

Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;

Σπυρίδων Παρούτης*

Περίληψη

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. Κύριος “στόχος” αυτής της στρατηγικής είναι τα «έξοδα προσωπικού», με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται νέες τάσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι, όμως, απαραίτητο η σχέση κεφαλαίου και μισθωτής εργασίας, να είναι πάντα αντίθετη/ανταγωνιστική προκειμένου μια επιχείρηση, να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά της; Στην παρούσα ανακοίνωση γίνεται αναφορά στις βασικότερες θεωρήσεις που μελετούν το ζήτημα της ικανοποίησης από την εργασία και των σχέσεών της με τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, με παράλληλη παρουσίαση ευρημάτων τριετούς μελέτης που αφορά στις απόψεις των εργαζομένων για τη σχέση ικανοποίησης από την εργασία και οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, η ευρεία διάδοση νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής είχε ως συνέπεια την σταδιακή αποδυνάμωση φυσικών και πολιτικών συνόρων η οποία με τη σειρά της οδήγησε στη διεθνοποίηση των αγορών αλλά και εν μέρει και των ίδιων των κοινωνιών ανά την υφήλιο οι οποίες έγιναν “μάρτυρες” μιας χωρίς προηγούμενο αύξησης των διεθνών ροών χρήματος, γνώσης/πληροφοριών, αγαθών και υπηρεσιών. Ως βασικό επακόλουθο του ανοίγματος αυτού των εθνικών οικονομιών στις διεθνείς αγορές ήταν και η νέα πραγματικότητα που κλήθηκε να αντιμετωπίσει το σύνολο των σύγχρονων επιχειρήσεων, βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι η ανάγκη να ανταποκριθούν σε μια συνεχώς αυξανόμενη διεθνοποιημένη ζήτηση αλλά και ανταγωνιστική προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτός ακριβώς ο διεθνής ανταγωνισμός είναι που κάνει ολοένα και πιο δύσκολο για τις επιχειρήσεις αυτές να αυξήσουν αλλά ακόμη-ακόμη και να διατηρήσουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα σε αυτό το κλίμα, είναι αναγκασμένες συνεχώς να βελτιώνουν την ποιότητα, να μειώνουν το κόστος και

* Οικονομολόγος, Υποψήφιος Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Πειραιώς.

να προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Δυστυχώς όμως, ο βασικός τρόπος επίτευξης των ανωτέρω στόχων, η αναδιάρθρωση δηλαδή των μεθόδων παραγωγής, είναι στις περισσότερες των περιπτώσεων, από τη φύση του ένα πολύπλοκο, χρονοβόρο μέτρο που απαιτεί επενδύσεις σε τεχνογνωσία και κεφάλαιο, και ακριβώς για αυτούς τους λόγους αποφεύγεται ή τουλάχιστον δεν προηγείται στις επιλογές των επιχειρηματιών. Αντιθέτως, η μείωση των δαπανών εμφανίζεται ως η εύκολη και αποτελεσματική λύση για την πλειοψηφία των δυσεπίλυτων ζητημάτων ανταγωνιστικότητας. Από τους πρώτους «στόχους» της εν λόγω μείωσης, για τις περισσότερες επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα για αυτές του τριτογενούς τομέα, είναι τα έξοδα προσωπικού αφού θεωρούνται ως μία από τις σημαντικότερες πηγές λειτουργικού κόστους.

Οι τάσεις αυτές καθώς και ο αντίκτυπός τους στους εργαζομένους εντατικοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και συνεχίζουν να επεκτείνονται με αυξανόμενους ρυθμούς και στις αρχές της δεκαετίας που διανύουμε. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Boyer (1987), *«οδηγούμεθα σε μια επιταχυνόμενη τάση ελαστικοποίησης των σχέσεων που επιβάλλεται από τις πολιτικές μείωσης του κόστους εργασίας με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων»*. Πράγματι, τα τελευταία χρόνια, όλο και πιο συχνά, γινόμαστε κοινωνοί ανακοινώσεων επιχειρήσεων αναφορικά με απολύσεις προσωπικού, περικοπές προνομίων, ελαστικοποίηση 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, τουλάχιστον επίσημα, για τον αντίκτυπο αυτών των νέων «ρυθμίσεων», στις λειτουργίες της επιχείρησης, την αποδοτικότητα των εργαζομένων, το «κόστος» διατήρησης της «ιδιαιτέρης» εργασιακής ειρήνης, και σε τελική ανάλυση, στην ίδια την μακροπρόθεσμη κερδοφορία των οργανισμών αυτών.

