Y, 1973, σελ 5.
47. Βλέπε Πίνακα 1
48. Χυτήρης Λεωνίδα, ό. π., σελ 84.
49. Robbins P. Stephen ό.π., σελ. 64, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των Munson M. J. and Posner Z. B., «The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples», Educational and Psychological Measurement, Winter 1980, pp. 1073-79 , and W. C. Frederick and J. Weber, «The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications», in W.C. Frederick and L.E. Preston, Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44.
50. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 64.
51. Robbins P. Stephen ό.π., σελ. 68, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του Hofstede G. «Cultural Constraints in Management Theories», Academy of Management Executive, Φεβρουάριος 1993, σελ 81-94.
52. Θανόπουλος Ιωάννης, Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Interbooks, Αθήνα, 2012, σελ 60.
53. Θανόπουλος Ι, ό.π., σελ 60-67.
54. Θανόπουλος Ι, ό.π., σελ 303
55. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 88.
56. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 88-90.
57. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 69-71.
58. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 92.
59. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 92-96.
60. Χυτήρης Λεωνίδα ό. π., σελ 93, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του Schermerhorn R J., Managing Organizational Behavior, 1985, σελ 105.
61. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 72.
62. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 78-79.
63. Ibid and Gardyn R., «Happiness Grows on Trees», American Demographics, Μάιος, 2001, σελ 18-21.
64. Ibid and Gardyn R., ό.π., σελ 18-21.

65. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 80.
66. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 80.
67. Robbins P. Stephen ό.π., σελ. 81, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των Hulin L C., Roznowski M. and Hachiya D., «Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration», Psychological Bulletin, Ιούλιος 1985 σελ 233-50; και J.M. Carsten and P.E Spector, «Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model», Journal of Applied Psychology, Αύγουστος 1987, σελ 374-81.
68. Robbins P. Stephen ό.π., σελ. 81, ο οποίος παραπέμπει σε έργο των Spencer G. D. and Steers M. R., «Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship», Journal of Applied Pdychology, Αύγουστος 1981, σελ 511-14.
69. Kinnunen-Amoroso Maritta, Liira Juha, «Work-related Stress Management by Finnish Enterprises», Industrial Health, Τεύχος 52, 2014, σελίδα 216.
70. Green Francis, Felstead Alan, Gallie Duncan, and Inanc Hande, «Job-related Well-being in Britain First Findings from the Skills and Employment Survey 2012», Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, Institute of Education, 2013, σελίδα 1.
71. Βλέπε Πίνακα 2
72. Green Francis, Felstead Alan, Gallie Duncan, and Inanc Hande ό.π., σελίδα 3.
73. Oshio Takashi, Inoue Akiomi, Tsutsumi Akizumi, «The Mediating and Moderating Effects of Workplace Social Capital on the Associations between Adverse Work Characteristics and Psychological Distress among Japanese Workers», Industrial Health, 2014, σελίδα 314.
74. Robbins P. Stephen, ό.π. , σελ 82, όπως παραπέμπει στα έργα των D. Farrell, «Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study», Academy of Management Journal, Δεκέμβριος 1983, σελ 596-606, C.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers, and A. G. Mainous III, «Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction», Academy of Management Journal, Σεπτέμβριος 1988, σελ 599-627, M.J. Withey and W. H. Cooper, «Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect», Admintistrative Science Quarterly, Δεκέμβριος 1989, σελ 521-39 και J. Zhou and J. M. George, «When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice», Academy of Management Journal, Αύγουστος 2001, σελ 682-96.
75. Βλέπε Πίνακα 3
76. Robbins P. Stephen, ό.π. σελ 82, όπως παραπέμπει σε έργο του Freeman B R. , «Job Satisfaction as an Economic Variable», American Economic Review, Ιανουάριος 1978, σελ 135-41.
77. Robbins P. Stephen, ό.π. σελ 83, όπως παραπέμπει σε έργο του Griffith J., «Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction among Public School Administrators, Students and Parents», Journal of Applied Social Psychology, Αύγουστος 2001, σελ 1627-58.
78. Hsiao Po-Hsun James, Jaw Chyi, Tzung-Cheng (T.C.) Huan, Woodside G. Arch, «How Algorithms with Happiness-at-Work Identify High (Low) Performing Hospitality Frontline-Employees: Transcending Variable and

- Cases-Based Analyses», Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA), Νοέμβριος 2013, σελίδα 23, http://www.uv.es/gika/docs/authors_in_press.pdf ,Τελευταία πρόσβαση 11-04-2016.
79. Robbins P. Stephen, ό.π. σελ 83, όπως παραπέμπει σε έργο των Bitner J. M., Booms H. B., and Mohr L.A, «Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint», Journal of Marketing, Οκτώβριος 1994, σελ 95-106.
 80. Brown P. Steven, και Lam K. Son , «A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses», Journal of Retailing, Elsevier Τεύχος 84, Μάρτιος 2008, σελ 243–255.
 81. Randy Brooks «Why loyal employees and customers improve the bottom line», Journal of Quality and Participation, Τεύχος 23, 2000, σελ 40–44.
 82. Spinelli A. Michael και Canavos C. George, «Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction», The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Τεύχος 41, 6 Δεκεμβρίου 2000, σελ 29–33.
 83. Jung Sun Hyo, Yoon Hyun Hye, «Do employees satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees satisfaction on customers satisfaction and loyalty in a family restaurant», International Journal of Hospitality Management, Τεύχος 34, 2013, σελ 1-8.
 84. Βλέπε Πίνακα 4
 85. Pavalache-Ilie Mariela, «Organizational citizenship behavior, work satisfaction and employee’s personality», Procedia- Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 127, 2014, σελ 489-493, όπως παραπέμπει σε έργο του Katz, D., «The motivational basis of organizational behavior», Behavioral Science, 1964, Τεύχος 9, σελ 131-146.
 86. Pavalache-Ilie Mariela , ό.π., σελ 489-493, όπως παραπέμπει στο έργο των T. S. Bateman and D.W. Organ, «Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee “Citizenship”», Academy of Management Journal, Δεκέμβριος 1983, σελ 587-95.
 87. Pavalache-Ilie Mariela , ό.π., σελ 490.
 88. Pavalache-Ilie Mariela, ό.π.,σελ 489-493, όπως παραπέμπει στο έργο των C.A. Smith, D. W.Organ, and J. Near, «Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents», Journal of Applied Psychology, Οκτώβριος 1983, σελ 653-63.
 89. Pavalache-Ilie Mariela, ό.π., σελ 489-493.
 90. Pavalache-Ilie Mariela, ό.π., σελ 489-493.
 91. Pavalache-Ilie Mariela, ό.π., σελ 489-493.
 92. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 72, όπως παραπέμπει στο έργο των Blau J.G. and Boal R.K., «Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism», Academy of Management Review, Απρίλιος 1987, σελ 290.
 93. Forck Matt, «7 Keys to Worker Engagement», Professional Safety, Journal of the American Society of Safety Engineers, Μάιος 2014, σελ 31.
 94. Robbins P.Stephen, ό.π. σελ 72, όπως παραπέμπει στο έργο του Blau J.G., «Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism», Journal of Management, 1986, σελ 577-84.

95. Forck Matt, ό.π. σελ 31, όπως παραπέμπει στο έργο του Milton J, «Great leaders inspire excellence through mission», The Gallup Blog, 27 Ιουλίου 2012.
96. Forck Matt, ό.π. σελ 32., όπως παραπέμπει στο έργο του Myatt, M, «10 reasons your top talent will leave you», Forbes, 13 Δεκεμβρίου 2012.
97. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 72, όπως παραπέμπει στο έργο των Gary J. Blau και Kimberly B. Boal, «Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism», The Academy of Management Review, Τεύχος 12, Απρίλιος 1987, σελ 288-300.
98. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 73, όπως παραπέμπει στο έργο των Richard. T Mowday, Lyman. W. Porter και Richard M. Steers, «Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover», Organizational and Occupational Psychology Series, New York Academic Press INC.
99. Tam M.Y., Korgzynski M. and Frenkel J. S., «Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers In Large Corporations», Journal of Management Studies, Τεύχος 39, 6 Σεπτεμβρίου 2002.
100. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 150.
101. Βλέπε Πίνακα 5
102. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 150.
103. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 155-156.
104. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 157, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του R.L. Draft, Management, 4η έκδοση, The Dryden Press, N.Y, 1997, σελ 529-543.
105. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 156, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του A.H. Maslow, «A Theory of human motivation», Psychological Review, 1943, Τεύχος 50, σελ 370-396.
106. Βλέπε Πίνακα 6
107. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 157-160.
108. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 161-164.
109. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 164.
110. Βλέπε Πίνακα 7
111. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 160-161.
112. Robbins P. Stephen, ό.π., σελ 161.
113. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 166-167.
114. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 167-169.
115. Κωνσταντά Θεοδώρα, «Διερεύνηση Δεδομένων Παρά(υπό)κίνησης στον Δημόσιο Τομέα – Βιβλιογραφική και Εμπειρική Έρευνα», Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Μακεδονία Φεβρουάριος 2011
116. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 169. όπως παραπέμπει σε έργο του Adams J., Injustice in Social Exchange, στο βιβλίο του Berkowitz L, Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, 1965, N.Y.
117. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ 169.
118. Βλέπε Πίνακα 8
119. McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, 3η έκδοση, Mc Graw-Hill, 2005, σελ 157-162.

120. Ν. 3230/04 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 44, 11/02/2004.
121. Catania Gottfried, «The unintended consequences of motivational techniques: Goal setting and unethical behavior in the Maltese financial services industry», 2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM 2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 109, 2014, σελ 1375 – 1385.
122. Ryan Richard M, & Deci Edward. L., «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being», The American Psychologist, 2000, σελ 55.
123. Ryan Richard M, & Deci Edward. L., «Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions», Contemporary Educational Psychology, Τεύχος 25, Ιανουάριος 2000, σελίδες 54–67.
124. Ryan Richard M, & Deci Edward. L, ό.π., σελ 55.

Κεφάλαιο 3 : Προκλήσεις και ευκαιρίες 21ου αιώνα.

3.1.Σκοπός κεφαλαίου 3

Σκοπός του κεφαλαίου 3 είναι η παρουσίαση και ανάλυση των σύγχρονων τάσεων που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο και των αντίστοιχων συνεπειών (θετικών ή αρνητικών) που οι τάσεις αυτές επιφέρουν στο παραδοσιακό προφίλ του εργαζόμενου και στα κεκτημένα εργασιακά του δικαιώματα. Το παρόν κεφάλαιο προσπαθεί να αποδείξει ότι, οι εν λόγω τάσεις επηρεάζουν κατά το μάλλον ή ήττον όλες τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Επιπλέον, στόχος του κεφαλαίου είναι η ανάδειξη των ευκαιριών που δημιουργούνται και που θα πρέπει να αξιοποιηθούν, καθώς και των προκλήσεων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

3.1.1. Από τι αποτελείται το κεφάλαιο 3

Το κεφάλαιο 3 ξεκινάει με ένα εισαγωγικό μέρος, το οποίο περιγράφει εν συντομία τις εξελίξεις στον εργασιακό χώρο. Έπειτα καταγράφει τις τέσσερις τάσεις που διαμορφώνονται στο χώρο της εργασίας, δηλαδή την Κοινωνία της Πληροφορίας και την τεχνολογία, τις αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, τις νέες μορφές εργασιακών σχέσεων, καθώς και τις αξίες και την ηθική στο χώρο της εργασίας. Αναλύει την κάθε μία εξ' αυτών διεξοδικά και εξηγεί το πώς οι τάσεις αυτές επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, αφού πρώτα έχει προηγηθεί ανάλυση του εν λόγω φαινομένου και της σημασίας του. Αναλυτικότερα, το κεφάλαιο 3 κάνει αναφορά στην τηλεργασία (teleworking) και τις εικονικές ομάδες (virtual

teams), ως δύο νέες μορφές εργασίας που οι νέες τεχνολογίες και η Κοινωνία της Πληροφορίας έχουν διαμορφώσει. Έπειτα, αναφέρεται στις αλλαγές του εργατικού δυναμικού, οι οποίες λαμβάνουν χώρα τη σύγχρονη εποχή. Ειδικότερα, το κεφάλαιο εστιάζει το ενδιαφέρον του στην είσοδο του γυναικείου φύλου στην αγορά εργασίας, στην είσοδο της λεγόμενης «Γενιάς Χ»- γενεά περισσότερο εξοικειωμένη με τις τεχνολογικές εξελίξεις και την εργασιακή ευελιξία-, καθώς και στην ύπαρξη ανομοιογενούς διαπολιτισμικού εργασιακού περιβάλλοντος. Εν συνεχεία, αναλύει τις νέες άτυπες μορφές εργασιακών σχέσεων (μερική απασχόληση, προσωρινή απασχόληση, εποχική απασχόληση, απασχολησιμότητα, αδήλωτη εργασία), οι οποίες παρεκκλίνουν από το παραδοσιακό εργασιακό πρότυπο και διαταράσσουν την παραδοσιακή σχέση μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου, συρρικνώνοντας την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου. Τέλος, το κεφάλαιο 3 αναφέρεται στην ανάγκη προσανατολισμού στις εταιρικές αξίες και την καλλιέργεια της έννοιας της ηθικής στον εργασιακό χώρο, ανάγκη που έχει προκύψει ως αποτέλεσμα εταιρικών σκανδάλων διαφθοράς. Τέλος, εστιάζει στην έννοια της «Εταιρικής Διακυβέρνησης» και των αρχών της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» καθώς και στην ανάγκη υιοθέτησης του Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και Ηθικής από όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς.

3.2. Εισαγωγή κεφαλαίου 3

Στον 21^ο αιώνα οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας είναι ραγδαίες. Ο κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς έχει να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις, απειλές αλλά και ευκαιρίες. Επί παραδείγματι, υπάρχει το ζήτημα του γηράσκοντος εργατικού δυναμικού, το οποίο ενδεχομένως μπορεί να

αντισταθμιστεί περίπου έως το έτος 2020 εντάσσοντας περισσότερες γυναίκες και μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους στον εργασιακό τομέα, ενθαρρύνοντας την κινητικότητα στην Ευρώπη και αξιοποιώντας καλύτερα τους υπάρχοντες μετανάστες, σύμφωνα με τα στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.).¹²⁵

Επιπλέον, το γυναικείο φύλο απασχολείται ολοένα και περισσότερο στο χώρο εργασίας με τα στοιχεία του «Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία» να δείχνουν ότι, οι γυναίκες αποτελούν το 45% του απασχολούμενου πληθυσμού στην ΕΕ. Μάλιστα, υπάρχουν επαγγελματικές ομάδες στις οποίες υπερτερούν οι γυναίκες, όπως στον τομέα του καθαρισμού, της υγειονομικής περίθαλψης και της εκπαίδευσης. Η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί πολλά ζητήματα στον τομέα της επαγγελματικής ασφάλειας των γυναικών, τα οποία πρέπει να αναγνωριστούν, προκειμένου να υπάρξουν μέτρα καταστολής αλλά και πρόληψης.¹²⁶

Επιπρόσθετα, άλλη σημαντική εξέλιξη αποτελεί η δημιουργία διαφόρων μορφών συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων (εξαγορές και συγχωνεύσεις). Οι νέες αυτές μορφές συνεργασίας έχουν ως κύριο σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας (δηλαδή τη μείωση του μακροχρόνιου μέσου συνολικού κόστους παραγωγής), τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας και εν τέλει τη δημιουργία και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Ωστόσο, λόγω του ότι δημιουργούν μια νέα και ίσως πειστική εταιρική πραγματικότητα για τους εργαζόμενους, απομειώνουν

¹²⁵ «Detailed Description Of Employment Protection Legislation, 2012-2013», OECD EPL Database, update 2013, www.oecd.org/els/emp/All.pdf, Πρόσβαση 06-05-2015.

¹²⁶ Ιστοσελίδα «Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία», https://osha.europa.eu/el/priority_groups/gender, Πρόσβαση 06-05-2015.

τις παραδοσιακές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Επομένως, ο ρόλος που διαδραματίζει το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων (HR) σε αυτήν την αλλαγή είναι μεγίστης σημασίας, τόσο για τη χρονική περίοδο πριν την αλλαγή όσο και μετά από αυτή και θα μελετηθεί κατωτέρω. Τέλος, ο διεθνής ανταγωνισμός απαιτεί από τους εργαζόμενους μεγαλύτερη ευελιξία και ικανότητα να ανταποκρίνονται οι τελευταίοι σε άμεσες αλλαγές.

3.3. Προκλήσεις και Ευκαιρίες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης.

Συνοπτικά, οι τάσεις που διαμορφώνονται στον εργασιακό χώρο είναι οι εξής:

1. Η Κοινωνία της Πληροφορίας και η Τεχνολογία.
2. Οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό.
3. Οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων.
4. Οι αξίες και η ηθική στο χώρο της εργασίας.

Οι εν λόγω τάσεις επηρεάζουν κατά το μάλλον ή ήττον όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς και διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας που επηρεάζει άμεσα και ριζικά την «ευτυχία» του εργαζομένου. Και οι τέσσερις τάσεις αποτελούν επιπτώσεις του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, στο οποίο κάθε επιχείρηση και εργαζόμενος πρέπει να ανταποκριθεί. Για το λόγο αυτό, γίνεται αναφορά στην παγκοσμιοποίηση προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός επιρροής της στη σχέση μεταξύ εργαζόμενου-εργοδότη.

Σύμφωνα με το διεθνή οργανισμό πολιτικής Ασφάλειας της Γενεύης (Geneva Centre for Security Policy), «η παγκοσμιοποίηση είναι μια διαδικασία που

*περιλαμβάνει τα αίτια και τις συνέπειες της διακρατικής και διαπολιτισμικής ομογενοποίησης των ανθρώπινων και μη ανθρώπινων δραστηριοτήτων».*¹²⁷

Επίσης, ένας τυπικός, αν και περιοριστικός, ορισμός της παγκοσμιοποίησης είναι αυτός που δίνει το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ο οποίος δίνει έμφαση στην αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκοσμίως μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών, αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας.¹²⁸ Η παγκοσμιοποίηση είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης και ολοκλήρωσης μεταξύ των ανθρώπων, των εταιριών και των κυβερνήσεων των διαφόρων κρατών, μια διαδικασία που κατευθύνεται από το διεθνές εμπόριο και τις επενδύσεις και με τη βοήθεια της τεχνολογίας των πληροφοριών. Η διαδικασία αυτή έχει επιπτώσεις στο περιβάλλον, στον πολιτισμό, το πολιτικό σύστημα, την οικονομική ανάπτυξη, καθώς και στην ανθρώπινη ευημερία στις κοινωνίες σε όλο τον κόσμο.

Η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει θετικά και αρνητικά όλες τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων και δραστηριοτήτων από τοπικής έως και παγκόσμιας κλίμακας. Στα θετικά της παγκοσμιοποίησης προσμετρούνται η προσέλκυση πολύτιμων γνώσεων και δεξιοτήτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, η δημιουργία νέων επαγγελματικών ευκαιριών σταδιοδρομίας και η δυνατότητα καλύτερης εκτίμησης των διαφορετικών αναγκών και προοπτικών της κάθε επιχείρησης-οργανισμού. Ωστόσο, η συζήτηση σχετικά με το εάν η παγκοσμιοποίηση οδηγεί τις αναπτυσσόμενες χώρες σε ανάπτυξη ή όχι

¹²⁷ Dr. Nayef R.F. Al-Rodhan and Stoudmann Gérard, Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security, «Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition», *Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Ασφάλειας της Γενεύης*, 19 Ιουνίου 2006.

¹²⁸ Ιστοσελίδα Wikipedia <https://el.wikipedia.org/wiki/Παγκοσμιοποίηση> Τελευταία πρόσβαση 11-05-2015.

δημιουργεί μια νέα ηθική διάσταση στις εταιρικές αποφάσεις. Έτσι, στο πλαίσιο αυτό η παγκοσμιοποίηση εισάγει επιτακτικά την έννοια της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» (Corporate Social Responsibility). Η εν λόγω έννοια αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στη συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων, λόγω της ευθύνης που αναγνωρίστηκε ότι τους αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον.¹²⁹ Μάλιστα, υπάρχει ένα διεθνές και ευρωπαϊκό πλέγμα νόμων και κανόνων για την προστασία του περιβάλλοντος κατά τη διαδικασία παραγωγής και την προαγωγή της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τις οργανωτικές δομές και μορφές επικοινωνίας τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στη διεθνή τους πλέον αποστολή. Η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί μεγαλύτερη ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό, το οποίο επηρεάζει την επιχειρησιακή κουλτούρα και ταυτόχρονα εισάγει νέες μορφές εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων που θα πρέπει να επιλυθούν. Για να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των ανομοιογενών εργασιακών ομάδων θα πρέπει πλέον η επιχείρηση-οργανισμός να προσαρμόζει τον εκάστοτε τρόπο διοίκησης με βάση τη κατανόηση της διαφορετικότητας της κουλτούρας των εργαζομένων και των δυνάμεων που τους παρακινούν.

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση αποτελεί βασική πηγή των αυξανόμενων ανταγωνιστικών πιέσεων, των συγχωνεύσεων και εξαγορών και της ρευστότητας της αγοράς εργασίας. Αυτές οι εργασιακές

¹²⁹ Martin R., «The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility», Harvard Business Review, Τεύχος 68, Μάρτιος 2002.

συνθήκες αυξάνουν με τη σειρά τους την εργασιακή ανασφάλεια, αυξάνουν την εντατικοποίηση της εργασίας και απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία από την πλευρά του εργαζομένου. Τέλος, η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τη μελέτη της ίδιας της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, καθώς ανοίγει το δρόμο για τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές που αποτελούν οδηγό προς μελέτη για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως χώρας προέλευσης και διαμονής.¹³⁰

3.3.1. Η Κοινωνία της Πληροφορίας και η Τεχνολογία.

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι το διαδίκτυο και άλλες μορφές τεχνολογίας επηρεάζουν άμεσα και καθημερινά το εργασιακό περιβάλλον. Η τεχνολογία δημιουργεί συνδετικούς δεσμούς για τα άτομα σε παγκόσμια κλίμακα και δίνει την ευκαιρία σε επιχειρήσεις μικρής κλίμακας που δραστηριοποιούνται στις αναπτυσσόμενες χώρες να έχουν πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές. Στο εσωτερικό μιας επιχείρησης-οργανισμού η τεχνολογία καταρρίπτει τα εμπόδια επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχικής κλίμακας. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει σταδιακά οδηγήσει σε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας και έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε μια επιχείρηση-οργανισμό, εισάγοντας την έννοια της «διαχείρισης της γνώσης».¹³¹

Σύμφωνα με τους Steven L. Mcshane και Mary Ann Von Glinow, η διαχείριση της γνώσης νοείται ως «η διαδικασία που στοχεύει στην βελτίωση της ικανότητας μιας επιχείρησης-οργανισμού στην απόκτηση, διατήρηση και

¹³⁰ McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, ό.π., σελ 8-9.

¹³¹ Gephart Jr R.P., «Introduction to the Brave New Workplace: Organizational Behavior in the Electronic Age», Journal of Organizational Behavior, Τεύχος 23, 2002, σελ 327-344.

χρησιμοποίηση της γνώσης με τέτοιο τρόπο που να προάγεται το εταιρικό συμφέρον».¹³² Η συσσώρευση γνώσης μέσα σε μια επιχείρηση-οργανισμό αποτελεί το «πνευματικό» κεφάλαιο, το άυλο δηλαδή κεφάλαιο κάθε επιχείρησης-οργανισμού που προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπρόσθετα, η τεχνολογία της πληροφορίας οδηγεί σε νέες μορφές επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως είναι η τηλεργασία και οι εικονικές ομάδες.

3.3.1.1. Η Τηλεργασία (Teleworking)

Σύμφωνα με τον ορισμό της Βικιπαίδειας, η τηλεργασία ή εργασία από απόσταση είναι «μια νέα μορφή εργασίας κατά την οποία οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται από οπουδήποτε και οποιαδήποτε χρονική στιγμή».¹³³ Η Τηλεργασία αναφέρεται στην υποκατάσταση των τηλεπικοινωνιών με οποιαδήποτε μορφή ταξιδιού που σχετίζεται με εργασία, εκμηδενίζοντας με αυτόν τον τρόπο τους περιορισμούς της απόστασης στις μετακινήσεις. Αυτό είναι εφικτό με τη χρήση των σύγχρονων μορφών επικοινωνίας, όπως είναι το διαδίκτυο, τα δίκτυα υπολογιστών και τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας. Η τηλεργασία διευκολύνεται από εργαλεία όπως το λογισμικό ομάδων (groupware), τα εικονικά ιδιωτικά δίκτυα (virtual private networks ή VPNs), τις κλήσεις τύπου διασκέψεων (conference calling) και βίντεο-διασκέψεων (video conferencing).¹³⁴

¹³² McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, ό.π., σελ 23, όπως παραπέμπουν στα έργα των G.F.B. Probst, «Practical Knowledge Management: A Model That Works», Prism,1998, σελ 17-23, G.Miles, Grant R.E. Miles, V.Perrone και L.Edvinsson, «Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge», California Management Review, Τεύχος 40, 1998, σελ 281-88, E.C.Nevis , A.J.Di-Bella και J.M.Gould , «Understanding Organizations as Learning Systems», Sloan Management Review, Τεύχος 36, 1995, σελ 73-85 και G.Huber, «Organizational Learning : The Contributing Processes and Literature», Organizational Science, Τεύχος 2,1991, σελ 88-115.

¹³³ Ιστοσελίδα Wikipedia <http://el.wikipedia.org/wiki/Τηλεργασία>, Τελευταία πρόσβαση 28-05-2015.

¹³⁴ Ιστοσελίδα Wikipedia <http://el.wikipedia.org/wiki/Τηλεργασία>, Τελευταία πρόσβαση 28-05-2015.

Η τηλεργασία μπορεί να είναι αποτελεσματική και χρήσιμη για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς, καθώς επιτρέπει στο προσωπικό και τους εργαζόμενους να επικοινωνούν από μεγάλες αποστάσεις, εξοικονομώντας σημαντικές ποσότητες σε χρόνους μετακίνησης και το συνεπαγόμενο κόστος. Όπως τονίζει η Lister Kate, πρόεδρος του αμερικανικού Ινστιτούτου για την ανάλυση του παγκόσμιου εργασιακού περιβάλλοντος (Global Workplace Analytics), η τηλεργασία προσφέρει οφέλη σε εργοδότες και εργαζομένους.

Πιο αναλυτικά, με την τηλεργασία οι επιχειρήσεις-οργανισμοί διευρύνουν την «δεξαμενή» των ταλέντων, μειώνουν τα κόστη και τα έξοδα γραφείου, αυξάνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν το συνωστισμό στον εργασιακό χώρο και την τάση για απουσία των υπαλλήλων. Επίσης, βελτιώνουν το ηθικό των υπαλλήλων, προσφέρουν μια συνέχεια στις επιχειρησιακές στρατηγικές και επιταχύνουν την προσαρμοστικότητά τους σε πολιτισμικά θέματα. Μάλιστα, το Ινστιτούτο συμπεραίνει ότι η πλήρους απασχόλησης τηλεργασία μπορεί να εξοικονομήσει στις αμερικανικές εταιρείες περίπου \$20.000 το έτος ανά εργαζόμενο.¹³⁵

Σε θετικά, επίσης, συμπεράσματα για τους εργαζομένους καταλήγει η Lister Kate, καθώς η τηλεργασία βελτιώνει την ισορροπία της εργασιακής ζωής και εξοικονομεί χρόνο που εναλλακτικά θα διέθεταν οι εργαζόμενοι σε μετακινήσεις. Επίσης, η τηλεργασία μειώνει το συνολικό κόστος ταξιδιών και μετακινήσεων που αφορούν στην εργασία και δημιουργεί οικονομικό όφελος για τα άτομα που εργάζονται από μακριά λόγω μικρότερης κατανάλωσης στα

¹³⁵ Lister Kate, «Telework Savings Calculator - An interactive web-based model that allows companies and communities estimate the value of increased telecommuting», *Global Workplace Analytics*, 2013, <http://globalworkplaceanalytics.com/employee-savings-calculator>, Τελευταία πρόσβαση 30-05-2015.

καύσιμα και άλλων συναφών εξοικονομήσεων.¹³⁶ Στο ίδιο πλαίσιο, σύμφωνα με τους E. Sonny Butler, Cheryl Aasheim και Susan Williams, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ τηλεργασίας, αποδοτικότητας του εργαζομένου και ικανοποίησης του από την εργασία.¹³⁷ Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση των Palvinder Singh, Rajesh Paleti, Sydney Jenkins και Chandra R. Bhat, οι οποίοι μοντελοποίησαν στατιστικά στοιχεία για να προσδιορίσουν κριτήρια βάσει των οποίων υποψήφιοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ή λιγότερο θετικοί στην τηλεργασία.¹³⁸ Αυτή η μορφή πληροφόρησης θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από στελέχη ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης-οργανισμού κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Αυτό θα μπορούσε να συνδράμει στην προσπάθεια της επιχείρησης για απόκτηση υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα είναι ευέλικτο σε νέες μορφές εργασίας, διατηρώντας, ωστόσο, την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής του ζωής.

Στην Ευρώπη η τηλεργασία αποτελεί έννοια που σταδιακά ενσωματώνεται στις πολιτικές απασχόλησης των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με τη χρηματοδότηση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου έχει αναλάβει ενεργό δράση για την προώθηση της τηλεργασίας και των νέων μορφών απασχολησιμότητας. Προς το σκοπό αυτό, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Eurofound) με το

¹³⁶ Lister Kate, ό.π., <http://globalworkplaceanalytics.com/employee-savings-calculator>, Τελευταία πρόσβαση 04-06-2015.

¹³⁷ Butler E.Sonny, Aasheim Cheryl και Williams Susan, «Does Telecommuting Improve Productivity?», *Communications of the ACM*, Τεύχος 50, Απρίλιος 2007, σελ 103.

¹³⁸ Singh Palvinder, Paleti Rajesh, Jenkins Sydney και Bhat R. Chandra, «On modeling telecommuting behavior: option, choice and frequency», *Springer Science and Business Media, LLC, Transportation*, 2013, Τεύχος 40, σελ 373–396.

τετραετές πρόγραμμα εργασίας «από την κρίση στην ανάκαμψη: καλύτερα τεκμηριωμένες πολιτικές για μια ανταγωνιστική και δίκαιη Ευρώπη» έχει ως στρατηγικό στόχο για το 2013-2016 τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και εργασιακών σχέσεων στην Ευρώπη.¹³⁹

Σύμφωνα με την τελευταία ετήσια έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την τηλεργασία, ο αριθμός των ευρωπαίων που εργάζονται υπό το καθεστώς της τηλεργασίας έχει αυξηθεί στα 4 εκατομμύρια.¹⁴⁰ Οι χώρες με τα υψηλότερα ποσοστά υιοθέτησης της τηλεργασίας είναι η Φιλανδία, Σουηδία, Ολλανδία και έπειτα ακολουθούν χώρες, όπως η Γαλλία και το Λουξεμβούργο. Όπως τονίζει η έκθεση, οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης καθιστούν επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης σύγχρονων μορφών εργασίας και επικοινωνίας με σκοπό τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της κοινωνικής συνοχής στην Ευρώπη.¹⁴¹

3.3.1.2.Οι Εικονικές Ομάδες (Virtual Teams)

Ο ολοένα και αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός, ο ανασχεδιασμός του κύκλου ζωής των προϊόντων και η αυξημένη ανάγκη άμεσης ανταπόκρισης από πλευράς επιχειρήσεων-οργανισμών στις ανάγκες των πελατών αποτελούν μερικές μόνο από τις τάσεις που οδηγούν σε οργανωσιακές αλλαγές. Επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές που χρησιμοποιούν πλέον την Τεχνολογία της Πληροφορίας (IT) για την ανάπτυξη νέων οργανωτικών μορφών. Οι εικονικές ομάδες αντιπροσωπεύουν μια τέτοια οργανωτική

¹³⁹ Ιστοσελίδα Eurofound <http://eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/other-business-working-conditions/euro-telework> , Τελευταία πρόσβαση 07-06-2015.

¹⁴⁰ Werdigier Wolf και Niebuhr Andree, «Euro-Telework Trends and Scenarios, Telework and Call Centres», Büro für Urbanistik, Βιέννη, 2 Αυγούστου 2000, σελ 8. <http://www.telework-mirti.org/> Τελευταία πρόσβαση 12-06-2015.

¹⁴¹ Werdigier Wolf και Niebuhr Andree, *ό.π.*, σελίδα 9.

μορφή, που θα μπορούσε να φέρει επανάσταση στο χώρο εργασίας και να παρέχει στις επιχειρήσεις-οργανισμούς ευελιξία και ανταπόκριση.

