

Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΕΞΑΡΤΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ;

*Των Αικατερίνη Χ. Βάλβη, Κωνσταντίνου Χ. Φράγκου και Χρήστου Κ. Φράγκου**

Περίληψη

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η παραγωγικότητα εικάζεται πως συνδέονται και πιστεύεται ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος. Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αναγκαία για την ευημερία της επιχείρησης και ότι δεν είναι κοστοβόρα. Στον αντίποδα, άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι περιττή πολυτέλεια. Συνολικά όμως, φαίνεται πως η παραγωγικότητα είναι ανεξάρτητη από την επαγγελματική ικανοποίηση. Εντούτοις, λόγω ότι είναι μη κοστοβόρα η ικανοποίηση του εργαζομένου, αποτελεί βασικό μέλημα των επιχειρήσεων η επιδίωξή του. Τέλος, προτείνονται ορισμένοι τρόποι ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργοδότη επιχείρηση.

Abstract

Job satisfaction and job performance (productivity) are supposed to be associated and it is believed that performance increases when the employee is satisfied. Some studies show that job satisfaction is necessary for the prosperity of businesses and it is not costly. On the contrary, other studies demonstrate that employees' satisfaction is an unnecessary luxury. Overall though, it appears that productivity is independent of job satisfaction. However, due to the fact that satisfying employees is a non-expensive action for enterprises, it should be a mandatory concern in enterprises' agenda. Finally, certain measures that could be implemented by the employer are suggested for employee satisfaction.

“Είναι τα μικρά πράγματα που μια επιχείρηση κάνει για να επικοινωνήσει το μήνυμα ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί και οι ιδέες και η ανάδρασή τους είναι πολύτιμες. Επενδύστε στους ανθρώπους – θα επενδύσουν και αυτοί με τη σειρά τους σε σας.”

* Η Βάλβη Αικατερίνη ανήκει στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (ΤΕΙ) Αθήνας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ο Κωνσταντίνος Φράγκος ανήκει στην Ιατρική Σχολή, στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, και ο Χρήστος Φράγκος είναι τακτικός Καθηγητής Ποσοτικών Μεθόδων στο ΤΕΙ Αθήνας στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

1. Εισαγωγή

Στις νέες συνθήκες της αγοράς που αναπτύχθηκαν μέσα στο κλίμα του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού, πολλές επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν καταφεύγουν στη λύση της μείωσης του λειτουργικού τους κόστους (έξοδα προσωπικού). Πράγματι, τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο συχνά, γινόμαστε κοινωνοί ανακοινώσεων επιχειρήσεων αναφορικά με απολύσεις προσωπικού, περικοπές προνομίων, ελαχιστοποίηση όρων εργασίας καθώς και άλλων σχετικών “ρυθμίσεων” οι οποίες υπόσχονται σημαντική μείωση του κόστους και αύξηση των καθαρών κερδών για τους μετόχους τους. Κανένας λόγος, όμως δεν γίνεται, για το αντίκτυπο αυτών των νέων “ρυθμίσεων”, στην ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, που κατ’ επέκταση οδηγεί στην ίδια την μακροπρόθεσμη κερδοφορία των οργανισμών αυτών (Παρούτης 2005).

Η ικανοποίηση ορίζεται ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται από προσωπικές εμπειρίες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία.

Στατιστικά οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι εξής (Kahn 1960):

1. Ευκαιρία
2. Στρες
3. Ηγεσία
4. Πρότυπα εργασίας
5. Δίκαιες αμοιβές
6. Επαρκής εξουσία

Ευκαιρία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν προκλητικές ευκαιρίες στη δουλειά. Αυτό περιλαμβάνει ευκαιρίες να συμμετέχουν σε ενδιαφέροντα έργα, δουλειές με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα. Αυτό δεν είναι απλώς “ευκαιρία προαγωγής”. Καθώς οι επιχειρήσεις έχουν γίνει οριζόντιες, οι προαγωγές μπορεί να είναι σπάνιες. Τα άτομα έχουν βρει προκλήσεις μέσα από projects, ομάδες ηγεσίας, ειδικές αποστολές ως επίσης και προαγωγές.