Παρά τα παραπάνω χαρακτηριστικά της νέας κατάστασης που διαμορφώνεται στον τομέα της απασχόλησης, η σχέση κεφαλαίου και μισθωτής εργασίας, η οποία χαρακτηρίζει τη σύγχρονη βιομηχανική κοινωνία, δεν είναι απαραίτητο να είναι αντίθετη/ανταγωνιστική προκειμένου μια επιχείρηση, ιδιαίτερα αν ανήκει σε αυτές που χρησιμοποιούν έντονα το ανθρώπινο κεφάλαιο, να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά της. Θα πρέπει, σε πρακτικό επίπεδο, να συνειδητοποιήσουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ότι το «κλειδί της επιτυχίας» υπάρχει ήδη, βρίσκεται στην «καρδιά» κάθε επιχείρησης και περιμένει να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα. Είναι το ανθρώπινο δυναμικό της!

Οι μελετητές του χώρου υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης και η διοίκησή του, έχει ξεπεράσει τα στενά όρια της μονοδιάστατης θεώρησής του ως μια

πηγή κόστους και θα πρέπει να θεμελιωθεί στα πλαίσια ενός ευρύτερου διεπιστημονικού πρίσματος που περιλαμβάνει ψυχολογικούς, χρηματοοικονομικούς, και διοικητικούς παράγοντες (Becker & Gerhard, 1996). Ιδιαίτερα δημοφιλές μεταξύ των ερευνητών της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι και το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και πως αυτή αλληλεπιδρά με διάφορες άλλες παραμέτρους. Το αντικείμενο αυτό είναι ένα από τα λίγα που έχουν βρει ελάχιστη εφαρμογή στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική στη χώρα μας, μια και χαρακτηρίζεται από πολλούς επιχειρηματίες ως «πολυτέλεια την οποία δεν μπορούμε να απολαμβάνουμε κάτω από τις συνθήκες της αγοράς που επικρατούν σήμερα». Είναι όμως έτσι; Αποτελεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους ένα «στόχο πολυτελείας» για τις επιχειρήσεις ή είναι μια αναγκαιότητα και αναπόσπαστο κομμάτι των επιθυμητών λύσεων;

Ικανοποίηση από την Εργασία και Οικονομική Απόδοση

Η οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ατόμων αποτελεί, στις μέρες μας, κύρια επιδίωξη κάθε σύγχρονα οργανωμένης κοινωνίας. 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 και η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Το παραπάνω επιχείρημα στηρίζεται τόσο σε πληθώρα σχετικών ερευνητικών ευρημάτων (βλ. θεωρίες περί αποδοτικότητας, διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ρόλου των επιχειρήσεων στην οικονομία και την κοινωνία κ.λπ.) όσο και στην εξής απλή οικονομική συλλογιστική: Αν θεωρήσουμε ότι το μερίδιο συνεισφοράς ενός μη (ικανοποιητικά) παραγωγικού εργαζομένου/μισθωτού στο προϊόν της επιχείρησης στην οποία εργάζεται είναι μικρότερο των δυνατοτήτων του αλλά και των απαιτήσεων της θέσης που καταλαμβάνει, ενώ ταυτόχρονα (λόγω μη ορθούς εφαρμογής αλλά και της ίδιας της φύσης των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης) απολαμβάνει ανταμοιβές μεγαλύτερες από την αξία της συνεισφοράς του, συμβάλει στο να είναι το οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης μικρότερο του εφικτού. Επομένως, αν θεωρήσουμε ότι σε μια επιχείρηση υπάρχει «ικανός» αριθμός λιγότερο (από το κανονικό ή απαιτούμενο) ή καθόλου παραγωγικών εργαζομένων, η επιχείρηση αυτή θα χρησιμοποιεί πόρους της κοινωνίας για να παράγει ένα αποτέλεσμα μικρότερο των πραγματικών δυνατοτήτων της και των πόρων που θα καταναλώνει. Ο αντίκτυπος αυτών των παραγωγικών μονάδων στην οικονομία και στην κοινωνία μπορεί να γίνει αισθητός και μέσω μιας σειράς συνεπειών όπως η παύση λειτουργίας πολλών

