



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Εργασιακός κύκλος στη βιομηχανία ιχθύων και
ιχθυεμπορίου.

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Μιχαήλ Δημήτριος, Τμήμα Οργάνωσης &
Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: Φάλκος Θεόφιλος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2022

Θεσσαλονίκη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, εκ βάθους καρδιάς, τον επιβλέποντα καθηγητή, Μιχαήλ Δημήτριο, για την καθοδήγηση και την βοήθεια του καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Η εργασία και οι σπουδές πραγματοποιήθηκαν εν μέσω πανδημίας, γεγονός που δίνει μεγαλύτερη σημασία στην συνεργασία μας σε αυτή την δύσκολη περίοδο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η οποία μου παρείχε όλα τα εφόδια και την υπομονή να πραγματοποιήσω την διπλωματική μου εργασία και να πετύχω έναν ακόμα προσωπικό μου στόχο.

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική εξουθένωση έχει αυξηθεί, καθώς έχει αρχίσει ο κόσμος να καταλαβαίνει τον σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο που έχει στους εργαζόμενους και στις επιχειρήσεις. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι στην πραγματικότητα μια αρνητική κατάσταση συναισθημάτων όπου επιδρά στην ψυχοσωματική κατάσταση των ανθρώπων. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι χωρίς αμφιβολία ένα επισφαλές ζήτημα που απαιτεί εκτενή προσοχή από τον επιχειρηματικό κόσμο. Έχει συσχετιστεί με μια ποικιλία αρνητικών αντιδράσεων στο κομμάτι της εργασίας, που περιλαμβάνουν δυσαρέσκεια για την εργασία και πρόθεση αλλαγής επαγγέλματος. Αρκετές μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκαλεί σημαντικό κόστος για τους εργαζόμενους καθώς και για τους οργανισμούς λόγω της εξαιρετικά μειωμένης παραγωγικότητας, των απουσιών και του κύκλου εργασιών. Η επαγγελματική εξουθένωση χρησιμεύει ως ένας από τους πιο επιτακτικούς παράγοντες πρόβλεψης της πρόθεσης κύκλου εργασιών και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν στην επίδραση του εργασιακού άγχους στον κύκλο εργασιών. Επιπλέον, υπάρχουν μελέτες που έχουν διερευνήσει την επαγγελματική εξουθένωση και την επίδραση της σε κύκλους εργασιών. Ωστόσο, δεν υπάρχουν προηγούμενες μελέτες που να ασχολούνταν με τη συσχέτιση μεταξύ του κύκλου εργασιών και του εργασιακού άγχους καθώς και του ρόλου διευκόλυνσης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σε αυτήν την ερευνητική εργασία, στόχος είναι η πραγματοποίηση μιας αναλυτικής περιγραφής για τον εργασιακό κύκλο στη βιομηχανία ιχθύων και ιχθυεμπορίου και συγκεκριμένα υλοποιήθηκε μια εμπειρική έρευνα που αφορά τους εργαζομένους των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ιχθυόσκαλα της Νέας Μηχανιώνας αλλά και σε άλλες τοπικές επιχειρήσεις (εργοστάσια) της περιοχής.

Λέξεις κλειδιά : Εξουθένωση, κύκλος εργασιών, ικανοποίηση, άγχος, αντίδραση.

Abstract

In recent years, interest in burnout has increased as people have begun to understand the significant negative impact it has on employees and businesses. Burnout is actually a negative emotional state where it affects people's psychosomatic state. Burnout is without a doubt a precarious issue that requires extensive attention from the business world. It has been associated with a variety of negative reactions to work, including job dissatisfaction and intention to change occupations. Several studies have argued that burnout causes significant costs to employees as well as organizations due to greatly reduced productivity, absenteeism and turnover. Burnout serves as one of the most compelling predictors of turnover intention and job satisfaction. Most studies focus on the effect of job stress on turnover. In addition, there are studies that have investigated burnout and its effect on turnover. However, there are no previous studies that have addressed the relationship between turnover and job stress as well as the facilitating role of burnout. In this research work, the aim is to carry out a detailed description of the work cycle in the fish and fish trade industry, and in particular an empirical research was carried out concerning the employees of the companies operating in Ichthyoskala of Nea Michaniona as well as in other local companies (factories) of the area.

Key words : Burnout, turnover, satisfaction, stress, reaction.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract	3
Περιεχόμενα	4
Περιεχόμενα πινάκων	6
Περιεχόμενα διαγραμμάτων	7
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1 ^ο : Βιβλιογραφική ανασκόπηση	10
1.1 Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης	10
1.1.1 Οι βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης	10
1.1.2 Οι εσωτερικές και εξωτερικές συσχετίσεις του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης	18
1.1.3 Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης	19
1.1.4 Η αξία και η βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης	26
1.2 Η διαχείριση του στρες και της εξουθένωσης στις βιομηχανίες	29
1.2.1 Η σχέση του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης και του εργασιακού κύκλου	29
1.2.2 Η σχέση του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης και της εργασιακής εξουθένωσης	30
1.2.3 Οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού και η επίδραση τους στην επαγγελματική εξουθένωση	32
Κεφάλαιο 2 ^ο : Εμπειρική έρευνα με την βοήθεια ερωτηματολογίου	34
2.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	34

2.2 Μεθοδολογία και δείγμα	34
2.3 Στατιστική ανάλυση	35
2.4 Αποτελέσματα έρευνας	38
Συμπεράσματα	52
Βιβλιογραφία	54
Παράρτημα ερωτηματολογίου	61

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1 : Αιτίες και συνέπειες εξουθένωσης του ανθρώπινου δυναμικού	33
---	----

Περιεχόμενα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 : Φύλο	38
Διάγραμμα 2 : Ηλικία	39
Διάγραμμα 3 : Έτη απασχόλησης	40
Διάγραμμα 4 : Σχέση εργασίας	40
Διάγραμμα 5 : Νέες και ενδιαφέρουσες πτυχές στην εργασία	41
Διάγραμμα 6 : Αίσθηση κούρασης πριν την έλευση στην εργασία	42
Διάγραμμα 7 : Αναφορά για θέματα εργασίας με αρνητικό τρόπο	42
Διάγραμμα 8 : Ανάγκη περισσότερου χρόνου απ' ότι στο παρελθόν για χαλάρωση	43
Διάγραμμα 9 : Διαχείριση της πίεσης της εργασίας	44
Διάγραμμα 10 : Λιγότερη σκέψη και πραγματοποίηση μηχανικής εργασίας	44
Διάγραμμα 11 : Θεώρηση της εργασίας ως θετική ή αρνητική πρόκληση	45
Διάγραμμα 12 : Αίσθηση συχνής συναισθηματικής εξάντλησης κατά τη διάρκεια της εργασίας	46
Διάγραμμα 13 : Αποσύνδεση από το συγκεκριμένο είδος εργασίας με τον καιρό	46
Διάγραμμα 14 : Αρκετή ενέργεια για δραστηριότητες αναψυχής μετά την εργασία	47
Διάγραμμα 15 : Καλή αίσθηση σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα	48
Διάγραμμα 16 : Αίσθηση εξάντλησης και κούρασης μετά την εργασία	48
Διάγραμμα 17 : Σκέψη πραγματοποίησης μόνο του συγκεκριμένου είδους εργασίας	49
Διάγραμμα 18 : Σωστή διαχείριση του όγκου εργασίας	50
Διάγραμμα 19 : Συχνότερη ενασχόληση με την εργασία	50
Διάγραμμα 20 : Αίσθηση γεμάτης ενέργειας κατά την διάρκεια της εργασίας	51

Εισαγωγή

Οι ψυχοκοινωνικοί στρεσογόνοι παράγοντες που συμβάλλουν στην εξάντληση εντός του χώρου εργασίας, λαμβάνουν υπόψη τους παρατεταμένους χρόνους εργασίας, την εργασιακή αβεβαιότητα, τον υψηλότερο φόρτο εργασίας, τα φτωχότερα μισθολογικά σενάρια καθώς και τις προαγωγές, τους ασαφείς ρόλους των projects και τις πιέσεις χρόνου και προϋπολογισμού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν σε λάθη και συμβιβασμούς στα πρότυπα ηθικής και ποιότητας. Η εξουθένωση μπορεί να επηρεάσει την ενασχόληση στο χώρο εργασίας. Η εξουθένωση είναι μια μέθοδος αντίδρασης στις στρεσογόνες καταστάσεις που εμφανίζεται συχνά σε άτομα που έχουν άμεση και έντονη επαφή με άλλους. Προκύπτει όταν ένα άτομο προσπαθεί να ολοκληρώσει πάρα πολλές εργασίες σε σύντομο χρονικό διάστημα λόγω μη ρεαλιστικών προθεσμιών, πάρα πολλών projects και συναντήσεων. Ενώ το άγχος δεν είναι κακό μερικές φορές, ο καθένας έχει τα όρια του, οπότε το άγχος πρέπει να είναι εποικοδομητικό. Μόλις ξεπεραστούν αυτά τα όρια, η επαγγελματική εξουθένωση είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί.

Η επαγγελματική εξουθένωση οδηγεί σε απώλεια παραγωγικότητας και εναλλαγής εργαζομένων (εργασιακός κύκλος). Η εξουθένωση επηρεάζει το ανθρώπινο σύστημα, επηρεάζοντας έτσι την παραγωγικότητα και την απόδοση. Η εξουθένωση περιγράφει έναν συγκεκριμένο τύπο συναισθηματικής εξάντλησης με σκληρή εργασία, έλλειψη ενασχόλησης και απώλεια κινήτρων σε νέους εργαζομένους με υψηλή ενασχόληση στο εργασιακό περιβάλλον. Ο Maslach αναφέρθηκε στην εξουθένωση ως το φαινόμενο της αδιαφορίας και της έλλειψης σεβασμού για τους πελάτες του οργανισμού.

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι, στην πραγματικότητα, ένα ψυχοσωματικό σύνδρομο που σχετίζεται με το άγχος στον χώρο εργασίας. Επίσης, αποτελεί ένα τύπο ψυχικής κόπωσης που συνοδεύεται με το ψυχικό στρες που σχετίζεται με την εργασία και την εργασιακή ατμόσφαιρα. Είναι επίσης μια καθυστερημένη ανταπόκριση σε παράγοντες που προκαλούν χρόνιο διαπροσωπικό άγχος και κινητικότητα στον τομέα των επαγγελμάτων που είναι πιθανό να παρατηρηθούν στην ανακούφιση και παροχή συμβουλών σε επαγγέλματα, ευθύνες και καθήκοντα αυτών των τύπων θέσεων εργασίας. Τέλος, η επαγγελματική εξουθένωση είναι, στην πραγματικότητα, μια από

τις σημαντικότερες αντηχήσεις του εργασιακού άγχους και μια από τις βασικές αιτίες για τον υψηλό ετήσιο εργασιακό κύκλο των επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου αρχικά αναλύεται ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης και στη συνέχεια παρατίθενται στοιχεία σχετικά με τη διαχείριση του στρες και της εξουθένωσης στις βιομηχανίες. Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε με στόχο την εκτενή περιγραφή για τον εργασιακό κύκλο στη βιομηχανία ιχθύων και ιχθυεμπορίου. Στο κομμάτι της εμπειρικής έρευνας, παρατίθενται λεπτομερειακά ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογία και το δείγμα, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την διανομή των ερωτηματολογίων με την βοήθεια διαγραμμάτων. Τέλος, στην ενότητα του επιλόγου παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα απ' όλη την εργασία, ενώ στην ενότητα της βιβλιογραφίας, παρουσιάζονται οι βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν για την σύνταξη της συγκεκριμένης εργασίας.

Κεφάλαιο 1^ο : Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης

1.1.1 Οι βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης

Το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS) είναι ένας συγκεκριμένος συνδυασμός πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, δομών και διαδικασιών εργασίας που ενισχύει τις δεξιότητες, τη γνώση, τη δέσμευση, τη συμμετοχή και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. Η βασική ιδέα στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι ολόκληρο το σύστημα. Το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης αποτελείται από πολλά αλληλένδετα υποσυστήματα που αλληλοσυμπληρώνονται για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, μεγάλου ή μικρού (Kaushik & Mukherjee, 2021). Γενικά, οι εταιρείες προσπαθούν να συνδυάσουν τις σημαντικές ανταγωνιστικές προκλήσεις (προσαρμοστικότητα στις παγκόσμιες επιχειρήσεις, αφομοίωση τεχνολογίας, διαχείριση αλλαγών, ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, κινητοποίηση και ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου και μείωση του κόστους) και τις ανησυχίες των εργαζομένων (διαχείριση διαφορετικού εργατικού δυναμικού, αναγνώριση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, αποδοχή νέων εργασιακών στάσεων και εξισορρόπηση εργασιακών και οικογενειακών απαιτήσεων) για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Miao & Cao, 2019).

Όμως, στις μέρες μας, οι επιτυχημένες εταιρείες υπερβαίνουν την απλή εξισορρόπηση αυτών των απαιτήσεων, δημιουργούν εργασιακές καταστάσεις που συνδυάζουν αυτές τις απαιτήσεις για να αξιοποιήσουν στο έπακρο τους εργαζόμενους με στόχο να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες τους. Οι βασικές αρχές πίσω από το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης που αποτελούν τα δομικά στοιχεία για τους διευθυντές είναι τα εξής (Panigrahi et al., 2019) :

- Κοινή χρήση πληροφοριών : Στο παρελθόν, οι οργανισμοί δεν έκαναν τον κόπο να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση και τις λειτουργίες τους

στους υπαλλήλους και οι εργαζόμενοι αντίστοιχα δεν ενδιαφέρονταν να ζητήσουν πληροφορίες. Όμως, στις μέρες μας, η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων είναι εξαιρετικά σημαντική. Η κοινή χρήση πληροφοριών παρουσιάζει τα παρακάτω οφέλη (Panigrahi et al., 2019) :

- Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν έγκαιρες και χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση, τα σχέδια και τις στρατηγικές της επιχείρησης, είναι πιο πιθανό να προσφέρουν προτάσεις για τη βελτίωση της επιχείρησης.
 - Η ανταλλαγή πληροφοριών οδηγεί σε καλύτερη συνεργασία για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών στην επιχείρηση.
 - Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι σε νέους τρόπους δράσης εάν έχουν επαρκής πληροφόρηση από τη διοίκηση.
 - Η ανταλλαγή πληροφοριών έχει ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση από τη νοοτροπία της διοίκησης και του ελέγχου στην εστίαση της δέσμευσης των εργαζομένων.
 - Η σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων βελτιώνεται με την ανταλλαγή πληροφοριών.
 - Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων σε μια κουλτούρα ανταλλαγής πληροφοριών.
 - Οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν, θα κάνουν και θα συνεισφέρουν περισσότερα όταν κοινοποιούνται οι πληροφορίες.
- Ανάπτυξη γνώσης : Η ανταλλαγή πληροφοριών και η ανάπτυξη γνώσης συνυπάρχουν. Καθώς οι οργανισμοί ανταγωνίζονται διαμέσου των ανθρώπων, πρέπει να συγκεντρώνουν πληροφορίες και να επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάπτυξη της γνώσης πραγματοποιείται μέσω πολλών δραστηριοτήτων όπως για παράδειγμα (Panigrahi et al., 2019) :
- Επιλέγοντας τους καλύτερους και ευφυέστερους υποψηφίους που διατίθενται στην αγορά εργασίας.
 - Παροχή ευκαιριών σε όλους τους εργαζόμενους να ανανεώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους.

- Εκπαίδευση για τη βελτίωση των τεχνικών, της επίλυσης προβλημάτων και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων για εργασία είτε ατομικά είτε ομαδικά.
 - Ρύθμιση του κατάλληλου περιβάλλοντος για μάθηση σε «πραγματικό χρόνο» στην εργασία, χρησιμοποιώντας καινοτόμες νέες προσεγγίσεις για την επίλυση πραγματικών προβλημάτων.
 - Ενημέρωση των εργαζομένων για την πρόοδο της εταιρείας.
 - Εμφάνιση σημαντικών στατιστικών στοιχείων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων της παραγωγής και του κόστους παραγωγής
- Σύνδεση απόδοσης-ανταμοιβής : Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων και οι οργανωτικοί στόχοι της διοίκησης, φυσικά, δεν μπορούν να συμβαδίζουν. Οι εργαζόμενοι, από τη φύση τους, επιδιώκουν αποτελέσματα που φέρνουν προσωπικό όφελος για αυτούς και όχι απαραίτητα για τον οργανισμό ως σύνολο. Όταν οι στόχοι των εργαζομένων και εκείνοι του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με κάποιο τρόπο, θα υπάρχουν οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό. Έχει διαπιστωθεί ότι όταν οι ανταμοιβές συνδέονται με την απόδοση, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν αποτελέσματα που έχουν αμοιβαίο όφελος για τους ίδιους και τον οργανισμό. Η απόδοση-ανταμοιβή παρουσιάζει τα παρακάτω οφέλη (Panigrahi et al., 2019) :

- Όταν οι ανταμοιβές συνδέονται με την απόδοση, οι προϊστάμενοι δεν χρειάζεται να πραγματοποιούν συνεχείς ελέγχους για να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοι κάνουν το σωστό.
- Η κατάλληλη σύνδεση απόδοσης-ανταμοιβής κάνει τους ανθρώπους να ξεφεύγουν από την πεπατημένη με στόχο να βεβαιωθούν ότι οι συνάδελφοι τους λαμβάνουν τη βοήθεια που χρειάζονται, ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά και οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι.
- Η σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση του οργανισμού διασφαλίζει επίσης δικαιοσύνη και τείνει να κάνει τους εργαζόμενους να εστιάζουν στον οργανισμό.

