

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Διπλωματική Εργασία

της

Κρυσταλλένιας Γαβριηλίδου

Θεσσαλονίκη, Αύγουστος 2019

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Κρυσταλλένια Γαβριηλίδου

Πτυχίο Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 2016

Διπλωματική Εργασία

υποβαλλόμενη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής
Απόστολος Δασίλας

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την ηη/μμ/εεεε

Όνοματεπώνυμο 1

Όνοματεπώνυμο 2

Όνοματεπώνυμο 3

.....

.....

.....

Κρυσταλλένια Γαβριηλίδου

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογη έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία αρχικά γίνεται αναφορά στο εργασιακό περιβάλλον των οργανισμών γενικότερα. Αναλύονται τα μέρη που το αποτελούν και το επηρεάζουν, το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, το εργατικό δυναμικό και ο τρόπος που πρέπει να το διαχειρίζεται η διοίκηση. Παρουσιάζεται, επίσης, ο θεσμός του Great Place to Work.

Έπειτα, ο σκοπός της έρευνας είναι να αναλύσει, αρχικά, την κάθε οντότητα ξεχωριστά, ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο σχετίζεται το εργασιακό περιβάλλον με τη χρηματοοικονομική επίδοση της εκάστοτε εταιρείας.

Επίσης, γίνεται ανάλυση της χρηματοοικονομικής επίδοσης εταιριών που συμμετέχουν στο διαγωνισμό great place to work. Εξετάζονται οι εταιρίες που έχουν βραβευθεί ως Best Workplace Hellas, στην Ελλάδα από το 2003 και έπειτα. Μελετώνται τόσο η πρώτη εμφάνιση στην λίστα όσο και η κατάταξη-ανακατάταξη των εταιριών, στην πάροδο του χρόνου.

Καταγράφονται οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που δίνουν μια πλήρη εικόνα της επίδοσης και της λειτουργίας των εταιριών από το έτος βάσης-εμφάνισης της εκάστοτε εταιρείας ως best place to work, ενώ γίνονται οι απαραίτητες συσχετίσεις και συγκρίσεις των δεικτών στο χρόνο, τα επόμενα 3 χρόνια από την πρώτη εμφάνιση της, προκειμένου να διερευνηθεί η αλληλεπίδραση του περιβάλλοντος εργασίας και της λειτουργικής απόδοσης της εταιρείας μέσω των αντίστοιχων δεικτών της. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αποδείχθηκαν στο μεγαλύτερο μέρος τους μη στατιστικά σημαντικά, με τους χρηματοοικονομικούς δείκτες να παρουσιάζουν αισθητή πτώση με το πέρασμα των χρόνων, με μοναδική εξαίρεση την κυκλοφοριακή ρευστότητα.

Λέξεις Κλειδιά: Εργασιακό περιβάλλον, χρηματοοικονομική επίδοση, χρηματοοικονομικοί δείκτες, great place to work, best workplaces.

Abstract

In the current study the working environment of organizations is analysed. Moreover the components that affect the working environment of organizations, - the external and internal environment of each business, the workforce and the way that firms should be managed. The institution of Great Place for Work is also presented.

Then, the purpose of the research is to first analyze each entity separately, the way the work environment relates to the financial performance of the company.

It also analyzes the financial performance of companies participating in the great place to work competition. The companies that have been awarded the Best Workplace Hellas in Greece since 2003 are examined. Both the appearance in the list and the rankings of the companies are studied over time.

The financial indices which give a complete picture of the performance and operation of the companies from the base year of emergence of the company as the best place to work are being monitored, while the necessary correlations and comparisons of the indicators are made over the next 3 years from the first appearance, in order to investigate the relationship between the work environment and the operational performance of the company through its respective indicators. However, the results have, for the most part, been proved to be non-statistically significant with the financial ratios declining sharply over the years, with the only exception being current ratio.

Keywords: Working environment, financial performance, financial indicators, ratio analysis, great place to work, best workplaces.

Περιεχόμενα

Περίληψη6

Abstract7

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ10

- 1.1. Πρόβλημα- Σημαντικότητα του Θέματος10
- 1.2. Σκοπός-Στόχοι11
- 1.3. Ερωτήματα-Υποθέσεις12
- 1.4. Συνεισφορά13

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ14

2.1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1. Το Περιβάλλον των Επιχειρήσεων και η Ανάλυση του14

- 2.1.1. Γενικά-Αλλαγές στο Περιβάλλον Λειτουργίας των Οργανισμών14
- 2.1.2. Το Επιχειρηματικό Περιβάλλον15
- 2.1.3. Οι Συνιστώσες του Εργασιακού Περιβάλλοντος και η Στρατηγική19
- 2.1.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό και η Ικανοποίηση των Εργαζόμενων21
- 2.1.5. Η Κουλτούρα του Οργανισμού26
 - 2.1.5.1. Οι Σκοποί, η Στρατηγική και οι Ηθικές Αξίες της Οργανωσιακής Κουλτούρας28

2.2. Εργασιακή Πολιτική31

- 2.2.1. Η Εργασία και η Ανάλυσή της31
- 2.2.2. Το Σύστημα Αξιών και τα Δικαιώματα των Εργαζόμενων31
- 2.2.3. Η Στελέχωση, η Επιλογή και η Προσέλκυση των Υποψηφίων33
- 2.2.4. Αμοιβές και Υποκίνηση35
- 2.2.5. Αξιολόγηση της Απόδοσης40
- 2.2.6. Κανονισμοί Εργασίας, Υγιεινή και Ασφάλεια43
- 2.2.7. Εργατικά Σωματεία - Συνδικαλιστικό Κίνημα48
- 2.2.8. Αποτελεσματικές Εργασιακές Σχέσεις50
- 2.2.9. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη51

2.3. Επιχειρήσεις με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον: ο Θεσμός Great Place to Work57

- 2.3.1. Λίγα Λόγια Γενικά57
- 2.3.2. Η Αρχική Ιδέα του Θεσμού58
- 2.3.3. Το Ινστιτούτο Σήμερα60
- 2.3.4. Ο Τρόπος Ανάδειξης των Εταιριών63

- 2.3.5. Τα Πέντε Στοιχεία των Επιχειρήσεων με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον65
- 2.3.6. Τι Σημαίνει όμως «Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον»;67
- 2.3.7. Τα Συστατικά της Επιτυχίας μιας Εταιρείας με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον69
- 2.4. Εργασιακά πρότυπα74
 - 2.4.1. Περιορισμοί και κίνητρα συμμόρφωσης75
 - 2.4.2. Η συμμόρφωση με τα πρότυπα και η σταθερή απόδοση75
- 2.5. Επιπτώσεις των Εργασιακών Πρακτικών79
 - 2.5.1. Εργασιακές Πρακτικές και Συνθήκες Εργασίας79
 - 2.5.2. Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία (ΑΥΕ)79
 - 2.5.3. Μισθοί80
 - 2.5.4. Χρόνος Εργασίας81
 - 2.5.5. Εκπαίδευση82
 - 2.5.6. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (HRM)83
 - 2.5.7. Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι / Συλλογική Διαπραγμάτευση84
 - 2.5.8. Κοινωνική ασφάλιση85
 - 2.5.9. Ισότητα Ευκαιριών και Μεταχείριση85
 - 2.5.10. Σύνοψη86
- 3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ87
 - 3.1. Δεδομένα87
 - 3.2. Περιγραφική στατιστική δεδομένων91
 - 3.3. Μεθοδολογία95
- 4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ97
 - 4.1. Αποτελέσματα97
 - 4.2. Συμπεράσματα Περιγραφικής Στατιστικής και Πινάκων108
- 5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ110
 - 5.1. Συμπεράσματα110
 - 5.2. Περιορισμοί έρευνας112
 - 5.3. Προτάσεις113
- 6. Βιβλιογραφία114

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Πρόβλημα- Σημαντικότητα του Θέματος

Γενικά, στην περίοδο που διανύει η οικονομία και ο κόσμος των επιχειρήσεων, τα θετικά στοιχεία, που έχει να επιδείξει κάθε επιχείρηση, είναι ακόμη πιο σημαντικά απ' ό,τι ήταν τα παλιότερα χρόνια. Όταν η επιβράβευση προκύπτει από το εσωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης και ιδιαίτερα από τους εργαζόμενους της, το κάνει ακόμη πιο σημαντικό.

Με την επιβράβευση αυτή, ασχολείται ο θεσμός Great Place to Work, ο οποίος κάθε χρόνο δημοσιεύει τις καλύτερες επιχειρήσεις που έχουν ψηφιστεί, από τους ίδιους τους εργαζόμενους για το εργασιακό περιβάλλον που τους προσφέρουν. Αυτόματα συνεπάγεται ότι όσο καλύτερες είναι οι εργασιακές συνθήκες, τόσο πιο αποδοτικός και παραγωγικός θα είναι και ο εργαζόμενος. Αλλά πώς αυτό αποτυπώνεται σε ποσοτικά μεγέθη, όπως οι αριθμοδείκτες μιας επιχείρησης, που δείχνουν τη χρηματοοικονομική της απόδοση; Αυτό το πρόβλημα καλείται να διερευνήσει η παρούσα εργασία και να δείξει αν υπάρχει σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της χρηματοοικονομικής απόδοσης της επιχείρησης.

Το συγκεκριμένο θέμα είναι μείζονος σημασίας, καθώς μία από τις σημαντικότερες συνιστώσες κάθε οργανισμού είναι το εργατικό της δυναμικό. Ο τρόπος που εργάζονται και νιώθουν μέσα στον οργανισμό επηρεάζουν τη συνολική εικόνα και λειτουργία του οργανισμού, οπότε το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν είναι αντίστοιχα σημαντικός παράγοντας και για τα δύο μέρη, την επιχείρηση αλλά και τους ίδιους. Αξιοσημείωτο, επίσης, είναι να βρεθούν τρόποι βελτίωσης του εργασιακού

περιβάλλοντος γενικότερα, για την ενίσχυση της λειτουργίας της κάθε εταιρείας ξεχωριστά.

1.2.Σκοπός-Στόχοι

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τον τρόπο που αλληλοεπιδρά το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης με την ίδια την επιχείρηση και τι αντίκτυπο έχει αυτό τελικά, πως δηλαδή αποτυπώνεται στην επίδοση της. Καταγράφει με τη βοήθεια των κατάλληλων δεικτών τη χρηματοοικονομική επίδοση και λειτουργία της κάθε εταιρείας σε όρους ρευστότητας, κερδοφορίας και μόχλευσης από το έτος βάσης για να τους συσχετίσει- συγκρίνει εν συνεχεία σε μια πάροδο τριετίας (συγκρίνοντας το έτος βάσης-αναφοράς μηδέν με το κάθε έτος, όπου έτος μηδέν, το έτος εμφάνισης της εκάστοτε εταιρείας ως best workplace).

Μελετώνται, τόσο η εμφάνιση όσο και η κατάταξη-ανακατάταξη, οι αναβαθμίσεις και οι υποβαθμίσεις των εταιρειών στις λίστες, στην πάροδο του χρόνου προκειμένου να περιγραφούν οι δείκτες που ενδεχομένως επηρεάζουν και επηρεάζονται και προς ποια κατεύθυνση· βελτιώνονται ή χειροτερεύουν. Σκοπός είναι να διερευνηθεί η αλληλεπίδραση του περιβάλλοντος εργασίας και της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας μέσω των αντίστοιχων δεικτών της.

Επίκεντρο της παρούσας μελέτης είναι ο διαγωνισμός Great place to work, κατά τον οποίο μέσα από μια σύνθετη διαδικασία, ψηφίζονται επιχειρήσεις από τους εργαζομένους τους και εν συνεχεία ο οργανισμός Great place to work καταλήγει στην κατάρτιση των λιστών best workplaces του εκάστοτε έτους, με μόνη ειδοποιό διαφορά το μέγεθος της επιχείρησης, με τις 10 καλύτερες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης ή άλλων παραγόντων κατηγοριοποίησης. Αναλύονται, λοιπόν, ως προς τη χρηματοοικονομική τους επίδοση οι εταιρίες που συμμετέχουν στο διαγωνισμό Great place to work.

Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται οι εταιρείες που έχουν βραβευθεί ως Best Workplace Hellas, στην Ελλάδα από το 2003. Να διευκρινιστεί ότι οι επιχειρήσεις χωρίζονται

ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν, στις ακόλουθες 3 κατηγορίες: μικρού μεγέθους (small= S) 20-49 εργαζόμενοι, μεσαίου μεγέθους (medium= M) 50-250 εργαζόμενοι, και τέλος η επιχείρηση θεωρείται μεγάλη (large= L) όταν έχει εργατικό δυναμικό που ξεπερνά τους 250 εργαζόμενους.

1.3.Ερωτήματα-Υποθέσεις

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται πίσω από τη σχέση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και χρηματοοικονομικής επίδοσης των εταιριών και καλείται η παρούσα διπλωματική να μελετήσει είναι τα παρακάτω:

- Τι επίδραση είχε στους αριθμοδείκτες αποδοτικότητας η ψήφιση της εκάστοτε εταιρείας από τους εργαζόμενους της ως great place to work;
- Ποια στοιχεία την ανέδειξαν ως best workplace;
- Συνεχίζει να εμφανίζεται στα επόμενα χρόνια και σε ποια θέση;
- Ή μήπως παύει να εμφανίζεται; Γιατί; Εξηγείται το γεγονός αυτό μέσω των μεγεθών των αριθμοδεικτών της εταιρείας;
- Μπορεί να γίνει ενδεχομένως κάποια γενίκευση συμπεριφοράς των εταιρειών;

Η υπόθεση είναι ότι υπάρχει σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας, όπως έχει υποστηριχθεί από θεωρητικούς και ερευνητές στο παρελθόν. Δεν πρόκειται λοιπόν για μια αυθαίρετη υπόθεση.

Υποθέτουμε επίσης, ότι η όποια σχέση υπάρξει θα είναι μεταξύ τους δηλαδή μια θετική, αρνητική ή και στατική τάση των αριθμοδεικτών, θα αποδίδεται στο εργασιακό περιβάλλον και πόσο ευνοϊκό ή μη θεωρείται από τους εργαζομένους του και μόνο. Οι υπόλοιπες μεταβλητές που επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας, τους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος, υποθέτουμε ότι είναι σταθεροί και δεν εξετάζονται ακόμη αν και έμμεσα οι επιδράσεις τους περιλαμβάνονται στους δείκτες, καθώς αποτυπώνουν μια εικόνα μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Επιπλέον, δεχόμαστε την αξιοπιστία του διαγωνισμού και των μεθόδων διεξαγωγής και κατάρτισης των αποτελεσμάτων και επιδιώκουμε να ερευνήσουμε εσωτερικά αυτού, μια σχέση που δεν είναι εύκολα μετρήσιμη ή επιδέχεται ποσοτικοποίηση από μόνη της λόγω του παράγοντα «εργασιακό περιβάλλον». Βάσει της μεθόδου του ινστιτούτου Great Place to Work γίνεται η παραδοχή μέτρησης του, μέσω της διαδικασίας και των επιμέρους σταδίων του διαγωνισμού για να καταλήξουμε στη λίστα των 10 καλύτερων. Άρα τη μέτρηση του εργασιακού περιβάλλοντος από τον ερευνητικό οργανισμό Great Place to Work, τη λαμβάνουμε ως δεδομένο της έρευνας μας.

Ορίζουμε το έτος μηδέν (0) ως το πρώτο έτος εμφάνισης της εκάστοτε εταιρείας στη λίστα που έχει διακριθεί ως best workplace.

1.4. Συνεισφορά

Κάθε ερευνητική προσπάθεια έχει σκοπό να συνεισφέρει στο ερευνητικό έργο μέσω της ανάλυσης και εξαγωγής αποτελεσμάτων στο δείγμα που μελετήθηκε, στη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο γενικό πληθυσμό. Η ακρίβεια, βέβαια της γενίκευσης, εξαρτάται από την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Επιλέχθηκε ένα όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα (δηλαδή να διαθέτει κατά προσέγγιση τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού στον οποίο ανήκει), ώστε να εξασφαλιστεί η πιο ικανοποιητική προσέγγιση στις εκτιμήσεις μας για την αληθή τιμή του πληθυσμού. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί, πως στον βαθμό που είναι εφικτό να γνωρίζουμε, η παρούσα μελέτη είναι η πρώτη που διερευνά την σχέση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και χρηματοοικονομικής επίδοσης, επομένως ήταν αναμενόμενο να συναντήσει διάφορες δυσκολίες και προβλήματα, καθώς και να κληθεί να τα επιλύσει.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1.ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1. Το Περιβάλλον των Επιχειρήσεων και η Ανάλυση του

2.1.1. Γενικά-Αλλαγές στο Περιβάλλον Λειτουργίας των Οργανισμών

Οι αλλαγές στο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων, τις περισσότερες φορές είναι έντονες, περίπλοκες στον τρόπο που επιδρούν και απρόβλεπτες. Μπορούν να επέλθουν σε διάφορους και διαφορετικούς τομείς και να επηρεάσουν για παράδειγμα τη φύση ή το επίπεδο του ανταγωνισμού ή λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας να αγνοήσουν προϊόντα, υπηρεσίες ή λειτουργίες μίας επιχείρησης.

Με την έντονη εξέλιξη της σύγχρονης τεχνολογίας επηρεάζεται με τον ίδιο ρυθμό και η μορφή, το πλαίσιο της απασχόλησης, οι εργασιακές σχέσεις και η μορφή της ίδιας της εργασίας. Με βάση αυτά πρέπει να προβλέπονται συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις στο είδος των επαγγελμάτων και των ειδικοτήτων. Όλοι οι συντελεστές που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση αντιμετωπίζουν αλλαγές που προκαλούν σημαντικές επιδράσεις σε προσωπικό, ομαδικό ή επιχειρησιακό επίπεδο. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές που προκαλούνται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, αλλά και η αδυναμία πρόβλεψής τους πολλές φορές, προκειμένου να αιτιολογείται ο τρόπος και η λειτουργία των οργανισμών καθώς και η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Η εξέλιξη των επιχειρήσεων και των αγορών οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στις δυνάμεις που οδηγούν τις επιχειρήσεις να διαφοροποιούν το σχεδιασμό και τις προβλέψεις τους (Brooks, 2009).

2.1.2. Το Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Ένας αρκετά γνωστός διαχωρισμός του περιβάλλοντος λειτουργίας μίας επιχείρησης είναι ο παρακάτω:

1. Εξωτερικό-Γενικό: Περιλαμβάνει κοινωνικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς, πολιτικούς, δημογραφικούς και άλλους παγκόσμιους παράγοντες.
2. Εξωτερικό-Λειτουργικό: Περιλαμβάνει τους προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες κ.λπ..
3. Εσωτερικό: Περιλαμβάνει τους εργαζόμενους και τους πόρους της επιχείρησης.

Η ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης ασχολείται με το εξωτερικό ή μακροπεριβάλλον της (συνθήκες του επιχειρηματικού τομέα και ανταγωνισμού) και το εσωτερικό ή μικροπεριβάλλον (ικανότητες, δυνατότητες, δυνατά σημεία και αδυναμίες σε πόρους, ανταγωνιστικότητα κ.λπ.).

Το ευρύτερο περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά μια επιχείρηση εφόσον επηρεάζει τις συνιστώσες του άμεσου περιβάλλοντος της.

1. Εξωτερικό-Γενικό

Οι οικονομικές δυνάμεις επηρεάζουν την εθνική οικονομία και κατ' επέκταση και την ίδια την επιχείρηση. Αυτές οι δυνάμεις αφορούν τα ποσοστά ανεργίας, τα επιτόκια, τους ρυθμούς ανάπτυξης και τους ρυθμούς κατανάλωσης.

- Οι παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η παγκόσμια και εθνική οικονομική ανάπτυξη, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.), ο ρυθμός του πληθωρισμού, τα επιτόκια δανεισμού κ.ά.. Επίσης, οι τεχνολογικές δυνάμεις διαδραματίζουν εμφανή ρόλο στη διαμόρφωση του μακροπεριβάλλοντος. Αυτό συμβαίνει γιατί αναφέρονται σε όλα τα μέσα που χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό, στην παραγωγή και στη διανομή στην κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, υπάρχουν και τομείς που μπορούν να οδηγηθούν στην απαξίωση λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, όπως οι τομείς του μάρκετινγκ και της διανομής.

- Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να θέσουν εμπόδια εισόδου σε προϊόντα ή υπηρεσίες που ασχολούνται με τεχνολογικά επιτεύγματα. Από την άλλη πλευρά, μπορούν να παρέχουν νέες ευκαιρίες ή απειλές και είναι ικανές να διαφοροποιήσουν τον τρόπο εργασίας και διοίκησης μιας επιχείρησης. Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, υπάρχει ανάγκη για συστηματική και συνεχή έρευνα και τεχνολογία. Η επένδυση στη γνώση κρίνεται πρωτεύουσας σημασίας και οφείλει να αποτελέσει στόχο των επιχειρήσεων σήμερα.
- Υπάρχουν, επίσης, οι κοινωνικοοικονομικές δυνάμεις, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τις αλλαγές στην κοινωνική και ευρύτερη εθνική κουλτούρα από τις οποίες επηρεάζεται μια επιχείρηση. Οι δυνάμεις αυτές είναι διαφορετικές ανάμεσα στους πολιτισμούς και τα έθνη, μπορούν να συγκλίνουν σε κάποια σημεία περισσότερο ή λιγότερο και μεταβάλλονται διαχρονικά. Με την πάροδο του χρόνου δημιουργούνται νέα καταναλωτικά πρότυπα και συνήθειες, νέα και διαφορετική κοινωνική ευθύνη και ευαισθησία. Κάποιες από τις κοινωνικοοικονομικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι: η κοινωνική δομή, οι αντιλήψεις των κατοίκων, τα ψυχογραφικά κριτήρια, οι αλλαγές στις ατομικές αξίες, στις οικογενειακές δομές, τα δικαιώματα των μειονοτήτων, οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες ή ακόμη οι αλλαγές στην ένδυση και διατροφή.
- Στα παραπάνω έρχονται να προστεθούν οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις, οι οποίες αφορούν το εθνικό νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο καθώς και αυτό που θέτουν οι κρατικές ενώσεις, όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.). Η παγκοσμιοποίηση και η έντονη τάση απελευθέρωσης των αγορών, αποτελούν τα βασικά γεγονότα με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες σήμερα οι επιχειρήσεις. Παράγοντες που αφορούν αυτά τα γεγονότα και επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι: το πολιτικό καθεστώς, η πολιτική σταθερότητα, η μορφή της κυβέρνησης, η κατάσχεση, η απαλλοτρίωση, η εθνικοποίηση των εταιρειών, η φορολόγηση, οι περιορισμοί στις εισαγωγές ή τις εξαγωγές ή η οικονομική κρίση γενικότερα.

- Άλλες δυνάμεις είναι οι δημογραφικές, οι οποίες ασχολούνται με τη φύση, τη σύνθεση και την ποικιλομορφία του πληθυσμού. Περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα και άλλα. Μπορούν να επηρεάσουν τις καταναλωτικές αγορές και τη διοίκηση των οργανισμών, ενώ είναι ικανές να επιφέρουν νέα δεδομένα για τις επιχειρήσεις, όσον αφορά την ασφάλεια, τη συνταξιοδότηση, την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Το τελευταίο χρονικό διάστημα το ενδιαφέρον έχει συγκεντρώσει η κοινωνική συνοχή και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και σε ό, τι αφορά τον περιορισμό των διαρθρωτικών ανισοτήτων στις περιφέρειες της Ένωσης αλλά και την ισότητα ευκαιριών για όλο το ανθρώπινο δυναμικό.
- Οι παγκόσμιες δυνάμεις είναι αυτές που προκύπτουν από αλλαγές στις διεθνείς σχέσεις μεταξύ των κρατών. Αφορούν την αυξανόμενη οικονομική ενοποίηση μεταξύ των χωρών και τις συμφωνίες της ελεύθερης αγοράς(Θερίου, 2002).

2. Εξωτερικό-Λειτουργικό Περιβάλλον

Περιλαμβάνει τις δυνάμεις που ασκούνται από τους τομείς που έχουν άμεση σχέση με την επιχείρηση όπως: προμηθευτές, διανομείς, πελάτες και ανταγωνιστές.

- Οι προμηθευτές είναι αυτοί που προμηθεύουν την επιχείρηση με τις πρώτες ύλες και είδη (εισροές). Κατέχουν μία ισχυρή διαπραγματευτική θέση στη διαμόρφωση της λειτουργίας της επιχείρησης, από τη στιγμή που το προϊόν που προσφέρουν είναι κρίσιμο, τεχνολογικά ανώτερο, διαφοροποιημένο, και αυτό τους δίνει ένα σημαίνοντα ρόλο.
- Οι διανομείς μπορούν να ασκήσουν, επίσης, μεγάλη επιρροή στις επιχειρήσεις, ειδικά αν πρόκειται για μεγάλες αλυσίδες supermarkets, που έχουν τη δυνατότητα ακόμη και να απορρίψουν την κυκλοφορία ενός προϊόντος.
- Οι πελάτες: Συνήθως υπάρχουν πολλές ομάδες πελατών. Στη σύγχρονη εποχή, η αγορά θεωρείται κατακερματισμένη και αποτελείται από πολλές ομάδες.

- Οι ανταγωνιστές: Πρόκειται για επιχειρήσεις που παράγουν ομοειδή και παρόμοια προϊόντα. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλη πρόκληση για τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού συχνά οδηγούν σε χαμηλές τιμές και με αυτό τον τρόπο, το περιθώριο των κερδών μπορεί να είναι μικρό(Θερίου, 2002).

3. Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι διαφορετικό σε κάθε επιχείρηση. Η δομή μιας εταιρείας και τα αποτελέσματά της επηρεάζονται από τα στελέχη και τους εργαζομένους της και αφορούν στην οργάνωση, την παραγωγική διαδικασία και τις στρατηγικές που ακολουθούνται.

- Η ηγεσία, η οποία σαν έννοια αναφέρεται στην ευθύνη και την εξουσία που βρίσκεται στα χέρια των στελεχών της διοίκησης ή του επιχειρηματία, επίσης, χαράζει την κατευθυντήρια γραμμή, τη στρατηγική και την οργάνωση.
- Η κουλτούρα-νοοτροπία είναι ο τρόπος λειτουργίας της κάθε επιχείρησης.
- Ο χαρακτήρας των εργαζόμενων, διέπεται κυρίως από τη μόρφωση, τις δεξιότητες, τη συνέπεια, τα δικαιώματα (Θερίου, 2002).



Εικόνα 1: Περιβάλλον της Επιχείρησης

Πηγή: (Θερίου, 2002)

2.1.3. Οι Συνιστώσες του Εργασιακού Περιβάλλοντος και η Στρατηγική

Η ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη, καθώς υποδεικνύει την επιρροή των εξωτερικών παραγόντων στη λειτουργία μιας επιχείρησης ενώ παράλληλα υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα της σύνδεσης μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, με τη σύνδεση αυτή διαφαίνεται το γεγονός ότι, ενώ οι επιχειρηματικοί οργανισμοί αρκετές φορές ασκούν κάποιον έλεγχο στις εσωτερικές τους διεργασίες και διαδικασίες, συχνά είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο να ελέγξουν το εξωτερικό περιβάλλον, στο οποίο λειτουργούν και από το οποίο επηρεάζονται (Worthington και Britton, 2006).

Η θεωρητική ανάλυση των οργανισμών προσπαθεί να συνθέσει ένα σύνολο υποθέσεων. Αν οι υποθέσεις αυτές γίνουν αντιληπτές, είναι ικανές να αναλύσουν το παρελθόν της επιχείρησης, κάνοντας κατανοητό το παρόν της, βοηθώντας έτσι στην πρόβλεψη για μελλοντικά γεγονότα και εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη ασφάλεια από απρόβλεπτα περιστατικά.

Ένα στερεότυπο που υπάρχει στον τρόπο αντίληψης των επιχειρήσεων είναι ότι ο άνθρωπος θα πρέπει να είναι κύριος του περιβάλλοντός του. Έτσι, για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει στο περιβάλλον εργασίας υπάρχει η τάση να κρίνονται υπεύθυνα τα άτομα, συχνά μάλιστα χωρίς να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη άλλοι παράγοντες. Όμως, είναι κατανοητό ότι το άτομο και οι ικανότητές του είναι μόνο ένα μέρος των δυνάμεων που περιέχονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, είναι απαραίτητο να συνυπολογίσουμε και τους άλλους συντελεστές που επηρεάζουν τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, οδηγώντας τα διευθυντικά στελέχη με μεγαλύτερη ευκολία στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την ανάλυση των δεδομένων, που περιλαμβάνει:

- την ανάλυση εκείνων των δεδομένων που είναι σημαντικά στην κάθε περίπτωση,

- την πρόβλεψη των πιθανών συνεπειών που θα επιφέρει η μεταβολή σε καθένα από τα δεδομένα και
- την επιλογή των συγκεκριμένων δεδομένων στα οποία, ένα διοικητικό στέλεχος θα μπορούσε να ασκήσει επιρροή.

Παρόλο που τις περισσότερες φορές η γνώση προέρχεται από μία αρνητική ή προβληματική κατάσταση, το διοικητικό στέλεχος μπορεί να ωφεληθεί. Τόσο στην καθημερινή ζωή, όσο και στο εργασιακό περιβάλλον, η εξέλιξη προκύπτει γνωρίζοντας καλύτερα τι δεν πρέπει να κάνουμε, παρά αναγνωρίζοντας το τι πρέπει να κάνουμε (Handy, 1993).

Συμπερασματικά, η πολυπλοκότητα στις επιχειρήσεις είναι συνάρτηση του αριθμού και της επίδρασης των δυνάμεων, στις οποίες τα στελέχη της διοίκησης θα πρέπει να αντιδρούν στο ευρύτερο και λειτουργικό τους περιβάλλον. Όσο περισσότερες είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο αυξάνεται και η πολυπλοκότητά τους άρα και η δουλειά των ηγετικών στελεχών δυσχεραίνει.

Η αλλαγή του περιβάλλοντος έγκειται στον τρόπο που οι δυνάμεις του κλάδου και το ευρύτερο περιβάλλον αλλάζουν και εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Έντονο στοιχείο του περιβάλλοντος είναι η αβεβαιότητα για το μέλλον και ο δύσκολος προσδιορισμός των αποτελεσμάτων των αλλαγών.

Η επαρκής ανάλυση μιας κατάστασης, όμως, μπορεί να οδηγήσει στον προγραμματισμό των κατάλληλων στρατηγικών επιλογών, σύμφωνα με τις οποίες θα λειτουργήσει η επιχείρηση. Ακόμη, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι η αποδοτικότητα ενός οργανισμού δε στηρίζεται αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικούς δείκτες, αλλά και σε άλλους τομείς, όπως (Coelli, Rao, O'Donnell, & Battese, 2005):

- ο τομέας των χρηματοοικονομικών, που προσανατολίζεται στις προσδοκίες των επιχειρηματιών ή των μετόχων για τους οικονομικούς στόχους,
- ο τομέας των πελατών, ο οποίος επικεντρώνεται στον χαρακτήρα, τις ανάγκες και τον τρόπο χειρισμού τους, σχετικά με την εικόνα των προϊόντων ή των υπηρεσιών και την εξυπηρέτησή τους,

- ο τομέας των εσωτερικών διαδικασιών, ο οποίος αναφέρεται στις ενέργειες, στις οποίες πρέπει η επιχείρηση να υπερτερεί για να πετύχει τους στόχους της, (καινοτομία, λειτουργικός προγραμματισμός, διαχείριση επικοινωνίας και σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές, στελέχη και εργαζόμενους),
- ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος περιλαμβάνει τη διαχείρισή του (προσλήψεις, εκπαίδευση, βελτίωση δεξιοτήτων και απόδοσης, συνθήκες εργασίας) και τέλος,
- ο τομέας των υποδομών, που αφορά τη χρήση και την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, τη διαχείριση της απασχόλησης και την παροχή υποστήριξης

Η στρατηγική που χρησιμοποιεί η επιχείρηση συγκεντρώνει το ενδιαφέρον όλων των εργαζόμενων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελώντας ζωτικό κομμάτι όλων των επιχειρήσεων, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, θα αποτελέσει τον παράγοντα που θα επηρεάσει τις αλλαγές που κρίνονται απαραίτητες από την ηγεσία. Η ηγεσία και το εργατικό δυναμικό λειτουργούν σαν το λεγόμενο «ψυχοκοινωνικό περιβάλλον» της επιχείρησης, το οποίο αποτελείται από διάφορους παράγοντες και επηρεάζεται από τις δυνάμεις που έχουν ήδη προαναφερθεί αλλά και άλλες που θα αναλυθούν στη συνέχεια. Η σύνθεση του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να ερμηνεύσει τον τρόπο συμπεριφοράς και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζόμενων.

2.1.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό και η Ικανοποίηση των Εργαζόμενων

Τα άτομα εργάζονται προσδοκώντας να αντλήσουν οφέλη και κυρίως ικανοποίηση, αυτοί είναι και οι λόγοι που θεωρούν την εργασία σημαντική. Η εργασία έχει σημαντική επιρροή στη συνολική ζωή των ατόμων, προσφέρει σταθερότητα και λειτουργεί ως μέσο αυτοπραγμάτωσης. Οι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται, κυρίως λόγω της χρηματικής απολαβής, που εκπληρώνει πρωτίστως τις βιοποριστικές ανάγκες, κι έπειτα προσπαθούν να επιτύχουν την ασφάλεια και τη σύναψη κοινωνικών

σχέσεων. Τα επαγγελματικά καθήκοντα τονώνουν το ατομικό κύρος, την κοινωνική καταξίωση και την αυτοπεποίθηση. Έτσι, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή το εργασιακό περιβάλλον, παίζει καθοριστικό ρόλο και σχετίζεται με το άγχος, την κόπωση, την επαγγελματική ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα του εργασιακού καθήκοντος (Χρυσάφια, 2006).

Η επιχείρηση, ως νομική και οικονομική οντότητα έρχεται σε άμεση επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον μέσω των διάφορων εργασιακών χώρων, στους οποίους μπορεί να λειτουργεί. Ο κάθε εργασιακός χώρος από την άλλη πλευρά, συνδέεται κυρίως με τεχνικές και χωροταξικές παραμέτρους.

Ο ψυχοκοινωνικός εργασιακός χώρος αποτελεί ένα από τα πεδία έρευνας, που δε μελετάται έντονα στον τομέα των σύγχρονων ανθρώπινων σχέσεων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η έννοια του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος αφορά το συγκεκριμένο χώρο διοίκησης ή εργασίας και τις ψυχοκοινωνικές αλληλεπιδράσεις που ασκούνται σε αυτόν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός είναι ένα μικρο-σύστημα στο γενικότερο κοινωνικό σύστημα, δηλαδή υπάγεται μέσα στην κοινωνία που η επιχείρηση λειτουργεί. Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός θεωρεί την επιχείρηση ή τον οργανισμό ως «μια λογικά συντονισμένη σειρά ενεργειών από κάποιον αριθμό ατόμων, που στοχεύει στην πραγμάτωση και επιτυχή διεκπεραίωση συγκεκριμένων στόχων, προϋποθέτει τη διαφοροποίηση και το διαχωρισμό των εργασιών και λειτουργιών και διαθέτει μία ιεραρχική κλίμακα, μία δομή εξουσίας και ευθυνών» (Πιπερόπουλος, 1999).