επιχειρήσεων, η αύξηση της ανεργίας και η γενικότερη μείωση του επιπέδου της ποιότητας ζωής για το σύνολο της κοινωνίας. Αν, αντιθέτως, θεωρήσουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι ικανοί να συνεισφέρουν περαιτέρω στην αύξηση της παραγωγικότητάς της, με το να γίνουν οι ίδιοι πιο παραγωγικοί (λ.χ. χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και δεξιότητές τους), το παραπάνω πρόβλημα μετατρέπεται σε μείζον ζήτημα για τη Διοικητική Επιστήμη και ειδικότερα τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει να επιδείξει μεγάλο αριθμό παραγόντων (όπως η στρατηγική, η ποιότητα, η ηγεσία, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις κ.ά.) οι οποίοι θεωρείται ότι συντελούν στην αύξηση της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων (βλ. Kangis *et al*, 2000: 531). Σπάνια, όμως, γίνεται αναφορά στον παράγοντα «ικανοποίηση από την εργασία».

Οι πρώτες μελέτες της σχέσης ικανοποίησης και αποδοτικότητας έλαβαν χώρα σχεδόν ταυτόχρονα με την εμφάνιση του όρου «ικανοποίηση από την εργασία», την περίοδο της επικράτησης του κινήματος των Ανθρώπινων Σχέσεων. Εφορμούμενοι από την απλή συλλογιστική ότι ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι περισσότερο παραγωγικός από έναν μη-ικανοποιημένο, πολλοί ερευνητές θεώρησαν ότι θα έπρεπε να «καταφεύγουμε» σε διάφορες πρακτικές όπως λ.χ. στη βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας (βλ. Hackman και Oldham, 1975). Οι περισσότερες από τις πρώτες μελέτες του φαινομένου επιχείρησαν να συνδέσουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία με την απόδοση / παραγωγικότητα, πλην όμως, μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του '70, δεν μπόρεσαν να εντοπίσουν και να διατυπώσουν μια σαφή σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, παρά το γεγονός ότι οι εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι υπήρχε, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, κάποια τέτοια σχέση¹. Παρόλα ταύτα, το σλόγκαν «Ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι ένας παραγωγικός εργάτης» κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη και φιλοσοφία των οικονομικά ανεπτυγμένων κρατών, ιδιαίτερα από τις αρχές της δεκαετίας του '30 μέχρι και το τέλος της δεκαετίας του '50. Ήταν μόλις τη δεκαετία του '80 όταν άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους μελέτες, οι οποίες όχι μόνο κατέδειξαν τη σχέση μεταξύ «ικανοποίησης από την εργασία» και «αποδοτικότητας», αλλά και προσδιόρισαν με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο τις παραμέτρους της σχέσης αυτής (Robbins, 1986:107).

Χαρακτηριστική είναι και η έρευνα των Patterson *et al* (1997), οι οποίοι μελέτησαν παράγοντες² που επηρεάζουν περισσότερο την απόδοση μιας επιχείρησης (όπως αυτή μετράται από την γενική παραγωγικότητα αλλά και τα κέρδη ανά εργαζόμενο) και κατέληξαν

¹ Οι Iaffaldano και Muchinsky (1985), αναλύοντας τις μελέτες που εξέταζαν τις σχέσεις ικανοποίησης από την εργασία και αποδοτικότητας, αναφέρουν ένα μέσο συντελεστή συσχέτισης της τάξης του 0.25.

μεταξύ των άλλων στο συμπέρασμα ότι το 5% της διαφοροποίησης των κερδών και το 16% της διαφοροποίησης της παραγωγικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων οφείλεται στα διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τους από την εργασία. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν εκατοντάδες μελέτες οι οποίες, χρησιμοποιώντας διαφορετικές επιστημονικές οδούς, καταλήγουν σε σαφή θετικά συμπεράσματα αναφορικά με τη σχέση ικανοποίησης και παραγωγικότητας, ορίζοντας την πρώτη ως αίτιο και τη δεύτερη ως αποτέλεσμα. Βέβαια, δεν λείπουν και ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν είτε ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από την οικονομική απόδοση και όχι το αντίστροφο (βλ. Johnston *et al*, 1990 στο Money & Graham, 1999:5), είτε ότι δεν υπάρχει καμία άμεση σύνδεση ικανοποίησης και απόδοσης (βλ. Brown & Peterson, 1994:70).

