



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ»

«THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY ON IMPROVING THE
TOTAL QUALITY IN THE TRANSPORT SECTOR IN GREECE»

ΤΟΥ ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ ΜΑΤΣΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΤΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ
ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με ειδίκευση στο Γενικό MBA.

Ιανουάριος 2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου, η οποία ήταν στο πλευρό μου σε όλη αυτή την προσπάθεια από την αρχή κιόλας του μεταπτυχιακού προγράμματος μέχρι και σήμερα που γράφω αυτές εδώ τις σελίδες.

Εν συνεχεία, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου, που ήταν κοντά μου στις δύσκολες αυτές στιγμές που με έπιασε απελπισία και ήθελα κάπου να στραφώ για να πάρω δύναμη να συνεχίσω.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλο το διδακτικό προσωπικό του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, οι οποίοι ήταν κοντά μας σε οτιδήποτε χρειαστήκαμε και προσπάθησαν να μας μεταφέρουν όλες τις γνώσεις και τα εφόδια τα οποία είναι απαραίτητα για τη συνέχεια της καριέρας μας.

Τέλος, ευχαριστίες θα ήθελα να προσφέρω στην κυρία Κάτου Αναστασία, η οποία δέχτηκε να συνεργαστούμε και να με βοηθήσει στην εκπονή του μεταπτυχιακού μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μελέτη της οργανωσιακής ψυχολογίας, του εργασιακού κλίματος και κατ' επέκταση της ικανοποίησης των εργαζομένων μελετάται εδώ και πολλά χρόνια. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα την ολικής ποιότητας. Όσο περνάει όμως ο καιρός, γίνεται επιτακτική ανάγκη η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος αυτού. Τόσο οι ίδιες οι εταιρίες όσο και οι εργαζόμενοι επιθυμούν την όσο τον δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των υπαλλήλων τους με σκοπό την μεγαλύτερη και αυξανόμενη απόδοση και αποτελεσματικότητα αυτών που θα έχει ως συνέπεια την ακόμη μεγαλύτερη αύξηση της ολικής ποιότητας της επιχείρησης.

Σκοπός λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι να αποσαφηνιστεί ο όρος της οργανωσιακής ή αλλιώς οργανωτικής ψυχολογίας, να δοθούν τα στοιχεία από τα οποία αποτελείται και πως αυτά λειτουργούν μέσα στην επιχείρηση. Εν συνεχεία, θα εξεταστεί ο ορισμός και η έννοια της ολικής ποιότητας καθώς και τα επιμέρους στοιχεία που την απαρτίζουν. Τέλος, θα γίνει μία απόδοση για το πως αυτοί οι δύο μεγάλοι κλάδοι εμπλέκονται στον τομέα των αερομεταφορών στην Ελλάδα και συγκεκριμένα σε δύο επιχειρήσεις.

Όλη αυτή η διαδικασία θα επιτευχθεί μέσω μίας εκτεταμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Συμπερασματικά λοιπόν, όπως θα εξηγηθεί και παρακάτω η οργανωσιακή ψυχολογία παίζει έναν ενδιαφέρον και σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους. Επίσης, σημαντικός είναι και ο ρόλος που έχει στην εργασία των υπαλλήλων και στο πόσο τελικά επιδρά στην απόδοση τους και κατ' επέκταση στη ποιότητα που προσδίδουν στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχουν στο αγοραστικό κοινό.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Περιεχόμενα.....	iv
Κεφαλαίο 1: Εισαγωγή	v
Κεφάλαιο 2: Οργανωσιακή Ψυχολογία.....	1
2.1: Ορισμοί.....	1
2.2: Ιστορική Αναδρομή.....	3
2.3: Τομείς Οργανωσιακής Ψυχολογίας.....	4
2.3.1: Γενικά.....	4
2.3.2: Εργασιακό/Οργανωσιακό Κλίμα-Κουλτούρα.....	5
2.3.2.1: Διαφορές Εργασιακού Κλίματος- Εργασιακής Κουλτούρας.....	6
2.3.3: Εργονομία.....	8
2.3.3.1: Τομείς Εργονομίας.....	8
2.3.4: Κίνητρα- Παρακίνηση.....	9
2.3.4.1: Θεωρία Κινήτρων.....	9
2.3.4.2: Θεωρίες Κινήτρων στην Εργασία.....	11
2.3.4.3: Παρακίνηση.....	12
2.3.5: Εργασιακή ικανοποίηση.....	14
2.3.5.1: Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	16
2.3.6: Ηγεσία.....	17
2.3.6.1: Στιλ Ηγεσίας.....	19
Κεφάλαιο 3: Ολική Ποιότητα.....	22
3.1: Επίδραση της οργανωσιακής ψυχολογίας στην ποιότητα.....	26
Κεφάλαιο 4: Ποιότητα Αερομεταφορών στην Ελλάδα.....	29
4.1: Η περίπτωση της Aegean Airlines.....	32
4.2: Η περίπτωση της Ellinair Airlines.....	33
Προτάσεις.....	36
Συμπεράσματα.....	38
Βιβλιογραφία.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Ο κάθε οργανισμός στελεχώνεται και αποτελείται από ανθρώπους. Χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό δεν θα μπορούσε να επιβιώσει μία επιχείρηση. Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής προκειμένου να λειτουργήσει και να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν εντολές ανωτέρων (Χυτήρης, 2013).

Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν, έχει αναδειχθεί σημαντικό κεφάλαιο ενός οργανισμού, καθώς αποτελεί ουσιαστικό συστατικό για την ομαλή λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του. Για το λόγο αυτό έχει προκύψει η ανάγκη μέτρησης και αξιοποίησης δεδομένων που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών.

Η μελέτη συγκεκριμένων μεταβλητών της εργασιακής ψυχολογίας, αποδεικνύεται σημαντική και χρήσιμη, καθώς οι διαστάσεις αυτές συνδέονται με αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Ένα θετικό εργασιακό κλίμα παραδείγματος χάρη, επηρεάζει σημαντικά τους ανθρώπους της επιχείρησης και διαμορφώνει την ικανοποίηση και τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Επομένως, η κατανόηση τέτοιων αποτελεσμάτων και μεταβλητών από τους διοικούντες μιας επιχείρησης τους καθοδηγούν στο να παρθούν οι σωστές αποφάσεις και η πολιτική βάσει στην οποία θα στηριχθεί ολόκληρη η λειτουργία του οργανισμού προς όφελός του.

Στην παρούσα εργασία λοιπόν, γίνεται αποτύπωση και κατανόηση της έννοιας οργανωσιακή ψυχολογία καθώς και των μεταβλητών που την απαρτίζουν όπως εργασιακό κλίμα και κουλτούρα, κίνητρα και παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, εργονομία και ηγεσία. Επίσης, εξετάζεται η έννοια της ολικής ποιότητας και διάφορες θεωρίες που έχουν υποστηριχθεί κατά το παρελθόν από γκουρού της ποιότητας. Ακόμη, γίνεται αναφορά στο πως η οργανωσιακή ψυχολογία επιδρά συστηματικά στην ολική ποιότητα τόσο γενικά όσο και στον τομέα των αερομεταφορών στην Ελλάδα.

Αρχικά, γίνεται μια αναφορά στο θέμα και παρουσιάζονται οι κύριες θεματικές της εργασίας. Στην συνέχεια, γίνεται μία εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μελέτη εστιάζει κυρίως στο κομμάτι της ικανοποίησης και το πώς αυτή επιδρά στην απόδοση τους, και κατ' επέκταση στη ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν τόσο στην ίδια την επιχείρηση όσο και στους πελάτες.

Τέλος, θα δοθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για το πως συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρείες της Ελλάδας μέσω συγκεκριμένων τεχνικών που χρησιμοποιούν καταφέρνουν αυξημένη ποιότητα προερχόμενη από την ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Η οργανωσιακή ψυχολογία είναι ένας από τους κλάδους της ψυχολογίας. Με το πέρασμα του χρόνου όλο και μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον, από διάφορους μελετητές και γκουρού της ψυχολογίας, για περαιτέρω διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος.

Στις βιομηχανικές και όχι μόνο επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια αναγκαία προϋπόθεση για την ύπαρξη της παραγωγικής διαδικασίας, γεγονός το οποίο επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους, καθώς εμπλέκεται στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους (Armstrong, 2006). Γι' αυτό το λόγο το ανθρώπινο δυναμικό είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το γενικότερο σύνολο της οργανωσιακής ψυχολογίας.