- Οι ανταμοιβές που βασίζονται στην απόδοση διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη που προκύπτουν από οποιαδήποτε βελτίωση της απόδοσης.
- **Ισότητα :** Στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης, οι συγκρούσεις μεταξύ των διευθυντών, των εργαζομένων και των συνδικαλιστικών οργανώσεων αντικαθίστανται όλο και περισσότερο από περισσότερες προσεγγίσεις συνεργασιών για τη διαχείριση των εργασιών. Οι σημερινοί εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού, και δεν αποτελούν απλούς εργαζομένους. Η ισότητα παρουσιάζει τα παρακάτω οφέλη (Panigrahi et al., 2019) :
 - Σε ένα ισότιμο περιβάλλον όπου όλοι αντιμετωπίζονται το ίδιο, οι διαφορές θέσης και εξουσίας εξαλείφονται.
 - Υπάρχει περισσότερη συνεργασία και ομαδικότητα.
 - Όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί ως ομάδα χωρίς αναστολές, η παραγωγικότητα βελτιώνεται.
 - Το ισότιμο περιβάλλον διασφαλίζει την πίστη των εργαζομένων.
 - Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης τους δίνει περισσότερο έλεγχο και επιρροή στη λήψη αποφάσεων.
 - Με τη μείωση των αποστάσεων ισχύος, οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν περισσότερο στην εργασία τους και ταυτόχρονα βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας τους.

Τα χαρακτηριστικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης

Αν και μπορεί να είναι δύσκολο να παρατεθούν οι «βέλτιστες πρακτικές» στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης, υπάρχουν μερικά σημαντικά στοιχεία του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης. Είναι ο σχεδιασμός εργασίας, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι ηγετικοί ρόλοι και η τεχνολογία πληροφοριών. Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται ως εξής (Pichler et al., 2014) :

- Σχεδιασμός εργασίας : Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης γενικά ξεκινούν με ένα νέο σχεδιασμό εργασίας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και ο ανασχεδιασμός είναι σημαντικά στοιχεία στο νέο σχεδιασμό της εργασίας. Στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης, αντί να χωρίζονται οι εργασίες σε ξεχωριστές δραστηριότητες, η εστίαση είναι στις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες που οδηγούν στην αξία των πελατών και στη δημιουργία ομάδων που είναι υπεύθυνες για τις διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να αλλάξουν το πρόγραμμα εργασίας τους. Σε αποτελεσματικά συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης χρησιμοποιούνται προηγμένα συστήματα επικοινωνίας. Τέλος, στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, τα διάφορα στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τονίζουν ορισμένες σημαντικές δραστηριότητες όπου παρουσιάζονται ως εξής (Pichler et al., 2014) :

- Ροή εργασίας : Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, ενδυνάμωση.
- Στελέχωση : Επιλεκτική πρόσληψη, λήψη ομαδικών αποφάσεων.
- Εκπαίδευση : Ευρείες δεξιότητες, Cross-training, επίλυση προβλήματος, ομαδική εκπαίδευση / κατάρτιση.
- Παροχές : Κίνητρα, διανομή κερδών, αμοιβή βάσει δεξιοτήτων.
- Ηγεσία : Εκπαιδευτές / διευκολυντές.
- Τεχνολογίες : Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, ευρύτερη επικοινωνία.

Με τον επανασχεδιασμό της ροής εργασιών γύρω από βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες, οι εταιρείες είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που μπορεί να διευκολύνει την ομαδική εργασία, να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τις δεξιότητες/γνώσεις, να ενδυναμώσει τους εργαζόμενους και να προσφέρει ουσιαστική εργασία (Pichler et al., 2014).

- Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού : Ο σχεδιασμός της εργασίας, η διαχείριση ποιότητας ή ο ανασχεδιασμός από μόνα τους ή σε συνδυασμό δεν μπορούν να επιφέρουν καμία επιθυμητή αλλαγή εκτός εάν υποστηρίζονται από επαρκή στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα περιβάλλον υψηλής απόδοσης και ικανοποίησης είναι δυνατό μόνο όταν οι εργασιακές παραιτήσεις συνδυάζονται

με σχετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού κατηγοριοποιούνται ως εξής (Pichler et al., 2014) :

- Πρακτικές στελέχωσης : Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης γενικά ξεκινούν με πρακτικές πρόσληψης και επιλογής με σαφείς οδηγίες. Η πρόσληψη είναι ευρεία καθώς και εντατική για να υπάρχει η καλύτερη ομάδα υποψηφίων προς επιλογή. Οι οργανισμοί αντισταθμίζουν τα έξοδα και τον χρόνο που επενδύουν επιλέγοντας άτομα ικανά να μαθαίνουν συνεχώς και να συνεργάζονται. Το πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται εκτενώς για τη σύνταξη ενός καταλόγου ταλέντων για να επιτρέψει στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να επιλέξουν τα άτομα με τις απαιτούμενες δεξιότητες.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη : Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες. Πέρα από την ατομική εκπαίδευση, καθιερώνεται μια διαδικασία πιστοποίησης εκπαίδευσης για να διασφαλιστεί ότι οι ομάδες προχωρούν σε μια σειρά φάσεων ωριμότητας. Οι ομάδες πρέπει να πιστοποιούν τις ικανότητες τους για να λειτουργούν αποτελεσματικά. Οι ομάδες πιστοποιούνται μόνο μετά από μια αποτελεσματική επίδειξη γνώσεων και δεξιοτήτων σε τομείς όπως οι προσδοκίες των πελατών, οι επιχειρηματικές καταστάσεις και συνθήκες και η ασφάλεια. Οι δεξιότητες πρέπει να ανανεώνονται συνεχώς. Οι πιστοποιημένες ομάδες υποχρεούνται να επανεξετάζουν περιοδικά τις ικανότητες τους.
- Παροχές : Στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης, υπάρχουν εναλλακτικά συστήματα αντιστάθμισης. Για τη συσχέτιση αμοιβών και αποδόσεων, περιλαμβάνονται κίνητρα προς τους εργαζόμενους. Υπάρχουν κίνητρα για την επίτευξη των στόχων αλλά ακόμη και για την εκπαίδευση. Τα συστήματα παροχής κινήτρων, όπως η κατανομή κερδών και τα προγράμματα ιδιοκτησίας μετοχών από εργαζόμενους είναι κοινά στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Το σχέδιο Scanlon, το σχέδιο Rucker και το Improshare χρησιμοποιούνται στα

σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης για να αποσπάσουν προτάσεις των εργαζομένων και να τους επιβραβεύσουν για τη συμβολή τους στην επιχείρηση. Σε ορισμένες εταιρείες υπάρχουν προγράμματα αμοιβών που βασίζονται σε δεξιότητες. Πληρώνοντας τους υπαλλήλους με βάση τον αριθμό των διαφορετικών δεξιοτήτων που διαθέτουν, είναι δυνατό να δημιουργηθεί τόσο μια ευρύτερη βάση δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων όσο και μια πιο ευέλικτη ομάδα ανθρώπων που θα εναλλάσσονται μεταξύ των θέσεων εργασίας. Σε ορισμένα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διαθέσιμα κεφάλαια για τις ευρύτερες βελτιώσεις των κεφαλαίων. Το ανοιχτό πρόγραμμα αμοιβών στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης, όπου όλοι γνωρίζουν τι παίρνουν οι άλλοι, είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό των συστημάτων αποζημίωσης που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία ενός ισότιμου περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων.

- Ηγεσία : Τα θέματα ηγεσίας αποκτούν σημασία σε κάθε επίπεδο του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης. Για να υποστηριχθεί το περιβάλλον του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης, να πραγματοποιηθούν αλλαγές στην κουλτούρα και να τροποποιηθούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες, ο ρόλος της ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Μερικά από τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας παρουσιάζονται ως εξής (Pichler et al., 2014) :
 - Πολλές εταιρείες έχουν διαπιστώσει ότι η επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης, εξαρτάται πρώτα από την αλλαγή των ρόλων των διευθυντών και των ηγετών των ομάδων.
 - Λιγότερα επίπεδα διαχείρισης και εστίαση στην κουλτούρα εργασίας που βασίζεται στην ομάδα, επιφέρει ουσιαστική βελτίωση της παραγωγικότητας.
 - Στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης, οι διευθυντές και οι επόπτες θεωρούνται εκπαιδευτές, πρόσωπα διευκόλυνσης και ενσωμάτωσης των ομαδικών προσπαθειών.

- Δεν υπάρχει θέση για αυταρχικό στυλ ηγεσίας σε ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης. Οι διευθυντές μοιράζονται πάντα την ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων με τους υπαλλήλους.
 - Στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης, ο όρος manager αντικαθίσταται από τον όρο team leader.
 - Σε πολλές περιπτώσεις, η ηγεσία μοιράζεται μεταξύ των μελών της ομάδας.
 - Ορισμένες εταιρείες εναλλάσσουν τους ηγέτες των ομάδων σε διάφορα στάδια ανάπτυξης των ομάδων.
 - Το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης επιτρέπει στα άτομα να αναλαμβάνουν λειτουργικούς ηγετικούς ρόλους όταν η ιδιαίτερη τεχνογνωσία είναι περισσότερο απαραίτητη.
- Τεχνολογία των πληροφοριών : Τα χαρακτηριστικά της τεχνολογίας των πληροφοριών παρουσιάζονται ως εξής (Pichler et al., 2014) :
 - Οι τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφοριών αποτελούν σημαντικά στοιχεία του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης. Οι τεχνολογίες διαφόρων ειδών βοηθούν στη δημιουργία ενός συστήματος για την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών που είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση.
 - Η τεχνολογία των πληροφοριών στον τομέα των υπηρεσιών χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να παρακολουθούν τις υπηρεσίες, να επικοινωνούν με τους πελάτες και να εντοπίζουν και να επιλύουν άμεσα προβλήματα.
 - Το ηλεκτρονικό σύστημα βοηθά στον προϋπολογισμό και την παρακολούθηση του χρονικού διαστήματος που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά έργα. Οι πληροφορίες πρέπει να αφορούν επιχειρηματικά σχέδια/στόχους, αποτελέσματα λειτουργίας οργανισμών και επιχειρήσεων, κρυφά προβλήματα/ευκαιρίες και ανταγωνιστικές απειλές.
 - Το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης δεν μπορεί να έχει επιτυχία χωρίς την έγκαιρη και ακριβή επικοινωνία.

- Στη τεχνολογία των πληροφοριών δεν χρειάζεται να υπάρχει πάντα υψηλής ποιότητας τεχνολογία, καθώς η καλύτερη επικοινωνία γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο.

1.1.2 Οι εσωτερικές και εξωτερικές συσχετίσεις του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης

Όλα τα χαρακτηριστικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης είναι σημαντικά. Αλλά ως σύστημα πρέπει να ενσωματωθούν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα. Ο προσεκτικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για να διασφαλιστεί ότι όλα τα χαρακτηριστικά ταιριάζουν και συνδέονται με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Οι εσωτερικές και εξωτερικές συσχετίσεις θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης. Τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική προσαρμογή παρουσιάζονται ως εξής (Jyoti & Rani, 2017) :

- Εσωτερική προσαρμογή : Είναι μια κατάσταση στην οποία όλα τα εσωτερικά στοιχεία του συστήματος εργασίας αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοενισχύονται. Για παράδειγμα, ένα καλό σύστημα επιλογής θα είναι αποδοτικό μόνο όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης. Ομοίως, μια νέα παροχή θα είναι αποτελεσματική μόνο όταν συμπληρώνει τους στόχους που τίθενται στον προγραμματισμό απόδοσης. Καθώς οι αλλαγές σε ένα στοιχείο επηρεάζουν όλα τα άλλα στοιχεία, πρέπει να υπάρχουν σχετικές αλλαγές σε όλα τα υποσυστήματα. Επειδή τα διάφορα χαρακτηριστικά του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης είναι αλληλεξαρτώμενα, οποιαδήποτε βελτίωση σε ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό δεν θα έχει καμία επίδραση στην προσαρμογή της απόδοσης εάν εφαρμοστεί μεμονωμένα. Η οριζόντια εφαρμογή γίνεται για να υπάρξει επιβεβαίωση ότι όλες οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ο σχεδιασμός εργασίας, η ηγεσία και η τεχνολογία των πληροφοριών αλληλοσυμπληρώνονται. Η συνέργεια που επιτυγχάνεται μέσω αλληλεπικαλυπτόμενων εργασιών και πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού είναι η ουσία του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης.

- Εξωτερική προσαρμογή : Είναι η κατάσταση στην οποία το σύστημα εργασίας υποστηρίζει τους στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού. Η εξωτερική προσαρμογή ξεκινά με μια ανάλυση των ανταγωνιστικών προκλήσεων, των οργανωτικών αξιών και των ανησυχιών των εργαζομένων και καταλήγει σε δηλώσεις στρατηγικής. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν διαδικασίες σχεδιασμού που ξεκινούν με δηλώσεις εταιρικών αξιών και προτεραιοτήτων. Οι αξίες και οι προτεραιότητες αποτελούν τη βάση για τον καθορισμό μεσοπρόθεσμων στόχων για τους οργανισμούς. Κάθε επιχειρηματική μονάδα θέτει τους ετήσιους στόχους και η διαδικασία μεταφέρεται σε κάθε επίπεδο διοίκησης. Τέλος, κάθε εργαζόμενος θα έχει ξεκάθαρη άποψη για τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να δουν πώς οι ατομικές προσπάθειες κάνουν τη διαφορά. Οι μεμονωμένες προσπάθειες για την επίτευξη κάθετης προσαρμογής βοηθούν στην εστίαση του σχεδιασμού του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης σε στρατηγικές. Στόχοι όπως η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας, η εξυπηρέτηση πελατών κ.λπ., επηρεάζουν άμεσα το τι αναμένεται από τους εργαζόμενους και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη τους. Όροι όπως συμμετοχή, ευελιξία, αποτελεσματικότητα, επίλυση προβλημάτων, ομαδική εργασία κ.λπ., μεταφράζονται απευθείας από τις στρατηγικές απαιτήσεις του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης, καθώς το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης έχει σχεδιαστεί για να συνδέει τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων με τη στρατηγική του οργανισμού.

1.1.3 Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης

Το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης που επιχειρεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον μέσα σε έναν οργανισμό όπου ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη συμμετοχή και ευθύνη. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης περιλαμβάνει τη ενοποίηση όλων των τμημάτων του ανθρώπινου δυναμικού (Özcelik et al., 2016). Το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης έχει να κάνει με τον καθορισμό των θέσεων εργασίας, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τον εντοπισμό και την προσέλκυση του τύπου των εργαζομένων που απαιτείται για την πλήρωση των θέσεων και, στη συνέχεια, την αξιολόγηση της

απόδοσης των εργαζομένων και τις κατάλληλες παροχές τους, ώστε να παραμείνουν στην εταιρεία (Riaz, 2015).

E-HRM : Η τεχνολογία αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό. Η επιχειρηματική λύση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (e-HRM) βασίζεται στην ιδέα ότι οι τεχνολογίες πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένου του ιστού, μπορούν να σχεδιαστούν για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού και διευθυντικά στελέχη που χρειάζονται υποστήριξη σχετικά με τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, την παρακολούθηση των αλλαγών και τη συλλογή πληροφοριών που απαιτούνται κατά τη λήψη αποφάσεων (Berber & Yaslioglu, 2014). Ταυτόχρονα, η Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία και να παρακολουθούν τις σχετικές πληροφορίες. Γενικότερα, πολλές διοικητικές εργασίες εκτελούνται διαδικτυακά, όπως οι εξής (Fu et al., 2015) :

- Παροχή και περιγραφή ασφαλιστικών και άλλων παροχών.
- Εγγραφή εργαζομένων για αυτές τις παροχές.
- Εγγραφή εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης.
- Διεξαγωγή ερευνών εργαζομένων για τη μέτρηση της ικανοποίησής τους.