Συμπερασματικά μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι, από την μελέτη των ερευνών του χώρου, διαπιστώνεται ότι παρά την όποια κριτική που έχει εκφραστεί κατά καιρούς, η συντριπτική τους πλειοψηφία καταδεικνύει μια θετική συσχέτιση των δύο παραπάνω εννοιών, ενώ οι περισσότερες εξ αυτών, ανεξάρτητα από τυχόν άλλα συμπεράσματα διαπιστώνουν ότι είναι κυρίως ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία που επηρεάζει τα οικονομικά αποτελέσματα (ενώ η αντίστροφη σχέση σπάνια καταδεικνύεται). Μήπως είναι αυτή η σχέση ικανοποίησης από την εργασία και οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης που κάνει τις προσπάθειες επίτευξης της πρώτης μια αναγκαιότητα προκειμένου να κατακτήσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις τους οικονομικούς τους στόχους;

Η ικανοποίηση από την εργασία ως «αναγκαιότητα»

Σύμφωνα με τον Sutermeister (1969: 49), η παραγωγικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από δύο παράγοντες, ήτοι το επίπεδο της τεχνολογίας και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Με τη σειρά της, η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από τις ικανότητές τους και από το βαθμό υποκίνησής τους. Ποια είναι όμως η σχέση μεταξύ υποκίνησης, βαθμού ικανοποίησης και αποδοτικότητας; 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...». Επεκτείνοντας την παραπάνω συλλογιστική, μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι εφόσον, σε ένα συγκεκριμένο κλάδο όπως λ.χ. ο τραπεζικός, όλες οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στο ίδιο επίπεδο τεχνολογίας και, σε γενικές γραμμές, στο ίδιο επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων (τουλάχιστον τη

² Η εν λόγω μελέτη περιελάμβανε παράγοντες όπως οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι στάσεις των εργαζομένων, καθώς και αρκετές άλλες παραμέτρους.

στιγμή που προσλαμβάνονται), τότε, ως ένα βαθμό, αυτό που δημιουργεί τις διαφοροποιήσεις στο επίπεδο παραγωγικότητας μεταξύ των τραπεζών είναι το επίπεδο υποκίνησης των εργαζομένων.

Οι MacDuffie και Krafcik (1992) διεξήγαγαν έρευνα σε 70 εργοστάσια σε 17 χώρες και κατέληξαν, μεταξύ των 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 (μέσω αποκέντρωσης των ευθυνών, συμμετοχής στα κέρδη, σφαιρικής γνώσης των περισσότερων λειτουργιών της επιχείρησης, εξασφαλισμένης απασχόλησης, αύξησης του αισθήματος συμμετοχής, αφοσίωσης, κ.ά.).

Κάθε επιχείρηση, όπως είναι γνωστό, θα πρέπει να στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την τελική ικανοποίηση του πελάτη, η οποία όμως δεν επιτυγχάνεται μόνο με επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό ή διαφήμιση. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Bowen και Schneider (1985), για να δημιουργηθούν οι συνθήκες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών (και επομένως τα έσοδα), πρέπει πάνω απ'όλα να υπάρχει ικανό προσωπικό, με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Επομένως, μια τράπεζα, όπως και κάθε επιχείρηση -ιδιαίτερα εκείνες του τριτογενούς τομέα της οικονομίας- χρειάζεται ικανοποιημένους εργαζομένους.

Είναι, λοιπόν, η ικανοποίηση από την εργασία μια αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις; Θεωρούμε ότι η απάντηση θα πρέπει να είναι θετική στο βαθμό που η παραγωγικότητα/αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι η βασική συνιστώσα επιτυχίας της. Δύσκολα θα μπορούσε κανείς να παραβλέψει τις αποδείξεις που παρέχουν εκατοντάδες επιστημονικές μελέτες (σε ορισμένες εκ των οποίων αναφερθήκαμε ανωτέρω) για τη σχέση ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητας, και επιπλέον, ακόμη πιο δύσκολα θα αρνηθεί ότι η αύξηση της παραγωγικότητας είναι αναγκαιότητα.