2.1: ΟΡΙΣΜΟΙ

Παρακάτω θα γίνει αποτύπωση κάποιων σημαντικών ορισμών για να γίνει πιο κατανοητό το αντικείμενο για το οποίο γίνεται αναφορά.

Ψυχολογία

Σύμφωνα με τον Fernald (2008) η ψυχολογία είναι η ακαδημαϊκή και εφαρμοσμένη επιστήμη που ασχολείται με την εμπειριστατωμένη και επιστημονική μελέτη της σκέψης και των συμπεριφορών των ανθρώπων αλλά και με τις λειτουργίες του οργανισμού, που σχετίζονται με τη συμπεριφορά. Η ψυχολογία έχει ως πρωταρχικό στόχο την κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων τόσο ως άτομα, όσο και ως ομάδες, προσπαθώντας να εξάγει γενικές αρχές αλλά και να ερευνήσει ειδικές περιπτώσεις.

Σύμφωνα με τον Σκαπινάκη (2003) ο όρος ψυχολογία είναι σύνθεση δύο λεκτικών συντελεστών: του όρου ψυχή και του όρου λόγος. Θα λέγαμε λοιπόν πως ψυχολογία σημαίνει ο λόγος περί της ψυχής, δηλαδή ένα σύστημα σκέψης, μελέτης και έρευνας που αφορά τα τεκταινόμενα του ψυχικού χώρου αλλά και την ίδια την υφή και υπόσταση του χώρου αυτού. Ψυχολογία ως επιστήμη, ορίζεται εκείνη που ερευνά τις ψυχικές λειτουργίες και τον ανθρώπινο ψυχισμό. Είναι δηλαδή ο κλάδος εκείνος που

στόχο του έχει να ερευνήσει τον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου και να κατανοήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στο κοινωνικό γίγνεσθαι.

‘Οργανωσιακή ή οργανωτική ψυχολογία’

Σύμφωνα με την Ελληνική Ψυχολογική Εταιρία, οργανωτική ψυχολογία (ή οργανωσιακή ψυχολογία, ή βιομηχανική ψυχολογία) και η «ψυχολογία της εργασίας» αφορούν στην εφαρμογή των αρχών, θεωριών και μεθόδων της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο συνεισφέροντας στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Η Εργασιακή και Οργανωσιακή Ψυχολογία (Ε/ΟΨ) είναι ο Κλάδος που αφορά στην εφαρμογή των αρχών, θεωριών και μεθόδων της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο συνεισφέροντας στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και της ποιότητας της ζωής των εργαζόμενων. Στόχος του Κλάδου είναι η προαγωγή της έρευνας της Ε/ΟΨ, η εφαρμογή των εμπειρικών δεδομένων της έρευνας στους οργανισμούς, καθώς και η ανάπτυξη της συνεργασίας ερευνητών από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Οι δραστηριότητες του Κλάδου αφορούν σε ζητήματα προσέλκυσης και επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού, παρακίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, οργανωσιακής αλλαγής και ανάπτυξης, σε ζητήματα επικοινωνίας και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, ζητήματα ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και ζητήματα εργασιακής ευημερίας και εξισορρόπησης προσωπικής/οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

Εφαρμοσμένος κλάδος της ψυχολογίας που μελετά τη συμπεριφορά και τις πνευματικές διαδικασίες των ανθρώπων σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον (Βακόλα & Νικολάου, 2011).

Ένας άλλος ορισμός διατυπώνει την οργανωσιακή ψυχολογία ως βιομηχανική. Σύμφωνα με την Καλούρη, (1998) η Βιομηχανική Ψυχολογία είναι εκείνη η επιστήμη που μελετά και αναλύει τις αμοιβαίες επιδράσεις ατόμου και ομάδας στον χώρο της εργασίας. Εφαρμόζει δηλαδή τις αρχές της ψυχολογίας στον κόσμο της εργασίας με στόχο τη βελτίωση των σχέσεων, την αύξηση της αποδοτικότητας, τη σωστή επιλογή προσωπικού, την αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο κ.λπ.