Σύμφωνα με τους Anne Powell, Gabriele Piccoli και Blake Ives «*εικονικές ομάδες είναι σύνολα ατόμων που εργάζονται αλληλένδετα ως προς τα καθήκοντα τους, μοιράζονται την ίδια ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα, εργάζονται προς ένα κοινό οργανωσιακό στόχο και επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω των τεχνολογιών της επικοινωνίας*».¹⁴² Επομένως, τα μέλη των εικονικών ομάδων δεν προσδιορίζονται ούτε γεωγραφικά ούτε χρονικά, είναι διάσπαρτα και έρχονται σε επαφή μεταξύ τους μέσω των τεχνολογιών των τηλεπικοινωνιών για την επίτευξη ενός ή περισσότερων οργανωτικών στόχων.¹⁴³

Οι εικονικές ομάδες δημιουργούν αναπόφευκτα ένα νέο προφίλ εργαζομένου. Η γνώση και η ανάπτυξη εξειδικευμένων ικανοτήτων και δεξιοτήτων από πλευράς εργαζομένου είναι παράγοντας ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη του μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό. Η τελευταία είναι διατεθειμένη να διαθέσει κεφάλαιο για την κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, επενδύοντας σε αυτόν. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι θεωρούν τον εαυτό τους ως μέλος ενός επαγγελματικού δικτύου επιχειρήσεων, παρά ως ένα μόνιμα απασχολούμενο στην επιχείρηση προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι πόροι δεν εξαντλούνται στα στενά όρια της επιχείρησης-οργανισμού. Δηλαδή, ο εργαζόμενος δεν είναι πλέον μόνιμα απασχολούμενος

¹⁴² Alavi, M. and Yoo, Y., «Is Learning in Virtual Teams Real?», Working Paper Harvard Business School, Boston, 1997, όπως παραπέμπουν στο έργο τους οι Anne Powell, Gabriele Piccoli και Blake Ives, «Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research», The Data Base for Advances in Information Systems, 2004, Τεύχος 35.

¹⁴³ Moran Gordon Wayne, «Information Technology Sourcing Across Cultures: Preparing Leaders for Cross-Cultural Engagements and Implementing Best Practices with Cultural Sensitivity», AURA - Antioch University Repository and Archive, Dissertations & Theses, 2014, σελ. 11.

σε μια επιχείρηση-οργανισμό, αλλά μπορεί να απασχολείται σε περισσότερες για βραχυπρόθεσμα έργα «projects». Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργείται μια νέα εργασιακή πραγματικότητα για τον εργαζόμενο, ο οποίος εργάζεται ανεξάρτητα και αυτόνομα, γεγονός που συνεπάγεται ελευθερία, μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών, δημιουργία νέων επαγγελματικών ευκαιριών σταδιοδρομίας και λιγότερη αντιμετώπιση γραφειοκρατίας. Επιπρόσθετα, το νέο αυτό εργασιακό περιβάλλον παρέχει στον εργαζόμενο δυνατότητες για βελτίωση των ικανοτήτων του, δια βίου γνώση και εκπαίδευση. Επιπλέον, σε μερικές περιπτώσεις βελτιώνεται και το εισόδημα του εργαζομένου, δεδομένου ότι η εξειδίκευση και η γνώση δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον εργαζόμενο, ο οποίος αμείβεται αδρά για να παρέχει τις γνώσεις του στις επιχειρήσεις-οργανισμούς που επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο.¹⁴⁴

Ωστόσο, η νέα πραγματικότητα των «εικονικών ομάδων» και του ψηφιοποιημένου πλέον εργασιακού περιβάλλοντος, καταρρίπτει την παραδοσιακή σχέση εργαζόμενου-εργοδότη και δημιουργεί προκλήσεις για την επιχείρηση-οργανισμό. Κατά τους Oussama Saafein και Gholam A. Shaykhian, οι εν λόγω προκλήσεις περιλαμβάνουν την αποτελεσματική ηγεσία των εικονικών ομάδων, τη διαχείριση των πολιτισμικών διαφορών μεταξύ των μελών της ομάδας, τη σωστή επικοινωνία ανάμεσα τους καθώς και την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η αντιμετώπιση ή μη των ανωτέρω προκλήσεων καθιστά αποτελεσματική ή μη αντίστοιχα μια εικονική ομάδα. Ειδικότερα, η απόδοση των εικονικών ομάδων είναι

¹⁴⁴ Μοδίκος Κωνσταντίνος, «Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε Κατανεμημένες Επιχειρήσεις», Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Αθήνα, 2008, σελ 26-29.

συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως τα εργαλεία επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται μεταξύ των μελών της ομάδας, η συνοχή και η συνεργασία μεταξύ τους, η εμπιστοσύνη, η ηγεσία, τα ίδια τα μέλη και το μέγεθος της ομάδας, καθώς και η θέση της ομάδας μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό.¹⁴⁵

Αναφορικά με την αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε μια εικονική ομάδα και τις σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας που αναπτύσσονται μεταξύ τους, αξιοσημείωτη είναι σχετική έρευνα που εκπονήθηκε στην Πορτογαλία το 2014. Σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα, οι εικονικές ομάδες χρησιμοποιούν δύο διαφορετικές μορφές επικοινωνίας, την άμεση-διαπροσωπική και την εικονική. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι καμία από τις δύο αυτές μορφές επικοινωνίας δεν επηρεάζει αρνητικά τη συνοχή των μελών της εικονικής ομάδας. Μάλιστα η εικονική μορφή επικοινωνίας αναμένεται να καθιερωθεί στο μέλλον ως το «φυσικό περιβάλλον» εργασίας των εργαζομένων νέας γενιάς, δεδομένου ότι η νέα μορφή αυτή επικοινωνίας είναι ταχύτερη και πιο ευέλικτη από τις παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας.¹⁴⁶

3.3.2. Οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό.

Όπως έχει αναφερθεί και στην εισαγωγή του κεφαλαίου 2, οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας είναι ραγδαίες. Το εργατικό δυναμικό έχει μετασχηματιστεί ριζικά σε ένα διαπολιτισμικό εργατικό δυναμικό, το οποίο αποτελείται από πολλές και διαφορετικές μεταξύ του κουλτούρες. Σημαντικοί παράγοντες που συνετέλεσαν στην αλλαγή του εργατικού δυναμικού είναι η είσοδος του

¹⁴⁵ Saafein Oussama και Shaykhian A. Gholam, «Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment», *Telematics and Informatics*, Τεύχος 31, 2014, σελ 459–462.

¹⁴⁶ Gonçalves Patricia, Ferreira Luís, Gonçalves Joaquim, Putnik D. Goran και Cruz-Cunha Maria Manuela, «Direct Communication versus Virtual Communication in Virtual Teams», *Procedia Technology*, Τεύχος 16, 2014, σελ 3 – 10.

γυναικείου φύλου στην αγορά εργασίας καθώς και η είσοδος της λεγόμενης «Γενιάς Χ» (Generation-X), δηλαδή των ατόμων που γεννήθηκαν μεταξύ 1965 και 1979. Η εν λόγω γενιά, σε αντίθεση με την προηγούμενη γενιά των «Baby Boomers, ήτοι όσων γεννήθηκαν μεταξύ 1946-1964, αποτέλεσε μια γενιά που ήταν εξοικειωμένη με τις τεχνολογικές εξελίξεις και την εργασιακή ευελιξία. Έπεται η νεότερη γενιά Υ (1980-1993), η οποία εικάζεται ότι έως το 2025 θα είναι η μεγαλύτερη πληθυσμιακή ομάδα εργαζομένων.¹⁴⁷

Επιπλέον, η σύγχρονη προσφυγική και μεταναστευτική κρίση έχει οδηγήσει σε κύματα προσφύγων και μεταναστών από τον ευρύτερο νότο προς την Ευρώπη. Συνέπεια αυτών είναι ότι, οι σύγχρονες ευρωπαϊκές πόλεις έχουν καταστεί ολοένα και πιο ποικιλόμορφες σε πληθυσμό και καλούνται να ενσωματώσουν στην κοινωνία και την παραγωγική διαδικασία τους νεοεισαχθέντες πρόσφυγες και μετανάστες.¹⁴⁸

Τα ανωτέρα γεγονότα οδηγούν σε ένα αναδυόμενο εργασιακό περιβάλλον στο πλαίσιο του οποίου, το άτομο καλείται να εργαστεί σε ένα ανομοιογενές διαπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι σχετιζόμενες με την εργασία, αξίες διαφέρουν από εθνική σε εθνική κουλτούρα.¹⁴⁹

Χρησιμοποιώντας και πάλι τον ορισμό του καθηγητή Θανόπουλου Ιωάννη, για την έννοια της «κουλτούρας» ενός λαού και τα στοιχεία που την απαρτίζουν (η κοινωνική του οργάνωση, η θρησκεία του, η γλώσσα, η αίσθηση καλλιτεχνίας και οι τέχνες του, τα πιστεύω και ο τρόπος ζωής του, η εκπαίδευση και οι

¹⁴⁷ Δαμουλιάνου Χριστίνα, «Τα ταλέντα της Γενιάς Χ βρίσκονται «με το ένα πόδι έξω από την πόρτα», εφημερίδα Καθημερινή, 24 Ιουνίου 2012.

¹⁴⁸ Tammaru Tiit, Strömngren Magnus, Ham van Maarten, Danzer M. Alexander, «Relations between residential and workplace segregation among newly arrived immigrant men and women», *Cities*, In Press, Corrected Proof, ScienceDirect, 5 Μαρτίου 2016, σελ. 1.

¹⁴⁹ Βλέπε [Πίνακα 15](#).

θεσμοί καθώς και οι νόμοι και οι δομές του λαού)¹⁵⁰ επαναλαμβάνεται η τοποθέτηση του κεφαλαίου 1 της παρούσας εργασίας, δηλαδή ότι η εθνική κουλτούρα ασκεί σημαντική επίδραση στην οργάνωση και τη διενέργεια της επιχειρηματικής δράσης, δεδομένου ότι η κουλτούρα επηρεάζει ακούσια ή εκούσια πλήθος αποφάσεων και δράσεων μέσα στις επιχειρήσεις.

Ιδιαίτερα στη σημερινή διεθνοποιημένη και άκρως ανταγωνιστική οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα (στο «*παγκόσμιο χωριό*» κατά τον ορισμό του καθηγητή Θανόπουλου Ι), σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι διεθνείς, υπό την έννοια της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους πέραν των εθνικών τους συνόρων. Επιπρόσθετα, έχει ήδη τονιστεί ότι αυτές οι διαπολιτισμικές διαφορές στις αξίες ασκούν σημαντική επίδραση τόσο στη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση όσο και στις διοικητικές αποφάσεις των στελεχών της, δεδομένου ότι αποτελούν πολιτισμικές διαστάσεις που διαμορφώνουν την έννοια της κουλτούρας ενός λαού.

Συμπεραίνεται, επομένως, ότι η πολυμορφία στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο που όλες οι επιχειρήσεις-οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν και το οποίο επηρεάζει άμεσα και καθημερινά το εργασιακό περιβάλλον, τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και κατ' επέκταση την ικανοποίηση τους από την εργασία. Η ποικιλομορφία μεταξύ των εργαζομένων περιλαμβάνει τη διαφορετικότητα στη φυλή, το φύλο, την εθνική ομάδα, την ηλικία, την προσωπικότητα, τις γνώσεις, την εκπαίδευση μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η διαφορετικότητα δεν αφορά μόνο το πώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους, αλλά και το πώς αντιλαμβάνονται

¹⁵⁰ Θανόπουλος Ιωάννης, ό.π., σελ 60.

τους άλλους, με αποτέλεσμα οι αντιλήψεις των μελών μιας ομάδας να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αλληλεπίδραση μεταξύ τους.¹⁵¹

Επί παραδείγματι, ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να αναγνωρίζεται και να γίνεται σεβαστό από την επιχείρηση-οργανισμό, στο πλαίσιο του προσανατολισμού προς τον άνθρωπο και του σεβασμού της διαφορετικότητας είναι ο σεξουαλικός προσανατολισμός του εργαζόμενου. Ο τελευταίος αποτελεί συχνά αιτία διακρίσεων στο χώρο εργασίας, προκαταλήψεων, ακόμη και αποκλεισμού από την εργασία. Για το λόγο αυτό, πολλές φορές οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε απόκρυψη αυτής της πληροφορίας στο εργασιακό τους περιβάλλον, υπό το φόβο όλων των ανωτέρω αρνητικών επιπτώσεων. Σύμφωνα με τους Ian Patrick Smith, Lindsay Oades και Grace Mccarthy,¹⁵² περίπου το 4% με 17% του εργατικού δυναμικού στην Αυστραλία έχει ομοφυλόφιλη ή και αμφιφυλόφιλη σεξουαλική ταυτότητα. Η τελευταία θα πρέπει να γίνεται σεβαστή από το εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να υπερασπίζεται το δικαίωμα αυτό-προσδιορισμού του ατόμου και σεβασμού της διαφορετικότητας του, απαραίτητα συστατικά για την «ευτυχία» του ατόμου στον εργασιακό χώρο.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης-οργανισμού και είναι μια διαδικασία που έχει ως στόχο να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά θέματα, όπως η επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα, η αλλαγή και οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η διαχείριση της

¹⁵¹ Patrick Andrew Harold και Kumar Raj Vincent, «Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges», *SAGE Open*, Απρίλιος-Ιούνιος 2012, σελ 1.

¹⁵² Smith Patrick Ian, Oades Lindsay & Mccarthy Grace, «The Australian corporate closet, why it's still so full: a review of incidence rates for sexual orientation discrimination gender identity discrimination in the workplace», Sydney Business School – Papers, Research Online, University of Wollongong, 2013, σελ. 3.

πολυμορφίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να μειώσει ή και να εξαλείψει φαινόμενα όπως η αποξένωση της εργασίας, που αφορά σε καταστροφική αποκλίνουσα συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο και έχει οριστεί ως «εθελοντική συμπεριφορά που παραβιάζει σημαντικούς οργανωτικούς κανόνες και απειλεί την ευημερία ενός οργανισμού, ή των μελών του ή και των δύο». ¹⁵³

Η διαχείριση της πολυμορφίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον έχει ως τελικό στόχο τη δημιουργία και διατήρηση ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι διαφορές και οι ομοιότητες των ατόμων λαμβάνονται υπόψη, ούτως ώστε όλα τα μέλη να μπορούν να ανταπεξέλθουν στους στρατηγικούς στόχους και σκοπούς της επιχείρησης-οργανισμού, βελτιώνοντας την ικανοποίηση τους από την εργασία.

Στην πράξη, η διαχείριση της διαπολιτισμικότητας και της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνει την αποδοχή και τον σεβασμό. Αυτό συνεπάγεται αποδοχή και αναγνώριση των ατομικών διαφορών των εργαζομένων. Αφορά, δηλαδή, σε αμοιβαία αναγνώριση όλων των διαστάσεων της ποικιλομορφίας (διαστάσεις της φυλής, εθνικότητας, φύλου, σεξουαλικού προσανατολισμού, την κοινωνικοοικονομική κατάσταση, την ηλικία, τις φυσικές ικανότητες, τις θρησκευτικές-πολιτικές πεποιθήσεις, ή άλλες ιδεολογίες).

Η κύρια στρατηγική που μπορεί μια επιχείρηση-οργανισμός να ακολουθήσει για τη διαχείριση της διαπολιτισμικότητας και της διαφορετικότητας στον

¹⁵³ Yıldız Bora, Alkan Lütfihak, «A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation», 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 210, 2015, σελίδα 331, όπως παραπέμπουν σε έργο των Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.

εργασιακό χώρο είναι η υιοθέτηση προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων της, προκειμένου οι τελευταίοι να είναι ενήμεροι και ευαίσθητοι σε θέματα διαπολιτισμικών διαφορών. Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αποδέχονται μεταθέσεις-μετακινήσεις στο εξωτερικό για ανάληψη εργασιακών καθηκόντων και να τους προσφέρουν κατάρτιση σε ξένες γλώσσες. Με τις εν λόγω πολιτικές, σκοπός είναι η άμβλυνση των διακρίσεων, της προκατάληψης και του εθνοκεντρισμού μεταξύ των εργαζομένων καθώς και η διαχείριση της διαπολιτισμικότητας. Τα εν λόγω ζητούμενα οδηγούν σε αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων και κατ' επέκταση βελτιώνουν την «εργασιακή τους ευτυχία», καθώς αποτελούν στοιχεία αυτής.

3.3.3. Οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων.

Οι αλλαγές που συντελούνται στην ελληνική αγορά εργασίας με αφορμή την οικονομική κρίση και τα μνημόνια για τη στήριξη της ελληνικής οικονομίας έχουν ως κεντρικό άξονα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη μείωση του εργασιακού κόστους. Τα μέτρα που έχουν εισαχθεί αποσκοπούν στην ενθάρρυνση και την ανάπτυξη της ευελιξίας της εργασίας. Οι πολιτικές αυτές, άλλωστε, εντάσσονται στο πλαίσιο της κρατούσας πολιτικής στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία υιοθετεί την ανάγκη της ριζικής μεταρρύθμισης της ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας με διακηρυγμένο στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης. Παράλληλα δημιουργούν μια νέα κατάσταση στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων που, υπό την επίδραση των νεοφιλελεύθερων αρχών, οδηγούν στην απορρύθμιση του μεταπολεμικού εργασιακού προτύπου που συντελείται και με όρους επαναρρύθμισης του περιεχομένου της εργασίας.¹⁵⁴

Στο πλαίσιο της νέας αυτής αντίληψης για τη λειτουργία της αγοράς εργασίας και των εργασιακών σχέσεων, σύμφωνα με την οποία η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ανάγεται σε κυρίαρχη αξία σε βάρος των εργασιακών και κοινωνικών δικαιωμάτων, το εργατικό δίκαιο αντιμετωπίζεται ως εμπόδιο απέναντι στην υλοποίηση των ως άνω στόχων. Βασική συνέπεια της νέας αντίληψης αποτελεί το γεγονός ότι εισάγονται στο εργατικό δίκαιο, σταδιακά και με εντεινόμενους ρυθμούς, στοιχεία από το εμπορικό δίκαιο, και ειδικότερα

¹⁵⁴ Κουζής Ιωάννης, «Οι εργασιακές σχέσεις κατά τη διάρκεια του μνημονίου», Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, 2013, σελίδα 1, http://www.eiead.gr/publications/docs/to_ergasiako_perivalon_meta_to_prwto_kai_deutero_mnimonio.pdf, Τελευταία πρόσβαση 21-04-2016.

από το δίκαιο του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα την αλλοίωση του περιεχομένου του και την εκτροπή του από τον ουσιαστικό ρόλο του που είναι προστασία του αδύνατου πόλου της εργασιακής σχέσης και την ενίσχυση της θέσης του εργοδότη. Οι συντελούμενες αλλαγές στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων εκδηλώνονται σε τέσσερις βασικούς άξονες του περιεχομένου της μισθωτής εργασίας: Στην υποβάθμιση του ρόλου της πλήρους και σταθερής απασχόλησης υπέρ των ευέλικτων μορφών εργασίας που συνεπάγονται περιορισμένες αμοιβές και δικαιώματα, στην αποδιάρθρωση του τρόπου διαμόρφωσης των συλλογικών συμβάσεων και του τρόπου καθορισμού των αποδοχών, στην ελαστικοποίηση του χρόνου εργασίας με την απόλυτη προσαρμογή του στις ανάγκες της επιχείρησης και τέλος, στην άμβλυνση των όρων της προστασίας από τις απολύσεις.¹⁵⁵

Συνεπώς, οι αλλαγές στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, η κοινωνία της πληροφορίας και η τεχνολογία, όπως επίσης και η παγκοσμιοποίηση, έννοιες που αναφέρθηκαν ανωτέρω, έχουν επιφέρει ραγδαίες εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις, στο πλαίσιο του σύγχρονου διεθνοποιημένου και άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Οι εξελίξεις αυτές σηματοδοτούν τη διατάραξη της παραδοσιακής σχέσης μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου και τη δημιουργία νέων μορφών εργασιακών σχέσεων, όπως επί παραδείγματι, η μερική απασχόληση, η προσωρινή απασχόληση καθώς και η άτυπη απασχόληση. Παράλληλα εγκαινιάζουν νέες έννοιες, όπως η απασχολησιμότητα καθώς και φαινόμενα όπως η αδήλωτη απασχόληση, τα οποία και αναλύονται κατωτέρω.

¹⁵⁵ Κουζής Ιωάννης, ό.π., σελίδα 1.

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν πλέον νέες προκλήσεις και απειλές στον εργασιακό τους βίο, που επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή τους ασφάλεια και ως εκ τούτου, οδηγούν σε ανισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής, μειώνουν την ποιότητα της εργασίας και συρρικνώνουν, όπως θα αποδειχθεί κατωτέρω, την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζομένου.

3.3.3.1. Η Μερική απασχόληση

Σύμφωνα με το ισχύον ελληνικό νομικό πλαίσιο (Νόμος υπ' αριθμόν 3846/2010), ως μερική απασχόληση νοείται *«η σύμβαση εργασίας που καταρτίζεται μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου, κατά την οποία συμφωνείται ημερήσια ή εβδομαδιαία ή δεκαπενθήμερη ή μηνιαία εργασία, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, η οποία θα είναι μικρότερης διάρκειας από την κανονική, δηλαδή την πλήρη απασχόληση»*.¹⁵⁶ Άλλη μορφή μερικής απασχόλησης είναι η απασχόληση επί πενθήμερο με μη σταθερό ημερήσιο χρόνο εργασίας, δηλαδή η εκ περιτροπής απασχόληση, η οποία αποτελεί υποπερίπτωση της μερικής απασχόλησης. Η εκ περιτροπής απασχόληση συνιστά απασχόληση κατά πλήρες μεν ωράριο, αλλά για λιγότερες ημέρες την εβδομάδα¹⁵⁷, κατά την οποία ο μισθωτός εναλλάσσεται στην παροχή εργασίας με κάποιον άλλον ενώ η λειτουργία της επιχείρησης είναι συνεχής.

Με βάση τα επίσημα στατιστικά στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat), κατά το τρίτο τρίμηνο του 2009, η εργασία μερικής απασχόλησης αντιπροσώπευε περίπου το 18,7% της συνολικής

¹⁵⁶ Ν.3846/2010 Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 66, 11/05/2010.

¹⁵⁷ Ν. 3846/2010, ό.π.

απασχόλησης στην ΕΕ των 27 κρατών-μελών.¹⁵⁸ Στην Ελλάδα η μερική απασχόληση είναι λιγότερο διαδεδομένη (5,8%), λόγω του γεγονότος ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις «Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος»(Γ.Σ.Ε.Ε) και Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.), αντιτάχθηκαν στις νομοθετικές πρωτοβουλίες για την επέκταση του καθεστώτος της μερικής απασχόλησης, υποστηρίζοντας αντί αυτού ένα μοντέλο απασχόλησης με πλήρες ωράριο.¹⁵⁹

Σύμφωνα με τα ευρήματα έρευνας που εκπονήθηκε από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, με αντικείμενο το επίπεδο ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης στον τομέα του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα,¹⁶⁰ υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων αναλόγως του εργασιακού τους καθεστώτος. Συγκεκριμένα, η έρευνα υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι με καθεστώς μερικής απασχόλησης διακρίνονται από χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Το εν λόγω συμπέρασμα προκύπτει από τα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας.

Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης κατέχουν χαμηλές διοικητικές θέσεις και έχουν συνήθως μικρής διάρκειας κατάρτιση από τον εργοδότη αναφορικά με το αντικείμενο τους και τις απαιτούμενες πάνω σε αυτό γνώσεις. Επιπλέον, χαρακτηρίζονται από χαμηλές προσδοκίες για επαγγελματική εξέλιξη και από χαμηλό σύστημα ανταμοιβών. Επιπρόσθετα,

¹⁵⁸ Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios «Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector», European Management Journal, Τόμος 18, Τεύχος 2, Απρίλιος 2015, σελ 381-405, όπως παραπέμπουν σε Eurostat (2010), Labour force survey results. Luxembourg: Statistical Office of the European Communities.

¹⁵⁹ Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios ό.π., σελ 381-405, όπως παραπέμπουν στο έργο του Mihail, D., «Atypical working in corporate Greece», Employee Relations, Τόμος 25, Τεύχος 5, 2003, σελ 470-489.

¹⁶⁰ Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios, ό.π., σελ 129-143.

στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αναπτύσσουν λιγότερο ισχυρές επαγγελματικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και αισθάνονται μικρότερη ασφάλεια από την εργασία τους σε σχέση με τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Παράλληλα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι το αντικειμενικό ωράριο εργασίας τους διαφέρει από το επιθυμητό. Ως εκ τούτου, η έρευνα συνάγει το συμπέρασμα ότι, τα ανωτέρω χαρακτηριστικά των εργαζομένων με καθεστώς μερικής απασχόλησης επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα τους.¹⁶¹

Καταληκτικά, αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι, οι μη συμβατικές μορφές απασχόλησης προσφέρουν δυσμενέστερους όρους εργασίας σε σύγκριση με τη συμβατική απασχόληση και ως εκ τούτου επηρεάζουν αρνητικά την έννοια της «ευτυχίας» των εργαζομένων.

3.3.3.2. Η Προσωρινή απασχόληση

Ο ορισμός που δίνεται στην έννοια της προσωρινής απασχόλησης, σύμφωνα με το άρθρο 20 παρ.2 του ν.2956/2001 είναι ο εξής: *«Ως προσωρινή απασχόληση νοείται η εργασία, η οποία παρέχεται σε άλλον εργοδότη (έμμεσος εργοδότης) για περιορισμένο χρονικό διάστημα από μισθωτό, ο οποίος συνδέεται με τον εργοδότη του (άμεσος εργοδότης) με σύμβαση ή σχέση εξαρτημένης εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου και επιτρέπεται μόνον υπό όρους και προϋποθέσεις των διατάξεων του παρόντος»*.¹⁶²

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια Ασημένια Λυκουρίνου στην εκπονηθείσα διπλωματική της εργασία το 2008 αναλύει την εν λόγω έννοια από πλευράς

¹⁶¹ Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios, ό.π. σελ 129-143.

¹⁶² Ν.2956/2001 Αναδιάρθρωση Ο.Α.Ε.Δ. και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 258, 06/11/2001.

εργατικού δικαίου και αναφέρεται στην έννοια του «εργοδοτικού δυΐσμου», ως του βασικότερου στοιχείου της εργασίας υπό καθεστώς προσωρινής απασχόλησης.¹⁶³ Ειδικότερα εξηγεί ότι, η σύμβαση προσωρινής απασχόλησης δημιουργεί μια «τριγωνική σχέση» ανάμεσα στην Εταιρία Προσωρινής Απασχόλησης (Ε.Π.Α), - την οποία ο νόμος χαρακτηρίζει ως άμεσο εργοδότη του εργαζομένου και του τρίτου αποκαλούμενου «έμμεσου εργοδότη», στον οποίο παραχωρείται ο εργαζόμενος. Στη σχέση αυτή δημιουργούνται δυο συμβατικές σχέσεις που είναι διμερείς, το ένα συμβαλλόμενο μέρος είναι η Εταιρία Προσωρινής Απασχόλησης (Ε.Π.Α), ενώ το άλλο συμβαλλόμενο μέρος, στη μεν πρώτη συμβατική σχέση, είναι ο «μισθωτός προσωρινής απασχόλησης», στη δε άλλη συμβατική σχέση είναι ο «έμμεσος εργοδότης», δηλαδή η επιχείρηση προς την οποία πρόκειται να διατεθεί προς απασχόληση ο μισθωτός (επιχείρηση-χρήστης).¹⁶⁴

Παρά το γεγονός ότι ο νομοθέτης έχει επιλέξει πλέον να αναφέρεται στον εξεταζόμενο θεσμό με την ονομασία «προσωρινή απασχόληση», κατά καιρούς έχει χρησιμοποιηθεί και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ο όρος «δανεισμός εργαζομένου». Ο εν λόγω όρος αναφέρεται στην παραχώρηση του εργαζομένου από τον επίσημο εργοδότη του σε ένα τρίτο πρόσωπο, το οποίο ασκεί τις περισσότερες εργοδοτικές εξουσίες, αλλά μόνο για περιορισμένη χρονική διάρκεια και χωρίς να λύεται ο αρχικός εργασιακός δεσμός. Επιπλέον, ο όρος «δανεισμός» διατυπώνεται ακριβέστερα είτε ως «κατ' επάγγελμα ή κατ' επιχείρηση δανεισμός» είτε ως «μη γνήσιος δανεισμός»

¹⁶³ Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, «Η προσωρινή απασχόληση», Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών Τμήμα Νομικής, Τομέας Αστικού, Αστικού Δικονομικού και Εργατικού Δικαίου, Θεσσαλονίκη, 2008, σελ 10, η οποία παραπέμπει σε έργο του Κουκιάδη Ι., «Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές εργασιακές σχέσεις και το δίκαιο της ευελιξίας της εργασίας», σελ. 303 και Βάγιας Α., «Ευκαιριακή παραχώρηση εργασίας και προσωρινή απασχόληση», σελ. 952.

¹⁶⁴ Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, ό.π. σελ 11-13.

εργαζομένου», όταν γίνεται λόγος για επιχειρήσεις, των οποίων η δραστηριότητα συνίσταται στην πρόσληψη εργαζομένων με σκοπό, όχι την απασχόλησή τους στις ίδιες, αλλά την παραχώρησή τους για ορισμένο χρονικό διάστημα σε τρίτους εργοδότες, οι οποίοι υποκαθίστανται στη θέση του αρχικού εργοδότη χωρίς να συνδέονται συμβατικά με τον εργαζόμενο. Σε κάθε περίπτωση, όλοι οι παραπάνω όροι έχουν την ίδια ή παρόμοια έννοια και αποδίδονται ως επί το πλείστον με τον όρο «προσωρινή απασχόληση».¹⁶⁵

Η προσωρινή απασχόληση συμπεριλαμβάνεται στις ατυπικές μορφές απασχόλησης, δηλαδή στις μορφές εκείνες που αποκλίνουν από το κλασικό πρότυπο απασχόλησης που είναι η παραδοσιακή σχέση εξαρτημένης εργασίας. Στην πράξη η προσωρινή απασχόληση εκφράζεται μέσω των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, οι οποίες προβλέπουν λήξη της σχέσης εργασίας μετά από ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η προσωρινή απασχόληση παρέχει δυνατότητα καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς και λειτουργεί προς όφελος της ελαχιστοποίησης του κόστους τους και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας τους.

Από την πλευρά των εργαζομένων, η προσωρινή απασχόληση, όπως και οι υπόλοιπες μορφές ατυπικής απασχόλησης, αποτελούν συχνά ένα πρόσφορο μέσο ένταξης στην αγορά εργασίας ή επανόδου σε αυτήν ιδιαίτερα για τους νέους. Ωστόσο, δημιουργούν προφανή αβεβαιότητα και ανασφάλεια στους εργαζομένους που απασχολούνται με αυτό το καθεστώς, ως προς τη διατήρηση της εργασίας ιδιαίτερα εάν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι, πολλές φορές οι προστατευτικές διατάξεις του παραδοσιακού εργατικού δικαίου

¹⁶⁵ Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, ό.π. σελ 8.

αφήνουν αρρυθμιστες νεοεμφανιζόμενες μορφές απασχόλησης, οι οποίες κερδίζουν όλο και μεγαλύτερο έδαφος.¹⁶⁶

3.3.3.3. Η Εποχική Απασχόληση

Η εποχική απασχόληση συμπεριλαμβάνεται και εκείνη στις ατυπικές μορφές απασχόλησης και θεωρείται επιμέρους έκφραση της προσωρινής απασχόλησης, που εκδηλώνεται συνήθως με τον τύπο συμβάσεως ορισμένου χρόνου. Η ιδιομορφία της έγκειται στο ότι η μορφή αυτή απασχόλησης συνδέεται με την εποχικότητα της δραστηριότητας των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους κατά τη διάρκεια του έτους. Πολλές επιχειρήσεις στρέφονται στην πρόσληψη προσωπικού για προσωρινό διάστημα, λόγω πρόσκαιρης αύξησης του φόρτου εργασίας ή ανεπάρκειας του μόνιμου προσωπικού τους. Το εποχικό προσωπικό μπορεί να καλύπτει είτε πάγιες ανάγκες αμιγώς εποχικών επιχειρήσεων, είτε έκτακτες ανάγκες επιχειρήσεων που παρουσιάζουν ιδιαίτερη δραστηριότητα σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και οι οποίες δεν καλύπτονται από το σταθερώς απασχολούμενο προσωπικό.¹⁶⁷ Οι εποχιακά απασχολούμενοι εργάζονται για μικρότερα χρονικά διαστήματα σε ετήσια βάση. Δεν είναι μερικώς απασχολούμενοι με τη συνήθη έννοια του όρου, εκτός αν εργάζονται λιγότερες ώρες την ημέρα κατά τη διάρκεια απασχόλησης τους. Στην εποχιακή απασχόληση υπάρχει δεδομένη εναλλαγή περιόδων εργασίας και μη εργασίας, αλλά αυτή δε γίνεται σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή ετήσια βάση, αλλά ούτε στα πλαίσια μιας ενιαίας σύμβασης. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις

¹⁶⁶ Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, ό.π. σελ 14.

¹⁶⁷ Γιαννή Ελευθερία, Κοσμίδου Αναστασία «Ευέλικτες Μορφές Εργασίας & η Εφαρμογή τους στη ΒΙΠΕ Σίνδου», Πτυχιακή Εργασία, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής, Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2013, σελ 55, οι οποίες παραπέμπουν σε έργο του Κουζή Γ, 2001: Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα 2001.