Πολλές από αυτές τις εργασίες εκτελούνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, το οποίο αναφέρεται ως αυτοεξυπηρέτηση εργαζομένων. Με όλες τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο, οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση μόνοι τους όταν τις χρειάζονται. Μέρος μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού είναι η χρήση τεχνολογίας για τη μείωση της απόδοσης της χειρωνακτικής εργασίας από τους υπαλλήλους του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού (Ugheoke, 2015). Απλές ή επαναλαμβανόμενες εργασίες μπορούν να εκτελούνται αυτοεξυπηρετούμενα μέσω συστημάτων e-HRM που παρέχουν στους υπαλλήλους πληροφορίες και τους επιτρέπουν να εκτελούν τις προσωπικές τους ενημερώσεις. Οι τυπικές υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να διαμορφωθούν σε ένα σύστημα e-HRM περιλαμβάνουν (Imran et al., 2020) :

- Απάντηση σε βασικές ερωτήσεις παροχών.

- Αναζήτηση πληροφοριών για τα οφέλη των εργαζομένων.
- Διαδικασία δαπανών για την πρόσληψη υποψηφίων εργαζομένων.
- Λήψη και σάρωση βιογραφικών σε ειδικό λογισμικό για την αναζήτηση υποψηφίων εργαζομένων.
- Εγγραφή εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης.
- Διατήρηση ενός καταλόγου εκπαίδευσης.
- Ενημέρωση αρχείων προσωπικού.

Οι οργανισμοί που έχουν επενδύσει σε συστήματα ηλεκτρονικού ανθρώπινου δυναμικού έχουν διαπιστώσει ότι εξοικονομούν χρόνο των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού και αυτός ο χρόνος χρησιμοποιείται για τις στρατηγικές πτυχές της δουλειάς τους. Αυτοί οι στρατηγικοί ρόλοι περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, την εκπαίδευση και τον σχεδιασμό διαδοχής (Torre, 2012). Έχει αναφερθεί ότι η διαμόρφωση ενός σχεδίου αλλαγής είναι πολύ πιο εύκολη από την εφαρμογή του. Οι έρευνες έδειξαν ότι πολλά ζητήματα προκύπτουν κατά την εφαρμογή. Πριν πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε αλλαγή, είναι επιτακτική ανάγκη η αλλαγή να συνδέεται με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας (Fu et al., 2016).

Η αλλαγή ανήκει σε ανώτερα στελέχη και διευθυντικά στελέχη. Υπάρχουν επαρκείς πόροι και υποστήριξη για τις προσπάθειες αλλαγής. Υπάρχει έγκαιρη και ευρύτερη επικοινωνία. Οι ομάδες σχηματίζονται σε ένα συστηματικό πλαίσιο. Υπάρχουν διαθέσιμες καθιερωμένες μέθοδοι για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής και υπάρχει συνέχεια στην ηγεσία (Ashiru et al., 2021).

- Δημιουργία περίπτωσης για σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης : Όπως κάθε νέο σύστημα, το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης προκαλεί επίσης ανησυχίες καθώς οι άνθρωποι πρέπει να εγκαταλείψουν τους παλιούς τρόπους υλοποίησης των πραγμάτων και να αποδεχτούν νέες προσεγγίσεις. Τα κορυφαία στελέχη πρέπει να δημιουργήσουν μια περίπτωση όπου θα παρουσιάσουν την αναγκαιότητα του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης. Κάποια χαρακτηριστικά περιγράφονται αναλυτικότερα ως εξής (Zhu et al., 2018) :

- Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να παίζει το ρόλο του χορηγού και να αφιερώνει σημαντικό χρόνο για να επικοινωνήσει με τους υπαλλήλους.
 - Αντί για τα μεσαία στελέχη, ο Διευθύνων Σύμβουλος και η ανώτερη διευθυντική ομάδα θα πρέπει να καθορίσουν την ανάγκη για αλλαγή και να μεταδώσουν ευρέως το όραμα του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό.
 - Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητη για τη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών.
 - Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν την τρέχουσα απόδοση της εταιρείας και τις δυνατότητες της που θα αναπτύξει ο οργανισμός στο μέλλον.
 - Το χάσμα μεταξύ του σήμερα και του μέλλοντος είναι το σημείο εκκίνησης για την αρχική συζήτηση.
 - Υπάρχει επίσης ανάγκη για έρευνα σχετικά με το κόστος συμπεριφοράς και του κύκλου εργασιών.
- Πλάνο για επικοινωνία : Η παροχή επαρκούς συστήματος επικοινωνίας αποτελεί ουσιαστικό μέρος της υλοποίησης του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης. Η αμφίδρομη επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα καλύτερες αποφάσεις που αμβλύνουν τους φόβους και τις ανησυχίες των εργαζομένων. Κάποια χαρακτηριστικά περιγράφονται αναλυτικότερα ως εξής (Zhu et al., 2018) :
 - Η ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και η επικοινωνία σε πρώιμο στάδιο αποδίδουν σε μετέπειτα στάδιο καθώς το σύστημα αρχίζει να λειτουργεί.

- Ο συνεχής διάλογος σε όλα τα επίπεδα βοηθά στη διασφάλιση της δέσμευσης, στην απάντηση ερωτημάτων και στον εντοπισμό τομέων για βελτίωση κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.
- Η ανταλλαγή πληροφοριών μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία κατά το στάδιο υλοποίησης καθώς και μετά την υλοποίηση.
- Συνεργασία από σωματεία : Με βάση τη σημερινή εποχή, τα αυταρχικά στυλ διαχείρισης και οι συγκρουσιακές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων αντικαθίστανται από προσεγγίσεις που προωθούν τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Είναι πολύ ωφέλιμο να εμπλέκονται έγκαιρα τα μέλη του συνδικάτου και να λειτουργούν ως υπεύθυνοι εταίροι, καθώς η εφαρμογή του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης απαιτεί ριζικές αλλαγές. Κατά την εφαρμογή του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης πρόκειται να οικοδομηθεί μια γέφυρα μεταξύ των διευθυντών και των συνδικάτων μέσω της καλλιέργειας αμοιβαίων κερδών, της καθιέρωσης επίσημης δέσμευσης, της ενίσχυσης της υποστήριξης για τους ψηφοφόρους και της τήρησης των διαδικασιών. Κάποια χαρακτηριστικά περιγράφονται αναλυτικότερα ως εξής (Zhu et al., 2018) :
 - Ανάπτυξη αμοιβαίων κερδών : Οι διευθυντές και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια κατάσταση «win-win», στην οποία όλοι κερδίζουν κατά την εφαρμογή του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης. Η «βάσει συμφερόντων» και όχι η διαπραγμάτευση θέσης οδηγεί σε καλύτερες σχέσεις και αποτελέσματα. Τα μέρη πρέπει να εμπιστεύονται το ένα το άλλο για την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων. Η εμπιστοσύνη πρέπει να οδηγεί στη συμμετοχή των μελών του συνδικάτου που συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις σχετικά με τις εργασιακές πρακτικές όπως ο σχεδιασμός, η επιλογή και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Όταν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, ο οργανισμός θα είναι υπάρχει ανταγωνισμός, οι εργαζόμενοι θα έχουν υψηλότερη

ποιότητα επαγγελματικής ζωής και τα συνδικάτα θα έχουν ισχυρότερο ρόλο στην εκπροσώπηση των εργαζομένων.

- Δημιουργία δέσμευσης : Η σχέση διοίκησης-συντεχνίας πρέπει να γίνει νόμιμη. Πρέπει να υπάρχει ένα έγγραφο πολιτικής που να περιγράφει λεπτομερώς τη συμμετοχή των συνδικάτων, να συνταχθούν επιστολές κατανόησης και να τεθούν ρήτρες στις συλλογικές συμβάσεις εργασιών ή τη σύσταση κοινών συμβουλίων με συγκεκριμένη εντολή. Οι επίσημες δεσμεύσεις είναι μια κίνηση της διοίκησης για θεσμοθέτηση της σχέσης.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι ότι οι μέθοδοι, οι συμφωνίες και οι κανόνες είναι ζωτικής σημασίας για την ακεραιότητα της σχέσης, ότι η διαδικασία είναι ο πυρήνας της συμμαχίας, ότι η διαδικασία διατηρεί τα μέρη συγκεντρωμένα και διασφαλίζει ότι υπάρχει δημοκρατία καθώς και δικαιοσύνη και τέλος ότι οι διαδικασίες που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού είναι καλύτερες από αυτές που έχουν ήδη εφαρμοστεί (Zhu et al., 2018) :

- Μετάβαση στο σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης : Η δέσμευση για το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι μια συνεχής δραστηριότητα που δεν έχει τέλος. Σε πολλές περιπτώσεις η απόδοση δεν επιτυγχάνεται καθώς τα κομμάτια του συστήματος αλλάζουν σταδιακά και όχι εξ ολοκλήρου το σύστημα. Πρέπει να υπάρχουν προσεγγίσεις από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω. Ενώ η προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω μεταδίδει την υποστήριξη και τη σαφήνεια του διευθυντή, η προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω διασφαλίζει την αποδοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων. Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Σε νεοσύστατες επιχειρήσεις, το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να εφαρμοστεί ταυτόχρονα, αλλά σε καθιερωμένες επιχειρήσεις, η εφαρμογή του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να μην είναι ομαλή. Για την αποτελεσματική εφαρμογή πρέπει να υπάρχουν επαρκείς πόροι από άποψη χρηματοδότησης, χρόνου και εμπειρογνομosύνης. Αν και η ευθύνη της υλοποίησης ανήκει στους διευθυντές γραμμής, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να είναι ανεκτίμητοι συνεργάτες

στην πραγματοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών. Υπάρχουν ειδικές μονάδες ανθρώπινου δυναμικού και μεταβατικές ομάδες ανώτερης γραμμής καθώς και διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης.

- Αξιολόγηση της επιτυχίας του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης : Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης είναι απαραίτητη για την διαδικασία της εφαρμογής. Πρέπει να γίνει έλεγχος διαδικασιών όπου είναι μια διαδικασία για να προσδιοριστεί εάν το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης έχει εφαρμοστεί κατ' επιθυμία των υπευθύνων. Ο έλεγχος πρέπει να περιέχει ερωτήσεις για να γίνει γνωστό εάν οι εργαζόμενοι εργάζονται πραγματικά ως ομάδες (Zhu et al., 2018) :

- Εάν λαμβάνονται οι απαραίτητες πληροφορίες για την λήψη αποφάσεων.
- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθούν στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται για την καλή απόδοση ή/και τις χρήσιμες προτάσεις.
- Δίκαια αντιμετώπιση.

Επιπλέον, ο έλεγχος θα πρέπει να παρέχει απαντήσεις εάν (Shiburu, 2017) :

- Οι επιθυμητές συμπεριφορές παρουσιάζονται στην εργασία.
- Οι στόχοι ποιότητας, παραγωγικότητας, ευελιξίας και εξυπηρέτησης πελατών επιτυγχάνονται.
- Οι στόχοι ποιότητας ζωής επιτυγχάνονται για τους εργαζόμενους.
- Ο οργανισμός είναι πιο ανταγωνιστικός από ότι στο παρελθόν.

Τέλος, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά ως προς τις νέες οργανωσιακές προτεραιότητες και πρωτοβουλίες (Shiburu, 2017).

1.1.4 Η αξία και η βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης

Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών στο χώρο εργασίας είναι περισσότερο αφοσιωμένοι και έχουν καλύτερες επιδόσεις. Για παράδειγμα, μια μελέτη που ανέλυσε 132 κατασκευαστικές εταιρείες των ΗΠΑ διαπίστωσε ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης είχαν σημαντικά υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας από τους ανταγωνιστές τους (Rabl et al., 2014). Το βασικό εύρημα ήταν ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν τη δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις που σχετίζονται με την απόδοσή τους, μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με το κόστος και τα έσοδα της εταιρείας και όταν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη για να κάνουν τη δουλειά τους είναι πιο παραγωγικοί (Gittell et al., 2010).

Για παράδειγμα, ο Mark Youndt και οι συνεργάτες του απέδειξαν ότι τα ποσοστά παραγωγικότητας ήταν σημαντικά υψηλότερα σε εργοστάσια παραγωγής όπου η στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επικεντρωνόταν στην ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Οι Delery και Doty βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας και ενός συστήματος πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι Huselid, Jackson και Schuler διαπίστωσαν ότι η αυξημένη αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού αντιστοιχούσε σε αύξηση των πωλήσεων ανά εργαζόμενο, των ταμειακών ροών και της αγοραίας αξίας της εταιρείας (Sun & Mammann, 2021). Το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί παγκοσμίως για καλά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ο Fey και οι συνεργάτες του μελέτησαν 101 ξένες εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στη Ρωσία και βρήκαν σημαντικές διασυνδέσεις μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως αμοιβές βάσει κινήτρων, ασφάλεια εργασίας, εκπαίδευση εργαζομένων, αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και υποκειμενικά μέτρα απόδοσης της εταιρείας (Asad et al., 2017).

Οι οργανισμοί που θέλουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, μπορούν να χρησιμοποιήσουν έναν συνδυασμό συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού για να επιτύχουν αυτές τις βελτιώσεις. Για παράδειγμα, τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης βοηθούν τις εταιρείες με χαμηλές επιδόσεις να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Jensen et al., 2011). Η εταιρεία κοινής ωφέλειας της Arizona Public Service χρησιμοποίησε ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης για να ανακάμψει από τα θλιβερά οικονομικά αποτελέσματα της. Η εταιρεία ανέπτυξε 17 «βασικούς δείκτες επιτυχίας», όπου πραγματοποιούσε τακτικές μετρήσεις και σύγκρινε τις καλύτερες εταιρείες σε κάθε κατηγορία. Από τους 17, οι 9 αναγνωρίστηκαν ως «σημαντικοί βασικοί δείκτες επιτυχίας». Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής (Maślanka-Wieczorek, 2014) :

- Δείκτης κόστους παραγωγής κιλοβατώρας.
- Δείκτης ικανοποίησης των πελατών.
- Δείκτης δαπανών λειτουργίας και συντήρησης.
- Δείκτης κατασκευαστικών δαπανών.
- Ποσοστό αντιμετώπισης περιστατικών όλων των τραυματισμών.
- Δείκτης πυρηνικής απόδοσης.
- Απόδοση αξίας μετόχων στα περιουσιακά στοιχεία.

Κάθε τμήμα θέτει μετρήσιμους στόχους σύμφωνα με αυτούς τους δείκτες και ένα σχέδιο κατανομής κερδών ανταμείβει τους υπαλλήλους για την εκπλήρωση των δεικτών. Επιπλέον, οι εταιρείες χρησιμοποιούν προγράμματα ανταμοιβής για να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Fu, 2013). Οι εταιρείες με καλύτερες επιδόσεις τείνουν να επενδύουν σε πιο εξελιγμένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που ενισχύει περαιτέρω την επιχειρησιακή απόδοσή τους. Επί του παρόντος, περίπου το 20% των επιχειρήσεων συνδέει την αμοιβή των εργαζομένων με τα κέρδη της εταιρείας (Shin & Konrad, 2016). Χρησιμοποιούνται συστήματα ανταμοιβής, όπως προγράμματα ιδιοκτησίας μετοχών στους εργαζομένους, κατανομή κερδών και διάφορες άλλες παροχές. Η συγκεκριμένη τάση υιοθετείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο (Gojny-Zbierowska, 2016).

Οι λόγοι για τους οποίους τα σχέδια επιμερισμού των κερδών θα βελτιώσουν την επιχειρησιακή απόδοσή τους σχετίζονται με τη θεωρία των κινήτρων των εργαζομένων. Ένα

σχέδιο επιμερισμού των κερδών πιθανότατα θα ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να παρακολουθούν ο ένας τη συμπεριφορά του άλλου, επειδή οι «αργόσχολοι» θα διαβρώσουν τις ανταμοιβές όλων των εργαζομένων. Επιπλέον, ο επιμερισμός των κερδών θα πρέπει να οδηγεί σε μεγαλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών, γεγονός που θα αυξάνει την παραγωγικότητα και την ευελιξία της επιχείρησης (Ruiz et al., 2019).

Ο Magnan μελέτησε 294 канаδικούς πιστωτικούς οργανισμούς στην ίδια περιοχή (με έλεγχο για περιφερειακές και ειδικές οικονομικές επιπτώσεις ανά τομέα). Από τις εταιρείες που μελετήθηκαν, οι 83 είχαν προγράμματα κατανομής κερδών που καταβάλλονταν το μόνους εξ ολοκλήρου στο τέλος του έτους. Αυτό σήμαινε ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν αμέσως την επίδραση της επιβράβευσης της επιχειρησιακής απόδοσης, επομένως είχαν ισχυρότερα κίνητρα για μεγαλύτερες αποδόσεις παρά σε ένα πρόγραμμα που τοποθετούσε τα κέρδη στο λογαριασμό συνταξιοδότησης τους, όπου το όφελος θα καθυστερούσε να εμφανιστεί (και ουσιαστικά θα «κρυβόταν») μέχρι τη συνταξιοδότηση τους (Pahos & Galanaki, 2022).