Συνεπώς, το κοινωνικό-ψυχολογικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει το σύνολο των κανονισμών εργασίας και εργασιακών σχέσεων, τους στόχους, τις αξίες, την πολιτική, το είδος διοίκησης, την προσωπικότητα των στελεχών και άλλα. Το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον αποτελεί μέρος του φυσικού περιβάλλοντος, όπου είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση και του τεχνολογικού περιβάλλοντος, με το μηχανολογικό εξοπλισμό και την τεχνογνωσία.

Η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι το σύνολο των ενεργειών και των δραστηριοτήτων μέσα στον εργασιακό χώρο, που εκδηλώνονται είτε ως στάση απέναντι στην εργοδοσία, στους προϊστάμενους και στους συνάδελφους, είτε ως παραγωγική διαδικασία (απόδοση, παραγωγικότητα, απουσίες, παραιτήσεις κ.λπ.) (Πιπερόπουλος, 1999). Σύμφωνα με τους Herzberg, Mausner, & Snyderman

(1959) και τη θεωρία των δύο παραγόντων, η συμπεριφορά των ανθρώπων μπορεί να επηρεασθεί από δύο παράγοντες:

- εκείνους που ονομάζει «παράγοντες παρακίνησης» γιατί μπορούν να «παράγουν» παρακίνηση, προκαλούν δηλαδή θετική στάση για εργασία ή αλλιώς ικανοποίηση. Σε αυτούς, συμπεριλαμβάνονται η επιτυχία, η αναγνώριση, τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, η εξέλιξη και η υπευθυνότητα. Οι παράγοντες αυτοί είναι ικανοί να δημιουργήσουν ένα θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση από την εργασία, που μπορεί να καταλήξει σε αύξηση της αποδοτικότητας,
- μία άλλη κατηγορία παραγόντων, που οι Herzberg, Mausner, & Snyderman αναφέρουν ως «παράγοντες υγιεινής» περιλαμβάνει την πολιτική της επιχείρησης, τη διοίκηση, τις συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, τη θέση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη σιγουριά. Οι παράγοντες αυτοί δεν επηρεάζουν την ανάπτυξη της ικανότητας για απόδοση, αλλά θεωρούνται ουδέτεροι. Όταν λείπουν όμως δημιουργείται δυσαρέσκεια. Για να υπάρξει λοιπόν η παρακινητική δύναμη των πρώτων, αποτελεί προϋπόθεση να υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής που κρίνονται απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζομένους.

Υπάρχει και η άποψη ότι οι παραδοσιακές θεωρίες για τις χρηματικές αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και άλλους παράγοντες υγιεινής δεν επηρεάζουν την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να εξαλείψουν τη δυσαρέσκεια και να αποφύγουν προβλήματα. Τα προβλήματα που αποφεύγονται, όμως λόγω αυτών, αποτελούν βασικούς παράγοντες για τη βελτίωση της στάσης των εργαζομένων. Τα κίνητρα είναι εκείνα που οδηγούν στη βελτίωση των εργαζομένων, αλλά προηγουμένως πρέπει να έχουν εξαλειφθεί οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι Herzberg, Mausner, & Snyderman υποστηρίζουν ότι πρέπει να αυξάνονται τα κίνητρα της εργασίας παράλληλα με την αύξηση της υπευθυνότητας και αναγνώρισης των εργαζομένων, καθώς και των δυνατοτήτων για εξέλιξη και ενδιαφέρον στην εργασία. Είναι λογικό οι χρηματικές αμοιβές να στοχεύουν στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, τον οποίο επηρεάζουν όμως και άλλοι παράγοντες, όπως η στήριξη

που υπάρχει από το εργασιακό περιβάλλον γενικότερα, για παράδειγμα ως προς το ωράριο, την αυτονομία και ανεξαρτησία απέναντι στο εργασιακό καθήκον, τις ευκαιρίες για αύξηση της γνώσης, την εργασιακή ασφάλεια, την αναγνώριση των δικαιωμάτων των εργαζόμενων και τις κοινωνικές σχέσεις.

Το σύστημα αξιών και διενεργειών στο περιβάλλον της επιχείρησης που συντελεί στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων επηρεάζεται από παράγοντες όπως το αντικείμενο της εργασίας, τον τρόπο συμπεριφοράς, την κουλτούρα διοίκησης, τα συστήματα αξιολόγησης, ανάπτυξης των εργαζόμενων κ.λπ.. Το επίπεδο ικανοποίησης των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση επηρεάζει και την αποδοτικότητά τους. Οι παράγοντες που εξασφαλίζουν τη σωστή ενημέρωση και την έκφραση ή ανταλλαγή απόψεων, τη σωστή επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους, την προσφορά ευέλικτων τρόπων απασχόλησης ή προγραμμάτων για τη διατήρηση της ψυχικής και σωματικής υγείας, στοχεύουν στην αύξηση των κινήτρων για αφοσίωσή στην επιχείρηση, συμμετέχοντας ενεργά και αντλώντας ικανοποίηση από την εργασία.

Επιπλέον παράγοντες που υπάρχουν και ενδυναμώνουν την παρακίνηση των εργαζόμενων είναι να συνειδητοποιούν τη σπουδαιότητα και τη σημασία της εργασίας που ασκούν, την ευθύνη που φέρουν για τα αποτελέσματά αυτής, η απόδοση κι η επίδοσή τους. Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου θετικού ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος είναι ένας από τους βασικότερους ρόλους των στελεχών των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός που έχει καθιερωθεί για την επαγγελματική ικανοποίηση την αναφέρει ως τη θετική στάση και τα θετικά συναισθήματα του εργαζόμενου προς τη συγκεκριμένη εργασία που εκτελεί. Ένα θετικό ψυχοκοινωνικό περιβάλλον σε μια επιχείρηση στοχεύει σε τέσσερις θεμελιακές λειτουργίες(Θεοδωρακοπούλου, 2019):

Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και κίνητρα παραγωγικότητας, πετυχαίνοντας ο εργαζόμενος να εκπληρώνει τις επίσημες τυπικές υποχρεώσεις του, αλλά και δοκιμάζονται οι μέθοδοι βελτίωσης του μηχανολογικού και τεχνικού εξοπλισμού.

- Οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και αλληλοϋποστηρίζονται εκτελώντας αποδοτικά τα καθήκοντά τους.
- Μπορούν να εντοπιστούν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά τα προβλήματα και οι ελλείψεις του οργανισμού και του τρόπου λειτουργίας του.

- Οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι σχετικά με την προσπάθεια εύρεσης λύσεων για τα επιχειρησιακά προβλήματα.

Από την άλλη πλευρά, το αρνητικό ψυχοκοινωνικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει ανεπιθύμητα γεγονότα:

- Προκαλεί την εμφάνιση και την εξέλιξη του συναισθήματος του φόβου.
- Προκαλεί την εδραίωση συναισθημάτων ανασφάλειας.
- Επηρεάζει τη δημιουργία αρνητικής εξάρτησης από την εργασία, όπου υπάρχουν τάσεις φυγής, που περιορίζονται από βιοποριστικούς λόγους.
- Τέλος, προκαλεί εσφαλμένες κι αρνητικές εντυπώσεις, που οι εργαζόμενοι μπορεί να υποψιάζονται τους συναδέλφους τους και να περιορίζονται απέναντί τους.

Αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην επίδραση που μπορεί να έχει η ύπαρξη «κλίκας» μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου τα μέλη της απαρτίζουν μία άτυπη δομή, αντίθετα με την τυπική εργασιακή ομάδα που ορίζεται από το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι κλίκες δημιουργούνται με σκοπό την εκτόνωση του συναισθηματικού στρες των εργαζόμενων, αλλά και λόγω προβλημάτων στην προσωπική τους ζωή και προσφέρουν διέξοδο, κάλυψη ανθρώπινων αναγκών, αύξηση αισθήματος ασφάλειας και άντληση συναισθημάτων εξουσίας και δύναμης. Τα μέλη που τις απαρτίζουν στηρίζονται ο ένας στον άλλο κι έχουν θετική διάθεση ο ένας για τον άλλο. Υπάρχουν φορές, που οι κλίκες είναι ικανές να διευκολύνουν την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία στους οργανισμούς και να επιταχύνουν την πλήρωση στόχων, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αλλά, σε περιπτώσεις που το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρνητικό, οι κλίκες ενισχύονται και μπορεί να αποδειχτούν αντιπαραγωγικές, καθώς μέσα από τον έλεγχο της αντικειμενικής πραγματικότητας ενισχύουν την επιβεβαίωση του υποκειμενικού συναισθήματος για τον «αυταρχισμό και την αυστηρότητα της διοίκησης» (Πιπερόπουλος, 1999).

Οι πραγματικά ικανοποιημένοι εργαζόμενοι συνηθίζουν να νιώθουν εντονότερη δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση που εργάζονται και συχνά αισθάνονται πιστοί έως και εξαρτημένοι απέναντι στο εταιρικό όραμα ή την ηγετική ομάδα της επιχείρησης. Αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι τείνουν να υιοθετούν συμπεριφορές που συνήθως είναι επιβλαβείς απέναντι στην επιχείρηση. Τονίζεται, επίσης, ότι το

ψυχοκοινωνικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης έχει επιπτώσεις όχι μόνο μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά και έξω από αυτόν, αφού οι εργαζόμενοι, ως μέλη και άλλων κοινωνικών ομάδων, μεταφέρουν έξω τις κρίσεις τους για το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησής τους.

2.1.5. Η Κουλτούρα του Οργανισμού

Η επιχειρησιακή κουλτούρα και νοοτροπία είναι ένα από τα βασικά και δυναμικά στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα. Στη σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα είναι επιτακτική ανάγκη να δημιουργείται ένα εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τις ίδιες αξίες και ο τρόπος διοίκησης θα προάγει την αυτονομία, την ανάληψη ευθυνών, την υποβολή προτάσεων και νέων ιδεών, με επίκεντρο τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την εξυπηρέτηση του πελάτη, αλλά και την ικανοποίηση των εργαζόμενων. Με αυτόν τον τρόπο η ύπαρξη κοινών αξιών, δηλαδή η δημιουργία μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας είναι βασική και οδηγεί στην ύπαρξη της αφοσίωσης και της υποκίνησης, στοιχεία που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον κάθε οργανισμό.

Ως οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται το σύνολο του συστήματος αξιών, ο τρόπος σκέψης και οι συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τα μέλη μιας οργάνωσης και που αντίστοιχα διδάσκονται στα νέα μέλη. Υπάρχουν δύο είδη κουλτούρας στους οργανισμούς:

- Η εμφανής κουλτούρα, που αφορά τη μέθοδο που εκτελούνται τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες στον οργανισμό καθώς και οι τρόποι συμπεριφοράς που υπάρχουν. Αυτή η κουλτούρα εκφράζεται μέσα από χαρακτηριστικά όπως τα «σλόγκαν», τον τρόπο ντυσίματος και άλλα.
- Η αφανής κουλτούρα που αναφέρεται στα «πιστεύω», στις τάσεις που επικρατούν, στη στάση απέναντι στα γεγονότα, στις προσωπικές αξίες, στον τρόπο σκέψης που διέπει τα μέλη του οργανισμού. Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και έχουν αντίκτυπο στον τρόπο που συνδέονται οι εργαζόμενοι με τη διοίκηση, αλλά και μεταξύ

τους οι εργαζόμενοι και επίσης, συντελούν στην υποκίνηση και την αφοσίωση γενικότερα (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η στενή μελέτη της κουλτούρας σε κάθε επιχείρηση έχει γίνει αντικείμενο πιο έντονου ενδιαφέροντος των διοικήσεων των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Η εφαρμογή στρατηγικών που βασίζονται στην επιχειρησιακή κουλτούρα είναι πιθανόν να αφορούν τομείς όπως η ικανοποίηση του πελάτη ή η διαχείριση ολικής ποιότητας. Η βασική υπόθεση για την εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών είναι ότι υιοθετώντας αυτές υπάρχει αυξημένη συνεργασία και δέσμευση από τους εργαζόμενους. Το αποτέλεσμα που επιφέρουν είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από την εργασία, η σωστή λήψη αποφάσεων και γενικά η αποδοτικότητα και τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Πιθανές αλλαγές εφαρμογής στρατηγικών από την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, είναι ανάγκη να ακολουθούνται και από αντίστοιχες αλλαγές στην κουλτούρα που πρέπει να γίνονται απολύτως κατανοητές από όλους τους εμπλεκόμενους. Γενικά, είναι αποδεκτό ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις αποδόσεις των εργαζόμενων, αλλά η σύνδεση αυτή δεν έχει τεκμηριωθεί συνολικά ακόμη. Αυτό συμβαίνει αφενός επειδή δεν υπάρχουν σχετικές εμπειρικές μελέτες και αφετέρου λόγω της αδυναμίας ποσοτικής μέτρησης των στοιχείων από τα οποία αποτελείται η κουλτούρα του οργανισμού.

Οι διαφορετικοί και διάφοροι ορισμοί της κουλτούρας των επιχειρήσεων καταλήγουν σε τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά: α) είναι σταθερή και αντιστέκεται σε αλλαγές, β) είναι δεδομένη και εφαρμόζεται κυρίως ασυνείδητα, γ) γίνεται αντιληπτή κυρίως μέσω των μελών του οργανισμού και δ) ενσωματώνει σύνολα κοινών παραδοχών.

Η σταθερότητα που χαρακτηρίζει την κουλτούρα των οργανισμών μπορεί να προκαλέσει αποτελεσματικότητα στην εργασία. Όταν η κουλτούρα σταθεροποιηθεί στον οργανισμό είναι δύσκολο να αλλάξει. Όμως, τις φορές που η κουλτούρα δεν συνάδει με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης ή των εργαζομένων της σε συνάρτηση και με το εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να καταλήξει σε στοιχείο παθητικού για έναν οργανισμό. Είναι σημαντικό τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού να μελετώνται και να μη θεωρούνται αμετάβλητα και δεδομένα. Επίσης, πολλές φορές υπάρχουν ταυτόχρονα πολλαπλά συστήματα

υποκουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό, για παράδειγμα μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι η γενικότερη κουλτούρα είναι αδύναμη. Σε αυτές τις περιπτώσεις καλό είναι να λαμβάνονται υπόψη οι αλληλεπιδράσεις των διαφόρων υποκουλτούρων για την κατάληξη συμπερασμάτων, αντί να μελετάται ο τρόπος που επιδρά η γενικότερη κουλτούρα στα αποτελέσματα της επιχείρησης (Langan-Fox&Tan, 1997).

2.1.5.1. Οι Σκοποί, η Στρατηγική και οι Ηθικές Αξίες της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Οι σκοποί που εξυπηρετεί η οργανωσιακή κουλτούρα είναι:

Η εσωτερική ολοκλήρωση αναφέρεται στη δημιουργία της συλλογικής ταυτότητας του οργανισμού και στη δημιουργία των τρόπων που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συνεργαστούν μεταξύ τους αποτελεσματικά, μέσω κοινής αποδεκτής συμπεριφοράς, δημιουργώντας ομαδικά συναισθήματα.

Η εξωτερική ολοκλήρωση, έγκειται στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς στόχους της, σε συνάρτηση πάντα με το εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτούς τους τρόπους συμπεριλαμβάνονται οι τρόποι εκτέλεσης των εργασιών, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη λειτουργία της επιχείρησης και οι τρόποι αντιμετώπισης των αποτελεσμάτων.

Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρούνται οι ηθικές αξίες. Οι ηθικές αξίες αφορούν τον κώδικα αρχών και αξιών, που αποτελούν διαφορετική έννοια από τις νομικές αξίες, επειδή οι πρώτες δε ρυθμίζονται από τη νομοθεσία. Όταν οι ηθικές αξίες απορροφούνται από την επιχειρησιακή κουλτούρα, οι επιλογές γίνονται ευκολότερες και τα διλήμματα λιγότερα. Οι ηθικές αξίες παίρνουν μορφή μέσω διαδικασιών όπως ο κώδικας ηθικής, το σύστημα ανταμοιβών, τα κριτήρια προαγωγών και ανάπτυξης του προσωπικού, τα συστήματα επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού, την οργανωτική δομή και το οργανόγραμμα, την ηγεσία και τη συμπεριφορά των προϊστάμενων, όπως και θέματα ασφάλειας και προστασίας των εργαζόμενων καθώς και τη συμπεριφορά μεταξύ των συναδέλφων.

Η επιχειρηματική κουλτούρα εξαρτάται άμεσα από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά συγχρόνως και από την εσωτερική στρατηγική μιας επιχείρησης και διακρίνεται σε:

- Κουλτούρα προσαρμογής, όπου η στρατηγική ασχολείται περισσότερο με το εξωτερικό περιβάλλον απαιτεί ευελιξία λόγω συνεχών μεταβολών. Σε αυτό το κομμάτι, ενθαρρύνεται η παρακολούθηση και η ερμηνεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και των μηνυμάτων που προέρχονται από αυτό.
- Κουλτούρα αποστολής, η οποία συνήθως ασχολείται με ένα σταθερό σχετικά περιβάλλον και δίνει έμφαση στο όραμα και την αποστολή της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Συμμετοχική κουλτούρα, στην οποία βασικότερο κομμάτι είναι η συμμετοχή των εργαζόμενων στην ποιοτική βελτίωση και παραγωγικότητα, αλλά και στη γρήγορη αλλαγή του περιβάλλοντος. Στόχος της είναι η ικανοποίηση των εργαζόμενων, σε συνδυασμό με υψηλές επιδόσεις, δημιουργώντας αισθήματα εμπιστοσύνης και ύπαρξη αφοσίωσης απέναντι στην επιχείρηση.
- Κουλτούρα συνέπειας, η οποία αναπτύσσεται σε σχετικά σταθερό περιβάλλον δίνοντας έμφαση στην παράδοση, την τήρηση των συμβόλων, τελετών, πολιτικής κλπ. και χαρακτηρίζεται από τυπική προσήλωση (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001, pp. 85-86).

Έπειτα, η επιχειρησιακή κουλτούρα διακρίνεται από κάποιους σε δυναμική και αμυντική. Η δυναμική κουλτούρα δίνει έμφαση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, προσαρμόζοντας ανάλογα την εσωτερική στρατηγική. Μεγάλη σημασία υπάρχει ωστόσο στη στενή συνεργασία συντονισμό μεταξύ των τμημάτων, στη συμμετοχή και στη λήψη αποφάσεων. Ως κουλτούρα θεωρείται «εποικοδομητικού» τύπου υποστηρίζοντας πως έχει καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Μέσω αυτής, η προσπάθεια των υπαλλήλων ωθείται στο απόλυτο των δυνατοτήτων τους και οι οργανωτικές ικανότητες πρέπει να είναι υψηλές. Με τον τρόπο αυτόν, η επιχείρηση διακρίνεται από μεγάλη υποκίνηση, δημιουργώντας εργασιακή ικανοποίηση και ποιότητα αποτελέσματος. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική και ενισχύεται η ανταλλαγή απόψεων.

Η κουλτούρα αμυντικού τύπου δεν προσαρμόζεται στις αλλαγές και οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην ατομική τους απόδοση μη προσπαθώντας για την ομαδική απόδοση, την οποία αποθαρρύνουν με το να μην εργάζονται πολύ συνεργατικά. Σε εποχές, όπου οι τεχνολογικές αλλαγές, η δημογραφία και ο ανταγωνισμός δε μεταβάλλονται πολύ έντονα, τα αμυντικά μοντέλα της κουλτούρας έφεραν σταθερά και αξιόπιστα αποτελέσματα. Σε εποχές, όμως, όπως οι σημερινές που είναι τόσο γρήγορη η εναλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος, δεν είναι ικανή τέτοιου τύπου κουλτούρα να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς.

2.2.Εργασιακή Πολιτική

2.2.1. Η Εργασία και η Ανάλυσή της

Υπάρχει μια διαδικασία, η οποία ονομάζεται ανάλυση εργασίας κατά την οποία πραγματοποιείται η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών, που αναφέρονται στα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας ξεχωριστά, στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος, στο οποίο αυτή ασκείται καθώς και στο σύνολο των προσόντων που απαιτείται να έχει ο κάτοχος αυτής της θέσης για την αποτελεσματική και ικανοποιητική εκτέλεση της εργασίας

Η χρησιμότητα της ανάλυσης της εργασίας είναι η παροχή πληροφοριών και δεδομένων για τον προγραμματισμό και τη χρήση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση, η προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας, η εκπαίδευση και η συνεχής ανάπτυξη του προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας, η πολιτική και τα συστήματα αμοιβών, η ασφάλεια και υγιεινή των εργαζόμενων και τέλος, οι εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση.

Όταν υπάρχει η ανάγκη να υπάρξουν αποφάσεις για το σχεδιασμό και την πολιτική της εργασίας, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τα συστήματα αξιών και τα δικαιώματα των εργαζόμενων στην επιχείρηση που εργάζονται.

2.2.2. Το Σύστημα Αξιών και τα Δικαιώματα των Εργαζόμενων

Οι εργαζόμενοι κάθε επιχείρησης είναι πιθανό να αντιμετωπίζονται με πολύ διαφορετικό τρόπο συμπεριφοράς και κανόνες, ανάλογα με τα συστήματα διοίκησης, ανάλογα με τη χώρα στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, έχοντας η καθεμιά πολύ διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Το σύστημα των αξιών που υιοθετείται είναι υπεύθυνο για τη συνολική προσωπικότητα των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, στο δυτικό πολιτισμό οι βασικές αξίες που κυριαρχούν είναι η ελευθερία, η ισότητα, η κοινωνική

ασφάλεια, η κοινωνική καταξίωση, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και τα συστήματα υποκίνησης, που συνθέτουν και τα δικαιώματα των εργαζόμενων.

Βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι ο σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζόμενων, καθώς αποτελεί και το πλαίσιο πάνω στο οποίο δομείται και η επιχειρησιακή κουλτούρα, θεμελιώδη συστατικό στοιχείο κάθε οργανισμού. Για το λόγο αυτό, η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι ένας κλάδος που αναπτύσσεται ραγδαία και σχετίζεται με την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους.

Το συνταγματικό δίκαιο που ισχύει στις διάφορες χώρες θεμελιώνει ατομικά δικαιώματα, όπως η ελευθερία του λόγου, το συνεταιρίζεσθαι, η εργασία και η μόρφωση. Εκτός αυτού, σε κάθε επιχείρηση εφαρμόζονται διάφοροι μηχανισμοί που προσφέρουν λιγότερο ή περισσότερο την ευκαιρία στους εργαζόμενους να εφαρμόζουν τα δικαιώματά τους και να τα διασφαλίζουν. Οι μηχανισμοί αυτοί πραγματώνονται σύμφωνα με τη φιλοσοφία κάθε επιχείρησης, της κουλτούρας της και της μορφής ηγεσίας που χρησιμοποιεί και γίνονται αντιληπτοί με τις πολιτικές προσλήψεων, τις επικοινωνιακές πολιτικές, τις πολιτικές επίλυσης διαφορών που ισχύουν σε κάθε επιχείρηση.

Η αξιοπρεπής μεταχείριση όλων των εργαζόμενων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, θρησκευτικών και πολιτικών πεποιθήσεων θεωρείται αυτονόητη και διακρίνεται:

- σε δικαιώματα που αφορούν την εξασφάλιση της εργασίας, όπως για παράδειγμα ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση και δικαιολογημένη απόλυση και
- σε δικαιώματα που αφορούν τη ρύθμιση των όρων εργασίας, βάσει συλλογικών συμβάσεων ή νομοθεσίας. Αυτή η κατηγορία δικαιωμάτων αναφέρεται στο δικαίωμα για ενημέρωση για την πορεία της επιχείρησης, την ασφάλεια της υγείας, τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης, τις δυνατότητες εκπαίδευσης, τους λόγους απόλυσης, το δικαίωμα για προστασία, ίση μεταχείριση, συνδικαλιστικές ελευθερίες, συμμετοχή και γνώμη στη λήψη αποφάσεων (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001, pp. 88-91).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η λειτουργία κάθε επιχείρησης που μέσα στους ρόλους της περιλαμβάνεται και η διασφάλιση των θεμελιακών δικαιωμάτων των

εργαζόμενων. Η διοίκησης ανθρωπίνων πόρων προστατεύει τα δικαιώματα των εργαζόμενων και φροντίζει για την αποφυγή παραβίασης των νόμων που ισχύουν στο εργασιακό περιβάλλον. Ο σεβασμός στα δικαιώματα και η αναγνώριση των υποχρεώσεων από την πλευρά της διοίκησης, αλλά και των εργαζόμενων, συντελεί στην ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ τους, διαδικασία που δημιουργεί και εδραιώνει μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα επιφέροντας την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού.

2.2.3. Η Στελέχωση, η Επιλογή και η Προσέλκυση των Υποψηφίων

Η στελέχωση ενός οργανισμού εμπεριέχει εκτός από την ανάλυση της εργασίας, την επιλογή και την προσέλκυση των υποψηφίων.

Η διαδικασία επιλογής ενός υπαλλήλου από μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται από την αξιολόγηση των ικανοτήτων του, με απώτερο σκοπό την τοποθέτησή του στην ιεραρχία του οργανισμού, ώστε να προκύψει ισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις κάθε εργασίας μέσα στην επιχείρηση και της ανάγκης του ατόμου για άντληση ικανοποίησης και νοήματος από την εργασία του. Σκοπός της επιλογής προσωπικού είναι η ανεύρεση του αμοιβαίου οφέλους για τον εργαζόμενο και για τους στόχους της επιχείρησης.

Το σύνολο των ικανοτήτων και των γνώσεων ενός υποψήφιου ατόμου για εργασία, εξετάζεται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε εργασιακής θέσης καθώς επίσης προσπαθούν να προβλεφθούν οι δυνατότητες επιπλέον βελτίωσης μέσω εκπαίδευσης ή πρακτικής εξάσκησης. Με γνώμονα το παραπάνω γεγονός, μια επιχείρηση πριν προσλάβει ένα άτομο που διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για μια συγκεκριμένη εργασία, θα πρέπει να λάβει υπόψη και το βαθμό ικανοποίησης ή το πόσο σημαντική θεωρείται η εργασία αυτή για το ίδιο το άτομο, καθώς, αν ο εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος, είναι πολύ πιθανόν να υπάρξουν απουσίες, χαμηλή παραγωγικότητα, αρνητική αντίδραση ή ακόμα και παραίτηση.

Η διαδικασία επιλογής των υποψηφίων ατόμων για τις θέσεις εργασίας σε ένα οργανισμό έχει άμεση σχέση και με την οργανωσιακή κουλτούρα που εφαρμόζει ο

εκάστοτε οργανισμός, το σύνολο των αξιών για μια επιχείρηση. Αν με αυτό το σύνολο αξιών ταυτίζονται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, είναι πιθανότερο να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν μέσα σε αυτή, από απλούς εργαζόμενους που διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους σε ικανοποιημένα στελέχη. Το βέλτιστο και επιθυμητό αποτέλεσμα της σωστής επιλογής υποψηφίων εργαζόμενων είναι η συνύπαρξη υψηλών επιπέδων απόδοσης και υψηλών επιπέδων ικανοποίησης μέσα στην επιχείρηση (Πιπερόπουλος, 1999).

Το καθήκον της επιλογής των υποψηφίων πρέπει να εκτελείται από εξειδικευμένα, έμπειρα στελέχη, με εξαιρετική προσοχή και προσήλωση. Συνήθως, το καθήκον αυτό εκτελείται από τους διευθυντές προσωπικού (προσωπάρχες) ή τα στελέχη πρώτης γραμμής που οφείλουν να γνωρίζουν τις πιο αξιόπιστες και αποτελεσματικές μεθόδους επιλογής.

Η διαδικασία που ακολουθείται έπειτα από την ανακοίνωση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης για προσλήψεις προσωπικού είναι η υποβολή αιτήσεων και βιογραφικών. Συνήθως έπεται η μέθοδος της συνέντευξης ή κάποιος πιθανός γραπτός διαγωνισμός για την τελική επιλογή των υποψηφίων. Ακόμη, σε διάφορες εταιρίες εφαρμόζονται δοκιμασίες και διαγωνισμοί, όπως διαγωνισμοί ευφυΐας, διαγωνισμοί δεξιοτήτων, ψυχομετρικά τεστ, συνεντεύξεις, ο έλεγχος των συστάσεων ή των συστατικών επιστολών των υποψηφίων και πιθανές ιατρικές εξετάσεις, αναλόγως με τα προσόντα που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας.

Υπάρχουν δύο τρόποι προσέλκυσης των εργαζόμενων. Ο ένας είναι εσωτερικός, δηλαδή μέσα από την επιχείρηση ή μέσω συστάσεων από του εργαζόμενους της επιχείρησης για γνωστά ή συγγενικά άτομα. Ο άλλος τρόπος προσέλκυσης είναι ο εξωτερικός, δηλαδή από διάφορες επαγγελματικές σχολές, εκπαιδευτικά ιδρύματα, ανταγωνιστικές εταιρίες (πειρατεία), γραφεία ευρέσεως εργασίας, επαγγελματικές ενώσεις κι εργατικά σωματεία, εταιρίες leasing, μέσα μαζικής ενημέρωσης, διαδίκτυο, ανακοινώσεις, ανοικτές τηλεφωνικές γραμμές, αγγελία, πρακτική κ.λπ..

Υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση των υποψηφίων και κάποιοι από αυτούς είναι:

- το όνομα κι η εικόνα της επιχείρησης, που σε περίπτωση που είναι αρνητικά μειώνεται ο αριθμός των αιτήσεων για τις υποψήφιες θέσεις,

- η ελκυστικότητα της θέσης, που μπορεί να θεωρηθεί αξιοπρεπής ή μη, ανιαρή ή ενδιαφέρουσα σύμφωνα με το ύψος αμοιβής, το είδος ωραρίου και άλλα,
- η νομοθεσία που περιορίζει σε ορισμένες περιπτώσεις τις επιλογές της επιχείρησης και
- η δαπάνη προσέλευσης υποψηφίων στην επιχείρηση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της στελέχωσης διακρίνονται, επίσης, και:

- στο εξωτερικό περιβάλλον, που αναφέρεται σε έννοιες όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, το οικονομικό περιβάλλον (προσφορά και ζήτηση στελεχών), το κοινωνικό, το νομικό και το πολιτικό περιβάλλον και
- στο εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η προαγωγή στελεχών και ο ανοικτός συναγωνισμός στις προσλήψεις (Χυτήρης, 2001).

2.2.4. Αμοιβές και Υποκίνηση

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την εφαρμογή της στρατηγικής σε μια επιχείρηση αποτελεί η αποτελεσματική και αντικειμενική σύνδεση απόδοσης και ανταμοιβών, γεγονός που συμβάλει και στην αποτελεσματική προσέλκυση ικανών και έμπειρων στελεχών.

Το πακέτο αμοιβών σε μια εταιρεία αποτελεί το μέτρο της αξίας της εργασίας και των προσόντων που προσφέρει ο εργαζόμενος για την κάλυψη των απαιτήσεων της εργασίας αυτής. Εξ' ορισμού η αμοιβή θεωρείται η αποζημίωση του εργαζόμενου και όσο πιο αντικειμενική και αμερόληπτη είναι η αξιολόγηση των προσόντων και των ικανοτήτων του, τόσο περισσότερο θα ταυτίζεται η αμοιβή με την αξιολόγηση και τόσο μεγαλύτερος θα είναι ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού. Η ανάλυση της εργασίας βοηθάει σε αυτήν την προοπτική (Φαναριώτης, 1996).

Υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι που επιλέγουν τη σταθερότητα των αμοιβών τους και την κανονικότητα εισπραξής τους, επειδή με την εφαρμογή κινήτρων αλλάζουν οι συνήθειές τους στην εργασία ή και στην προσωπική τους ζωή. Από την άλλη πλευρά, το σύστημα των κινήτρων για την αμοιβή με βάση τη μέτρηση των αποδόσεων των εργαζόμενων μπορεί να εφαρμοσθεί αποδοτικά για την ενίσχυση της αποδοτικότητας τους.

Οι άνθρωποι, όταν εργάζονται προσδίδουν συγκεκριμένη αξία στο μισθό τους, που παίρνει τις παρακάτω μορφές:

- οικονομική, επειδή τα χρήματα μπορούν να καλύψουν φυσιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες,
- ψυχολογική, καθώς όταν πληρώνονται όπως αξίζουν για τη δουλειά που κάνουν, δηλαδή ο μισθός ανταποκρίνεται αφενός στις δυσκολίες της δουλειάς και αφετέρου σε σχέση με τους μισθούς άλλων συναδέλφων τους στην ίδια επιχείρηση. Όταν εφαρμόζονται δηλαδή οι αρχές και τα κριτήρια της θεωρίας της ισότητας και της δίκαιης μεταχείρισης,
- προσωπική, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι θεωρούν τα χρήματα ένα μέσο αναγνώρισης της απόδοσής και των ικανοτήτων τους. Έτσι, η αμοιβή γίνεται στόχος που προσπαθούν να πετύχουν, αναπτύσσοντας ικανότητες και δεξιότητες,
- κοινωνική, διότι το ύψος της αμοιβής κάποιου κρίνεται από την κοινωνία ως μέσο καταξίωσης και αναγνώρισης στην αγορά εργασίας για τα προσόντα του, τη μόρφωση, την εμπειρία του, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του. Η κοινωνία κατατάσσει τα άτομα σε μία κλίμακα με βάση αυτήν την αμοιβή και σε συνάρτηση πάντα με τη φύση της δουλειάς τους (Χυτήρης, 2001).

2.2.4.1. Παράγοντες Καθορισμού Αμοιβών

Ο καθορισμός της πολιτικής και του συστήματος αμοιβών πρέπει να γίνεται με τρόπο τέτοιο, έτσι ώστε να είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, οικονομικά εφικτό και να παρακινεί τους εργαζόμενους. Οι αρχές, σύμφωνα με τις οποίες, είναι απαραίτητο να καθορίζεται η πολιτική αμοιβών σε κάθε επιχείρηση διατυπώνονται παρακάτω: της ατομικής δικαιοσύνης, της εταιρικής δικαιοσύνης και της ανταγωνιστικότητας. Η παρακίνηση

προϋποθέτει την αναγνώριση των στόχων της επιχείρησης σχετικά με την αμοιβή και τη σημασία που αποδίδουν σε αυτήν οι εργαζόμενοι. Τα στελέχη γραμμής συμμετέχουν και παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Η κάθε επιχείρηση για να καθορίσει την πολιτική αμοιβών που θα εφαρμόσει συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία από την αγορά εργασίας, συνυπολογίζοντας την κυβερνητική πολιτική και τις νομοθετικές ρυθμίσεις, το συνολικότερο κόστος ζωής και τον πληθωρισμό, τις ειδικές συνθήκες στην αγορά εργασίας, τις οικονομικές δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης και τους στρατηγικούς της στόχους, τη δύναμη των εργατικών σωματείων, τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας, τη σχετική απόδοση του κάθε εργαζόμενου και άλλα. Επιπλέον, για την εφαρμογή αυτής της πολιτικής αναπτύσσονται διάφορα συστήματα αξιολόγησης, παρακολουθείται η παρουσία κατά τη διάρκεια της απασχόλησης, τα επίπεδα παραγωγικότητας και λοιπά.