που ο νόμος προβλέπει μια σχετική προτεραιότητα του εποχικά εργαζόμενου για επαναπρόσληψη από την ίδια επιχείρηση, κατά την επόμενη περίοδο.¹⁶⁸

3.3.3.4. Η Απασχολησιμότητα

Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης των αγορών, της ψηφιακής εποχής και των σημαντικών αλλαγών που έχουν επέλθει στην αγορά εργασίας, κάνουν την εμφάνιση τους νέοι κοινωνικοοικονομικοί όροι, όπως αυτός της απασχολησιμότητας (Employability). Η απασχολησιμότητα είναι μια νέα έννοια, η οποία προσπαθεί να αποτυπώσει τον τρόπο και το είδος της απασχόλησης στο πλαίσιο της κοινωνίας της γνώσης.

Σύμφωνα με την καθηγήτρια Ασωνίτου Σοφία, η έννοια της απασχολησιμότητας έχει πολλές διαστάσεις. Ειδικότερα, κατά τους Hillage και Pollard, η έννοια αυτή ταυτίζεται με τη διαδικασία απόκτησης και διατήρησης της εργασίας.¹⁶⁹ Κατά μια άλλη προσέγγιση,¹⁷⁰ η έννοια αυτή περιλαμβάνει τη διάσταση της ενεργητικής προσαρμογής στην αγορά εργασίας και την κοινωνία εν γένει και ενσωματώνει τις έννοιες της προσαρμοστικότητας και των δεξιοτήτων κοινωνικής δικτύωσης (κοινωνικό και ανθρώπινο κεφάλαιο).

Η απασχολησιμότητα περιγράφει τη συνεχή, δια βίου, επικαιροποίηση των απαραίτητων ικανοτήτων που θα καθιστούν τον άνθρωπο, εν δυνάμει ή εν αναμονή, εργαζόμενο, δηλαδή ικανό να εξυπηρετήσει ανά πάσα στιγμή και σε

¹⁶⁸ Γιαννή Ελευθερία, Κοσμίδου Αναστασία, ό.π. σελ 55, όπως παραπέμπουν σε έργο του Γεωργακόπουλου Β, 1995: Αγορά Εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα 1995.

¹⁶⁹ Asonitou Sofia, «Employability Skills in Higher Education and the Case of Greece», Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 175, 2015, σελ. 283-290, όπως παραπέμπει στους Hillage, J. & Pollard, E. (1998) *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis* DfEE Research Briefing No. 85, London: DfEE.

¹⁷⁰ Asonitou Sofia, ό.π. σελ 284, όπως παραπέμπει στους Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B.E. (2004) *Employability: A Psycho-social Construct, Its Dimensions, and Applications*, *Journal of Vocational Behaviour*, 65 (1), 14-38.

κάθε τόπο κάποια από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τον Drucker (1996),¹⁷¹ «η απασχολησιμότητα προσπαθεί να προσδιορίσει τη συνεχή ικανότητα όλων να παρακολουθούν τις ραγδαίες τεχνολογικές και όχι μόνο εξελίξεις και να μπορούν, αφενός μεν, να τις χρησιμοποιούν στις εφαρμογές τους και αφετέρου, για κάποιους να παράγουν τη συνεχώς ανανεωμένη γνώση».

Όπως αναφέρει σε άρθρο του, ο αναπληρωτής καθηγητής παιδαγωγικής του Πανεπιστημίου της Στοκχόλμης, Γουγουλάκης Πέτρος,¹⁷² οι έννοιες «ικανότητα» και «δεξιότητα» εκπηγάζουν από επίσημα έγγραφα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και άλλων διεθνών οργανισμών με τα οποία αιτιολογούνται οι επενδύσεις στις πολιτικές δια βίου μάθησης και επαγγελματικής κατάρτισης, καθώς και στα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης και κινητικότητας, π.χ. Erasmus. Όπως παρουσιάζει στη συνέχεια του άρθρου του, απώτερος στόχος είναι οι σπουδαστές, μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης, να κατακτήσουν τα εργαλεία εκείνα που θα τους επιτρέψουν να αποκτήσουν δεξιότητες που, με τη σειρά τους, θα τους καταστήσουν όχι μόνο απασχολήσιμους αλλά και ικανούς να αξιολογούν και να καλλιεργούν την απασχολησιμότητά τους.

Συνεπώς, η απασχολησιμότητα συναρτάται από τον βαθμό ανάπτυξης ποικίλων δεξιοτήτων, ώστε ο κάτοχός τους να εξελίξει τις γνώσεις και την προσωπικότητά του αυτοδύναμα και να είναι εν γένει χρήσιμος.

¹⁷¹ Brown Phillip, Hesketh Anthony and Williams Sara, «Employability in a Knowledge-Driven Economy», Working Paper Series Paper 26, Cardiff University, School of Social Sciences, Μάιος 2002, όπως παραπέμπουν στον Drucker, P. (1993) Post-Capitalist Society, London: HarperCollins.

¹⁷² Γουγουλάκης Πέτρος, «Κοινωνικές ικανότητες, κοινωνικό κεφάλαιο και εκπαίδευση», Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Τεύχος 29, 2012, σελ 39, όπως παραπέμπει σε απόσπασμα κειμένου της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων European Commission. The Lifelong Learning Programme: education and training opportunities for all. http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/index_en.htm, Τελευταία πρόσβαση 01-04-2016.

3.3.3.5. Η Αδήλωτη εργασία

Σύμφωνα με έρευνα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε), στην Ελλάδα καταγράφεται η ανάπτυξη μιας δευτερεύουσας αγοράς εργασίας με αντίστοιχα χαρακτηριστικά της επίσημης, στην οποία είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο το φαινόμενο της αδήλωτης απασχόλησης. Η αδήλωτη (ή μαύρη) εργασία, περιλαμβάνει την αμειβόμενη δραστηριότητα που είναι νόμιμη ως προς τη φύση της, αλλά δε δηλώνεται στις δημόσιες αρχές με συνέπεια την αποφυγή της φορολογίας και των αντίστοιχων εισφορών κοινωνικής ασφάλισης.¹⁷³

Η βαθιά ύφεση στην οποία έχει εισέλθει η ελληνική οικονομία την τελευταία τριετία αποτυπώνεται με τον πλέον αρνητικό τρόπο στην αγορά εργασίας, καθώς η πορεία της ανεργίας καταγράφει έντονα ανοδική τάση. Η μεγάλη υποχώρηση της οικονομικής δραστηριότητας ωθεί ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων σε μείωση του προσωπικού που απασχολείται, ενώ στον εργασιακό χώρο καταγράφονται σημαντικές μεταβολές, καθώς αυξάνονται οι επιχειρηματικές και ατομικές συμβάσεις εργασίας έναντι των κλαδικών. Η ύφεση και η ανεργία σε συνδυασμό με το μέγεθος της παραοικονομίας στην Ελλάδα, ευνοεί επίσης την ανάπτυξη του φαινομένου της αδήλωτης απασχόλησης.¹⁷⁴

Κατά την ίδια έρευνα, μια άλλη μορφή ανασφάλιστης εργασίας είναι και η «πλημμελής ασφάλιση» των ήδη ασφαλισμένων, δηλαδή η απόκρυψη, είτε ημερών-ωρών εργασίας, είτε τμήματος του ασφαλιστέου ποσού. Η αδήλωτη

¹⁷³ «Η έννοια της αδήλωτης εργασίας και τα χαρακτηριστικά της», «Ιδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), Δεκέμβριος 2012, http://iobe.gr/research_dt.asp?RID=36, Τελευταία πρόσβαση 07-11-2015.

¹⁷⁴ Ι.Ο.Β.Ε., ό.π. σελ 4.

εργασία συνδέεται με την ανάπτυξη της παραοικονομίας, η οποία το 2012 εκτιμάται στο 25% περίπου του ΑΕΠ της χώρας.¹⁷⁵ Οι επιπτώσεις του φαινομένου της αδήλωτης απασχόλησης στην οικονομία και την κοινωνία είναι σημαντικές. Η αδήλωτη απασχόληση συμβάλλει στη διεύρυνση των κοινωνικών ανισοτήτων, καθώς διαρρηγνύεται η σχέση μεταξύ καταβολής κοινωνικών εισφορών από εργοδότες-εργαζομένους και κοινωνικών παροχών από την πλευρά της πολιτείας. Ταυτόχρονα, αποτελεί μια μορφή αθέμιτου ανταγωνισμού στην επιχειρηματικότητα, καθώς επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την εργατική νομοθεσία, αντιμετωπίζουν δυσκολίες να επεκτείνουν (ή ακόμα και να διατηρήσουν) τη δραστηριότητά τους, σε αντίθεση με εκείνες που καταφεύγουν σε πρακτικές που συνδέονται με την παραοικονομική δραστηριότητα.

Επίσης, ιδιαίτερα αρνητικές είναι οι επιπτώσεις της αδήλωτης απασχόλησης όσον αφορά τους εργαζομένους. Οι τελευταίοι βρίσκονται σε δυσμενή θέση, καθώς αδυνατούν να διαπραγματευθούν τους όρους, αλλά και τις συνθήκες με τις οποίες απασχολούνται, με συνέπεια να στερούνται βασικών εργασιακών δικαιωμάτων, όπως η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η προστασία έναντι του κινδύνου εργατικού ατυχήματος, αλλά και η μελλοντική θεμελίωση συνταξιοδότησης λόγω της έλλειψης του απαραίτητου αριθμού ενσήμων.¹⁷⁶

Συμπερασματικά, οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων έχουν προκύψει στο πλαίσιο του σύγχρονου διεθνοποιημένου και άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η μερική, η προσωρινή απασχόληση, καθώς και η ειδικότερη έκφραση της τελευταίας, ήτοι η εποχική απασχόληση, όπως και οι έννοιες της

¹⁷⁵ I.O.B.E., ό.π. σελ 5.

¹⁷⁶ I.O.B.E., ό.π. σελ 8.

απασχολησιμότητας και της αδήλωτης εργασίας, συμπεριλαμβάνονται στις ατυπικές μορφές απασχόλησης, δηλαδή στις μορφές εκείνες που αποκλίνουν από το κλασικό πρότυπο απασχόλησης που είναι η παραδοσιακή σχέση εξαρτημένης εργασίας. Δημιουργούν νέες προκλήσεις και απειλές στον εργασιακό βίο των εργαζομένων, που επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή τους ασφάλεια και ως εκ τούτου, οδηγούν σε ανισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής. Επιπλέον, μειώνουν την ποιότητα της εργασίας και συρρικνώνουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζομένου.

3.3.4. Οι Αξίες και η Ηθική στο χώρο της εργασίας.

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και του αυξανόμενου ανταγωνισμού, μία βασική τάση που διαμορφώνεται στον εργασιακό χώρο είναι ο προσανατολισμός στις εταιρικές αξίες και η καλλιέργεια της έννοιας της ηθικής στον εργασιακό χώρο. Αυτή η ανάγκη για καθορισμό ηθικών πλαισίων και δεσμεύσεων εντείνεται από την «ευελιξία» και τη ρευστότητα των εργασιακών σχέσεων, ως απόρροια των ραγδαίων επιχειρηματικών εξελίξεων και των ρευστών οικονομικών δεδομένων.¹⁷⁷

Οι έννοιες «αξίες» και «ηθική» στο χώρο της εργασίας αποτέλεσαν αντικείμενο συζήτησης στην επιχειρηματική κοινότητα κατά την πρόσφατη δεκαετία, ιδιαίτερα όταν ανέκυψαν μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα διαφθοράς (λόγου χάρη Enron Energy, WorldCom)¹⁷⁸. Είναι γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις ιδρύονται και λειτουργούν με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους από την εκμετάλλευση των διαφόρων πόρων μέσω των επιχειρησιακών διαδικασιών.

¹⁷⁷ Πέτρος Παναγιώτης & Αντωνίου Αλέξανδρος-Σταμάτιος, Αποτελεσματική Διαχείριση Εργασιακού Στρες (Stress Management), εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006, σελίδα 38.

¹⁷⁸ McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, ό.π. σελ 17.

Ωστόσο, αυτή η αυστηρά τεχνοκρατική τοποθέτηση εγκυμονεί τον κίνδυνο, ιδιαίτερα όταν στόχος είναι η βραχυπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους, να οδηγηθεί η επιχείρηση σε καταχρήσεις των πόρων και στην παράβλεψη του αντίκτυπου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων της πάνω στους άλλους κοινωνικούς εταίρους και στο περιβάλλον. Ως εκ τούτου, τα διάφορα σκάνδαλα αδιαφάνειας και κακοδιαχειρίσεων από διεθνείς επιχειρήσεις-κολοσσούς, αλλά και η ανάγκη μετάβασης στη λεγόμενη «πράσινη» οικονομία, - παγκόσμιος στόχος προς υλοποίηση έως το 2020 -, επιτάσσουν την αλλαγή των παραδοσιακών διαδικασιών παραγωγής σε νέα πρότυπα βιώσιμης συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα νέα πρότυπα θα πρέπει οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις των δράσεων τους (επί παραδείγματι χρήση φιλικής προς το περιβάλλον τεχνολογίας, η οποία θα βασίζεται σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας).¹⁷⁹

Οι ανωτέρω επιταγές είχαν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της έννοιας της «Εταιρικής Διακυβέρνησης» (Corporate Governance) και των αρχών της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» (Corporate Social Responsibility), σε όλες τις οικονομίες, ξεκινώντας από τις αναπτυγμένες. Στο ίδιο πλαίσιο, η μετάβαση στη λεγόμενη «πράσινη» οικονομία, που αποτελεί Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελούν στοιχεία για την εξισορρόπηση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της επιχειρησιακής δραστηριότητας με ταυτόχρονη ανάπτυξη της αξίας για λογαριασμό των μετόχων, αλλά και γενικότερα όλων των συμμετεχόντων σε

¹⁷⁹ Egorova Maria, Pluzhnic Marina, Glik Pavel, «Global trends of «Green» economy development as a factor for improvement of economical and social prosperity», International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2014, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 166 , 2015, σελίδα 195.

αυτή (stakeholders), ενώ ασκούν επίδραση σε όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς, διαμορφώνοντας ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας που επηρεάζει με την σειρά του άμεσα και ριζικά την «ευτυχία» του εργαζόμενου.¹⁸⁰

Σύμφωνα με τον ορισμό που αποδίδει η Ελληνική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στην έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, στο πλαίσιο ερμηνείας του Νόμου 3016/2002 «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις», η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται ως το σύνολο των πρακτικών που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει την αποδοτική λειτουργία της, την προστασία των μετόχων της, αλλά και το σύνολο αυτών που έχουν νόμιμα συμφέροντα στην εταιρία.¹⁸¹

Επιπρόσθετα, η έννοια της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της επιχειρηματικής ηθικής. Σύμφωνα με τον ορισμό του ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και στο πλαίσιο της Πράσινης Βίβλου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προώθηση ενός Ευρωπαϊκού Πλαισίου για την Ε.Κ.Ε (2001), η εν λόγω έννοια ορίζεται ως «η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων στις δραστηριότητές τους, πέρα από απαιτήσεις της νομοθεσίας, σε σχέση με όλους όσοι άμεσα ή έμμεσα επηρεάζονται από αυτές».¹⁸² Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μπορεί να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων φιλανθρωπικές δωρεές και συμμόρφωση με τις πρακτικές του δίκαιου εμπορίου (εμπορικές σχέσεις που διακατέχονται από διαφάνεια και

¹⁸⁰ Πουλαστίδης Φίλιππος, «Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Governance & Corporate Social Responsibility)» Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Νέες Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα, Φεβρουάριος 2008, σελ 7.

¹⁸¹ Ιστοσελίδα Ελληνικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς
http://www.hcmc.gr/el_GR/web/portal/search?εταιρική+διακυβέρνηση, Τελευταία πρόσβαση 12-11-2015.

¹⁸² Ιστοσελίδα ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, http://csrhellas.eu/?page_id=5993, Τελευταία πρόσβαση 12-11-2015.

λογοδοσία, δίκαιη τιμολόγηση, οργάνωση παραγωγής χωρίς παιδική και καταναγκαστική εργασία και δημιουργία ευκαιριών για τους οικονομικά ασθενέστερους).¹⁸³

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας και Ηθικής ή αλλιώς Κώδικας Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης περιλαμβάνει διατυπωμένες και ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στηρίζουν τους στόχους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους αναφορικά με το πώς αυτές βλέπουν την εταιρική κοινωνική τους ευθύνη. Οι διατυπώσεις αυτές, που περιλαμβάνουν τις νομικές επιταγές, συχνά ξεπερνούν τα δια του νόμου οριζόμενα και συντελούν στο να γνωρίζουν οι πάντες (ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, πελάτες και συμμετοχοί- stakeholders) τους ηθικά αποδεκτούς νόμους της συγκεκριμένης επιχείρησης. Σημειωτέον ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να διατυπώσει ίδιους νόμους και αρχές, οι οποίοι πρέπει να συμφωνούν με τις κατά τόπους νομικές επιταγές».¹⁸⁴

Η τρέχουσα οικονομική κρίση δείχνει ότι μόνο οι επιχειρήσεις των οποίων η στρατηγική και η λειτουργία βασίζονται στη μακροπρόθεσμη αειφορία επιβιώνουν και προοδεύουν στους δύσκολους καιρούς - εκείνες, δηλαδή, που αγωνίζονται για τη μακροχρόνια ευημερία όλων των συμμετεχόντων τους (ιδιοκτητών, μετόχων, επενδυτών, εργαζομένων, προμηθευτών, συνεργατών, ρυθμιστών και των κοινοτήτων, που επηρεάζουν με οποιονδήποτε τρόπο).¹⁸⁵

¹⁸³ Lee Christina, «Employee Job Satisfaction and Engagement Optimizing Organizational Culture for Success», A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM), 2015, σελίδα 26.

¹⁸⁴Θανόπουλος Ιωάννης, Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2^η έκδοση, Interbooks, Αθήνα, 2009.

¹⁸⁵ Τιμόθεος Νίκος, «Η Επιχειρηματική Ηθική απαραίτητη για την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής - EBEN GR, 19.01.2012, <http://globalsustain.org/el/story/13556>, Τελευταία πρόσβαση 12.11.2015.

Οι εταιρικές αξίες αντιπροσωπεύουν ένα δυνητικά ισχυρό μέσο σύζευξης της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης-οργανισμού. Επιπλέον, προωθούν ένα κοινό δεσμό μεταξύ των μελών της και διασφαλίζουν ότι ο κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το αντικείμενο της εργασίας του και την ιεραρχική του κατάσταση, έχει εναρμονισμένους στόχους με αυτούς της επιχείρησης.¹⁸⁶

Ιδιαίτερα στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, είναι έντονο το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας ως προς τις διαφορές των αξιών μεταξύ των πολιτισμών. Ωστόσο, στην πράξη αποδεικνύεται ότι η καλλιέργεια της κοινής οργανωτικής κουλτούρας και νοοτροπίας δεν είναι εύκολη, διότι ορισμένες οργανωτικές αξίες μπορεί να συγκρούονται με άλλες ατομικές και κοινωνικές αξίες. Επιπλέον, η ιδιαιτερότητα της ηθικής παραμέτρου στο εργασιακό επίπεδο είναι δεδομένη καθώς σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ηθικής φέρνοντας αντιμέτωπο τον εργαζόμενο με σημαντικά ηθικά διλήμματα. Η δέσμευση του εργαζόμενου έναντι της επιχείρησης ενδέχεται να οδηγήσει ανά πάσα στιγμή σε κάποια ορόσημα όπου οι διαθέσιμες επιλογές θα είναι περιορισμένες και τα όρια των ηθικών πλαισίων δυσδιάκριτα. Η λεγόμενη εταιρική πίστη (αφοσίωση στους γραπτούς και άγραφους κανόνες της επιχείρησης) μπορεί να αποτελέσει σε κάποιες στιγμές τον αντίποδα της προσωπικής συνέπειας και του προσωπικού ηθικού κώδικα και αυτό μπορεί να ισχύσει τόσο για τον

¹⁸⁶ McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, ό.π. σελ 16, όπως παραπέμπουν στους M.G. Murphy και K.M. Davey, «Ambiguity, Ambivalence and Indifference in Organizational Values», Human Resource Management Journal 12, 2002, σελ 17-32 και T.M. Begley, «Articulating Corporate Values through Human Resource Policies», Business Horizons, Ιούλιος 2000.

απλό εργαζόμενο όσο και για κάποιον που κατέχει διοικητική θέση σε μια επιχείρηση.¹⁸⁷

Συμπερασματικά, οι έννοιες της ηθικής, των εταιρικών αξιών και της εταιρικής κουλτούρας, όπως αυτές μετουσιώνονται σε πρακτικές όπως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αποτελούν σύγχρονες τάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και θα μπορούσαν ίσως να θεωρηθούν ως ευκαιρίες βελτίωσης της ικανοποίησης και ευτυχίας του εργαζομένου. Αυτή η διαπίστωση προκύπτει από το γεγονός ότι, στο πλαίσιο της Ε.Κ.Ε, δίνεται έμφαση στον εργαζόμενο και τις καλές εργασιακές συνθήκες, το θεμιτό ανταγωνισμό και την διαφάνεια των συναλλαγών, την ποιότητα του προϊόντος, το περιβάλλον, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, καθώς και στην υγεία, την εκπαίδευση και τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι μια σχετικά πρόσφατη έννοια στο χώρο του «επιχειρείν», η οποία εστιάζει, μεταξύ άλλων, στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει το σεβασμό των εργασιακών δικαιωμάτων, την πρόνοια για την υγεία και την ασφάλειά τους, την εκπαίδευσή τους, καθώς και την ανοιχτή επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τα ανωτέρω, μπορεί ενδεχομένως να αποτελέσουν το αντιστάθμισμα της συρρίκνωσης των εργασιακών δικαιωμάτων και της διατάραξης της παραδοσιακής σχέσης εργοδότη- εργαζομένου που, όπως έχει αναφερθεί, είναι και αυτό αποτέλεσμα των δυσμενών εξελίξεων στην αγορά εργασίας.

¹⁸⁷ Πέτρος Παναγιώτης & Αντωνίου Αλέξανδρος-Σταμάτιος, ό.π. σελ 38, όπως παραπέμπουν σε έργο του Θανάπουλου Ιωάννη, «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία» Παράρτημα 5-1: Ο επιχειρηματικός καταδότης - Interbooks 2003, ΑΘΗΝΑ.

3.4. Συμπεράσματα κεφαλαίου 3

Στον 21ο αιώνα οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας είναι ραγδαίες και ένεκα αυτού του γεγονότος ο κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς έχει να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις, απειλές αλλά και ευκαιρίες. Παραδείγματα εξελίξεων είναι :

A) Η ένταξη περισσότερων γυναικών και μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, γεγονός που επιτείνει την ανάγκη για επίλυση ζητημάτων εργασιακής ασφάλειας στις κατηγορίες αυτές του πληθυσμού.

B) Η δημιουργία διαφόρων μορφών συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων (εξαγορές και συγχωνεύσεις), οι οποίες έχουν ως κύριο σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, δημιουργούν μια νέα πιεστική εταιρική πραγματικότητα για τους εργαζόμενους και απομειώνουν τις παραδοσιακές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη.

Γ) Ο διεθνής ανταγωνισμός απαιτεί από τους εργαζόμενους μεγαλύτερη ευελιξία και ικανότητα να ανταποκρίνονται οι τελευταίοι σε άμεσες αλλαγές.

Οι ανωτέρω εξελίξεις είναι απόρροια της παγκοσμιοποίησης και των τάσεων που διαμορφώνονται στον εργασιακό χώρο, οι οποίες είναι οι εξής τέσσερις: η Κοινωνία της Πληροφορίας και η Τεχνολογία, οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων και τέλος οι αξίες και η ηθική στο χώρο της εργασίας.

Αρχικά, στο εσωτερικό μιας επιχείρησης-οργανισμού η τεχνολογία καταρρίπτει τα εμπόδια επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχικής κλίμακας και σταδιακά οδηγεί σε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας. Εισάγεται η έννοια της «διαχείρισης της γνώσης», ως μια διαδικασία δημιουργίας πνευματικού κεφαλαίου στην επιχείρηση-οργανισμό και δημιουργούνται νέες μορφές επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως είναι η τηλεργασία και οι εικονικές ομάδες. Η τηλεργασία υποκαθιστά τις τηλεπικοινωνίες με οποιαδήποτε μορφή ταξιδιού και εκμηδενίζει τους περιορισμούς της απόστασης στις μετακινήσεις. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι το διαδίκτυο, τα δίκτυα υπολογιστών, τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας, το διαδίκτυο και άλλες μορφές τεχνολογίας. Επιπλέον, η τηλεργασία βελτιώνει την ισορροπία της εργασιακής ζωής και δημιουργεί μια θετική σχέση μεταξύ αποδοτικότητας του εργαζομένου και ικανοποίησης του από την εργασία. Επίσης, οι εικονικές ομάδες, τα μέλη των οποίων ομάδων δεν προσδιορίζονται ούτε γεωγραφικά ούτε χρονικά, αντιπροσωπεύουν μια νέα οργανωτική μορφή, που παρέχει στις επιχειρήσεις-οργανισμούς ευελιξία και ανταπόκριση και δημιουργούν αναπόφευκτα ένα νέο προφίλ εργαζομένου.

Κατά δεύτερον, το εργατικό δυναμικό έχει μετασχηματιστεί ριζικά σε ένα διαπολιτισμικό εργατικό δυναμικό, το οποίο αποτελείται από πολλές και διαφορετικές μεταξύ του κουλτούρες. Η αλλαγή αυτή οφείλεται στην είσοδο του γυναικείου φύλου στην αγορά εργασίας καθώς και στην είσοδο των λεγόμενων «Γενεών Χ» (1946-1964), και «Υ» (1980-1993). Συνεπώς, το άτομο καλείται να εργαστεί σε ένα ανομοιογενές διαπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι σχετιζόμενες με την εργασία, αξίες διαφέρουν από

εθνική σε εθνική κουλτούρα, ενώ οι διαφορές αυτές θα πρέπει να γίνουν σεβαστές από όλα τα μέλη στο πλαίσιο του «*παγκόσμιου χωριού*». η διαχείριση της διαφορετικότητας και της διαπολιτισμικότητας αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης-οργανισμού και έχει ως στόχο να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά θέματα, όπως η επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα, η αλλαγή, οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η υιοθέτηση προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων της, η ενθάρρυνση των εργαζομένων για αποδοχή μεταθέσεων-μετακινήσεων στο εξωτερικό και ανάληψη νέων εργασιακών καθηκόντων αποτελούν πολιτικές που στοχεύουν στη διατήρηση της πολυπολιτισμικότητας στις επιχειρήσεις-οργανισμούς.

Κατά τρίτον, στο πλαίσιο του σύγχρονου διεθνοποιημένου και άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος προκύπτουν νέες μορφές εργασιακών σχέσεων, όπως επί παραδείγματι, η μερική απασχόληση, η προσωρινή απασχόληση καθώς και η άτυπη απασχόληση. Παράλληλα έχουν εισαχθεί νέες έννοιες, όπως η απασχολησιμότητα καθώς και φαινόμενα όπως η αδήλωτη απασχόληση. Οι ανωτέρω νέες εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων, οδηγούν σε ανισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής, μειώνουν την ποιότητα της εργασίας και συρρικνώνουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζομένου. Επιπρόσθετα, η απασχολησιμότητα αποτελεί μια σύγχρονη έννοια, η οποία περιγράφει τη συνεχή, δια βίου, επικαιροποίηση των απαραίτητων ικανοτήτων που θα καταστήσουν τον άνθρωπο, εν δυνάμει ή εν αναμονή, εργαζόμενο. Εξίσου νέο φαινόμενο, αποτέλεσμα της νέας οικονομικής συγκυρίας, θεωρείται και η αδήλωτη εργασία, η οποία περιλαμβάνει την αμειβόμενη

δραστηριότητα που είναι νόμιμη ως προς τη φύση της, αλλά δε δηλώνεται στις δημόσιες αρχές. Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, η μεγάλη υποχώρηση της οικονομικής δραστηριότητας οδηγούν στην ένταση του φαινομένου της αδήλωτης εργασίας, διευρύνοντας τις κοινωνικές ανισότητες και καθιστώντας τους εργαζόμενους σε δυσμενή θέση, δεδομένου ότι δεν μπορούν να διαπραγματευτούν τους όρους και τις συνθήκες απασχόλησής τους.

Τέλος, μία βασική τάση που διαμορφώνεται στον εργασιακό χώρο είναι ο προσανατολισμός στις εταιρικές αξίες και η καλλιέργεια της έννοιας της ηθικής στον εργασιακό χώρο. Οι εν λόγω έννοιες ανέκυψαν έπειτα από μεγάλα εταιρικά σκάνδαλα αδιαφάνειας, κακοδιαχείρισης και εν γένει διαφθοράς που βρήκαν το φως της δημοσιότητας. Στο πλαίσιο αυτό προέκυψαν και οι έννοιες της Εταιρικής Διακυβέρνησης» και της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», οι οποίες στοχεύουν να εξισορροπήσουν την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική επίδραση της επιχειρησιακής δραστηριότητας με ταυτόχρονη ανάπτυξη της αξίας για λογαριασμό των μετόχων και γενικότερα όλων των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders). Θα πρέπει να γίνει από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη κατανοητό το γεγονός ότι, οι εταιρικές αξίες προωθούν ένα κοινό δεσμό μεταξύ των μελών της και διασφαλίζουν ότι ο κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το αντικείμενο της εργασίας του και την ιεραρχική του κατάσταση, έχει εναρμονισμένους στόχους με αυτούς της επιχείρησης. Ωστόσο, στην πράξη αποδεικνύεται ότι, η καλλιέργεια της κοινής οργανωτικής κουλτούρας και νοοτροπίας δεν είναι εύκολη, διότι ορισμένες οργανωτικές αξίες μπορεί να συγκρούονται με άλλες ατομικές και κοινωνικές αξίες.

Καταληκτικά, εν λόγω τέσσερις τάσεις, που αποτελούν επιπτώσεις του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, επηρεάζουν κατά το μάλλον ή ήττον όλες

τις επιχειρήσεις-οργανισμούς και διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο λειτουργίας που επηρεάζει άμεσα και ριζικά την «ευτυχία» του εργαζομένου, είτε σε θετικό, είτε σε αρνητικό βαθμό.

3.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

125. «Detailed Description Of Employment Protection Legislation, 2012-2013», OECD EPL Database, update 2013, www.oecd.org/els/emp/All.pdf, Πρόσβαση 06-05-2015.
126. Ιστοσελίδα «Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία», https://osha.europa.eu/el/priority_groups/gender, Πρόσβαση 06-05-2015.
127. Dr. Nayef R.F. Al-Rodhan and Stoudmann Gérard, Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security, «Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition», Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Ασφάλειας της Γενεύης, 19 Ιουνίου 2006.
128. Ιστοσελίδα Wikipedia <https://el.wikipedia.org/wiki/Παγκοσμιοποίηση> Τελευταία πρόσβαση 11-05-2015.
129. Martin R., «The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility», Harvard Business Review, Τεύχος 68, Μάρτιος 2002.
130. McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, ό.π., σελ 8-9.
131. Gephart Jr R.P., «Introduction to the Brave New Workplace: Organizational Behavior in the Electronic Age», Journal of Organizational Behavior, Τεύχος 23, 2002, σελ 327-344.
132. McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, ό.π., σελ 23, όπως παραπέμπουν στα έργα των G.F.B. Probst, «Practical Knowledge Management: A Model That Works», Prism,1998, σελ 17-23, G.Miles, Grant R.E. Miles, V.Perrone και L.Edvinsson, «Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge», California Management Review, Τεύχος 40, 1998, σελ 281-88, E.C.Nevis , A.J.Di-Bella και J.M.Gould , «Understanding Organizations as Learning Systems», Sloan Management Review, Τεύχος 36, 1995, σελ 73-85 και G.Huber, «Organizational Learning : The Contributing Processes and Literature», Organizational Science, Τεύχος 2,1991, σελ 88-115.
133. Ιστοσελίδα Wikipedia <http://el.wikipedia.org/wiki/Τηλεργασία>, Τελευταία πρόσβαση 28-05-2015.
134. Ιστοσελίδα Wikipedia <http://el.wikipedia.org/wiki/Τηλεργασία>, Τελευταία πρόσβαση 28-05-2015.
135. Lister Kate, «Telework Savings Calculator - An interactive web-based model that allows companies and communities estimate the value of increased telecommuting»,Global Workplace Analytics, 2013, <http://globalworkplaceanalytics.com/employee-savings-calculator>, Τελευταία πρόσβαση 30-05-2015.
136. Lister Kate, ό.π., <http://globalworkplaceanalytics.com/employee-savings-calculator>, Τελευταία πρόσβαση 04-06-2015.
137. Butler E.Sonny, Aasheim Cheryl και Williams Susan, «Does Telecommuting Improve Productivity?», Communications of the ACM, Τεύχος 50, Απρίλιος 2007, σελ 103.
138. Singh Palvinder, Paleti Rajesh, Jenkins Sydney και Bhat R. Chandra, «On modeling telecommuting behavior: option, choice and frequency», Springer Science and Business Media, LLC, Transportation,2013, Τεύχος 40, σελ 373–396.