Η ικανοποίηση από την εργασία ως «πολυτέλεια»

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 «περιπτή πολυτέλεια». Είναι πράγματι, όμως, το κόστος αύξησης της ικανοποίησης των εργαζομένων μια «πολυτέλεια»;

Η βάση της αδιάφορης ή αρνητικής αντιμετώπισης του ζητήματος από τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης, θεωρούμε ότι πηγάζει εκ του γεγονότος ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων, δεν είναι ένα απλό «αριθμητικό μέγεθος» που μπορεί κάθε επιχείρηση να θέτει ως στόχο και να επιδιώκει την επίτευξή του μέσω στερεότυπων και προκαθορισμένων διοικητικών μεθόδων, αλλά είναι αποτέλεσμα όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τον εργαζόμενο για ένα ικανό χρονικό διάστημα και συμβάλλουν στην υπηρεσιακή και προσωπική ανάπτυξή του. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι ένας αόριστος και μακρινός στόχος, αντιθέτως, εφόσον δεχθούμε ότι τα ερεθίσματα που δέχεται ο εργαζόμενος στην εργασία του και επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησής του από αυτή, είναι -άμεσα ή έμμεσα- συνδεδεμένα με τις μεθόδους διοίκησης ανθρώπινων πόρων που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση (λ.χ. η αύξηση του βαθμού επικοινωνίας με τη διοίκηση και συμμετοχής στη λήψη διοικητικών αποφάσεων), έχουμε αυτομάτως μια ξεκάθαρη οδό προσέγγισης αυτού του στόχου.

Οι Delery και Doty (1996) έδειξαν ότι επιχειρήσεις οι οποίες εφήρμοζαν ξεχωριστά ή και σε συνδυασμό τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που παρατίθενται αμέσως παρακάτω, είχαν θετικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητά τους. Οι πρακτικές αυτές ήταν: α. Η ύπαρξη ελκυστικών προοπτικών εργασιακής εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση, β. Η αναγνώριση της ατομική απόδοσης του κάθε εργαζομένου, γ. Η ικανοποιητική πολιτική εκπαίδευσης της εταιρίας, δ. Η ασφάλεια που προσφέρει η εργασία (εξασφάλιση εργασίας στο μέλλον), ε. Η ορθή (και δίκαιη) κατανομή εργασιών και ικανοτήτων, στ. η πρόθεση της διοίκησης για υιοθέτηση πρακτικών συμμετοχής των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων, και ζ. Η συμμετοχή των εργαζομένων στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Οι Whitfield και Poole (1997) δεν τόνισαν απλά τη σπουδαιότητα των εν λόγω οργανωμένων πρακτικών, αλλά και τη σημασία της σύμπραξής τους με τη γενικότερη στρατηγική, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Πιο πρόσφατα, η Watson Wyatt³ (2001), στην προσπάθειά της να κατασκευάσει και να ελέγξει τη σχέση ενός δείκτη πρακτικών και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων⁴ με την αξία που απολαμβάνουν οι μέτοχοι σε κάθε επιχείρηση, έθεσε το ερώτημα «Είναι οι καλύτερες πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα που οδηγούν σε μεγαλύτερη

³ Η Watson Wyatt είναι γνωστή εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων η οποία, μεταξύ των άλλων, ειδικεύεται και σε ζητήματα ανθρώπινων πόρων.

⁴ Ο εν λόγω δείκτης ονομάστηκε Δείκτης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Index).

αγοραία αξία ή μήπως οι οικονομικά επιτυχημένες επιχειρήσεις απλά και μόνο έχουν περισσότερους πόρους για να διαθέσουν στην διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου;». Τα διαχρονικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν σε αμερικανικές, καναδικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι όχι μόνο υπάρχει θετική συσχέτιση ορισμένων πρακτικών διοίκησης προσωπικού και οικονομικού οφέλους, αλλά είναι αυτές οι πρακτικές που δημιουργούν το οικονομικό όφελος. Συγκεκριμένα, η μελέτη (για τα ευρωπαϊκά δεδομένα)⁵ κατέδειξε 19 πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι οποίες οδηγούν σε μία αύξηση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης κατά 26%. Για το σύνολο των δεδομένων, χωρίστηκαν οι επιχειρήσεις σε τρεις ομάδες ανάλογα με το δείκτη ανθρώπινου κεφαλαίου που κατείχαν, και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ομάδα με το χαμηλότερο δείκτη είχε μέση ετήσια αύξηση κερδών της τάξης του 21%, η μεσαία 39% και η ομάδα με τις επιχειρήσεις που είχαν υψηλό δείκτη, έδειξαν ποσοστό αύξησης 64%. Η Watson Wyatt επιχείρησε να ποσοτικοποιήσει αυτή τη σχέση και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μια αύξηση κατά μια τυπική απόκλιση σε 43 πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδυάζεται με μια αύξηση της αγοραίας αξίας της επιχείρησης κατά 47%⁶.