Τα αποτελέσματα του Magnan έδειξαν ότι οι εταιρείες με προγράμματα κατανομής κερδών είχαν καλύτερες επιδόσεις στις περισσότερες πτυχές της επιχειρησιακής απόδοσης. Είχαν καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά την ανάπτυξη περιουσιακών στοιχείων, την κεφαλαιοποίηση της αγοράς, τις λειτουργικές δαπάνες, τις απώλειες από δάνεια και την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων από εταιρείες χωρίς προγράμματα κατανομής κερδών. Η βελτιωμένη απόδοση οφείλεται κυρίως σε δραστηριότητες όπου η συμμετοχή των εργαζομένων είχε γρήγορη και προβλέψιμη επίδραση στην απόδοση των εταιρειών, όπως η χορήγηση δανείων ή ο έλεγχος του κόστους (Conteh & Yuan, 2021).

Ένα άλλο ενδιαφέρον εύρημα ήταν ότι όταν οι εταιρείες υιοθέτησαν ένα πρόγραμμα επιμερισμού των κερδών, η επιχειρησιακή τους απόδοση αυξήθηκε. Τα σχέδια κατανομής κερδών φαίνεται να είναι ένα καλό εργαλείο ανάκαμψης, επειδή οι εταιρείες που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη βελτίωση ήταν αυτές που δεν είχαν καλή απόδοση πριν από το πρόγραμμα κατανομής κερδών. Ακόμη και οι εταιρείες που είχαν καλές επιδόσεις πριν υιοθετήσουν ένα πρόγραμμα επιμερισμού των κερδών είχαν καλύτερες επιδόσεις μετά το πρόγραμμα (Zhu et al., 2018).

1.2 Η διαχείριση του στρες και της εξουθένωσης στις βιομηχανίες

1.2.1 Η σχέση του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης και του εργασιακού κύκλου

Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων, τα συστήματα διαχείρισης ανταμοιβών και απόδοσης και η εκπαίδευση των εργαζομένων έχουν σημαντική επίδραση στον κύκλο εργασιών (Srivastava & Agrawal, 2020). Η λογική πίσω από αυτό το επιχείρημα είναι ότι οι πρακτικές του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης, όπως η βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων και η εκτεταμένη εκπαίδευση, συνδέονται συχνά με την εξανθρωπιστική εργασία (García-Chas et al., 2013). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αυτές οι πρακτικές εφαρμόζονται, είναι λιγότερο πιθανό να επιδιώξουν εναλλακτική απασχόληση (Liu & Xie, 2020).

Οι Boselie, Dietz & Boon (2005) ήταν σε θέση να αναγνωρίσουν 27 εμπειρικά άρθρα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και τον κύκλο εργασιών κατά τη χρονική περίοδο 1994-2003. Επιπλέον, οι Nishii και Wright (2008) και οι Boxall και Purcell (2003) υποστήριξαν ότι οι αντιληπτές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, πράγμα που σημαίνει ότι όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν θετικά τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού τους, τότε οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να παραμείνουν σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση (Zungbey et al., 2019). Το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης συνδέεται θετικά με τα χαμηλότερα ποσοστά εθελοντικής αποχώρησης από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση (Rana et al., 2021). Έρευνες και μελέτες αποκάλυψαν ότι υπάρχει σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της ενίσχυσης των δεξιοτήτων και των κινήτρων που βελτιώνουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και την εθελοντική αποχώρηση από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση (Obeidat, 2019).

Τα πακέτα παροχών, οι αποζημιώσεις και τα οφέλη μπορεί να βελτιώσουν τη διατήρηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (Obeng et al., 2021). Ενώ η πρόιμη μελέτη για το σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης έτεινε στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πρακτικών του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης και της

επιχειρησιακής απόδοσης, πιο πρόσφατα υπήρξε μια αύξηση στις έρευνες και μελέτες που επικεντρώνονταν ρητά στις επιπτώσεις του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης για τους εργαζόμενους (Jyoti et al., 2019).

1.2.2 Η σχέση του συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης και της εργασιακής εξουθένωσης

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι συνήθως ευπρόσδεκτα ως θετική ώθηση για τους οργανισμούς καθώς και για τους εργαζόμενους, αν και οι επικριτές προειδοποιούν ότι η μονομερής εστίαση στην απόδοση (από την πλευρά των εργοδοτών) αυξάνει τον κίνδυνο εκμετάλλευσης των εργαζομένων (Agarwal, 2021). Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι ολοκληρωμένα πακέτα πρακτικών που στοχεύουν στην παρακίνηση των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε η απόδοση τους να αυξάνεται και να συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών (Murali & Devidas, 2014). Το κλειδί για την επιτυχία των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης φαίνεται να είναι ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, επειδή επιτρέπει ένα πλαίσιο στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια (Wang & Zhang, 2019).

Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αποτελούνται από έναν αριθμό συνεκτικών πρακτικών που στοχεύουν στη διαχείριση των εργαζομένων σε οργανισμούς με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεργάζονται για να επιλέξουν, να αναπτύξουν και να παρακινήσουν ένα εργατικό δυναμικό που έχει εξαιρετικές ικανότητες και που χρησιμοποιεί αυτές τις ικανότητες σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία με διακριτική προσπάθεια, όπου έχουν ως αποτέλεσμα βελτιωμένη επιχειρησιακή απόδοση και διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό (Jiandong et al., 2020). Ωστόσο, ο ακριβής συνδυασμός πρακτικών και οι μηχανισμοί μέσω των οποίων τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αυξάνουν την απόδοση είναι ακόμα υπό συζήτηση. Οι επιπτώσεις των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης στους εργαζόμενους, αντί για τους οργανισμούς, έλαβαν λιγότερη ερευνητική προσοχή (Jyoti & Rani, 2019).

Η κυρίαρχη άποψη υποστηρίζει ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης έχουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και για τους εργαζόμενους. Τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης προσφέρουν στους εργαζόμενους εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα όπως ευέλικτη αμοιβή, εκπαίδευση, ομαδική εργασία και αυτονομία, τα οποία υποτίθεται ότι είναι απλώς «καλά» για τους εργαζόμενους (Jensen & Voorde, 2015). Οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες σε συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης πράγματι ερευνούν τις στάσεις των εργαζομένων όπως το κίνητρο ή η ικανοποίηση, που προηγούνται της πρόσθετης προσπάθειας και ως εκ τούτου της αυξημένης απόδοσης (Wang et al., 2021).

Λίγες μελέτες για τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης ή σχετικές πρακτικές διαχείρισης έχουν επικεντρωθεί στις αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία, όπως η εξουθένωση των εργαζομένων που μπορεί να προκύψει από την αυξημένη εκμετάλλευσή τους. Η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα ψυχολογικό σύνδρομο που προκύπτει από χρόνια υψηλά επίπεδα στρες στην εργασία (Afshan et al., 2021). Οι χρόνιες υψηλές απαιτήσεις εργασίας οδηγούν σε συναισθηματική εξάντληση ως ατομική απόκριση στρες, η οποία οδηγεί σε απόσπαση (συναισθηματική απόσυρση από την εργασία) και μειωμένα συναισθήματα προσωπικής επιτυχίας (αίσθημα ικανότητας επίτευξης δουλειάς) (Agarwal, 2021). Η εξουθένωση αναπτύσσεται ουσιαστικά από το σημείο εκκίνησης της συναισθηματικής εξάντλησης ως απόκριση σε μια υπερφόρτωση εργασιακών απαιτήσεων και τελικά συνυφαίνεται με κάθε πλευρά ύπαρξης ενός ατόμου. Έτσι, αν και το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελείται από τρεις διαστάσεις, η συνιστώσα της συναισθηματικής εξάντλησης είναι η πιο βασική (Jensen & Voorde, 2015).

Το επίκεντρο της έρευνας της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει διευρυνθεί από το ατομικό πλαίσιο εργασίας στο ευρύτερο πλαίσιο της διαχείρισης του οργανισμού, της ιεραρχίας, της διάταξης και ακόμη και στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο Schaufeli (2006) χρησιμοποιεί τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής για να καταδείξει ότι η συναισθηματική εξάντληση προκύπτει από την ανεκπλήρωτη αμοιβαιότητα σε διαφορετικά επίπεδα του εργασιακού πλαισίου των εργαζομένων (Murali & Devidas, 2014). Επιπλέον, το ατομικό επίπεδο εργασίας και η αλληλεπίδραση με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους και η κοινωνική ανταλλαγή με τον οργανισμό επηρεάζει τη συναισθηματική εξάντληση και τις συμπεριφορές απόσυρσης. Ειδικά, η

κακή επικοινωνία, η κακή διαχείριση και ο περιορισμός είναι γνωστό ότι αποτελούν στρεσογόνους παράγοντες σε επίπεδο οργανισμού (Wang et al., 2021).

Οι πρακτικές διαχείρισης όπως τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αποτελούν μέρος του πλαισίου των μεμονωμένων θέσεων εργασίας. Από αυτή την άποψη, τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης μπορούν να θεωρηθούν ως «λύκος με ρούχα προβάτου», καθώς η επίσημη πρόθεση τους φαίνεται να είναι (τουλάχιστον) η καλή επικοινωνία και η καλή διαχείριση (Wang & Zhang, 2019). Οι Noblet και Rodwell (2008) επανεξέτασαν τη συμβολή των στρεσογόνων παραγόντων που σχετίζονται με τα παραπάνω, ιδιαίτερα της επιχειρησιακής δικαιοσύνης και των συναφών εργασιακών απαιτήσεων στο εργασιακό άγχος και την εξουθένωση. Γενικά, φαίνεται να υποστηρίζεται η θέση ότι η συνολική εκτίμηση των ανθρώπων για την επιχειρησιακή δικαιοσύνη συμβάλλει στη μείωση του άγχους πέρα από τους πιο παραδοσιακούς και σε επίπεδο εργασίας προηγούμενους παράγοντες άγχους όπως οι απαιτήσεις και ο έλεγχος της εργασίας (Jyoti & Rani, 2019).

1.2.3 Οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού και η επίδραση τους στην επαγγελματική εξουθένωση

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις αιτίες και τις συνέπειες της εξουθένωσης των εργαζομένων (Bayramoglu & Bayram, 2014).

Αιτίες	Ψυχολογικές αντιδράσεις	Συνέπειες
Επιχειρησιακές αιτίες Έλλειψη ανταμοιβών Έλλειψη πρωτοβουλιών Έλλειψη επεξηγήσεων Έλλειψη επιχειρησιακής υποστήριξης	Συναισθηματική εξάντληση Αποπροσωποποίηση	Απόσυρση Διαπροσωπική διαμάχη Χαμηλή απόδοση
Προσωπικές αιτίες Μη ρεαλιστικές προσδοκίες Προσωπικές ευθύνες	Χαμηλό προσωπικό επίτευγμα	Οικογενειακά προβλήματα Προβλήματα υγείας

Πίνακας 1 : Αιτίες και συνέπειες εξουθένωσης του ανθρώπινου δυναμικού

(πηγή : Bayramoglu & Bayram, 2014)

Αν και υπάρχουν διαφορετικές πτυχές των παραγόντων του κοινωνικού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ζωή, το πιο σημαντικό ζήτημα είναι η δυναμική ισχύος μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών (Kilroy et al., 2016). Σε χώρους εργασίας όπου περισσότερες δομές διοίκησης είναι πιο αυταρχικές, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν λιγότερο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι εκτείνονται σε λιγότερο ευνοϊκές εργασιακές πολιτικές, πρακτικές ή κανόνες συμπεριφοράς (Jyoti, 2015). Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, ορισμένες επιχειρησιακές αιτίες μπορεί να προκαλέσουν εξουθένωση στους εργαζομένους. Ταυτόχρονα, αρκετές προσωπικές αιτίες αυξάνουν τον αντίκτυπο των επιχειρησιακών παραγόντων (Farmanesh, 2021). Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν ένα εύρος στρατηγικών για να αποτρέψουν την εξάντληση των εργαζομένων, ειδικά αλλάζοντας τις καταστάσεις που προκαλούν εξάντληση (Kloutsiniotis et al., 2022).

Για παράδειγμα, οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν ώστε να παρέχουν περισσότερες ενδεχόμενες ανταμοιβές (με βάση την απόδοση) στους υπαλλήλους ή να επανασχεδιάζουν τη δομή του οργανισμού ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να έχουν το δικαίωμα πρωτοβουλιών (Jyoti, 2013). Επίσης, η «σύγκρουση ρόλων» κατέχει υψηλή μέση βαθμολογία στο μεγαλύτερο μέρος των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί. Ένα άτομο που λαμβάνει αντικρουόμενες πληροφορίες σχετικά με το πώς αναμένεται να συμπεριφερθεί, μπορεί να αισθανθεί μια σύγκρουση ρόλων (Zhang et al., 2020). Αυτή η αβεβαιότητα καθιστά δύσκολο τον ορισμό της σωστής συμπεριφοράς. Η λύση είναι η διευκρίνιση, δηλαδή με άλλα λόγια, οι περιγραφές θέσεων εργασίας θα πρέπει να ορίζονται σαφώς και συγκεκριμένα (Hidayat & Agustina, 2020).

Κεφάλαιο 2^ο : Εμπειρική έρευνα με την βοήθεια ερωτηματολογίου

2.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να αναδείξει τις αιτίες εργασιακής εξουθένωσης, διαμέσου της εμπειρικής έρευνας, με αποτέλεσμα τον υψηλό ετήσιο εργασιακό κύκλο των επιχειρήσεων.

Μερικά από τα ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν, παρουσιάζονται ως εξής :

- Αισθάνονται οι εργαζόμενοι κούραση πριν φτάσουν στο περιβάλλον εργασίας τους;
- Μπορούν οι εργαζόμενοι να διαχειριστούν την πίεση της εργασίας τους;
- Κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, αισθάνονται οι εργαζόμενοι συναισθηματική εξάντληση;
- Οι εργαζόμενοι ανταπεξέρχονται στα εργασιακά τους καθήκοντα σε βάθος χρόνου;
- Μετά το πέρας των συνηθισμένων εργασιών που εκτελούν οι εργαζόμενοι, νιώθουν εξάντληση και κούραση;

2.2 Μεθοδολογία και δείγμα

Στην συγκεκριμένη έρευνα, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να πραγματοποιηθεί είναι το ερωτηματολόγιο. Η προτίμηση του ερωτηματολογίου έγινε γιατί παρέχει ευκολία τόσο στους ερευνητές όσο και στους ερωτηθέντες, είναι μια μέθοδος που λαμβάνονται εύκολα οι απαντήσεις από τους ερωτηθέντες, είναι σίγουρη η ανωνυμία

των ατόμων που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα και τέλος το ερωτηματολόγιο παρέχει εγκυρότερα και πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, συγκριτικά με τις άλλες μεθόδους ερευνών.

Το ερωτηματολόγιο που τα αποτελέσματα του αναλύονται στην μεθεπόμενη ενότητα, περιέχει 20 ερωτήσεις όπου οι 4 αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, ενώ οι υπόλοιπες 16 ερωτήσεις, σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση και πως αυτός ο παράγοντας μπορεί να επηρεάσει τον εργασιακό κύκλο των επιχειρήσεων. Χρησιμοποιήθηκαν εξ' ολοκλήρου κλειστού τύπου ερωτήσεις (είναι οι ερωτήσεις που παρέχονται ήδη οι απαντήσεις), για να γίνει ευκολότερο το έργο των ατόμων που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα. Το συγκεκριμένο είδος ερωτήσεων είναι καλύτερο συγκριτικά με τις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, λόγω ότι είναι ευκολότερος ο τρόπος συμπλήρωσης τους, ξοδεύεται ελάχιστος χρόνος από τα άτομα συγκριτικά με τις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (όπου θα πρέπει να καθίσουν να σκεφτούν τις απαντήσεις) και τέλος, η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα.

Στην έρευνα πήραν μέρος οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ιχθυόσκαλα Νέας Μηχανιώνας αλλά και σε τοπικές επιχειρήσεις (εργοστάσια) της περιοχής. Επιλέχθηκε τυχαίο δείγμα 250 ατόμων. Ο περιορισμός που υπήρξε στην συγκεκριμένη έρευνα, είναι ότι η περιοχή-στόχος αποτελούνταν από την κωμόπολη του νομού Θεσσαλονίκης εν ονόματι Νέα Μηχανιώνα. Οι επιχειρήσεις σχετίζονταν με την αλίευση, τη μεταφορά, τη διανομή, το εμπόριο, τη πώληση και οποιαδήποτε άλλου είδους δραστηριότητα πάνω στο συγκεκριμένο τομέα.