139. Ιστοσελίδα Eurofound
<http://eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/other-business-working-conditions/euro-telework> , Τελευταία πρόσβαση 07-06-2015.
140. Werdigier Wolf και Niebuhr Andree, «Euro-Telework Trends and Scenarios, Telework and Call Centres», Büro für Urbanistik, Βιέννη, 2 Αυγούστου 2000, σελ 8. <http://www.telework-mirti.org/> Τελευταία πρόσβαση 12-06-2015.
141. Werdigier Wolf και Niebuhr Andree, ό.π., σελίδα 9.
142. Alavi, M. and Yoo, Y., «Is Learning in Virtual Teams Real?», Working Paper Harvard Business School, Boston, 1997, όπως παραπέμπουν στο έργο τους οι Anne Powell, Gabriele Piccoli και Blake Ives, «Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research», The Data Base for Advances in Information Systems, 2004, Τεύχος 35.
143. Moran Gordon Wayne, «Information Technology Sourcing Across Cultures: Preparing Leaders for Cross-Cultural Engagements and Implementing Best Practices with Cultural Sensitivity», AURA - Antioch University Repository and Archive, Dissertations & Theses, 2014, σελ. 11.
144. Μοδικός Κωνσταντίνος, «Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε Κατανεμημένες Επιχειρήσεις», Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Αθήνα, 2008, σελ 26-29.
145. Saafein Oussama και Shaykhian A. Gholam, «Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment», Telematics and Informatics, Τεύχος 31, 2014, σελ 459–462.
146. Gonçalvesa Patrícia, Ferreiraa Luís, Gonçalvesa Joaquim, Putnikb D. Goran και Cruz-Cunhaa Maria Manuela, «Direct Communication versus Virtual Communication in Virtual Teams», Procedia Technology, Τεύχος 16 , 2014 , σελ 3 – 10.
147. Δαμουλιάνου Χριστίνα, «Τα ταλέντα της Γενιάς X βρίσκονται «με το ένα πόδι έξω από την πόρτα», εφημερίδα Καθημερινή, 24 Ιουνίου 2012.
148. Tammaru Tiit, Strömgren Magnus, Ham van Maarten, Danzer M. Alexander, «Relations between residential and workplace segregation among newly arrived immigrant men and women», Cities, In Press, Corrected Proof, ScienceDirect, 5 Μαρτίου 2016, σελ. 1.
149. Βλέπε Πίνακα 14.
150. Θανάπουλος Ιωάννης, ό.π., σελ 60.
151. Patrick Andrew Harold και Kumar Raj Vincent, «Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges», SAGE Open, Απρίλιος-Ιούνιος 2012, σελ 1.
152. Smith Patrick Ian, Oades Lindsay & Mccarthy Grace, «The Australian corporate closet, why it' s still so full: a review of incidence rates for sexual orientation discrimination gender identity discrimination in the workplace», Sydney Business School – Papers, Research Online, University of Wollongong, 2013, σελ. 3.
153. Yıldız Bora, Alpkın Lütüfihak, «A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation», 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 210, 2015, σελίδα 331, όπως παραπέμπουν

- σε έργο των Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
154. Κουζής Ιωάννης, «Οι εργασιακές σχέσεις κατά τη διάρκεια του μνημονίου», Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, 2013, σελίδα 1, http://www.eiead.gr/publications/docs/to_ergasiako_perivalon_meta_to_prwto_kai_deutero_mnimonio.pdf, Τελευταία πρόσβαση 21-04-2016.
155. Κουζής Ιωάννης, ό.π., σελίδα 1.
156. Ν.3846/2010 Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 66, 11/05/2010.
157. Ν. 3846/2010, ό.π.
158. Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios «Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector», *European Management Journal*, Τόμος 18, Τεύχος 2, Απρίλιος 2015, σελ 381-405, όπως παραπέμπουν σε Eurostat (2010), Labour force survey results. Luxembourg: Statistical Office of the European Communities.
159. Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios ό.π., σελ 381-405, όπως παραπέμπουν στο έργο του Mihail, D., «Atypical working in corporate Greece», *Employee Relations*, Τόμος 25, Τεύχος 5, 2003, σελ 470–489.
160. Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios, ό.π., σελ 129-143.
161. Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios, ό.π. σελ 129-143.
162. Ν.2956/2001 Αναδιάρθρωση Ο.Α.Ε.Δ. και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 258, 06/11/2001.
163. Λυκουρίνου Κ.Ασημένια, «Η προσωρινή απασχόληση», Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών Τμήμα Νομικής, Τομέας Αστικού, Αστικού Δικονομικού και Εργατικού Δικαίου, Θεσσαλονίκη, 2008, σελ 10, η οποία παραπέμπει σε έργο του Κουκιάδη Ι., «Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές εργασιακές σχέσεις και το δίκαιο της ευελιξίας της εργασίας», σελ. 303 και Βάγιας Α., «Ευκαιριακή παραχώρηση εργασίας και προσωρινή απασχόληση», σελ. 952.
164. Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, ό.π. σελ 11-13.
165. Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, ό.π. σελ 8.
166. Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, ό.π. σελ 14.
167. Γιαννή Ελευθερία, Κοσμίδου Αναστασία «Ευέλικτες Μορφές Εργασίας & η Εφαρμογή τους στη ΒΙΠΕ Σίνδου», Πτυχιακή Εργασία, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής, Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2013, σελ 55, οι οποίες παραπέμπουν σε έργο του Κουζή Γ, 2001: Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα 2001.
168. Γιαννή Ελευθερία, Κοσμίδου Αναστασία, ό.π. σελ 55, όπως παραπέμπουν σε έργο του Γεωργακόπουλου Β, 1995: Αγορά Εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα 1995
169. Αsonitou Sofia, «Employability Skills in Higher Education and the Case of Greece», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 175, 2015, σελ. 283-290, όπως παραπέμπει στους Hillage, J. & Pollard, E. (1998)

- Employability: Developing a Framework for Policy Analysis DfEE Research Briefing No. 85, London: DfEE.
170. Asonitou Sofia, ό.π. σελ 284, όπως παραπέμπει στους Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B.E. (2004) Employability: A Psycho-social Construct, Its Dimensions, and Applications, Journal of Vocational Behaviour, 65 (1), 14-38.
171. Brown Phillip, Hesketh Anthony and Williams Sara, «Employability in a Knowledge-Driven Economy», Working Paper Series Paper 26, Cardiff University, School of Social Sciences, Μάιος 2002, όπως παραπέμπουν στον Drucker, P. (1993) Post-Capitalist Society, London: HarperCollins.
172. Γουγουλάκης Πέτρος, «Κοινωνικές ικανότητες, κοινωνικό κεφάλαιο και εκπαίδευση», Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Τεύχος 29, 2012, σελ 39, όπως παραπέμπει σε απόσπασμα κειμένου της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων European Commission. The Lifelong Learning Programme: education and training opportunities for all. http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/index_en.htm, Τελευταία πρόσβαση 01-04-2016.
173. «Η έννοια της αδήλωτης εργασίας και τα χαρακτηριστικά της», Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (I.O.B.E.), Δεκέμβριος 2012, http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=36, Τελευταία πρόσβαση 07-11-2015.
174. I.O.B.E., ό.π. σελ 4.
175. I.O.B.E., ό.π. σελ 5.
176. I.O.B.E., ό.π. σελ 8.
177. Πέρρος Παναγιώτης & Αντωνίου Αλέξανδρος-Σταμάτιος, Αποτελεσματική Διαχείριση Εργασιακού Στρες (Stress Management), εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006, σελίδα 38.
178. McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, ό.π. σελ 17.
179. Egorova Maria, Pluzhnic Marina, Glik Pavel, «Global trends of «Green» economy development as a factor for improvement of economical and social prosperity», International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2014, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 166 , 2015, σελίδα 195.
180. Πουλαστίδης Φίλιππος, «Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Governance & Corporate Social Responsibility)» Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Νέες Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα, Φεβρουάριος 2008, σελ 7.
181. Ιστοσελίδα Ελληνικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς http://www.hcmc.gr/el_GR/web/portal/search?εταιρική+διακυβέρνηση, Τελευταία πρόσβαση 12-11-2015.
182. Ιστοσελίδα ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, http://csrhellas.eu/?page_id=5993, Τελευταία πρόσβαση 12-11-2015.
183. Lee Christina, «Employee Job Satisfaction and Engagement Optimizing Organizational Culture for Success», A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM), 2015, σελίδα 26.
184. Θανόπουλος Ιωάννης, Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2η έκδοση, Interbooks, Αθήνα, 2009.
185. Τιμόθεος Νίκος, «Η Επιχειρηματική Ηθική απαραίτητη για την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Ελληνικό Ινστιτούτο

- Επιχειρηματικής Ηθικής - EBEN GR, 19.01.2012, <http://globalsustain.org/el/story/13556>, Τελευταία πρόσβαση 12.11.2015.
186. McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, ό.π. σελ 16, όπως παραπέμπουν στους M.G. Murphy και K.M. Davey, «Ambiguity, Ambivalence and Indifference in Organizational Values», Human Resource Management Journal 12, 2002, σελ 17-32 και T.M. Begley, «Articulating Corporate Values through Human Resource Policies», Business Horizons, Ιούλιος 2000.
187. Πέρρος Παναγιώτης & Αντωνίου Αλέξανδρος-Σταμάτιος, ό.π. σελ 38, όπως παραπέμπουν σε έργο του Θανόπουλου Ιωάννη, «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία» Παράρτημα 5-1: Ο επιχειρηματικός καταδότης - Interbooks 2003, ΑΘΗΝΑ.

B' Μέρος

Κεφάλαιο 4 : «Great Place to Work® Institute Hellas»

4.1.Σκοπός κεφαλαίου 4

Σκοπός του κεφαλαίου 4 είναι να παρουσιάσει τη λειτουργία του Ινστιτούτου Great Place to Work καθώς και να αναδείξει το ρόλο και τη σημασία του στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο οδηγεί στην ευτυχία του εργαζομένου. Το παρόν κεφάλαιο συνδέει τη θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της «ευτυχίας» του εργαζόμενου με την πρακτική εφαρμογή. Απαντάει στο ερώτημα του ποιες είναι οι πολιτικές που πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρηση-οργανισμός, ώστε να έχει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον και «ευτυχισμένους» εργαζόμενους. Το παρόν κεφάλαιο επιδιώκει να αποδείξει ότι, η παγκοσμιοποίηση δε δημιουργεί μόνο προκλήσεις-απειλές για το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, αλλά προσφέρει και ευκαιρίες. Μια τέτοια ευκαιρία αποτελεί η αξιοποίηση των έως σήμερα βέλτιστων πρακτικών (best practices) των επιχειρήσεων στο κομμάτι της παρακίνησης. Οι εν λόγω πρακτικές ακολουθούνται από το «Great Place to Work® Institute Hellas και ενδέχεται να αποτελέσουν οδηγό ορθής συμπεριφοράς προς όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων, παράγοντας που συντελεί στην εργασιακή τους «ευτυχία».

4.1.1. Από τι αποτελείται το κεφάλαιο 4

Το κεφάλαιο 4 αποτελείται από ένα εισαγωγικό μέρος στο οποίο γίνεται παρουσίαση του Ινστιτούτου Great Place to Work και του έργου που αυτό επιτελεί. Αναλύονται τα ιστορικά και οικονομικά στοιχεία του Ινστιτούτου καθώς και η σημασία της έννοιας της αμφίδρομης εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένου-εργοδότη που οδηγεί σε ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση στην «ευτυχία» του εργαζομένου. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το μοντέλο στο πλαίσιο του οποίου προάγεται η έννοια του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος και στο οποίο επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι μέσα από την επικοινωνία, την αναγνώριση, την ανάπτυξη και τη συνεισφορά. Έπειτα, στο ίδιο κεφάλαιο αναλύονται τα εργαλεία με βάση τα οποία το Great Place to Work® Institute υλοποιεί τους στόχους του. Ειδικότερα, τα εργαλεία που παρουσιάζονται είναι τα εξής:

- Η αξιολόγηση TrustIndex©: καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων και συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking).
- Το Workplace Culture Assessment: αξιολόγηση κουλτούρας εργασιακού περιβάλλοντος.
- Το Trust Audit© Focus Groups: συνεντεύξεις και συλλογή απόψεων στοχευμένων ομάδων εργαζομένων.
- Το 360 Management Trust Appraisal: βελτίωση της υπευθυνότητας της διοίκησης.
- Το Great Place to Work® Training και Leadership Coaching, Workshops & Group Facilitation: αλλαγή στη συμπεριφορά των

διευθυντικών στελεχών και παροχή βοήθειας στα τελευταία να χτίσουν εμπιστοσύνη μέσα από τις καθημερινές τους δραστηριότητες.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου 4, παρουσιάζονται οι ελληνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το έτος 2015, σύμφωνα με την ετήσια έρευνα που διεξάγει το Great Place to Work, η οποία βασίζεται σε ένα ειδικά μελετημένο ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται από τους εργαζομένους της κάθε εταιρείας. Περαιτέρω, μελετάται η μεθοδολογία του Ινστιτούτου και αναλύονται οι βασικές παραμέτρους που αξιολογούνται σε κάθε εταιρεία, όπως η αξιοπιστία της διοίκησης, ο σεβασμός προς τους εργαζομένους, το αίσθημα δικαιοσύνης που υπάρχει στην εταιρεία, η υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι και επίσης η συντροφικότητα που αναπτύσσεται.

Τέλος, καταγράφονται και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα του κεφαλαίου 4, τα οποία είναι ότι, το κλειδί για τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος δεν είναι μια συνταγή που περιλαμβάνει μια σειρά παροχών, προγραμμάτων και πρακτικών προς τους εργαζομένους, αλλά η οικοδόμηση σχέσεων υψηλής ποιότητας στο εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή σχέσεων που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, υπερηφάνεια και συντροφικότητα.

4.2. Τι είναι το «Great Place to Work® Institute Hellas»

Το «Great Place to Work® Institute Hellas», αποτελεί ένα Ινστιτούτο, το οποίο αρχικά ιδρύθηκε το 1981 στις Η.Π.Α. με στόχο την αναγνώριση και δημιουργία οργανισμών με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον μέσα από πολυετή έρευνα. Το Great Place to Work σταδιακά άνοιξε παραρτήματα σε 51 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο και στην Ελλάδα και πλέον αποτελεί έναν

αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση και τη δημιουργία εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, υιοθετούν τα μοντέλα και τη μεθοδολογία του Ινστιτούτου.¹⁸⁸

Κάθε έτος, δημοσιεύονται λίστες από το Great Place to Work με τις καλύτερες εταιρείες ή διανέμονται από μέσα μαζικής ενημέρωσης ευρείας κυκλοφορίας παγκοσμίως, σε ένα κοινό εκατομμύρια αναγνωστών. Αυτός ο συνδυασμός της άμεσης συμβουλευτικής υποστήριξης και της κάλυψης από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι ουσιαστικός, διότι παρέχει το γνωστικό πλαίσιο στις εταιρείες να μεταμορφώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Τα προγράμματα του Great Place to Work® έχουν αξιοποιηθεί από ορισμένες από τις πιο καινοτόμες και αναγνωρισμένες εταιρείες παγκοσμίως. Το Great Place to Work συνεργάζεται τόσο με μεγάλους όσο και με μικρούς οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, καθώς και με μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Οι πελάτες του Ινστιτούτου απασχολούν πολυποίκιλο εργατικό δυναμικό, που είτε ανήκει σε σωματεία είτε όχι, είτε είναι έμπειρο, είτε άπειρο, είτε μόνιμο, είτε προσωρινό. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν εγκαταστάσεις σε μία ή περισσότερες τοποθεσίες και δραστηριοποιούνται είτε σε μία χώρα είτε διεθνώς. Το Ινστιτούτο έχει συνεργαστεί με οργανισμούς και επιχειρήσεις απ' όλους τους κλάδους, όπως υγειονομική περίθαλψη, βιομηχανία, μεταφορές, καταναλωτικά αγαθά, επαγγελματικές υπηρεσίες, τεχνολογία, υπηρεσίες εστίασης, φιλοξενία, αλλά και με κυβερνητικούς, εκπαιδευτικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, <http://www.greatplacetowork.gr/about-us/our-history>, Τελευταία πρόσβαση 12-11-2015.

¹⁸⁹ Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π. Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.

4.2.1. Ιστορικά στοιχεία

Το 2002 η Ευρωπαϊκή Ένωση ανέθεσε στο Great Place to Work τη δημιουργία μιας λίστας εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, χρηματοδοτώντας την έρευνα σε 15 κράτη μέλη της, ως μέρος της στρατηγικής της για επιχειρηματική ανάπτυξη και δημιουργία επιθυμητών εργασιακών χώρων σε όλη την Ευρώπη. Το 2004 ιδρύθηκε το Great Place to Work® Hellas, το οποίο αντιπροσωπεύεται από την PRC GROUP THE MANAGEMENT HOUSE A.E, εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών για επιχειρήσεις.

Η εν λόγω εταιρεία απασχολεί 170 επαγγελματίες με πολυετή εμπειρία στο χώρο του μάρκετινγκ, των επικοινωνιών και της έρευνας και ανάπτυξης. Ξεκίνησε τη λειτουργία της (με το όνομα Σχεδιασμός και Συμβουλευτική Έρευνα Ε.Π.Ε.) το 1976. Το 1989 έγινε Ανώνυμη Εταιρεία με την επωνυμία Σύμβουλοι Σχεδιασμού, Έρευνας, Μηχανοργάνωσης και Επικοινωνίας Α.Ε., με το διακριτικό τίτλο PRC Α.Ε., έχοντας ως κύριο στόχο *«τη μεγιστοποίηση του άυλου περιουσιακού κεφαλαίου των πελατών της εταιρείας, το οποίο είναι η ηγεσία, η επικοινωνία, οι σχέσεις, ο πολιτισμός και οι αξίες, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες, η φήμη και η εμπιστοσύνη, τα συστήματα και οι διαδικασίες»*.¹⁹⁰

¹⁹⁰ Ιστοσελίδα PRC Group, <http://www.prc.gr/PRC/en/home/Mission>, Τελευταία πρόσβαση 25-02-2016.

Το 2001 η εταιρεία ανέλαβε το υπάρχον όνομα της PRC Group - The Management House A.E και σήμερα είναι μία από τις παλαιότερες επιχειρήσεις συμβούλων στην Ελλάδα και ταυτόχρονα, μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες και πιο δυναμικές επιχειρήσεις.

Αναφορικά με το Great Place to Work Institute, το τελευταίο συνεργάζεται με πολλές από τις πιο επιτυχημένες και καινοτόμες επιχειρήσεις παγκοσμίως για τη δημιουργία, τη μελέτη και την αναγνώριση οργανισμών με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Κατά μέσο όρο, το Ινστιτούτο συνεργάζεται με πάνω από 5.500 οργανισμούς, που απασχολούν πάνω από 10 εκατομμύρια εργαζομένους. Αυτές οι συνεργασίες διευρύνουν συνεχώς την εξειδίκευση του, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας συγκριτικών εκθέσεων (benchmarking) για το εργασιακό περιβάλλον σε διάφορους κλάδους. Παράλληλα, έχει δημιουργήσει βάσεις δεδομένων με τις καλύτερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

4.2.2. Οικονομικά στοιχεία

Κάνοντας αναφορά στα οικονομικά στοιχεία του Great Place to Work, δεδομένου ότι το τελευταίο αποτελεί Ινστιτούτο, βάσει νόμου δεν υποχρεούται να δημοσιεύει οικονομικά στοιχεία, όπως ισχύει για τις λοιπές εταιρείες οποιασδήποτε νομικής μορφής.

Ωστόσο, η εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών για επιχειρήσεις PRC Group - The Management House A.E, από την οποία και αντιπροσωπεύεται το Ινστιτούτο, καθότι ανώνυμη εταιρεία, δημοσιεύει κατ' έτος στην επίσημη ιστοσελίδα της τα οικονομικά της στοιχεία, όπως

υποχρεούται σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο. Στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας, επισυνάπτεται ο Ισολογισμός της εταιρίας για το οικονομικό έτος 2014, βάσει του οποίου παρατίθεται η οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Σύμφωνα με την έκθεση ελέγχου ανεξάρτητου ορκωτού ελεγκτή λογιστή προς τους μετόχους της εταιρείας PRC Group - The Management House A.E, επί των οικονομικών καταστάσεων του έτους 2014,¹⁹¹ οι οποίες αποτελούνται από τον Ισολογισμό της 31ης Δεκεμβρίου 2014, τις Καταστάσεις Αποτελεσμάτων, Μεταβολών Ιδίων Κεφαλαίων και Ταμειακών Ροών και τον πίνακα διάθεσης αποτελεσμάτων της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή, καθώς και το σχετικό προσάρτημα, διατυπώνονται τα απαραίτητα συμπεράσματα. Στο πλαίσιο των συμπερασμάτων, το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων, έχει καταστεί αρνητικό. Επιπλέον, το σύνολο των βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων της εταιρείας, υπερβαίνει το σύνολο των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων της, με αποτέλεσμα να υπάρχει η πιθανότητα η εταιρεία να μη μπορεί να αποπληρώσει το μεγαλύτερο μέρος των συμβατικών της υποχρεώσεων.¹⁹²

4.3. Τι σημαίνει εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον κατά το Great Place to Work® Institute Hellas».

«Εξαιρετικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εμπιστεύεσαι τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζεσαι, είσαι υπερήφανος για αυτό που

¹⁹¹ Βλέπε [Πίνακα 16](#).

¹⁹² Ιστοσελίδα PRC Group, Ισολογισμός 2014 <http://www.prc.gr/PRC/userfiles/file/PRC-BalanceSheet-2014.pdf> Τελευταία πρόσβαση 25-02-2016.

κάνεις και απολαμβάνεις τη συνεργασία με τους συναδέλφους σου» — Robert Levering, συνιδρυτής, *Great Place to Work*®.¹⁹³

Επικεφαλής επιχειρήσεων, ακαδημαϊκοί και αναλυτές βασίζονται στα νούμερα και τα αποτελέσματα του *Great Place to Work* για να θέσουν τις βάσεις για τον ορισμό του εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Στην ετήσια έρευνα του *Great Place to Work* συλλέγονται απαντήσεις από περισσότερους από 10 εκατομμύρια εργαζόμενους σε 50 χώρες που αντιπροσωπεύουν περί τους 6.000 οργανισμούς ποικίλων μεγεθών, κλάδων και δομών. Το εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον χτίζεται μέσα από τις καθημερινές σχέσεις των εργαζομένων και των διευθυντών τους. Η λέξη κλειδί σε αυτές τις σχέσεις είναι η εμπιστοσύνη.

Από την οπτική γωνία του εργαζόμενου, εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο:

- Εμπιστεύονται τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζονται.
- Αισθάνονται υπερήφανοι για αυτό που κάνουν.
- Απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο *Great Place to Work*, η εμπιστοσύνη αποτελεί την καθοριστική αρχή κάθε εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Δημιουργείται μέσα από την αξιοπιστία της διοίκησης, το σεβασμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους φέρονται και το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα αντιμετωπιστούν δίκαια. Ο βαθμός της υπερηφάνειας για τον οργανισμό-επιχείρηση στην οποία εργάζονται και το

¹⁹³ Ιστοσελίδα *Great Place to Work*® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.

επίπεδο της ειλικρινούς επαφής και της συντροφικότητας που νιώθουν οι εργαζόμενοι με τους συναδέλφους τους είναι τα επιπλέον απαραίτητα συστατικά.

Από την οπτική γωνία του διευθυντή, εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο οι διευθυντές:

- Επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους,
- με εργαζόμενους που δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και
- με τους οποίους συνεργάζονται ως ομάδα-οικογένεια σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης.

Υπάρχουν εννέα τρόποι – ή τομείς – μέσα από τους οποίους οι επικεφαλείς και οι διευθυντές χτίζουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Σε μια επιχείρηση με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον οι επιχειρηματικοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από την έμπνευση (*inspiring*) και την *αμφίδρομη επικοινωνία* (*speaking, listening*). Οι εργαζόμενοι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό καθώς λαμβάνουν αναγνώριση, ανάπτυξη και φροντίδα (*thanking, developing, caring*). Συνεργάζονται αρμονικά ως ομάδα / οικογένεια μέσα από τις διαδικασίες της πρόσληψης, του εορτασμού των επιτυχιών της επιχείρησης και της συνεισφοράς προς αυτούς (*hiring, celebrating, sharing*).

Το θεμελιώδες αυτό μοντέλο – το οποίο έχει πιστοποιηθεί από το Great Place to Work μέσα από μια πορεία 25 ετών έρευνας και ανάλυσης απόψεων εργαζομένων – είναι παγκόσμιο και συνεπές χρόνο με το χρόνο και από χώρα σε χώρα. Μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση όσο και διαφορετική δομή να έχουν από δημογραφικής πλευράς.

Το ζήτημα της εμπιστοσύνης εξετάζεται μέσα από δύο πρίσματα. Αξιολογείται η κουλτούρα της επιχείρησης μέσα από τις απαντήσεις που παρέχονται στο ερωτηματολόγιο της έρευνας εργαζομένων, που αποκαλείται Αξιολόγηση TRUST INDEX© και βασίζεται στις πέντε διαστάσεις του μοντέλου του εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος από την οπτική γωνία των εργαζομένων. Παράλληλα, αξιολογείται η επιχείρηση μέσα από το CULTURE AUDIT©, το οποίο διαμορφώνεται με βάση τους 9 τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης. Η έρευνα αυτή καταγράφει με ακρίβεια τις συμπεριφορές και τις συνθήκες που διαμορφώνουν το επιθυμητό εργασιακό περιβάλλον και τις επιτυχημένες επιχειρήσεις.¹⁹⁴

4.4. Πώς επιτυγχάνεται ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον κατά το Great Place to Work® Institute Hellas».

«Δεν είναι μόνο τα οφέλη και οι παροχές. Πρέπει να δεις ολόκληρο το σύστημα αξιών.» — Jennifer Mann, Αντιπρόεδρος Ανθρώπινου Δυναμικού, SAS, #1 Εταιρεία με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Αμερική την περίοδο 2010 & 2011.¹⁹⁵

Στις εταιρείες με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον συμβαίνει κάτι που ξεπερνά τις πρακτικές και τις πολιτικές. Δεν πρόκειται για αυτό που κάνουν οι εταιρείες, αλλά για το πώς το κάνουν οι επικεφαλής τους. Κανείς δεν μπορεί να πει με σιγουριά ότι οι επιχειρήσεις με τις πιο δημιουργικές πρακτικές, τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, τις λιγότερο αγχώδεις θέσεις ή τα πιο γενναιόδωρα

¹⁹⁴ Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., <http://www.greatplacetowork.gr> , Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.

¹⁹⁵ Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.

πακέτα παροχών θα είναι αυτές που θα συγκεντρώσουν τη μεγαλύτερη εκτίμηση των εργαζομένων. Είναι γεγονός ότι, τα προγράμματα και οι πολιτικές αποτελούν εργαλεία που οι επικεφαλής και οι διευθυντές χρησιμοποιούν με σκοπό τη μεθοδευμένη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος που να εναρμονίζεται με την επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού. Ωστόσο, αυτό που κάνει τη διαφορά και καθορίζει αν οι επενδύσεις αυτές θα αποβούν κερδοφόρες ή αν τελικά θα υπονομεύσουν την κουλτούρα στο εργασιακό περιβάλλον είναι η επιλογή και η εφαρμογή αυτών των πρακτικών.

Το Great Place to Work® χρησιμοποιεί τα μοντέλα και την τεχνογνωσία του προκειμένου να βοηθήσει τους επικεφαλής των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε προγράμματα, πρακτικές και μεθόδους που θα επιφέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα πράττοντας ως εξής:

- **Εστιάζοντας σε τομείς προγραμμάτων με πολλαπλασιαστικά οφέλη.** Το Great Place to Work αναλύει τις πρακτικές περισσότερων από 5.500 εταιρειών κάθε χρόνο και έχει προσδιορίσει *εννέα τομείς* οι οποίοι διαφοροποιούν τις εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.
- **Πολλαπλασιάζοντας τα θετικά αποτελέσματα των παροχών και των επενδύσεων που επιλέγουν να κάνουν οι επικεφαλής των εταιρειών.** Πολλοί οργανισμοί που έχουν εντυπωσιακά προγράμματα στα χαρτιά, στην πραγματικότητα δεν επωφελούνται από τις επενδύσεις τους αυτές, παρά το γεγονός ότι είναι αρκετά μεγάλες. Το Great Place to Work έχει εντοπίσει *πέντε ποιοτικά χαρακτηριστικά* που

μεγεθύνουν την επιτυχία των προγραμμάτων των εταιρειών: η ποικιλία τους, η πρωτοτυπία τους, η συμπερίληψη όλων των εργαζομένων, ο βαθμός εστίασης στον άνθρωπο και η εναρμόνιση της κουλτούρας με την εταιρική στρατηγική γενικά.

- **Δημιουργώντας έναν ολοκληρωμένο, αέναο κύκλο αριστείας του εργασιακού περιβάλλοντος και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.** Οι εταιρείες με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον δημιουργούν μια κουλτούρα που εμπνέει τον καθένα και του δίνει τη δυνατότητα να συμβάλλει στα εταιρικά αποτελέσματα με το ταλέντο του και τις βέλτιστες επιδόσεις του. Το Great Place to Work ανακάλυψε ότι στις εταιρείες με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον κάτι τέτοιο δεν παίρνει τόσο τη μορφή επιχειρηματικής συναλλαγής, παρά είναι στο πλαίσιο ενός γενναιόδωρου κύκλου «δώρων» που ανταλλάσσουν μεταξύ τους τα μέλη της επιχείρησης. Η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης είναι το μυστικό για τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα και επιτυχία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Επιπρόσθετα, μέσα από την αξιολόγηση της κουλτούρας του Εργασιακού Περιβάλλοντος και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες του Great Place to Work, οι σύμβουλοί του Ινστιτούτου χρησιμοποιούν το παραπάνω πλαίσιο για να αναλύσουν και να παρουσιάσουν μια συνολική εικόνα της κουλτούρας του κάθε οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη την αξιολόγηση των εργαζομένων και τα παρεχόμενα οφέλη. Ειδικότερα, προσδιορίζουν τα κενά μεταξύ των στόχων και των πραγματικών αποτελεσμάτων των πολιτικών και της κουλτούρας που

εφαρμόζει μια επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό πραγματοποιούνται στοχευμένες προτάσεις βελτίωσης.¹⁹⁶

4.5. Τι μέσα-εργαλεία-πολιτικές χρησιμοποιεί το Great Place to Work® Institute Hellas» για την επίτευξη ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Το Great Place to Work® Institute βοηθά εταιρείες και οργανισμούς να δημιουργήσουν, να μεταμορφώσουν και να διατηρήσουν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Τα εργαλεία που παρέχει είναι τα εξής:

4.5.1.Αξιολόγηση Trust Index©: Καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων και συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking).

Οι αξιολογήσεις TrustIndex© δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να κατανοήσουν τα βασικά συστατικά που δημιουργούν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η έρευνα εργαζομένων, η οποία χρησιμοποιείται από πάνω από 5.500 οργανισμούς κάθε χρόνο, αποτελεί τη θεμελιώδη μέθοδο του Great Place to Work, καθώς και το πρώτο βήμα για τον εντοπισμό των απαραίτητων ανά περίπτωση βελτιώσεων. Το ερωτηματολόγιο Trust Index, το περιεχόμενο του οποίου βασίζεται σε έρευνες που έχουν γίνει σε εργαζομένους, το Culture Audit© για την Αξιολόγηση της Κουλτούρας του Εργασιακού Περιβάλλοντος, καθώς και άλλα εργαλεία αξιολόγησης. Η έρευνα εργαζομένων Trust Index© του Great Place to Work® Institute μπορεί να λειτουργήσει ως σημείο εκκίνησης για οργανισμούς και επιχειρήσεις που θέλουν να επενδύσουν στη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος. Οι αναλυτές του Great Place to Work μετρούν με ακρίβεια το υπάρχον επίπεδο εμπιστοσύνης

¹⁹⁶ Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.

στην υπό εξέταση επιχείρηση-οργανισμό, κάνοντάς παράλληλα στοχευμένες προτάσεις για τους τρόπους βελτίωσης του εργασιακού της περιβάλλοντος. Επίσης, συνδέουν τις διαστάσεις του Trust Index με τους Βασικούς Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators - KPI) της επιχείρησης-οργανισμού, ώστε να γίνει κατανοητή η σχέση ανάμεσα στους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης-οργανισμού και στις απόψεις των εργαζομένων της αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον. Κάτι τέτοιο συμβάλλει στη δέσμευση και στην υπεύθυνη στάση της διοίκησης απέναντι σε αυτούς τους στόχους.¹⁹⁷

Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιεί τη συγκριτική Αξιολόγηση (benchmarking) σε σχέση με τα αποτελέσματα των καλύτερων εταιρειών, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση-οργανισμός και με οργανισμούς που ενδιαφέρουν την ίδια την επιχείρηση να συγκριθεί. Οι αξιολογήσεις του Great Place to Work προσφέρουν αξιοποιήσιμα δεδομένα που είναι απλά και κατανοητά. Οι σύμβουλοί του Ινστιτούτου μπορούν να εκπαιδεύσουν τους επικεφαλής της εταιρείας και να τους βοηθήσουν να εστιάσουν στις περιοχές που χρήζουν αλλαγής, προτείνοντάς τους παράλληλα τη χρήση βέλτιστων πρακτικών (Best Practices) από τη βάση δεδομένων που το Ινστιτούτο έχει δημιουργήσει από την έρευνα για τις καλύτερες εταιρείες.