Διαπιστώνοντας λοιπόν τη σημασία του ικανοποιημένου ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία κάθε επιχειρηματικής προσπάθειας, αντιλαμβάνεται κανείς τη σπουδαιότητα του ρόλου που καλείται να παίξει η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων κάθε επιχείρησης, όχι απλά ως ένα κέντρο κόστους με προϋπολογισμό και οικονομικούς στόχους αλλά ως ένα οργανισμό με πηγές, προϊόντα και πελάτες (εργαζομένους) τους οποίους θα πρέπει να ικανοποιήσει (βλ Brenner, 1996).

Από τις ανωτέρω αναφορές εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι οι βασικές πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιφέρουν μια επιθυμητή αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, σε μια επιχείρηση, κάθε άλλο παρά κοστοβόρες μπορούν να χαρακτηρισθούν. Αντιθέτως, πολλές από τις πλέον αποτελεσματικές πρακτικές (λ.χ. η δίκαιη κατανομή εργασιών) έχουν ουσιαστικά μηδενικό κόστος.

Γίνεται, επομένως, αντιληπτό ότι ο μύθος της ικανοποίησης από την εργασία ως μιας περιττής και πολυτελούς στόχευσης των σύγχρονων επιχειρήσεων έχει καταρριφθεί προ πολλού και στα δύο σκέλη του. Πώς, όμως, αντιλαμβάνονται τις σχέσεις ικανοποίησης από την εργασία, μεθόδων διοίκησης ανθρώπινων πόρων, και οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης οι ίδιοι οι εργαζόμενοι;

⁵ Βάσει των δεδομένων από αμερικανικές και καναδικές επιχειρήσεις, 30 πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων οδήγησαν σε 30% αύξηση της αγοραίας αξίας τους.

⁶ Βλ. έκθεση της Watson Wyatt (2001) με τίτλο: "Watson Wyatt Human Capital Index®"

Η περίπτωση ελληνικών Τραπεζικών Ιδρυμάτων

Προκειμένου να δώσουμε απάντηση στο ανωτέρω ερώτημα, παρουσιάζουμε μέρος των ευρημάτων τριετούς μελέτης⁷ που αφορά στις απόψεις των εργαζομένων σε δύο μεγάλους τραπεζικούς οργανισμούς της χώρας μας για τις εν λόγω σχέσεις.

Τα τραπεζικά ιδρύματα, εν γένει, επελέγησαν λόγω της σημαντικότητάς τους για την οικονομία και την κοινωνία, αλλά και λόγω του ότι, ως «κλασσικό» παράδειγμα επιχειρήσεων του τριτογενούς τομέα, «χρησιμοποιούν» τον ανθρώπινο παράγοντα ως το βασικότερο συγκριτικό τους πλεονέκτημα, περισσότερο τουλάχιστον από τη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε μια οικονομία. Είναι πράγματι γεγονός ότι τα τραπεζικά ιδρύματα, ως επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα, για να επιτύχουν στους στόχους τους, δηλαδή τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών, την αύξηση των κερδών και του μεριδίου τους στην αγορά, τον εκσυγχρονισμό, τη συμβολή στην αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας, αλλά και προκειμένου να επιβιώσουν στον ολοένα και πιο «εχθρικό» και ανταγωνιστικό χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται, βασίζονται ουσιαστικά σε δύο παράγοντες, ήτοι την οικονομική ευρωστία, (η οποία επιτυγχάνεται μέσω της μεγιστοποίησης της οικονομικής απόδοσης), και το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Από την μελέτη του οικονομικού τύπου⁸ αλλά και τη διαχρονική έρευνα και επαφή του μελετητή με υψηλόβαθμα στελέχη μεγάλων τραπεζικών οργανισμών, γίνεται αντιληπτό ότι οι διοικήσεις των περισσότερων πιστωτικών ιδρυμάτων της χώρας μας εμφανίζονται να έχουν ως κύριο στόχο, μεταξύ των άλλων, τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και κυρίως των εξόδων προσωπικού με την εφαρμογή νέων μορφών ελαστικής εργασίας (όπως, μερική απασχόληση, χρησιμοποίηση εταιρειών «ενοικίασης υπαλλήλων» κ.ά.), την ελαχιστοποίηση των μη χρηματικών παροχών (συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης προσωπικού) και την τροποποίηση των συνταξιοδοτικών δεδομένων για τους νεοπροσληφθέντες.