Κατά κανόνα, οι βάσεις που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των αμοιβών είναι:

- ο χρόνος, σύμφωνα με τον οποίο η αμοιβή υπολογίζεται ως ωρομίσθιο, ημερομίσθιο, μηνιαία αποζημίωση ή αμοιβή σε ετήσια βάση,
- η απόδοση και η παραγωγικότητα (η λεγόμενη αμοιβή με το κομμάτι), που εφαρμόζεται συνήθως στις περιπτώσεις, που οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες (για παράδειγμα προϊόντα όπως παπούτσια, ρούχα και λοιπά), όπου η παραγωγή ποσότητας είναι πιο σημαντική από αυτή της ποιότητας. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχουν οικονομικά κίνητρα για τους εργαζόμενους, που καθορίζονται από την αυξημένη παραγωγικότητα και οδηγεί σε συμφωνηθείσα αύξηση των αποδοχών.
- Οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες, η μέθοδος που χρησιμοποιείται, κυρίως στην Ευρώπη και στις Η. Π. Α. (με πρώτες τις εταιρίες Procter & Gamble και General Motors), με την υιοθέτηση της λογικής του γρήγορα μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος και των ειδικών απαιτήσεων για εργαζόμενους με ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες, επιβραβεύοντας τους αναλόγως.

Η μέθοδος αυτή στην πραγματικότητα συνδέει τις ατομικές αμοιβές κάθε εργαζομένου με τις αντίστοιχες ικανότητες του, οπότε εύλογο είναι να επηρεάζεται από παράγοντες όπως η επίδοση των εργαζόμενων, που σημαίνει ότι σε περιπτώσεις υψηλής επίδοσης

οι αποδοχές αυξάνονται και οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο από το γεγονός αυτό. Επίσης, το μεγάλο χρονικό διάστημα που εργάζεται κάποιος και η εμπειρία αποτελούν παράγοντες, που συνήθως καταλήγουν σε αυξημένες ικανότητες και γνώσεις. Συνεπώς, αν υπάρξει προαγωγή, αυτόματα αυξάνονται και οι αποδοχές για τον εργαζόμενο. Ακόμη, οι αναπτυγμένες γνώσεις και δυνατότητες σημαίνουν πρόσθετα εξειδικευμένα προσόντα (ικανότητες ηγεσίας, επικοινωνίας, γνώσεις τεχνολογίας και άλλα) αυξάνοντας ακόμη περισσότερο τις ατομικές αμοιβές (Χυτήρης, 2001).

Αναφέροντας τις περιπτώσεις των εταιριών Procter & Gamble και General Motors, η φιλοσοφία κάπως διαφοροποιείται στο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται σύμφωνα με τις γνώσεις και το είδος των δεξιοτήτων, χωρίς απλά να τις έχουν, αλλά να είναι και σε θέση να τις εφαρμόσουν, δηλαδή να αποδεικνύουν ότι με τις πρόσθετες γνώσεις που έχουν αποκτήσει μπορούν να εκτελέσουν μόνοι τους μια εργασία χωρίς την ανάγκη επίβλεψης.

Αυτή η προσέγγιση έχει αρκετά επιπρόσθετα πλεονεκτήματα και αυτά συγκεντρώνονται στα ακόλουθα: υποστηρίζεται η εναλλαγή εργασιών, η υποκίνηση των εργαζόμενων για τη διεύρυνση των γνώσεών και των δεξιοτήτων τους, καθώς μπορούν να εξειδικευτούν και επομένως να αναπτυχθούν γενικότερα, αυξάνοντας και τις αποδοχές τους και τελικά υπάρχει ευελιξία του εργατικού δυναμικού προς όφελος της παραγωγικότητας.

Έχοντας αναφέρει τις παραπάνω τεχνικές, καλό θα ήταν να σημειωθεί ότι υπάρχουν και επιπλέον παροχές για τους εργαζόμενους από τις επιχειρήσεις, όπως χρήση αυτοκινήτων, κινητών τηλεφώνων, φορητών υπολογιστών, επαγγελματικά ταξίδια, χρηματοδότηση σπουδών, εκπαιδευτικές άδειες και άλλα (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

2.2.4.2. Υποκίνηση και Ανταμοιβή

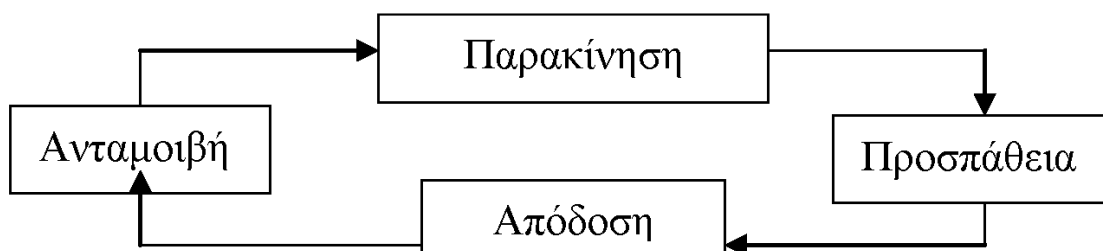
Η υποκίνηση ως έννοια αναφέρεται σε παράγοντες που επηρεάζουν τη δικαιολόγηση, τη νομιμοποίηση ή την αξιολόγηση κάποιων ανθρώπινων πράξεων, οι οποίοι αναφέρονται με την ευρύτερη έννοια ως κίνητρα που οδηγούν τους ανθρώπους στην ανάπτυξη κάποιας συμπεριφοράς και στην εφαρμογή κάποιων ενεργειών. Η λειτουργία

της υποκίνησης, που οδηγεί στην ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς από ένα συγκεκριμένο άτομο είναι οι διάφορες μορφές αλληλεπίδρασης που υπάρχουν στην κοινωνία ως σύνολο και οδηγούν κάθε άτομο σε διαφορετικές ενέργειες (Φαναριώτης, 1996).

Το σύνολο των κινήτρων επηρεάζεται άμεσα από την απόδοση, την ψυχική και σωματική υγεία, τη διάθεση και το ηθικό των εργαζόμενων. Η οργανωσιακή ψυχολογία μελετά κάποιες θεωρίες για τη σχέση ανάμεσα στο ηθικό των εργαζόμενων, τα κίνητρα εργασίας και στην επαγγελματική ικανοποίηση. Οι έρευνες που έχει πραγματοποιήσει στο παρελθόν ο Herzberg καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το ηθικό δε συνδέεται σε σχέση ευθέως ανάλογη με την παραγωγικότητα. Πιο απλά μπορεί να ειπωθεί ότι η ικανοποίηση των «αναγκών υγιεινής», στις οποίες ανήκουν και οι μισθολογικές απολαβές, είναι απαραίτητο από τη μία πλευρά να καλύπτονται, από την άλλη, όμως, δεν είναι αρκετές για να παρακινήσουν τον εργαζόμενο (Πιπερόπουλος, 1999).

Αποδεικνύεται σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964), ότι οι εργαζόμενοι θα υποκινηθούν όταν είναι σίγουροι ότι μπορούν να συμβούν τα αποτελέσματα των παρακάτω συσχετισμών που φαίνονται και στο σχήμα 2 (Vroom, 1964):

- Η παρακίνηση έχει σαν αποτέλεσμα την προσπάθεια.
- Η προσπάθεια έχει σαν αποτέλεσμα την απόδοση.
- Η απόδοση έχει σαν αποτέλεσμα την ανταμοιβή.
- Η ανταμοιβή έχει σαν αποτέλεσμα την παρακίνηση.



Σχήμα 2: Θεωρία Υποκίνησης του Vroom (1964).

Σαν συμπέρασμα όλων των παραπάνω, προκύπτει ότι δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα να απαιτείται από τους εργαζόμενους ένα επίπεδο απόδοσης μη

εφικτό. Οι υποσχέσεις για ανταμοιβές, που δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές δυνατότητες, δεν μπορούν να είναι παραγωγικές.

2.2.5. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση συμβάλει σημαντικά στην υποκίνηση, αν σκεφτεί κανείς ότι τα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεσή της με τις αναμενόμενες ανταμοιβές τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι το μέτρο ελέγχου του βαθμού που το στέλεχος έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Είναι η εκτίμηση της συμβολής του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Επιπρόσθετα, παρέχει στα στελέχη της επιχείρησης τη δυνατότητα αναπληροφόρησης για το εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή στοιχεία για την αξιολόγησή της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα στην τυπική οργάνωση, οδηγώντας στην εφαρμογή των συστημάτων προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης ως διαδικασία περιλαμβάνει την καταγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή στοιχείων του εργαζόμενου, την ενημέρωση των ίδιων των εργαζόμενων, αλλά και των στελεχών της διοίκησης για λήψη κατάλληλων αποφάσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης. Η χρησιμότητά της είναι σημαντική για τους εξής λόγους:

- αποδεικνύεται η αποδοτικότητα του κάθε εργαζόμενου,
- επιτυγχάνεται η απόδοση, σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης και το χρονοδιάγραμμα εργασιών,
- βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία ή πριμ απόδοσης),
- διαπιστώνονται τυχόν αδυναμίες στα συστήματα επιλογής υποψηφίων,
- γίνονται αποτελεσματικές και σωστές τοποθετήσεις εργαζόμενων, βάσει των ικανοτήτων και των επιδόσεων (μεταθέσεις, προαγωγές, αρμοδιότητες και λοιπά),
- πληροφορούνται και ενημερώνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για τις προοπτικές εξέλιξής τους και τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας τους,
- γίνονται εμφανή προσωπικά προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση,

- ανακαλύπτονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων και σχεδιάζονται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού,
- ελέγχεται η νομιμότητα και η ορθότητα των διοικητικών αποφάσεων (όπως παραδείγματος χάριν, προαγωγές, απολύσεις) και
- εντοπίζονται άλλες οργανωτικές ή διοικητικές αδυναμίες (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Ακόμη και σήμερα, στην Ελλάδα δεν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τα συστήματα αξιολόγησης, ενώ και στις χώρες της Ευρώπης λίγα στοιχεία υπάρχουν που συνδέουν την ανταμοιβή με την αξιολόγηση. Γεγονός που είναι κατά των επιχειρήσεων συνολικά, καθώς η αξιολόγηση, όταν χρησιμοποιείται, προσδιορίζει τις ατομικές και τις εταιρικές ανάγκες εκπαίδευσης, τις δυνατότητες προαγωγών και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, στοιχεία που όταν μια επιχείρηση πληροφορείται και ενεργεί ανάλογα, είναι ικανή να γίνει πιο αποδοτική και επικερδής.

Οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν κάποια μειονεκτήματα, τα οποία αναφέρονται στο σκεπτικισμό και στη διστακτικότητα, που υπάρχει από τους εργαζόμενους για την ύπαρξη μη αντικειμενικής κρίσης από τους υπεύθυνους αξιολόγησης, για τις αδικίες και ανισότητες, που είναι πιθανό να προκύψουν κατά τη μεταχείριση τους, για τον πιθανό ανταγωνισμό που δημιουργείται μεταξύ συναδέλφων, όπως και για αντιπάθειες ή συγκρούσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων. Η πιθανή δημιουργία αυτών των αρνητικών καταστάσεων οφείλεται ενδεχομένως στη λανθασμένη εφαρμογή της αξιολόγησης ως σύστημα ή στην ακαταλληλότητα των αξιολογητών ή των μεθόδων και προτύπων αξιολόγησης. Οι αιτίες που ευθύνονται για την αποτυχία των συστημάτων αξιολόγησης συνοπτικά μπορεί να είναι ότι:

- οι αξιολογητές δε διαθέτουν αρκετή και σαφή πληροφόρηση για την απόδοση των υφισταμένων τους,
- τα πρότυπα απόδοσης δεν έχουν γίνει πλήρως κατανοητά,
- τα στελέχη δε θεωρούν σημαντική την αξιολόγηση και δεν τη λαμβάνουν, όπως θα έπρεπε υπόψη τους,
- επίσης, δεν είναι προετοιμασμένα κατάλληλα, ή δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την κρίση τους,

- μερικές φορές δεν είναι εκπαιδευμένα όπως θα έπρεπε ή δεν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης,
- από τη μεριά του ο αξιολογούμενος δε διαθέτει συνεχή πληροφόρηση για την απόδοσή του ή δεν γίνεται η απαραίτητη συζήτηση για την ανάπτυξη του, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του και
- σε πολλές περιπτώσεις δεν παρέχονται αυξημένες ή επιπλέον αμοιβές για την καλύτερη απόδοση (bonus παραγωγικότητας).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνη για να μη συμβαίνουν τα παραπάνω γεγονότα και για να συμβεί αυτό, μια από τις ευθύνες της είναι, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη να καθορίσει τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, να σχεδιάσει το σύστημα αξιολόγησης και να εκπαιδεύσει τους αξιολογητές (Χυτήρης, 2001).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης παρουσιάζουν έντονη ποικιλία και διατυπώνονται γενικά παρακάτω:

- οι αντικειμενικές μέθοδοι (όπως για παράδειγμα σύμφωνα με την παραγωγή, τις πωλήσεις ή τη συνέπεια του εργαζόμενου),
- οι υποκειμενικές μέθοδοι (όπως η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από τους προϊστάμενους, από τους υφιστάμενους, από τους πελάτες, τους συνεργάτες, από διάφορες επιτροπές και άλλα),
- η αξιολόγηση απόδοσης 360°, που συγκεντρώνει τις αξιολογήσεις όλων όσων σχετίζονται με τον εργαζόμενο αλλά και τον ίδιο, εξάγει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

Σαν συμπέρασμα θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την ύπαρξη αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι η δημιουργία ενός σαφούς συστήματος αξιολόγησης για όλους, σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, αποδεκτό από τους αξιολογητές και από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και αποδοτικό για την καταγραφή και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Επίσης, απαιτείται να υπάρχει, από την πλευρά των αξιολογητών, στοχοθεσία και ικανότητα για τις μετρήσεις και τις αναλύσεις των αποτελεσμάτων.

Ένα άλλο γεγονός που πρέπει να αναφερθεί για τη λειτουργία της αξιολόγησης είναι ότι η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί αιτία και αποτέλεσμα αυτής της λειτουργίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι για την αποτελεσματικότητα και την αντικειμενικότητα της αξιολόγησής τους σε μία επιχειρησιακή κουλτούρα, που εφαρμόζει τη συνεχή εκμάθηση. Σε μια κουλτούρα, στην οποία θα υπάρχει συγκεκριμένη φιλοσοφία για την αξιολόγηση, δηλαδή στόχοι και αρχές, που θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα εκφράζονται. Εν κατακλείδι, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να συνδέεται με τα υπόλοιπα συστήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές και η εκπαίδευση) και να σχεδιάζονται οι διαδικασίες, οι ενέργειες και οι αρμοδιότητες αντίστοιχα (Χυτήρης, 2001).

2.2.6. Κανονισμοί Εργασίας, Υγιεινή και Ασφάλεια

Η νομοθεσία σε κάθε χώρα καλύπτει το βασικό πλαίσιο σχέσης εργοδότη και εργαζόμενου, που καθορίζεται με την ατομική σύμβαση εργασίας που συνυπογράφεται και από τα δύο μέρη και ορίζει τις κανονιστικές διατάξεις, τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των δύο πλευρών. Οι νόμοι δεν καθορίζουν τομείς, όπως τα θέματα μισθών, των προσλήψεων ή των απολύσεων, επειδή αυτά καθορίζονται από την ατομική σύμβαση εργασίας. Ο κανονισμός και η νομοθεσία της εργασίας έχει σκοπό να εξασφαλίσει δίκαιους όρους και ίση μεταχείριση για τους εργαζόμενους.

Οι κανονισμοί εργασίας ρυθμίζουν, κυρίως, τις σχέσεις που δημιουργεί η συλλογική και κοινωνική διάρθρωση της επιχείρησης. Επιπλέον, οι κανονισμοί καθορίζουν τις προϋποθέσεις εξέλιξης των εργαζόμενων και τις τοποθετήσεις, τα επιδόματα που δεν ορίζονται από το νόμο, τα ωράρια, τις απουσίες, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, την υγιεινή και την ασφάλεια, τη συμπεριφορά, την παρουσία, την εμφάνιση, τα πειθαρχικά αδικήματα, τις άδειες, τις επιπλέον αμοιβές και άλλα.

2.2.6.1. Η Εποπτική Δραστηριότητα

Η δραστηριότητα της εποπτείας ασχολείται με τομείς που διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- στην εποπτεία επί της εργασίας, η οποία ασχολείται με το έργο που εκτελείται και την αφορούν οι τομείς του κόστους και των δαπανών, τα μηχανήματα και οι πρώτες ύλες, η ασφάλεια, οι νόμοι που υπάρχουν και οι αποφάσεις που λαμβάνονται, οι κανονισμοί εργασίας, η ανάθεση έργων και αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση, η τεχνολογία και λοιπά,
- και στην εποπτεία των ανθρώπων που εκτελούν την απαιτούμενη εργασία, είδος εποπτείας που αποτελεί βασικό αντικείμενο στις εργασιακές σχέσεις και αφορά τον έλεγχο και την επιτήρηση των χρόνων εργασίας, της παραγωγής, της αναμονής, της προσέλευσης, της αποχώρησης, της παράδοσης αποτελεσμάτων και παραγγελιών και λοιπά καθώς και τη βελτίωση των μεθόδων που εφαρμόζονται σε όλες αυτές τις διαδικασίες, μέσω της ανάπτυξης του προσωπικού ή των συστημάτων ροής της εργασίας, την εισαγωγή νέων μεθόδων και λοιπά.

Η αποτελεσματική άσκηση των εποπτικών καθηκόντων είναι βασικό χαρακτηριστικό της διοίκησης και συμβάλλει στην ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων, κυρίως μέσω της καθοδήγησης και εκπαίδευσης του προσωπικού (Φαναριώτης, 1996).

2.2.6.2. Η Πειθαρχία

Η έννοια της πειθαρχίας έχει διττή σημασία. Στη θετική πλευρά συγκαταλέγεται η συστηματική εκπαίδευση των εργαζόμενων στην τήρηση των κανονισμών αποτελεί μια διαδικασία ελέγχου, που αλλάζει και προσαρμόζει τη συμπεριφορά όλων των εργαζόμενων, με μέσα όπως η εκπαίδευση και η εφαρμογή κανονισμών και όρων. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πολιτισμένων, κοινωνικοποιημένων ατόμων και σχετίζεται με την ανάπτυξη κάθε προσωπικότητας.

Από την άλλη πλευρά, η αρνητική έννοια της πειθαρχίας, έγκειται στο γεγονός ότι ακολουθείται από την άσκηση πειθαρχικού ελέγχου και την επιβολή ποινών για παραβάσεις, όπως πρόστιμα, διαθεσιμότητα ή και απόλυση. Υπάρχουν φορές που οι προϊστάμενοι έρχονται σε δύσκολη θέση κατά την εκτέλεση του καθήκοντος αυτού, όσον αφορά τη συνεργασία και τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους, που κάποιες φορές δε συνειδητοποιούν πάντα την αναγκαιότητά της. Ορισμένοι άνθρωποι δεν μπορούν να χειρισθούν αποτελεσματικά και με θετικό τρόπο την πειθαρχία εξαιτίας

της έλλειψη εκπαίδευσης, υποστήριξης από τη διοίκηση, λάθος παιδεία, ενοχή, απώλεια φιλίας ή συνεργασίας, απώλεια χρόνου και ψυχραιμίας και άλλα.

Η ύπαρξη ή μη της πειθαρχίας είναι ικανή να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, όπως η υπερβολική χαλαρότητα και επιείκεια που μπορεί να ερμηνευτούν ως αδυναμία, εκδηλώσεις θυμού και επιθετικής συμπεριφοράς, δημόσια άσκηση τιμωρίας με μειωτικά αποτελέσματα για το θιγόμενο πρόσωπο, υπέρβαση εξουσίας, αισθήματα εκδικητικότητας και άλλα (Χυτήρης, 2001).

2.2.6.3. Ασφάλεια, Ατυχήματα, Ασθένειες

Τα συμβάντα του προκαλούνται στο περιβάλλον εργασίας και αναφέρονται σε τραυματισμούς ή θάνατο θεωρούνται επικίνδυνα και αφορούν στην «ασφάλεια του εργαζόμενου», γνωστά και ως «safetyhazards», ενώ τα συμβάντα που απειλούν τη φυσική, την ψυχική ή τη συναισθηματική κατάσταση, θεωρούνται «επικίνδυνες για την υγεία καταστάσεις», όπως αναφέρονται «healthhazards».

Στην Ελλάδα, η έννοια του εργατικού ατυχήματος έχει μελετηθεί αρκετά και αφορά και τα ατυχήματα που λαμβάνουν χώρα στο χρονικό διάστημα κατά τη μετάβαση στον τόπο εργασίας, κατά τη διάρκεια υπέρμετρης προσπάθειας, πρακτικής εκπαίδευσης και άλλα.

Ως εργατική ασθένεια αναφέρεται κάθε νοσηρή κατάσταση που προκαλείται λόγω βλαβερής επιρροής από την άσκηση της εργασίας. Οι κλάδοι της επιστήμης που ασχολούνται και μελετούν τους εργονομικούς, φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες, επηρεάζοντας το εργασιακό περιβάλλον είναι:

- η εργονομία είναι ο κλάδος, ο οποίος μελετά τη συνύπαρξη και την ταυτόχρονη λειτουργία ανθρώπων και μηχανών. Βασικός σκοπός της εργονομίας θεωρείται η προσπάθεια εξανθρωπισμού της εργασίας, δηλαδή η προσαρμογή και η ευελιξία της εργασίας στις φυσικές και ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου, με σκοπό την εργασία του και την αποδοτικότητά του σε περιβάλλον άνεσης και ασφάλειας,

- η ιατρική της εργασίας ή Βιομηχανική Υγιεινή, η οποία είναι ένας νέος κλάδος της ιατρικής και το αντικείμενό του, όπως καθορίζεται από την Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας, αφορά την δημιουργία και διατήρηση της φυσικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας των εργαζόμενων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και την προστασία τους από τους κινδύνους της εργασίας ή την πρόσληψη ασθενειών λόγω των συνθηκών εργασίας. Επίσης, ασχολείται με την τοποθέτηση και την απασχόληση των εργαζόμενων σε επαγγελματικό περιβάλλον, το οποίο είναι προσαρμοσμένο στις σωματικές και ψυχολογικές τους δυνατότητες,
- η τοξικολογία είναι η επιστήμη, η οποία ασχολείται με τη μελέτη δηλητηρίων, την ανίχνευση και την απομόνωσή τους, καθώς και με τα αντίδοτα για την αντιμετώπιση τοξικών φαινομένων,
- η αναλυτική χημεία, με αντικείμενο την ανάπτυξη μεθόδων για ασφαλή ανίχνευση και προσδιορισμό χημικών ουσιών, μεταξύ των οποίων και εκείνων που είναι επιβλαβείς και επικίνδυνες για την ανθρώπινη υγεία (Σιχλετίδης, 1992).

Τα παλαιότερα χρόνια, η εργοδοσία έπαιρνε μέτρα για την αποφυγή των εργατικών ατυχημάτων και οι λόγοι ήταν, κυρίως, ανθρωπιστικοί και οικονομικοί. Η εμφάνιση μεγάλου αριθμού ατυχημάτων ήταν τις περισσότερες φορές αποτέλεσμα των ατέλειωτων ωρών εργασίας που μάλιστα αφορούσαν συχνά και ανήλικα παιδιά, η ανύπαρκτη ή ανεπαρκής πληροφόρηση και εκπαίδευση γύρω από τα θέματα εργατικών ατυχημάτων, οι κάκιστες συνθήκες του εργασιακού χώρου, του φυσικού και τεχνικού περιβάλλοντος και άλλα.

Η πρώτη νομοθετική ρύθμιση κατά της παιδικής εργασίας στα ορυχεία και εργοστάσια έγινε πραγματικότητα το 1842 στην Αγγλία. Η αξίωση και η απαίτηση για αποζημίωση, επίσης, βασίστηκε σε νομοθεσία που ρύθμιζε τα εργατικά ατυχήματα, αλλά με αμφίβολα αποτελέσματα για τους θιγόμενους.

Υπήρξε η ανάγκη για τη θέσπιση αυστηρότερων νόμων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας από τη νομοθεσία, λόγω της αύξησης των ατυχημάτων, της πίεση από την κοινή γνώμη, την ανάπτυξη των επιστημών και πιο συγκεκριμένα της ιατρικής. Οι έλεγχοι του εργασιακού περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι

αρμοδιότητα και ευθύνη των κρατικών φορέων του Υπουργείου Εργασίας, του Υπουργείου Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και του πρώην Ι.Κ.Α. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Στη σημερινή εποχή των επιχειρήσεων, οι υποθέσεις εργατικών ατυχημάτων εξακολουθούν να μην έχουν πάντα ευοίωνη κατάληξη σχετικά με τις απαιτούμενες αποζημιώσεις και ως γνωστόν, εξακολουθεί σε πολλές κυρίως μη αναπτυγμένες χώρες να υπάρχει η παράνομη παιδική εργασία. Σε αυτό το γεγονός έρχεται να συμφωνήσει και η στατιστική που δυστυχώς είναι δυσοίωνα. Κάθε χρόνο, σε παγκόσμιο επίπεδο χάνουν τη ζωή τους περίπου 2,2 εκατομμύρια άνθρωποι από επαγγελματικές ασθένειες και εργατικά ατυχήματα, σύμφωνα με παλαιότερα στοιχεία της Δ.Ο.Ε (Διεθνής Οργάνωση Εργασίας). Τα μη θανατηφόρα εργατικά ατυχήματα είναι περίπου 270 εκ. και 160 εκ. άνθρωποι περίπου πάσχουν από επαγγελματικές ασθένειες. Το συνολικό κόστος των ατυχημάτων και ασθενειών αυτών φτάνει περίπου στο 4% του ακαθάριστου παγκόσμιου προϊόντος σε ετήσια βάση (Leka, Jain, Zwetsloot, & Cox, 2010).

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπολογίζεται ότι 5.720 άνθρωποι πεθαίνουν από εργατικά ατυχήματα, όπως καταγράφεται στα στοιχεία της Eurostat. Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας εκτιμά ότι από επαγγελματικές ασθένειες πεθαίνουν άλλοι 159.500 εργαζόμενοι. Οι εκτιμήσεις αυτές συνάδουν το θάνατο ενός ατόμου κάθε τριάμισι λεπτά στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η πανευρωπαϊκή εκστρατεία ενημέρωσης που γίνεται εκ μέρους του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), υποστηρίζει ότι τα περισσότερα από αυτά τα ατυχήματα μπορούν να προληφθούν και το πρώτο βήμα είναι η εκτίμηση του κινδύνου και η πρόληψη.

Η νομοθεσία που ισχύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθορίζει νόμους, ώστε όλοι οι εργοδότες να πραγματοποιούν εκτιμήσεις κινδύνου, που βοηθάνε στην κατανόηση των δράσεων για τις βελτιώσεις της υγείας και της ασφάλειας. Στην Ελλάδα, η ανάλογη νομοθεσία θεσμοθετείται στο Π.Δ. 17/1996. Διενεργείται με συγκεκριμένες προϋποθέσεις και αποτελεί εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με στοιχεία του Ο.Η.Ε., περίπου 300 εκατ. παιδιά κάτω των 15 ετών εργάζονται 15-16 ώρες καθημερινά, με μισθούς πείνας για να ζήσουν τα ίδια και οι οικογένειές τους. Σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας, ένα στα έξι παιδιά στον πλανήτη εργάζεται σε περιβάλλον που είναι επιβλαβές για την ψυχική ή σωματική του

υγεία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η παιδική εργασία είναι η πιο φθηνή και πιο παράνομη εργατική δύναμη παγκοσμίως.

2.2.7. Εργατικά Σωματεία - Συνδικαλιστικό Κίνημα

Τα εργατικά συνδικάτα από την ημέρα της δημιουργίας τους και μέχρι σήμερα εκτελούν δύο βασικές λειτουργίες:

1. έχουν το ρόλο μεσάζοντα ανάμεσα στην εργοδοσία και τους εργαζόμενους και
2. λειτουργούν ως πηγή άντλησης ικανοποίησης δικαιωμάτων για τους εργαζόμενους, οι οποίοι ταυτίζονται και συμφωνούν μαζί τους.

Ένας άλλος ρόλος που εκτελούν τα εργατικά σωματεία είναι η κάλυψη των ψυχοκοινωνικών αναγκών των ανθρώπων που θέλουν να είναι ενταγμένοι σε κάποιο οργανωμένο κοινωνικό σύνολο εκτός της οικογένειάς τους και σε αυτή την περίπτωση αυτά τα άτομα είναι οι εργαζόμενοι κάθε επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν και έχουν μία εκπροσώπηση μέσω του συλλογικού τους οργάνου, που διεκδικεί τα συμφέροντά τους και είναι πιθανό με την πίεση που ασκεί να επηρεάσει τις αποφάσεις της εργοδοσίας, με κατεύθυνση την υπεράσπιση των δικαιωμάτων τους ή την ικανοποίηση αιτημάτων τους.

Η συλλογική δύναμη που προκύπτει από την οργάνωση σε σωματεία είναι πολύ διαφορετική και πολύ πιο αποτελεσματική από εκείνη της μονόδρομης επικοινωνίας με την εργοδοσία, που δεν τυγχάνει συχνά θετικών αποτελεσμάτων, ειδικά όταν υπάρχει απολυταρχικού τύπου διοίκηση στις επιχειρήσεις. Έτσι, ενώ ένα σωματείο καλύπτει τις ψυχοσυναισθηματικές και κοινωνικοψυχολογικές ανάγκες των εργαζόμενων αποτελώντας ευκαιρία για εκείνους, οι εργοδότες μπορεί να το βλέπουν ως απειλή απέναντι στα συμφέροντά τους. Οι αντίθετες πεποιθήσεις, έχουν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη καταστάσεων αντιπαράθεσης και αντιδικίας, καθώς τα αιτήματα των σωματείων αποτελούν τροχοπέδη, ορισμένες φορές, στις αποφάσεις της επιχείρησης καταλήγοντας σε διενέξεις μεταξύ των δύο πλευρών.

Από την άλλη πλευρά, έχει παρατηρηθεί αρκετές φορές τα εργατικά σωματεία να κάνουν κατάχρηση της εξουσίας που κατέχουν, με την έννοια ότι επιδεικνύουν σε ορισμένες περιπτώσεις ανεύθυνη συμπεριφορά, συμπαρασύροντας σε άδικες συμπεριφορές και ενέργειες τα μέλη τους, τα οποία δεν είναι πάντα σε θέση να διαφωνούν με το σωματείο τους, όταν ακολουθούν τις αποφάσεις της πλειοψηφίας. Οι ακραίες ενέργειες, τις περισσότερες φορές, εκδηλώνονται με την πραγματοποίηση απεργιών, που ενώ σαν διαδικασία αποτελούν την τελευταία φάση αντιπαράθεσης μεταξύ εργοδοσίας και σωματείου, κάποιες φορές πραγματοποιούνται και για λόγους άρνησης της διοίκησης του σωματείου να διαπραγματευθεί, επιθυμώντας την επίτευξη γενικότερης συνήθως πολιτικής αναταραχής ή και λόγω μικροκομματικών επιδιώξεων (Πιπερόπουλος, 1999).

Στη σημερινή πραγματικότητα της οικονομίας και της αγοράς εργασίας, το συνδικαλιστικό κίνημα οφείλει να αναβαθμίσει το ρόλο του και να λάβει δράση προκειμένου να ληφθούν κάποιες σοβαρότερες αποφάσεις, σχετικά με τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των εργαζόμενων. Λόγω των ραγδαίων μεταβολών στο εργασιακό περιβάλλον και της οικονομικής κρίσης, η ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία έχουν ανάγκη από ένα νέο συνδυασμό οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής για την αξιοποίηση των νέων παραγωγικών και τεχνολογικών μεθόδων και εξελίξεων. Τα διάφορα θέματα που προκύπτουν προς αντιμετώπιση είναι: η μείωση μισθών, η αύξηση των ωρών εργασίας με τον ίδιο μισθό, η μείωση του χρόνου εργασίας χωρίς μείωση των αποδοχών για την προώθηση της απασχόλησης, η προώθηση της χρηματοδότησης από το Κράτος-Πρόνοιας και λοιπά. Σαφώς, απαιτείται και η ανάλογη εξέλιξη και ανάπτυξη και των ίδιων των μελών των εργατικών σωματείων, ώστε να είναι ικανά να προασπιστούν τα δικαιώματά τους.

Λόγω της σημερινής παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, το συνδικαλιστικό κίνημα θα πρέπει να προσαρμόσει τη θέση του απέναντι στις αποφάσεις εξόδου της Ευρώπης και της Ελλάδας από τη σημερινή της κατάσταση. Τα εργατικά σωματεία που εκφράζονται από το συνδικαλιστικό κίνημα πρέπει να ανακαλύψουν τους τρόπους για να πετύχουν τη δημοκρατική τους λειτουργία, με στόχο να γίνουν πόλοι έλξης και αξιοπιστίας αλλά και να αποφύγουν την κομματικοποίηση. Επιπλέον, στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα, χρειάζεται να έχουν διεθνή προσανατολισμό, ως μέλη της παγκόσμιας κοινότητας και να συνδέσουν τη δράση τους με τις γενικότερες κοινωνικές εξελίξεις (Ρομπόλης, 2009).

2.2.8. Αποτελεσματικές Εργασιακές Σχέσεις

Η ανθρώπινη συμπεριφορά που προκύπτει μέσα στον εργασιακό χώρο δημιουργεί στον οργανισμό το λεγόμενο εργασιακό κλίμα. Οι τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται στους οργανισμούς αναπτύσσονται στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης. Οι άτυπες σχέσεις διαμορφώνουν σε μεγάλο ποσοστό τις ανθρώπινες σχέσεις, που επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση των εργαζόμενων και έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία του εργασιακού κλίματος (Φαναριώτης, 1996).

Το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα σε αυτό, αλλά και ταυτόχρονα η συμπεριφορά τους επηρεάζεται ανάλογα. Οι παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλουν θετικά στο καλό εργασιακό κλίμα.