4.5.2. Αξιολόγηση Κουλτούρας Εργασιακού Περιβάλλοντος (Workplace Culture Assessment).

Σε συνδυασμό με την έρευνα εργαζομένων Trust Index, η Αξιολόγηση Εργασιακού Περιβάλλοντος ελέγχει και προσδιορίζει τα κενά που υπάρχουν

¹⁹⁷ Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.

μεταξύ των πολιτικών και των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τον τρόπο που οι εργαζόμενοι βιώνουν αυτές τις πρακτικές και τις επιδράσεις αυτών των πρακτικών στην κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος.

4.5.3.Trust Audit© Focus Groups & Συνεντεύξεις: Συλλογή Απόψεων Στοχευμένων Ομάδων Εργαζομένων.

Αυτά τα δύο εργαλεία παρέχουν πληροφορίες που βοηθούν μια επιχείρηση να βελτιώσει την κουλτούρα του εργασιακού της περιβάλλοντος μέσω στοχευμένων συζητήσεων με εργαζόμενους. Τα εργαλεία αυτά παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες για τους επικεφαλής μιας επιχείρησης ώστε να εστιάσουν στις μετέπειτα ενέργειές τους. Πρόκειται για πολύ σημαντικά εργαλεία όσον αφορά στην ανάδειξη των δυνατών σημείων των εργαζομένων και των εταιρικών σχέσεων και συμπεριφορών τους.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει αναφορά σε μια πρακτική που είναι διαδεδομένη κυρίως στις Η.Π.Α, σύμφωνα με την οποία διεξάγονται συχνά μικρές έρευνες-σφυγμομετρήσεις («pulse-surveys») στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, με στόχο τη συλλογή διαφόρων μορφών πληροφοριών που αφορούν στο εργατικό δυναμικό της εν λόγω εταιρείας.¹⁹⁸

Το έργο αυτό ανατίθεται από τα διευθυντικά στελέχη της υπό εξέταση επιχείρησης σε εξειδικευμένες εταιρίες έρευνας (όπως επί παραδείγματι η εταιρία «knowyourcompany.com»), υπό μορφή ανώνυμων ερωτηματολογίων από όπου αντλούνται πληροφορίες για τα συναισθήματα και τις σκέψεις των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Αυτή η πρακτική βοηθάει τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης στην απόκτηση

¹⁹⁸ Silverman Emma Rachel, «Are You Happy at Work? Bosses Push Weekly Polls», The Wall Street Journal, 3-12-2014, σελίδα 1.

σωστής επανατροφοδότησης («feedback») σε σχέση με τις ανάγκες των εργαζομένων τους και μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος.¹⁹⁹

4.5.4. 360 Management Trust Appraisal: Βελτίωση της Υπευθυνότητας της Διοίκησης.

Αυτές οι ολιστικές αξιολογήσεις χρησιμεύουν στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς διευθυντών, συμπεριλαμβανομένων ανώτερων στελεχών, προϊσταμένων και επικεφαλής τμημάτων. Αποτελούν μία ολοκληρωμένη μέθοδο αύξησης της υπευθυνότητας και του συντονισμού σε έναν οργανισμό, με βάση τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για την επιτυχία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Το Great Place to Work παρέχει, επίσης, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς πρόσβαση σε θεμελιώδεις αρχές και αποδεδειγμένες βέλτιστες πρακτικές που τους βοηθούν να βελτιώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις επιχειρηματικές προκλήσεις τους.²⁰⁰

4.5.5. Πλάνο Δράσης: Περνώντας από τα Δεδομένα στη Συστηματική Δράση.

Μέσα από τη διοργάνωση workshops, τη βάση με τις καλύτερες πρακτικές και τη διοργάνωση ομαδικών συζητήσεων, παρέχει το πλαίσιο, τις προτάσεις και τις καλύτερες πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τους επικεφαλής κάθε επιχείρησης να καταρτίσουν ένα ρεαλιστικό πλάνο βελτίωσης του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

¹⁹⁹ Silverman Emma Rachel, ό.π., σελίδα 2.

²⁰⁰ Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 16-11-2015.

4.5.6.Great Place to Work® Training: Αλλαγή στη συμπεριφορά των Διευθυντικών Στελεχών.

Το Ινστιτούτο βοηθάει τα ανώτερα και μεσαία στελέχη να χτίσουν μια κουλτούρα εργασιακού περιβάλλοντος που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, την καινοτομία και την παραγωγικότητα, χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Great Place to Work® και διάφορες μελέτες περιπτώσεων. Οι σύμβουλοί του Ινστιτούτου μπορούν να εκπαιδεύσουν ή να σας παρέχουν το υλικό και τη γνώση για να εκπαιδεύσετε μόνοι σας το προσωπικό σας.

4.5.7.Giftwork® Training: Βοήθεια στα διευθυντικά στελέχη να χτίσουν εμπιστοσύνη μέσα από τις καθημερινές τους δραστηριότητες.

Η μεταμόρφωση της κουλτούρας του εργασιακού περιβάλλοντος δεν είναι κάτι που μπορεί να επιβληθεί. Ξεκινά εκ των έσω, με καθημερινές, ποιοτικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων. Η προσέγγιση Giftwork® του Great Place to Work δεν αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Αντίθετα, διαποτίζει αυτό που ήδη κάνει μια εταιρεία με μια ανανεωμένη αίσθηση γενναιοδωρίας, καλής πρόθεσης και ενσωμάτωσης, βασικά στοιχεία που διαφοροποιούν τις εταιρείες με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον.

Στο πλαίσιο αυτό, τα ανώτατα και μεσαία διευθυντικά στελέχη μαθαίνουν να βοηθούν τη διοίκηση να οικοδομήσει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, καινοτομίας και παραγωγικότητας με τη βοήθεια της προσέγγισης Giftwork, όπου οι καθημερινές δραστηριότητες, οι οποίες συχνά αντιμετωπίζονται ως

υποχρεώσεις, γίνονται ευκαιρίες για χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη διαδικασία βελτίωσης του εργασιακού τους περιβάλλοντος, — από τις πιο μικρές έως τις πολυεθνικές, — ξεπερνούν συστηματικά σε επιδόσεις τους ανταγωνιστές τους με βελτιωμένα αποτελέσματα, μεγαλύτερη παραγωγικότητα, βαθύτερη συνεργασία και περισσότερη καινοτομία.

Η ενημέρωση για το εν λόγω θέμα που παρέχει το Great Place to Work, είναι ιδιαίτερα διαδραστική, σχολαστική και διασκεδαστική. Χρησιμοποιούνται μια σειρά από προσεγγίσεις, όπως η συνδιδασκαλία, η ανάπτυξη μοντέλων και το παίξιμο ρόλων, για να διασφαλιστεί ότι εργαζόμενοι και διευθυντές θα αποκομίσουν πρακτικές τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν άμεσα.

Το πλαίσιο του Giftwork περιλαμβάνει:

- Εννέα (9) βασικούς τομείς δράσης που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος: Έμπνευση, Ενημέρωση, Αμφίδρομη Επικοινωνία, «Ευχαριστώ»/Αναγνώριση, Ανάπτυξη, Φροντίδα, Πρόσληψη, Εορτασμοί και Μοίρασμα
- Το μοντέλο Giftwork αφορά την καλλιέργεια εμπιστοσύνης σε ομάδες εργασίας
- Ένα εργαλείο ανάλυσης για την κατανόηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών που χρησιμοποιεί η διοίκηση
- Τεχνικές για επιτυχημένες πρωτοβουλίες στο εργασιακό σας περιβάλλον

- Παρουσίαση των οφελών που προκύπτουν για τους διευθυντές από τη δημιουργία εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος
- Βίντεο και παραδείγματα από εταιρείες με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον.

4.5.8.Great Workplace Training: Κατανόηση των βασικών στοιχείων του Μοντέλου του Great Place to Work®.

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνουν οι διευθυντές για την επίτευξη ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι να κατανοήσουν το πλαίσιο αναφοράς των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο παρέχει μια σαφή, απτή εικόνα της εταιρικής κουλτούρας και των προσπαθειών βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος. Είναι το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Κάτι τέτοιο παρέχεται μέσα από εκπαιδευτικό πρόγραμμα μισής ή μίας ημέρας για διευθυντές όλων των βαθμίδων, το οποίο πραγματοποιείται:

- Τον ορισμό του εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος από την οπτική γωνία των εργαζομένων.
- Ένα περιεκτικό μοντέλο κατανόησης των σχέσεων που επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων για το εργασιακό τους περιβάλλον.
- Τον ρόλο που παίζουν οι διευθυντές στη δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος.
- Ενέργειες στις οποίες μπορούν να προβούν οι διευθυντές για να ξεκινήσουν να διαμορφώνουν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης.

Αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο βασίζεται σε έρευνα 25 χρόνων πάνω στο εργασιακό περιβάλλον των καλύτερων εταιρειών του κόσμου,

περιλαμβάνει την παρουσίαση των θεμελιωδών εννοιών, δραστηριότητες σε μικρές και μεγάλες ομάδες, αυτό-αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών, μελέτες περιπτώσεων και ομαδικό coaching. Στους συμμετέχοντες δίνεται το βιβλίο του Great Place to Work[®], The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It and Why It Matters, ένα εγχειρίδιο ασκήσεων, καθώς και επιπλέον υλικό για την αυτό-αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών και άλλα εργασιακά βοηθήματα.

Η εταιρεία που θέλει να κάνει χρήση αυτού του εκπαιδευτικού προγράμματος έχει τις εξής δυνατότητες: Είτε ένας εκπαιδευτής του Great Place to Work να συνεργαστεί με τα διευθυντικά της στελέχη για να το τρέξει εσωτερικά, ή οι διευθυντές της να παρακολουθήσουν ένα ανοιχτό σεμινάριο The Great Workplace ή τέλος οι δικοί της εκπαιδευτές μπορούν να λάβουν πιστοποίηση μέσω του προγράμματος Train-the-Trainer που διαθέτει το Ινστιτούτο.²⁰¹

4.5.9. Leadership Coaching, Workshops & Group Facilitation: Παρέμβαση Ηγεσίας.

Το Ινστιτούτο προσαρμόζει τα εκπαιδευτικά του προγράμματα ή διοργανώνει στοχευμένες συζητήσεις για συγκεκριμένα θέματα, ώστε να εξασφαλίσει τα αποτελέσματα που απαιτούνται σύμφωνα με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης-οργανισμού. Επιπλέον, παρέχει εξατομικευμένη συμβουλευτική υποστήριξη, χρησιμοποιώντας τη γνώση που έχει συσσωρεύσει όσον αφορά στις καλύτερες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση αλλαγών, προκειμένου να υποβάλλει εξατομικευμένες προτάσεις και παρεμβάσεις που θα στηρίξουν την επιχείρησή στη διαχείριση των

²⁰¹ Ιστοσελίδα Great Place to Work[®] Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 16-11-2015.

προκλήσεων που αντιμετωπίζει, χτίζοντας ταυτόχρονα μια κουλτούρα εμπιστοσύνης.²⁰²

4.5.10. Οι ελληνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον για το έτος 2015.

Για 13^η συνεχόμενη χρονιά διεξήχθη η έρευνα Best Workplaces για την αξιολόγηση και επιλογή των εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα. Η λίστα με τις επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα για το 2015 συντάχθηκε από το Great Place to Work® Hellas με την ακαδημαϊκή συνεργασία του ALBA Graduate Business School και δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα «Το Βήμα», Χορηγό Επικοινωνίας της Έρευνας, στις 29 Μαρτίου 2015.²⁰³ Η συμμετοχή των εταιρειών στην έρευνα είναι εθελοντική. Η λίστα Best Workplaces Hellas 2015 χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες μεγέθους: στις 10 καλύτερες εταιρείες με πάνω από 250 εργαζόμενους,²⁰⁴ στις 10 καλύτερες εταιρείες με 50 έως 250 εργαζόμενους²⁰⁵ και στις 3 καλύτερες εταιρείες με 20 έως 49 εργαζόμενους.²⁰⁶

Στην Έρευνα Best Workplaces στην Ελλάδα για το 2015 συμμετείχαν 51 εταιρείες και το ανώνυμο ερωτηματολόγιο συμμετοχής στην έρευνα έλαβαν περίπου 12.700 εργαζόμενοι.

Η επιλογή και η κατάταξη τους έγιναν με βάση δύο άξονες αξιολόγησης:

²⁰² Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 16-11-2015.

²⁰³ Εφημερίδα το «Βήμα», «Επιχειρήσεις με ευχαριστημένους και αποδοτικούς εργαζομένους», «Best Workplaces 2015 Greece», 29-03-2015, <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>, Τελευταία πρόσβαση 17-11-2015.

²⁰⁴ Βλέπε [Πίνακα 9](#).

²⁰⁵ Βλέπε [Πίνακα 10](#).

²⁰⁶ Βλέπε [Πίνακα 11](#).

A) Τις ανώνυμες και εμπιστευτικές απαντήσεις των εργαζομένων της κάθε εταιρείας σε ένα ειδικά μελετημένο ερωτηματολόγιο 58 κλειστών και δύο ανοικτών ερωτήσεων ελεύθερου σχολιασμού (Trust Index)

B) Τις πολιτικές και τις πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας που καταγράφονται και αναλύονται με αποδεικτικά στοιχεία σε δύο ειδικά σχεδιασμένα ερωτηματολόγια (Culture Audit)

Η σύνθεση των δύο ανωτέρων αποτελεσμάτων καθορίζει την τελική κατάταξη των εταιρειών. Η ιδιαιτερότητα του συγκεκριμένου μοντέλου αξιολόγησης είναι ότι οι απαντήσεις των εργαζομένων (Trust Index) έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα (κατά τα δύο τρίτα- 2/3) στην τελική βαθμολογία. Η ερευνητική διαδικασία εξετάζει και αξιολογεί τις παρακάτω πέντε βασικές παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος όπως καθορίζονται από τη μεθοδολογία του Great Place to Work²⁰⁷:

- 1) Την αξιοπιστία της διοίκησης: Αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, αξιοποίηση υπαρχόντων πόρων, ακεραιότητα, τιμιότητα και ηθική συμπεριφορά των διοικούντων.
- 2) Το σεβασμό προς τους εργαζομένους: Την υποστήριξη στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, τη συνεργασία και εμπλοκή των εργαζομένων σε αποφάσεις καθώς και τη φροντίδα και το προσωπικό ενδιαφέρον.

²⁰⁷ Εφημερίδα το «Βήμα», «Επιχειρήσεις με ευχαριστημένους και αποδοτικούς εργαζομένους», «Best Workplaces 2015 Greece», 29-03-2015, <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas> , Τελευταία πρόσβαση 17-11-2015.

- 3) Το αίσθημα δικαιοσύνης που υπάρχει στην εταιρεία: ισοτιμία και αίσθημα δικαίου, αντικειμενικότητα και αμεροληψία σε προσλήψεις και προαγωγές, κοινωνική δικαιοσύνη και απουσία διακρίσεων.
- 4) Την υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι: προσωπική συμμετοχή και συνεισφορά στα αποτελέσματα, ικανοποίηση από τους στόχους της ομάδας, υπερηφάνεια για τα προϊόντα και το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας.
- 5) Τη συντροφικότητα που αναπτύσσεται: άνεση, οικειότητα, ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους συναδέλφους, φιλόξενη, ευχάριστη και φιλική εργασιακή ατμόσφαιρα, κλίμα ομαδικότητας, υποστήριξης και κοινότητας μέσα στην εταιρεία.

Το κύριο συμπέρασμα του Ινστιτούτου είναι ότι το κλειδί για τη δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος δεν είναι μια συνταγή που περιλαμβάνει μια σειρά παροχών, προγραμμάτων και πρακτικών προς τους εργαζομένους, αλλά η οικοδόμηση σχέσεων υψηλής ποιότητας στο εργασιακό περιβάλλον, —σχέσεων που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, υπερηφάνεια και συντροφικότητα. Η οικοδόμηση αυτών των σχέσεων δεν είναι μια δευτερεύουσα δραστηριότητα, αλλά η κινητήριος δύναμη για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού.

4.5.11. Συμπεράσματα κεφαλαίου 4.

Το Great Place to Work Institute Hellas αποτελεί Ινστιτούτο, το οποίο, μέσα από τη διαδικασία διεξαγωγής ετήσιων ερευνών, έχει ως αντικείμενο, τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην

Ελλάδα και διαθέτουν το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Αντικειμενικός σκοπός του Ινστιτούτου είναι η καλλιέργεια συνθηκών βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος για τις ελληνικές μικρομεσαίες, αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις σε όρους απασχολούμενων εργαζομένων. Η δημιουργία συνθηκών βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερης σημασίας, διότι μέσω αυτής τα οφέλη για την επιχείρηση-οργανισμό είναι πολλαπλάσια. Ειδικότερα:

- 1) Οι εταιρίες με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον έχουν καλύτερες αποδόσεις από το μέσο όρο την αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται.²⁰⁸
- 2) Παρουσιάζουν τις λιγότερες οικειοθελείς αποχωρήσεις εργαζομένων σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.²⁰⁹
- 3) Παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση εργαζομένων και υψηλό δείκτη ικανοποίησης τους από την εργασία.
- 4) Διαθέτουν καλύτερο σύστημα επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων, μέσω της καλύτερης επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας.
- 5) Επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, το Ινστιτούτο Great Place to Work χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία όπως, η καταγραφή και η συλλογή των απόψεων των εργαζομένων, η αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος, η αξιολόγηση της συμπεριφοράς των ιεραρχικά ανώτερων στελεχών (διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων), η δημιουργία και οργάνωση ενός πλάνου δράσης, η ανάπτυξη μοντέλων και το παίξιμο ρόλων.

²⁰⁸ Βλέπε [Πίνακα 12.](#)

²⁰⁹ Βλέπε [Πίνακα 13.](#)

Η συνεργασία των ελληνικών επιχειρήσεων με το Great Place to Work Institute Hellas και η υιοθέτηση του μοντέλου του για τη δημιουργία βέλτιστων εργασιακών συνθηκών παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις έως σήμερα βέλτιστες πρακτικές (best practices) στο κομμάτι της παρακίνησης και αποτελεί μια πρόκληση για κάθε σύγχρονη επιχείρηση-οργανισμό. Η δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο θα επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι σε ένα κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ενσαρκώνει την πραγματική έννοια της «ευτυχίας» του εργαζομένου και αποτελεί ενδεχομένως τη μόνη απάντηση στους καιρούς της ύφεσης και της συρρίκνωσης των εργασιακών δικαιωμάτων και εν γένει της έννοιας της εργασιακής ασφάλειας.

4.6. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.

188. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, <http://www.greatplacetowork.gr/about-us/our-history> , Τελευταία πρόσβαση 12-11-2015.
189. Ιστοσελίδα PRC Group, <http://www.prc.gr/PRC/en/home/Mission>, Τελευταία πρόσβαση 25-02-2016.
190. Ιστοσελίδα PRC Group, <http://www.prc.gr/PRC/en/home/Mission>, Τελευταία πρόσβαση 25-02-2016.
191. Βλέπε Πίνακα 16.
192. Ιστοσελίδα PRC Group, Ισολογισμός 2014 <http://www.prc.gr/PRC/userfiles/file/PRC-BalanceSheet-2014.pdf> Τελευταία πρόσβαση 25-02-2016.
193. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.
194. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π. , <http://www.greatplacetowork.gr> , Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.
195. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.
196. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π. , Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.
197. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.
198. Silverman Emma Rachel, «Are You Happy at Work? Bosses Push Weekly Polls», The Wall Street Journal, 3-12-2014, σελίδα 1.
199. Silverman Emma Rachel, ό.π., σελίδα 2.
200. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 16-11-2015.
201. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 16-11-2015.
202. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas, ό.π., Τελευταία πρόσβαση 16-11-2015.
203. Εφημερίδα το «Βήμα», «Επιχειρήσεις με ευχαριστημένους και αποδοτικούς εργαζομένους», «Best Workplaces 2015 Greece», 29-03-2015, <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas>, Τελευταία πρόσβαση 17-11-2015.
204. Βλέπε Πίνακα 9.
205. Βλέπε Πίνακα 10.
206. Βλέπε Πίνακα 11.
207. Εφημερίδα το «Βήμα», «Επιχειρήσεις με ευχαριστημένους και αποδοτικούς εργαζομένους», «Best Workplaces 2015 Greece», 29-03-2015, <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas> , Τελευταία πρόσβαση 17-11-2015.
208. Βλέπε Πίνακα 12.
209. Βλέπε Πίνακα 13.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1. Σκοπός κεφαλαίου 5.

Το καταληκτικό κεφάλαιο 5 προσπαθεί να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα που έχουν τεθεί και έχουν απασχολήσει την παρούσα διπλωματική εργασία. Οι απαντήσεις προκύπτουν με βάση τα δεδομένα που έχουν παρουσιαστεί στην εργασία και έπειτα από κριτική σκέψη. Περαιτέρω, το παρόν κεφάλαιο καταλήγει σε κάποια γενικά συμπεράσματα, τα οποία και συνοψίζει στο κεφάλαιο 5.

Ένα βασικό συμπέρασμα είναι ότι, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για εργασιακή «ευτυχία», δεδομένου ότι, οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας είναι ραγδαίες. Επιπρόσθετα, η παρούσα εργασία συμπεραίνει ότι, η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, η αφοσίωση του ατόμου στην εργασία του και η οργανωσιακή του δέσμευση αποτελούν στάσεις του ατόμου, οι οποίες συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου, την παραγωγικότητα του, την αποχώρηση από την εργασία του και την παραίτηση του από αυτή.

Επιπλέον, η εταιρική κουλτούρα, ως σύστημα κοινών αξιών, θα πρέπει να γίνεται σεβαστή από όλα τα μέλη της επιχείρησης-οργανισμού, καθότι οδηγεί σε αύξηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Επίσης, η εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να είναι σε θέση να ενσωματώσει την εκάστοτε εθνική κουλτούρα στην οργάνωση και τη διενέργεια της επιχειρηματικής δράσης.

Τέλος, ένα βασικό συμπέρασμα στο οποίο οδηγείται η παρούσα διπλωματική εργασία είναι ότι, στο πλαίσιο της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τίτλο «Ευρώπη 2020», θα πρέπει να υλοποιηθούν στόχοι όπως η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού προτύπου οργάνωσης της εργασίας και τέλος ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση ζητημάτων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας, καθώς και η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής. Τελικός σκοπός είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η ενίσχυση της απασχόλησης, της παραγωγικότητας και της κοινωνικής συνοχής στην Ευρώπη μέσω στρατηγικών «κερδίζω-κερδίζεις» («win-win» strategies).

5.1.1. Από τι αποτελείται το κεφάλαιο 5.

Το κεφάλαιο 5 ξεκινάει με μια σύνοψη των βασικών σημείων στα οποία έχει εστιάσει το ενδιαφέρον της η εργασία. Έπειτα, προσπαθεί να δώσει απάντηση στα βασικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας, τα οποία και έχουν τεθεί από την αρχή της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια, καταλήγει σε κάποια συμπεράσματα όσον αφορά στην «ευτυχία» του εργαζόμενου. Τέλος, ακολουθούν συστάσεις για μελλοντική έρευνα, δηλαδή σημεία που μπορεί να αποτελέσουν το αντικείμενο μιας μελλοντικής ενδεχομένως έρευνας, καθότι είναι ενδιαφέροντα και θα συνδράμουν στην κατανόηση της έννοιας της «ευτυχίας» του εργαζόμενου.

5.2. Απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα διπλωματικής εργασίας.

Ξεκινώντας την ανάλυση των ερωτημάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, υπενθυμίζεται ότι, το πρώτο και βασικό ερώτημα που τέθηκε είναι το εξής: **«Τι σημαίνει «ευτυχία» εργαζόμενου, ποιά είναι τα χαρακτηριστικά της και ποιές είναι οι συνιστώσες της ;»**

Η «ευτυχία» του εργαζόμενου νοείται εν γένει ως «η ύπαρξη θετικών και απουσία αρνητικών συναισθημάτων στο χώρο εργασίας». Είθισται ο όρος να είναι συνώνυμος του όρου «υποκειμενική ψυχολογική ευεξία» και αναφέρεται στις αξιολογήσεις που κάνουν τα άτομα για τη ζωή τους και ειδικότερα για την εργασία.

Η εργασιακή ευτυχία προσδιορίζεται από μια σειρά αναμενόμενων ανταμοιβών από τον εργοδότη προς τον εργαζόμενο (σύμφωνα με τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου). Οι αναμενόμενες για τον εργαζόμενο ανταμοιβές περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Την εργασιακή ασφάλεια.
2. Την ικανοποίηση από την εργασία.
3. Τη ψυχολογική ευεξία.
4. Την αυτό-αξιολογούμενη απόδοση των εργαζομένων.
5. Την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη ως προς τις αποδοχές, ως παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση από το ύψος του μισθού.

6. Την αντιλαμβανόμενη απασχολησιμότητα, ήτοι τη δυνατότητα του εργαζόμενου να βρει εργασία, που επιδρά στην ψυχολογική ευεξία στο χώρο εργασίας και την εργασιακή του απόδοση.

Η ευτυχία του εργαζόμενου προκύπτει μέσα από την ανάλυση των εργασιακών σχέσεων σε μια επιχείρηση-οργανισμό. Αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποδοτικότητα του εργαζόμενου και κατ' επέκταση την κερδοφορία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά και οι παράγοντες εκείνοι που την επηρεάζουν στον εργασιακό χώρο και εν τέλει οδηγούν στην έννοια της «ευτυχίας του εργαζόμενου» γίνονται κατανοητοί μέσα από τη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης-οργανισμού. Οι μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο κατηγοριοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, φυλή), που αλληλεπιδρούν στη σχέση μεταξύ εργασίας και εργαζόμενου.
2. Τα χαρακτηριστικά επάρκειας (φυσική και πνευματική επάρκεια), τα οποία διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους και επηρεάζουν την απόδοσή τους.
3. Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά (προσωπικότητα, αντίληψη, αξίες και στάσεις), τα οποία διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία.

Ειδικότερα, οι στάσεις περιλαμβάνουν την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, την αφοσίωση του ατόμου στην εργασία του και

την οργανωσιακή δέσμευση του ατόμου. Και οι τρεις στάσεις συνδέονται με την απόδοση του εργαζόμενου, την παραγωγικότητα του, την αποχώρηση από την εργασία και την παραίτηση του από αυτή. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους μάνατζερ ως «εργαλεία» κατανόησης και επιρροής της συμπεριφοράς των εργαζόμενων και εν τέλει δημιουργίας ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και κλίματος εμπιστοσύνης μέσα σε μια επιχείρηση-οργανισμό.

Η προσπάθεια σκιαγράφησης της έννοιας της εργασιακής ευτυχίας οδηγεί στο δεύτερο ερώτημα της παρούσας εργασίας, το οποίο είναι: **«Ποιές είναι οι απειλές της «ευτυχίας» του εργαζόμενου στη σημερινή εποχή ;»**

Απάντηση στο ερώτημα αυτό έγινε προσπάθεια να δοθεί στο κεφάλαιο 3, κάνοντας αναφορά στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης στον 21^ο αιώνα. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι, ο εργασιακός χώρος έχει να αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις, απειλές αλλά και ευκαιρίες. Οι ανωτέρω εξελίξεις είναι απόρροια της παγκοσμιοποίησης και των τάσεων που διαμορφώνονται στον εργασιακό χώρο, οι οποίες είναι οι εξής τέσσερις: η Κοινωνία της Πληροφορίας και η Τεχνολογία, οι αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων και τέλος οι αξίες και η ηθική στο χώρο της εργασίας. Οι απειλές της έννοιας της «ευτυχίας» του εργαζομένου είναι οι εξής:

A) Η δημιουργία διαφόρων μορφών συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων (εξαγορές και συγχωνεύσεις), οι οποίες έχουν ως κύριο σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, δημιουργούν μια νέα πιεστική εταιρική

πραγματικότητα για τους εργαζομένους και απομειώνουν τις παραδοσιακές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη.

Β) Ο διεθνής ανταγωνισμός, η τεχνολογία και η Κοινωνία της Πληροφορίας σταδιακά οδηγούν σε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας και απαιτούν από τους εργαζόμενους μεγαλύτερη ευελιξία και ικανότητα να ανταποκρίνονται οι τελευταίοι άμεσα σε τεχνολογικές αλλαγές.

Γ) Ο μετασχηματισμός του εργατικού δυναμικού σε ένα διαπολιτισμικό εργατικό δυναμικό, το οποίο αποτελείται από πολλές και διαφορετικές μεταξύ του κουλτούρες, όπου το άτομο καλείται να εργαστεί σε ένα ανομοιογενές διαπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι σχετιζόμενες με την εργασία, αξίες διαφέρουν από εθνική σε εθνική κουλτούρα.

Δ) Οι νέες μορφές εργασιακών σχέσεων που έχουν προκύψει στο πλαίσιο του σύγχρονου διεθνοποιημένου και άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όπως επί παραδείγματι, η μερική απασχόληση, η προσωρινή απασχόληση καθώς και η άτυπη απασχόληση. Οι ανωτέρω νέες εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων, οδηγούν σε ανισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής, μειώνουν την ποιότητα της εργασίας και συρρικνώνουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου.

Ε) Η εισαγωγή νέων όρων και φαινομένων στην εργασιακή πραγματικότητα, όπως η απασχολησιμότητα καθώς και φαινόμενα όπως η αδήλωτη απασχόληση, διευρύνουν τις κοινωνικές ανισότητες και καθιστούν τους εργαζόμενους σε δυσμενή θέση, δεδομένου ότι δε μπορούν οι τελευταίοι να διαπραγματευτούν τους όρους και τις συνθήκες απασχόλησής τους.

Οι εν λόγω απειλές, όπως περιγράφηκαν ανωτέρω, έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην παραδοσιακή έννοια της ασφάλειας στο χώρο της εργασίας και καθιστούν παράλληλα αναγκαία την αλλαγή στον τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης-οργανισμού. Ζητούμενο κάθε επιχείρησης-οργανισμού είναι ή έστω θα πρέπει να είναι η καλλιέργεια ενός εργασιακού κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης, το οποίο θα προάγει τις δεξιότητες του εργαζομένου και θα παρακινεί τον τελευταίο προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, τίθεται και το τελευταίο ερώτημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας το οποίο είναι το εξής: **«Ποιές πρακτικές θα μπορούσαν να καταστήσουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου υλοποιήσιμη στην πράξη;»**

Είναι γεγονός ότι, δεν εκτίθενται όλοι οι εργαζόμενοι στους ίδιους κινδύνους και υπάρχουν ειδικές ομάδες εργαζομένων που εκτίθενται σε αυξημένους κινδύνους (ή η εργασία τους είναι ιδιαίτερων απαιτήσεων). Τέτοια άτομα ενδέχεται να είναι περισσότερο ευάλωτα σε ορισμένους κινδύνους και να έχουν ιδιαίτερες ανάγκες στην εργασία.²¹⁰

Σύμφωνα με την Οδηγία 89/391/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 12ης Ιουνίου 1989 σχετικά με την εφαρμογή μέτρων για την προώθηση της βελτίωσης της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων στην εργασία, οι εργοδότες οφείλουν να διενεργούν εκτιμήσεις κινδύνου και υποχρεούνται «να έχουν στη διάθεσή τους μια εκτίμηση των υφισταμένων κατά την εργασία κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που αφορούν

²¹⁰ «Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και η εκτίμηση κινδύνου: διασφαλίζοντας ότι προστατεύονται όλοι οι εργαζόμενοι»— Περίληψη έκθεσης του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ένημερωτικό Δελτίο 87, 2009,σελίδα 1, <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/factsheets/87/view>, Τελευταία πρόσβαση 20-04-2016.