Οι απόψεις των εργαζομένων συγκεντρώθηκαν με τη χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων, τα οποία εστάλησαν σε δείγμα πληθυσμού δύο τραπεζικών οργανισμών της χώρας μας, κατά την περίοδο 2000-2003 (με ετήσια επανάληψη). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων έδειξαν ότι σχεδόν το σύνολο των εργαζομένων στους εν λόγω οργανισμούς, θεωρεί ότι υφίστανται μόνο οι ακόλουθες σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος

⁷ Διδακτορική Διατριβή Σπυρίδωνος Ε. Παρούτη (αδημοσίευτη).

⁸ Ανακοινώσεις τραπεζών, δημοσιεύματα αναφορικά με τους στόχους και τα αποτελέσματα των τραπεζικών ιδρυμάτων σε εφημερίδες και έντυπα οικονομικού, κυρίως, ενδιαφέροντος.

αναφορικά με τις μεθόδους διοίκησης προσωπικού, το βαθμό ικανοποίησής τους από την εργασία και την οικονομική απόδοση του οργανισμού τους.

- Οι μέθοδοι διοίκησης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησής των εργαζομένων από την εργασία τους.
- Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους επηρεάζει την οικονομική απόδοση του οργανισμού τους.
- Η οικονομική απόδοση του οργανισμού επηρεάζει τις μεθόδους διοίκησης ανθρώπινων πόρων του, και

Σημειώνεται ότι οι απόψεις αυτές εκφράζονται από τους εργαζόμενους του δείγματος, έντονα και σταθερά μεταξύ των 3 ετήσιων δειγματοληψιών και ανεξαρτήτως τραπεζικού οργανισμού (εκ των δύο της έρευνας) στον οποίο εργάζονται. Επομένως, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υφίσταται σχέση μεταξύ μεθόδων διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΜΔΑΠ) και οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης, πλην όμως οι εν λόγω σχέση δεν είναι αμφίδρομη, αλλά θεωρούν ότι οικονομική απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται από τις ΜΔΑΠ, ενώ το αντίστροφο δεν επιβεβαιώνεται. Επιπλέον, δεν θεωρούν ότι το επίπεδο ικανοποίησής τους επηρεάζεται άμεσα από τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, αλλά από τις ΜΔΑΠ, χωρίς, και πάλι, να επιβεβαιώνεται αντίστροφη σχέση. Η άποψη αυτή των εργαζομένων έρχεται σε αντίθεση με τα ευρήματα μελετών οι οποίες, όπως προαναφέραμε, υποστηρίζουν είτε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζεται άμεσα από την οικονομική απόδοση της επιχείρησης και δεν υφίσταται αντίστροφη σχέση (βλ. Money & Graham, ό.π.), είτε ότι δεν υπάρχει καμία άμεση σύνδεση ικανοποίησης και απόδοσης (βλ. Brown & Peterson, ό.π.). Παρά ταύτα, σε γενικές γραμμές, μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι τα εν λόγω αποτελέσματα εμφανίζονται περισσότερο συμβατά με τη γενικότερη θεώρηση ερευνητικών συμπερασμάτων όπως αυτών των MacDuffie και Krafcik (1992).

Συμπεράσματα

Αναφέραμε ανωτέρω πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η διατήρηση ενός υψηλού βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, όχι αποκλειστικά και μόνο για επιχειρηματικούς/κερδοσκοπικούς λόγους, αλλά και για κοινωνικούς ή ανθρωπιστικούς. Επιπλέον, δείξαμε ότι η επιδίωξη αυτή δεν είναι κατ'ανάγκη κοστοβόρα για την επιχείρηση, γεγονός που μας οδηγεί στην εκτίμηση ότι για τους εργοδότες, η επίτευξη ευημερίας καθώς και η αύξηση της ικανοποίησής των εργαζομένων της επιχείρησης, θα πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα.