Όταν οι ανάγκες των εργαζόμενων δε συμβαδίζουν με αυτές των εργοδοτών, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και συγκρούσεις. Η λειτουργία και ο ρόλος του μάνατζμεντ είναι να συμβαδίσει το άτομο με τον οργανισμό δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον, ικανό να προσφέρει την ικανοποίηση από την εργασία, παράλληλα με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι τυπικές ή άτυπες ομάδες των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζουν τα μέλη του και είναι πιθανό να προκύψουν άτυπες σχέσεις ηγεσίας ή ιεραρχίας. Για παράδειγμα, υπάρχουν άτυποι ηγέτες στις ομάδες για την εκπροσώπησή των μελών απέναντι στην εργοδοσία. Η συμπεριφορά των ομάδων μπορεί να εξηγήσει τις ατομικές συμπεριφορές και κατά συνέπεια το εργασιακό κλίμα (Mullins, 2007).

Επίσης, ένα άλλο αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων είναι η μελέτη και η παρακολούθηση των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων μισθωτών, εργοδοτών και κράτους. Το κράτος μπορεί να συμμετέχει με το ρόλο του διαιτητή, του εργοδότη ή του διαπραγματευτή, καθώς αναφερόμαστε σε μία συνολική τριγωνική σχέση.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι εργασιακές σχέσεις θεωρούνται υποσύστημα του γενικότερου οικονομικού και κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργούν, οπότε είναι και λογικό να επηρεάζονται από αυτό και αλληλοεξαρτώνται. Τα σωματεία

και οι εργατικές συνδικαλιστικές ενώσεις έχουν διάφορα διαπραγματευτικά πρότυπα συμπεριφοράς για την άσκηση των πιέσεων στους εργοδότες. Όταν δεν επέρχεται συμφωνία μεταξύ των δύο μερών, υπάρχουν οι διάφοροι μηχανισμοί διαμεσολάβησης, όπου ένα τρίτο μέλος, συνήθως αποδεκτό και από τις δύο μεριές, συμβάλει στον εντοπισμό της λύσης. Ένας άλλος μηχανισμός είναι η εθελοντική διαιτησία, όπου ένα τρίτο μέλος μελετά την υπόθεση και έχει το ρόλο να καταλήξει και να εκδώσει μία απόφαση. Οι διαιτητές και οι διαμεσολαβητές ασκούν δημόσιο λειτούργημα, αποτελούν ειδικό σώμα και απολαμβάνουν πλήρους ανεξαρτησίας στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, που οφείλουν να εκτελούν με αντικειμενικότητα και αμεροληψία (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Οι επιχειρήσεις, που χαρακτηρίζονται από γνήσιο ενδιαφέρον για την ευημερία, την εξέλιξη των εργαζόμενων, τις αποτελεσματικές και ειρηνικές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και εργοδοτών, οφείλουν να παρέχουν εργασιακό περιβάλλον, όπου το προσωπικό θα αισθάνεται ότι του προσφέρεται η ανάλογη αξία και εκτίμηση. Το περιβάλλον αυτό θα πρέπει να έχει θετική συμπεριφορά, να μη χαρακτηρίζεται από παρενόχληση και ατομικές διακρίσεις, παρέχοντας σεβασμό στα δικαιώματα και ίσες ευκαιρίες. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαρες διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων, συνεχής εκπαίδευση και ευκαιρίες ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά, το εργατικό δυναμικό οφείλει να αναλάβει τις ευθύνες του σχετικά με το κοινωνικό και οικονομικό σύνολο και να οδηγηθεί μέσω των συνδικαλιστικών εκπροσώπων του σε εξεύρεση ώριμων λύσεων για την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει απέναντι στους εργοδότες, βασίζοντας την επίλυση διαφορών στην εξαντλητική επικοινωνία και την καλή διαπραγματευτική στρατηγική (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

2.2.9. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Ο όρος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) εμφανίστηκε στις αρχές του 20^{ου} στις Η.Π.Α. και επεκτάθηκε σημαντικά σε παγκόσμιο επίπεδο. Στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παίρνουν μέρος σε

προσπάθειες, με σκοπό την κατανόηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της προσαρμογής της σε όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες τους.

Πιο συγκεκριμένα, όπως ορίζεται και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν στη λειτουργία τους εθελούσια κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς. Πρακτικά, οι επιχειρήσεις αυτές πραγματοποιούν δράσεις για το περιβάλλον και την κοινωνία, πολλές φορές χρησιμοποιώντας χορηγίες ή συμμετέχοντας άμεσα. Με άλλα λόγια, εκτός από την προσπάθεια που κάνουν να μην επηρεάζουν επιβλαβώς το περιβάλλον με τη λειτουργία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, κάνουν και ενέργειες για να επιστρέψουν μέρος από τα κέρδη τους στο περιβάλλον και την κοινωνία.

Ως εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται η ηθική συμπεριφορά των επιχειρήσεων στις σχέσεις τους με την κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει τις ενέργειες ευθύνης της διοίκησης κάθε επιχείρησης στις σχέσεις της με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Επειδή, ο χαρακτήρας της είναι πολυσύνθετος, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός που να έχει αναγνωρισθεί παγκοσμίως. Υπάρχουν, όμως, αρκετοί και διάφοροι ορισμοί που έχουν δοθεί από διάφορους φορείς. Στους πιο σημαντικούς ανήκει το World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), που είναι ένας συνασπισμός που αποτελείται από 175 επιχειρήσεις, οι οποίες ακολουθούν μια πολιτική που αποτελείται από τρία σημαντικά στοιχεία:

- οικονομική μεγέθυνση,
- οικολογική ισορροπία και
- κοινωνική πρόοδος.

Σύμφωνα με αυτούς, η εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται ως η συνεχής δέσμευση από την πλευρά κάθε επιχείρησης για ηθική συμπεριφορά, για τη συμβολή στην οικονομική ανάπτυξης της χώρας στην οποία εδρεύει, όπως επίσης και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζόμενων της, των οικογενειών τους και του γενικότερου κοινωνικού συνόλου.

Στην ελληνική πραγματικότητα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται ως η οικειοθελής δέσμευση όλων των επιχειρήσεων για ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών πρακτικών στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, εκτός από

αυτές που καθορίζονται από τη νομοθεσία, έχοντας σχέση με αυτούς που άμεσα και έμμεσα επηρεάζονται από τις λειτουργίες τους.

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει απασχολήσει από παλαιότερα τους οικονομολόγους ενώ έχει αποτελέσει λόγο διαμάχης για διάφορους συγγραφείς, τόσο ως προς το είδος των κοινωνικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, όσο και για τους πραγματικούς λόγους που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις (Montana&Charnov, 2000).

Τα βασικότερα αρνητικά χαρακτηριστικά κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων έχουν διατυπωθεί από τον οικονομολόγο Milton Friedman στο βιβλίο του *Freedom and Capitalism* το 1962. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι ο βασικός απώτερος στόχος των επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων τους με την υπερεκμετάλλευση των πόρων της επιχείρησης με μοναδική προϋπόθεση ότι οι δραστηριότητες της είναι νόμιμες. Αυτό το στηρίζει στο ότι οι επιχειρήσεις αυξάνοντας τα κέρδη τους, επηρεάζουν θετικά την κοινωνία με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, με μεγαλύτερους μισθούς, βελτιώνοντας το βιοτικό τους επίπεδο, δίχως να υπάρχει λόγος να προσφέρουν περισσότερα στο κοινωνικό σύνολο.

Από την άλλη πλευρά, βρίσκεται η γνώμη του Davis (1960), οποίος υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις έχουν και οφείλουν να έχουν κοινωνική ευθύνη. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η κοινωνική ευθύνη είναι αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής δύναμης των επιχειρήσεων. Αν και η κοινωνική ευθύνη και οι δραστηριότητες της έχουν υψηλό κόστος, αυτό θα μπορούσε να αντισταθμιστεί με την αύξηση των τιμών προς τους πελάτες κατά τον Davis.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη όμως προσδίδει πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που την ενστερνίζονται. Τα πλεονεκτήματα αυτά, είναι πολύ πιθανόν, να είναι οικονομικής αλλά και μη οικονομικής φύσης. Στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται η αύξηση των εσόδων ή η μείωση των εξόδων. Επίσης, κατατάσσονται κι εκείνα, τα οποία δεν οδηγούν άμεσα σε χρηματικές ροές για την επιχείρηση, αλλά μπορούν να μετρηθούν με χρηματικούς όρους, όπως για παράδειγμα, η μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Στην ίδια κατηγορία πλεονεκτημάτων, ανήκει η αύξηση της αξίας της επωνυμίας της εταιρείας. Η αξία της επωνυμίας είναι ένας παράγοντας, που αντανακλά τη

χρηματοοικονομική αξία της εταιρείας. Αυξάνοντας αυτόν τον παράγοντα λόγω κοινωνικής υπευθυνότητας, προσδοκάται ότι θα επέλθουν σημαντικά χρηματικά κέρδη στους ιδιοκτήτες και στους μετόχους της επιχείρησης (Lenssen, Bevan, Fontrodona, & Drews, 2010).

Ειδικότερα, οι λόγοι για τους οποίους η εταιρική κοινωνική ευθύνη επιφέρει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα είναι αποτέλεσμα της θετικής εντύπωσης, που δημιουργείται γύρω από την επωνυμία της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο δίνεται αξία στους πελάτες ενώ αυξάνεται ταυτόχρονα η πίστη των υπαλλήλων προς την επιχείρηση, λόγω της ικανοποίησης και της υπερηφάνειας που νιώθουν για την δουλειά τους. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ένα ηθικό κλίμα στον εργασιακό τους χώρο, η υποχρέωση που αισθάνονται απέναντι στα καθήκοντά τους αυξάνεται. Είναι πιο πρόθυμοι να υποστηρίξουν και να συμβάλουν στους στόχους της διοίκησης με σκοπό να αυξήσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Έχοντας αυτή τη διάθεση, οι εργαζόμενοι συζητούν τα θέματα ποιότητας με άλλα άτομα, εντός και εκτός επιχείρησης και με τον τρόπο αυτό αναπαράγεται μια θετική αίσθηση για την εταιρεία προς τα έξω. Υπάλληλοι με ανάλογη γνώμη, καταβάλουν πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια για τα καθήκοντά τους από εκείνη που τους ζητείται ή χρειάζεται για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, υπηρεσιών και εργασίας (Demacarty, 2009).

Στην αντίθετη πλευρά, είναι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι δε δεσμεύονται για την παροχή ποιότητας στην εργασία. Οι εργάζονται αυτής της κατηγορίας ενδιαφέρονται μόνο για την αμοιβή τους, βιάζονται να σχολάσουν, κάνουν μεγάλα διαλείμματα και δε μεταδίδουν μια θετική εικόνα της εταιρείας προς τα έξω.

Η καλή φήμη που κερδίζει η εταιρεία είναι ο λόγος, που προσελκύονται καλύτεροι και πιο ικανοί υπάλληλοι σε αυτή. Με την εταιρική κοινωνική ευθύνη, οι επιχειρήσεις γίνονται αποδεκτές από τις τοπικές αρχές και το κράτος και δε χρειάζονται επιπλέον κόστος, όταν πρέπει να τις χρειαστούν σε οποιαδήποτε περίπτωση. Ένα επιπλέον κόστος, το οποίο αποφεύγεται, είναι εκείνο που προκύπτει από τα πρόστιμα, που θα πλήρωναν εάν δεν εφαρμόζαν την εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς θα παρανομούσαν. Τέλος, τα άμεσα συνδεδεμένα μέρη με την επιχείρηση μπορούν να ξεχωρίσουν ποια εταιρεία δεν ανήκει σε αυτές και είναι πιθανό να τους εξαπατήσει, καθώς η εκάστοτε επιχείρηση εφαρμόζοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει

δημιουργήσει μια θετική εικόνα λόγω αυτού, και έτσι αυξάνεται η εμπιστοσύνη προς αυτές. Όλα τα παραπάνω, λειτουργούν σαν μια αλυσίδα και επιφέρουν θετικά αποτελέσματα για την εταιρεία. Η υπευθυνότητα οδηγεί σε θετική φήμη και εκείνη με τη σειρά της σε έμπιστους και ευχαριστημένους υπαλλήλους. Εκείνοι εργάζονται με υπευθυνότητα, παράγοντας ποιοτικά προϊόντα, τα οποία προσελκύουν πιστούς πελάτες. Οι πιστοί πελάτες αποφέρουν υψηλά κέρδη, όπου μέρος τους μπορεί να διατεθεί ξανά σε υπεύθυνες πράξεις και επιλογές (Demacarty, 2009).

Το βασικότερο πλεονέκτημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η βελτίωση της εταιρικής φήμης, η οποία οδηγεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και των πωλήσεων και γενικότερα στην προώθηση του ηθικού των εργαζόμενων και στη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

2.2.9.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Απόδοση

Ενώ υπάρχει αρκετά μεγάλη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της ΕΚΕ και της κερδοφορίας της επιχείρησης, τα αποτελέσματα είναι μικτά και όχι πειστικά.

Για παράδειγμα, ο Flammer (2015) χρησιμοποίησε μια οιονεί πειραματική προσέγγιση για να εξετάσει τις επιπτώσεις της ΕΚΕ στη χρηματοοικονομική απόδοση των εταιρειών. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η ΕΚΕ αύξησε την παραγωγικότητα της εργασίας και τις πωλήσεις, είχε ως αποτέλεσμα θετικές λογιστικές επιδόσεις (Flammer, 2015). Το αποτέλεσμα αυτό αντικατοπτρίζει ένα μεγάλο σύνολο εμπειρικών στοιχείων και θεωρητικών απόψεων ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ωφελεί την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης (Porter&Kramer, 2006· Barnett&Salomon, 2006· Wang & Choi, 2013).

Αντίθετα, οι Lu και συνεργάτες (2014) εξέτασαν 84 εμπειρικές μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ ΕΚΕ και οικονομικών επιδόσεων. Σχεδόν οι μισές μελέτες

επιβεβαίωσαν μια θετική αιτιώδη συνάφεια ενώ άλλες μελέτες έδειξαν αρνητικές ή μη σημαντικές σχέσεις (Lu, Wing, Wang, & Pan, 2014).

Οι διαφορές ως προς την προσέγγιση και το περιεχόμενο των πρωτοβουλιών της ΕΚΕ καθιστούν δύσκολη τη γενίκευση αυτών των ευρημάτων. έτσι οι συνέπειες στην απόδοση της επιχείρησης παραμένουν αμφιλεγόμενες (Orzes, Jia, Sartor, & Nassimbeni, 2017).

2.3.Επιχειρήσεις με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον: ο Θεσμός Great Place to Work

2.3.1. Λίγα Λόγια Γενικά

Με την πάροδο του χρόνου, ο ρόλος και οι ανάγκες των εργαζομένων έχουν περάσει από πολλά στάδια. Στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα, όπου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί έναν τομέα που έχει μελετηθεί πολύ έντονα και οι εργαζόμενοι θεωρούνται πλέον, από τις περισσότερες επιχειρήσεις, ως ένα από τα σημαντικότερα «περιουσιακά στοιχεία» τους, υπάρχει μεγάλη προσοχή σε τομείς που αφορούν την ποιότητα του εργασιακού χώρου, του εργασιακού περιβάλλοντος και τις παροχές που προσφέρουν, καθώς όλα αυτά τα στοιχεία συνδέονται άμεσα με την απόδοση των υπαλλήλων.

Ο θεσμός «Great Place to Work» είναι μια περίτρανη απόδειξη της σημασίας που δίνεται πλέον από τις εταιρείες στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Με αρχή το 1997, το Ινστιτούτο «Great Place to Work» βρίσκει και βραβεύει τις εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα των ερευνών Best Workplaces αποτελούν τη βάση για την εκτενέστερη και πιο αξιόπιστη έρευνα στον κόσμο σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και τη σημασία της εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο, καθώς αφορούν πάνω από 5.500 οργανισμούς και δέκα εκατομμύρια εργαζομένους μέσα σε ένα σύνηθες έτος. Συνεργάζεται με πολλές από τις πιο επιτυχημένες και καινοτόμες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Οι επιχειρήσεις μπορούν να διαφοροποιούνται ως προς το μέγεθος τους, από μικρούς μέχρι μεγάλους οργανισμούς, το φορέα τους όπως για παράδειγμα δημόσιες, ιδιωτικές, τη νομική μορφή, όπως κερδοσκοπική ή μη κερδοσκοπική εταιρεία, δραστηριοποίηση όπως σε μια χώρα ή διεθνώς, τον κλάδο δραστηριότητας όπως βιομηχανία, υγεία, τεχνολογία και άλλα.

2.3.2. Η Αρχική Ιδέα του Θεσμού

Ο θεσμός «Great Place to Work» ξεκίνησε από μια ιδέα, που είχε ένα εκδότης από τη Νέα Υόρκη το 1981, ζητώντας από δύο δημοσιογράφους, τον Robert Levering και τον Milton Moscovitz, να συγγράψουν ένα βιβλίο με τίτλο «Οι 100 καλύτερες εταιρίες για να δουλέψεις στην Αμερική». Αρχικά, ήταν αρκετά προβληματισμένοι για το εάν θα κατάφερναν να βρουν 100 εταιρίες για τον σκοπό τους. Τελικά όμως, αποφάσισαν να ξεκινήσουν και να «διανύσουν» 25 χρόνια έρευνας, αναγνώρισης και δημιουργίας τέτοιων επιχειρήσεων.

Το θεμελιώδες πράγμα που ανακάλυψαν οι δύο δημοσιογράφοι, ήταν ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη συνταγή για να αποτελέσει μια επιχείρηση το καλύτερο μέρος για να εργάζεται κανείς, δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη συνταγή, όσον αφορά πρακτικές και μεθόδους, αλλά το σημαντικότερο στοιχείο είναι η δημιουργία εκείνου του εργασιακού περιβάλλοντος, όπου οι σχέσεις όλων των ανθρώπων που ανήκουν σε αυτό, θα χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα, θα υπάρχει μεταξύ τους εμπιστοσύνη, υπερηφάνεια για αυτό που κάνουν καθώς και ικανοποίηση, ευχαρίστηση που πηγάζει από τη συνεργασία τους. Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη, είναι το στοιχείο που προκαλεί τη διαφοροποίηση. Γεγονός που ισχύει για όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως από την εθνική κουλτούρα, τον κλάδο, το μέγεθος και την ηλικία. Τονώνοντας την εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο, οι επιχειρήσεις είναι ικανές να φέρουν καλύτερα αποτελέσματα, αφού η συνεργασία και η καινοτομία, που ευθύνονται για την επιτυχία μιας εταιρείας, επηρεάζονται κυρίως από την εμπιστοσύνη.

Κατά αυτό τον τρόπο, ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Great Place to Work. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες παγκοσμίως άρχισαν να χρησιμοποιούν τα μοντέλα και τη μεθοδολογία του Ινστιτούτου προκειμένου να επιτύχουν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Το Αμερικάνικο περιοδικό Fortune, το 1997, συνεργάστηκε με την ερευνητική ομάδα του Ινστιτούτου για να δημοσιεύσει την κατάταξη των 100 επιχειρήσεων με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Το Ινστιτούτο, σιγά σιγά επέτρεψε σε 45 χώρες να έχουν θέση σε αυτή την κατάταξη, οι οποίες στο μέλλον πρόκειται να αυξηθούν.

Η βασική υπόθεση της έρευνας ήταν, ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν να συζητούν για τη δουλειά τους και ειδικότερα, αν τους αρέσει το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο

βρίσκονται. Λαμβάνοντας αυτό ως δεδομένο, ξεκίνησαν να ρωτούν όσους γνώριζαν, ποιες επιχειρήσεις θεωρούσαν ως τις καλύτερες για να εργάζεται κάποιος. Σε αυτές τις συνεντεύξεις πήραν μέρος άτομα όπως φίλοι, συγγενείς, σύμβουλοι, ερευνητές, εκδότες, επαγγελματίες με αντικείμενο ενασχόλησης τις δημόσιες σχέσεις, καθηγητές επαγγελματικών σχολών, δημοσιογράφοι, αρχισυντάκτες, ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί υπάλληλοι, διαφημιστές, γιατροί, δικηγόροι και όλων των ειδών επαγγελματίες.

Τα δεδομένα που συγκέντρωσαν τους βοήθησαν να καταλήξουν σε 350 εταιρείες, για τις οποίες συνέλεξαν πληροφορίες γενικές και σχετικές με τις αρχές τους. Εν συνεχεία οι πληροφορίες αυτές, περιόρισαν τη λίστα σε 135 εταιρίες και έπειτα, με την ίδια διαδικασία σε 114. Ακολούθησε η πραγματοποίηση συνεντεύξεων με τουλάχιστον 6 έως και 14 άτομα από κάθε επιχείρηση. Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν τόσο άτομα της διοίκησης, όσο και υπάλληλοι από όλες τις βαθμίδες.

Μέσω της παραπάνω διαδικασίας, κατέληξαν σε 100 εταιρίες. Με γνώμονα τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, καταγράφηκαν τα χαρακτηριστικά, που σύμφωνα με εκείνους, κάνουν μια εταιρεία ξεχωριστή (Mitchell, 1985). Τα βασικότερα λοιπόν χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- να νιώθουν οι υπάλληλοι ότι αποτελούν μέρος της ομάδας ή ακόμα και ότι ανήκουν σε μια οικογένεια,
- η προώθηση της ανοιχτής και συνεχούς επικοινωνίας, η πληροφόρηση των υπαλλήλων για τις εξελίξεις και η ενθάρρυνση τους να εκφράζουν τις προτάσεις και τα παράπονά τους,
- η πρακτική-προοπτική να έχουν προτεραιότητα να καταλάβουν μια ανώτερη θέση, άτομα τα οποία εργάζονται ήδη στην εταιρεία και ανήκουν σε χαμηλότερες βαθμίδες, σε σχέση με νέους ανθρώπους για την ίδια θέση,
- να μοιράζεται μέρος των κερδών της εταιρείας με τους εργαζόμενους,
- η μείωση των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στα ανώτερα και στα κατώτερα εργασιακά επίπεδα,
- η προσπάθεια δημιουργίας ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος μέσω των πόρων της επιχείρησης,
- η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να είναι ενεργά μέλη της κοινότητας,

- η παροχή βοήθειας-παρακίνηση στους υπαλλήλους για την εξοικονόμηση χρημάτων
- η προσπάθεια να μην απολύουν υπαλλήλους, χωρίς να τους έχουν δώσει μια δεύτερη ευκαιρία,
- η φροντίδα για την υγεία των υπαλλήλων,
- η ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων τους, μέσω της εκπαίδευσης¹.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μπορούν να διαχωριστούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία, περιλαμβάνει τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, με θέματα όπως τις αποφάσεις για τις παροχές που δίνονται, θέματα αίσθησης ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, την αξιολόγηση και την επιβράβευση των υπαλλήλων, καθώς και τα κίνητρα δημιουργικότητας.

Η δεύτερη κατηγορία είναι το ενδιαφέρον για τους τρίτους. Κομμάτια της αποτελούν η κοινωνική υπευθυνότητα, όπως το ενδιαφέρον για τις μειονότητες, η έμφαση στη συνοχή και τα θέματα της προσωπικής εξέλιξης των υπαλλήλων, όπως οι εκπαιδευτικές τους ευκαιρίες και η συμβουλευτική προς εκείνους.

Η τρίτη κατηγορία είναι το εργασιακό κλίμα, στην οποία ανήκουν η ευελιξία στο ωράριο, το ανεπίσημο ντύσιμο κατά τη διάρκεια της εργασίας, οι αρχές ισότητας, η τροφοδοσία και πολλές άλλες καθημερινές διευκολύνσεις όπως λόγου χάριν, η διευκόλυνση στην εύρεση θέσεων για παρκάρισμα.

Η τέταρτη κατηγορία, είναι το οργανωσιακό σχέδιο και περιλαμβάνει την οργανωσιακή δομή και το εργασιακό περιβάλλον (Mitchell, 1985).

2.3.3. Το Ινστιτούτο Σήμερα

Σήμερα, το Ινστιτούτο Great Place to Work, συνεργάζεται με τις πιο επιτυχημένες, αναγνωρισμένες και καινοτόμες επιχειρήσεις παγκοσμίως, τις οποίες μελετά και τελικά αναδεικνύει εκείνες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Το Ινστιτούτο, κάθε χρόνο

¹<http://www.greatplacetowork.in/about-us/our-history/viewed> on 15.01.2019

συνεργάζεται με πάνω από 5.500 οργανισμούς, στους οποίους εργάζονται με τη σειρά τους πάνω από 10.000 υπάλληλοι. Η συνεργασία με τόσες πολλές επιχειρήσεις, έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση και την αύξηση των κριτηρίων του.

Η ετήσια λίστα με τις 100 καλύτερες επιχειρήσεις δημοσιεύεται σε όλο τον κόσμο και διαβάζεται από περισσότερους από 25 εκατομμύρια αναγνώστες. Η συνεργασία με όλες αυτές τις επιχειρήσεις, μαζί με τη μεγάλη δημοσιότητα, βοηθάει τις εταιρείες να βελτιώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον προς όφελος των εργαζομένων. Βασική αρχή του Ινστιτούτου είναι, ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να παρέχει στους υπαλλήλους της, ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον (Great Place To Work, 2019).

Το 2002 η Ευρωπαϊκή Ένωση του ανέθεσε τη σύνταξη μιας λίστας εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, χρηματοδοτώντας την έρευνα σε 15 κράτη-μέλη της, ως μέρος της στρατηγικής για επιχειρηματική ανάπτυξη και δημιουργία επιθυμητών εργασιακών περιβαλλόντων σε ολόκληρη την Ευρώπη. Στην Ελλάδα, την έρευνα ανέλαβε το Alba Graduate Business School ενώ το 2004 ιδρύθηκε το Great Place to Work Hellas.

Ενδεικτικά, αναφέρονται ορισμένα παραδείγματα εταιρειών που έχει συνεργαστεί στην Ελλάδα: 3E, Μασούτης, Epsilonnet, Tasty, Μπαρμπα-Στάθης, Παπαστράτος, Kleemann, Xerox, Unilever, Microsoft, MINEPBA. Διεθνώς: Coca-Cola, Google, Oracle, Macdonalds, Intel, Kimberly-Clark, Medtronic, FedEx Express, Monsanto, Novo nordisk, Santander, Diageo. Οι συνεργασίες αυτές διευρύνουν την εξειδίκευση, τη δημιουργία συγκριτικών εκθέσεων (benchmarking) για το εργασιακό περιβάλλον σε διάφορους κλάδους, καθώς και τη διατήρηση βάσεων δεδομένων με τις καλύτερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι λίστες του Great Place to Work με τις καλύτερες εταιρίες, δημοσιεύονται ή διανέμονται από κορυφαία μέσα μαζικής ενημέρωσης, σε ένα πολύ μεγάλο κοινό, όπως προαναφέρθηκε. Ο συνδυασμός άμεσης συμβουλευτικής υποστήριξης και κάλυψης από τα μέσα είναι ουσιαστικός για να προσεγγιστεί η ιδεατή κοινωνία βοηθώντας τις επιχειρήσεις να μεταμορφώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον.

Ο στόχος του Great Place to Work είναι να δείξει, ότι κάθε εταιρεία μπορεί να γίνει ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Σέβεται τις επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από τους εργαζόμενους τους ως εξαιρετικά εργασιακά περιβάλλοντα. «Αισθανόμαστε δέος απέναντι σε αυτό που αντιπροσωπεύουν τέτοιοι οργανισμοί, που αποτελούν ακτίνες

φωτός μέσα στη θάλασσα της μετριότητας η οποία συχνά χαρακτηρίζει το εργασιακό περιβάλλον», όπως δηλώνει χαρακτηριστικά ο συνιδρυτής του ινστιτούτου Robert Levering.

Υποστηρίζουν ότι η αλλαγή επιτυγχάνεται καλύτερα όταν οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να επιδιώξουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και όχι όταν απαιτείται να διορθώσουν τα λάθη τους. Αυτός είναι και ο λόγος που επιδιώκουν μια θετική προσέγγιση τέτοιου είδους. Εστιάζοντας στα παραδείγματα των επιχειρήσεων με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, διαδίδουν ότι οποιαδήποτε εταιρεία, οπουδήποτε, μπορεί να ακολουθήσει τα βήματά τους.

Μέσα από τη μελέτη των καλύτερων εργασιακών περιβαλλόντων παγκοσμίως, διαπίστωσαν ότι η ύπαρξη ή μη εμπιστοσύνης αποτελεί και την ειδοποιό διαφορά. Αυξάνοντας το επίπεδο της εμπιστοσύνης στο εργασιακό της περιβάλλον, μια εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τα οικονομικά της αποτελέσματα, δεδομένου ότι η συνεργασία και η καινοτομία βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Αυτό έχει καθολική ισχύ ανεξαρτήτως των διαφορετικών γνωρισμάτων κάθε οργανισμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πεποίθηση τους αποτελεί ότι με τη μοναδική τους κοινωνική αποστολή επιδιώκουν τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής για κάθε εργαζόμενο. Οι τρόποι με τους οποίους προσπαθούν να οδηγηθούν στην επίτευξη του σκοπού αυτού, είναι αρχικά η κατάρτιση των λιστών υψηλών προδιαγραφών όπου αναγνωρίζονται και ταξινομούνται οι εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, εν συνεχεία η ανάπτυξη μοντέλων και εργαλείων αξιολόγησης που βοηθούν τις εταιρείες να καταλάβουν τη δική τους εργασιακή κουλτούρα και να αποφασίσουν πως μπορούν να εισάγουν τις βέλτιστες πρωτοβουλίες για αλλαγή. Ακολουθεί η διεξαγωγή workshops και εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ενίσχυση των στελεχών και των εργαζομένων στην κατεύθυνση του τρόπου και των εφοδίων να δημιουργήσουν ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, με τη δημιουργία κοινοτήτων εταιρειών και ατόμων με παρόμοιο τρόπο σκέψης, μέσω των συνεδρίων και των επαγγελματικών δικτύων που προσφέρουν, καθίσταται εφικτή η ευκαιρία της ανταλλαγής εμπειριών και πρακτικών. Τέλος, η διαρκής έρευνα για τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στον κόσμο, συγκροτεί και τη μοναδική βάση δεδομένων, η οποία παρέχει τη δυνατότητα διαμοιρασμού ιστοριών και εμπειριών, μέσω δημοσιεύσεων και διαδικτυακών πηγών από ολόκληρο τον κόσμο.

2.3.4. Ο Τρόπος Ανάδειξης των Εταιριών

Στην ανάδειξη των επιχειρήσεων με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον δεν μπορούν να συμμετέχουν όλες οι εταιρίες, καθώς έχουν οριστεί συγκεκριμένα προαπαιτούμενα. Οι ελάχιστες απαιτήσεις για να θέσει υποψηφιότητα μια εταιρεία για τη λίστα είναι:

- να έχει τουλάχιστον 1.000 υπαλλήλους σε πλήρη ή μερική απασχόληση,
- να λειτουργεί τουλάχιστον 7 χρόνια,
- μπορεί να συμμετέχει ακόμη κι αν είναι υπό καθεστώς συγχώνευσης, αλλά πρέπει τα άτομα που την αποτελούν να αυξάνονται τουλάχιστον κατά 25%,
- μπορεί να λάβει μέρος αν είναι κυβερνητική εταιρεία,
- να αποτελεί ένα ξεχωριστό και μοναδικό εργασιακό μέρος.

Η διαδικασία που ισχύει για τη συμμετοχή μιας επιχείρησης στο θεσμό Great Place to Work αποτελείται από πέντε βήματα.

Το πρώτο βήμα είναι η εγγραφή. Οι κατηγορίες των εταιριών που μπορούν να συμμετέχουν είναι δύο. Στην πρώτη κατηγορία συμμετέχουν οι επιχειρήσεις, οι οποίες υφίστανται περισσότερο από 5 χρόνια και απασχολούν τουλάχιστον 1.000 υπαλλήλους. Στη δεύτερη κατηγορία, δηλώνουν συμμετοχή μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται τουλάχιστον δύο χρόνια και απασχολούν από 25 έως 999 υπαλλήλους. Οι δύο κατηγορίες διαγωνίζονται για την ένταξη τους σε δύο διαφορετικές λίστες. Η πρώτη κατηγορία, για τη λίστα “Fortune 100 Best Companies to work for”, ενώ η δεύτερη για την “The best small & medium workplaces represented by Entrepreneur”.

Το δεύτερο βήμα είναι η αξιολόγηση. Σε αυτή τη φάση, γίνεται συλλογή πληροφοριών από δύο πηγές: από τους ίδιους τους υπαλλήλους και από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, με τη βοήθεια δύο εργαλείων. Στην πρώτη περίπτωση με τη διανομή ερωτηματολογίου (Trust index employee survey), με το οποίο υπολογίζεται ο δείκτης εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Αυτή η αξιολόγηση αποτελεί το εναρκτήριο σημείο κάθε επιχείρησης, αφού δίνει την προσοχή της στη μέτρηση των συμπεριφορών, που ευθύνονται για την εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο,

αποτελώντας το βασικότερο στοιχείο για τη δημιουργία του ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος. Το ερωτηματολόγιο, αποτελείται από 55 ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου “Great Place to Work” και είναι: η αξιοπιστία, ο σεβασμός, η δικαιοσύνη, η υπερηφάνεια και η συναδελφικότητα.

Αντίστοιχα, η συλλογή δεδομένων από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται με τη συμπλήρωση ενός άλλου ερωτηματολογίου (culture audit management questionnaire), το οποίο καταδεικνύει το σύστημα αξιών της κάθε επιχείρησης, τις μεθόδους και τις πρακτικές που χρησιμοποιεί. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο βασικά μέρη. Το πρώτο αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων (αριθμός υπαλλήλων, εθνικότητα και λοιπά). Επίσης, ζητούνται γενικές πληροφορίες για την ίδια την εταιρεία. Το δεύτερο μέρος, αποτελείται από ερωτήσεις ανοικτού τύπου, με τις οποίες η επιχείρηση εκθέτει τη φιλοσοφία της και τις πρακτικές της σε τομείς όπως: η πρόσληψη και η εξέλιξη των υπαλλήλων, η επικοινωνία και άλλοι.

Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων. Έπειτα, από τη συλλογή, έπεται η ανάλυσή τους από τους εκτιμητές του ινστιτούτου, οι οποίοι εξετάζουν τα στοιχεία και κρίνουν σύμφωνα με το παγκόσμιο τυποποιημένο μοντέλο “Great Place to Work”. Οι επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, κρίνονται με βάση την ποιότητα των παρακάτω τριών σχέσεων:

1. Τη σχέση μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης.
2. Τη σχέση μεταξύ των εργαζόμενων και της δουλειάς τους.
3. Τη σχέση των εργαζόμενων μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τις παραπάνω σχέσεις προκύπτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία κατέχουν οι εταιρίες, που τελικά συμπεριλαμβάνονται στη λίστα.

Το τέταρτο βήμα είναι η ανατροφοδότηση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν τη συγκριτική αξιολόγηση και τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία γνωρίζουν κάποιες εβδομάδες αργότερα, για να μετρήσουν αν η εταιρεία είναι επιτυχημένη και υγιής, εφαρμόζοντας έπειτα πρακτικές, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν την κουλτούρα και την απόδοση της.