ομάδες εργαζομένων που εκτίθενται σε ιδιαίτερους κινδύνους» καθώς και το ότι «οι ευαίσθητες ομάδες κινδύνου πρέπει να προστατεύονται από τους κινδύνους που τις αφορούν ειδικότερα».²¹¹

Ωστόσο, παρόλο που η ευρωπαϊκή οδηγία έχει ενσωματωθεί στην εθνική νομοθεσία κάθε κράτους-μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συνεπώς η διενέργεια εκτιμήσεων επαγγελματικών κινδύνων είναι υποχρεωτική για κάθε εργοδότη, στην πράξη η εφαρμογή της ως άνω υποχρέωσης αντιμετωπίζεται μάλλον κριτικά τόσο σε ποιοτικούς όσο και σε ποσοτικούς όρους.²¹²

Για το λόγο αυτό, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), έχει ξεκινήσει εργασίες προετοιμασίας της εκστρατείας με τίτλο «Ασφαλείς και Υγιείς Χώροι Εργασίας για Όλες τις Ηλικίες» για την περίοδο 2016–2017. Στόχος της εν λόγω εκστρατείας είναι η προαγωγή της βιώσιμης εργασίας και της υγιούς γήρανσης, καθώς και η υποστήριξη των επιχειρήσεων- μέσω ενός ηλεκτρονικού ενημερωτικού οδηγού- για τη διαχείριση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας (EAY).²¹³

Η διαχείριση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας κρίνεται απαραίτητη όσο ποτέ άλλοτε, δεδομένων των αρνητικών επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης του 2008. Οι κύριες επιπτώσεις είναι οι αλλαγές στα επίπεδα της απασχόλησης και των συμβάσεων εργασίας (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου εργασίας), οι αλλαγές στους τύπους των επιχειρήσεων και οι αλλαγές στην ίδια τη φύση της εργασίας και της δομής εντός των υφιστάμενων

²¹¹ Lenhardt Uwe, Beck David, «Prevalence and quality of workplace risk assessments – Findings from a representative company survey in Germany», *Safety Science*, Τεύχος 86, 2016, σελίδα 48.

²¹² Lenhardt Uwe, Beck David, ό.π., σελίδα.48.

²¹³ Περίληψη — Ετήσια Έκθεση 2014, Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2015, <https://osha.europa.eu/el/tools-and-publications/publications/annual-report-2014-summary>, Τελευταία πρόσβαση 20-04-2016.

επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της συρρίκνωσης τους. Οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι η δυνατότητα εκτίμησης κινδύνου χωρίς αποκλεισμούς για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων (άτομα με αναπηρίες, μετανάστες εργαζόμενοι, οι μεγάλης ηλικίας εργαζόμενοι, οι γυναίκες και οι προσωρινά απασχολούμενοι), ώστε να λαμβάνεται υπόψη κατά την εκτίμηση και διαχείριση των κινδύνων η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού.²¹⁴

Επίσης, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι, η επαγγελματική δραστηριότητα αποτελεί ουσιώδες στοιχείο για το είδος των συνθηκών εργασίας που θα βιώσει κανείς κατά τη διάρκεια της εργασιακής του ζωής, με αντίστοιχο αντίκτυπο στην υγεία και την ευημερία του, το εισόδημα, το χρόνο εργασίας, την ασφάλεια της απασχόλησης και τις προοπτικές της σταδιοδρομίας του.

Αξίζει να γίνει αναφορά στην έκθεση που παρουσιάστηκε από το Eurofound, με τίτλο «Τρόποι βελτίωσης των συνθηκών εργασίας σε επαγγέλματα με πολλαπλά μειονεκτήματα» (Improving working conditions in occupations with multiple disadvantages).²¹⁵ Η έκθεση βασίστηκε σε στοιχεία της Ευρωπαϊκής Έρευνας για τις Συνθήκες Εργασίας 2010 και της Έρευνας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Εργατικό Δυναμικό του 2013. Η έκθεση διερεύνησε τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων – ιδιαίτερα των εργαζομένων μέσης έως χαμηλής ειδίκευσης και των ανειδίκευτων εργαζομένων – σε επαγγέλματα με χαμηλό επίπεδο ποιότητας θέσεων εργασίας, όπως υποδεικνύουν τέσσερις κύριοι δείκτες: αποδοχές, προοπτικές, χρόνος εργασίας και εγγενής ποιότητα θέσεων εργασίας.

²¹⁴ Cox Annette, Fletcher Luke, Rhisiart Martin, «Scoping study for a foresight on new and emerging occupational safety and health (OSH) risks and challenges», European Risk Observatory, European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), 2014, σελίδα 8.

²¹⁵ Ιστοσελίδα Eurofound
http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1544e11.pdf
Τελευταία πρόσβαση 6-12-2015.

Η έκθεση έδειξε ότι, τα επαγγέλματα με πολλαπλά μειονεκτήματα περιλαμβάνουν απασχολούμενους στην παροχή προσωπικών υπηρεσιών (σερβιτόροι, μπάρμαν και μάγειρες), προσωπικό πωλήσεων (πωλητές σε καταστήματα, ταμίες και υπαλλήλους έκδοσης εισιτηρίων), θέσεις χειριστών βιομηχανικών εγκαταστάσεων, μηχανημάτων και εξοπλισμού (συναρμολογητές, χειριστές μηχανημάτων και οδηγοί) και ανειδίκευτους εργάτες, χειρώνακτες και μικροεπαγγελματίες (ανειδίκευτοι εργάτες ορυχείων, κατασκευών και μεταποίησης, συλλέκτες απορριμμάτων και βοηθοί παρασκευής φαγητών).

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στα επαγγέλματα αυτά αντιμετωπίζουν μειονεκτήματα σε σχέση με την υψηλή εργασιακή ένταση, την έκθεση σε κινδύνους για την υγεία και τη δυσκολία πρόσβασης σε κατάρτιση. Αντιμετωπίζουν, επίσης, μεγαλύτερη εργασιακή ανασφάλεια και χειρότερες επαγγελματικές προοπτικές από ότι άλλα επαγγέλματα. Τα εν λόγω μειονεκτήματα έχουν δυσμενή επίδραση στην επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων αυτών και, εν τέλει, στη συμμετοχή τους στην αγορά εργασίας. Σύμφωνα με τις σχετικές έρευνες, υψηλό ποσοστό εργαζομένων στα περισσότερα από αυτά τα επαγγέλματα δήλωσε ότι δε θα μπορεί να εργαστεί όταν φτάσει την ηλικία των 60 ετών.

Η ανωτέρω έρευνα καταδεικνύει ότι στην πράξη η έννοια της εργασιακής ευτυχίας υφίσταται μερικώς και εξαρτάται από την επαγγελματική δραστηριότητα του εργαζόμενου. Όσον αφορά στα ελληνικά δεδομένα, όπως έχει καταδείξει το Great Place to Work Institute Hellas, με βάση τις ετήσιες έρευνες που διεξάγει, υπάρχουν ελληνικές εταιρείες που αναδεικνύονται ανά έτος, ως εταιρείες με το βέλτιστο εργασιακό καθεστώς. Το περιβάλλον που

έχουν δημιουργήσει αυτές οι εταιρείες ευνοεί την επικοινωνία μεταξύ των μελών του, προάγει τις αρχές της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας και επιτυγχάνει τους εταιρικούς στόχους με σεβασμό στην κουλτούρα των εργαζομένων και της επιχείρησης. Τέτοιου είδους περιβάλλον ενσαρκώνει την ίδια την έννοια της εργασιακής ευτυχίας. Ωστόσο, οι εταιρίες αυτές είναι λίγες στον αριθμό σε σχέση με την υπόλοιπη ελληνική αγορά και αποτελούν οδηγό ορθής συμπεριφοράς που η πλειοψηφία των λοιπών επιχειρήσεων χρειάζεται να ακολουθήσει, προκειμένου να υιοθετήσουν και οι υπόλοιπες το μοντέλο του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος. Παρόλο που κάθε έτος, προστίθενται και νέες εταιρείες στη λίστα των εταιρειών με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα, ωστόσο ο δρόμος είναι ακόμη μακρύς. Η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων-οργανισμών δε θεωρούνται εταιρείες-οργανισμοί με εξαιρετικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Στο πλαίσιο έρευνας που διεξήχθη για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις το 2013 υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της αναπτυξιακής στρατηγικής της για τα επόμενα έτη, η οποία φέρει τίτλο «Ευρώπη 2020» έχουν τεθεί πέντε φιλόδοξοι στόχοι προς επίτευξη έως το 2020. Οι στόχοι αυτοί αφορούν την απασχόληση, την καινοτομία, την εκπαίδευση, την κοινωνική ένταξη και το κλίμα-ενέργεια. Ζητούμενο της στρατηγικής αυτής είναι τα κράτη μέλη, μέσα από τις πολιτικές που θα εφαρμόσουν, να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής, μετά από μια μακρά περίοδο παρατεταμένης ύφεσης στην Ευρώπη και απώλειας θέσεων εργασίας, που η οικονομική κρίση δημιούργησε. Απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση της ανωτέρω στρατηγικής είναι οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις-οργανισμοί να γίνουν ανταγωνιστικές μέσα από την παράλληλη ανάπτυξη της

ικανότητας τους για καινοτομία και ανάπτυξη. Αυτό δεν είναι μια μονοδιάστατη διαδικασία, αλλά περιλαμβάνει ποικίλες δεσμεύσεις όπως, την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού προτύπου οργάνωσης της εργασίας και τέλος τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ζητημάτων που επηρεάζουν τους εργαζομένους στο χώρο εργασίας, αλλά και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής. Καινοτόμες προσεγγίσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικές «κερδίζω-κερδίζεις» («win-win» στρατηγικές), οι οποίες είναι υπέρ των εργαζομένων, των επιχειρήσεων και εν τέλει υπέρ της ίδιας της ευρωπαϊκής κοινωνίας.²¹⁶

Η καινοτομία στο χώρο εργασίας είναι μια ευρεία έννοια που χρησιμοποιείται για να περιγράψει διάφορες πρακτικές οργάνωσης της εργασίας με έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων, στην αυξημένη αυτονομία των εργαζομένων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Μια πρόσφατη μελέτη του Eurofound ²¹⁷ έδειξε ότι, οι καινοτομίες στην οργάνωση της εργασίας έχουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζομένους της. Οι καινοτόμες πρακτικές στο χώρο της εργασίας επιτρέπουν στους εργαζόμενους όλων των ιεραρχικών επιπέδων ενός οργανισμού να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, τις γνώσεις και τη δημιουργικότητα και να διασφαλίσουν με τον τρόπο αυτό καλύτερες και ασφαλέστερες θέσεις εργασίας, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να έχουν περισσότερα κίνητρα και να αισθάνονται πιο ευτυχισμένοι.

²¹⁶ Περιοδικό Foundation Focus, «Win – win practices: Building growth and competitiveness in European companies», European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Τεύχος 15, Ιούνιος 2014, σελ 2.

²¹⁷ Περιοδικό Foundation Focus, ό.π., σελ 6.

Η Έρευνα του Eurofound για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εκπονήθηκε το 2013 σε περίπου 30.000 επιχειρήσεις που απασχολούν από 10 και άνω εργαζομένους.²¹⁸ Η εν λόγω έρευνα παρέχει στους φορείς χάραξης πολιτικής και τους επαγγελματίες ολοκληρωμένη πληροφόρηση σχετικά με τις πρακτικές στο χώρο εργασίας από άποψη οργάνωσης της εργασίας, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, άμεσης συμμετοχής και κοινωνικού διαλόγου. Εκτός από την καταγραφή της συχνότητας εμφάνισης των εν λόγω πρακτικών, η έκθεση παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές σχετίζονται μεταξύ τους, καθώς και με τα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους. Η βασική θέση είναι ότι η εφαρμογή συγκεκριμένων συνδυασμών πρακτικών στο χώρο εργασίας μπορεί να έχει θετική επίδραση στα αποτελέσματα τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις επιχειρήσεις.²¹⁹ Στο πλαίσιο αυτό, οι πολιτικές και πρακτικές που επιτυγχάνουν τους ανωτέρω σκοπούς είναι οι εξής :

- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης εταιρικών αποφάσεων: η έρευνα του Eurofound κατέδειξε ότι, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων στο 54% των περιπτώσεων τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης-οργανισμού είναι εκείνα που αποφασίζουν σχετικά με το σχεδιασμό και την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών. Στο 40% των υπόλοιπων περιπτώσεων, οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού από τους μάνατζερ και τους υπαλλήλους τους και μόνο το 6% των περιπτώσεων αφορούν αποφάσεις που λαμβάνονται μόνο από τους εργαζόμενους. Η εν λόγω έρευνα επιβεβαιώνει στη πράξη ότι η έννοια της εργασιακής ευτυχίας υπάρχει σε μικρό βαθμό τόσο στην ελληνική

²¹⁸ Περιοδικό Foundation Focus, ό.π., σελ 4.

²¹⁹ Περιοδικό Foundation Focus, ό.π., σελ 4.

όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας, δεδομένου ότι η συμμετοχικότητα είναι στοιχείο που προάγει και την εργασιακή ικανοποίηση.

- Η Ομαδική Εργασία: Τα ποσοστά της ομαδικής εργασίας είναι υψηλότερα, στο πλαίσιο της ίδιας έρευνας, καθώς η ομαδική εργασία υπάρχει στο 73% των ευρωπαϊκών εταιρειών. Η ομαδική εργασία μπορεί να περιλαμβάνει εργασία πολλών ατόμων που συντονίζεται από έναν υπεύθυνο-διαχειριστή ή ακόμα μπορούν να υπάρχουν και αυτόνομες ομάδες. Στις αυτόνομες ομάδες, τα μέλη έχουν περισσότερο χώρο και αυτονομία να αναπτύξουν ιδέες και να θέσουν προβληματισμούς σχετικά με το πώς θα υλοποιηθεί η εργασία καλύτερα, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε καινοτομία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ίδιας έρευνας, συνολικά το 53% των επιχειρήσεων έχουν ως επί το πλείστον ομάδες εργαζομένων που συντονίζονται από κάποιον υπεύθυνο-διαχειριστή, ενώ το 20% των επιχειρήσεων λειτουργεί με αυτόνομες ομάδες. Αυτό βέβαια διαφέρει από χώρα σε χώρα, συνάγοντας το συμπέρασμα ότι οι σκανδιναβικές χώρες είναι οι χώρες με τις περισσότερες αυτόνομες ομάδες.²²⁰
- Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων: Οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο υποδεικνύοντας τη σημασία που αποδίδει το μάνατζμεντ στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό μέσο για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα, σε χώρες όπως η Τσεχία, η Φινλανδία, η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Ισπανία και η

²²⁰ Βλέπε [Πίνακα 14](#).

Σουηδία πάνω από το 30% των επιχειρήσεων-οργανισμών δίνει στους εργαζομένους άδειες μετ' αποδοχών για λόγους κατάρτισης σε όλους σχεδόν τους εργαζομένους (80% ή περισσότερο). Αντιθέτως, το 29% των επιχειρήσεων-οργανισμών δε δίνει άδεια μετ' αποδοχών για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους.

- Ο ρόλος της Ηγεσίας: Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σχετικές έρευνες έχουν αναλύσει την επίδραση των διαφορετικών τύπων ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία και έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι, το μοντέλο ηγεσίας που προωθεί την παρακίνηση, τη λογοδοσία, την υπευθυνότητα, την ταπεινότητα και τη συγχώρεση οδηγεί σε υψηλά ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία.²²¹
- Ο κοινωνικός διάλογος: Σύμφωνα με την τρίτη έρευνα για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ο κοινωνικός διάλογος σε εταιρικό επίπεδο αποτελεί σημαντικό στοιχείο της καινοτομίας στο χώρο της εργασίας, ιδίως όταν παρέχει τη δυνατότητα στους αντιπροσώπους των εργαζομένων να εφοδιάζονται με τα κατάλληλα εργαλεία για τη συζήτηση διαφόρων ζητημάτων που εγείρονται. Ωστόσο, δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο εργατικής εκπροσώπησης, αντιθέτως αυτό διαφέρει ανάλογα τη χώρα και το μέγεθος της επιχείρησης-οργανισμού. Ο κοινωνικός διάλογος είναι στοιχείο ζωτικής σημασίας σε κάθε επιχείρηση-οργανισμό, διότι περιλαμβάνει στοιχεία άμεσης συμμετοχής που χαρακτηρίζουν σε σημαντικό βαθμό τη συζήτηση για

²²¹ Akdol Buket, Arikboga Sebnem F., «The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 195, 2015, σελίδα 279.

την καινοτομία στο χώρο εργασίας. Μέσω της εν λόγω πολιτικής επιτυγχάνεται η αμφίδρομη επικοινωνία, διαβούλευση και διαπραγμάτευση σε διάφορα επίπεδα, μεταξύ των αντιπροσώπων των εργαζομένων και των εργοδοτών. Ο κοινωνικός διάλογος λειτουργεί σωστά σε μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων, αλλά υπάρχει μια μεγάλη ομάδα όπου η έλλειψη πόρων αλλά και εμπιστοσύνης συμβαδίζουν με υψηλή πιθανότητα συνδικαλιστικών κινητοποιήσεων. Τόσο η εν λόγω διαφοροποίηση στη λειτουργία του κοινωνικού διαλόγου όσο και η ανομοιόμορφη γεωγραφική κατανομή των δομών κοινωνικού διαλόγου στις ευρωπαϊκές χώρες αποτελούν αιτία προβληματισμού.²²²

Συνεπώς, η καινοτομία στο χώρο εργασίας, είναι μια ανεπτυγμένη και εφαρμοσμένη πρακτική ή συνδυασμός πρακτικών που αναφέρεται στις πολιτικές εκείνες που δίνουν στους εργαζομένους τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στην οργανωτική αλλαγή με τρόπο που να βελτιώνει την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής και της οργανωτικής απόδοσης. Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» που έχει ως στόχο την επίτευξη έξυπνης και χωρίς περιορισμούς ανάπτυξης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θεωρεί την καινοτομία στο χώρο εργασίας σημαντική κινητήρια δύναμη για την ευρωπαϊκή οικονομία και την ανταγωνιστικότητα, αλλά και μέσο μετασχηματισμού των χώρων εργασίας με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των ατομικών ταλέντων και δεξιοτήτων.

Παράδειγμα της καινοτομίας στο χώρο εργασίας αποτελεί η καλλιέργεια της έννοιας της ψυχολογικής ευεξίας του ατόμου στον εργασιακό χώρο. Είναι

²²² Περιοδικό Foundation Focus, ό.π., σελ 5.

γεγονός ότι, η προστασία της ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας εξακολουθεί να μην έχει ενσωματωθεί πλήρως στα καθήκοντα μιας επιχείρησης-οργανισμού, όπως επιτάσσει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (Π.Ο.Ε.). Σύμφωνα με το ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης για τη ψυχική υγεία 2013-2020 του Οργανισμού Προώθησης της Ψυχικής Υγείας (Mental Health Promotion-WMHP), η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, η συνεχής βελτίωση και αξιολόγηση, η προώθηση της εκπαίδευσης αναφορικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους είναι απαραίτητες πρακτικές που θα πρέπει να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις προς αυτή την κατεύθυνση.²²³

Επίσης, καινοτομία στο χώρο εργασίας αποτελεί η αλλαγή της θεωρητικής σκέψης και πρακτικής, όπως αυτή εκφράζεται σε σχετική αρθρογραφία του Harvard Business Review.²²⁴ Σύμφωνα με αυτή, θα πρέπει πλέον, οι παραδοσιακές πεποιθήσεις και θεωρίες για την επιχείρησή να συμβαδίσουν με τον τρόπο που λειτουργούν οι μεγάλες επιχειρήσεις-οργανισμοί, οι οποίες έχουν επενδύσει στο ανθρώπινο κεφάλαιο και έχουν μεταμορφώσει τη φιλοσοφία και τη λειτουργία της επιχείρησης περισσότερο σε έναν κοινωνικό παίκτη και λιγότερο σε οικονομικό παράγοντα. Είναι γεγονός ότι, παραδοσιακά, οι οικονομολόγοι και οι χρηματοδότες υποστήριζαν και εξακολουθούν να υποστηρίζουν ότι ο μοναδικός σκοπός της επιχείρησης είναι το κέρδος. Αυτή η βαθιά ριζωμένη αντίληψη έχει επηρεάσει το καπιταλιστικό σύστημα και οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη μεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων κερδών και αποδόσεων για τους

²²³ Sivris C. Kelly, Leka Stavroula, «Examples of Holistic Good Practices in Promoting and Protecting Mental Health in the Workplace: Current and Future Challenges», Safety and Health at Work, Τεύχος 6, 2015, σελίδα 295.

²²⁴ Kanter Moss Rosabeth, «How Great Companies Think Differently», Harvard Business Review, Νοέμβριος 2011, σελίδα 2.

μετόχους. Ως εκ τούτου, οι αποφάσεις τους εκφράζονται σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Ωστόσο, καθώς οι εταιρείες αναπτύσσονται, το μείγμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων συχνά αλλάζει και οι ρόλοι εργασίας διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Επομένως, στις εν λόγω περιπτώσεις, ο σκοπός της εταιρείας και οι αξίες που τη διέπουν αποτελούν τον πυρήνα της ταυτότητας του οργανισμού και προσδίδουν μια συνεκτικότητα στην τελευταία. Στο πλαίσιο αυτό, η αντίληψη των εταιρειών ως κοινωνικών θεσμών λειτουργεί ως ασπίδα κατά της αβεβαιότητας και της αλλαγής, παρέχοντας στις εταιρείες μια συνεκτική ταυτότητα. Σύμφωνα με τη νέα αντίληψη για το ρόλο της επιχείρησης, η οποία υιοθετείται από τις μεγάλες επιχειρήσεις-οργανισμούς που διατηρούν ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον, η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κοινωνίας και όπως η οικογένεια, η θρησκεία και το κράτος, αποτελεί και εκείνη έναν από τους πυλώνες της κοινωνίας από τη βιομηχανική εποχή και έπειτα. Υπό το νέο αυτό πρίσμα, τα άτομα, δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο, δεν αποτελούν μόνο εισροές στη παραγωγική διαδικασία, αλλά τον ίδιο το σκοπό της επιχείρησης-οργανισμού. Οι επιχειρήσεις δεν αποτελούν μόνο «μηχανισμούς παραγωγής χρήματος», αλλά συνδράμουν και εκείνες στην επίτευξη κοινωνικών σκοπών και παρέχουν τα αναγκαία βιοποριστικά μέσα για τα μέλη που εργάζονται σε αυτές, τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα και μέλη του κοινωνικού συνόλου. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή την αντίληψη, δεν αντιλαμβάνονται τις οργανωτικές διαδικασίες ως τρόπους εξαγωγής οικονομικής αξίας. Αντιθέτως, δημιουργούν το πλαίσιο, το οποίο χρησιμοποιεί τις κοινωνικές και ανθρώπινες αξίες ως κριτήρια κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέλος, όλες οι επιχειρήσεις-οργανισμοί θα

πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών («stakeholders»), με πολλούς τρόπους: με την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που βελτιώνουν τη ζωή των χρηστών, με την παροχή θέσεων εργασίας και τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων, με τη δημιουργία ενός ισχυρού δικτύου προμηθευτών και επιχειρηματικών εταίρων και τέλος με την εξασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας, η οποία παρέχει τους πόρους για την υιοθέτηση καινοτομιών.

Συνοψίζοντας τις πρακτικές που θα μπορούσαν να καταστήσουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου υλοποιήσιμη στην πράξη, η ανάγκη για καινοτομία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων έχει οδηγήσει σε ένα νέο, πιο αποτελεσματικό πρότυπο οργάνωσης της εργασίας, που αποτελεί συνδυασμό πρακτικών και περιλαμβάνει:

1. Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης εταιρικών αποφάσεων, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη αυτονομία και ανάπτυξη δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους.
2. Τον κοινωνικό διάλογο σε εταιρικό επίπεδο: καταγραφή και συλλογή των απόψεων των εργαζομένων, στοιχείο που παρέχει τη δυνατότητα στους αντιπροσώπους των εργαζομένων να εφοδιάζονται με τα κατάλληλα εργαλεία για τη συζήτηση διαφόρων ζητημάτων που εγείρονται και δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την επικοινωνία μεταξύ των μελών και προάγει τις αρχές της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας, της αμφίδρομης επικοινωνίας, διαβούλευσης και διαπραγμάτευσης σε διάφορα επίπεδα, μεταξύ των αντιπροσώπων των εργαζομένων και των εργοδοτών.

3. Την Ομαδική Εργασία, στοιχείο που προωθεί την επικοινωνία, δημιουργεί σχέσεις αλληλεγγύης και ευνοεί το ομαδικό πνεύμα, δίνει το αίσθημα της επίτευξης ενός κοινού σκοπού και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των μελών.
4. Το ρόλο της Ηγεσίας: το μοντέλο ηγεσίας που προωθεί την παρακίνηση, τη λογοδοσία - αξιολόγηση της συμπεριφοράς των ιεραρχικά ανώτερων στελεχών - , την υπευθυνότητα, την ταπεινότητα και τη συγχώρεση οδηγεί σε υψηλά ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία.
5. Τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου: λόγω χάρη εκπαίδευση (για βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων), εντοπισμό και αντιμετώπιση ζητημάτων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας (ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής), διαχείριση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας χωρίς αποκλεισμούς για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων, όπως λόγω χάρη την προστασία της ψυχικής υγείας στο χώρο εργασίας.
6. Την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Εταιρική Διακυβέρνηση: εν γένει αλλαγή της θεωρητικής σκέψης και πρακτικής του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης (περισσότερο ως ένας κοινωνικός παίκτης και λιγότερο ως οικονομικός παράγοντας, αντίληψη των εταιρειών ως κοινωνικών θεσμών).

5.3. Γενικά Συμπεράσματα.

Καταληκτικά, η «ευτυχία» του εργαζομένου, είναι μια έννοια, η οποία για να γίνει κατανοητή και να έχει πρακτική εφαρμογή, θα πρέπει κάθε φορά να αναλύονται οι εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν στην εκάστοτε επιχείρηση-οργανισμό. Η μελέτη και η εις βάθος κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι ιδιαίτερης σημασίας, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι οι εσωτερικοί χρήστες μιας επιχείρησης-οργανισμού. Για το λόγο αυτό, στο πλαίσιο της θεωρίας κατανόησης των διαπροσωπικών σχέσεων αναλύονται τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς και οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, η έννοια της παρακίνησης, όπως αυτή αναπτύχθηκε μέσω των θεωρητικών υποδειγμάτων της, αποτελεί τον κινητήριο «μοχλό» της εργασιακής «ευτυχίας» του ατόμου.

Η παρούσα εργασία συμπεραίνει ότι, η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του, η αφοσίωση του ατόμου στην εργασία του και η οργανωσιακή του δέσμευση αποτελούν στάσεις του ατόμου, οι οποίες συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου, την παραγωγικότητα του, την αποχώρηση από την εργασία του και την παραίτηση του από αυτή. Επομένως, η ευτυχία του εργαζομένου οδηγεί στη αποδοτικότητα του και κατ' επέκταση στην κερδοφορία και ανάπτυξη της επιχείρησης-οργανισμού στο οποίο το άτομο απασχολείται. Ζητούμενο είναι οι επιχειρήσεις-οργανισμοί να καταστήσουν το εργασιακό τους περιβάλλον βιώσιμο και ανταγωνιστικό, στο οποίο θα κυριαρχούν οι έννοιες της προαγωγής της ανθρώπινης προσωπικότητας και αξιοπρέπειας και εν τέλει της «ευτυχίας» του εργαζομένου. Επιπρόσθετα, στο

σημερινό παγκοσμιοποιημένο και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η σημασία της εθνικής κουλτούρας στην οργάνωση και τη διενέργεια της επιχειρηματικής δράσης είναι μεγίστη και θα πρέπει να γίνεται σεβαστή από τις επιχειρήσεις και μάλιστα να ενσωματώνεται ως ουσιαστικό στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας του. Από την άλλη πλευρά, η εταιρική κουλτούρα, ως σύστημα κοινών αξιών, αντανακλά το κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι υιοθετούν κοινές αξίες στον τρόπο εργασίας τους και τα αποτελέσματα που παράγουν ο καθένας από αυτούς ωφελούν την επιχείρηση-τον οργανισμό ως σύνολο. Οι κοινές αυτές αξίες αποτελούν πηγή ενότητας για τον οργανισμό και εφόσον τις συμμερίζονται όλα τα μέλη του, οδηγούν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Η ανάγκη για ύπαρξη εργασιακής «ευτυχίας» γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική, δη την τρέχουσα εποχή, όπου οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας είναι ραγδαίες. Υπάρχουν πολλές προκλήσεις και απειλές που επηρεάζουν άμεσα και ριζικά την «ευτυχία» του εργαζομένου, περιορίζοντας και συρρικνώνοντας την έννοια της. Επί παραδείγματι, έχουν προκύψει νέες μορφές εργασιακών σχέσεων, όπως η μερική απασχόληση, η προσωρινή απασχόληση καθώς και η άτυπη απασχόληση. Παράλληλα έχουν εισαχθεί νέες έννοιες, όπως η απασχολησιμότητα καθώς και φαινόμενα όπως η αδήλωτη απασχόληση. Οι ανωτέρω νέες εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων, οδηγούν σε ανισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής, μειώνουν την ποιότητα της εργασίας και συρρικνώνουν την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζομένου. Από την άλλη πλευρά, η παγκοσμιοποίηση και οι νέες εργασιακές τάσεις έχουν

δημιουργήσει και ευκαιρίες που διευκολύνουν την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας και ως εκ τούτου οδηγούν σε ικανοποιημένους εργαζομένους. Ειδικότερα, στο πλαίσιο της Κοινωνίας της Πληροφορίας και της τεχνολογίας, έχουν δημιουργηθεί νέες μορφές επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως είναι η τηλεργασία και οι εικονικές ομάδες. Ειδικότερα, η τηλεργασία υποκαθιστά τις τηλεπικοινωνίες με οποιαδήποτε μορφή ταξιδιού και εκμηδενίζει τους περιορισμούς της απόστασης στις μετακινήσεις, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό την ισορροπία της εργασιακής ζωής και δημιουργώντας μια θετική σχέση μεταξύ αποδοτικότητας του εργαζόμενου και ικανοποίησης του από την εργασία. Επίσης, οι εικονικές ομάδες, αποτελούν νέες οργανωτικές μορφές συνεργασίας, που παρέχει στις επιχειρήσεις-οργανισμούς ευελιξία και ανταπόκριση και δημιουργούν αναπόφευκτα ένα νέο προφίλ εργαζομένου.

Αναλύοντας την περίπτωση του Great Place to Work Institute Hellas, συμπεραίνεται ότι υπάρχουν δράσεις και πρακτικές προς την κατεύθυνση της καλλιέργειας ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος για τις ελληνικές μικρομεσαίες, αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις. Για την επίτευξη του εν λόγω στόχου, το Ινστιτούτο Great Place to Work χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία όπως, η καταγραφή και η συλλογή των απόψεων των εργαζομένων, η αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος, η αξιολόγηση της συμπεριφοράς των ιεραρχικά ανώτερων στελεχών (διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων), η δημιουργία και οργάνωση ενός πλάνου δράσης, η ανάπτυξη μοντέλων και το παίξιμο ρόλων (role playing).

Η συνεργασία των ελληνικών επιχειρήσεων με το Great Place to Work Institute Hellas και η υιοθέτηση του μοντέλου του για τη δημιουργία βέλτιστων εργασιακών συνθηκών παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να

αξιοποιήσουν τις έως σήμερα βέλτιστες πρακτικές (best practices) στο κομμάτι της παρακίνησης και αποτελεί μια πρόκληση για κάθε σύγχρονη επιχείρηση-οργανισμό. Η δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο θα επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι σε ένα κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ενσαρκώνει την πραγματική έννοια της «ευτυχίας» του εργαζομένου και αποτελεί ενδεχομένως τη μόνη απάντηση στους καιρούς της ύφεσης και της συρρίκνωσης των εργασιακών δικαιωμάτων και εν γένει της έννοιας της εργασιακής ασφάλειας.

Παράλληλα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο και στο πλαίσιο της αναπτυξιακής στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα επόμενα έτη που φέρει τίτλο «Ευρώπη 2020», έχουν τεθεί κάποιοι φιλόδοξοι στόχοι προς επίτευξη έως το 2020, κάποιοι εκ των οποίων αφορούν στην απασχόληση. Ζητούμενο της στρατηγικής αυτής είναι τα κράτη μέλη, μέσα από τις πολιτικές που θα εφαρμόσουν, να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής, μετά από μια μακρά περίοδο παρατεταμένης ύφεσης στην Ευρώπη και απώλειας θέσεων εργασίας, που η οικονομική κρίση δημιούργησε. Προς το σκοπό αυτό, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις-οργανισμοί πρέπει να γίνουν ανταγωνιστικές μέσα από την παράλληλη ανάπτυξη της ικανότητας τους για καινοτομία και ανάπτυξη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού προτύπου οργάνωσης της εργασίας και τέλος τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ζητημάτων που επηρεάζουν τους εργαζομένους στο χώρο εργασίας, αλλά και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής. Τέτοιου είδους καινοτόμες προσεγγίσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικές «κερδίζω-

κερδίζεις» («win-win» strategies), οι οποίες είναι υπέρ των εργαζομένων, των επιχειρήσεων και εν τέλει υπέρ της ίδιας της ευρωπαϊκής κοινωνίας.