Θα ήταν μάλλον άτοπο επιστημονικά να υποστηρίξει κάποιος ότι ο βαθμός της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι αυτός και μόνο αυτός που καθορίζει το επίπεδο της απόδοσης της επιχείρησης ή το αντίστροφο, ότι δηλαδή το επίπεδο της απόδοσης της επιχείρησης είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει το βαθμό της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο πιλότος αεροπλάνου, ο οποίος έχει μια υπεύθυνη θέση με πολλούς υποχρεωτικούς κανόνες και οδηγίες, που πρέπει να ακολουθήσει γιατί από αυτό εξαρτάται η ζωή τόσο των επιβατών όσο και η δική του. Ανεξάρτητα λοιπόν από το πόσο ικανοποιημένος είναι από τη εργασία του, όταν εργάζεται (πιλοτάρει) ακολουθεί τις ίδιες προκαθορισμένες μεθόδους και διαδικασίες. Το εν λόγω παράδειγμα δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα και φυσικά δεν περιορίζονται μόνο σε τυποποιημένες ή υπεύθυνες θέσεις αλλά ισχύει και για ένα ευρύτερο κύκλο επαγγελματιών.

Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι βρισκόμαστε σε μια περίοδο έντονων αλλαγών και κλιμακούμενων αντιπαραθέσεων που λαμβάνουν χώρα τόσο στον τραπεζικό κλάδο όσο και στο ευρύτερο πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και των εργασιακών σχέσεων στη χώρα μας. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την ουσιαστική μείωση του κόστους απόκτησης και διατήρησης εργαζομένων με υψηλά τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, θα πρέπει να τύχει ιδιαίτερης προσοχής τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους ίδιους τους εργαζομένους. Το νέο αυτό κλίμα θα μπορούσε, με κατάλληλους χειρισμούς εκ μέρους όλων των εμπλεκόμενων να μετατραπεί σε πρόσφορο έδαφος δημιουργίας μιας νέας αντίληψης για την εργασία εν γένει.

Στην κατεύθυνση αυτή, ευελπιστούμε ότι η παρούσα ερευνητική 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.

Βιβλιογραφία

- Becker, B. & Gerhart, B., 1996, "Human Resources and Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal (special issue: Human Resources and Organizational Performance)*, vol. 39, 4, pp. 779-801.
- Brenner, L., 1996, "The disappearing HR department", *CFO*, March: 61-64.
- Brown, P. & Peterson, A., 1994, "The Effect of Effort vs Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 58, no 2, p. 70.

- Bowen, D.E, Schneider, B, 1985, "Boundary spanning role employees and the service encounter: some guidelines for management research", στο Czepiel, J.A, Soloman, M.R, Surprenant, C.F, *The Service Encounter*, Lexington, MA.
- Boyer, R., 1987, *La flexibilité du travail en Europe*. Ed. La Découverte, Paris.
- Delery, J., Doty, E., & Harold, D., 1996, "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol 39, n.4, pp. 802-835.
- Georgopoulos B., Mahoney G., & Jones N., 1957, "A Path-Goal Approach to Productivity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 41, no. 6, p. 353.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R., 1975, "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M., 1985, "Job satisfaction and job performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 97, pp. 251-273.
- Johnston, M., W., Parasuramen, A., Futrell, C. & Black, W., 1990, "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, 27 August.
- Kangis, P., Gordon, D., & Williams, S., 2000, Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation, *Management Decision*, 38/8, pp. 531-540.
- 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.
- Money, B. & Graham, L., 1999, "Salesperson performance, pay, and job satisfaction: Tests of a model using data collected in the United States and Japan", *Journal of International Business Studies*, London: First Quarter, vol. 30, iss.1, p 5.
- Patterson M., 1997, *Impact of People Management Practices on Performance*, Institute of Personnel and Development, London
- Robbins, S., 1986, *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*, 3rd ed.
- Sutermeister R., 1969, *People and Productivity*, McGraw-Hill, New York
- Watson Wyatt, 2001, *Human Capital Index®*
- Whitfield, K., & Poole, M., 1997, "Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy", *Organization Studies*, 18, 5, pp. 745-764.