2.3 Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση καθώς και η δημιουργία και η παρουσίαση των διαγραμμάτων πραγματοποιήθηκαν από το πρόγραμμα Microsoft Excel που ανήκει στο πακέτο εφαρμογών εν ονόματι Microsoft Office. Το Microsoft Excel είναι ένα λογισμικό που επιτρέπει στον χρήστη να εκτελεί λογιστικές και οικονομικές εργασίες, χάρη στις εφαρμογές του για δημιουργία και εργασία με υπολογιστικά φύλλα. Το Microsoft Excel είναι ένα από τα πιο ευέλικτα προγράμματα που κυκλοφορούν στην αγορά. Είναι σε θέση να εκτελεί μικρές εργασίες όπως η οργάνωση δεδομένων σε πιο σύνθετες

αριθμητικές πράξεις για οικονομικές ή άλλου είδους ανάγκες. Ενώ οι βασικές λειτουργίες είναι εύκολο να μεταδοθούν, το πρόγραμμα έχει κάποια συγκεκριμένη ορολογία που μπορεί να μην την καταλαβαίνουν οι άνθρωποι (Barreto, 2015).

Μερικά από τα πλεονεκτήματα του Microsoft Excel είναι τα εξής (Divisi et al., 2017) :

- Πίνακες : Οι πίνακες στο Microsoft Excel έχουν πολλές δυνατότητες.
- Δουλειά γραφείου : Το Microsoft Excel χρησιμοποιείται για την πραγματοποίηση οικονομικών εργασιών και καθημερινών λογιστικών εργασιών στο γραφείο. Ο χρήστης μπορεί να αποθηκεύσει σημαντικά δεδομένα σε ένα αρχείο και μπορεί να το επεξεργαστεί αργότερα, εάν θέλει.
- Προστασία με κωδικό πρόσβασης : Ο χρήστης μπορεί να προστατεύσει ένα αρχείο με κωδικό πρόσβασης όπου κανένας άλλος χρήστης δεν μπορεί να έχει πρόσβαση στα δεδομένα του αρχείου Excel. Η ασφάλεια αυτού του λογισμικού είναι επίσης καλύτερη από άλλα λογισμικά.
- Πολλά δεδομένα : Ο χρήστης μπορεί να αποθηκεύσει πολλά δεδομένα σε αυτό το λογισμικό. Ο χρήστης μπορεί επίσης να οργανώσει τα δεδομένα του χρησιμοποιώντας γραφήματα και άλλα εργαλεία οπτικοποίησης που είναι διαθέσιμα σε αυτό το λογισμικό. Ο χρήστης μπορεί να αποθηκεύσει δεδομένα που καταγράφονται σε εκατομμύρια σειρές και στήλες.
- Οπουδήποτε χρήση : Ο χρήστης μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το λογισμικό σε Android, iOS, Windows και Mac. Υπάρχει επίσης μια ηλεκτρονική έκδοση αυτού του λογισμικού που μπορεί ο χρήστης να χρησιμοποιήσει και επίσης να συνεργαστεί με άλλους χρήστες.
- Διαμοιρασμός : Ο χρήστης μπορεί επίσης να εκτυπώσει και να μοιραστεί τα αρχεία του μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο χρήστης μπορεί να έχει πρόσβαση στο ίδιο αρχείο και στα δεδομένα στο κινητό ή τον υπολογιστή του.

- Δωρεάν πρότυπα : Υπάρχουν πολλά διαθέσιμα πρότυπα σε αυτό το λογισμικό. Για παράδειγμα, μπορεί ο χρήστης να χρησιμοποιήσει διαφορετικά πρότυπα για πίνακες και γραφήματα σε αυτό.
- Πολλαπλά υπολογιστικά φύλλα : Ο χρήστης μπορεί να αποθηκεύσει πολλά υπολογιστικά φύλλα σε ένα μόνο αρχείο Excel. Σε κάθε υπολογιστικό φύλλο, μπορεί να κάνει αναφορές οικονομικών δεδομένων και διαφόρων άλλων δεδομένων.

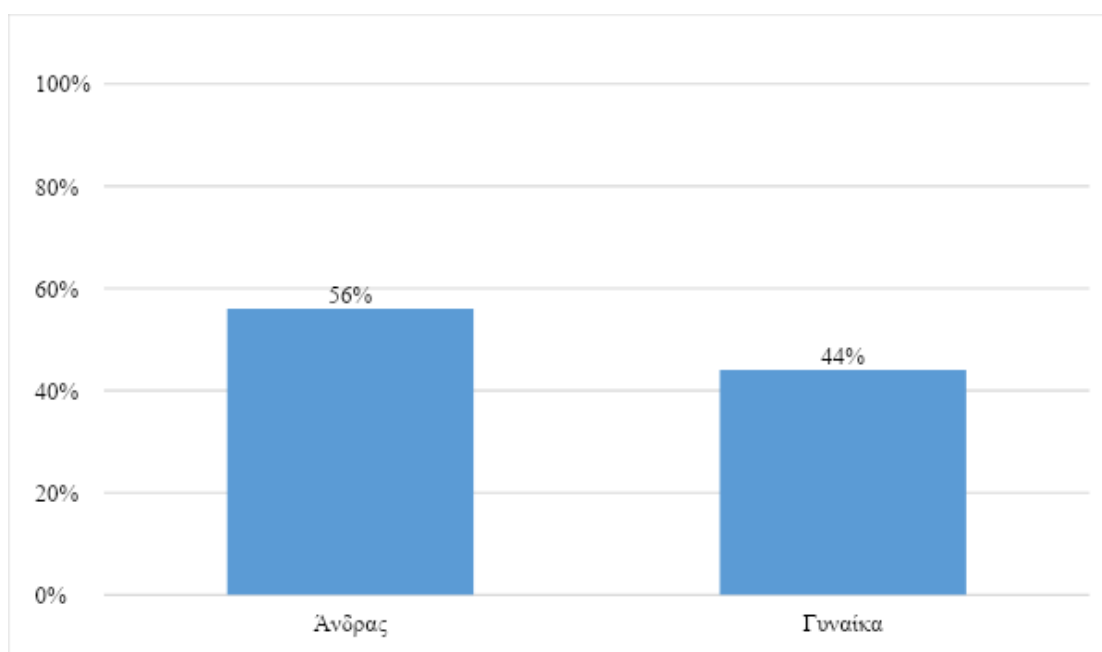
Μερικά από τα μειονεκτήματα του Microsoft Excel είναι τα εξής (Divisi et al., 2017) :

- Επίθεση από ιούς : Όπως είναι γνωστό, το Excel εμπεριέχει μακροεντολές. Λόγω των μακροεντολών, κάθε άτομο μπορεί να εισάγει έναν ιό στο αρχείο Excel και ο υπολογιστής του χρήστη να δεχθεί επίθεση μέσω του ιού στο αρχείο Excel.
- Δύσκολο στην εκμάθηση : Η εκμάθηση αυτού του λογισμικού είναι δύσκολη σε σύγκριση με το Microsoft Word ή οποιοδήποτε άλλο λογισμικό. Υπάρχουν τύποι που χρησιμοποιούνται στο λογισμικό και οι τύποι εκμάθησης είναι πιο δύσκολοι για έναν αρχάριο χρήστη.
- Υψηλή τιμή : Αυτό το λογισμικό έχει υψηλή τιμή. Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις όπως για παράδειγμα το OpenOffice. Το OpenOffice είναι ένα δωρεάν εργαλείο που μπορεί ο χρήστης να χρησιμοποιήσει για τη δημιουργία αρχείων υπολογιστικών φύλλων.
- Λάθη χειρισμού : Εάν εφαρμόσει ο χρήστης οποιονδήποτε λάθος τύπο, τα δεδομένα θα είναι λανθασμένα. Επίσης, η ανακάλυψη σφαλμάτων σε αυτό το λογισμικό είναι δύσκολη. Από την στιγμή που ο χρήστης μπορεί να αποθηκεύσει εκατομμύρια εγγραφές σε αυτό το λογισμικό, έτσι η εύρεση σφαλμάτων σε αυτό γίνεται πολύπλοκη.

- Γίνεται αργό : Εάν αποθηκευτούν πολλά δεδομένα σε αυτό το λογισμικό, τότε η χρήση του λογισμικού γίνεται αργή. Το λογισμικό θα ανταποκρίνεται στις ενέργειες του χρήστη με αργό τρόπο και θα παίρνει περισσότερο χρόνο για να εισαχθούν ή να προβληθούν τα δεδομένα σε αυτό.

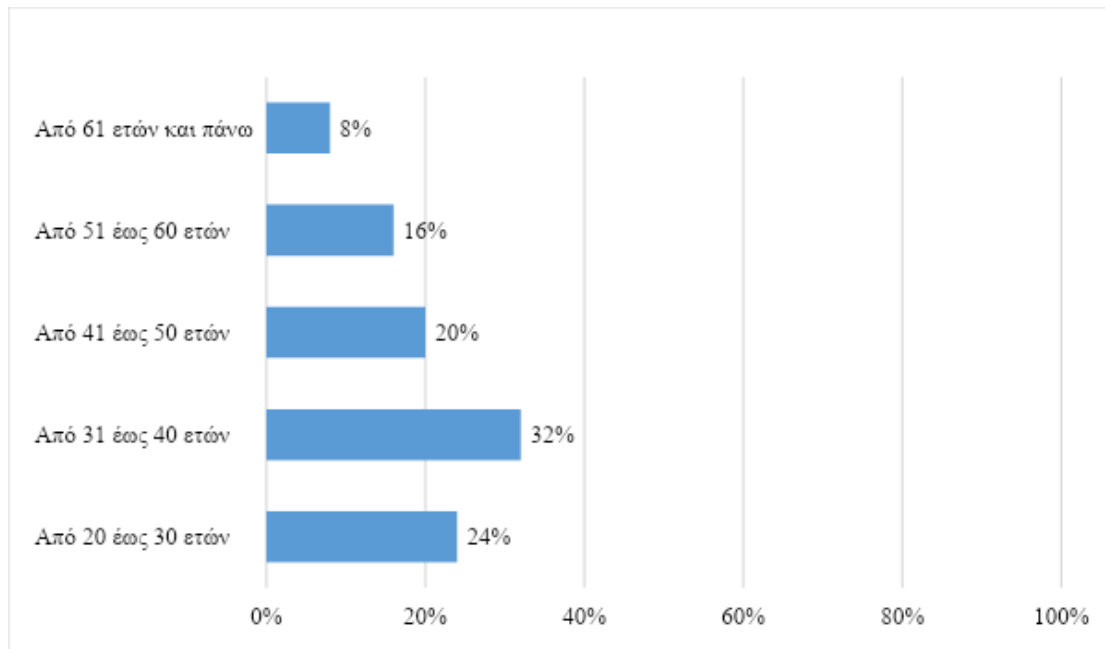
2.4 Αποτελέσματα έρευνας

Αναφορικά με το φύλο των ερωτηθέντων, το 56% (n=140) δήλωσε ότι είναι άνδρες, ενώ αντιθέτως το 44% (n=110) δήλωσε ότι είναι γυναίκες.



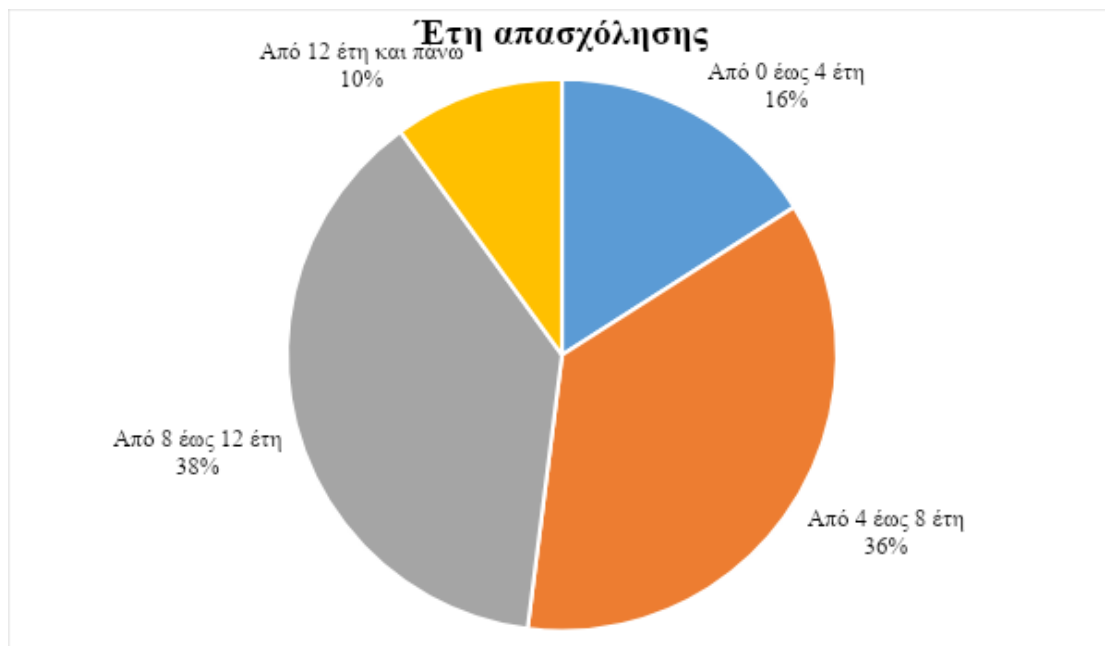
Διάγραμμα 1 : Φύλο

Αναφορικά με την ηλικία των ερωτηθέντων, το 24% (n=60) δήλωσε ότι είναι από 20 έως 30 ετών, το 32% (n=80) δήλωσε ότι είναι από 31 έως 40 ετών, το 20% (n=50) δήλωσε ότι είναι από 41 έως 50 ετών, το 16% (n=40) δήλωσε ότι είναι από 51 έως 60 ετών, ενώ τέλος το 8% (n=20) δήλωσε ότι είναι από 61 ετών και πάνω.



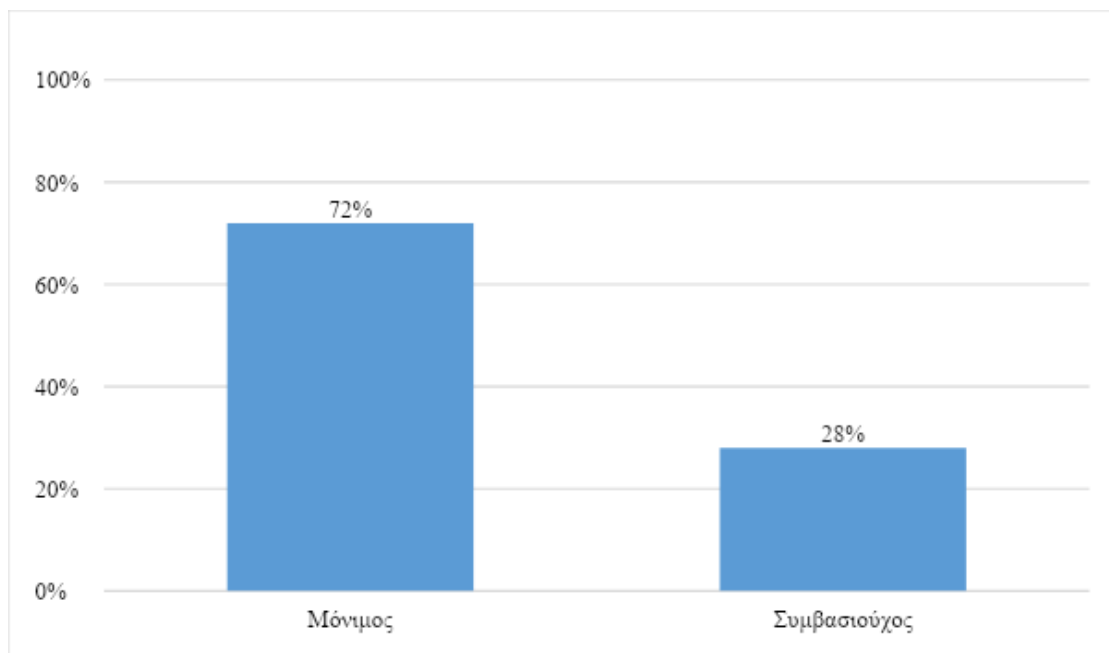
Διάγραμμα 2 : Ηλικία

Αναφορικά με τα έτη απασχόλησης των ερωτηθέντων στο τομέα των ιχθύων και του ιχθυεμπορίου, το 16% (n=40) δήλωσε ότι τα έτη απασχόληση του είναι από 0 έως 4 έτη, το 36% (n=90) δήλωσε ότι τα έτη απασχόληση του είναι από 4 έως 8 έτη, το 38% (n=95) δήλωσε ότι τα έτη απασχόληση του είναι από 8 έως 12 έτη, ενώ τέλος το 10% (n=25) δήλωσε ότι τα έτη απασχόληση του είναι από 12 έτη και πάνω.