5.4. Συστάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στο κεφάλαιο 3 της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγινε ανάλυση των προκλήσεων, απειλών αλλά και ευκαιριών που προκύπτουν για την ευτυχία του εργαζόμενου στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και του 21^{ου} αιώνα. Μεταξύ άλλων έγινε αναφορά στην τεχνολογία και την Κοινωνία της Πληροφορίας και το πώς αυτές επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου και ως εκ τούτου την εργασιακή του «ευτυχία». Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι, οι νέες τεχνολογίες, η ανάπτυξη των επικοινωνιών και η συμβολή της ρομποτικής έχουν σταδιακά οδηγήσει σε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας και έχουν δημιουργήσει νέα δεδομένα στο προφίλ του εργαζόμενου. Συνεπώς, θα ήταν χρήσιμο και σίγουρα ενδιαφέρον να εντοπιστούν και να μελετηθούν οι ακριβείς επιδράσεις των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα των εργαζομένων και ενδεχομένως να αποτελούσε το αντικείμενο μιας μελλοντικής έρευνας. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσε να γίνει πλήρως κατανοητή η επίδραση των νέων τεχνολογιών στην απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας θα ήταν χρήσιμα σε επιχειρήσεις-οργανισμούς, προκειμένου οι τελευταίες να υιοθετήσουν πολιτικές και πρακτικές για την καλύτερη και ταχύτερη προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες τεχνολογικές συνθήκες.

Άλλη μια ενδιαφέρουσα πτυχή της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και ενδεχομένως να αποτελέσει αντικείμενο επόμενης έρευνας είναι η επίδραση των νέων τεχνολογιών στην

επιχειρηματική ηθική. Οι ηθικές προκλήσεις στην εποχή του ψηφιακού περιβάλλοντος είναι πολλές και τίθεται το ζήτημα εάν οι νέες τεχνολογίες εγείρουν νέα ηθικά διλήμματα στο χώρο εργασίας, τα οποία επιδρούν με τη σειρά τους στην «ευτυχία» του εργαζόμενου.

Εξίσου ενδιαφέρουσα θα μπορούσε να είναι μια μελλοντική έρευνα αναφορικά με την «ευτυχία» των εργαζόμενων σε νέες εταιρείες (start ups) που αναδύονται κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Οι νέες εταιρείες προσανατολίζονται ως επί το πλείστον στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e commerce), βασίζονται στις νέες τεχνολογίες, απαιτούν χαμηλό αρχικό κεφάλαιο και στηρίζονται στην καινοτομία, την εις βάθος γνώση του αντικειμένου και του κλάδου, την επιμονή-υπομονή και το πάθος κατά την προσπάθεια του «επιχειρείν». Ωστόσο, το μειονέκτημα τους είναι ότι δεν έχουν μεγάλη δυνατότητα χρηματοδότησης, γεγονός που συμπιέζει το μισθολογικό κόστος στην περίπτωση που απασχολούν αριθμό εργαζόμενων με ως επί το πλείστον καθεστώς μερικής απασχόλησης, ενώ στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν έχουν τη δυνατότητα χρηματοδότησης προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Από την άλλη πλευρά, οι νέο-ιδρυόμενες τεχνολογικές επιχειρήσεις ιδιαίτερα στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν υπό τη μορφή μιας άυλης επιχείρησης, όπου η εργασία μπορεί να παρέχεται από απόσταση, γεγονός που δίνει ελευθερία και ευελιξία στον εργαζόμενο. Οι ανωτέρω παράγοντες έχουν θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία και θα ήταν χρήσιμο να σταθμιστούν, στο πλαίσιο μιας επόμενης μελέτης, προκειμένου να διαφανεί η θετική ή αρνητική τους επίδραση στην «ευτυχία» του εργαζόμενου.

Σε επόμενη μελέτη μπορούν επίσης να σταθμιστούν τα στοιχεία που επιδρούν θετικά ή/και αρνητικά στην ευτυχία των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα, καθώς και να κατηγοριοποιηθούν οι εργαζόμενοι ανάλογα με το καθεστώς απασχόλησης τους, προκειμένου να διεξαχθούν αντίστοιχα συμπεράσματα.

Άλλη μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξειδικεύεται στην ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στην «πράσινη οικονομία» και την «ευτυχία» του εργαζόμενου. Ειδικότερα, αξίζει να μελετηθεί κατά πόσο έχει επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής του εργαζόμενου και την εργασιακή του ευτυχία, η μετάβαση από την παραδοσιακή οικονομία και παραγωγική διαδικασία σε μια «πράσινη οικονομία», στην οποία γίνεται χρήση νέων τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον και βασίζεται σε παραγωγή με τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Παράλληλα, μια μελλοντική έρευνα θα ήταν σκόπιμο να εστιάσει το ενδιαφέρον της σε ειδικότερες μορφές έκφρασης της εργασιακής ευτυχίας και πώς οι τελευταίες επηρεάζονται από σύγχρονα φαινόμενα όπως η τρομοκρατία και η μετανάστευση. Αξίες όπως η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, αλλά και ο σεβασμός της πολυμορφίας στον εργασιακό χώρο τίθενται υπό αμφισβήτηση, εν όψει των νέων τρομοκρατικών απειλών που έχουν λάβει χώρα πρόσφατα καθώς και των νέων μεταναστευτικών και προσφυγικών κυμάτων προς την Ευρώπη.

Οι εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι τόσο ραγδαίες που δημιουργούν κάθε φορά νέες ευκαιρίες αλλά και νέες απειλές για την έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου. Συνεπώς, θα μπορούσε καταληκτικά να ειπωθεί ότι, η έννοια της «ευτυχίας» του εργαζόμενου είναι μια δυναμική και όχι στατική

έννοια, η οποία θα πρέπει να επαναπροσδιορίζεται και να μελετάται εκ νέου κάθε φορά που το επιτάσσουν οι οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις σε παγκόσμιο αλλά και σε περιφερειακό επίπεδο. _

5.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.

210. «Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και η εκτίμηση κινδύνου: διασφαλίζοντας ότι προστατεύονται όλοι οι εργαζόμενοι»— Περίληψη έκθεσης του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης ,Ενημερωτικό Δελτίο 87, 2009,σελίδα 1, <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/factsheets/87/view> , Τελευταία πρόσβαση 20-04-2016.
211. Lenhardt Uwe, Beck David, «Prevalence and quality of workplace risk assessments – Findings from a representative company survey in Germany», *Safety Science*, Τεύχος 86, 2016, σελίδα 48.
212. Lenhardt Uwe, Beck David, ό.π., σελίδα.48.
213. Περίληψη — Ετήσια Έκθεση 2014, Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2015, <https://osha.europa.eu/el/tools-and-publications/publications/annual-report-2014-summary>, Τελευταία πρόσβαση 20-04-2016.
214. Cox Annette, Fletcher Luke, Rhisiart Martin, «Scoping study for a foresight on new and emerging occupational safety and health (OSH) risks and challenges», European Risk Observatory, European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), 2014, σελίδα 8.
215. "Ιστοσελίδα Eurofound
http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1544el1.pdf Τελευταία πρόσβαση 6-12-2015."
216. Περιοδικό Foundation Focus, «Win – win practices: Building growth and competitiveness in European companies», European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Τεύχος 15, Ιούνιος 2014, σελ 2.
217. Περιοδικό Foundation Focus, ό.π., σελ 6.
218. Περιοδικό Foundation Focus, ό.π., σελ 4.
219. Περιοδικό Foundation Focus, ό.π., σελ 4.
220. Βλέπε Πίνακα 14.
221. Akdol Buket, Arikboga Sebnem F., «The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 195, 2015, σελίδα 279.
222. Περιοδικό Foundation Focus, ό.π., σελ 5.
223. Sivris C. Kelly, Leka Stavroula, «Examples of Holistic Good Practices in Promoting and Protecting Mental Health in the Workplace: Current and Future Challenges», *Safety and Health at Work*, Τεύχος 6, 2015, σελίδα 295.
224. Kanter Moss Rosabeth , «How Great Companies Think Differently», *Harvard Business Review*, Νοέμβριος 2011, σελίδα 2.

Κατάσταση Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Επιδράσεις στις αξίες του ατόμου ([σελίδα 32](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Μείωση Εργασιακής Ευτυχίας για την Περίοδο 2006-2012 ([σελίδα 46](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Τρόποι έκφρασης εργασιακής «δυσαρέσκειας» ([σελίδα 47](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Προτεινόμενο μοντέλο ικανοποίησης εργαζόμενου από την εργασία του, ικανοποίησης πελάτη και πιστότητας πελάτη ([σελίδα 40](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 : Διαγραμματική απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται ώστε να ικανοποιήσουν παρακινητικές δυνάμεις-ανάγκες. ([σελίδα 63](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : Πυραμίδα ανθρωπίνων αναγκών κατά Maslow. ([σελίδα 65](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : Διάγραμμα Θεωρίας Παρακίνησης Alderfer (E.R.G.) ([σελίδα 67](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 : Διάγραμμα «Θεωρίας της ισότητας»- J.Adams ([σελίδα 71](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : Best Workplaces Hellas 2015 (κατηγορία: 10 καλύτερες εταιρείες με πάνω από 250 εργαζόμενους) ([σελίδα 151](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 10 : Best Workplaces Hellas (κατηγορία: 10 καλύτερες εταιρείες με 50 έως 250 εργαζόμενους). ([σελίδα 151](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 11 : Best Workplaces Hellas (κατηγορία: 3 καλύτερες εταιρείες με 20 έως 49 εργαζόμενους). ([σελίδα 151](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 12 : Συγκριτικές Ετήσιες Αποδόσεις Χρηματιστηρίου (1997-2012). ([σελίδα 154](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 : Εθελοντικές Αποχωρήσεις στις 100 καλύτερες εταιρείες ανά κλάδο ([σελίδα 154](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 : Autonomous and management-directed teamwork, by country (%) ([σελίδα 170](#))

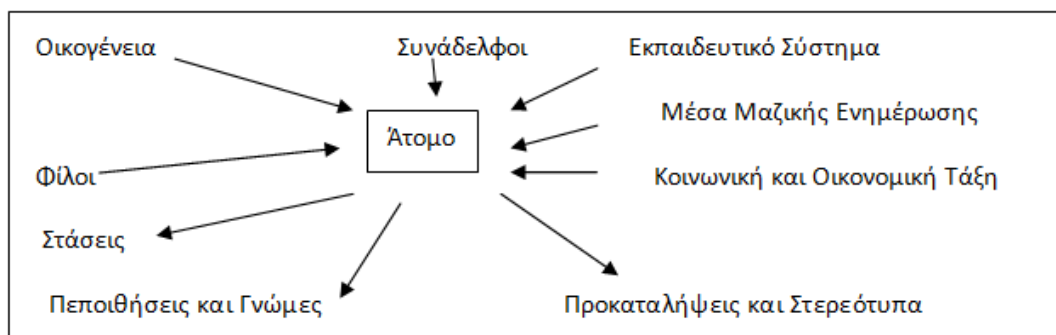
ΠΙΝΑΚΑΣ 15 : Οργανωσιακή δέσμευση ανά κατηγορία γενεών εργατικού δυναμικού. ([σελίδα 98](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 16 : 12ος Ενοποιημένος Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2014 PRC GROUP THE MANAGEMENT HOUSE A.E. ([σελίδα 137](#))

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : Επιδράσεις στις αξίες του ατόμου

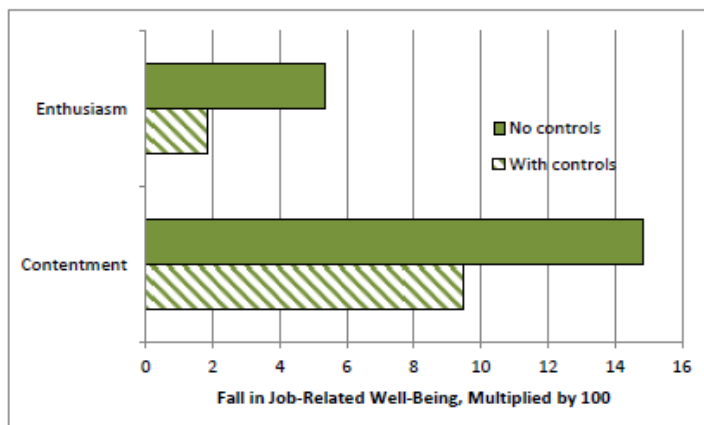
Επιδράσεις που διαμορφώνουν τις ατομικές αξίες

Πηγή : B.L Reece & Rh Brandit, Effective Human Relations in Organizations, Houghton-Mifflin Co, Boston, 1987, σελ. 161



ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : Μείωση εργασιακής «ευτυχίας» για την περίοδο 2006-2012.

Figure 2: Accounting for the Decline in Job-Related Well-Being, 2006-2012

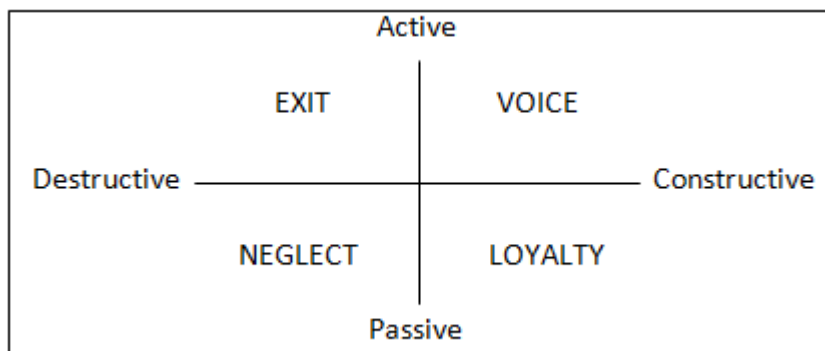


Notes: Controls are for required work effort, perceived job insecurity (expectation of job loss & unemployment in coming year), change in way work is organised, downsizing in the workplace, gender and age. The estimates apply to workers in post for at least three years.

Πηγή : Francis Green, Alan Felstead, Duncan Gallie, and Hande Inanc, «Job-related Well-being in Britain First Findings from the Skills and Employment Survey 2012», Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, Institute of Education., 2013, σελίδα 1.

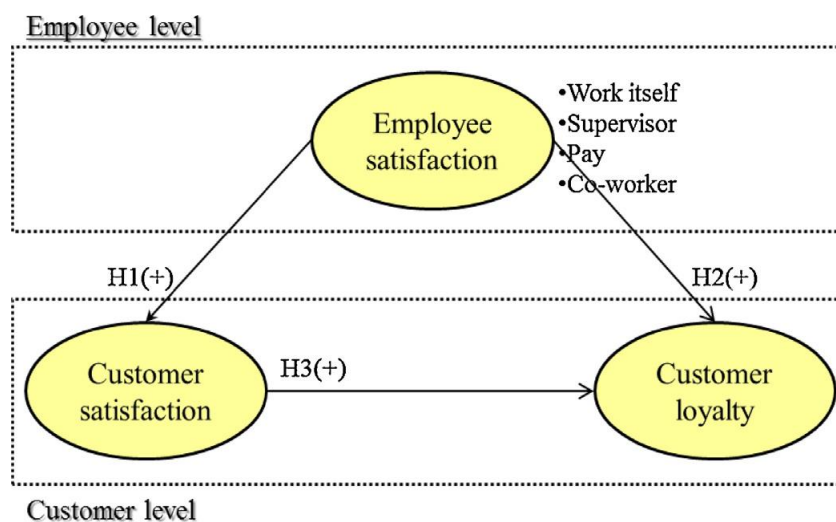
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : Τρόποι έκφρασης εργασιακής «δυσαρέσκειας»

Πηγή : C. Rusbult and D. Lowery, “ When Bureaucrats Get the Blues”, Journal of Applied Social Phychology, vol. 15, mo. I, 1985, p 83. Reprinted with permission.



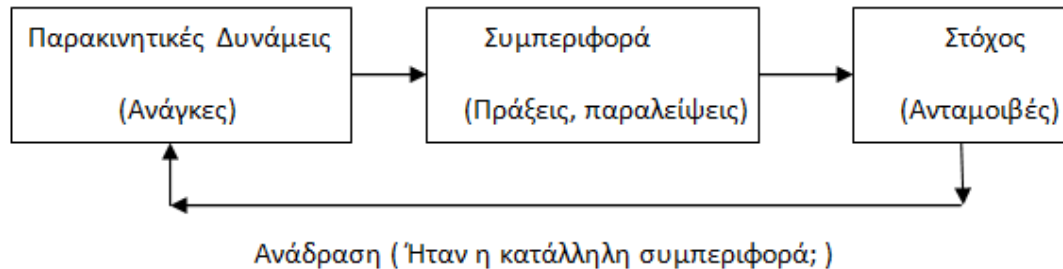
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : Προτεινόμενο μοντέλο ικανοποίησης εργαζόμενου από την εργασία του, ικανοποίησης πελάτη και πιστότητας πελάτη.

Πηγή : Hye Sun Jung, Hye Hyun Yoon, “Do employees satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees satisfaction on customers satisfaction and loyalty in a family restaurant”, International Journal of Hospitality Management, Volume 34, 2013, page 2.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5 : Διαγραμματική απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται ώστε να ικανοποιήσουν παρακινήτικές δυνάμεις/ ανάγκες.

Πηγή : Χυτήρης Λεωνίδα, «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, 2001, σελ 150.



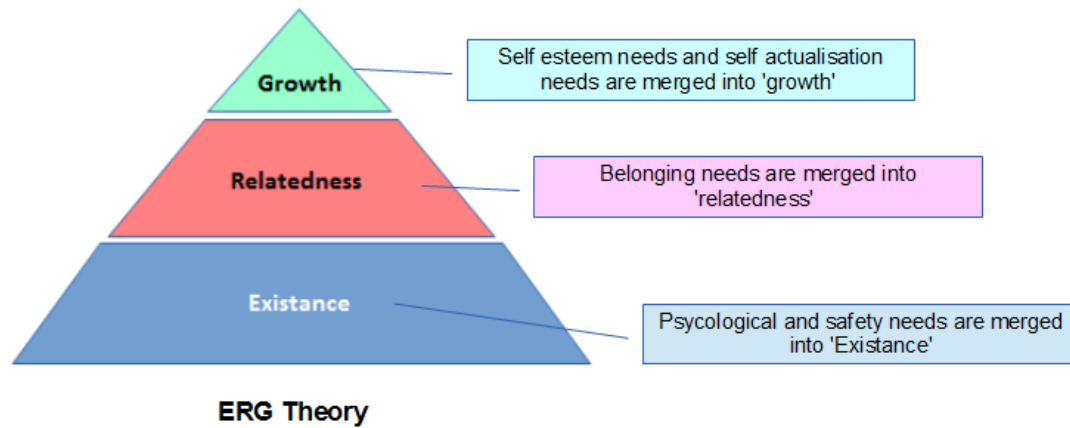
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : Πυραμίδα ανθρωπίνων αναγκών κατά Maslow.

Πηγή : Stephen P. Robbins, «Organizational Behavior», ό.π., σελ 156, ο οποίος παραπέμπει σε έργο του A.H. Maslow, «A Theory of human motivation», *Psychological Review*, 1943,50, σελ 370-396.



ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : Διάγραμμα Θεωρίας Παρακίνησης Alderfer (E.R.G.)

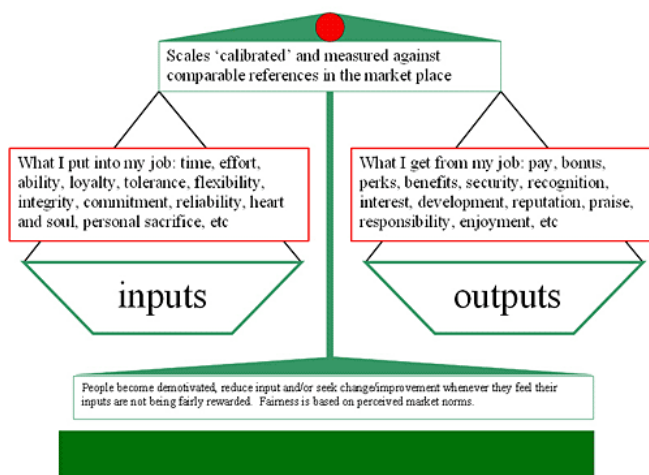
Πηγή: Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, «Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution» , 3^η έκδοση, *Mc Graw-Hill*, 2005, σελίδες 141-142.



ΠΙΝΑΚΑΣ 8 : Διάγραμμα «Θεωρίας της ισότητας»- J.Adams

Πηγή : <http://www.businessballs.com> και Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, «Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution» , 3rd Edition, Mc Graw-Hill, 2005, pages 157-162.

Adams' Equity Theory diagram - job motivation



© design alan chapman 2001-4 based on J.S. Adams' Equity Theory, 1963. More free online learning materials are at www.businessballs.com.

Not to be sold or published. Sole risk with user. Author accepts no liability.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : Best Workplaces Hellas 2015 (κατηγορία: 10 καλύτερες εταιρείες με πάνω από 250 εργαζόμενους)

Πηγή : Ιστοσελίδα Great Place to Work® Hellas <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas> , (τελευταία πρόσβαση 16-11-2015).

ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΚΛΑΔΟΣ
1	Pfizer Hellas	Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική Φαρμακευτική
2	Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.	Λιανική Είδη Διατροφής
3	NN Hellas (πρώην ING Greece)	Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες & Ασφάλειες Ασφάλειες Ζωής
4	MSD	Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική
5	PerSiCo - Tasty Foods	Παραγωγή και Διάθεση Τρόφιμα
6	Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε.	Παραγωγή και Διάθεση Τρόφιμα
7	Pharmathen	Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική Φαρμακευτική
8	Kleemann	Βιομηχανικές Υπηρεσίες Μηχανική
9	B. Καυκάς Α.Ε.	Λιανική Εξειδικευμένα Προϊόντα/Υπηρεσίες
10	Accenture	Επαγγελματικές Υπηρεσίες Συμβουλευτικές Υπηρεσίες - Τεχνολογία

ΠΙΝΑΚΑΣ 10 : Best Workplaces Hellas (κατηγορία: 10 καλύτερες εταιρείες με 50 έως 250 εργαζόμενους).

Πηγή : Ιστοσελίδα Great Place to Work® Hellas <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas> , (τελευταία πρόσβαση 17-11-2015).

ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΚΛΑΔΟΣ
1	AbbVie Φαρμακευτική	Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική Φαρμακευτική
2	Mars Hellas Group	Παραγωγή και Διάθεση Τρόφιμα
3	Microsoft Hellas	Πληροφορική
4	British American Tobacco Ελλάς	Παραγωγή και Διάθεση Καπνικά Προϊόντα
5	Coca-Cola Hellas	Επαγγελματικές Υπηρεσίες Διαφήμιση και Μάρκετινγκ
6	Epsilon Net	Πληροφορική Λογισμικό
7	Johnson & Johnson Hellas Καταναλωτικά Προϊόντα	Παραγωγή και Διάθεση Καταναλωτικά Προϊόντα
8	TravelPlanet24	Επαγγελματικές Υπηρεσίες Διαχείριση Ταξιδιών
9	Μινέρβα ΑΕ Ελαιοβιομηχανικών Επιχειρήσεων	Παραγωγή και Διάθεση Καταναλωτικά Προϊόντα
10	Novo Nordisk Ελλάς	Βιοτεχνολογία & Φαρμακευτική Φαρμακευτική

ΠΙΝΑΚΑΣ 11 : Best Workplaces Hellas (κατηγορία: 3 καλύτερες εταιρείες με 20 έως 49 εργαζόμενους).

Πηγή : Ιστοσελίδα Great Place to Work® Hellas <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas> , (τελευταία πρόσβαση 17-11-2015).

ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΚΛΑΔΟΣ
1	SAS Institute	Πληροφορική Λογισμικό
2	PCS	Πληροφορική Λογισμικό
3	ActionAid Ελλάς	Μη Κερδοσκοπικοί και Φιλανθρωπικοί Οργανισμοί

ΠΙΝΑΚΑΣ 12 : Συγκριτικές Ετήσιες Αποδόσεις Χρηματιστηρίου (1997-2012).

Πηγή : Ιστοσελίδα Great Place to Work® Hellas <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas> , (τελευταία πρόσβαση 24-11-2015).



ΠΙΝΑΚΑΣ 13 : Εθελοντικές Αποχωρήσεις στις 100 καλύτερες εταιρείες ανά κλάδο

Πηγή: Ιστοσελίδα Great Place to Work® Hellas <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas> , (τελευταία πρόσβαση 24-11-2015).



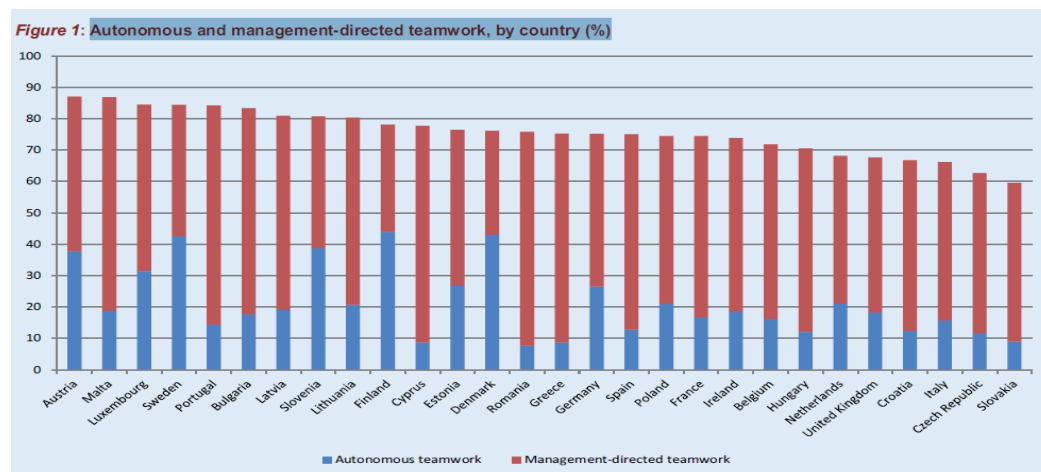
Πηγή: Τα δεδομένα των «100 Καλύτερων» προέρχονται από το Great Place to Work® Institute, Inc. Τα συγκριτικά δεδομένα προέρχονται από της BLS. Τα δεδομένα των «100 Καλύτερων» περιλαμβάνουν τις αποχωρήσεις εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης ενώ τα δεδομένα της BLS περιλαμβάνουν τα ίδια στοιχεία και επηρέαζαν τις αποχωρήσεις των προσωρινών/ουμβρισσών εργαζομένων. Copyright © 2013 Great Place to Work® Institute, Inc. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. www.greatplacetowork.net

Οι Εταιρείες με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον συνήθως παρουσιάζουν τις μισές εθελοντικές αποχωρήσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, εξοικονομώντας χρήματα για την πρόσληψη και την εκπαίδευση των εργαζομένων τους.

© 2013 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 : Autonomous and management-directed teamwork, by country (%)

Πηγή: Περιοδικό Foundation Focus, «Win – win practices: Building growth and competitiveness in European companies», European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Τεύχος 15, Ιούνιος 2014, σελ 4.



ΠΙΝΑΚΑΣ 15 : Οργανωσιακή δέσμευση ανά κατηγορία γενεών εργατικού δυναμικού.

Πηγή : Christina Lee, «Employee Job Satisfaction and Engagement Optimizing Organizational Culture for Success», A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM), 2015, σελίδα 53.

TABLE 23: Top Five Employee Engagement Opinions and Behaviors by Employee Generation/Age					
	First	Second	Third	Fourth	Fifth
Millennials	I am confident I can meet my work goals.	I am determined to accomplish my work goals.	In my organization, employees are encouraged to take action when they see a problem or opportunity; I have a clear understanding of my organization's vision/mission.	I am highly motivated by my work goals.	I am provided with the resources to do my job well.
	94%	89%	76%	75%	73%
Generation X	I am confident I can meet my work goals.	I am determined to accomplish my work goals.	I have a clear understanding of my organization's vision/mission.	I am highly motivated by my work goals.	I frequently feel like I'm putting all my effort into my work.
	91%	88%	79%	73%	71%
Baby Boomers	I am confident I can meet my work goals.	I am determined to accomplish my work goals.	I am highly motivated by my work goals; while at work I'm almost always completely focused on my work projects.	I have a clear understanding of my organization's vision/mission.	I am often so wrapped up in my work that hours go by like minutes; I frequently feel like I'm putting all my effort into my work.
	92%	89%	73%	72%	68%

Note: Table represents the percentage of respondents who indicated they "agree" or "strongly agree" with statements on engagement opinions and behaviors. Percentages are based on a scale where 1 = "strongly disagree" and 5 = "strongly agree." Responses from Veterans were not shown due to a small sample size (n < 25).
Source: *Employee Job Satisfaction and Engagement* (SHRM, 2015)

ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ

Προς τους Μετόχους της Εταιρείας «PRC GROUP THE MANAGEMENT HOUSE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ»

Έκθεση επί των Ενοποιημένων Οικονομικών Καταστάσεων

Ελέγξαμε τις ανωτέρω ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας «PRC GROUP THE MANAGEMENT HOUSE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ», οι οποίες αποτελούνται από τον ενοποιημένο ισολογισμό της 31ης Δεκεμβρίου 2014, τις ενοποιημένες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως, μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και ταμειακών ροών της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή, καθώς και το σχετικό προσάρτημα.

Ευθύνη της Διοίκησης για τις Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις

Η Διοίκηση έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση αυτών των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43 του Κ.Ν. 2190/1920, όπως και για εκείνες τις εσωτερικές δικλίδες που η Διοίκηση καθορίζει ως απαραίτητες ώστε να καθίσταται δυνατή η κατάρτιση ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδη ανακρίβεια, που οφείλονται είτε σε απάτη είτε σε λάθος.

Ευθύνη του Ελεγκτή

Η δική μας ευθύνη είναι να εκφράσουμε γνώμη επί αυτών των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων με βάση τον έλεγχό μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχό μας σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα πρότυπα αυτά απαιτούν να συμμορφωνόμαστε με κανόνες δεοντολογίας, καθώς και να σχεδιάζουμε και διενεργούμε τον έλεγχο με σκοπό την απόκτηση εύλογης διασφάλισης για το εάν οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων, σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγμένες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή περιλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους ανακρίβειας των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων, που οφείλονται είτε σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά τη διενέργεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνου, ο ελεγκτής εξετάζει τις εσωτερικές δικλίδες που σχετίζονται με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων της Εταιρείας, με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών κατάλληλων για τις περιστάσεις, αλλά όχι με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων της Εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίας των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων. Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκή και κατάλληλα για τη θεμελίωση της ελεγκτικής μας γνώμης.

Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη

Από τον έλεγχό μας προέκυψαν τα εξής: 1. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από την ελληνική νομοθεσία (Κ.Ν. 2190/1920 και ΕΓΛΔ) δεν διενεργήθηκαν αποσβέσεις επί των λογαριασμών εθόδων εγκαταστάσεων και επίπλων και σκευών. Κατά την 31η Δεκεμβρίου 2014, το συνολικό ύψος των μη διενεργηθεισών αποσβέσεων ανέρχεται σε € 660 χιλ., με συνέπεια τα υπόλοιπα των λογαριασμών "Λοιπά έθoδα εγκατάστασης" και "Επίπλα και λοιπά εθoδιασμάς" να εμφανίζονται αυξημένα κατά € 411 χιλ και € 248 χιλ αντίστοιχως, και τα Ίδια Κεφάλαια να εμφανίζονται αυξημένα κατά € 660 χιλ. 2. Το υπόλοιπο του λογαριασμού "Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις" ποσού € 220 χιλ., αφορά κυρίως στην αξία κτήσεως μετοχών μίας ανώνυμης εταιρείας εσωτερικού μη εισηγμένης στο Χ.Α. της οποίας οι οικονομικές καταστάσεις δεν ελέγχονται από Ορκωτό Ελεγκτή. Η τρέχουσα - εσωτερική λογιστική αξία των μετοχών της εταιρείας αυτής, σύμφωνα με τον νόμο συνταγμένο Ισολογισμό της είναι μηδενική. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα (Κ.Ν. 2190/1920 και ΕΓΛΔ), η απότιμηση των ανωτέρω μετοχών δεν έγινε στην τρέχουσα αξία τους αλλά στην τιμή κτήσεώς τους. Εξ' αιτίας του ανωτέρω λογιστικού χειρισμού προκύπτει διαφορά απότιμησης ποσού € 216 χιλ., με την οποία θα έπρεπε να είχαν μειωθεί τα αποτελέσματα των προηγούμενων χρήσεων και τα ίδια κεφάλαια. 3. Στους λογαριασμούς του Ενεργητικού "Απατήσεις" συνολικού ποσού € 10.812 χιλ., περιλαμβάνονται επισφαλείς και σε καθυστέρηση εισπράξεως απαιτήσεις συνολικού ποσού € 6.000 χιλ περίπου. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών, που προβλέπονται από την ελληνική νομοθεσία, δεν έχει σχηματιστεί σχετική πρόβλεψη. Κατά την εκτίμησή μας για την κάλυψη ζημιών από τη μη ρευστοποίηση των απαιτήσεων αυτών θα έπρεπε να είχε σχηματιστεί ισόποση πρόβλεψη. Λόγω του μη σχηματισμού της πρόβλεψης αυτής, η αξία των λογαριασμών Απατήσεων και τα Ίδια Κεφάλαια εμφανίζονται αυξημένα κατά € 6.000 χιλ, ενώ τα αποτελέσματα της παρούσας και των προηγούμενων χρήσεων εμφανίζονται αυξημένα κατά € 65 χιλ και € 5.935 χιλ αντίστοιχως. 4. Στο κονδύλιο του Ενεργητικού "Χρεώστες διάφοροι" περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων και ποσό € 257 χιλ., το οποίο εμπίπτει στις απαγορευτικές διατάξεις του άρθρου 23α του Κ.Ν. 2190/1920. 5. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από την ελληνική νομοθεσία η σχηματισθείσα - σε προηγούμενες χρήσεις- πρόβλεψη για αποζημίωση προσωπικού λόγω εθόδου από την υπηρεσία ποσού € 270 χιλ., υπολείπεται αυτής που θα έπρεπε κανονικά να είχε σχηματισθεί. Κατά την 31η Δεκεμβρίου 2014, το ύψος της υπολειπόμενης και με σχηματισθείσας πρόβλεψης ανέρχεται σε € 546 χιλ., με συνέπεια οι προβλέψεις και τα ίδια κεφάλαια να εμφανίζονται ισόποσα μειωμένα και αυξημένα αντίστοιχως, και τα αποτελέσματα χρήσεως και προηγούμενων να εμφανίζονται αυξημένα κατά €28 χιλ και € 518 χιλ αντίστοιχως. 6. Οι Εταιρείες του Ομίλου δεν έχουν σχηματίσει προβλέψεις για πρόσθετους φόρους και προσαυξήσεις σε σχέση με τις ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις τους. Η έκβαση του φορολογικού ελέγχου δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί στο παρόν στάδιο και ως εκ τούτου δεν έχει γίνει οποιαδήποτε πρόβλεψη στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις σε σχέση με το θέμα αυτό. Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε στο ενοποιημένο προσάρτημα.