Η επιστήμη που μελετά τον εργασιακό χώρο (Robbins,2012).

2.2: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι απαρχές της εφαρμογής της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας στην Ελλάδα απαντώνται στη χρήση ψυχομετρικών εργαλείων για την επιλογή πιλότων της αεροπορίας κατά την δεκαετία του 1910, κατ' αντιστοιχία με εφαρμογές ψυχομετρικών δοκιμασιών στις Η.Π.Α. και στην Αγγλία. Μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου η εφαρμογή των μεθόδων και θεωριών της ψυχολογίας στο εργασιακό πεδίο εντάθηκε με την δημιουργία ερευνητικών κέντρων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο του ελληνικού στρατού ως προς την επιλογή προσωπικού αλλά και την αξιολόγηση, την κινητοποίηση, την ηγεσία κ.α. (Ελληνική Ψυχολογική Εταιρία).

Ήδη, το 1913 δημοσιεύεται το πρώτο σχετικό βιβλίο με τίτλο Ψυχολογία και Βιομηχανική Αποτελεσματικότητα (Psychology and Industrial Efficiency) με συγγραφέα τον Hugo Munsterberg στο οποίο εξετάζονται έννοιες όπως η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η βιομηχανική παραγωγή κ.α. Από τον Πρώτο κιόλας Παγκόσμιο Πόλεμο, ήταν επιτακτική η ανάγκη να επιλυθεί το ζήτημα της «ορθής κατανομής εκατομμυρίων ανδρών στις Ένοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ » (Πιπερόπουλος, 1995, σ. 222) μέχρι και το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η οργανωτική/οργανωσιακή ψυχολογία ασχολήθηκε με τη διαπίστωση εκείνων των χαρακτηριστικών που διευκολύνουν την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση (Κάντας, 1998).

Οι μελέτες του Elton Mayo το (1928), αποδεικνύουν την μεγάλη σημασία που διαδραματίζουν ιδιαίτερα οι ειδικές κοινωνικές συνθήκες και όχι τόσο τα τεχνικά μέτρα βελτίωσης της παραγωγής. Το ενδιαφέρον στρέφεται στην σημασία που αποκτούν, εκτός των άλλων, και οι κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας (Bailey, 1997). Και αυτό διότι γίνεται αντιληπτό, πως οι εργαζόμενοι, ως κατ' εξοχήν κοινωνικά όντα, όσο καλύτερες κοινωνικές συνθήκες έχουν στον εργασιακό χώρο, τόσο πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί μπορούν να γίνουν. Άρα, βελτιώνεται και αυξάνεται η παραγωγική διαδικασία.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο (Πιπερόπουλος, 1995, σ. 226) «σήμερα το ποσοστό των εταιρειών που κάνουν χρήση των βιομηχανικών ψυχολόγων – κοινωνιολόγων συμβούλων ξεπερνά το 62%». Αυτό, μας δηλώνει πως η ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση των θεμάτων αυτών αυξάνεται διαρκώς και τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων δίνουν μεγάλη βαρύτητα.

Να σημειωθεί βέβαια, πως «στην Ελλάδα μόνο τα τελευταία χρόνια αρχίζει να εμφανίζεται η οργανωτική/ βιομηχανική ψυχολογία ως αυτόνομος κλάδος, ως επιστήμη και θεματική διαχωρισμένη από το «μάνατζμεντ» και τη διοίκηση των επιχειρήσεων, όπου λίγο πολύ από παλιά θίγονταν παρόμοια θέματα. Ίσως η νέα στροφή που αρχίζει να παρατηρείται, σηματοδοτείται από το γεγονός ότι το γνωστικό αυτό αντικείμενο περιλαμβανόταν στο πρόγραμμα σπουδών του πρώτου τμήματος ψυχολογίας, που ιδρύθηκε το 1987 στην Ελλάδα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης» (Κάντας, 1998, σ. 24).

2.3: ΤΟΜΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

2.3.1: ΓΕΝΙΚΑ

Όπως όλοι οι κλάδοι, έτσι και ο κλάδος της οργανωσιακής ψυχολογίας χωρίζεται σε υποκατηγορίες για να μπορέσει να εξηγηθεί αναλυτικότερα και με περισσότερη σαφήνεια.