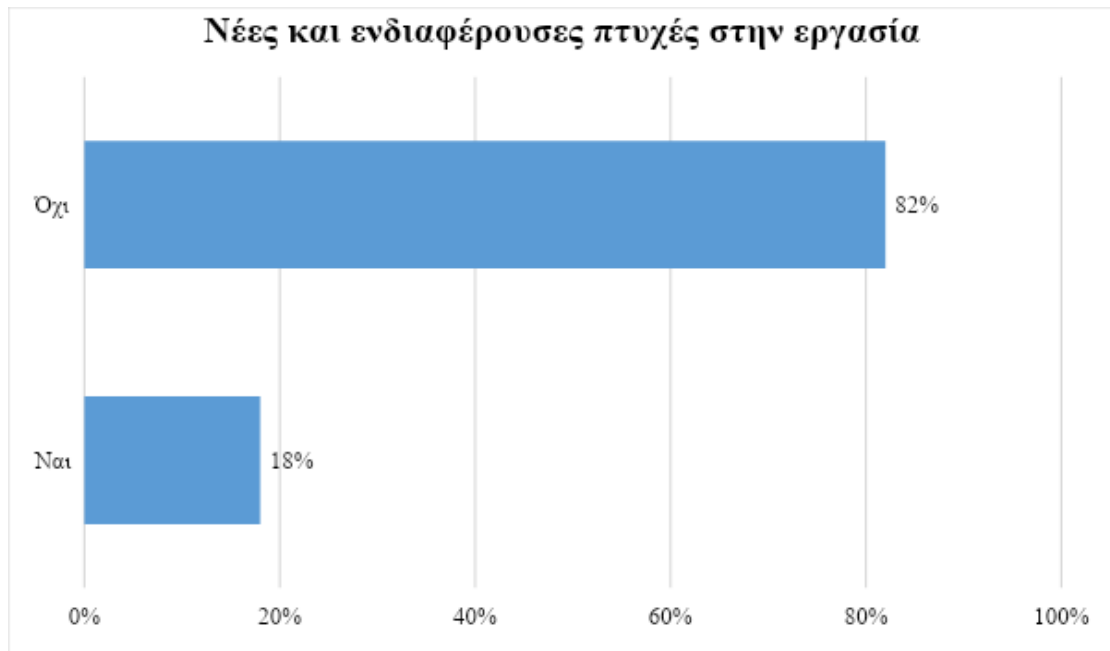
Διάγραμμα 3 : Έτη απασχόλησης

Αναφορικά με τη σχέση εργασίας των ερωτηθέντων, το 72% (n=180) δήλωσε ότι είναι μόνιμοι εργαζόμενοι, ενώ αντιθέτως το 28% (n=70) δήλωσε ότι είναι συμβασιούχοι εργαζόμενοι.



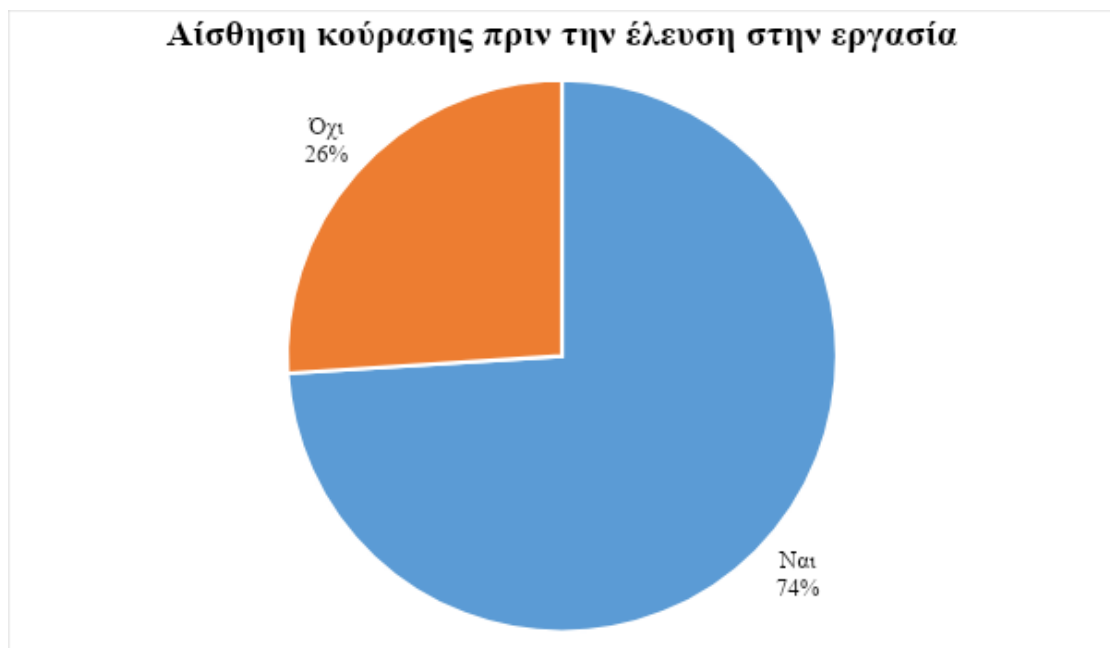
Διάγραμμα 4 : Σχέση εργασίας

Αναφορικά με το εάν βρίσκουν πάντα νέες και ενδιαφέρουσες πτυχές στην εργασία τους οι ερωτηθέντες, το 18% (n=45) δήλωσε ότι βρίσκει πάντα νέες και ενδιαφέρουσες πτυχές στην εργασία του, ενώ αντιθέτως το 82% (n=205) δήλωσε ότι δεν βρίσκει πάντα νέες και ενδιαφέρουσες πτυχές στην εργασία του.



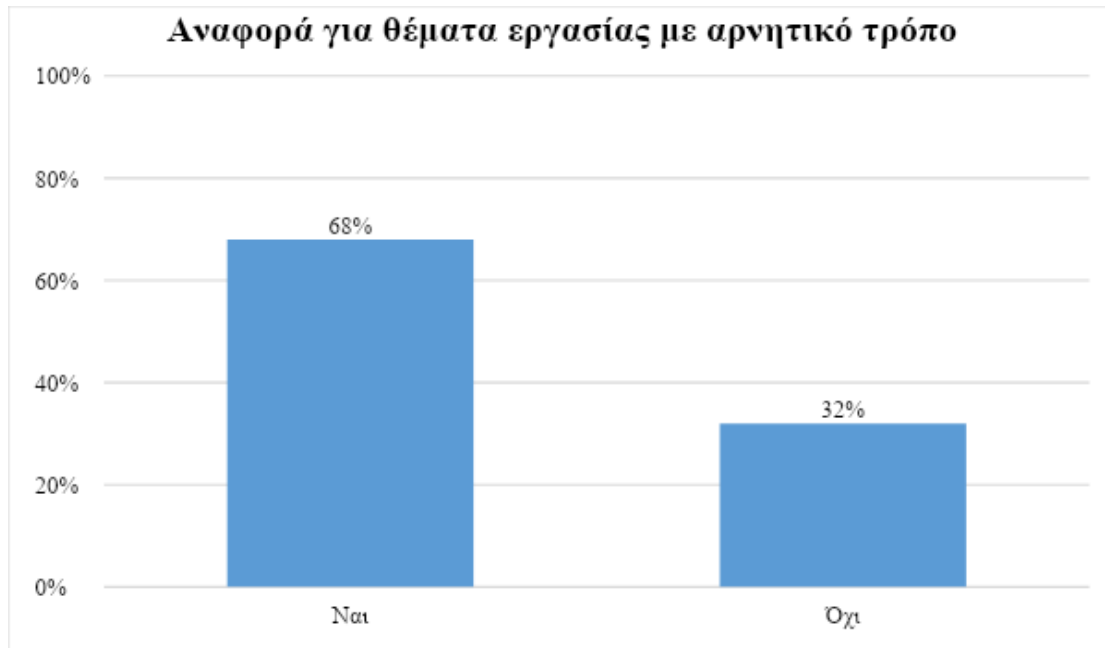
Διάγραμμα 5 : Νέες και ενδιαφέρουσες πτυχές στην εργασία

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες νιώθουν κουρασμένοι πριν φτάσουν στην εργασία τους, το 74% (n=185) δήλωσε ότι νιώθει κούραση πριν φτάσει στην εργασία του, ενώ αντιθέτως το 26% (n=65) δήλωσε ότι δεν νιώθει κούραση πριν φτάσει στην εργασία του.



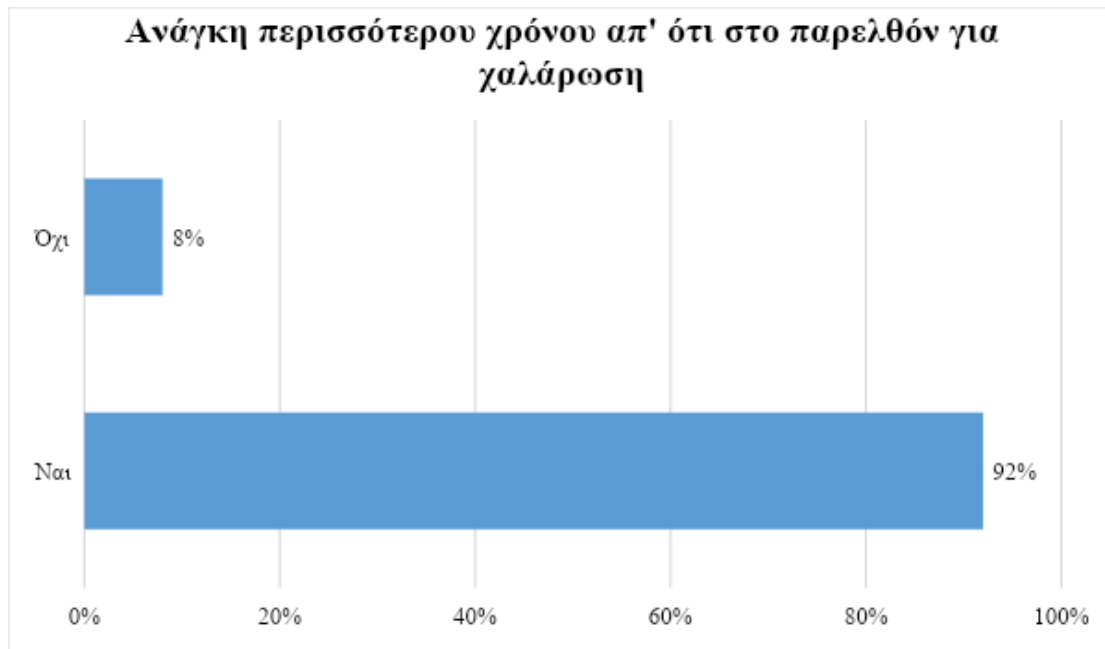
Διάγραμμα 6 : Αίσθηση κούρασης πριν την έλευση στην εργασία

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες μιλούν όλο και πιο συχνά για την εργασία τους με αρνητικό τρόπο, το 68% (n=170) δήλωσε ότι μιλάει όλο και πιο συχνά για την εργασία του με αρνητικό τρόπο, ενώ αντιθέτως το 32% (n=80) δήλωσε ότι δεν μιλάει όλο και πιο συχνά για την εργασία του με αρνητικό τρόπο.



Διάγραμμα 7 : Αναφορά για θέματα εργασίας με αρνητικό τρόπο

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες μετά τη δουλειά τους, τείνουν να χρειάζονται περισσότερο χρόνο απ' ότι στο παρελθόν για να χαλαρώσουν και να νιώσουν καλύτερα, το 92% (n=230) δήλωσε ότι τείνει να χρειάζεται περισσότερο χρόνο απ' ότι στο παρελθόν για να χαλαρώσει και να νιώσει καλύτερα, ενώ αντιθέτως το 8% (n=20) δήλωσε ότι τείνει να μην χρειάζεται περισσότερο χρόνο απ' ότι στο παρελθόν για να χαλαρώσει και να νιώσει καλύτερα.



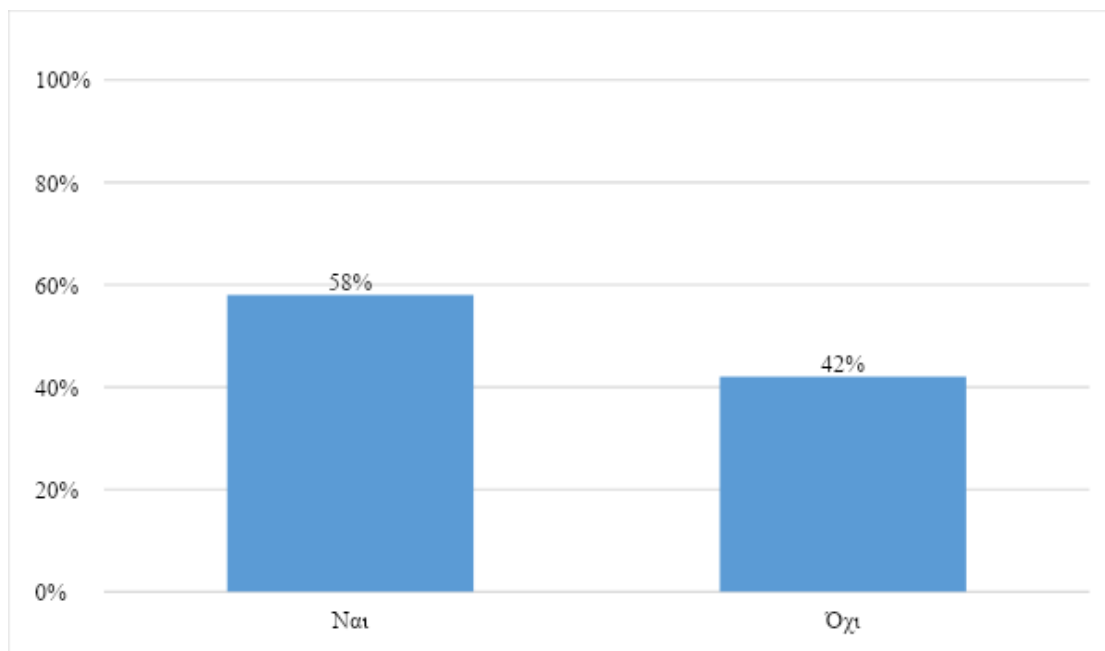
Διάγραμμα 8 : Ανάγκη περισσότερου χρόνου απ' ότι στο παρελθόν για χαλάρωση

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες μπορούν να διαχειριστούν την πίεση της εργασίας τους, το 22% (n=55) δήλωσε ότι μπορεί να διαχειριστεί την πίεση της εργασίας του, ενώ αντιθέτως το 78% (n=195) δήλωσε ότι δεν μπορεί να διαχειριστεί την πίεση της εργασίας του.



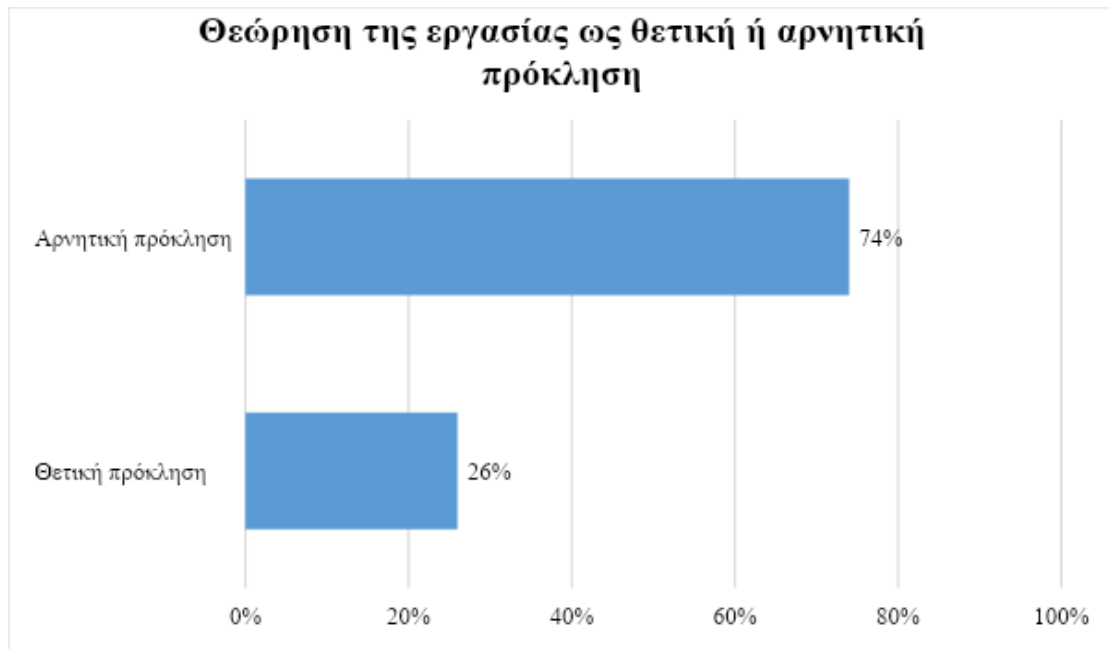
Διάγραμμα 9 : Διαχείριση της πίεσης της εργασίας

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες τον τελευταίο καιρό τείνουν να σκέφτονται λιγότερο και να πραγματοποιούν την εργασία τους μηχανικά, το 58% (n=145) δήλωσε ότι τον τελευταίο καιρό τείνει να σκέφτεται λιγότερο και να πραγματοποιεί την εργασία του μηχανικά, ενώ αντιθέτως το 42% (n=105) δήλωσε ότι τον τελευταίο καιρό τείνει να μην σκέφτεται λιγότερο και να μην πραγματοποιεί την εργασία του μηχανικά.