Τέλος, το πέμπτο βήμα είναι τα αποτελέσματα και η βράβευση. Όταν αναλυθούν τα αποτελέσματα της επιχείρησης, κομμάτι αυτών των στοιχείων κατατάσσεται στη λίστα

των «Καλύτερων Εταιρειών». Δεν κατατάσσονται στη λίστα όλοι όσοι έχουν κάνει αίτηση, αλλά οι εταιρίες που συμμετείχαν στη διαδικασία και γνωρίζουν τα αποτελέσματα της έρευνας. Οι εταιρίες οι οποίες αναγνωρίζονται σύμφωνα με την έρευνα, ως «Καλύτερες Εταιρείες», ειδοποιούνται και ανακοινώνονται από τον επίσημο δημοσιογραφικό φορέα, της κάθε χώρας. Σε μερικές χώρες, η αναγνώρισή τους ως «Καλύτερες Εταιρείες», γίνεται μέσω της διοργάνωσης επίσημων τελετών βράβευσης (Soni, Bharadwaj, & Kosipek, 2010).

2.3.5. Τα Πέντε Στοιχεία των Επιχειρήσεων με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον

Από τις συνεντεύξεις των υπαλλήλων που έχουν συλλέξει σε μια πορεία χρόνων, ο ιδρυτής του θεσμού και του Ινστιτούτου Best Workplaces και η ομάδα του, συγκέντρωσαν κάποια στοιχεία, τα οποία κατέχουν οι επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Αυτά τα στοιχεία είναι: η αξιοπιστία, η δικαιοσύνη, ο σεβασμός, η υπερηφάνεια, η συντροφικότητα, τα οποία όπως διαπιστώνουμε αποτελούν την εμπιστοσύνη και τις διαστάσεις της. Πρόκειται για ένα σύστημα αξιών λοιπόν, το οποίο κάνει τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και αποτυχίας (Mankiewicz, 2004):

1. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην επικοινωνία, στην επάρκεια και στην ενότητα, στοιχεία που είναι βασικά για τη δημιουργία εμπιστοσύνης στο περιβάλλον εργασίας. Όταν υπάρχει σωστή επικοινωνία, επιτυγχάνεται ένα αμφίδρομος διάλογος. Τα στελέχη της διοίκησης είναι εύκολα προσεγγίσιμα από τους εργαζόμενους, επιτρέποντας τους να ανοίγουν διάλογο σχετικά με τις πληροφορίες τις οποίες χρειάζονται. Αν οι υπάλληλοι ξέρουν ότι μπορούν να ρωτούν ελεύθερα όλα εκείνα τα οποία δε γνωρίζουν, δε χρειάζεται να κάνουν υποθέσεις. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αισθάνονται ότι η διοίκηση είναι ικανή, είναι πιο πρόθυμοι να εμπιστευτούν τις αποφάσεις της. Η ακεραιότητα της διοίκησης αποδεικνύεται μέσα από ειλικρινείς και αξιόπιστες καθημερινές ενέργειες. Ακόμη, οι υπάλληλοι χρειάζεται να αισθάνονται τη σιγουριά, ότι η επιχείρηση διοικείται με ηθικούς κανόνες. Η χρήση ειλικρίνειας και ηθικών

πρακτικών, αποδεικνύουν στους εργαζόμενους το πρότυπο της συμπεριφοράς, που πρέπει να ισχύει στην επιχείρηση.

2. Ο σεβασμός είναι επίσης, ένα απαραίτητο στοιχείο για την ύπαρξη εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο κι αναφέρεται στην υποστήριξη, τη συνεργασία και το ενδιαφέρον. Η υποστήριξη προς τους εργαζόμενους εμφανίζεται με τις εκπαιδευτικές δυνατότητες και τους πόρους που τους παρέχονται. Η συνεργασία ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και τη διοίκηση, εκφράζεται από την πλευρά της δεύτερης, με το ενδιαφέρον και την ανταπόκριση στις προτάσεις και τις ιδέες των εργαζόμενων, καθώς και με τη συμμετοχή των πρώτων στη λήψη των αποφάσεων οι οποίες τους αφορούν. Τα στελέχη της διοίκησης αποδεικνύουν το ενδιαφέρον τους, προσφέροντας ένα εργασιακό περιβάλλον ασφαλές και υγιές επιπρόσθετα, δείχνοντας ενδιαφέρον για την προσωπική ζωή του καθενός. Ένα περιβάλλον, στο οποίο υπάρχει σεβασμός, αυξάνει την παραγωγικότητα, ενισχύει την ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων, βελτιώνοντας το εργασιακό περιβάλλον. Το εργατικό δυναμικό δουλεύει με περισσότερο ενθουσιασμό, όταν συνειδητοποιεί ότι αντιμετωπίζεται ως ανθρώπινο σύνολο και όχι απλά ως υπάλληλοι .
3. Το τρίτο στοιχείο, συνίσταται από τη δικαιοσύνη και αναφέρεται σε αξίες όπως είναι η τιμιότητα, η ισότητα και η αμεροληψία. Η έννοια της ισότητας γίνεται αισθητή με την ίση μεταχείριση όλων των ανθρώπων. Η αμεροληψία της διοίκησης, εκφράζεται με την απουσία ευνοιοκρατίας κατά τη διαδικασία πρόσληψης ή προαγωγής. Η ύπαρξη δικαιοσύνης φαίνεται από την έλλειψη διακρίσεων μεταξύ των ατόμων σύμφωνα με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά. Μια διοίκηση, η οποία εφαρμόζει τη δίκαιη και ίση μεταχείριση όλων των υπαλλήλων, τους επιτρέπει να επικεντρωθούν στην εργασία τους, αντί να αναλώνονται σε πολιτικές ή την υπεράσπιση τους.
4. Το επόμενο στοιχείο είναι η υπερηφάνεια, την οποία αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την προσωπική τους δουλειά τη δουλειά που παράγουν με την ομάδα τους, μέσω της εταιρικής φήμης. Τα υψηλά επίπεδα υπερηφάνειας επηρεάζουν τη δέσμευση που αισθάνονται οι υπάλληλοι απέναντι στη δουλειά τους, πράγμα που αυξάνει την παραγωγικότητα, την καλύτερη ομαδική εργασία και την αφοσίωση στη δουλειά. Η υπερηφάνεια δημιουργείται, όταν ο υπάλληλος αισθάνεται ότι η συνεισφορά του είναι μοναδική και πολύτιμη για τον οργανισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η υπερηφάνεια για την ομαδική

εργασία προέρχεται από το ικανοποιητικό αποτέλεσμα της δουλειάς σε συνδυασμό με την αναγνώριση της διοίκησης, ότι η επιτυχία προέρχεται από την ομαδική δουλειά και όχι από την ατομική. Τέλος, η υπερηφάνεια για τον οργανισμό στο σύνολό του, προκύπτει από τη φήμη της εταιρείας, από την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της, καθώς και από τη δέσμευση της να είναι χρήσιμη για το κοινωνικό σύνολο.

5. Το τελευταίο στοιχείο είναι η συντροφικότητα, που γίνεται αισθητό από την οικειότητα που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζόμενους ή την ικανότητάς τους να είναι ο εαυτός τους. Η οικειότητα, αποδεικνύεται από το βαθμό στον οποίο νιώθουν μεταξύ τους ως ομάδα ή οικογένεια. Υποστηρίζοντας την οικειότητα στον εργασιακό χώρο, δημιουργούνται στενές σχέσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους, καλύτερη συνεργασία και έτσι προκύπτει ευχαρίστηση μέσα από την εργασία. Η συντροφικότητα επηρεάζει θετικά την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την ικανότητα για κερδοφορία και το ηθικό των εργαζομένων.



Εικόνα 5: Τα 5 στοιχεία των επιχειρήσεων με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον

Πηγή: www.greatplacetowork.com

2.3.6. Τι Σημαίνει όμως «Εξαιρετικό Εργασιακό Περιβάλλον»;

Συγκροτείται από δυο συνισταμένες ή αλλιώς οπτικές γωνίες ορισμού. Αυτή του εργαζόμενου και αυτή της εταιρείας.

Για τον εργαζόμενο

Σύμφωνα με τον ορισμό του Robert Levering: «Εξαιρετικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εμπιστεύεσαι τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζεσαι, είσαι περήφανος για αυτό που κάνεις και απολαμβάνεις τη συνεργασία με τους συναδέλφους σου».

Συνεχίζοντας προσθέτει: «η εμπιστοσύνη αποτελεί, λοιπόν, την καθοριστική αρχή κάθε εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος και 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/την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και το επίπεδο της ειλικρινούς επαφής και της συντροφικότητας που νιώθουν οι εργαζόμενοι με τους συναδέλφους τους είναι τα επιπλέον απαραίτητα συστατικά.»

Για την εταιρεία

Εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο τα διευθύνοντα στελέχη επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους, με εργαζόμενους που δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και με τους οποίους συνεργάζονται ως ομάδα σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης.

Ο Levering τονίζει «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) και συνεργάζονται αρμονικά σαν ομάδα μέσα από τις διαδικασίες της πρόσληψης, του εορτασμού των επιτυχιών της επιχείρησης και της συνεισφοράς προς αυτούς (hiring, celebrating, sharing).»

Σε αυτό το σημείο, να επισημανθεί ότι το θεμελιώδες μοντέλο έχει πιστοποιηθεί από το Great Place to Work μέσα από μια πορεία έρευνας, αλλά και ανάλυσης των απόψεων των εργαζομένων 25 ετών, είναι παγκόσμιο και συνεπές χρόνο με το χρόνο και από χώρα σε χώρα μετράται μέσω της αξιολόγησης culture audit.

Η μέτρηση της εμπιστοσύνης προέρχεται από τις δυο συνιστώσες που προαναφέρθηκαν. Η αξιολόγηση της κουλτούρας της επιχείρησης γίνεται μέσα από τις

απαντήσεις που προέρχονται από το ερωτηματολόγιο έρευνας των εργαζομένων (Αξιολόγηση trust index βασισμένη στις 5 διαστάσεις του μοντέλου εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος από την οπτική γωνία των εργαζομένων. Καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας τους και σύνδεση του με τους βασικούς δείκτες απόδοσης, Key Performance Indicators-KPI).

Παράλληλα, η επιχείρηση αξιολογείται μέσα από την έρευνα culture audit, η διαμόρφωση της οποίας οφείλεται στους 9 τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος από την πλευρά της διοίκησης της εταιρείας.

2.3.7. Τα Συστατικά της Επιτυχίας μιας Εταιρείας με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον

Όλα όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, αναλύονται παρακάτω πιο αναλυτικά. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα σωστό εργασιακό περιβάλλον με διαφορετικούς και διάφορους τρόπους. Οι καλές χρηματικές απολαβές θεωρείται ένας τέτοιος τρόπος, αλλά δεν είναι ο μοναδικός (International Labour Office, 2013). Υπάρχουν και άλλοι και αναλύονται ακολούθως:

- Δήλωση της αποστολής της εταιρείας: οι επιχειρήσεις εκτός από το πρωταρχικό μέλημα της επίτευξης κέρδους, πρέπει να έχουν μια βασική φιλοσοφία και να την εκφράζουν ως αποστολή τους. Αυτό δίνει κίνητρο στους εργαζομένους της, καθώς μέσω της εργασίας τους μπορούν να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Με αυτό τον τρόπο, επίσης, η επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερο έλεγχο στους υπαλλήλους της, διασφαλίζοντας τα συμφέροντά της και δημιουργώντας ένα σύνολο κοινών αρχών και συμπεριφορών (Joyce, 2003).
- Οι διαδικασίες και τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, είναι ακόμη ένας τρόπος για τη δημιουργία του καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος. Μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, από σεμινάρια και ευκαιρίες μελέτης έως την εργασία εκ περιτροπής και την προετοιμασία για πιθανή προαγωγή και τη θέση του προϊσταμένου. Οι εργαζόμενοι με αυτές τις μεθόδους αισθάνονται ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται

για την εξέλιξή τους. Επίσης, τέτοιες πρακτικές αυξάνουν την απόδοση των υπαλλήλων. Πρακτικές με τον ίδιο στόχο, είναι και η παροχή υποτροφιών σε εργαζόμενους, καθώς και συμβουλευτικά προγράμματα (Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

- Αποδοχή της διαφορετικότητας: οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, συνήθως, παρουσιάζουν αποκλίσεις όσον αφορά δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικία και το φύλο. Ακόμη, αποκλίσεις μπορούν να υπάρχουν στην εκπαίδευση, στις ικανότητες και στην κλίση του κάθε ατόμου. Αναφέρεται ότι η διαφορετικότητα, αυξάνει την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, καθώς υπολογίζοντας μεγαλύτερο αριθμό απόψεων, είναι πολύ πιθανό να βρεθεί μια καλύτερη λύση, από ότι θα συνέβαινε με μια ομογενοποιημένη ομάδα. Η διαφορετικότητα στο εργατικό δυναμικό έχει αποτελέσματα όπως, την αξιοποίηση των καταλληλότερων ταλέντων, τη μείωση των λειτουργικών κοστών, την ύπαρξη δημιουργικότητας και καινοτομίας, μεγαλύτερη ευελιξία. Επίσης, είναι πιο εύκολη η προσέλκυση συγκεκριμένων ομάδων πελατών. Έρευνες έχουν δείξει, ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό των εταιρειών, που ανήκουν στη λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρείες για να εργάζεται κανείς, είναι η συμμετοχή των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι οι γυναίκες, είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένες σε θέματα κοινωνικής ευαισθησίας. Έπειτα, η ύπαρξη γυναικών σε υψηλές και σημαντικές θέσεις, έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του ρατσισμού εναντίον του γυναικείου φύλου, καθώς και των περιστατικών γυναικείας κακοποίησης. Ωστόσο, δεν είναι τυχαίο, ότι σε εταιρείες όπου το γυναικείο στοιχείο είναι αισθητό, υπάρχουν μέθοδοι φιλικές προς την οικογένεια όπως, το πιο ελαστικό ωράριο, η βοήθεια για υιοθεσία, η παροχή βοήθειας για την καθημερινή φροντίδα των παιδιών των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις αυτές, έχουν αρκετά καλή φήμη, κάτι που επηρεάζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Bernardi, Bosco, & Vassill, 2006).
- Αναγνώριση της ανάγκης για ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής με γνώμονα την υγεία των εργαζομένων: στη σημερινή εποχή όλοι εργάζονται πολλές ώρες, δημιουργώντας προβλήματα στην προσωπική τους ζωή, έχοντας σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει ικανοποίηση από τη δουλειά, παράπονα, άγχος και πιθανότητα εγκατάλειψης της εργασίας. Η πλειοψηφία των εργαζομένων

ενδιαφέρεται όλο και περισσότερο για την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής. Λύση στο σοβαρό αυτό πρόβλημα, μπορεί να δοθεί για παράδειγμα για τους εργαζόμενους που έχουν παιδιά, με τη δημιουργία παιδικών σταθμών εντός του εργασιακού χώρου, καθώς και την επιλογή κάποιου ευέλικτου προγράμματος ωρών εργασίας. Υπάρχει, πλέον, επιτακτική ανάγκη να συμβεί κάτι τέτοιο, λόγω του σύγχρονου έντονου και γρήγορου τρόπου ζωής, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να αποφασίζει πώς, πού και πότε θα εργάζεται, έτσι ώστε να δίνει τον καλύτερο του εαυτό. Με τον τρόπο αυτό, η παραγωγικότητα θα αυξηθεί αισθητά, καθώς οι υπάλληλοι θα εργάζονται, όταν και όπου πιστεύουν ότι μπορούν να παράγουν περισσότερο και πιο ποιοτικά. Παρόλα αυτά, υπάρχουν εργασίες, οι οποίες λόγω της φύσης τους δεν μπορούν να ενταχθούν σε αυτό το πρόγραμμα, όπως οι δουλειές σε νοσοκομείο, σε αεροδρόμιο, σε πολυκαταστήματα, στην αστυνομία, στην πυροσβεστική και λοιπά. Εκτός από τους εργαζόμενους με παιδιά, υπάρχουν και οι εργαζόμενοι που φροντίζουν ηλικιωμένους (γονείς ή συγγενείς), σύνηθες φαινόμενο στις αναπτυγμένες χώρες με υψηλό προσδόκιμο επίπεδο ζωής. Έτσι, οι πιο εύκολοι τρόποι δημιουργίας ελαστικού ωραρίου είναι η κατανομή εργασίας, η συμπιεσμένη εβδομαδιαία εργασία και το ελαστικό ωράριο. Ένα ακόμη πρόβλημα, που οφείλεται στο σύγχρονο τρόπο ζωής, είναι το έντονο άγχος, που μπορεί να προκαλέσει έμμεσες αλλά πολύ επιβλαβείς συνέπειες, από σοβαρές καρδιακές παθήσεις, μέχρι και θάνατο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να υπάρχουν συνεχείς απουσίες από την εργασία και η παραγωγικότητα να μειώνεται. Ακριβώς, για να αποφευχθούν αυτές οι άσχημες συνέπειες, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προλαβαίνουν τέτοιες καταστάσεις, παρέχοντας ειδικά προγράμματα ιατροφαρμακευτικής βοήθειας, περίθαλψης και πρόληψης στους υπαλλήλους τους. Οι επιχειρήσεις στην κατεύθυνση αυτή, πρέπει να είναι διακριτικές και να μη στοχοποιούν, τους εργαζόμενους που έχουν οποιοδήποτε προσωπικό πρόβλημα ή πρόβλημα υγείας. Μια εταιρεία η οποία είναι ευαισθητοποιημένη στους συγκεκριμένους τομείς, γίνεται αποδέκτης καλής δημοσιότητας αποκτώντας τη φήμη «του καλού εργοδότη» (Skinner&Pocock, 2008).

- **Ψυχαγωγία και διασκέδαση:** από ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον δεν πρέπει να λείπει η ευχάριστη ατμόσφαιρα. Η ευχάριστη ατμόσφαιρα αυξάνει τη δημιουργικότητα, το ηθικό και βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα. Δεν είναι λίγες οι φορές

που χρησιμοποιείται και ως μέσο για την επίλυση των διαφορών μεταξύ συναδέλφων. Το ευχάριστο και δημιουργικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει τους εργαζόμενους και νιώθουν υπερήφανοι για τη δουλειά τους, την ομάδα και την εταιρεία τους, απολαμβάνοντας την εργασία τους (Joyce, 2003).

- Το κέρδος δεν είναι αυτοσκοπός: καμία από τις επιχειρήσεις, που έχουν βραβευτεί για το εργασιακό τους περιβάλλον, δεν είχαν το κέρδος μοναδικό τους στόχο, δίχως αυτό βέβαια να σημαίνει ότι παύει να αποτελεί στόχο. Όμως, η διαφορά των επιχειρήσεων αυτών έγκειται στο ότι γνωρίζουν πως το κέρδος δεν μπορεί να συνυπάρξει με κακές συνθήκες εργασίας και απογοητευμένους εργαζόμενους. Τέτοιες συνθήκες μειώνουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, τη μείωση της ζήτησης των προϊόντων που συνεπάγεται και τη μείωση του οικονομικού αποτελέσματος (Smet, Palmer, & Schaninger, 2005).
- Εταιρική κουλτούρα, που δίνει έμφαση στους ανθρώπους: οι εταιρίες αυτές θεωρούν σημαντικούς τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτές. Εφαρμόζεται μια πρακτική σύμφωνα με την οποία, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι προτεραιότητα και απαραίτητος για την επιτυχία της επιχείρησης. Η κουλτούρα εφαρμόζεται στην πράξη από τη διοίκηση και επηρεάζει τη στάση του συνόλου των διευθυντών και των υπαλλήλων. Επιπροσθέτως, η εξέλιξη και η διατήρηση των εργαζομένων είναι βασική για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της επιχείρησης. Αποτελέσματα προαναφερθέντων πρακτικών είναι το γεγονός, οι εταιρίες αυτές να έχουν πολύ μικρό ποσοστό απώλειας προσωπικού και πολύ πιστούς υπαλλήλους. Έτσι μειώνεται σε μεγάλο βαθμό το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης υπαλλήλων. Άλλο ένα στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας είναι η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό, ανάμεσα στα υψηλότερα και στα χαμηλότερα κλιμάκια, μέσα και έξω από αυτόν. Η επικοινωνία γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών τρόπων, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο (Joyce, 2003).
- Καινοτόμες πολιτικές πρόσληψης: μια εταιρεία, που δημιουργεί και διατηρεί μια λίστα με υψηλής ποιότητας υποψήφιους εργαζόμενους, έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί στις ανάγκες της για υπαλλήλους σύντομα αλλά και μακροπρόθεσμα. Οι επιχειρήσεις, που έχουν ψηφιστεί ως αυτές με το καλύτερο

εργασιακό περιβάλλον, εφαρμόζουν διάφορες καινοτόμες πρακτικές, με σκοπό να προσελκύουν περισσότερα ταλέντα. Μια από τις μεθόδους αυτές είναι και η δημοσιοποίηση των βραβείων που έχουν κερδίσει. Επιπλέον, χρησιμοποιούν τις διαδικτυακές τους σελίδες για την πρόσληψη υπαλλήλων, που είναι ένας αρκετά σύγχρονος και καινοτόμος τρόπος. Αρκετές εταιρίες, παρέχουν οικονομικά κίνητρα στους εργαζόμενους τους, για να προτείνουν οι ίδιοι τους επόμενους υπαλλήλους, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ήδη γνωστοί τους, καθώς θα έχουν εκείνοι την ευθύνη για το αν θα τα καταφέρουν ή όχι. Έτσι, οφείλουν να είναι πολύ προσεκτικοί στην επιλογή τους, όχι μόνο γιατί θα είναι συνεργάτες, αλλά και επειδή διακινδυνεύουν τη φήμη τους. Επίσης, μερικές επιχειρήσεις δεν αρκούνται σε μια απλή συνέντευξη για την επιλογή του προσωπικού τους, αλλά τους δοκιμάζουν και με τεστ διάρκειας 25 λεπτών στην ιστοσελίδα τους, το οποίο δείχνει συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις, σημαντικές για την επαγγελματική τους ανέλιξη (Slade, 2005).

- Διαχείριση απόδοσης: μια επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή να μετρήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων της. Ακόμη, πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει αν εργάζονται σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης. Αν ο τρόπος εργασίας και η συμπεριφορά τους ικανοποιεί τους πελάτες της. Οι πληροφορίες αυτές είναι καλό να γίνονται γνωστές στους εργαζόμενους, προκειμένου να γνωρίζουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους και αν χρειάζεται να βελτιώνονται. Επίσης, καλό θα ήταν να δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να εκφράζουν την άποψη τους πάνω σε θέματα απόδοσης, για να αισθάνονται ότι συμμετέχουν ενεργά στη λειτουργία της εταιρείας (Bevan, 2012).
- Αμοιβή και πλεονεκτήματα: οι αμοιβές και τα κίνητρα, που προσφέρονται στους υπαλλήλους από κάθε επιχείρηση, καλό είναι να συμβαδίζουν με τις αξίες της. Υπάρχουν εταιρείες, που χρησιμοποιούν ένα σύστημα κατά το οποίο, μοιράζουν στους εργαζόμενους μέρος των κερδών τους, σαν επιβράβευση που έχουν τον έλεγχο σε τομείς, σημαντικούς για την εταιρεία, όπως η εξυπηρέτηση πελατών και ο προγραμματισμός. Κάποιες από αυτές, γίνονται αρκετά ελκυστικές για να εργάζεται κάποιος, παρέχοντας κίνητρα όπως, συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφαλιστικά προγράμματα, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλεια ζωής, ασφάλεια αυτοκινήτου και

σπιτιού, προγράμματα φροντίδας παιδιών και ηλικιωμένων, οδοντιατρική και οφθαλμολογική περίθαλψη, υποτροφίες, νομικές υπηρεσίες και άλλα (Buhai, Cottini, & Westergard-Nielsen, 2008).

- Μηδενική ανοχή σε αδικίες: οι επιχειρήσεις αυτές δεν ανέχονται τις αδικίες, ενδιαφέρονται για τη δικαιοσύνη και ζητούν από τους εργαζόμενους τους να αναφέρουν τα περιστατικά αδικιών. Γνωρίζουν, ότι υπάρχουν κάποια κριτήρια επιτυχίας, που δεν μπορούν να μεταδοθούν στους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους. Πρόκειται για άγραφους κανόνες και στρατηγικές, οι οποίες αποτελούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας (Bernardi, Bosco, & Vassill, 2006).
- Καινοτομίες μέσω ανοιχτού διαλόγου: τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα δε μιμούνται μεθόδους άλλων εταιρειών, αλλά κατά καιρούς χρησιμοποιούν καινοτομίες. Ο ανοιχτός και ελεύθερος διάλογος επιτρέπει στις πρωτότυπες απόψεις και ιδέες να ακουστούν. Με αυτή την πρακτική, προκύπτουν καινοτόμες ιδέες, που μπορούν να βοηθήσουν θετικά την επιχείρηση. Για να συμβεί αυτό, απαιτείται να υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης, μεταφέροντας και θετικές και αρνητικές πληροφορίες, για τυχόν διορθώσεις και βελτιώσεις (Joyce, 2003).

2.4. Εργασιακά πρότυπα

Τα διεθνή πρότυπα εργασίας, όπως ορίζονται από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (ΔΟΕ) είναι νομικά μέσα που στοχεύουν στην προώθηση ευκαιριών για γυναίκες και άνδρες, ώστε να αποκτήσουν αξιοπρεπή και παραγωγική εργασία σε συνθήκες ελευθερίας, δικαιοσύνης, ασφάλειας και αξιοπρέπειας (ILO, Rulesofthegame: abriefintroductiontointernational labourstandards. , 2014). Υπό την εποπτεία της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ΔΟΕ), εκπρόσωποι κυβερνήσεων, εργοδοτών και εργαζομένων καταρτίζουν συμβάσεις και συστάσεις που παρέχουν βασικές αρχές και δικαιώματα στην εργασία. Οι χώρες μέλη της ΔΟΕ πρέπει να προωθήσουν και να υλοποιήσουν τα βασικά πρότυπα εργασίας, είτε αυτά έχουν επικυρωθεί είτε όχι. Παρακάτω αναφέρονται πολλά από τα θέματα που καλύπτονται

από τα διεθνή πρότυπα εργασίας (ILO, Rules of the game: a brief introduction to international labour standards. , 2014, σ. 15):

- Ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι
- Κοινωνική πολιτική
- Συλλογικές διαπραγματεύσεις
- Μισθοί
- Αναγκαστική εργασία
- Χρόνος εργασίας
- Παιδική εργασία
- Ασφάλεια και υγεία κατά την εργασία
- Ισότητα ευκαιριών και μεταχείρισης
- Κοινωνική ασφάλιση
- Τριμερής διαβούλευση
- Προστασία μητρότητας
- Διοίκηση εργασίας
- Εγχώριοι εργαζόμενοι
- Επιθεώρηση εργασίας
- Διακινούμενοι εργαζόμενοι
- Πολιτική απασχόλησης
- Ναυτικοί
- Προώθηση της απασχόλησης
- Αλιεία
- Επαγγελματικός προσανατολισμός και κατάρτιση
- Εργοδότες λιμενεργατών
- Ασφάλεια της απασχόλησης

2.4.1. Περιορισμοί και κίνητρα συμμόρφωσης

Υπάρχουν αμφότεροι οι περιορισμοί και τα κίνητρα για τις επιχειρήσεις να πληρούν τα πρότυπα εργασίας. Είναι ουσιαστικό για τους επαγγελματίες ανάπτυξης και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να κατανοήσουν τους βασικούς παράγοντες της μη συμμόρφωσης κατά τον σχεδιασμό προγραμμάτων. Για παράδειγμα, χωρίς να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές τους επιδόσεις και τη θέση τους στην αγορά, οι μικρές εταιρείες που λειτουργούν με περιορισμένα περιθώρια έχουν λιγότερα κίνητρα και ικανότητες να επενδύσουν στο εργατικό δυναμικό τους (ILO, 2015).

2.4.2. Η συμμόρφωση με τα πρότυπα και η σταθερή απόδοση

Οι υπάρχουσες εμπειρικές μελέτες αποκαλύπτουν ότι η συμμόρφωση με τα εργασιακά πρότυπα βελτίωσε τη θέση των εταιρειών στις αλυσίδες εφοδιασμού και αύξησε την κερδοφορία της επιχείρησης που εφαρμόστηκαν (Distelhorst&Locke,

2018· IFC, 2012). Επίσης αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία που αντικρούουν τη θετική σχέση μεταξύ της τήρησης των προτύπων/πρακτικών αξιοπρεπούς εργασίας και των επιδόσεων των επιχειρήσεων.

Η Oka (2012) εξέτασε τη σχέση μεταξύ της συμμόρφωσης με τα πρότυπα εργασίας και του βαθμού στον οποίο τα εργοστάσια προμηθευτών προσελκύουν και διατηρούν ξένους αγοραστές χρησιμοποιώντας στοιχεία από 14 αγοραστές και περίπου 400 εργοστάσια ενδυμάτων στην Καμπότζη. Εξέτασε τα επίπεδα συμμόρφωσής τους με τις συμβάσεις, τους μισθούς, τις ώρες, τις άδειες, την ευημερία, την εργασιακή ασφάλεια και υγεία, τις εργασιακές σχέσεις και τα θεμελιώδη δικαιώματα, βάσει του εργατικού δικαίου της Καμπότζης και των διεθνών βασικών εργασιακών προτύπων (Oka, 2005). Η μελέτη διαπιστώνει ότι η καλύτερη συμμόρφωση των επιχειρήσεων, ιδίως για τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ασφάλειας και υγείας στην εργασία και την προστασία των εργασιακών δικαιωμάτων, συνέβαλε στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους αγοραστές (Oka, 2005). Ωστόσο, πρότεινε επίσης ότι η συμμόρφωση με τα εργασιακά πρότυπα δεν ήταν επαρκής προϋπόθεση για την αύξηση του αριθμού των αγοραστών, δεδομένου ότι άλλοι παράγοντες όπως η τιμή του προϊόντος, η ποιότητα και ο χρόνος παράδοσης επηρέασαν τις αποφάσεις των αγοραστών (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013).

Οι Distelhorst και Locke (2018) εξέτασαν εμπειρικά τη σχέση μεταξύ της αξίας των εντολών των πελατών και του επιπέδου συμμόρφωσης με τα κοινωνικά πρότυπα, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών προτύπων, χρησιμοποιώντας ελεγμένες πληροφορίες από πάνω από 2.000 εργοστάσια παραγωγής σε 36 χώρες. Προτείνουν ότι τα συμμορφούμενα εργοστάσια έλαβαν τιμές παραγγελίας οι οποίες ήταν κατά 63% περισσότερες από εκείνες των μη συμμορφούμενων εργοστασίων (Distelhorst&Locke, 2018). Επίσης, διαπιστώθηκε ότι, όταν τα εργοστάσια βελτίωσαν τα επίπεδα συμμόρφωσης, η μετάβαση αυτή είχε ως αποτέλεσμα μια μέση αύξηση κατά 4% της ετήσιας αξίας τους (Distelhorst&Locke, 2018).

Μαζί αυτές οι μελέτες υποδεικνύουν ότι οι εισαγωγείς και αγοραστές προτιμούν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις που συμμορφώνονται με τα κοινωνικά πρότυπα. Το εύρημα αυτό υποστηρίζει ευρέως μια οικονομετρική μελέτη του Kucera (2001). Εξέτασε τη σχέση μεταξύ των επιπέδων προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων και των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ) σε εθνικό επίπεδο χρησιμοποιώντας δεδομένα από 127 χώρες (Kucera, 2002). Αυτή η έρευνα αποκάλυψε ότι χώρες με χαμηλό επίπεδο προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων (δηλαδή

ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι και συλλογικές διαπραγματεύσεις, παιδική εργασία, ανισότητα φύλου) προσέλκυσαν λιγότερους ξένους επενδυτές (Kucera, 2002).

Μια άλλη εμπειρική μελέτη εξέτασε τη σχέση μεταξύ της υιοθέτησης της κοινωνικής ευθύνης 8000 (SA8000) και της εταιρικής απόδοσης (Orzes, Jia, Sartor, & Nassimbeni, 2017). Το SA8000 είναι το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο πρότυπο δεοντολογικής πιστοποίησης που δημιουργήθηκε από την Social Accountability International (SAI). Το SAI θέτει απαιτήσεις σχετικά με τις εργασιακές πρακτικές και τα δικαιώματα των εργαζομένων για τις επιχειρήσεις βάσει των συμβάσεων της ΔΟΕ. Διαπίστωσαν ότι η πιστοποίηση SA8000 έχει σημαντική θετική επίδραση στην παραγωγικότητα της εργασίας και στην απόδοση των πωλήσεων, αλλά δεν έχει σημαντική επίδραση στην κερδοφορία (Orzes, Jia, Sartor, & Nassimbeni, 2017). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιπτώσεις στην κερδοφορία απαιτούν μεγαλύτερες περιόδους που πρέπει να επιτευχθούν σε σύγκριση με τις επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και τις πωλήσεις της εργασίας. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με τη διαπίστωση μιας μελέτης περίπτωσης που δείχνει ότι η βιομηχανική εταιρεία HuaHui αύξησε τις παραγγελίες των πελατών της κατά 30% μετά την εισαγωγή της πιστοποίησης SA 8000 (Cowe, 2002).

Περαιτέρω στοιχεία προέρχονται από το πρόγραμμα «Better Work Programme», μια πρωτοβουλία της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (ILO) και της Διεθνούς Εταιρείας Χρηματοδότησης (IFC) που αποσκοπούσε τόσο στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας όσο και στην προώθηση της σταθερής ανταγωνιστικότητας των εργοστασίων ένδυσης. Η ανεξάρτητη αξιολόγηση του αντίκτυπου του προγράμματος στο Βιετνάμ διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις με καλύτερες συνθήκες εργασίας έδειξαν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας των εργαζομένων από ότι οι εργαζόμενοι σε χειρότερα εργοστάσια (ILO, 2016). Επίσης, καθιέρωσε μια άμεση σχέση μεταξύ καλύτερων συνθηκών εργασίας και επιχειρήσεων υψηλότερου κέρδους: οι επιχειρήσεις με καλύτερες συνθήκες εργασίας είχαν 8% υψηλότερα κέρδη από άλλες επιχειρήσεις. Ενώ οι αιτιώδεις δεσμοί δεν είχαν τεκμηριωθεί, η μελέτη διαπίστωσε ότι τα εργοστάσια αυτά βελτίωσαν τους όρους των επιχειρήσεων με τους αγοραστές και τα μεγέθη των παραγγελιών στις αλυσίδες εφοδιασμού τους (ILO, 2016).