Γνώμη με Επιφύλαξη

Κατά τη γνώμη μας, εκτός από τις επιπτώσεις των θεμάτων που μνημονεύονται στην παράγραφο "Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη", οι ανωτέρω ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα, από κάθε ουσιώδη άποψη, την οικονομική θέση της Εταιρείας PRC GROUP THE MANAGEMENT HOUSE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ και των θυγατρικών αυτής κατά την 31η Δεκεμβρίου 2014 και τη χρηματοοικονομική τους επίδοση και τις ταμειακές τους ροές για τη χρήση που έληξε την ημερομηνία αυτή σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και τις διατάξεις των άρθρων 90 έως και 109 του Κ.Ν. 2190/1920.

Έμφαση Θέματος

Χωρίς να διατυπώνουμε επιφύλαξη ως προς τα συμπεράσματα του ελέγχου μας, ειρραστόμε την προσοχή σας στα εξής: 1. Στο ότι το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων έχει καταστεί αρνητικό. Συνεπώς συντρέχει η περίπτωση εφαρμογής του άρθρου 48 του Κ.Ν. 2190/1920. Η Διοίκηση της μητρικής Εταιρείας έχει εκπονήσει κατάλληλο πρόγραμμα για την άρση εφαρμογής των διατάξεων του άρθρου αυτού και την απόρροια συνέχιση της λειτουργίας της. 2. Στο ότι το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων υπερβαίνει το σύνολο των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων κατά € 11.303 χιλ, αφού ληφθεί υπόψη και η παρατήρηση υπ' αριθ. 3. Συνεπώς η μητρική εταιρεία ενδέχεται να μην μπορεί να αποπληρώσει το μεγαλύτερο μέρος των συμβατικών υποχρεώσεων της. Στην παράγραφο 13 των εταιρικών προσαρτημάτων της μητρικής και μιας θυγατρικής αναφέρεται, ότι οι εταιρείες ευρίσκονται σε διαπραγματεύσεις με τις εμπορικές τράπεζες για την αναχρηματοδότηση δανείων τους. Στην παρούσα φάση το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων αυτών δεν είναι δυνατόν να προβλεφθεί, όμως στην περίπτωση της μη αναχρηματοδότησης υφίσταται σοβαρός κίνδυνος σχετικά με τη συνέχιση της δραστηριότητας της Εταιρείας.

Αναφορά επί άλλων Νομικών και Κανονιστικών Θεμάτων

Επαληθεύσαμε τη συμφωνία και την αντιστοίχηση του περιεχομένου της Έκθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου με τις ανωτέρω ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, στα πλαίσια των οριζόμενων από τα άρθρα 43α, 108 και 37 του Κ.Ν. 2190/1920.

Αθήνα, 30 Μαΐου 2015
Ο Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής
Γεώργιος Γερασίου Βρεττός
Α.Μ.ΣΟΕΛ 15651
FRS ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΑΕ
Χαΰδεν 8 - Αθήνα 10434
Α.Μ.ΣΟΕΛ 160

governance
Accounting

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Adams J., Injustice in Social Exchange, στο βιβλίο του Berkowitz L, Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, 1965, N.Y, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 169.
2. Bannister D. and Fansella F., Inquiring Mind: The Theory of Personal Constructs, Penquin, Λονδίνο, 1971, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 134.
3. Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001), «When a «happy» worker is really a «productive» worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis», Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(3), 182-199, όπως παραπέμπουν στο έργο του οι Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, «Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο», Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, Τεύχος 1, 2014, σελίδα 12.
4. Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51(4), 252-265, όπως παραπέμπουν στο έργο του οι Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, «Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο», Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, Τεύχος 1, 2014, σελίδα 11.
5. Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. American Psychologist, 55(1), 34-43, όπως παραπέμπουν στο έργο του οι Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, «Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο», Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, Τεύχος 1, 2014, σελίδα 12.
6. Draft R.L., Management, 4η έκδοση, The Dryden Press, N.Y, 1997, σελ 529-543, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Χυτήρης Λεωνίδα,

Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα 2001, σελ157.

7. King, J.E. «White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management», Human Resource Management, 2000, Τεύχος 39(1), σελίδες 79-92, όπως παραπέμπουν στο έργο του οι Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, «Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο», Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, Τεύχος 1, 2014, σελίδα 7.
8. Maddi S.R., «Personality Theories, A Comparative Analysis», Rev, The Doersey Press, Homewood, 1972, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 130.
9. Schermerhorn R J., Managing Organizational Behavior, 1985, σελ 105, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα 2001, σελ 93.
10. Βραϊμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία, «Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο», Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, Τεύχος 1, 2014, σελ 9.
11. Γεωργακόπουλος Β, Αγορά Εργασίας και Σύγχρονες Εργασιακές σχέσεις, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ, Αθήνα 1995, όπως παραπέμπουν στο έργο του οι Γιαννή Ελευθερία, Κοσμίδου Αναστασία «Ευέλικτες Μορφές Εργασίας & η Εφαρμογή τους στη ΒΙΠΕ Σίνδου», Πτυχιακή Εργασία, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής, Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2013, σελ 55.
12. Γουγουλάκης Πέτρος, «Κοινωνικές ικανότητες, κοινωνικό κεφάλαιο και εκπαίδευση», Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Τεύχος 29, 2012, σελ 39, όπως παραπέμπει σε απόσπασμα κειμένου της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων European Commission. The Lifelong Learning Programme: education and training opportunities for all. http://ec.europa.eu/education/lifelonglearningprogramme/index_en.htm Τελευταία πρόσβαση 01-04-2016.

13. Δαμουλιάνου Χριστίνα, «Τα ταλέντα της Γενιάς X βρίσκονται «με το ένα πόδι έξω από την πόρτα», εφημερίδα Καθημερινή, 24 Ιουνίου 2012.
14. Εφημερίδα το «Βήμα», «Επιχειρήσεις με ευχαριστημένους και αποδοτικούς εργαζομένους», «Best Workplaces 2015 Greece», 29-03-2015, <http://www.greatplacetowork.gr/best-workplaces/best-workplaces-hellas> , Τελευταία πρόσβαση 17-11-2015.
15. Θανόπουλος Ιωάννης, «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία» Παράρτημα 5-1: Ο επιχειρηματικός καταδότης - Interbooks 2003, ΑΘΗΝΑ, όπως παραπέμπουν στο έργο του οι Πέρρος Παναγιώτης και Αντωνίου Αλέξανδρος-Σταμάτιος, «Αποτελεσματική Διαχείριση Εργασιακού Στρες» (Stress Management), εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006, σελ 38.
16. Θανόπουλος Ιωάννης, Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Interbooks, Αθήνα, 2012, σσ 60-67, 303
17. Θανόπουλος Ιωάννης, Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2η έκδοση, Interbooks, Αθήνα, 2009.
18. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.), «Η έννοια της αδήλωτης εργασίας και τα χαρακτηριστικά της», Δεκέμβριος 2012, http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=36, Τελευταία πρόσβαση 07-11-2015. σελ. 4-5, 8
19. Ιστοσελίδα «Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία», https://osha.europa.eu/el/priority_groups/gender, Πρόσβαση 06-05-2015.
20. Ιστοσελίδα Eurofound
<http://eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/other-business-working-conditions/euro-telework> , Τελευταία πρόσβαση 07-06-2015.
21. Ιστοσελίδα Eurofound
http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1544el1.pdf Τελευταία πρόσβαση 6-12-2015.
22. Ιστοσελίδα Great Place to Work® Institute Hellas,
<http://www.greatplacetowork.gr> , Τελευταία πρόσβαση 15-11-2015.
23. Ιστοσελίδα PRC Group, <http://www.prc.gr/PRC/en/home/Mission>, Τελευταία πρόσβαση 25-02-2016.
24. Ιστοσελίδα PRC Group, Ισολογισμός 2014
<http://www.prc.gr/PRC/userfiles/file/PRC-BalanceSheet-2014.pdf>
Τελευταία πρόσβαση 25-02-2016.

25. Ιστοσελίδα Wikipedia <http://el.wikipedia.org/wiki/Τηλεργασία>, Τελευταία πρόσβαση 28-05-2015.
26. Ιστοσελίδα Wikipedia <https://el.wikipedia.org/wiki/Παγκοσμιοποίηση>
[Τελευταία πρόσβαση 11-05-2015.](#)
27. Ιστοσελίδα Wikipedia, <https://el.wikipedia.org/wiki/Ευτυχία>, Τελευταία πρόσβαση 04-04-2016.
28. Ιστοσελίδα Ελληνικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς
http://www.hcmc.gr/el_GR/web/portal/search?εταιρική+διακυβέρνηση,
Τελευταία πρόσβαση 12-11-2015.
29. Ιστοσελίδα ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη,
http://csrhellas.eu/?page_id=5993, Τελευταία πρόσβαση 12-11-2015.
30. Κουζή Γ, Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση: Ευελιξία και απορρύθμιση ή αναβάθμιση της εργασίας, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα 2001, όπως παραπέμπουν στο έργο του οι Γιαννή Ελευθερία, Κοσμίδου Αναστασία «Ευέλικτες Μορφές Εργασίας & η Εφαρμογή τους στη ΒΙΠΕ Σίνδου», Πτυχιακή Εργασία, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής, Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2013, σελ 55.
31. Κουζής Ιωάννης, «Οι εργασιακές σχέσεις κατά τη διάρκεια του μνημονίου», Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, 2013, σελίδα 1, http://www.eiead.gr/publications/docs/to_ergasiako_periv_alon_meta_to_prwto_kai_deutero_mnimonio.pdf, Τελευταία πρόσβαση 21-04-2016.
32. Κουκιάδης Ι., «Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές εργασιακές σχέσεις και το δίκαιο της ευελιξίας της εργασίας», σελ. 303 και Βάγιας Α., «Ευκαιριακή παραχώρηση εργασίας και προσωρινή απασχόληση», σελ. 952, όπως παραπέμπει η Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, «Η προσωρινή απασχόληση», Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών Τμήμα Νομικής, Τομέας Αστικού, Αστικού Δικονομικού και Εργατικού Δικαίου, Θεσσαλονίκη, 2008, σελ 10.
33. Κωνσταντά Θεοδώρα, «Διερεύνηση Δεδομένων Παρά(υπό)κίνησης στον Δημόσιο Τομέα – Βιβλιογραφική και Εμπειρική Έρευνα», Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Μακεδονία Φεβρουάριος 2011

34. Λυκουρίνου Κ. Ασημένια, «Η προσωρινή απασχόληση», Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών Τμήμα Νομικής, Τομέας Αστικού, Αστικού Δικονομικού και Εργατικού Δικαίου, Θεσσαλονίκη, 2008, σσ 8, 11-14.
35. Μακρής Χαράλαμπος, «Πολυμορφία και πολιτισμική πολυμορφία: Στάσεις και αντιλήψεις των ελληνικών επιχειρήσεων: Ευκαιρία για τον εμπλουτισμό της «περιουσίας» και της κουλτούρας της επιχείρησης ή απειλή για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου οργανισμού;», Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας (MBA), Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2011, σελ 8-10.
36. Μοδικός Κωνσταντίνος, «Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε Καταμεμημένες Επιχειρήσεις», Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Αθήνα, 2008, σελ 26-29.
37. Ν. 3230/04 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 44, 11/02/2004.
38. Ν.2956/2001 Αναδιάρθρωση Ο.Α.Ε.Δ. και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 258, 06/11/2001.
39. Ν.3846/2010 Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Τεύχος πρώτο, Αρ. Φύλλου 66, 11/05/2010.
40. Παπασταύρου Νίκη, «Τι είναι ευτυχία; Από τον Αριστοτέλη στον Νίτσε», <https://sciencearchives.wordpress.com/2013/12/11>, Τελευταία πρόσβαση 05-04-2016.
41. Περίληψη — Ετήσια Έκθεση 2014, Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2015, <https://osha.europa.eu/el/tools-and-publications/publications/annual-report-2014-summary>, Τελευταία πρόσβαση 20-04-2016.
42. Περίληψη έκθεσης του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), «Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και η εκτίμηση κινδύνου: διασφαλίζοντας ότι προστατεύονται όλοι οι εργαζόμενοι», Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ενημερωτικό Δελτίο 87,2009,σελίδα 1, [201](https://osha.europa.eu/en/tools-</p></div><div data-bbox=)

and-publications/publications/factsheets/87/view , Τελευταία πρόσβαση 20-04-2016.

43. Πέρρος Παναγιώτης & Αντωνίου Αλέξανδρος-Σταμάτιος, Αποτελεσματική Διαχείριση Εργασιακού Στρες (Stress Management), εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006, σελίδα 38.
44. Πουλαστίδης Φίλιππος, «Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Governance & Corporate Social Responsibility)» Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Νέες Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα, Φεβρουάριος 2008, σελ 7.
45. Τιμόθεος Νίκος, «Η Επιχειρηματική Ηθική απαραίτητη για την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής - EBEN GR, 19.01.2012, <http://globalsustain.org/el/story/13556>, Τελευταία πρόσβαση 12.11.2015.
46. Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα 2001, σσ 1, 22, 29, 69,75-79, 80, 82, 84, 88-90,92-96, 98,150, 57-160, 160-164, 166-169.

Ξένη

1. Akdol Buket, Arikboga Sebnem F., «The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 195, 2015, σελίδα 279.
2. Alavi, M. and Yoo, Y., «Is Learning in Virtual Teams Real?», Working Paper Harvard Business School, Boston, 1997, όπως παραπέμπουν στο έργο τους οι Anne Powell, Gabriele Piccoli και Blake Ives, «Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research», *The Data Base for Advances in Information Systems*, 2004, Τεύχος 35.
3. Bateman S.T and Organ W D, «Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee “Citizenship”», *Academy of Management Journal*, Δεκέμβριος 1983, σελ 587-95, όπως παραπέμπει στο έργο τους η Pavalache-Ilie Mariela ,«Organizational citizenship behavior, work satisfaction and employee’s personality», *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 127, 2014, σελ 489-493.
4. Bitner J. M., Booms H. B., and Mohr L.A, «Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint», *Journal of Marketing*, Οκτώβριος 1994, σελ 95-106, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 83.
5. Blau J.G. and Boal R.K., «Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism», *Academy of Management Review*, Απρίλιος 1987, σελ 290, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 72.
6. Blau J.G., «Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism», *Journal of Management*, 1986, σελ 577-84, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 72.
7. Bolch M., «The Changing Face of the Workforce», *Training*, Δεκέμβριος 2000, σελ.73-78, όπως παραπέμπει σε έργο του ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 38.
8. Brown P. Steven, και Lam K. Son , «A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses», *Journal of Retailing*, Elsevier Τεύχος 84, Μάρτιος 2008, σελ 243–255.
9. Bryson Alex, Forth John, Stokes Lucy, «Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?», *Centre of Economic Performance, CEP Discussion Paper No 1363*, Ιούλιος 2015, σελίδα 2.

10. Butler E. Sonny, Aasheim Cheryl και Williams Susan, «Does Telecommuting Improve Productivity?», *Communications of the ACM*, Τεύχος 50, Απρίλιος 2007, σελ 103.
11. Catania Gottfried, «The unintended consequences of motivational techniques: Goal setting and unethical behavior in the Maltese financial services industry», *2nd World Conference On Business, Economics And Management - WCBEM 2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 109, 2014, σελ 1375 – 1385.
12. Cox Annette, Fletcher Luke, Rhisiart Martin, «Scoping study for a foresight on new and emerging occupational safety and health (OSH) risks and challenges», *European Risk Observatory, European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)*, 2014, σελίδα 8.
13. Detailed Description Of Employment Protection Legislation, 2012-2013, *OECD EPL Database, update 2013*, www.oecd.org/els/emp/All.pdf, Πρόσβαση 06-05-2015.
14. Dr. Nayef R.F. Al-Rodhan and Stoudmann Gérard, *Program on the Geopolitical Implications of Globalization and Transnational Security*, «Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition», *Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Ασφάλειας της Γενεύης*, 19 Ιουνίου 2006.
15. Drucker, P. (1993) *Post-Capitalist Society*, London: HarperCollins, όπως παραπέμπουν στο έργο του οι Brown Phillip, Hesketh Anthony and Williams Sara, «Employability in a Knowledge-Driven Economy», *Working Paper Series Paper 26*, Cardiff University, School of Social Sciences, Μάιος 2002
16. Eagly A.H and Carli L.L, «Sex Researchers and Sex-Typed Communications as Determinants of Sex Differences in Influenceability: A Meta-Analysis of Social Influence Studies», *Psychological Bulletin*, Αύγουστος 1981, σελ. 1-20, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 39.
17. Egorova Maria, Pluzhnic Marina, Glik Pavel, «Global trends of «Green» economy development as a factor for improvement of economical and social prosperity», *International Conference on Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2014, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 166 , 2015, σελίδα 195.
18. Eunkook M. Suh, Shigehiro Oishi, «Subjective Well-Being Across Cultures», *Online Readings in Psychology and Culture, International Association for Cross-Cultural Psychology*, Τεύχος 10, Άρθρο 1, 8-1-2002, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1076>, Τελευταία πρόσβαση 06-04-2016.
19. Eurostat, *Labour force survey results, Luxembourg: Statistical Office of the European Communities*, 2010, όπως παραπέμπουν οι Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios «Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between full-time and part-time employees in the Greek retail sector», *European Management Journal*, Τόμος 18, Τεύχος 2, Απρίλιος 2015, σελ 381-405.
20. Farrell D., «Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study», *Academy of Management Journal*, Δεκέμβριος 1983, σελ 596-606, C.E. Rusbult, D.

- Farrell, G. Rogers, and A. G. Mainous III, «Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction», *Academy of Management Journal*, Σεπτέμβριος 1988, σελ 599-627, M.J. Withey and W. H. Cooper, «Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect», *Administrative Science Quarterly*, Δεκέμβριος 1989, σελ 521-39 και J. Zhou and J. M. George, «When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice», *Academy of Management Journal*, Αύγουστος 2001, σελ 682-96, όπως παραπέμπει στα έργα τους ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD, 10η έκδοση, σελ 82.
21. Forck Matt, «7 Keys to Worker Engagement», *Professional Safety, Journal of the American Society of Safety Engineers*, Μάιος 2014, σελ 31.
 22. Freeman B R. , «Job Satisfaction as an Economic Variable», *American Economic Review*, Ιανουάριος 1978, σελ 135-41, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 82.
 23. Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B.E. (2004) Employability: A Psycho-social Construct, Its Dimensions, and Applications, *Journal of Vocational Behaviour*, 65 (1), 14-38, όπως παραπέμπει στο έργο τους η Asonitou Sofia, «Employability Skills in Higher Education and the Case of Greece», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 175, 2015, σελ 284.
 24. Gary J. Blau και Kimberly B. Boal, «Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism», *The Academy of Management Review*, Τεύχος 12, Απρίλιος 1987, σελ 288-300, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD, 10η έκδοση, σελ 72 .
 25. Gephart Jr R.P., «Introduction to the Brave New Workplace: Organizational Behavior in the Electronic Age», *Journal of Organizational Behavior*, Τεύχος 23, 2002, σελ 327-344.
 26. Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios ό.π., σελ 381-405, όπως παραπέμπουν στο έργο του Mihail, D., «Atypical working in corporate Greece», *Employee Relations*, Τόμος 25, Τεύχος 5, 2003, σελ 470–489.
 27. Giannikis K. Stefanos, Mihail M. Dimitrios, ό.π. σελ 129-143.
 28. Gonçalvesa Patrícia, Ferreira Luís, Gonçalvesa Joaquim, Putnikb D. Goran και Cruz-Cunhaa Maria Manuela, «Direct Communication versus Virtual Communication in Virtual Teams», *Procedia Technology*, Τεύχος 16 , 2014 , σελ 3 – 10.
 29. Green Francis, Felstead Alan, Gallie Duncan, and Inanc Hande, «Job-related Well-being in Britain First Findings from the Skills and Employment Survey 2012», *Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies, Institute of Education.*, 2013, σσ 1,3.
 30. Griffith J., «Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction among Public School Administrators, Students and Parents», *Journal of Applied Social*

- Psychology, Αύγουστος 2001, σελ 1627-58, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 83.
31. Haybron Dan, «Happiness», The Stanford Encyclopedia of Philosophy, έκδοση Φθινόπωρο 2011, σελίδα 1, <http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/happiness/>, Τελευταία πρόσβαση 06-04-2016.
 32. Hillage, J. & Pollard, E. (1998) Employability: Developing a Framework for Policy Analysis DfEE Research Briefing No. 85, London: DfEE, όπως παραπέμπουν στο έργο τους η Asonitou Sofia, «Employability Skills in Higher Education and the Case of Greece», Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 175, 2015, σελ. 283-290.
 33. Hofstede G. «Cultural Constraints in Management Theories», Academy of Management Executive, Φεβρουάριος 1993, σελ 81-94, όπως παραπέμπει σε έργο τους ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ. 68.
 34. Hosu Fabiola, «Toolkit to happiness in the 21st century», The 6th International Conference Edu World 2014 “Education Facing Contemporary World Issues”, 7th - 9th November 2014, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 180, 2015, σελίδα 181.
 35. Hsiao Po-Hsun James, Jaw Chyi, Tzung-Cheng (T.C.) Huan, Woodside G. Arch, «How Algorithms with Happiness-at-Work Identify High (Low) Performing Hospitality Frontline-Employees: Transcending Variable and Cases-Based Analyses», Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA) , Νοέμβριος 2013, σελίδα 23, http://www.uv.es/gika/docs/authors_in_press.pdf, Τελευταία πρόσβαση 11-04-2016.
 36. Hulin L C., Roznowski M. and Hachiya D., «Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration», Psychological Bulletin, Ιούλιος 1985 σελ 233-50; και Carsten J.M. and Spector P.E, «Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model», Journal of Applied Psychology, Αύγουστος 1987, σελ 374-81, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ. 81.
 37. Ibid and Gardyn R., «Happiness Grows on Trees», American Demographics, Μάιος, 2001, σελ 18-21.
 38. Januwarsono Santoso, «Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia», European Journal of Business and Management, Τεύχος 7, No.8, 2015, σελίδα 9.
 39. Jung Sun Hyo, Yoon Hyun Hye, «Do employees satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees satisfaction on customers satisfaction and loyalty in a family restaurant», International Journal of Hospitality Management, Τεύχος 34, 2013, σελ 1-8.
 40. Kanter Moss Rosabeth , «How Great Companies Think Differently», Harvard Business Review, Νοέμβριος 2011, σελίδα 2.

41. Kantrowitz B., Wingert P., and Robins K, «Advocating a ‘Mommy Track’», Newsweek, 13 Μαρτίου 1989, σελ 45 και Shellenbarger S., «More Job Seekers Put Family Needs First», Wall Street Journal, 15 Νοεμβρίου 1991, σελ 81, όπως παραπέμπει σε έργο τους ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD, 10η έκδοση, σελ 39.
42. Katz, D., «The motivational basis of organizational behavior», Behavioral Science, 1964, Τεύχος 9, σελ 131-146, όπως παραπέμπει στο έργο του η Pavalache-Ilie Mariela, «Organizational citizenship behavior, work satisfaction and employee’s personality», Procedia-Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 127, 2014, σελ 489-493.
43. Kinnunen-Amoroso Maritta, Liira Juha, «Work-related Stress Management by Finnish Enterprises», Industrial Health, Τεύχος 52, 2014, σελίδα 216.
44. Lee Christina, «Employee Job Satisfaction and Engagement Optimizing Organizational Culture for Success», A Research Report by the Society for Human Resource Management (SHRM), 2015, σελίδα 26.
45. Lenhardt Uwe, Beck David, «Prevalence and quality of workplace risk assessments – Findings from a representative company survey in Germany», Safety Science, Τεύχος 86, 2016, σελίδα 48.
46. Liltsi Petroula, Michailidis Anastasios, Partalidou Maria, «Mapping Perceived Happiness alongside the Rural-Urban Continuum», Procedia Economics and Finance, Τεύχος 9, 2014, σελίδα 289
47. Lister Kate, «Telework Savings Calculator - An interactive web-based model that allows companies and communities estimate the value of increased telecommuting», Global Workplace Analytics, 2013, <http://globalworkplaceanalytics.com/employee-savings-calculator>, Τελευταία πρόσβαση 30-05-2015.
48. Martin R., «The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility», Harvard Business Review, Τεύχος 68, Μάρτιος 2002.
49. Maslow H.A., «A Theory of human motivation», Psychological Review, 1943, Τεύχος 50, σελ 370-396, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD, 10η έκδοση, σελ 156.
50. McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, 3η έκδοση, Mc Graw-Hill, 2005, σσ 4, 8-9, 17, 157-162.
51. Milton J, «Great leaders inspire excellence through mission», The Gallup Blog , 27 Ιουλίου 2012, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Forck Matt «7 Keys to Worker Engagement», Professional Safety, Journal of the American Society of Safety Engineers, Μάιος 2014, σελ 31.
52. Moran Gordon Wayne, «Information Technology Sourcing Across Cultures: Preparing Leaders for Cross-Cultural Engagements and Implementing Best Practices with Cultural Sensitivity», AURA - Antioch University Repository and Archive, Dissertations & Theses, 2014, σελ. 11.
53. Munson M. J. and Posner Z. B., «The Factorial Validity of a Modified Rokeach Value Survey for Four Diverse Samples», Educational and Psychological Measurement, Winter 1980, pp. 1073-79 , and Frederick

- W. C. and Weber J., «The Values of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications», in W.C. Frederick and L.E. Preston , Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies(Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123-44, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ. 64.
54. Murphy G. M. και Davey M K., «Ambiguity, Ambivalence and Indifference in Organizational Values», Human Resource Management Journal 12, 2002, σελ 17-32 και T.M. Begley, «Articulating Corporate Values through Human Resource Policies», Business Horizons, Ιούλιος 2000, όπως παραπέμπουν στα έργα τους οι McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, 3η έκδοση, Mc Graw-Hill, 2005, ό.π. σελ 16.
55. Myatt, M, «10 reasons your top talent will leave you», Forbes, 13 Δεκεμβρίου 2012, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Forck Matt, «7 Keys to Worker Engagement», Professional Safety, Journal of the American Society of Safety Engineers, Μάιος 2014, σελ 32.
56. Oshio Takashi, Inoue Akiomi, Tsutsumi Akizumi, «The Mediating and Moderating Effects of Workplace Social Capital on the Associations between Adverse Work Characteristics and Psychological Distress among Japanese Workers», Industrial Health, 2014, σελίδα 314.
57. Patrick Andrew Harold και Kumar Raj Vincent, «Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges», SAGE Open, Απρίλιος-Ιούνιος 2012, σελ 1.
58. Pavalache-Ilie Mariela, «Organizational citizenship behavior, work satisfaction and employee's personality», Procedia- Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 127, 2014 ό.π., σσ 489-493.
59. Probst G.F.B., «Practical Knowledge Management: A Model That Works», Prism, 1998, σελ 17-23, G.Miles, Grant R.E. Miles, V.Perrone και L.Edvinsson, «Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge», California Management Review, Τεύχος 40, 1998, σελ 281-88, Nevis E.C., Di-Bella A.J. και .Gould J.M, «Understanding Organizations as Learning Systems», Sloan Management Review, Τεύχος 36, 1995, σελ 73-85 και Huber G., «Organizational Learning : The Contributing Processes and Literature», Organizational Science, Τεύχος 2, 1991, σελ 88-115, όπως παραπέμπουν στα έργα τους οι McShane L Steven, Von Glinow Mary Ann, Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, 3η έκδοση, Mc Graw-Hill, 2005, σελ 23
60. Randy Brooks «Why loyal employees and customers improve the bottom line», Journal of Quality and Participation, Τεύχος 23, 2000, σελ 40–44.
61. Richard. T Mowday, Lyman. W. Porter και Richard .M Steers, «Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover», Organizational and Occupational Psychology Series, εκδότης New York Academic Press INC, όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 73.

62. Riggio R.E, Murphy S.E, and Pirozzolo F.J., «Multiple Intelligences and Leadership» (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), όπως παραπέμπει στο έργο τους ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 41-43.
63. Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD, 10η έκδοση, σσ 39, 41-44, 69-72, 78-80, 123, 155-156, 161.
64. Rokeach M., The Nature Of Human Values, The Free Press, N.Y, 1973, σελ 5, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ. 63.
65. Ryan Richard M, & Deci Edward. L., «Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions», Contemporary Educational Psychology, Τεύχος 25, Ιανουάριος 2000, σσ 54–67.
66. Ryan Richard M, & Deci Edward. L., «Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being», The American Psychologist, 2000, σελ 55.
67. Saafein Oussama και Shaykhian A. Gholam, «Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment», Telematics and Informatics, Τεύχος 31, 2014, σελ 459–462.
68. Silverman Emma Rachel, «Are You Happy at Work? Bosses Push Weekly Polls», The Wall Street Journal, 3-12-2014, σσ 1-2.
69. Singh Palvinder, Paleti Rajesh, Jenkins Sydney και Bhat R. Chandra, «On modeling telecommuting behavior: option, choice and frequency», Springer Science and Business Media, LLC, Transportation, 2013, Τεύχος 40, σελ 373–396.
70. Sivris C. Kelly, Leka Stavroula, «Examples of Holistic Good Practices in Promoting and Protecting Mental Health in the Workplace: Current and Future Challenges», Safety and Health at Work, Τεύχος 6, 2015, σελίδα 295.
71. Smith Patrick Ian, Oades Lindsay & Mccarthy Grace, «The Australian corporate closet, why it' s still so full: a review of incidence rates for sexual orientation discrimination gender identity discrimination in the workplace», Sydney Business School – Papers, Research Online, University of Wollongong, 2013, σελ. 3.
72. Smith. A C, Organ D. W., and Near J., «Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents», Journal of Applied Psychology, Οκτώβριος 1983, σελ 653-63, όπως παραπέμπει στο έργο τους η Pavalache-Ilie Mariela, «Organizational citizenship behavior, work satisfaction and employee's personality», Procedia- Social and Behavioral Sciences, Τεύχος 127, 2014.
73. Spencer G. D. and Steers M. R., «Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship», Journal of Applied Psychology, Αύγουστος 1981, σελ 511-14, όπως παραπέμπει σε έργο τους ο Robbins P. Stephen, Organizational Behavior, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ. 81.
74. Spinelli A. Michael και Canavos C. George, «Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction», The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Τεύχος 41, 6 Δεκεμβρίου 2000, σελ 29–33.

75. Suiyerkula Botagoz, Kurmanali Chakyroglu Altynshash, «Representation of the concepts “Happiness & Unhappiness” in the Kazakh proverbs and sayings», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 136, 2014, σελίδα 130.
76. Tam M.Y., Korgzynski M. and Frenkel J. S., «Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers In Large Corporations», *Journal of Management Studies*, Τεύχος 39, 6 Σεπτεμβρίου 2002.
77. Tammaru Tiit, Strömngren Magnus, Ham van Maarten, Danzer M. Alexander, «Relations between residential and workplace segregation among newly arrived immigrant men and women», *Cities*, In Press, Corrected Proof, ScienceDirect, 5 Μαρτίου 2016, σελ. 1.
78. Terman M, «The Measurement of Intelligence», Houghton Mifflin, 1916, N.Y, όπως παραπέμπει στο έργο του ο Robbins P. Stephen, *Organizational Behavior*, Pearson Education LTD , 10η έκδοση, σελ 40.
79. Werdigier Wolf και Niebuhr Andree, «Euro-Telework Trends and Scenarios, Telework and Call Centres», Büro für Urbanistik, Βιέννη, 2 Αυγούστου 2000, σσ 8-9, <http://www.telework-mirti.org/> Τελευταία πρόσβαση 12-06-2015.
80. Yıldız Bora, Alpan Lütfihak, «A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation», 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Τεύχος 210, 2015, σελίδα 331, όπως παραπέμπουν σε έργο των Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
81. Περιοδικό Foundation Focus, «Win – win practices: Building growth and competitiveness in European companies», European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Τεύχος 15, Ιούνιος 2014, σσ 2, 4-6.