Στρες

Όταν το αρνητικό στρες είναι διαρκώς υψηλό, η ικανοποίηση εργασίας είναι χαμηλή. Η εργασία είναι έντονη εάν αυτή αναμειγνύεται με την προσωπική ζωή του εργαζόμενου ή είναι μια διαρκής πηγή ανησυχιών και μελετών.

Ηγεσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν οι μάνατζέρ τους είναι καλοί ηγέτες. Αυτό περιλαμβάνει παρακινούμενους εργαζόμενους να κάνουν μια αποδοτική δουλειά, που αγωνίζονται για υπεροχή ή απλώς για ανάληψη δράσης.

Πρότυπα εργασίας

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν ολόκληρη η ομάδα εργασίας τους παίρνει έπαινο για την ποιότητα της εργασίας της.

Δίκαιες αμοιβές

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι όταν νιώθουν ότι ανταμείβονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν.

Επαρκής εξουσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν επαρκή ελευθερία και εξουσία για να κάνουν τη δουλειά τους.¹

Η παραγωγικότητα είναι η αποτελεσματική χρήση των πόρων και των μέσων παραγωγής, ώστε να λαμβάνεται η μεγαλύτερη δυνατή ποσότητα αγαθών και η ανώτερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών με το χαμηλότερο κόστος. Σύμφωνα με τον Sutermeister (1969), η παραγωγικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από το επίπεδο της τεχνολογίας και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι Georgopoulos et al. (1957) αναφέρουν χαρακτηριστικά: “Αν ο εργαζόμενος θεωρεί την υψηλή (ή χαμηλή) παραγωγικότητα ως μέσο για την επίτευξη ενός ή περισσότερων προσωπικών του στόχων..., θα έχει την τάση να έχει υψηλή (ή χαμηλή) παραγωγικότητα...”.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσουμε τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων (job satisfaction) και της παραγωγικότητας (productivity) και να γίνει μια σύντομη ανασκόπηση των μελετών πάνω στο θέμα. Έγινε αναζήτηση άρθρων στο Google Scholar² με λέξεις κλειδιά job satisfaction και productivity για να βρεθούν οι εν λόγω μελέτες.

2. Θεωρίες που ερμηνεύουν τη σχέση ικανοποίησης από την εργασία και οικονομικής απόδοσης

Οι επιστήμες της Διοίκησης και της Οικονομίας έδειξαν ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της ποιότητας ζωής, στον ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό χώρο, είναι η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

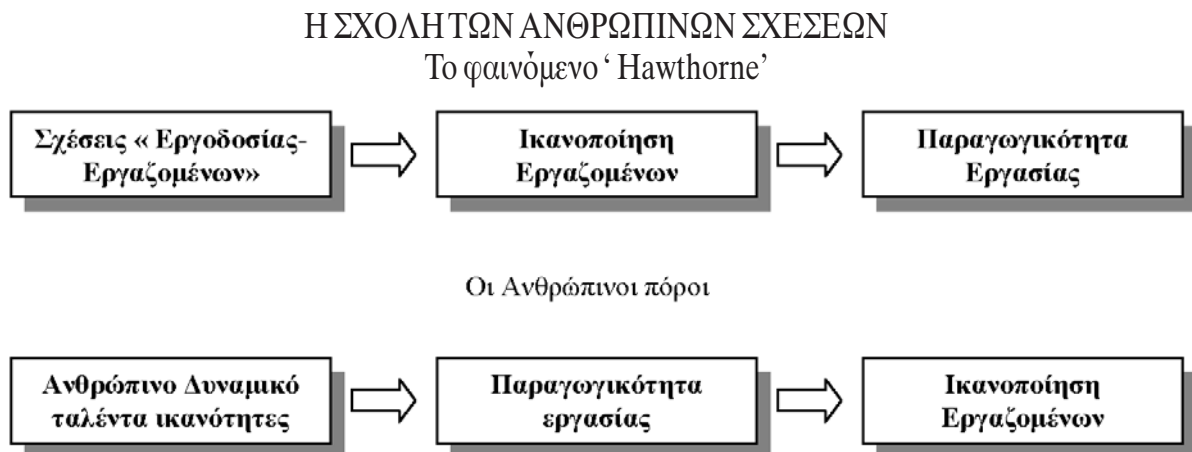
Οι πρώτες μελέτες της σχέσης ικανοποίησης και αποδοτικότητας³ (παραγωγικότητας) έλαβαν χώρα σχεδόν ταυτόχρονα με την εμφάνιση του όρου “ικανοποίηση από την εργασία”, την περίοδο της επικράτησης του κινήματος των Ανθρώπινων Σχέσεων (Παρούτης 2005).