Αυτή η ανασκόπηση δεν μπόρεσε να εντοπίσει άλλες αυστηρές εμπειρικές μελέτες, αλλά μόνο περιπτωσιολογικές μελέτες και ανεκδοτικές αποδείξεις. Επίσης, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ανέδειξε συχνά την έλλειψη αυστηρών εμπειρικών μελετών στον τομέα αυτό (Distelhorst & Locke, 2018· Croucher, Stumbitz, Quinlan,

&Vickers, 2013· Oka, 2005· ILO, 2016). Τα οφέλη της συμμόρφωσης με τα πρότυπα εργασίας για σταθερή απόδοση συνοψίζονται παρακάτω:

Απόδοση των εργαζομένων

- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Μείωση «ανακύκλωσης» προσωπικού
- Μείωση της κατά συνήθεια απουσίας
- Αύξηση της πίστης, των κινήτρων και της δέσμευσης

Επιχειρησιακή απόδοση

- Διατήρηση και αύξηση πελατολογίου
- Αύξηση της κερδοφορίας
- Αύξηση των τιμών πωλήσεων και παραγγελιών
- Μειωμένα ρυθμιστικά βάρη, επιθεωρήσεις και έλεγχος

2.5.Επιπτώσεις των Εργασιακών Πρακτικών

2.5.1. Εργασιακές Πρακτικές και Συνθήκες Εργασίας

Πολλές εμπειρικές μελέτες εξέτασαν τη σχέση μεταξύ εργασιακών πρακτικών και επιδόσεων των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Η παρούσα ανασκόπηση επικεντρώνεται σε οκτώ πτυχές των εργασιακών πρακτικών: ασφάλεια και υγεία στην εργασία, μισθοί, χρόνος εργασίας, κατάρτιση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, κοινωνική ασφάλιση, ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι/συλλογική διαπραγμάτευση και ισότητα. Η ΔΟΕ παρέχει πρότυπα και κώδικες πρακτικής που σχετίζονται με καθένα από αυτούς. Η ανασκόπηση περιλαμβάνει επίσης μελέτες για παρεμβάσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των προσλήψεων, της εκτίμησης των επιδόσεων, των πληρωμών βάσει επιδόσεων και της κατάρτισης. Πολλές μελέτες αυτής της κατηγορίας βρέθηκαν καθώς επηρεάζουν άμεσα τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Αξίζει να σημειωθεί πως η ανασκόπηση δεν επικεντρώνεται σε αρνητικές πρακτικές εργασίας όπως η παιδική εργασία και η καταναγκαστική εργασία.

2.5.2. Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία (ΑΥΕ)

Τα εμπειρικά στοιχεία δεν δείχνουν ότι οι δραστηριότητες της ΑΥΕ έχουν αντίκτυπο στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, αν και οι δραστηριότητες της ΑΥΕ μείωσαν τους επαγγελματικούς τραυματισμούς και τις ασθένειες, οι οποίες έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013).

Για παράδειγμα, οι Sheikh, Gardiner και Brettell (2006) αξιολόγησαν τη σχέση μεταξύ δραστηριοτήτων υγείας και ασφάλειας και τομεακών οικονομικών επιδόσεων

χρησιμοποιώντας εκτεταμένα σύνολα δεδομένων των επιχειρήσεων του Ηνωμένου Βασιλείου. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι δραστηριότητες υγείας και ασφάλειας δεν συσχετίζονται στατιστικά με την παραγωγικότητα σε επίπεδο επιχείρησης (Sheikh, Gardiner, & Brettel, 2006). Επιπλέον, οι Arocena και Núñez (2010) έλαβαν μέρος σε έρευνα 193 κατασκευαστικών εταιρειών στην Ισπανία και διαπίστωσαν ότι δεν υπήρχε άμεση σχέση μεταξύ της διαχείρισης της ΑΥΕ και των επιδόσεων της επιχείρησης, αν και η παρουσία συστημάτων διαχείρισης της ΑΥΕ μείωσε το ποσοστό των τραυματισμών και των εργατικών ατυχημάτων (Arocena & Núñez, 2010). Οι Massey, Lamm και Perry (2007) υποστηρίζουν επίσης ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι τραυματισμοί και οι ασθένειες έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, αν και η μείωση των περιστατικών δεν οδηγεί αυτόματα σε αύξηση της παραγωγικότητας (Massey, Lamm, & Perry, 2007).

Είναι δύσκολο να οικοδομηθούν άμεσες αιτιώδεις σχέσεις, καθώς οι συνέπειες είναι σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενες από το περιβάλλον και οι επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της εργασίας εμφανίζονται μετά από μια ορισμένη περίοδο (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Επίσης υπάρχουν περιορισμένες μελέτες αναπτυσσόμενων χωρών λόγω έλλειψης πρακτικών ΑΥΕ, αναφοράς προβλημάτων και δεδομένων χαμηλής ποιότητας (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Γενικά, δεν είναι σαφές ότι οι επενδύσεις σε δραστηριότητες ΑΥΕ μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της εργασίας και της σταθερότητας, αλλά μειώνουν τα περιστατικά επαγγελματικών τραυματισμών και ασθενειών (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013).

2.5.3. Μισθοί

Υπάρχουν ενδείξεις θετικών συσχετίσεων μεταξύ των μισθών και της απόδοσης της επιχείρησης (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Για παράδειγμα, οι Brown, Dehejia, Robertson και Veeraragoo (2014) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ αύξησης των μισθών και της σταθερής ανάπτυξης στο Βιετνάμ και επιβεβαίωσαν ότι οι υψηλότεροι μισθοί φαίνεται να ενισχύουν την κατώτατη γραμμή των εργοστασίων (Brown, Domat, Veeraragoo, Dehejia, & Robertson, 2014). Διαπίστωσαν ότι τα εργοστάσια σημείωσαν αύξηση 0,6% στα κέρδη, με αύξηση των μισθών κατά 1% σε σχέση με το πρόσθετο κόστος τους, ενισχύοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων (ILO, 2018).

Το αποτέλεσμα αυτό αντανακλά τα ευρήματα των ανεπτυγμένων χωρών. Η αύξηση των μισθών των εργαζομένων είχε θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των μικρών επιχειρήσεων στη Γαλλία (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Η

γαλλική κυβέρνηση παρείχε ένα πρόγραμμα στήριξης τοπικών νέων επιχειρήσεων στον τομέα της πληροφόρησης και της επικοινωνίας. Το πρόγραμμα αυτό υποστήριζε την αύξηση του μισθού των εργαζομένων, οι οποίες συνδέονταν με την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013).

Η οικονομετρική έρευνα των Croucher και Rizov (2012) εξέτασε την παραγωγικότητα της εργασίας σε πάνω από 360.000 βρετανικές επιχειρήσεις και πώς άλλαξε μετά την εισαγωγή του εθνικού κατώτατου μισθού, που αύξησε τους μέσους μισθούς των εργαζομένων (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Αναδεικνύει ότι η άνοδος του κατώτατου μισθού συσχετίστηκε θετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας σε επίπεδο επιχείρησης, ιδιαίτερα σε τομείς χαμηλού εισοδήματος όπως η κοινωνική μέριμνα (Croucher & Rizov, 2012).

Ωστόσο, η βάση των στοιχείων είναι ασθενής όσον αφορά την αιτιότητα (ILO, 2014). Υπάρχουν επίσης συζητήσεις σχετικά με τις αρνητικές επιπτώσεις της αύξησης του κατώτατου μισθού στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Για παράδειγμα, η αύξηση των κατώτατων μισθών, αυξάνοντας παράλληλα τους μισθούς των εργαζομένων στον τομέα της εργασίας, έχει τη δυνατότητα αύξησης της ανεργίας και της υποαπασχόλησης, με χαμηλότερους μισθούς στον ανεπίσημο τομέα (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013).

Τα εμπειρικά στοιχεία επιβεβαίωσαν ότι οι πληρωμές με βάση τις επιδόσεις βελτίωσαν την παραγωγικότητα της εργασίας και τις σταθερές επιδόσεις (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Για παράδειγμα, η Sheehan (2013) διαπίστωσε θετικές συνέπειες αποζημίωσης βάσει απόδοσης στις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο (Sheehan, 2013). Αυτό το αποτέλεσμα είναι συνεπές με την εμπειρική έρευνα από τους King-Kauanui, Ngoc και Ashley-Cotleur (2006), οι οποίοι παρακολούθησαν 200 κατασκευαστικές επιχειρήσεις στο Βιετνάμ. Εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρέασαν την απόδοση των επιχειρήσεων και πρότειναν ότι τα συστήματα χρηματικών κινήτρων είχαν τον σημαντικότερο θετικό αντίκτυπο στις πωλήσεις και την κερδοφορία τους (King-Kauanui, Ngoc, & Ashley-Cotleur, 2006).

2.5.4. Χρόνος Εργασίας

Οι μακρές ώρες εργασίας και οι υπερωρίες έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και οδηγούν σε αυξημένους τραυματισμούς και προβλήματα υγείας (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Για παράδειγμα, οι

Cette, Chang και Konte (2011) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ωριαίας παραγωγικότητας και χρόνου εργασίας σε εθνικό επίπεδο σε 18 χώρες του ΟΟΣΑ. Διαπίστωσαν ότι η αύξηση του χρόνου εργασίας κατά 1% μείωσε την παραγωγικότητα της εργασίας κατά σχεδόν 0,9% (Cette, Chang, & Konte, 2011).

Αυτό συμβαδίζει με τα ευρήματα μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με τη σχέση μεταξύ των υπερβολικών υπερωριών και της παραγωγικότητας της εργασίας (Seo, 2011). Διαπιστώθηκε ότι οι υπερβολικές υπερωρίες μπορούν να οδηγήσουν σε φτωχότερη υγεία των εργαζομένων, μειωμένη αποτελεσματικότητα και υψηλά ποσοστά ατυχημάτων, με αποτέλεσμα την υψηλή κινητικότητα προσωπικού (Seo, 2011).

Όσον αφορά την ευελιξία του χρόνου εργασίας, οι μελέτες δείχνουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις του ευέλικτου χρόνου εργασίας στην απόδοση των εργαζομένων (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Ο Golden (2012) συνθέτει μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ χρόνου εργασίας και αποτελεσμάτων. Διαπίστωσε ότι ο ευέλικτος χρόνος εργασίας αύξησε τα σταθερά κέρδη, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, μειώνοντας κινητικότητα προσωπικού και προσελκύοντας ένα κίνητρο για εργασία (Golden, 2012). Αντίθετα, οι μελέτες που εξετάστηκαν από τους Croucher και συνεργάτες (2013) δείχνουν ότι ο παράνομος χρόνος εργασίας είχε αρνητικές επιπτώσεις στην ασφάλεια και την υγεία. Διαπίστωσαν ότι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν το ωράριο εργασίας τους έχει πραγματική σημασία (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Για παράδειγμα, οι Beckers και συνεργάτες (2008) διαπίστωσαν ότι οι εθελοντικές υπερωρίες οδήγησαν σε ικανοποίηση από την εργασία, ενώ οι ακούσιες υπερωρίες αύξησαν τα επίπεδα κόπωσης και μείωσαν την ικανοποίηση (Beckers, et al., 2008).

2.5.5. Εκπαίδευση

Οι επιδράσεις της κατάρτισης στην απόδοση της εργασίας και της επιχείρησης είναι γενικά θετικές. Οι Tharenou, Saks και Moore (2007) πραγματοποίησαν μια μετα-ανάλυση 67 μελετών σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στην κατάρτιση και την απόδοση της επιχείρησης. Διαπίστωσαν ότι η κατάρτιση συνδέεται θετικά με τη μείωση του εργατικού δυναμικού, την υψηλότερη διατήρηση των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία (Tharenou, Saks & Moore, 2007). Ωστόσο, υπάρχουν περιορισμένες εμπειρικές μελέτες σχετικά με τις επιπτώσεις στην παραγωγικότητα σε επίπεδο εργαζομένων (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013).

Σε οργανωτικό επίπεδο, βρήκαν θετικές σχέσεις μεταξύ πρόβλεψης κατάρτισης και σταθερής παραγωγικότητας και πωλήσεων, αλλά οι επιπτώσεις στα σταθερά κέρδη ήταν αδύναμες (Tharenou, Saks, & Moore, 2007). Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η εκπαίδευση επηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων, ενώ η οργανωτική απόδοση όπως το κέρδος της επιχείρησης επηρεάζεται από άλλους παράγοντες και κάθε επίδραση εμφανίζεται μετά από μια ορισμένη περίοδο. Αντίθετα, οι ισχυρές θετικές επιδράσεις στην κερδοφορία της επιχείρησης αναφέρονται σε άλλες εμπειρικές μελέτες στο Ηνωμένο Βασίλειο και στο Βέλγιο (Sheehan, 2013). Επιπλέον, ο Huang (2001) εξέτασε την επίδραση της κατάρτισης στις επιδόσεις των ΜΜΕ της Ταϊβάν και βρήκε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ του ποσοστού του εκπαιδευμένου προσωπικού και της κερδοφορίας (Huang, 2001).

2.5.6. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (HRM)

Οι πρακτικές HRM μπορούν να οριστούν ως μια ομάδα παρεμβάσεων που περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την αξιολόγηση των επιδόσεων, την πληρωμή βάσει επιδόσεων, την κατάρτιση, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς και στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων για την ανάπτυξη, διατήρηση και παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013).

Υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων, στη διατήρηση του προσωπικού, στην καινοτομία και στην ικανοποίηση των πελατών (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Για παράδειγμα, μια μετα-ανάλυση 65 εμπειρικών μελετών σχετικά με τη σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και των σταθερών αποτελεσμάτων δείχνει ότι οι πρακτικές HRM συσχετίζονται θετικά με τη διατήρηση των εργαζομένων, τα σταθερά κέρδη και την παραγωγικότητα (Subramony, 2009). Συγκεκριμένα, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ήταν αποτελεσματικές όταν επικεντρώνονταν στο κίνητρο, την ενδυνάμωση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Subramony, 2009). Ο Sheehan (2013) εξέτασε τις πρακτικές HRM σε μικρές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η μελέτη του αποκαλύπτει σημαντικές θετικές σχέσεις μεταξύ των πρακτικών της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και του σταθερού κέρδους και του ποσοστού καινοτομίας (Sheehan, 2013).

Οι αυστηρές μελέτες μικτών μεθόδων βρήκαν επίσης τα ίδια αποτελέσματα στις αναπτυσσόμενες χώρες (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013). Στο Μεξικό, τα

εργοστάσια που εφαρμόζουν ολοκληρωμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι υψηλότεροι μισθοί, η κατάρτιση και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έδειξαν υψηλότερη παραγωγικότητα της εργασίας (Locke&Romis, 2009).

Αυτές οι θετικές επιπτώσεις στην κερδοφορία της επιχείρησης μπορούν να εξηγηθούν από το γεγονός ότι οι υπεύθυνες και αξιοπρεπείς πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων αύξησαν τα κίνητρα και την πίστη των εργαζομένων, μειώνοντας τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των νέων προσλήψεων και της κατάρτισης νέου προσωπικού, (Croucher, Stumbitz, Quinlan, &Vickers, 2013).

2.5.7. Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι / Συλλογική Διαπραγμάτευση

Τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν μικτά αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ προστασίας των εργασιακών δικαιωμάτων για την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι/συλλογικές διαπραγματεύσεις και την απόδοση της επιχείρησης (Grimshaw, Koukiadaki, &Tavora, 2017). Για παράδειγμα, ο αντίκτυπος της εκπροσώπησης του συνδικαλιστικού χώρου εργασίας στην σταθερή παραγωγικότητα ήταν θετικός μεταξύ των μεταποιητικών επιχειρήσεων στη Χιλή, το Μεξικό, τον Παναμά και την Ουρουγουάη, αλλά αρνητικός στην Αργεντινή (Rios-Avila, 2017).

Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματα μιας πρόσφατης μετα-ανάλυσης 111 μελετών, που δείχνουν ότι η παρουσία των συνδικάτων είχε θετική επίδραση στην σταθερότητα της παραγωγικότητας, αλλά η επίδραση διαφέρει από χώρα σε χώρα (Grimshaw, Koukiadaki, &Tavora, 2017). Έτσι, οι αρνητικές επιπτώσεις διαπιστώθηκαν στη Γουατεμάλα. Μια οικονομετρική ανάλυση υποδηλώνει ότι η παρουσία των συνδικάτων είχε αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων καφέ (Urizar&Lee, 20003).

Τα αποτελέσματα αυτά αντιβαίνουν στο θετικό εύρημα του Deakin (2016) ότι η εξασφάλιση του δικαιώματος των εργαζομένων για εκπροσώπηση και αύξηση των φωνών τους έχει θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της εργασίας (Deakin, 2016). Ο Deakin (2014) χρησιμοποίησε οικονομετρική ανάλυση για να εξετάσει το ρόλο των εργατικών νόμων που υποστηρίζουν τη φωνή των εργαζομένων και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, σε οικονομικές επιδόσεις σε εθνικό επίπεδο στη Βραζιλία, την Κίνα, την Ινδία, τη Ρωσία και τη Νότια Αφρική. Διαπίστωσε ότι η εκπροσώπηση της

απασχόλησης συσχετίστηκε θετικά με τη μείωση του δείκτη ανισότητας και του δείκτη ανθρώπινης ανάπτυξης, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (Deakin, 2016). Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτά τα μικτά αποτελέσματα περιλαμβάνουν: 1) τα χαρακτηριστικά των κοινωνικών διαλόγων, 2) τα ειδικά για κάθε χώρα πλαίσια και 3) τις σχέσεις εργασίας-διαχείρισης (Grimshaw, Koukiadaki, & Tavora, 2017).

2.5.8. Κοινωνική ασφάλιση

Δεν βρέθηκαν εμπειρικά στοιχεία που να αποδεικνύουν την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ κοινωνικής ασφάλισης και σταθερής παραγωγικότητας (ILO, 2014). Η ενιαία έρευνα της ΔΟΕ (2014) επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ της κοινωνικής ασφάλισης και της απόδοσης της επιχείρησης και επανεξέτασε σχετικές βιβλιογραφικές και εμπειρικές μελέτες, ωστόσο δεν βρέθηκαν κάποια αποτελέσματα.

Θεωρητικά, η κοινωνική προστασία παρέχει πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη, γεγονός που συμβάλλει στη μείωση των περιόδων απουσίας, ασθένειας και ατυχημάτων (ILO, 2014). Επίσης ενθαρρύνει τους εργαζομένους και αυξάνει την πίστη τους στους εργοδότες, οι οποίοι αυξάνουν την διατήρηση των εργαζομένων και τη συνολική παραγωγικότητα (ILO, 2014). Αυτά τα θεωρητικά επιχειρήματα δείχνουν ότι οι διατάξεις κοινωνικής προστασίας θα μπορούσαν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της εργασίας και της σταθερότητας (ILO, 2014).

2.5.9. Ισότητα Ευκαιριών και Μεταχείριση

Τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι η διάκριση είχε αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο Rourke (2014) μέτρησε εμπειρικά τη σχέση μεταξύ της λεκτικής κατάχρησης και της σταθερής απόδοσης στα εργοστάσια ενδυμάτων στο Βιετνάμ (Rourke, 2014). Διαπίστωσε ότι η συχνότητα της αναφερόμενης λεκτικής κατάχρησης συσχετίζεται αρνητικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αν και δεν υπήρξε αιτιώδης συνάφεια λόγω του μικρού μεγέθους των συνόλων δεδομένων, υπήρξε αρνητική συσχέτιση μεταξύ λεκτικής κατάχρησης και κερδοφορίας (Rourke, 2014).

Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων γυναικών αύξησε τα κέρδη. Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες ενδυνάμωσης των γυναικών βελτίωσαν την πρόσβαση των εργαζομένων γυναικών στις

υπηρεσίες υγείας στα εργοστάσια ενδυμάτων στο Μπαγκλαντές (USAID, 2007). Αυτό οδήγησε σε μείωση κατά 18% της κατά συνήθεια απουσίας, μείωση κατά 43% της κινητικότητας προσωπικού, καθώς και συνολική απόδοση επένδυσης με λόγο 3:1. Άλλα σχέδια για την υγεία των εργαζομένων γυναικών σε εργοστάσια στην Αίγυπτο έδειξαν επίσης μια απόδοση 4:1 στις επενδύσεις σε (BSR, 2017).

2.5.10. Σύνοψη

Παρακάτω συνοψίζονται οι σχέσεις των πρακτικών τόσο στους εργαζομένους όσο και στις εταιρείες, όπου με το γράμμα «I» συμβολίζονται οι ισχυροί δεσμοί, ενώ με το γράμμα «A» οι ασθενείς δεσμοί.

		Ασφάλεια & Υγεία	Μισθοί	Χρόνος Εργασίας	Εκπαίδευση	HRM	Συνεταιρισμός	Κοινωνική ασφάλιση	Ισότητα
Εργαζόμενος	Παραγωγικότητα	A	I	I	A	I	I	A	I
	Κίνητρο, δέσμευση, ικανοποιήσεις			I	I	I	I	A	A
	Διατήρηση εργασίας		I	I	I	I	I	A	A
	Λιγότεροι τραυματισμοί και ασθένειες	I		I				A	A
Εταιρεία	Παραγωγικότητα		I	I	I	I	I	A	A
	Πωλήσεις		I	I	I				
	Κέρδη		I	I	I	I	I		A
	Σχέσεις με πελάτες					I	I		A
	Καινοτομία					I	I		

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Δεδομένα

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ως δεδομένα, οι εταιρίες που βρίσκονται στις λίστες του greatplacetowork.gr, δηλαδή οι διακριθέντες εταιρείες στο διαγωνισμό ως Best Workplaces Hellas, καθώς σε αυτή την έρευνα εξετάζουμε και εστιάζουμε μόνο στην Ελλάδα, τα έτη 2003-2018.

Σε αυτό το σημείο, να γίνει η διευκρίνιση ότι τα έτη 2003-2018 απαρτίζονται από μια κοινή λίστα best workplaces των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από το μέγεθος της κάθε επιχείρησης. Από το 2009 και μετά όμως, επέρχεται ο διαχωρισμός των εταιρειών σε 3 επιμέρους κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό εργαζομένων τους κι έτσι προκύπτουν 3 διαφορετικές λίστες ανά έτος σύμφωνα με το μέγεθος της εταιρείας.

Οι μικρές (small=S) που απασχολούν 20-49 εργαζόμενους, μετά το 2008 εμφανίζονται ξανά από το 2012 και έπειτα. Έτσι, η λίστα Best Workplaces Hellas του 2012 χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες μεγέθους: στις 10 καλύτερες εταιρείες με πάνω από 250 εργαζόμενους (large=L), στις 10 καλύτερες εταιρείες με 50 έως 250 εργαζόμενους (medium=M) και στις 5 καλύτερες εταιρείες με 20 έως 49 εργαζόμενους. Ακολουθεί η ίδια σύσταση μέχρι το 2018 με τη διαφορά ότι αλλάζει ο αριθμός των καλύτερων εταιρειών με 20-49 εργαζόμενους, έχοντας μια απόκλιση 3-5 καλύτερες εταιρείες.

Εν συνεχεία, από τις εταιρείες των λιστών τα προηγούμενα έτη επιχειρούμε, αρχικά, να εξετάσουμε 116 εταιρείες (που είναι οι εταιρείες που συνεχίζουν να υφίστανται, δε χρεοκόπησαν ή συγχωνεύτηκαν και σαφώς ο αριθμός είναι κατά πολύ μικρότερος, καθώς οι εταιρείες εμφανίζονται μοναδική φορά στη λίστα, ενώ αρκετές εμφανίζονται στις λίστες best workplaces των επόμενων χρόνων κατά εξακολούθηση). Τελικά, καταλήγουμε σε 75 εξ αυτών, καθώς έπρεπε να εξαιρεθούν οι υπόλοιπες λόγω μη επαρκών ή καθόλου στοιχείων στις βάσεις δεδομένων. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι αφαιρέθηκαν οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί από το δείγμα μας (τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες), καθώς υπόκεινται σε άλλο καθεστώς και αποτελούν ειδική κατηγορία εταιρειών, οπότε και κρίθηκε απαραίτητο να αφαιρεθούν.

Να σημειωθεί ότι τα δεδομένα μας προκύπτουν από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες των (δημοσιευμένων) χρηματοοικονομικών καταστάσεων που βρίσκουμε στις βάσεις δεδομένων και συγκεκριμένα στη βάση Hellastat.

Από την βάση αυτή λήφθηκαν τα δεδομένα για τις εταιρίες που μελετάμε και συγκεκριμένα τα στοιχεία των καρτελών: βασικοί οικονομικοί δείκτες και εργαζόμενοι, παγκόσμιου δείκτες, δείκτες κερδοφορίας (key financial & employees, global ratios, profitability ratios) 2006-2013.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν και πάρθηκαν από τη βάση δεδομένων για τη μελέτη της κάθε εταιρείας, θα αναλυθούν αμέσως μετά.

- Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτελούν έναν πολύ καλό και γρήγορο τρόπο αξιολόγησης της υγείας μιας εταιρείας, που προηγείται της βαθύτερης αναζήτησης των οικονομικών καταστάσεων. Οι σημαντικότεροι και αυτοί που χρησιμοποιούνται περισσότερο για τη χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων, θα χρησιμοποιηθούν και σε αυτή την έρευνα και αυτοί είναι:

1. Δείκτης Γενικής κυκλοφοριακής ρευστότητας (current ratio): εξετάζει τη σύγκριση του κυκλοφορούντος ενεργητικού και των τρεχουσών υποχρεώσεων. Κατά παράδοση, μια εταιρεία θεωρείται ότι διαθέτει επαρκές κεφάλαιο κίνησης όταν το κυκλοφορούν ενεργητικό είναι περίπου διπλάσιο από τις τρέχουσες υποχρεώσεις. Εν τούτοις πολλές φορές σωστά διοικούμενες εταιρίες λειτουργούν με δείκτη γενικής ρευστότητας πολύ χαμηλότερο από 2:1 (Κάντζος, 2002).
2. Δείκτης απόδοσης στοιχείων ενεργητικού (return on assets ratio- ROA using net income %)

Ο δείκτης απόδοσης στοιχείων ενεργητικού (return on assets ratio- ROA) δείχνει την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, δηλαδή τι κερδίζει μια εταιρεία για κάθε μονάδα των περιουσιακών της στοιχείων. Τα περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν πράγματα όπως τα μετρητά στην τράπεζα, εισπρακτέους λογαριασμούς, ακίνητα, εξοπλισμός, αποθέματα και έπιπλα. Καθορίζεται ως το πηλίκο της διαίρεσης των καθαρών κερδών της επιχείρησης για τους τελευταίους 12 μήνες, προς την αξία των

περιουσιακών της στοιχείων. Εκφράζεται ως ποσοστό επί τοις εκατό (Κάντζος, 2002).

3. Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (return on equity ratio- ROE - using net income %)

Ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (Return on equity-ROE) πρόκειται για ένα δείκτη που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση των θεμελιωδών μεγεθών στην ανάλυση των στοιχείων της επιχείρησης (fundamental analysis). Καθορίζεται ως το πηλίκο της διαίρεσης των καθαρών κερδών της επιχείρησης για τους τελευταίους 12 μήνες, προς την αξία του μετοχικού κεφαλαίου. Εκφράζεται ως ποσοστό επί τοις εκατό. Οι επενδυτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον δείκτη ROE, για να υπολογίσουν κατά πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κεφάλαια που αντλεί από τη διάθεση μετοχών (Κάντζος, 2002).

4. Δείκτης απόδοση του χρησιμοποιηθέντος κεφαλαίου (return on capital employed- ROCE- using net income %)

Η απόδοση του χρησιμοποιηθέντος κεφαλαίου (ROCE) είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την κερδοφορία της εταιρείας και την αποτελεσματικότητα με την οποία χρησιμοποιείται το κεφάλαιο της. Υπολογίζεται ως εξής:

$$ROCE = \text{Κέρδη προ τόκων και φόρων (EBIT)}/\text{απασχολούμενο κεφάλαιο}$$

Το ROCE αποτελεί μια χρήσιμη μέτρηση για τη σύγκριση της κερδοφορίας μεταξύ των εταιρειών με βάση το ποσό του κεφαλαίου που χρησιμοποιούν. Υπάρχουν δυο μετρήσεις που απαιτούνται για τον υπολογισμό του, τα κέρδη προ τόκων και φόρων και το απασχολούμενο κεφάλαιο.

Τα κέρδη προ τόκων και φόρων, γνωστά και ως έσοδα εκμετάλλευσης, δείχνουν πόσο μια επιχείρηση κερδίζει μόνο από τις δραστηριότητες της χωρίς να ληφθούν υπόψη οι φόροι και οι τόκοι. Το EBIT υπολογίζεται αφαιρώντας το κόστος των πωληθέντων αγαθών και των λειτουργικών εξόδων από τα έσοδα.

Το απασχολούμενο κεφάλαιο είναι το συνολικό ποσό κεφαλαίου που έχει χρησιμοποιήσει μια εταιρεία για τη δημιουργία κερδών. Πρόκειται για το άθροισμα των ιδίων κεφαλαίων και των χρωστικών υποχρεώσεων. Επίσης,

μπορεί να απλοποιηθεί ως το συνολικό ενεργητικό μείον τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Αντί να χρησιμοποιηθούν το χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο σε ένα αυθαίρετο χρονικό σημείο, οι αναλυτές και οι επενδυτές συχνά υπολογίζουν το ROCE με βάση το απασχολούμενο κεφάλαιο, το οποίο παίρνει τον μέσο όρο των κεφαλαίων που ανοίγουν και κλείνουν το χρονικό διάστημα της περιόδου (Κάντζος, 2002).

5. Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (Profit Margin= PRMA%)

Το περιθώριο κέρδους είναι ένας δείκτης κερδοφορίας που αξιολογεί την κερδοφορία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντιπροσωπεύει το ποσοστό των πωλήσεων, που έχει μετατραπεί σε κέρδη και δείχνει πόσες μονάδες κέρδους έχει παράγει το κάθε δολάριο πώλησης της επιχείρησης.

Υπολογίζεται, διαιρώντας τα καθαρά κέρδη με τις καθαρές πωλήσεις ή διαιρώντας το καθαρό εισόδημα με τα έσοδα που πραγματοποιήθηκαν σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι στα πλαίσια υπολογισμού του περιθωρίου κέρδους, το καθαρό εισόδημα και το καθαρό κέρδος χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, όπως επίσης και οι πωλήσεις με τα έσοδα. Το καθαρό κέρδος καθορίζεται με την αφαίρεση όλων των συναφών εξόδων, συμπεριλαμβανομένων των δαπανών για πρώτες ύλες, εργασίες, ενοίκια, πληρωμές τόκων και φόρων, από τα συνολικά παραγόμενα έσοδα.

Υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη (ή έσοδα)}}{\text{Καθαρές πωλήσεις (ή έσοδα)}} = \frac{(\text{Καθαρές Πωλήσεις} - \text{Έξοδα})}{\text{Καθαρές πωλήσεις}} = 1 - \frac{(\text{Έξοδα} / \text{Καθαρές πωλήσεις})}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Τα μερίσματα που καταβάλλονται δεν θεωρούνται δαπάνη και δεν εξετάζονται στον τύπο (Κάντζος, 2002).

6. Δείκτης φερεγγυότητας (Solvency ratio- SOLR)

Ο δείκτης φερεγγυότητας είναι το κλειδί που χρησιμοποιείται για να μετρήσει την ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει το χρέος και τις άλλες υποχρεώσεις της. Υποδεικνύει αν η ταμειακή ροή μιας επιχείρησης επαρκεί για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων, αλλά και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Συνεπάγεται, πως όσο χαμηλότερος είναι ο δείκτης

φερεγγυότητας μιας εταιρείας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να μην εκπληρώσει τις οφειλές της.

Υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Δείκτης φερεγγυότητας} = \frac{\text{Καθαρό εισόδημα (ή κέρδη μετά φόρων) + Αποσβέσεις} / \text{Βραχυπρόθεσμες} + \text{Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις}}{\text{Κάντζος, 2002).}}$$

Ο συνδυασμός των 6 δεικτών αποτυπώνει κρίσιμα χρηματοοικονομικά στοιχεία επίδοσης των εταιρειών που αναλύονται-αξιολογούνται μέσω της ανάλυσης αναλογίας ή ratio analysis που χρησιμοποιείται.

- Η ανάλυση αριθμοδεικτών (ratio analysis) είναι μια ποσοτική ανάλυση των πληροφοριών, που περιέχονται στις οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας. Η ανάλυση αριθμοδεικτών χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση διαφόρων πτυχών της λειτουργικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης, όπως η αποδοτικότητα, η ρευστότητα, η κερδοφορία και η φερεγγυότητά της. Αποτελεί τη βάση της διασφάλισης της οικονομικής βιωσιμότητας. Όταν οι επενδυτές και οι αναλυτές μιλούν για θεμελιώδη ή ποσοτική ανάλυση, συνήθως αναφέρονται στην ανάλυση αναλογίας. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης και της χρηματοοικονομικής υγείας μιας εταιρείας, χρησιμοποιώντας δεδομένα από τις τρέχουσες και παρελθοντικές οικονομικές καταστάσεις. Τα δεδομένα που ανακτώνται από τις δηλώσεις χρησιμοποιούνται για να συγκρίνουν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου, για να εκτιμήσουν αν η εταιρεία βελτιώνεται ή επιδεινώνεται, επιχειρούν να συγκρίνουν την οικονομική θέση μιας εταιρείας με τον μέσο όρο της βιομηχανίας, να τη συγκρίνουν με μία εταιρεία ή περισσότερες άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ώστε να αποτυπωθεί η θέση και η πορεία της.

3.2. Περιγραφική στατιστική δεδομένων

Η περιγραφική στατιστική ασχολείται με τη συνοπτική και αποτελεσματική ανάλυση των δεδομένων μιας έρευνας και έπεται του σχεδιασμού της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, ενώ προηγείται της ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων ή αλλιώς της επαγωγικής στατιστικής ή στατιστικής συμπερασματολογίας. Στο στοιχειώδες αρχικό της επίπεδο

περιλαμβάνει τα μέτρα θέσης (αριθμητικός μέσος ή μέση τιμή, σταθμικός μέσος, διάμεσος, επικρατούσα τιμή) και τα μέτρα διασποράς (εύρος, ενδοτεταρτημοριακό εύρος, διακύμανση, τυπική απόκλιση, συντελεστής μεταβλητότητας) (Μαχαίρα-Κολυβά & Σέντα-Μπόρα, 1998).

Έτσι έχουμε μέσο, διάμεσο, τυπική απόκλιση, μέγιστη και ελάχιστη παρατήρηση δείγματος (άρα αυτόματα και εύρος), των μεταβλητών-δεικτών του δείγματος των εταιρειών που εξετάζουμε σε διαφορετικούς πίνακες ανάλογα με το χρόνο παρατήρησης/μέτρησης, έτος 0 - έτος 3. Παρακάτω λοιπόν αποτυπώνεται μια συνολική εικόνα των δεδομένων μας.