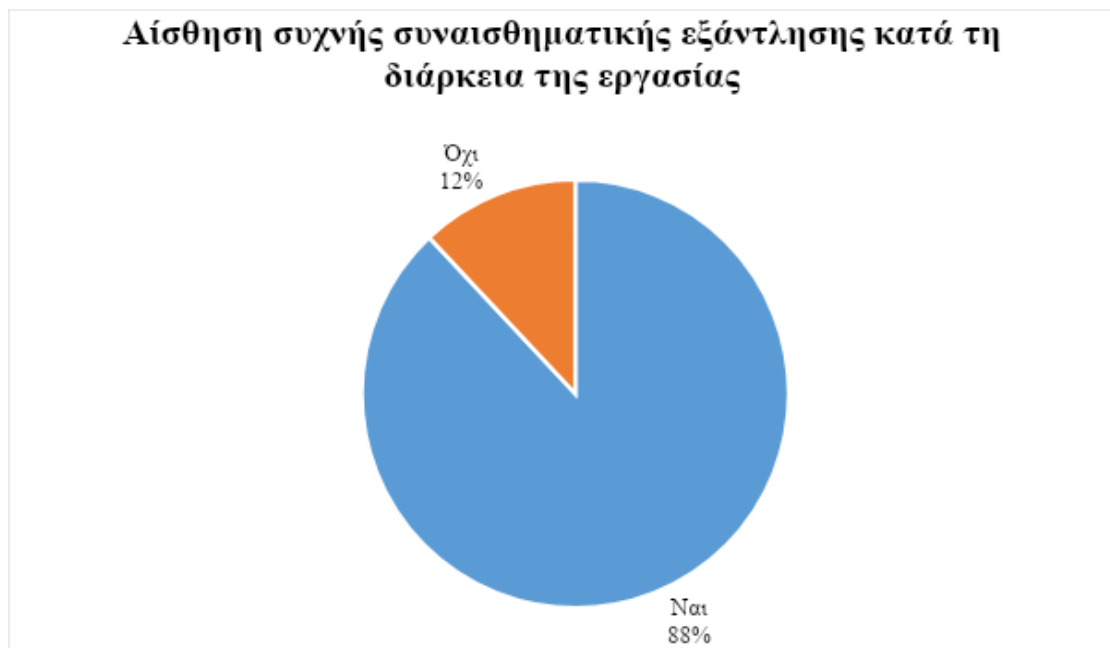
Διάγραμμα 10 : Λιγότερη σκέψη και πραγματοποίηση μηχανικής εργασίας

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες θεωρούν την εργασία τους ως μια θετική ή αρνητική πρόκληση, το 26% (n=65) δήλωσε ότι θεωρεί την εργασία του ως μια θετική πρόκληση, ενώ αντιθέτως το 74% (n=185) δήλωσε ότι θεωρεί την εργασία του ως μια αρνητική πρόκληση.



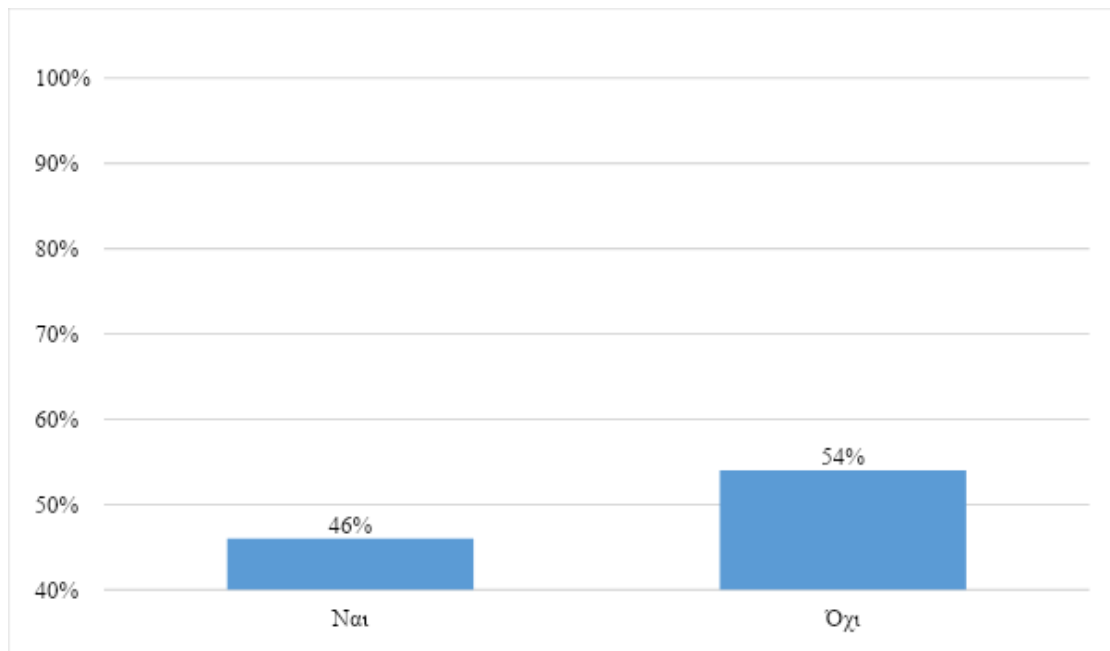
Διάγραμμα 11 : Θεώρηση της εργασίας ως θετική ή αρνητική πρόκληση

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, αισθάνονται συχνά συναισθηματική εξάντληση, το 88% (n=220) δήλωσε ότι κατά τη διάρκεια της εργασίας του, αισθάνεται συχνά συναισθηματική εξάντληση, ενώ αντιθέτως το 12% (n=30) δήλωσε ότι κατά τη διάρκεια της εργασίας του, δεν αισθάνεται συχνά συναισθηματική εξάντληση.



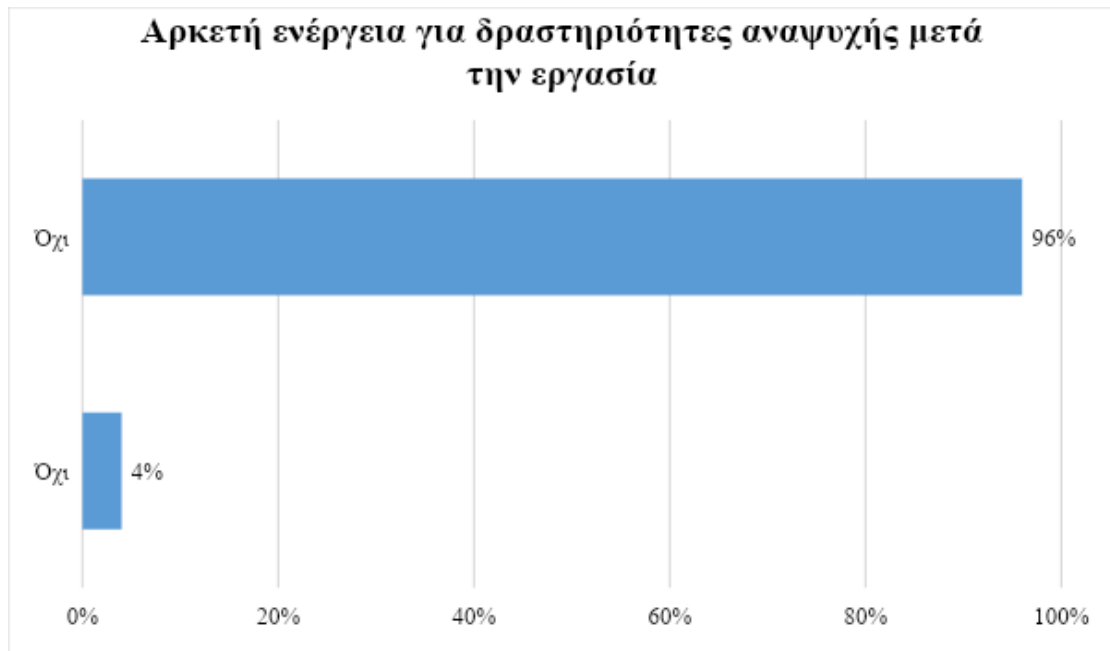
Διάγραμμα 12 : Αίσθηση συχνής συναισθηματικής εξάντλησης κατά τη διάρκεια της εργασίας

Αναφορικά με το εάν κάποιος μπορεί να αποσυνδεθεί από αυτό το είδος εργασίας με τον καιρό, το 46% (n=115) δήλωσε ότι κάποιος μπορεί να αποσυνδεθεί από αυτό το είδος εργασίας με τον καιρό, ενώ αντιθέτως το 54% (n=135) δήλωσε ότι κάποιος δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από αυτό το είδος εργασίας με τον καιρό.



Διάγραμμα 13 : Αποσύνδεση από το συγκεκριμένο είδος εργασίας με τον καιρό

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες μετά την εργασία τους, έχουν αρκετή ενέργεια για δραστηριότητες αναψυχής, το 4% (n=10) δήλωσε ότι μετά την εργασία του, έχει αρκετή ενέργεια για δραστηριότητες αναψυχής, ενώ αντιθέτως το 96% (n=240) δήλωσε ότι μετά την εργασία του, δεν έχει αρκετή ενέργεια για δραστηριότητες αναψυχής.



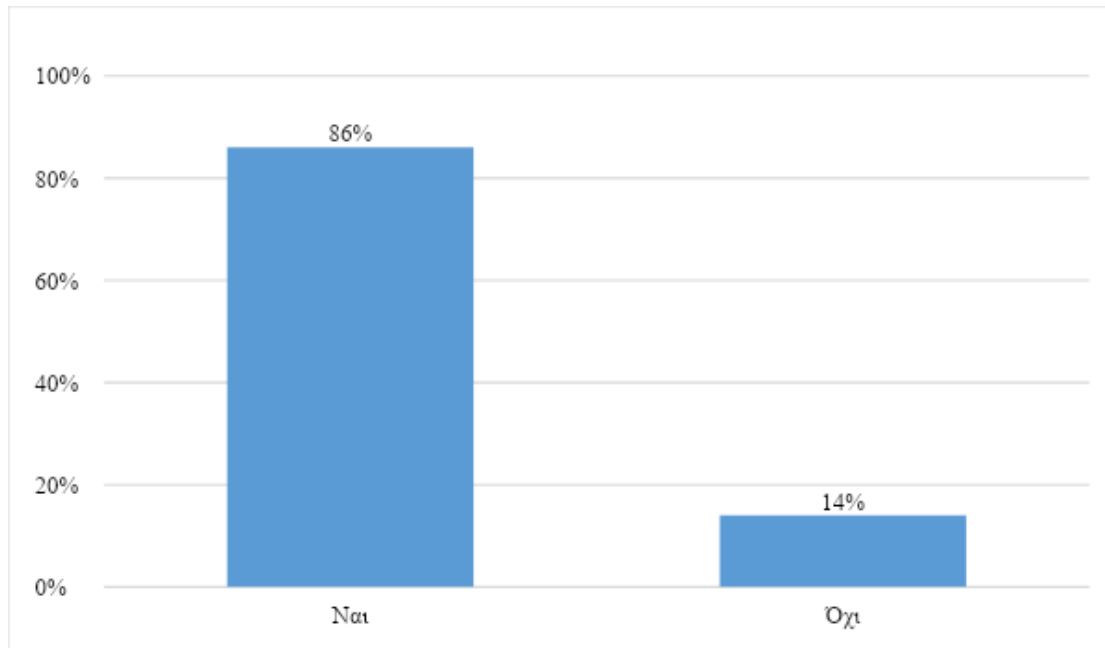
Διάγραμμα 14 : Αρκετή ενέργεια για δραστηριότητες αναψυχής μετά την εργασία

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες μερικές φορές αισθάνονται καλά σε σχέση με τα εργασιακά τους καθήκοντα, το 30% (n=75) δήλωσε ότι αισθάνεται καλά σε σχέση με τα εργασιακά του καθήκοντα, ενώ αντιθέτως το 70% (n=175) δήλωσε ότι δεν αισθάνεται καλά σε σχέση με τα εργασιακά του καθήκοντα.



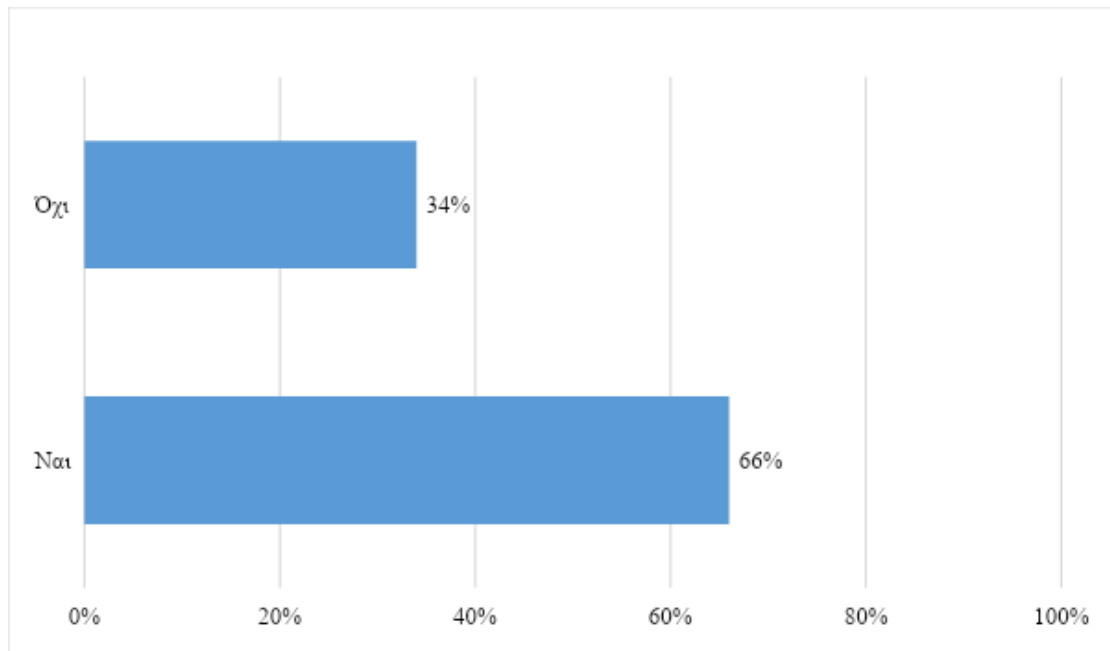
Διάγραμμα 15 : Καλή αίσθηση σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες μετά την εργασία τους, συνήθως νιώθουν εξαντλημένοι και κουρασμένοι, το 86% (n=215) δήλωσε ότι μετά την εργασία τους, συνήθως νιώθει εξάντληση και κούραση, ενώ αντιθέτως το 14% (n=35) δήλωσε ότι μετά την εργασία τους, συνήθως δεν νιώθει εξάντληση και κούραση.



Διάγραμμα 16 : Αίσθηση εξάντλησης και κούρασης μετά την εργασία

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες φαντάζονται τον εαυτό τους να κάνουν μόνο το συγκεκριμένο είδος εργασίας, το 66% (n=165) δήλωσε ότι φαντάζεται να κάνει μόνο το συγκεκριμένο είδος εργασίας, ενώ αντιθέτως το 34% (n=85) δήλωσε ότι δεν φαντάζεται να κάνει μόνο το συγκεκριμένο είδος εργασίας.



Διάγραμμα 17 : Σκέψη πραγματοποίησης μόνο του συγκεκριμένου είδους εργασίας

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες συνήθως μπορούν να διαχειριστούν καλά τον όγκο της εργασίας τους, το 16% (n=40) δήλωσε ότι συνήθως μπορεί να διαχειριστεί καλά τον όγκο της εργασίας του, ενώ αντιθέτως το 84% (n=210) δήλωσε ότι συνήθως δεν μπορεί να διαχειριστεί καλά τον όγκο της εργασίας του.