Η προσέγγιση των “Ανθρώπινων Σχέσεων” (The Human Relations Approach) επηρεάζεται από δύο τάσεις.

1. Το “φαινόμενο Hawthorne” με βασικό εκπρόσωπο τον E. Mayo που ως τάση επικράτησε στις αρχές του 1930. Οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να εφαρμόσουν μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση στις σχέσεις εργοδοσίας-εργαζομένων. Το σκεπτικό ήταν ότι βελτιώνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων θα είχε ως αποτέλεσμα την βελτίωση στην παραγωγικότητα εργασίας. Η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τις σχέσεις εργοδοσίας-εργαζομένων. Το αιτιοκρατικό πρότυπο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η πρώτη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων ήταν η άμεση σχέση μεταξύ παραγωγικότητας εργασίας και ικανοποίησης των εργαζομένων έτσι όπως αυτή προκύπτει από τις σχέσεις εργοδοσίας-εργαζομένων (Μπουρής 2005, σελ. 68-69). Όπως προαναφέρθηκε από τις αρχές της δεκαετίας '30 μέχρι και το τέλος της δεκαετίας του '50 κυριάρχησε το σλόγκαν “Ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι ένας παραγωγικός εργάτης” κυρίως στη διοικητική σκέψη και φιλοσοφία των οικονομικά ανεπτυγμένων κρατών.

2. Οι Ανθρώπινοι Πόροι (The Human Resource Approach) με βασικούς εκπροσώπους τους: Basil Georgopoulos, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris που επικράτησε ως τάση την δεκαετία του 1960. Η βασική παραδοχή ήταν ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι ο Ανθρώπινος παράγοντας. Η βασική δοξασία της προσέγγισης αυτής είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν ένα δυναμικό που θέλουν να αναπτύξουν αξιοποιώντας το ταλέντο τους, τις ικανότητες, τις εμπειρίες κλπ. Εάν συνεπώς τους δίνεται η δυνατότητα αυτή μέσα στο εργασιακό περιβάλλον να αναπτύξουν το ταλέντο τους τότε τόσο η παραγωγικότητα εργασίας όσο και η ικανοποίηση τους βελτιώνεται. Το σκεπτικό της φιλοσοφίας αυτής είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας κάνει τη διαφορά και κρίνει την επιτυχία. Εάν αξιοποιείται σωστά στον εργασιακό χώρο σαφώς ενισχύεται η παραγωγικότητά του. Η βασική διαφορά με την πρώτη τάση είναι ότι δεν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ ικανοποίησης εργαζομένων και παραγωγικότητας εργασίας. Δεν δέχεται την υπόθεση ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος τόσο περισσότερος παραγωγικός θα είναι (Kahn 1960).

Οι βασικές διαφορές των δύο τάσεων της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων αποτυπώνεται στο παρακάτω Διάγραμμα.



3. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πολυτέλεια ή αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις;

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τους εργοδότες-οργανισμούς, ειδικά σε δύσκολες οικονομικές περιόδους. Εντούτοις, στον κόσμο των επιχειρήσεων υπάρχει μία σύγχυση για το αν η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί *αναγκαιότητα* ή *πολυτέλεια*. Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράστηκε μέσα από πληθώρα ερευνών μέχρι και τη δεκαετία του '70, ακολούθως όμως παρατηρήθηκε μια μείωση του αριθμού των σχετιζομένων με αυτό το θέμα επιστημονικών άρθρων. Οι λόγοι για τη μείωση του αριθμού των δημοσιευμάτων δεν είναι πλήρως γνωστοί αλλά γίνονται υποθέσεις που σχετίζονται με το γεγονός ότι εμπειρικές έρευνες δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν (σε υψηλό ποσοστό) τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως η επίδοση. Παρόλα αυτά, αξίζει να αναφερθούν ορισμένες εργασίες που υποστηρίζουν είτε την αναγκαιότητα είτε την πολυτέλεια της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Μια μεγάλη έρευνα που διεξήγαγαν οι MacDuffie και Krafcik (1992) σε 70 εργοστάσια σε 17 χώρες κατέληξε, μεταξύ άλλων, στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί οι οποίοι έκαναν χρήση στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με στόχο τη δημιουργία ενός “υπέρ-ειδικευμένου” εργατικού δυναμικού ικανού σχεδόν μόνο για μαζική παραγωγή, είχαν μικρότερη παραγωγικότητα (1 προϊόν σε 30 ώρες έναντι 22 ωρών) και ποιότητα (0,8 ελαττωματικά στα 100 έναντι 0,5 στα 100) σε σχέση με επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που είχαν σαν κύριο στόχο, μεταξύ των άλλων, την αύξηση της γενικότερης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Όμως κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την τελική ικανοποίηση του πελάτη, η οποία δεν επιτυγχάνεται μόνο με επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό ή διαφήμιση, αλλά εξαρτάται επίσης και από την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του (Παρούτης 2005). Αυτή η συνιστώσα στην αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, τονίστηκε από μια μελέτη των Bowen και Schneider (1985). Αναφέρουν ότι, πρέπει πάνω απ’ όλα να υπάρχει ικανό προσωπικό, με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Επομένως μια τράπεζα, όπως και κάθε επιχείρηση – και ιδιαίτερα εκείνες του τριτογενούς τομέα της οικονομίας – χρειάζεται ικανοποιημένους εργαζόμενους.

Πρόσφατα, μια μελέτη από τον τομέα της ιχθυοβιομηχανίας έβγαλε μια ενδιαφέρουσα συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης (Shikdar and Das 2003). Μελετήθηκαν 48 άτομα από ένα εργοστάσιο επεξεργασίας ψαριών, όπου κύριο καθήκον τους ήταν το τεμάχισμα (trimming) ιχθύων – μια γενικώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Η συσχέτιση που παρατηρήθηκε μεταξύ ικανοποίησης του εργαζόμενου και παραγωγικότητας ήταν 0.87 ($p < 0.001$) και προτείνουν ότι σε μια εργασία με επαναλαμβανόμενες ενέργειες είναι αναγκαία η παροχή κινήτρων. Τα κίνητρα αυξάνουν την ικανοποίηση και δη την παραγωγικότητα. Η παροχή κινήτρων είναι απαραίτητη επίσης και στους πανεπιστημιακούς δασκάλους, όπου η παρατηρήθηκε ότι μεγάλη διακύμανση των μισθών των ακαδημαϊκών καθηγητών, μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων, δε συνέβαλε στη μεγαλύτερη παραγωγικότητα (αριθμός και ποιότητα επιστημονικών εργασιών, μεταδοτικότητα) και στην ικανοποίηση (Pfeffer and Langton 1993). Αντίθετα, η άνοδος στην ακαδημαϊκή βαθμίδα, φάνηκε να αυξάνει την παραγωγικότητα του πανεπιστημιακού (Katz 1973).