Αυτό που αξίζει να παρατηρήσουμε είναι οι ακραίες τιμές από τις οποίες επηρεάζεται το δείγμα μας και αποτυπώνεται στο εύρος της διαφοράς μεταξύ μέγιστης και ελάχιστης τιμής. Το σημαντικό που πρέπει να αναφερθεί εδώ, είναι ότι έγινε προσπάθεια να εξαιρεθούν οι ακραίες τιμές και να γίνουν ξανά οι έλεγχοι (η ανάλυση) αλλά καθώς δεν παρουσίασε κάποια αισθητή αλλαγή στα αποτελέσματα, κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν και να μην περιοριστεί σε μεγαλύτερο βαθμό το δείγμα.

Πίνακας 1: Μέτρα θέσης και διασποράς δείγματος- έτος 0

Έτος 0	Μέσος	Διάμεσος	Τυπική Απόκλιση	Μέγιστο	Ελάχιστο
P/L beforetax	5.402.001,7	1.329.871,0	22.353.286,4	109.740.144,0	-70.658.000,0
P/L for period [= Net Income]	4.159.723,5	1.194.464,0	19.330.220,9	105.964.000,0	-70.658.000,0
Ταμειακή ροή (Cash flow)	8.697.738,0	2.754.067,0	20.934.469,8	116.983.000,0	-20.446.997,0
Σύνολο Ενεργητικού	128.953.744,3	41.974.406,0	245.020.575,8	1.771.288.000,0	148.487,9
Ίδια Κεφάλαια	41.562.030,0	9.315.129,0	119.619.780,4	795.524.000,0	-206.886.000,0
Κυκλοφοριακή ρευστότητα (x)	1,6	1,3	1,0	5,6	0,3
Περιθώριο Κέρδους (%)	3,0	3,6	15,0	33,3	-77,5
Επιστροφή κεφαλαίου	77,0	15,0	200,5	924,3	-340,8
Απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου	37,8	13,7	80,1	469,3	-58,7
Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού	4,5	4,1	12,9	37,4	-40,4
Δείκτης φερεγγυότητας	26,7	24,1	25,3	93,2	-42,5
Αριθμός εργαζομένων	431,7	174,0	867,8	6.004,0	4,0

Πίνακας 2: Μέτρα θέσης και διασποράς δείγματος- έτος 1

Έτος 1	Μέσος	Διάμεσος	Τυπική Απόκλιση	Μέγιστο	Ελάχιστο
P/L beforetax	5.323.473,5	945.919,0	21.032.602,9	112.751.405,0	-68.440.671,0
P/L for period [= Net Income]	3.499.034,1	837.387,0	17.222.344,6	83.716.590,0	-66.560.388,0

Ταμειακή ροή (Cash flow)	6.607.465,9	1.552.475,0	19.923.592,9	113.786.828,0	-58.980.942,0
Σύνολο Ενεργητικού	130.903.202,0	48.899.513,0	241.090.096,7	1.698.167.000,0	138.486,8
Ίδια Κεφάλαια	40.770.234,7	9.229.646,0	120.740.919,9	809.482.000,0	-269.170.345,0
Κυκλοφοριακή ρευστότητα (x)	1,5	1,2	0,9	5,1	0,3
Περιθώριο Κέρδους (%)	3,0	3,6	14,8	37,1	-85,8
Επιστροφή κεφαλαίου	52,0	15,4	116,1	651,9	-116,9
Απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου	49,0	14,2	102,1	504,7	-39,5
Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού	4,3	3,1	13,1	38,0	-44,8
Δείκτης φερεγγυότητας	26,9	25,1	25,5	93,2	-56,9
Αριθμός εργαζομένων	437,7	197,0	843,9	6.004,0	4,0

Πίνακας 3: Μέτρα θέσης και διασποράς δείγματος- έτος 2

Έτος 2	Μέσος	Διάμεσος	Τυπική Απόκλιση	Μέγιστο	Ελάχιστο
P/L beforetax	5.638.332,1	1.792.036,0	20.263.862,3	102.467.248,0	-95.035.112,0
P/L for period [= Net Income]	3.159.464,7	1.127.534,0	16.092.625,6	64.861.632,0	-95.902.398,0
Ταμειακή ροή (Cash flow)	6.067.249,8	1.791.553,0	18.612.888,6	93.909.986,0	-88.999.946,0
Σύνολο Ενεργητικού	135.123.174,4	46.894.721,0	233.583.626,6	1.592.864.000,0	138.130,8
Ίδια Κεφάλαια	40.450.098,4	9.631.766,0	124.176.388,5	812.962.000,0	-362.732.173,0
Κυκλοφοριακή ρευστότητα (x)	1,5	1,3	0,9	4,6	0,4
Περιθώριο Κέρδους (%)	3,4	3,9	13,5	52,3	-61,3
Επιστροφή κεφαλαίου	27,9	9,3	57,1	209,1	-54,0
Απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου	37,9	8,4	117,0	824,2	-39,3
Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού	3,2	1,4	11,0	34,9	-38,2
Δείκτης φερεγγυότητας	29,1	27,3	25,3	94,3	-42,8
Αριθμός εργαζομένων	434,4	200,0	922,1	6.713,0	4,0

Πίνακας 4: Μέτρα θέσης και διασποράς δείγματος- έτος 3

Έτος 3	Μέσος	Διάμεσος	Τυπική Απόκλιση	Μέγιστο	Ελάχιστο
P/L beforetax	2.941.652,7	1.425.748,0	13.323.547,9	79.116.490,0	-36.377.135,0
P/L for period [= Net Income]	-3.189.046,7	354.282,0	27.342.426,7	29.791.715,0	-219.059.000,0
Ταμειακή ροή (Cash flow)	-248.079,1	1.479.523,0	28.347.473,0	61.190.027,0	-212.368.000,0
Σύνολο Ενεργητικού	139.127.806,0	49.547.085,0	236.724.532,0	1.611.376.000,0	145.469,2
Ίδια Κεφάλαια	37.050.345,6	10.399.000,0	121.977.099,5	789.430.000,0	-399.109.308,0
Κυκλοφοριακή ρευστότητα (x)	1,5	1,2	1,0	5,1	0,4
Περιθώριο Κέρδους (%)	1,7	2,8	13,3	54,5	-53,9
Επιστροφή κεφαλαίου	-0,4	2,9	155,8	455,4	-876,7
Απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου	6,2	6,7	85,3	277,2	-434,1
Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού	0,8	0,6	11,9	34,3	-47,0
Δείκτης φερεγγυότητας	27,1	25,0	30,1	92,4	-95,5
Αριθμός εργαζομένων	454,9	205,0	918,4	6.713,0	4,0

Παράλληλα, στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τις εναπομείναντες εταιρείες, αυτές δηλαδή που αποτελούν το κυρίως δείγμα μας. Κρίνεται απαραίτητο στο σημείο αυτό, προκειμένου να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των εταιριών για την ανάλυση που θα ακολουθήσει στη συνέχεια.

Πίνακας 5: Εταιρίες δείγματος

Abbot Laboratories Hellas	MarsHellas
Athenian Brewery	MediaStrom
Chipita International	MedtronicHellas
Coca-ColaHBCS.A	MelissaKikizas
ColgatePalmoliveHellas	MellonCollection Services
Data Communication	Microsoft
Deloitte	Nestle Hellas
DIAGEO Hellas	NovoNordisk
DiamantisMasoutis S.A.	Papastratos (AVES)
Edenred	Pharmathen
Elais – Unilever Hellas	PiscinesIdeales S.A
Elinoil S.A	PraktikerHellas
EMA S.A	Procter&GambleHellas
EPOM S.A / Pernod Ricard Hellas	Randstad
EricssonHellas	RocheHellas
Exodus S.A	Royal CaninHellas
FrieslandFoodsHellas	SapHellas
GE Healthcare	SAS Institute
General Mills	SCA HygieneProducts
GenesisPharma	Tasty Foods –PepsiCo
Hellenic Aerospace Industry (HAI)	TeleperformanceHellas
Hellenic Fabrics	TitanCement
Henkel-RilkenGroup	TNT
Hewlett-PackardHellas	UCB
ImperialTobaccoHellas	Velti
INTRACOM	Vivechrom
Intralot	WürthHellas
Janssen-Cilag	XeroxHellas
Johnson & Johnson Hellas Medical Products	1 SourceAero Services
Johnson Diversey Hellas S.A	3M HELLAS MEPE
JTI	Accenture
Kleemann Hellas	AION
Kotsovolos / Dixons South-East Europe	AldemarHotels& SPA
KRI KRI, Milk Industry	AmgenHellas
LeasePlanHellas	AstraZeneca
L'Oreal	AttikiBeeCulturing Co
Manpower	British American TobaccoHellas

3.3. Μεθοδολογία

Αρχικά καταγράφονται οι εταιρείες του δείγματος (οι βραβευθέντες ως best workplaces) του συνολικού πληθυσμού (οι συμμετέχοντες στο great place to work) την πρώτη χρονιά που εμφανίζονται στις λίστες του διαγωνισμού, άρα και διακρίθηκαν, η οποία αποτελεί και το έτος βάσης.

Σύμφωνα με αυτό θα παρατηρήσουμε τους δείκτες επίδοσης της εταιρείας τα επόμενα 3 χρόνια (αφού προηγήθηκε η εύρεση των πλέον κατάλληλων και αντιπροσωπευτικών δεικτών που προαναφέρθηκαν) και πως αποτυπώνεται σε αυτούς η διάκριση της ως Best Workplace Hellas. Έπειτα, ακολουθεί στατιστική ανάλυση των στοιχείων, συγκρίσεις, συσχετίσεις, έλεγχος ισοτήτων (equality testing), έλεγχος υποθέσεων και στατιστικής σημαντικότητας των αποτελεσμάτων (διαφορών δεικτών των ετών) μέσω του p-value προκειμένου να ερευνηθεί η στατιστική σημαντικότητα των αποτελεσμάτων και αν τελικά υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ βέλτιστων συνθηκών εργασίας και δεικτών λειτουργικής επίδοσης της εκάστοτε εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητικός στόχος που τίθεται είναι: Μπορεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον (οι καλύτεροι παράγοντες εργασίας), να βελτιώσει την αποδοτικότητα μιας εταιρείας; Η στατιστική ανάλυση και η γραφική απεικόνιση των δεδομένων-αποτελεσμάτων, γίνεται με τη βοήθεια του πακέτου Minitab.

Έτσι, αρχικά μελετήθηκε το συνολικό δείγμα όλων των εταιρειών ως προς τους 6 δείκτες που αναλύθηκαν και στο προηγούμενο κεφάλαιο (general) και αποτυπώνεται στον πρώτο πίνακα. Στη συνέχεια, εξετάστηκαν οι εταιρείες που εξαφανίστηκαν, έπειτα από το έτος εμφάνισή τους στους πίνακες του διαγωνισμού και δεν ξαναεμφανίζονται τα επόμενα χρόνια στις διακριθέντες (Πίνακας 7- disappear).

Ακολουθεί η εξέταση των εταιρειών σε συνάρτηση του μεγέθους τους, δηλαδή των εργαζόμενων που απασχολούν, επιδιώκοντας να δούμε αν υπάρχει εξάρτηση και αλληλεπίδραση με το μέγεθος της εταιρείας, αν είναι πιο εμφανές ή πιο αδύναμο. Έτσι, ο πίνακας 3 (m-size), που αποτυπώνει τα αποτελέσματα μόνο των εταιρειών μεσαίου μεγέθους, ενώ ο πίνακας 4 (l-size) τις εταιρείες μεγάλου μεγέθους αντιστοίχως.

Να σημειωθεί ότι δεν γίνεται αναφορά στις μικρού μεγέθους και επιπλέον διαχωρισμός, καθώς λόγω του μικρού μεγέθους τους, αφενός δεν είναι εύκολο να βρεθούν στοιχεία

δημοσιευμένα σε κάποια βάση, αφετέρου είναι τόσο μικρός ο αριθμός τους, που δε θα παρουσίαζε ενδιαφέρον ή σημαντικότητα η μελέτη ενός τόσο μικρού δείγματος.

Τέλος, γίνεται διάκριση των εταιρειών που παρουσίασαν άνοδο στην κατάταξη τους τα επόμενα έτη στις λίστες του διαγωνισμού (Πίνακας 10 -up), ενώ δεν υπάρχει αντίστοιχος πίνακας για εκείνες που κατέβηκαν θέση στην κατάταξη (downgrades), λόγω του μικρού αριθμού τους και άρα τη μη σημαντικότητας και αξιοπιστίας ενός τέτοιου δείγματος (συγκεκριμένα πρόκειται για μόλις 7 εταιρείες).

Πιο συγκεκριμένα, η διαφορά των μέσων ελέγχεται με την στατιστική Two-Sample T-test και των διαμέσων με την στατιστική Mann-Whitney. Με τη μέθοδο του ελέγχου υποθέσεων και την εκτίμηση της διαφοράς των μέσων με μηδενική υπόθεση ($H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$) και εναλλακτική $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$ για κάθε ζεύγος αριθμοδείκτη τα έτη 0 και 1, 0 και 2, 0 και 3 αντίστοιχα. Με την στατιστική Mann-Whitney πραγματοποιείται έλεγχος της διαφοράς των διαμέσων για κάθε ζεύγος του ίδιου δείκτη τα έτη 0 και 1, 0 και 2, 0 και 3 αντίστοιχα.

Two-Sample Ttest

Ο έλεγχος δυο δειγμάτων t-test χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί εάν τα δυο μέσα πληθυσμού είναι ίσα. Μια κοινή εφαρμογή είναι να ελεγχθεί εάν μια νέα διαδικασία είναι ανώτερη από την τρέχουσα. Τα δεδομένα μπορούν να συνδυαστούν σε ζεύγη ή να μην αντιστοιχιστούν. Με τον όρο ζεύγη, εννοούμε ότι υπάρχει μια αντιστοιχία ένα προς ένα («1-1») μεταξύ των τιμών στα δυο δείγματα. Δηλαδή αν τα X_1, X_2, \dots, X_n και Y_1, Y_2, \dots, Y_n είναι δύο δείγματα, τότε το X_i αντιστοιχεί στο Y_i . Για τα δείγματα ζεύγη, υπολογίζεται συνήθως η διαφορά $X_i - Y_i$. (Mankiewicz, 2004).

Mann-WhitneyUtest

Στη στατιστική, -ο έλεγχος Mann-Whitney (ή έλεγχος αθροιστικής τάξης) είναι ένας μη παραμετρικός έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης, στον οποίο υπάρχει ίση πιθανότητα μια τυχαία επιλεγμένη τιμή από ένα δείγμα να είναι μικρότερη ή μεγαλύτερη από μια τυχαία επιλεγμένη τιμή από ένα δεύτερο δείγμα. Σε αντίθεση με το t-test δεν απαιτεί την παραδοχή κανονικών κατανομών. Αυτός ο έλεγχος χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί εάν δυο ανεξάρτητα δείγματα επιλέχθηκαν από πληθυσμούς που είχαν την ίδια κατανομή, έναν παρόμοιο μη-παραμετρικό έλεγχο, που χρησιμοποιείται σε εξαρτώμενα δείγματα είναι η διαδικασία Wilcoxonsigned-rank (Lehmann, 2006).

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1. Αποτελέσματα

Στον παρακάτω πίνακα συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης από ολόκληρο το δείγμα μας, δηλαδή τις διακριθέντες εταιρείες στο διαγωνισμό great place to work (ανεξαρτήτως μεγέθους εταιρίας, χρονιάς εμφάνισης και πορείας της στο διαγωνισμό διαχρονικά).

Πίνακας 6: Αριθμοδείκτες Γενικού Δείγματος Εταιριών

Table 1 General								
Panel A: Κυκλοφοριακή Ρευστότητα (current ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	1,568	1,489	1,495	1,487	Διαφορά	-0,079	-0,073	-0,081
Διάμεσος	1,2995	1,212	1,275	1,162	P value	0,600	0,629	0,608
N	74	74	74	74	Διαφορά Mann-Whitney	-0,088	-0,0245	-0,138
					p value Mann-Whitney	0,607	0,684	0,343
Panel B: Περιθώριο Κέρδους (Profit Margin)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	3,0	3	3,4	1,7	Διαφορά	0,000	0,400	-1,300
Διάμεσος	3,616	3,558	3,947	2,842	P value	0,993	0,864	0,587
N	74	73	72	72	Διαφορά Mann-Whitney	-0,058	0,331	-0,774
					p value Mann-Whitney	0,755	0,763	0,192
Panel C: Επιστροφή κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	77	52	27,9	-0,4	Διαφορά	-25,000	-49,100	-77,400
Διάμεσος	14,955	15,38	9,285	2,885	p value	0,427	0,086*	0,028**
N	55	54	53	51	Διαφορά Mann-Whitney	0,4255	-5,67	-12,07
					p value Mann-Whitney	0,691	0,096*	0,008** *
Panel D: Απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROCE)								

Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	37,8	49	38	6,2	Διαφορά	11,200	0,200	-31,600
Διάμεσος	13,703	14,24	8,421	6,722	p value	0,532	0,994	0,057**
N	54	52	53	49	Διαφορά Mann-Whitney	0,5355	-5,2815	-6,981
					p value Mann-Whitney	0,932	0,175	0,014**
Panel E: Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού με καθαρό εισόδημα (ROA)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	4,5	4,3	3,2	0,8	Διαφορά	-0,200	-1,300	-3,700
Διάμεσος	4,116	3,101	1,383	0,592	p value	0,92	0,558	0,12
N	55	55	55	54	Διαφορά Mann-Whitney	-1,015	-2,733	-3,525
					p value Mann-Whitney	0,526	0,076*	0,008** *
Panel F: Δείκτης φερεγγυότητας (solvency ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	26,7	26,9	29,1	27,1	Διαφορά	0,200	2,400	0,400
Διάμεσος	24,121	25,09	27,34	24,96	p value	0,964	0,567	0,922
N	74	74	73	73	Διαφορά Mann-Whitney	0,9705	3,219	0,836
					p value Mann-Whitney	0,974	0,584	0,758

Σημείωση: *, **, *** δείχνει την στατιστική σημαντικότητα στο 10%, 5% και 1% αντίστοιχα.

Παρατηρήσεις:

Λόγω μη στατιστικής σημαντικότητας, δεν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των βέλτιστων συνθηκών εργασίας και των δεικτών κυκλοφοριακής ρευστότητας και περιθωρίου κέρδους (γιατί τα $p\text{-value} > \alpha = 1\%$), του συνόλου του δείγματος που εμφανίστηκαν στον διαγωνισμό αυτά τα έτη (Panel A&B).

Η διαφορά στις μέσες τιμές στον δείκτη επιστροφής κεφαλαίου μεταξύ των χρονικών διαστημάτων (0,2) και (0,3) είναι στατιστικά σημαντική που σημαίνει ότι υπάρχει μια θετική σύνδεση (αποτυπώνεται και στους δυο οικονομετρικούς ελέγχους) μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και απόδοσης ιδίων κεφαλαίων, κάτι το οποίο θα μπορούσε να θεωρηθεί λογικό αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι οι επενδυτές συνήθως αναζητούν εταιρίες με υψηλή και αυξανόμενη απόδοση ιδίων κεφαλαίων (Panel C).

Οι διαφορές των μέσων τιμών του δείκτη απασχολούμενου κεφαλαίου είναι στατιστική σημαντική μόνο στην περίπτωση του (0,3) σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 5\%$ (p-

value=0,057< 5%). Άρα υπάρχει μια θετική αλληλεπίδραση μεταξύ απασχολούμενου κεφαλαίου και εργασιακού περιβάλλοντος εταιρίας. Το αποτέλεσμα αυτό σηματοδοτεί καλή διαχείριση κεφαλαίων που συνεπάγεται ότι οι υπό εξέταση εταιρίες χρησιμοποιούν ορθά το κεφάλαιο τους, επενδύοντάς το σε παραγωγικές δραστηριότητες (Panel D).

Στο Panel E, μέσω των οικονομετρικών ελέγχων που πραγματοποιήσαμε παρατηρούμε ότι οι διαφορές των μέσων τιμών στα χρόνια (0,2) και (0,3) είναι στατιστικά σημαντικές όμως μόνο στον έλεγχο Mann-Whitney. Πιο συγκεκριμένα, στο (0,2) σε $\alpha=10\%$ με $p\text{-value}=0,076<0,1$ άρα απορρίπτεται η H_0 που υποστηρίζει ότι η διαφορά των δεικτών απόδοσης ενεργητικού μεταξύ έτους 0 και 2 είναι μηδενική, δηλαδή διαφέρουν άρα επηρεάζουν. Ομοίως στο (0,3) σε $\alpha=1\%$, $0,008<0,01$.

Τέλος, ο δείκτης φερεγγυότητας μέσω των ελέγχων αποδείχτηκε ότι δεν επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον (στατιστικά ασήμαντοι έλεγχοι, Panel F).

Πίνακας 7: Αριθμοδείκτες Υποδείγματος- Εξαφανισθέντων Εταιριών

Table 2 Disappear								
Panel A: Κυκλοφοριακή Ρευστότητα (current ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	1,550	1,400	1,407	1,442	Διαφορά	0,152	0,145	0,111
Διάμεσος	1,226	1,181	1,191	1,117	p value	0,469	0,493	0,627
N	39	38	38	38	Διαφορά Mann-Whitney	-0,045	-0,035	-0,1095
					p value Mann-Whitney	0,582	0,544	0,333
Panel B: Περιθώριο Κέρδους (Profit Margin)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	0,4	-0,2	2,36	0,1	Διαφορά	0,6	-1,95	0,27
Διάμεσος	2,655	1,907	2,009	2,14	p value	0,875	0,503	0,937
N	38	37	36	36	Διαφορά Mann-Whitney	-0,748	-0,646	-0,515
					p value Mann-Whitney	0,571	0,875	0,944
Panel C: Επιστροφή κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	116	54	20	-34	Διαφορά	61,9	96,2	149,7
Διάμεσος	13,32	6,404	2,209	1,354	p value	0,309	0,090*	0,040**
N	27	26	24	23	Διαφορά Mann-Whitney	-6,916	-11,112	-11,966
					p value Mann-Whitney	0,663	0,084*	0,018**
Panel D: Απόδοση του απασχολούμενου								

κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROCE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	49	65	51	-9	Διαφορά	-15,8	-2,4	58.1
Διάμεσος	8,4865	11,01	5,979	4,96	p value	0,671	0,953	0,100
N	24	23	24	22	ΔιαφοράMann-Whitney	2,5235	-2,5075	-3,527
					p value Mann-Whitney	0,856	0,279	0,093*
Panel E: Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού με καθαρό εισόδημα (ROA)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	3,5	2,9	2,21	-1,3	Διαφορά	0,59	1,31	4,8
Διάμεσος	2,9755	1,97	0,694	0,338	p value	0,878	0,686	0,227
N	26	26	26	25	Διαφορά Mann-Whitney	-1,006	-2,282	-2,6375
					p value Mann-Whitney	0.552	0,084*	0,030**
Panel F: Δείκτης φερεγγυότητας (solvency ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	27,5	28,2	28,7	25,9	Διαφορά	-0,72	-1,19	1,61
Διάμεσος	24,534	25,55	25,23	24,94	p value	0,894	0,828	0,803
N	38	38	38	38	Διαφορά Mann-Whitney	1,014	0,6935	0,4075
					p value Mann-Whitney	0,905	0,815	0,963

Σημείωση: *, **, *** δείχνει την στατιστική σημαντικότητα στο 10%, 5% και 1% αντίστοιχα.

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων των 6 δεικτών που εξετάζονται, του υποδείγματος που απαρτίζεται από τις εταιρίες που αφού εμφανίστηκαν κάποιο έτος 0 στις λίστες του διαγωνισμού ως διακριθέντες, έπειτα δεν επανεμφανίζονται.

Παρατηρήσεις:

Οι δείκτες κυκλοφοριακής ρευστότητας και περιθωρίου κέρδους των εταιριών που εξαφανίστηκαν, δεν επηρεάζουν και δεν επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον (Panel A, B). Οι διαφορές στις μέσες τιμές του δείκτη (ROE) είναι στατιστική σημαντική στα έτη (0,2), (0,3) σε επίπεδο σημαντικότητας 10% και 5% αντίστοιχα που σημαίνει ότι επηρεάζει θετικά το εργασιακό περιβάλλον των εταιριών καθώς ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί μια ένδειξη αποτελεσματικότητας της εταιρίας. Μια εταιρία που χρησιμοποιεί αποδοτικά τα κεφάλαιά της μπορεί να δημιουργήσει κέρδη· κάτι που εύλογα έχει θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρίας (Panel C).

Μόνο στην περίοδο (0,3) ο δείκτης (ROCE) παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 10% (p-value=0,093 < a=0,1) μόνο στον έλεγχο Mann-Whitney και όχι στον two

sample T-test, δηλαδή υπάρχει θετική αλληλεπίδραση εργασιακού περιβάλλοντος και αποτελεσματικής αξιοποίησης του διαθέσιμου κεφαλαίου της εταιρίας (αναλυτικότερα, μέτρηση κερδοφορίας αφού λάβει υπόψη το ποσό του κεφαλαίου που χρησιμοποιείται για να δημιουργήσει το επίπεδο κερδοφορίας αυτό), στις επιχειρήσεις που δεν επανεμφανίστηκαν στις λίστες (Panel D). Όπως φαίνεται και στο Panel E, για τις περιόδους (0,2) και (0,3) και μόνο στον έλεγχο Mann-Whitney υπάρχει μια θετική αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος στις εταιρίες του δείγματος που εξαφανίστηκαν έπειτα από τις λίστες και του χρηματοδείκτη (ROA). Όπως και στον προηγούμενο πίνακα και εδώ φαίνεται να μην επηρεάζεται το εργασιακό περιβάλλον από την ικανότητα μιας επιχείρησης να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες), Panel F.

*Panel C, D, E: Δεδομένου ότι εξετάζουμε τις εταιρίες που εξαφανίστηκαν από τις λίστες, θα περιμέναμε ίσως αρνητική αλληλεπίδραση μεταξύ των συγκεκριμένων δεικτών (ROE, ROCE, ROA) και εργασιακού περιβάλλοντος ως ένδειξη- πιθανή ερμηνεία της εξαφάνισης ίσως αυτής και αποτύπωσή της στα χρηματοοικονομικά στοιχεία των εταιριών· κάτι το οποίο παρατηρείται μέσω των διαφορών στον έλεγχο Mann-Whitney (μειωτική τάση).

Στον πίνακα που ακολουθεί, εξετάζουμε το υπόδειγμα των εταιριών μεσαίου μεγέθους (δηλαδή εταιριών που απασχολούν 20-49 εργαζόμενους) και γίνεται η ίδια ανάλυση, των 6 δεικτών στις 3 περιόδους, προσπαθώντας να δούμε τι ισχύει πιο συγκεκριμένα και ειδικά στις μεσαίες εταιρίες και αν η παράμετρος μέγεθος εταιρίας παίζει κάποιο ρόλο-επηρεάζει:

Πίνακας 8: Αριθμοδείκτες Υποδείγματος- Μεσαίων Εταιριών

Table 3 M-Size								
Panel A: Κυκλοφοριακή Ρευστότητα (current ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	1,618	1,638	1,613	1,58	Διαφορά	-0,020	0,005	0,033
Διάμεσος	1,3	1,331	1,306	1,1615	p value	0,928	0,983	0,888
N	37	36	36	36	Διαφορά Mann-Whitney	0,031	0,006	-0,1385
					p value Mann-Whitney	0,952	0,952	0,450
Panel B: Περιθώριο Κέρδους (Profit Margin)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	4,9	5,02	4,32	0,1	Διαφορά	-0,15	0,56	4,79

Διάμεσος	3,8275	3,633	4,01	2,1985	p value	0,94	0,779	0,082*
N	36	36	36	36	Διαφορά Mann-Whitney	-0,195	0,182	-1,629
					p value Mann-Whitney	0,608	0,521	0,028**
Panel C: Επιστροφή κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	81	40,6	30	34,4	Διαφορά	40,6	51,2	46,8
Διάμεσος	18,044	13,77	10,37	6,4435	p value	0,261	0,14	0,22
N	29	28	29	26	Διαφορά Mann-Whitney	-4,275	-7,672	-11,601
					p value Mann-Whitney	0,498	0,25	0,065*
Panel D: Απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROCE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	38,6	34,4	26,1	6	Διαφορά	4,2	12,4	32,9
Διάμεσος	17,391	13,96	8,232	7,3095	p value	0,789	0,372	0,175
N	30	29	28	26	Διαφορά Mann-Whitney	-3,428	-9,16	-10,082
					p value Mann-Whitney	0,409	0,101	0,024**
Panel E: Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού με καθαρό εισόδημα (ROA)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	6,07	5	3,39	2,4	Διαφορά	1,07	2,68	3,68
Διάμεσος	4,685	3,375	2,123	1,361	p value	0,582	0,201	0,075*
N	30	30	30	29	Διαφορά Mann-Whitney	-1,3105	-2,563	-3,324
					p value Mann-Whitney	0,311	0,057	0,041**
Panel F: Δείκτης φερεγγυότητας (solvency ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	24,6	25,2	27,6	24,2	Διαφορά	-0,63	-2,99	0,38
Διάμεσος	21,814	21,09	22,87	21,939	p value	0,905	0,575	0,953
N	36	36	36	36	Διαφορά Mann-Whitney	-0,728	1,061	0,125
					p value Mann-Whitney	0,969	0,616	0,924

Σημείωση: *, **, *** δείχνει την στατιστική σημαντικότητα στο 10%, 5% και 1% αντίστοιχα.

Παρατηρήσεις:

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας για ακόμη μια φορά δε φαίνεται να αποτελεί μεταβλητή μέτρησης του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς δεν το επηρεάζει. Ίσως λόγω του μη βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα του δείκτη και της μη άμεσης σχέσης με τα

οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας ή τον εργαζόμενο τον ίδιο καθώς δείχνει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, να μη λαμβάνεται ως παράγοντας που εκφράζει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και εξαιτίας αυτού να μην αλληλεπιδρά μαζί του (Panel A). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι παρατηρούμε για πρώτη φορά στατιστική σημαντικότητα κατά την περίοδο (0,3), του δείκτη του περιθωρίου κέρδους στις μεσαίου μεγέθους εταιρίες και μάλιστα και στους 2 ελέγχους, T-test σε $\alpha=10\%$ και στον Mann-Whitney σε $\alpha=5\%$. Δηλαδή το ποσοστό των πωλήσεων που έχει μετατραπεί σε κέρδη, φαίνεται να επηρεάζει θετικά το εργασιακό περιβάλλον στις μεσαίες επιχειρήσεις (Panel B). Σύμφωνα με το Panel C, θετική αλληλεπίδραση (ROE) και εργασιακού περιβάλλοντος μεσαίου μεγέθους εταιριών που έχουν διακριθεί στο διαγωνισμό ως best workplaces Hellas, φαίνεται να υπάρχει μόνο στον έλεγχο Mann-Whitney ($p\text{-value}=0,065 < \alpha=0,1$ άρα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_0 οπότε υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές του ροεμεταξύ έτους 0 και έτους 3). Ομοίως στο Panel D, ισχύει το ίδιο με τον δείκτη ροεπαραπάνω, διαφέροντας μόνο στην τιμή. Αντίστοιχα για τον (ROCE), $p\text{-value}=0,024 < \alpha=0,1$. Εν συνεχεία, υπάρχει αλληλεπίδραση του δείκτη (ROA) με το εργασιακό περιβάλλον των μεσαίων επιχειρήσεων, στα έτη (0,3) και στους 2 ελέγχους διαφαίνεται η στατιστική σημαντικότητα, T-test: $p\text{-value}=0,075 < \alpha=0,1$ και Mann-Whitney: $p\text{-value}=0,041 < 0,05$ αντιστοίχως (Panel E). Ούτε σε αυτόν τον πίνακα παρατηρείται κάποια αλληλεπίδραση του δείκτη φερεγγυότητας με το εργασιακό περιβάλλον στις μεσαίου μεγέθους εταιρίες. Καμία στατιστική σημαντικότητα σε καμία χρονική περίοδο (Panel F).

Πίνακας 9: Αριθμοδείκτες Υποδείγματος- Μεγάλων Εταιριών

Table 4 L-Size								
Panel A: Κυκλοφοριακή Ρευστότητα (current ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	1,461	1,333	1,39	1,41	Διαφορά	0,128	0,071	0,051
Διάμεσος	1,291	1,172	1,169	1,206	p value	0,576	0,759	0,827
N	33	33	33	33	Διαφορά Mann-Whitney	-0,119	-0,122	-0,085
					p value Mann-Whitney	0,423	0,739	0,753
Panel B: Περιθώριο Κέρδους (Profit Margin)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	2,7	2,4	2,1	2	Διαφορά	0,27	0,52	0,67
Διάμεσος	3,091	3,144	3,562	3,83	p value	0,935	0,880	0,820
N	33	32	32	32	Διαφορά Mann-Whitney	0,053	0,471	0,739
					p value Mann-Whitney	0,922	0,953	0,839

Panel C: Επιστροφή κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	72	62	24,8	-43	Διαφορά	10,2	46,9	114,3
Διάμεσος	12,617	17,602	3,569	1,598	p value	0,86	0,359	0,081*
N	24	24	22	23	Διαφορά Mann-Whitney	4,9845	-9,048	-11,02
					p value Mann-Whitney	1	0,239	0,047*
Panel D: Απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROCE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	35	67	53	4,6	Διαφορά	-32,4	-18,4	29,9
Διάμεσος	8,988	15,851	9,357	6,623	p value	0,395	0,661	0,226
N	22	21	23	21	Διαφορά Mann-Whitney	6,863	0,369	-2,365
					p value Mann-Whitney	0,388	0,901	0,35
Panel E: Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού με καθαρό εισόδημα (ROA)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	2,7	3,4	3	-1	Διαφορά	-0,73	-0,26	3,72
Διάμεσος	4,116	3,101	0,66	0,338	p value	0,883	0,953	0,423
N	25	25	25	25	Διαφορά Mann-Whitney	-1,015	-3,456	-3,778
					p value Mann-Whitney	0,954	0,485	0,125
Panel F: Δείκτης φερεγγυότητας (solvency ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	30,4	29,7	32,9	32,6	Διαφορά	0,71	-2,49	-2,2
Διάμεσος	31,373	27,774	31,314	27,352	p value	0,914	0,699	0,733
N	33	33	32	32	Διαφορά Mann-Whitney	-3,599	-0,0595	-4,022
					p value Mann-Whitney	1	0,604	0,728

Σημείωση: *, **, *** δείχνει την στατιστική σημαντικότητα στο 10%, 5% και 1% αντίστοιχα.

Ο πίνακας αυτός αποτελεί τον αντίστοιχο του Πίνακα 8 για τις εταιρίες μεγάλου μεγέθους, δηλαδή αυτές που απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζόμενους.

Παρατηρήσεις:

Panel A, B: Στις μεγάλες επιχειρήσεις δε φαίνεται να επηρεάζεται το πώς βλέπουν οι εργαζόμενοι το εργασιακό περιβάλλον από τους δείκτες κυκλοφοριακής ρευστότητας και περιθωρίου κέρδους στα έτη 0-3.

Panel C: Ο δείκτης (ROE) είναι ο μόνος που αλληλεπιδρά με το εργασιακό περιβάλλον καθώς και στους 2 ελέγχους αποτυπώνεται στατιστική σημαντικότητα επιπέδου 10% στο διάστημα (0,3).