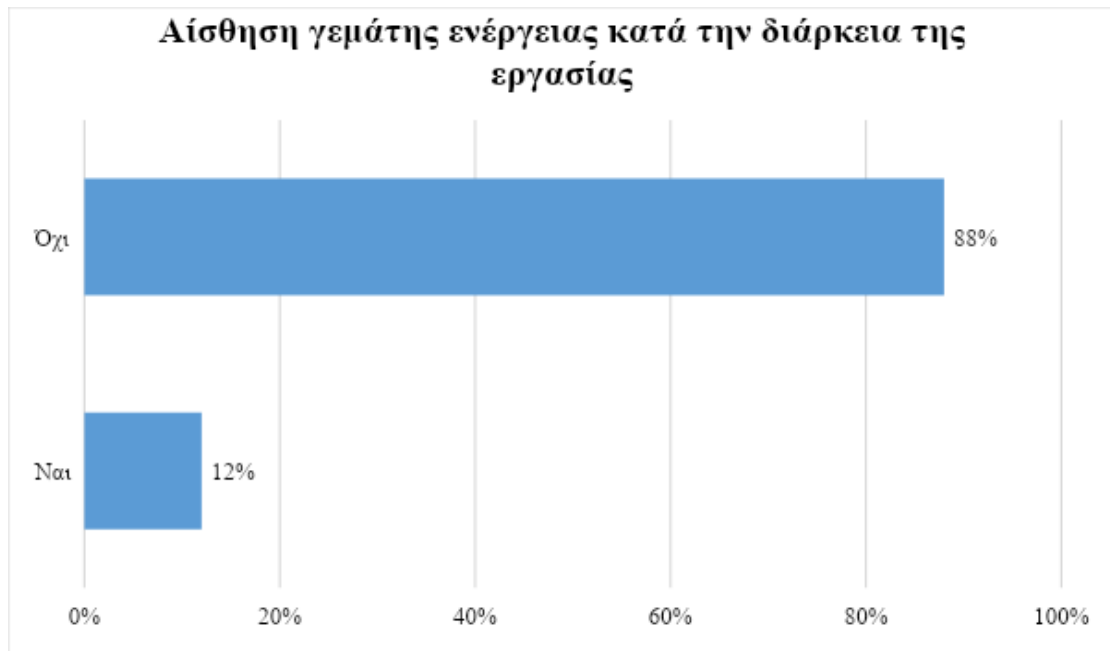
Διάγραμμα 18 : Σωστή διαχείριση του όγκου εργασίας

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες νιώθουν όλο και περισσότερο να ασχολούνται με την εργασία τους, το 64% (n=160) δήλωσε ότι νιώθει όλο και περισσότερο να ασχολείται με την εργασία του, ενώ αντιθέτως το 36% (n=90) δήλωσε ότι δεν νιώθει όλο και περισσότερο να ασχολείται με την εργασία του.



Διάγραμμα 19 : Συχνότερη ενασχόληση με την εργασία

Αναφορικά με το εάν οι ερωτηθέντες όταν εργάζονται, συνήθως νιώθουν γεμάτοι ενέργεια, το 12% (n=30) δήλωσε ότι όταν εργάζεται, συνήθως νιώθει γεμάτο ενέργεια, ενώ αντιθέτως το 88% (n=220) δήλωσε ότι όταν εργάζεται, συνήθως δεν νιώθει γεμάτο ενέργεια.



Διάγραμμα 20 : Αίσθηση γεμάτης ενέργειας κατά την διάρκεια της εργασίας

Συμπεράσματα

Υπό το πρίσμα των ευρημάτων της τρέχουσας έρευνας που σκοπεύει να αποκαλύψει τον αντίκτυπο της επαγγελματικής εξουθένωσης στον υψηλό εργασιακό κύκλο των επιχειρήσεων μέσω της διερεύνησης εάν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης θα μπορούσαν να προβλέψουν τον εργασιακό κύκλο των εργαζομένων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα ιχθύων και ιχθυεμπορίου.

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής εξουθένωσης και κύκλου εργασιών, παρατηρείται υπάρχει συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση και έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων. Επομένως, τα συνολικά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των ερωτηθέντων είναι μέτρια και κατά συνέπεια ο κύκλος εργασιών κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Με στόχο να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα ιχθύων και ιχθυεμπορίου, τα ευρήματα υποστηρίζουν τις ερευνητικές υποθέσεις που τίθενται στην παρούσα μελέτη. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η επαγγελματική εξουθένωση κλιμακώνουν τον κύκλο εργασιών του συγκεκριμένου υπό εξέταση τομέα. Με άλλα λόγια, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα προγνωστικό παράγοντα που της πρόθεσης ανανέωσης.

Οι επιχειρήσεις ιχθύων και ιχθυεμπορίου διαθέτουν τέτοιες εγκαταστάσεις όπου το εργατικό δυναμικό επωφελείται σε μεγάλο βαθμό. Οι υπεύθυνοι αυτών των επιχειρήσεων έχουν την ικανότητα να αποτρέψουν τους εργαζόμενους από το να βιώσουν καταστάσεις εξουθένωσης πραγματοποιώντας εναλλακτικές βάρδιες, μειώνοντας τις ώρες εργασίας τους, προσφέροντας δίκαιους μισθούς και διασφαλίζοντας την παροχή των αδειών που τους αντιστοιχούν. Ένας άλλος τρόπος για να μετριαστεί η εξουθένωση μπορεί να είναι το άκουσμα των υπευθύνων των επιχειρήσεων σχετικά με το τι λένε οι εργαζόμενοι, να λαμβάνουν σοβαρά τις προσπάθειες τους πάνω στα εργασιακά τους καθήκοντα, να τους επιβραβεύουν όταν χρειάζεται, να ακούν τα προβλήματα τους και να τους βοηθούν. Έτσι, ένας εργαζόμενος θα αντιληφθεί τον εαυτό του ως πολύτιμο άτομο στον οργανισμό, θα έχει μεγαλύτερα κίνητρα και μειωμένο κίνδυνο να υποφέρει από επαγγελματική

εξουθένωση. Αντίθετα, εάν δεν πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, το άτομο θα αποξενωθεί από τη δουλειά και θα αρχίσει να αισθάνεται εξουθενωμένο.

Συνοπτικά, η τρέχουσα έρευνα παρουσιάζει δεδομένα για τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και του κύκλου εργασιών των εργαζομένων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ιχθυόσκαλα Νέας Μηχανιώνας αλλά και των τοπικών επιχειρήσεων (εργοστάσια) της περιοχής. Το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη στη συγκεκριμένη περιοχή και επομένως τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευθούν σε όμοιες επιχειρήσεις άλλων περιοχών (εκτός Νέας Μηχανιώνας), είναι ο πιο σημαντικός περιορισμός στην παρούσα μελέτη. Μελλοντική έρευνα με τον ίδιο ερευνητικό σχεδιασμό σε διαφορετικούς τομείς και με τη συμμετοχή μεγαλύτερης δειγματοληπτικής ομάδας, θα εμπλουτίσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία για την επαγγελματική εξουθένωση καθώς και τον κύκλο εργασιών.

Βιβλιογραφία

Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development*, 40(6), 503–525.

Agarwal, P. (2021). High-performance work systems and burnout: the moderating role of mindset and the need for achievement. *International Journal of Organizational Analysis*, 1(6), 12-26.

Asad, A., Jafar, A., Irfan, M. 7 Ali Raza, M. (2017). The Impact of HPWS in Organizational Performance: A Mediating Role of Servant Leadership. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 20-39.

Ashiru, J. A., Erdil, G. E., & Oluwajana, D. (2021). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1–17.

Barreto, H. (2015). Why Excel? *The Journal of Economic Education*, 46(3), 300–309.

Bayramoglu, G. & Bayram, A. (2014). The Effect of Human Resource Practices on Burn-Out and the Mediating Role of Perceived Organizational Justice. *International Conference on Economic Sciences and Business Administration*, 1-15.

Berber, A., & Yaslioglu, M. (2014). Managing High Performance Work Systems and Organizational Performance. *Work Organization and Human Resource Management*, 27–42.

Conteh, S. B., & Yuan, Y. (2021). The impact of high performance work system on employee service performance: the role of organizational support and organizational identification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2841–2864.

Divisi, D., Di Leonardo, G., Zaccagna, G., & Crisci, R. (2017). Basic statistics with Microsoft Excel: a review. *Journal of Thoracic Disease*, 9(6), 1734–1740.

Farmanesh, P. (2021). Toxin Handlers and Burnout Among Human Resource Managers: Does Emotion-Focused Coping Make a Difference? *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 7(4), 91–107.

Fu, N. (2013). Exploring the impact of high performance work systems in professional service firms: A practices-resources-uses-performance approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 240–257.

Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Rousseau, D. M., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). High-Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining the Practices-Resources-Uses-Performance Linkage. *Human Resource Management*, 56(2), 329–352.

Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2016). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209–231.

García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2013). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367–389.

Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 490–506.

Gojny-Zbierowska, M. (2016). Shaping High-Performance Work Systems through HRM Practices. *Journal of Positive Management*, 6(4), 29-45.

Hidayat, A. S., & Agustina, A. (2020). Employee Burnout vs Employee Engagement and Its Impact on Turnover Intention. *Proceedings of the 1st International Conference on Accounting, Management and Entrepreneurship (ICAMER 2019)*.

Imran, R., Shabbir, M. S., & Mahmood, A. (2020). High Performance Work System: An important link between transformational leadership and job performance. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 217–230.

Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2011). High-Performance Work Systems and Job Control. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724.

Jensen, J. & Voorde, K. (2015). High-Performance Work Systems and Employee Health/Well-Being: Burnout, Thriving, and Work Engagement. *Academy of Management Proceedings*, 2(1), 12-32.

Jiandong, S., Qi, W., & Haitian, L. (2020). How do High-Performance Work Systems affect Work Fatigue. *Proceedings of the 2020 3rd International Conference on E-Business, Information Management and Computer Science*.

Jyoti, J. (2013). Impact of High Performance Human Resource Practices on Intention to leave: Role of Emotional Exhaustion. *Reinventing Management Strategy: The Design for Future*.

Jyoti, J. (2015). The impact of bundled high performance human resource practices on intention to leave: mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Educational Management*, 29(4), 1-19.

Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770–1795.

Jyoti, J., Rani, A. & Kour, S. (2019). Perceived HPWS and Intention to leave: Role of well being and mentoring. *Journal of Business Research*, 1(2), 16–26.

Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 9(8), 166–176.

Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2021). High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(6), 19-31.

Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of High-Involvement Work Practices, Person-Organization Fit, and Burnout: A Time-Lagged Study of Health Care Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821–835.

Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 1(2), 103-121.

Liu, M., & Xie, Z. (2020). The Impact of High-Performance Work System on New Generation Employees' Turnover Intention: Psychological Capital as Mediator and Perceived Organizational Support as Moderator. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(02), 360–373.

Maślanka-Wieczorek, B. (2014). Talent management and high performance work system. *Journal of International Studies*, 7(1), 102–108.

Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1640.

Murali, V., & Devidas, P. M. (2014). Impact of high performance work practices on burnout intervened by job overload with respect to a select IT firm. *2014 International Conference on Science Engineering and Management Research (ICSEMR)*.

Obeidat, A. M. (2019). The Relationship Between Perceived Human Resource Management Practices and Turnover-Intention: The Mediating Role of Organizational Attractiveness. *Modern Applied Science*, 13(2), 216-231.

Obeng, A. F., Zhu, Y., Quansah, P. E., Ntarmah, A. H., & Cobbinah, E. (2021). High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role

of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital. *SAGE Open*, 11(1), 25-46.

Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 23(5), 332–341.

Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance Effects of High Performance Work Systems on Committed, Long-Term Employees: A Multilevel Study. *Frontiers in Psychology*, 1(3), 48-59.

Panigrahi, S., Mohanty, S. & Mishra, P. (2019). High performance work system, firm performance and employee outcomes: a review. *Espacios*, 40(42), 29-50.

Pichler, S., Varma, A., Yu, A., Beenen, G., & Davoudpour, S. (2014). High performance work systems, cultures and gender demography. *Employee Relations*, 36(6), 693–707.

Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1011–1041.

Rana, A. M., Bilal, M., Ajmal, M. M., Zaheer, M. A., & Zia-ur-Rehman, M. (2021). A design of turnover intention antecedents and their relation on work design for firms. *Revista Amazonia Investiga*, 10(37), 24–33.

Riaz, S. (2015). High Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study on Manufacturing and Service Organizations in Pakistan. *Public Organization Review*, 16(4), 421–442.

Ruiz, E., Sánchez de Pablo, J. D., Muñoz, R. M., & Peña, I. (2019). Do high performance work systems enhance business performance? Examining the mediating

influence of total quality management. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics: Journal of Economics and Business*, 37(1), 235–258.

Shiburu, M. (2017). The effect of high performance work systems utilization on firm performance: does human resource attribution of employees matter?. *Journal of Human Resource Management*, 1(5), 1-18.

Shin, D., & Konrad, A. M. (2016). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997.

Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431–1447.

Sun, Y., & Mamman, A. (2021). Adoption of high-performance work systems in small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 479–509.

Torre, E. D. (2012). High performance work systems and workers' well-being: a sceptical view. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 7-21.

Ugheoke, S. O. (2015). The Implementation of High Performance Work System in Public Organizations: Implication for Organizational Performance. *Asian Social Science*, 11(28), 13(9).

Wang, H., & Zhang, Y. (2019). High Performance Work Systems and Employee Job Burnout: A Cross-Level Moderated Mediation Model. *Academy of Management Proceedings*, 2(1), 13-29.

Wang, H., Zhang, Y., & Wan, M. M. (2021). Linking high-performance work systems and employee well-being: A multilevel examination of the roles of organisation-based self-esteem and departmental formalisation. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 92–116.

Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 903–919.

Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-15.

Zungbey, O. D. D., Osei Bonsu, N., Ntow, M. A. O., & Sokro, E. (2019). High Performance Work Systems and Employee Turnover Intentions: Moderating Effect of Psychological Attachment. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 240–250.

Παράρτημα ερωτηματολογίου

1) Επιλέξτε το φύλο σας

- Άνδρας
- Γυναίκα

2) Επιλέξτε τη βαθμίδα της ηλικία σας

- Από 20 έως 30 ετών
- Από 31 έως 40 ετών
- Από 41 έως 50 ετών
- Από 51 έως 60 ετών
- Από 61 ετών και πάνω

3) Επιλέξτε την βαθμίδα των ετών απασχόλησης σας

- Από 0 έως 4 έτη
- Από 4 έως 8 έτη
- Από 8 έως 12 έτη
- Από 12 έτη και πάνω

4) Ποια είναι η σχέση εργασία σας;

- Μόνιμος
- Συμβασιούχος

5) Βρίσκετε νέες και ενδιαφέρουσες πτυχές στην εργασία σας;

- Ναι
- Όχι

6) Νιώθετε κουρασμένοι πριν φτάσετε στην εργασία σας;

- Ναι
- Όχι

7) Μιλάτε όλο και πιο συχνά για την εργασία σας με αρνητικό τρόπο;

- Ναι
- Όχι

8) Μετά τη δουλειά σας, χρειάζεστε περισσότερο χρόνο απ' ότι στο παρελθόν για να χαλαρώσετε και να νιώσετε καλύτερα;

- Ναι
- Όχι

9) Μπορείτε να διαχειριστείτε την πίεση της εργασίας σας;

- Ναι
- Όχι

10) Τον τελευταίο καιρό, σκέφτεστε λιγότερο και πραγματοποιείτε την εργασία σας μηχανικά;

- Ναι
- Όχι

11) Θεωρείτε την εργασία σας ως μια θετική ή αρνητική πρόκληση;

- Θετική πρόκληση
- Αρνητική πρόκληση

12) Κατά τη διάρκεια της εργασίας σας, αισθάνεστε συχνά συναισθηματική εξάντληση;

- Ναι
- Όχι

13) Μπορεί κάποιος να αποσυνδεθεί από αυτό το είδος εργασίας με τον καιρό;

- Ναι
- Όχι

14) Μετά την εργασία σας, έχετε αρκετή ενέργεια για δραστηριότητες αναψυχής;

- Ναι
- Όχι

15) Αισθάνεστε καλά σε σχέση με τα εργασιακά σας καθήκοντα;

- Ναι
- Όχι

16) Μετά την εργασία σας, συνήθως νιώθετε εξαντλημένος και κουρασμένος;

- Ναι
- Όχι

17) Φαντάζεστε τον εαυτό σας να κάνετε μόνο το συγκεκριμένο είδος εργασίας;

- Ναι
- Όχι

18) Συνήθως μπορείτε να διαχειριστείτε καλά τον όγκο της εργασίας σας;

- Ναι
- Όχι

19) Νιώθετε ότι ασχολείστε όλο και περισσότερο με την εργασία σας;

- Ναι
- Όχι

20) Νιώθετε γεμάτος ενέργεια κατά την διάρκεια της εργασίας σας;

- Ναι
- Όχι