Από την άλλη πλευρά, συχνά αναφέρεται ότι στη σύγχρονη καταναλωτική κοινωνία, ελάχιστο ενδιαφέρον επιδεικνύουν οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές επιχειρήσεων σε ό,τι δεν έχει, έμμεσα ή άμεσα, σχέση με τη μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων. Μάλιστα, όταν τίθενται ζητήματα ικανοποίησης από την εργασία, αυτά χαρακτηρίζονται ως “περιττή” πολυτέλεια. Προς υποστήριξη αυτής της άποψης, ο Kahn (1960) αναφέρει μια μελέτη που αφορούσε 6000 εργαζόμενους σε εταιρείες φορτηγών. Οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία τους ήταν ανεξάρτητη από την παραγωγικότητά τους και ήταν 4 ειδών: ικανοποίηση από την εργασία αυτή καθ’ εαυτή (ιδιοπαθής), ικανοποίηση από την εταιρεία, ικανοποίηση από την επιτήρηση και ικανοποίηση από τις ανταμοιβές και τις ευκαιρίες κινητικότητας. Μια μετανάλυση πολλών μελετών που εξέταζαν τη συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτή η σχέση είναι μόνο πλασματική (Iaffaldano and Muchinsky 1985).

Παρ’ όλες τις παραπάνω αντιγνώμεις, αξίζει να σημειωθεί η μεγάλη μελέτη της Watson Wyatt⁴, η οποία έδειξε ότι η ικανοποίηση εργαζομένων από την εργασία τους δεν ήταν κοστοβόρα (Παρούτης 2005). Επομένως, παίζει σημαντικό ρόλο η διατήρηση ενός

υψηλού βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, όχι αποκλειστικά και μόνο για επιχειρηματικούς /κερδοσκοπικούς λόγους, αλλά και για κοινωνικούς ή ανθρωπιστικούς. Κατά τη γνώμη μας λοιπόν, η επίτευξη ευημερίας καθώς και η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων της επιχείρησης, θα πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των εργοδοτών.

4. Τρόποι βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζόμενων

Αναφέρθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι κατ' ανάγκη κοστοβόρα για μια επιχείρηση, αν και έχει θεωρηθεί μη απαραίτητη σε κάποιο βαθμό. Εντούτοις, είναι ενδιαφέρον να αναπτυχθούν οι τρόποι που μπορούν να συνεισφέρουν στην βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Οι Shikdar και Das (2003) αναφέρουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων που νιώθουν ικανοποιημένοι είναι τα εξής: α) οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι είχαν μια ευκαιρία κάθε μέρα για να κάνουν αυτό που κάνουν καλύτερα, β) πίστευαν ότι η γνώμη τους μετρούσε, γ) αισθάνονταν ότι η συνεργάτες τους ήταν αφοσιωμένοι στην ποιότητα, δ) υπήρχε μια άμεση σύνδεση της δουλειάς τους με την αποστολή της επιχείρησης.

Άρα λοιπόν, προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους καλό θα ήταν να εφαρμοστούν τα ακόλουθα:

1. Μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού μας. Μια απλή έρευνα στους εργαζόμενους μπορεί να μας προμηθεύσει μια ανεκτίμητη πληροφορία. Η δομή της έρευνας πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενική.
2. Εβδομαδιαία ή μηνιαία συνεδρίαση μυαλοθύελας. Συχνά η καλύτερη πηγή για νέες ιδέες έρχεται μέσα από αυτό. Οι εργαζόμενοι βλέπουν κάθε μέρα πράγματα τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν, να αλλάξουν ή να γίνουν διαφορετικά.
3. Ενθάρρυνση του προσωπικού να αυξήσει τις δεξιότητές του. Επιχορήγηση για μαθήματα επιμόρφωσης τα οποία αυξάνουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους, τις πωλήσεις, την επικοινωνία, την ηγεσία και τις δεξιότητες διοίκησης.
4. Οι έκτακτες χρηματικές βοήθειες αναζωογονούν την οικογένεια, τη φυσική υγεία ή την επιθυμία και θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την ποιότητα της προσωπικής τους ζωής, η οποία με τη σειρά της θα αντανακλαστεί στην απόδοση της εργασίας τους.
5. Εμπλοκή των εργαζομένων σε κάθε ευκαιρία που υπάρχει. Μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι περισσότεροι από 57% των εργαζομένων δεν γνώριζαν τις ετήσιες πωλήσεις της επιχείρησης που εργάζονταν. Περισσότεροι από το 26% αυτών δεν ήξεραν εάν η οικονομική θέση της εταιρίας τους είχε αλλάξει τα τελευταία τρία χρόνια. Παρότρυνση για εμπλοκή στην εξέταση εξόδων του Τμήματός τους.
6. Άμεση αναγνώριση. Μελέτη του Wichita State University πάνω 1.500 εργαζόμενους από μια ποικιλία επιχειρήσεων αποκάλυψε ότι: Ο πιο ισχυρός υποκινητής ήταν εξαιρομκευμένος, άμεση αναγνώριση από τον κάτοχο ή τον μάνατζερ. Η μελέτη πρότεινε στους εργοδότες: “Μην περιμένετε μέχρι την επόμενη συνάντηση στο γραφείο, την μηνιαία επιχειρησιακή τελετή ή τον απολογισμό των εργαζομένων για να επαινέσετε, αναγνωρίσετε ή να ανταμείψετε έναν εργαζόμενο. Ανταμείψτε αμέσως τους ανθρώπους. Αφήστε τους να μάθουν πόσο σημαντικοί είναι και πόσο τους εκτιμάτε. Ενισχύστε τις θετικές ενέργειες και συμπεριφορές τους.”
7. Συγκεκριμένες εκτιμήσεις. Αναφορά των σωστών ενεργειών και εξήγηση πώς αυτό βοήθησε την επιχείρηση και τους συναδέλφους τους.

8. Δημιουργία “Αίθουσα της Δόξας”. Δημιουργία ενός κενού τοίχου ο οποίος να είναι εύκολα ορατός και από τους πελάτες και από τους εργαζόμενους. Δημιουργία μιας αναμνηστικής πλακέτας για τα Άριστα των Αρίστων. Κάθε μήνα να προστίθεται μια αναμνηστική πλακέτα με το όνομα του ατόμου που πρότεινε μια καινοτόμο ιδέα, που είχε την καλύτερη συμπεριφορά, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, το καλύτερο στιδήποτε. Επίδειξη ευχαριστηρίων σημειώσεων από πελάτες που επαινούν εργαζόμενους. Ανάρτηση αναφορών από τη διοίκηση που επαινούν ανθρώπους για τη συμμετοχή και τη βοήθειά τους στην επιχείρηση.
9. Δημιουργία ενός ξεχωριστού ετήσιου επιχειρησιακού γεγονότος για αναγνώριση καθενός από τους ανθρώπους της για τα πράγματα που κάνει ώστε να βελτιωθεί η αξία της επιχείρησής.
10. Προσωποποίηση. Αποστολή ενός μοναδικού δώρου ή κάρτας για ειδικές περιπτώσεις. Γενέθλια ενός εργαζόμενου, επέτειος απασχόλησης, προαγωγή ή άλλο σημαντικό γεγονός είναι η καλύτερη ευκαιρία για αναγνώριση της ξεχωριστής τους μέρας (Κατσάλης 2007).

5. Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε μια σύντομη ανασκόπηση των μελετών που αναφέρουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης εργαζόμενου και παραγωγικότητας. Συνολικά, αναφέρεται ότι η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων δεν εξαρτάται από την ικανοποίησή τους (Iaffaldano and Muchinsky 1985; Judge et al. 2001). Εντούτοις, ένας σημαντικός αριθμός μελετών υποστηρίζει ότι δεν είναι πολυτέλεια η επιδίωξη της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά αντιθέτως είναι αναγκαία και επιπλέον μη κοστοβόρα. Λόγω ότι είναι μη κοστοβόρα, αποτελεί βασικό μέλημα των επιχειρήσεων στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Μπουρής 2005). Στην κατεύθυνση αυτή, ευελπιστούμε ότι η παρούσα προσπάθεια θα συμβάλλει στην περαιτέρω διάδοση μιας ευρύτερης θεωρητικής συλλογιστικής και κουλτούρας διοίκησης η οποία θέλει τον Άνθρωπο-Εργαζόμενο, ως ένα ενεργό και ζωτικό μέρος του συνόλου που ονομάζεται επιχείρηση, και όχι απλά ως έναν από τους συντελεστές παραγωγής. Είναι τα μικρά πράγματα που μια επιχείρηση κάνει για να επικοινωνήσει το μήνυμά ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί και οι ιδέες και η ανάδρασή τους είναι πολύτιμες. Επενδύστε στους ανθρώπους – θα επενδύσουν και αυτοί με τη σειρά τους σε σας. Ως ενδιαφέρουσα μελλοντική προοπτική, θα είχε ενδιαφέρον να δινόταν ένα ερωτηματολόγιο για την αύξηση της παραγωγικότητας σε σχέση με τη χρηματική ικανοποίηση του εργαζόμενου, σε διαφορετικές ομάδες, όπως οι εργαζόμενοι σε διοικητικές υπηρεσίες, οι ιατροί, οι καθηγητές, οι δικηγόροι και άλλες ομάδες εργαζομένων, και να αναλύονταν τα αποτελέσματα με την εύρεση των καταλλήλων συντελεστών συσχετίσεων και των σχετικών ελέγχων στατιστικής σημαντικότητας.

Σημειώσεις

1. Τα παραπάνω προέρχονται από πηγή στο Διαδίκτυο. Δες Κατσάλης (2007)
2. <http://scholar.google.com>
3. Η αποδοτικότητα αφορά κυρίως στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Στο παρόν κείμενο οι έν-

νοιες αποδοτικότητα και παραγωγικότητα χρησιμοποιούνται κατά κανόνα ως συνώνυμες, σύμφωνα και με άλλους συγγραφείς. Δες Κανελλόπουλος (1991) και Παρούτης (2005).

4. Η Watson Wyatt είναι γνωστή εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων η οποία, μεταξύ των άλλων, ειδικεύεται και σε ζητήματα ανθρώπινων πόρων.

Βιβλιογραφία

- Bowen DE, Schneider B. (1985). *Boundary spanning role employees and the service encounter: some guidelines for management research*. Στο Czepiel JA, Solomon MR, Surprenant CF. *The Service Encounter*. Lexington, MA, pp.127-147.
- Georgopoulos B, Mahoney G, Jones N. (1957). *A Path-Goal Approach to Productivity*. *Journal of Applied Psychology*, 41, 353.
- Iaffaldano MT, Muchinsky PM. (1985). *Job satisfaction and job performance: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Judge TA, Thoresen CJ, Bono JE, Patton GK. (2001). *The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kahn RL. (1960). *Productivity and job satisfaction*. *Personnel Psychology*, 13, 275-287.
- Katz DA. (1973). *Faculty Salaries, Promotions, and Productivity at a Large University*. *American Economic Review*, 63, 469-477.
- MacDuffie P, Krafcik F. (1992). *Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing: Evidence from the international auto industry*. στο Kochan, I. & Useem, M. (eds.), 1992, *Transforming organizations*, New York, Oxford University Press.
- Pfeffer J, Langton N. (1993). *The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty*. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Shikdar AA, Das B. (2003). *The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task*. *Applied Ergonomics*, 34, 603-610.
- Sutermeister R. (1969). *People and Productivity*, New York: McGraw-Hill.
- Κατσάλης Α. (2007). *Ικανοποίηση από την εργασία*. <http://www.akatsalis.gr>.
- Μπουρής ΙΔ. (2005). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα.
- Παρούτης Σ. (2005). *Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια; Πρακτικά 1^{ου} Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, 6-7 Οκτωβρίου 2005, Αθήνα*.