Panel D, E, F: Ούτε οι δείκτες (ROCE), (ROA) και αναμενόμενα και φερεγγυότητας, φαίνεται να μην επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον στις μεγάλες επιχειρήσεις.

*Παρατηρούμε λοιπόν μια διαφορετική συμπεριφορά των εταιριών μεσαίου μεγέθους από τις μεγάλου μεγέθους εταιρίες. Με τις πρώτες να συγκλίνουν περισσότερο με τη γενική συμπεριφορά του συνολικού δείγματος των εταιριών (Πίνακας 6) ενώ οι δεύτερες δείχνουν να παραμένουν ανεπηρέαστες στα εξεταζόμενα έτη, μη βοηθώντας όμως στην παρούσα έρευνα. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί ο δείκτης (ROE) που παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα στην περίοδο (0,3) που συνήθως διαφαίνονται οι διαφορές ίσως λόγω της μεγαλύτερης χρονικής απόστασης.

Ο ακόλουθος πίνακας αποτυπώνει τα αποτελέσματα των ελέγχων των χρηματοοικονομικών δεικτών που γενικά εξετάζουμε, του υποδείγματος των εταιριών που σημείωσαν αναβάθμιση (upgrade) δηλαδή ανέβηκαν υψηλότερα στην κατάταξη των λιστών best work places του διαγωνισμού great place to work τα επόμενα έτη, μετά το έτος 0 που εμφανίστηκαν στις λίστες για πρώτη φορά.

Πρόκειται για τον πιο συγκεκριμένο και ειδικό πίνακα της μελέτης καθώς εξετάζει έμπρακτα την υπόθεση, δηλαδή την αποτύπωση της αναρρίχησης στις λίστες των διακριθέντων με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα εταιριών στην πάροδο του χρόνου υπό το πρίσμα της τριετίας, στους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Με τον περιορισμό ότι το δείγμα ήταν πολύ μικρό και ίσως μη αντιπροσωπευτικό ή ικανό να μας οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα, καθώς πολύ λίγες ήταν οι εταιρίες που ξεκάθαρα παρουσίασαν ανοδική τάση στην κατάταξη τα επόμενα έτη.

Δυστυχώς, παρόλο που οι διαφορές των δεικτών δείχνουν ως επί το πλείστον αυξητική τάση μεταξύ των χρονικών περιόδων, είναι αρκετά κοντά μεταξύ τους οπότε και δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση που συνεπάγεται τη μη στατιστική σημαντικότητα των τιμών των δεικτών και άρα τη μη αλληλεπίδραση δεικτών-εργασιακού περιβάλλοντος και

πιο συγκεκριμένα, αναβαθμίσεων των εταιριών (upgrades) που θα ήταν το επιθυμητό, σε κανέναν από τους εξεταζόμενους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Πίνακας 10: Αριθμοδείκτες Υποδείγματος- Εταιριών που ανέβηκαν στις λίστες

Table 5 Up								
Panel A: Κυκλοφοριακή Ρευστότητα (current ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	1,260	1,367	1,383	1,341	Διαφορά	-0,107	-0,123	-0,081
Διάμεσος	1,1405	1,1825	1,289	1,225	p value	0,651	0,608	0,727
N	14	14	14	14	Διαφορά Mann-Whitney	0,042	0,1485	0,0845
					p value Mann-Whitney	0,646	0,629	0,550
Panel B: Περιθώριο Κέρδους (Profit Margin)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	2,9	3,3	0,9	-0,4	Διαφορά	-0,38	2,03	3,34
Διάμεσος	4,8515	5,017	4,4895	2,429	p value	0,94	0,745	0,493
N	14	14	14	14	Διαφορά Mann-Whitney	0,166	-0,362	-2,423
					p value Mann-Whitney	1	0,836	0,241
Panel C: Επιστροφή κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	45,3	55	34,1	28,9	Διαφορά	-9,6	11,2	16,4
Διάμεσος	12,247	15,308	9,285	16,08	p value	0,775	0,629	0,472
N	13	13	13	13	Διαφορά Mann-Whitney	3,061	-2,962	3,828
					p value Mann-Whitney	0,959	0,442	0,573
Panel D: Απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου με καθαρό εισόδημα (ROCE)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	30,4	36,6	22,9	17,8	Διαφορά	-6,2	7,5	12,6
Διάμεσος	12,039	13,189	7,482	10,41	p value	0,78	0,656	0,4
N	14	14	14	14	Διαφορά Mann-Whitney	1,15	-4,557	-1,626
					p value Mann-Whitney	0,696	0,206	0,476
Panel E: Επιστροφή των στοιχείων ενεργητικού με καθαρό εισόδημα (ROA)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	5,98	5,62	4,2	3,05	Διαφορά	0,36	1,74	2,93
Διάμεσος	4,5315	3,718	2,1895	1,406	p value	0,92	0,637	0,381

N	14	14	14	14	Διαφορά Mann-Whitney	-0,814	-2,342	-3,126
					p value Mann-Whitney	0,909	0,383	0,395
Panel F: Δείκτης φερεγγυότητας (solvency ratio)								
Έτη	0	1	2	3	Περίοδος	(0, +1)	(0, +2)	(0, +3)
Μέσος	23,8	24,6	25,5	24,6	Διαφορά	-0,74	-1,7	-0,8
Διάμεσος	22,159	25,051	27,056	18,47	p value	0,938	0,869	0,941
N	14	14	14	14	Διαφορά Mann-Whitney	2,893	4,897	-3,688
					p value Mann-Whitney	0,945	0,945	0,872

Σημείωση: *, **, *** δείχνει την στατιστική σημαντικότητα στο 10%, 5% και 1% αντίστοιχα.

Στατιστική σημαντικότητα

Ένα στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα, επιτυγχάνεται όταν το p-value είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας. Η τιμή σημαντικότητας p-value ορίζεται ως η πιθανότητα απόκτησης ενός αποτελέσματος ίσου ή «πιο ακραίου» απ' ότι ήταν στην πραγματικότητα παρατηρήσιμο, όταν η μηδενική υπόθεση είναι αληθής. Ενώ το α επίπεδο σημαντικότητας είναι η πιθανότητα απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης, δεδομένου ότι είναι αληθής.

Πριν από την εκτέλεση του πειράματος, πρώτα επιλέγεται ένα μοντέλο (null hypothesis) και μια οριακή τιμή για το σ , το οποίο ονομάζεται επίπεδο σημαντικότητας του τεστ και το σύνηθες είναι να βρίσκεται στο 0,05 ή 5% ή 0,01 ή 1%. Η τιμή χρησιμοποιείται στον στατιστικό έλεγχο υποθέσεων, ειδικά σε σημαντικές δοκιμές μηδενικής υπόθεσης. Εάν η τιμή σημαντικότητας είναι μικρότερη ή ίση με το επιλεγμένο επίπεδο σημαντικότητας (α), η δοκιμή δείχνει ότι τα παρατηρούμενα δεδομένα δε συνάδουν με τη μηδενική υπόθεση, οπότε η μηδενική υπόθεση πρέπει να απορριφθεί. Ωστόσο, αυτό δεν αποδεικνύει ότι η υπόθεση που εξετάζεται είναι η αλήθεια. Όταν η τιμή σημαντικότητας υπολογίζεται σωστά, αυτή η δοκιμή εγγυάται ότι το ποσοστό σφάλματος Τύπου I είναι το πολύ α . Για τυπική ανάλυση, χρησιμοποιώντας το πρότυπο $\alpha = 0,05$, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται όταν $p < 0,05$ και δεν απορρίπτεται όταν $p > 0,05$. Οι τιμές σημαντικότητας δεν υποστηρίζουν το συλλογισμό σχετικά με τις πιθανότητες υποθέσεις, αλλά είναι μόνο ένα εργαλείο για να αποφασίσει εάν πρόκειται να απορρίψει τη μηδενική υπόθεση (Ziliak και McCloskey, 2008).

4.2. Συμπεράσματα Περιγραφικής Στατιστικής και Πινάκων

Στους περισσότερους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν προέκυψαν $p\text{-value} > 0,05$, οπότε και στατιστικά μη σημαντικά δεδομένα, πράγμα που σημαίνει ότι η μηδενική υπόθεση γίνεται δεκτή. Η αρχική υπόθεση ελέγχει αν οι διαφορές των δεικτών μεταξύ των ετών σε σύγκριση πάντα με το έτος 0 είναι στατιστικά σημαντικές. Αξίζει να σημειωθεί ότι στατιστική σημαντικότητα συνήθως παρουσιάζεται στη χρονική περίοδο (0,3) και αρκετά λιγότερο στη (0,2) ενώ στην (0,1) καθόλου. Το γεγονός αυτό εξηγείται από το ότι βραχυπρόθεσμα δεν μπορεί να φανεί τόσο αισθητά στους δείκτες όσο μακροπρόθεσμα που μπορούν να σημειωθούν πιο έντονες αλλαγές και τα αποτελέσματα εφαρμογής αυτών όπως για παράδειγμα επενδύσεις, έρευνα και ανάπτυξη και λοιπά.

Συγκεντρώνοντας και ομαδοποιώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι:

Οι δείκτες κυκλοφοριακής ρευστότητας και περιθωρίου κέρδους δεν επηρεάζονται τόσο στο σύνολο του δείγματος γενικά όσο και ειδικά στα εξεταζόμενα υποδείγματα, εταιρίες μεσαίου μεγέθους (m-size), μεγάλες (l-size), αυτές που δεν επανεμφανίστηκαν (disappear), οι εταιρίες που βελτίωσαν την κατάταξή τους (upgrades), που φαίνεται να ακολουθούν με μόνη εξαίρεση του δείκτη του περιθωρίου κέρδους στις μεσαίου μεγέθους εταιρίες που φαίνεται να επηρεάζει θετικά (Panel A, B). Ο δείκτης (ROE) επηρεάζει το γενικό δείγμα αλλά και τις εταιρίες που δεν επανεμφανίζονται στο δείγμα (disappear) και μάλιστα στις περιόδους (0,2) και (0,3) και των δυο ελέγχων (Panel C) ενώ ο δείκτης (ROCE) μόνο στο (0,3) αλλά προστίθενται και οι μεσαίου μεγέθους εταιρίες (Panel D). Ο δείκτης (ROA) παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα στο συνολικό δείγμα των εταιριών στα διαστήματα (0,2) και (0,3), στις εξαφανισθέντες καθώς και στις μεσαίου μεγέθους στο (0,3) (Panel E). Ο τελευταίος δείκτης, ο δείκτης φερεγγυότητας δεν παρουσιάζει καμία στατιστική σημαντικότητα. Ίσως η συγκεκριμένη μεταβλητή δεν μπόρεσε να ερμηνεύσει αποτελεσματικά το εργασιακό περιβάλλον (Panel F).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια ξεχωριστή αναφορά για τις μεγάλες επιχειρήσεις, στις οποίες παρατηρήθηκε ότι ο δείκτης επιστροφής κεφαλαίου φαίνεται πως επηρεάζει τα εργασιακά περιβάλλον τους και κατά συνέπεια τους εργαζόμενους, καθώς η

επένδυση κεφαλαίου μακροχρόνια έχει αντίκτυπο και στους εργαζόμενους, ενώ οι υπόλοιποι δείκτες δεν κρίθηκαν ικανοί να ερμηνεύσουν το εργασιακό περιβάλλον στο σύνολό του.

Να επισημανθεί ότι το υποδείγμα των επιχειρήσεων που ανέβηκαν στις λίστες (up) δε μας δίνει καμία ένδειξη για το ερώτημα που εξετάζουμε οπότε δεν μπορούμε και να εξάγουμε κάποιο συμπέρασμα. Ακόμη, στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμιστεί ότι δεν εξετάσαμε ξεχωριστά την υποομάδα των εταιριών που σημείωσαν χειροτέρευση της θέσης τους στις λίστες-υποβάθμιση (downgrade) αλλά ούτε και των εταιριών μικρού μεγέθους (μέχρι 20 εργαζόμενους), λόγω του πολύ μικρού δείγματος που δεν ήταν ικανό να παρουσιάσει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα.

Κλείνοντας την ενότητα, χρειάζεται να επισημάνουμε τους δείκτες που υπήρξαν στατιστικά σημαντικοί, δηλαδή εκείνους που είχαν $p\text{-value} < 0,05$ που απορρίπτουν τη μηδενική υπόθεση, ότι δηλαδή οι διαφορές μεταξύ των δεικτών σε σχέση με το έτος βάσης είναι στατιστικά σημαντικές κατά τη διάρκεια και των τριών ετών και αυτοί ήταν:

- στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις το περιθώριο κέρδους, το ROCE και το ROA, που μειώθηκαν σε μικρό βαθμό,
- στις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους ο δείκτης ROE, που επίσης παρουσιάζει μία μικρή μείωση και
- στο σύνολο των επιχειρήσεων οι δείκτες ROA, ROCE και ROE, που αφορούν την αποδοτικότητα τους και πάλι μειώθηκαν.

Αυτοί είναι και οι δείκτες που σε γενικές γραμμές παρουσίασαν κάποιες μεταβολές μέσα στην πάροδο του χρόνου, καθώς η ρευστότητα μπορούμε να πούμε ότι παρέμεινε σταθερή, όπως και ο δείκτης φερεγγυότητας (solvency ratio). Αυτά τα γεγονότα φαίνονται και από τον πίνακα 5 που κατατάσσει τις επιχειρήσεις που ανέβηκαν θέση στο διαγωνισμό και οι δείκτες τους έχουν σημειώσει μικρές αυξομειώσεις.

Οι μειωτικές αυτές τάσεις, σίγουρα, είναι αποτέλεσμα, της οικονομικής κρίσης, την οποία πέρασε και περνάει η Ελλάδα και επηρεάζει τη χρηματοοικονομική εικόνα και στάση των επιχειρήσεων στη χώρα. Το θετικό στοιχείο είναι ότι φαίνεται, ότι δεν έχει επηρεαστεί η ρευστότητα των επιχειρήσεων, όλων των κατηγοριών βάσει μεγέθους, γεγονός, που τις

καθιστά ικανές να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους. Τέλος, δεν έχει επηρεαστεί το περιθώριο κέρδους των επιχειρήσεων, γεγονός που σημαίνει ότι παρά τις αντίξοες συνθήκες οι εταιρείες εξακολουθούν να είναι κερδοφόρες, βιώσιμες και ανταγωνιστικές. Ωστόσο, αυτό γεννά προβλήματα στην ερμηνεία της επίδρασης του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς οι χρηματοοικονομικοί δείκτες έχουν δεχθεί ισχυρά πλήγματα λόγω της οικονομικής κρίσης, κάτι που σαφώς λειτουργεί αντισταθμιστικά στην όποια θετική επίδραση θα μπορούσαν να έχουν οι συνθήκες εργασίας.

Η μη στατιστική σημαντικότητα των αποτελεσμάτων ενδεχομένως να οφείλεται στο μικρό, σχετικά, δείγμα που υπάρχει.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Συμπεράσματα

Ο θεσμός Great Place to Work, είναι ο θεσμός, ο οποίος κάθε χρόνο δημοσιεύει τις καλύτερες επιχειρήσεις που έχουν ψηφιστεί, από τους ίδιους τους εργαζόμενους για το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο τους προσφέρουν. Ασχολείται, δηλαδή με τις καλές εργασιακές συνθήκες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους τους και τον τρόπο που εκείνοι τον αξιολογούν.

Έχει αναλυθεί πως όσο ευνοϊκότερες είναι οι εργασιακές συνθήκες αλλά και η εφαρμογή σωστών εργασιακών πρακτικών, τόσο πιο αποδοτικός και παραγωγικός θα είναι και ο εργαζόμενος, αλλά αυτό το γεγονός μπορεί να εκφραστεί σε ποσοτικά μεγέθη, όπως οι αριθμοδείκτες μιας επιχείρησης, που δείχνουν τη χρηματοοικονομική της απόδοση. Αυτό το πρόβλημα καλείται να επιλύσει η παρούσα διπλωματική εργασία και να δείξει αν υπάρχει η σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της χρηματοοικονομικής απόδοσης της επιχείρησης.

Το ερώτημα είναι θεμελιώδους σημασίας, καθώς μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις κάθε οργανισμού είναι το εργατικό του δυναμικό. Ο τρόπος που εκείνοι εργάζονται και αποδίδουν μέσα στην επιχείρηση επηρεάζει τη συνολική εικόνα και λειτουργία του

οργανισμού, οπότε το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν είναι αντίστοιχα καθοριστικός παράγοντας και για τα δύο μέρη, την επιχείρηση και τους ίδιους. Σημαντικό, επίσης, είναι να βρεθούν τρόποι βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος γενικότερα, για τη βελτίωση της λειτουργίας και της κάθε εταιρείας ξεχωριστά.

Το ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε αρχικά και επιχειρήθηκε να απαντηθεί εμπειρικά μέσω της παρούσας μελέτης, ήταν αν οι εταιρείες που συμμετέχουν και διακρίνονται στο διαγωνισμό “best place to work” παρουσίασαν βελτίωση στους δείκτες τους σε όρους ρευστότητας, κερδοφορίας και μόχλευσης, τα επόμενα 3 χρόνια.

Μελετώντας τη ρευστότητα, παρατηρήθηκε ότι δεν μεταβλήθηκε στα χρόνια που ακολούθησαν με σημείο αναφοράς (έτος 0) τη χρονιά που η εκάστοτε εταιρεία εμφανίζεται στις λίστες best workplaces. Οι εταιρείες χειροτέρευσαν σε όρους αποδοτικότητας και κερδοφορίας, ενώ ως προς τη μόχλευση παρατηρήθηκαν σκαμπανεβάσματα. Η γενικότερη πτώση των δεικτών που παρατηρήθηκε μπορεί να αποδοθεί στην οικονομική κατάσταση της χώρας, που επόμενο είναι να επηρεάσει την πραγματικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, την κρίση στην Ελλάδα από το 2009 μέχρι σήμερα, την κορύφωση της με τα capital controls το 2015, καθώς και σε εξωτερικούς παράγοντες τους οποίους δεν εξετάζουμε αλλά έχουν μελετηθεί σε άλλες έρευνες της βιβλιογραφίας όπως έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Συνοψίζοντας, οι δείκτες κυκλοφοριακή ρευστότητα (current ratio), περιθωρίου κέρδους (profit margin), φερεγγυότητας (solvency ratio) ως μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος δεν μπόρεσαν να ερμηνεύσουν σε ικανοποιητικό βαθμό την υπόθεση, ενώ αντίθετα οι δείκτες κερδοφορίας, απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE), απόδοσης περιουσιακών στοιχείων (ROA) και απόδοσης απασχολούμενο κεφαλαίου (ROCE), συνέβαλλαν θετικά στην έρευνα. Η κερδοφορία είναι ίσως ο πιο κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες τους, έχοντας άμεσο αντίκτυπο στον εργαζόμενο.

Ίσως η γενική μη στήριξη της αρχικής υπόθεσης, καθώς φαίνεται να μην μπορεί να αποτυπωθεί και ερμηνευτεί η ανακατάταξη των εταιριών στη λίστα του διαγωνισμού στους χρηματοοικονομικούς δείκτες της, να οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι που ψηφίζουν και κατατάσσουν την εταιρία τους οδηγώντας την τελικά να διακριθεί, δεν λαμβάνουν υπόψη τους πιο εξειδικευμένα στοιχεία, δεν τα γνωρίζουν ή τους ενδιαφέρουν πρωτίστως άλλα πιο άμεσα όπως ο μισθός, το ωράριο, το περιβάλλον, η ασφάλιση και

ασφάλεια, η εκπαίδευση, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα και δευτερεύοντος τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που αντικατοπτρίζονται άμεσα και έμμεσα σε αυτά.

Τέλος, μπορούμε να επικαλεστούμε την πρωτοτυπία της έρευνας καθώς δεν έχει ξαναγίνει, κάτι που αποτελεί πρόκληση για έναν ερευνητή, αλλά εμπεριέχει σίγουρα και αρκετές δυσκολίες και κινδύνους. Γενικά άλλες έρευνες δεν επιχειρούν να κάνουν τόσο άμεσο συσχετισμό χρηματοοικονομικών δεικτών με τις συνθήκες εργασίας. Μελετούν για παράδειγμα την παραγωγικότητα των εργαζομένων που υπάρχει θετική συσχέτιση, αλλά αυτό δε συνεπάγεται απαραίτητα ότι θα είναι και κερδοφόρα η επιχείρηση καθώς υπάρχουν πάρα πολλοί ακόμη παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία.

5.2. Περιορισμοί έρευνας

Οι περιορισμοί μιας έρευνας εμφανίζονται κυρίως στα μεθοδολογικά ζητήματα όπως ο χρόνος, οι άνθρωποι, η πρόσβαση στα δεδομένα.

Στην παρούσα έρευνα σημαντικός περιορισμός είναι η μη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος που δεν επιτρέπει τη γενίκευση, καθώς η έρευνα περιστρέφεται γύρω από την έρευνα του ινστιτούτου Great Place to Work και εν συνεχεία το διαγωνισμό και τα αποτελέσματα αυτού. Ερευνά το πώς επηρεάζει ο συγκεκριμένος διαγωνισμός μια εταιρεία, εξετάζει δηλαδή τη σχέση εργασιακού περιβάλλοντος και χρηματοοικονομικής επίδοσης της εταιρείας μέσα από την εμφάνιση της εταιρείας στις λίστες ως best workplace –άρα ψήφιση της από τους εργαζομένους της και ανάδειξη της ως το top10 των καλύτερων εταιριών στην Ελλάδα για να δουλέψει κανείς– το έτος μηδέν και εξέταση, παρακολούθηση και σύγκριση των χρηματοοικονομικών δεικτών της στα επόμενα 3 έτη.

Μοναδική πηγή είναι ο διαγωνισμός best place to work και πιο συγκεκριμένα οι λίστες best workplaces Hellas από το 2003 μέχρι σήμερα. Πολλές εταιρίες, όμως, χρειάστηκε να εξαιρεθούν λόγω έλλειψης στοιχείων σε παλαιότερα ή πιο πρόσφατα έτη, ανεπαρκή στοιχεία ή καθόλου στοιχεία (κυρίως στις μικρού μεγέθους εταιρίες ή σε άλλες που έκλεισαν ή συγχωνεύτηκαν) στις βάσεις δεδομένων.

Η φύση του ίδιου του διαγωνισμού, οι προϋποθέσεις και τα στοιχεία που λαμβάνει για να καταλήξει σε αυτά τα συμπεράσματα και τις καλύτερες 10 εταιρίες δεν μπορεί να είναι τελείως ορατά σε μας. Δεν γνωρίζουμε ολόκληρο τον πληθυσμό αλλά ένα δείγμα και από

αυτό παίρνουμε ένα υπόδειγμα και αυτό τυχαία καθώς προκύπτει μέσα από τη διαδικασία εφόσον καλούμαστε να εξαιρέσουμε εταιρίες που έχουν ανεπαρκή στοιχεία. Συνεπώς, περιορισμό αποτελεί η έλλειψη χρηματοοικονομικών στοιχείων όλων των εταιριών και το μικρό μέγεθος δείγματος.

Οι εκάστοτε συνθήκες που ισχύουν στην Ελλάδα πολιτικοοικονομικές, κοινωνικές και φορολογικές. Δεν λαμβάνονται υπόψη τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του δείγματος τα οποία είναι μη μετρήσιμα και μη εμφανή. Ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι εξετάζεται συγκεκριμένη σχέση δύο μεταβλητών μέσα από συγκεκριμένους δείκτες προϋποθέτοντας σταθερές τις υπόλοιπες και χωρίς να τις εξετάζουμε.

Τέλος, ο σημαντικότερος περιορισμός βρίσκεται στο έτος βάσης. Ως έτος μηδέν δεν παίρνουμε απαραίτητα το έτος εμφάνισης της εταιρίας στις λίστες για πρώτη φορά αλλά προσεγγιστικά το πρώτο έτος που υπάρχουν χρηματοοικονομικά στοιχεία δημοσιευμένα στις βάσεις και βρίσκεται πιο κοντά χρονικά στο έτος μηδέν. Το γεγονός αυτό με βεβαιότητα επηρεάζει φανερά και ίσως τα αποτελέσματα μας δείχνουν τη σημασία του παράγοντα χρόνου. Χρόνος με χρόνο διαφέρει και είναι σημαντικό να εξετάζεται χωρίς να μεσολαβούν χρονικά κενά. Ίσως να παρουσιάζε ενδιαφέρον αν εξεταζόταν η εικόνα των εταιριών σε βάθος μεγαλύτερου και συνεχούς χρονικού διαστήματος, ίσως ακόμη και στο σύνολο των δεικτών της εκάστοτε εταιρίας για πολύπλευρη ανάλυση.

5.3. Προτάσεις

Όσον αφορά τη μελέτη και την έρευνα θα παρουσιάζε ενδιαφέρον να εξεταστούν όλοι οι δείκτες, οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις, καθώς και να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράμετροι, όπως ο χρόνος εργασίας, η κατάρτιση και ο μισθός των εργαζομένων, προκειμένου να δοθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την κάθε εταιρεία. Ίσως να γίνει μια προσπάθεια ποσοτικοποίησης του παράγοντα «εργασιακό περιβάλλον» μέσα από μεταβλητές που μπορούν να τον μετρήσουν.

Θα μπορούσε επίσης η έρευνα να περιλαμβάνει και άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν τη σχέση εργασιακού περιβάλλοντος και χρηματοοικονομικής απόδοσης, εξωγενείς και μη, όπως η κοινωνική ασφάλιση, η ισότητα μεταξύ των εργαζομένων αλλά και ο χρόνος εργασίας που όπως έχει αναφερθεί, παρουσιάζει ισχυρή συσχέτιση τόσο με την απόδοση των εργαζομένων όσο και με την απόδοση της επιχείρησης (Croucher, Stumbitz, Quinlan, & Vickers, 2013).

Βιβλιογραφία

- Arocena, P., & Núñez, I. (2010). An empirical analysis of the effectiveness of occupational health and safety management systems in SMEs. *International Small Business Journal*, Vol. 45, No. 2, 398-419.
- Barnett, M. L., & Salomon, R. (2006). Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 27, 1101-1122.
- Beckers, D. G., van der Linden, D., Smulders, P. G., Kompier, M. A., Taris, T. W., & Geurts, S. A. (2008). Voluntary or involuntary? Control over overtime and rewards for overtime in relation to fatigue and work satisfaction. *Work & Stress* Vol. 22, No. 1, 33-50.
- Bernardi, A. R., Bosco, M. S., & Vassill, M. K. (2006). Does female representation on boards of directors associate with fortune's 100 best companies to work for list? *Business & Society*, Vol. 45, No. 2, 235-248.
- Bevan, S. (2012). *Good work, high performance and productivity*. Lisbon: Ther Work Foundation.
- Brooks, I. (2009). *Organisational behaviour*. England: Pearson Education Ltd.
- Brown, D., Domat, G., Veeraragoo, S., Dehejia, R., & Robertson, R. (2014). *Are sweatshops profit-maximizing? Evidence from better work Vietnam. Better work discussion paper series: Vol. 17*. Geneva: International Labour Organization.
- BSR. (2017). *Private-Sector Action for Women's Health and Empowerment Insights HERproject*. BSR.
- Buhai, S., Cottini, E., & Westergard-Nielsen, N. (2008). *The impact of workplace conditions on firm performance*. Danish Work Environment Authority.
- Cette, G., Chang, S., & Konte, M. (2011). The decreasing returns on working time: an empirical analysis on panel country data. *Applied Economics Letters*, Vol. 17, No. 17, 1677-1682.
- Coelli, T. J., Rao, D. S., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis*. Springer Science & Business Media.
- Cowe, R. (2002). *Developing value: The business case for sustainability in emerging markets*. London: SustainAbility Ltd. © World Bank and Sustainability, Ltd.
- Croucher, R., & Rizov, M. (2012). The impact of the national minimum wage on labour productivity in Britain. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, Vol. 1, No. 3-4, 263-290.
- Croucher, R., Stumbitz, B., Quinlan, M., & Vickers, I. (2013). *Can better-working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review*. Geneva: International Labour Organization.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, Vol. 2, No. 3, 70-76.
- Deakin, S. (2016). *Labour law and inclusive development*. Cambridge: University of Cambridge.
- Demacarty, P. (2009). Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom of business leaders. *Business and Society Review*, Vol. 114, No. 3, 393-433.
- Distelhorst, G., & Locke, R. M. (2018). Does compliance pay? Social standards and firm-level trade: Does compliance pay? *American Journal of Political Science*, Vol. 62, No. 3, 695-711.
- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, Vol. 61, No. 11, 2549-2568.

- Golden, L. (2012). *The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper*. Geneva.
- Great Place To Work. (2019, Μάρτιος 20). *About us*. Ανάκτηση από Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.in/about-us/>
- Grimshaw, D., Koukiadaki, A., & Tavora, I. (2017). *Social dialogue and economic performance what matters for business - A review*. Geneva: International Labour Organization.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Genova: International Labour Office.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*.
- Huang, T. (2001). The relation of training practices and organisational performance in small and medium-size enterprises. *Education + Training*, Vol. 43, No. 8-9, 437-444.
- IFC. (2012). *The business case for sustainability*. Washington, DC: International Finance Corporation.
- ILO. (2014). *Rules of the game: a brief introduction to international labour standards*. . Geneva: International Labour Organization .
- ILO. (2015). *Good working conditions, good business? An analysis of Zambia's building construction market system*. Geneva: International Labour Organization.
- ILO. (2016). *Progress and potential: How better work is improving garment workers' lives and boosting factory competitiveness: A summary of an independent assessment of the better work programme*. 2016: International Labour Office.
- ILO. (2018). *The business case for quality jobs evidence from better work, Better Work policy briefs Better Work*. Geneva: International Labour Organization.
- Joyce, K. E. (2003). Lessons for employers from Fortune's 100 Best. *Business Horizons*, Vol. 46, No. 2, 77-84.
- King-Kauanui, S., Ngoc, S. D., & Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Viet Nam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 11, No. 1, 79-95.
- Kucera, D. (2002). The effects of core workers rights on labour costs and foreign direct investment: Evaluating the 'conventional wisdom'. *SSRN Electronic Journal*., Vol. 130, 95-142.
- Langan-Fox, J., & Tan, P. (1997). Images of a Culture in transition: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, No. 3, 62-77.
- Leka, S., Jain, A., Zwetsloot, G., & Cox, T. (2010). Policy-level interventions and work-related psychosocial risk management in the European Union. *Work & Stress*, Vol. 24, No. 3, 298-307.
- Lenssen, G., Bevan, D., Fontrodona, J., & Drews, M. (2010). Measuring the business and societal benefits of corporate responsibility. *Corporate governance: The international journal of business in society*.
- Locke, R., & Romis, M. (2009). *The promise and perils of private voluntary regulation: labor standards and work organization in two Mexican garment factories*. Massachusetts : MIT Sloan.
- Lu, W., Wing, C. K., Wang, H. D., & Pan, W. (2014). A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: A critical review of empirical studies 2002–2011. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 74, 195-206.
- Mankiewicz, R. (2004). *The story of mathematics*. Princeton: Princeton University Press.
- Massey, C., Lamm, F., & Perry, M. (2007). Is there a link between Workplace Health and Safety and Firm Performance and Productivity? *New Zealand Journal of Employment Relations*, Vol. 92, 39-59.
- Mitchell, T. R. (1985). An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations. *Academy of Management review*, Vol. 10, No. 2, 192-205.

- Montana, P., & Charnov, B. (2000). *Management*. Barron's.
- Mullins, L. (2007). *Management and organisational behaviour*. England: Pearson Education Ltd.
- Oka, C. (2005). *Does better labour standard compliance pay?: Linking labour standard compliance and supplier competitiveness*. Geneva: International Labour Organization.
- Orzes, G., Jia, F., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2017). Performance implications of SA8000 certification. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37, No. 11, 1625-1653.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 2, 78-92.
- Rios-Avila, F. (2017). Unions and economic performance in developing countries: Case studies from Latin America. *Ecoss de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, Vol. 21, No. 44, 4-36.
- Rourke, E. L. (2014). *Is there a business case against verbal abuse? Incentive structure, verbal abuse, productivity and profits in garment factories*. Geneva: International Labour Organization .
- Seo, J. W. (2011). *Excessive overtime, workers, and productivity: evidence and implications for better work*. Geneva: International Labour Organization.
- Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, Vol. 35, No. 4, 62-86.
- Sheikh, S., Gardiner, B., & Brettel, S. (2006). *Health and safety management and business economic performance, An econometric study*. Cambridge: Cambridge Econometrics.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work-life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 46, No. 3, 303-315.
- Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 1, 16-40.
- Smet, A., Palmer, R., & Schaninger, W. (2005). *The missing link-connecting organizational and Financial performance*. Boston: McKinsey & Company.
- Soni, G. R., Bharadwaj, P., & Kosipek, P. M. (2010). Ranking best businesses: A balanced scorecard type approach. *Business Studies Journal*, Vol. 2, No. 1, 87-101.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relation between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, Vol. 48, No. 5, 745-768.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, Vol. 17, No. 3, 251-273.
- Urizar, C., & Lee, S. (2003). The Effects of Unions on Productivity: Evidence from Large Coffee Producers in Guatemala. *SSRN Electronic Journal*, Vol. 70, No. 5, 31-57.
- USAID. (2007). *Effects of a workplace health program on absenteeism, turnover, and worker attitudes in a Bangladesh garment factory*. USAID.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wang, H., & Choi, J. (2013). A new look at the corporate social-financial performance relationship the moderating roles of temporal and inter-domain consistency in corporate social performance. *Journal of Management*, Vol. 39, No. 2, 416-441.
- Θεοδωρακοπούλου. (2019, Μάρτιος 5). *Επενδύοντας στους ανθρώπους*. Ανάκτηση από 4politix: <http://4politix.com>

- Θερίου, Ν. (2002). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κριτική.
- Κάντζος, Κ. (2002). *Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων*. Interbooks.
- Μαχαίρα-Κολυβά, Φ., & Σέντα-Μπόρα, Ε. (1998). *Στατιστική, Θεωρία Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.
- Πιπερόπουλος, Γ. (1999). *Εφαρμοσμένη ψυχολογία*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Ρομπόλης, Σ. (2009, Μάρτιος 15). *Το συνδικαλιστικό κίνημα στα νέα διεθνή δεδομένα*. Ανάκτηση από Inegsee: <http://www.inegsee.gr/enimerwsi-48-doc2.htm>
- Σιγλετίδης, Λ. (1992). Ρύπανση από αμίαντο στο περιβάλλον και σε εργασιακούς χώρους. *Ελληνική Ιατρική*, 24-29.
- Σταυροπιερράκου, Σ. (χ.χ.). *Απογευματινή*.
- Φαναριώτης, Π. (1996). *Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Χρυσάκη, Κ. (2006). Η σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος στη ζωή του ανθρώπου - εκπαιδευτική και διακτήρια, λειτουργία συμβατότητας. *Αυτόνομη παρέμβαση*, 1-3.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις Interbooks.