Σύμφωνα με το Society for Industrial and Organizational Psychology (S.I.O.P), οι βασικοί τομείς είναι η επιλογή προσωπικού, η διαχείριση της απόδοσης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η οργανωσιακή ανάπτυξη, η ποιότητα εργασιακής ζωής και η εργονομία.

Ενώ, σύμφωνα με την Ελληνική Ψυχολογική Εταιρία, οι βασικοί τομείς οργανωσιακής ψυχολογίας είναι η προσέλκυση, η επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η ηγεσία, η κινητοποίηση, η ανάλυση και ο σχεδιασμός της εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας, η οργανωσιακή αλλαγή και ανάπτυξη, η οργανωτική κουλτούρα και κλίμα, η ευημερία στην εργασία, οι έρευνες στάσεων στον εργασιακό χώρο, η

αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης, η επαγγελματική συμβουλευτική, η υγεία και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, η ισότητα ευκαιριών και η εργονομία.

Οι βασικοί τομείς που διαχωρίζει ο Arnold (1991), είναι η επιλογή προσωπικού, η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία, η αποδοτικότερη εργασία, ο τρόπος με τον οποίο θα αυξηθεί η παραγωγή, η αξιολόγηση της εργασιακής επίδοσης και απόδοσης, η εκπαίδευση του προσωπικού, η επαγγελματική επιλογή, η επαγγελματική συμβουλευτική, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο σχεδιασμός της εργασίας και η κατανομή των καθηκόντων των εργαζομένων, η εργονομία, δηλαδή η ανάλυση και ο σχεδιασμός του εργασιακού εξοπλισμού και του περιβάλλοντος ώστε να εναρμονίζονται με τις ανθρώπινες φυσικές και γνωστικές ανάγκες, ο σχεδιασμός, η διεξαγωγή και ανάλυση ερευνών που αναφέρονται στους εργαζόμενους και τέλος η διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούν στο στρες, την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς και τη διερεύνηση μεθόδων συμβουλευτικής παρέμβασης (Arnold, Robertson & Cooper, 1991).

Τέλος, σύμφωνα με τον ROBBINS (2012), οι τομείς αυτοί είναι η ανάλυση θέσεων εργασίας, ο σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η παροχή κατευθύνσεων, η επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, η αντιμετώπιση παραπόνων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η επιμόρφωση των εργαζομένων, οι αμοιβές, η εξισορρόπηση εργασίας/προσωπικής ζωής, η παροχή κινήτρων, η εργατική νομοθεσία, η υγεία, η ασφάλεια και ηθική μεταχείριση του εργαζομένου.

2.3.2: ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ / ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ-ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Έχουν υπάρξει κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί που προσπάθησαν να αποδώσουν την έννοια και την σημασία του εργασιακού κλίματος. Το εργασιακό κλίμα άρχισε να μελετάται συστηματικά γύρω στα 1970 (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). Σύμφωνα με τους Reichers & Schneider (1990), το εργασιακό κλίμα ορίζεται ως η αντίληψη επίσημων και ανεπίσημων οργανωσιακών πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών. Επίσης, εργασιακό κλίμα είναι οι εμπειρίες που έχουν οι άνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Τέλος, εργασιακό

κλίμα είναι η εμπειρική περιγραφή του τι οι άνθρωποι βλέπουν και αναφέρουν να συμβαίνει σ' αυτούς σε μία θέση εργασίας (James & Jones, 1974).

Είναι γεγονός πως τα πρώτα στοιχεία και οι πρώτες έρευνες που διεξήχθησαν για το οργανωσιακό κλίμα και τις δομές του, εστίασαν σε σύνολα και όχι σε άτομα (Lewin, Lippitt & White, 1939). Οι πρώτες ποσοτικές έρευνες για το εργασιακό κλίμα, προς τα τέλη του 1960 και τις αρχές του 1970 (Schneider & Bartlett, 1968) προσανατολίστηκαν στις ατομικές διαφορές, και εστίασαν στην ανάλυση σε ατομικό επίπεδο. Πράγμα το οποίο σημαίνει πως δεν γινόταν ανάλυση σε ομαδικό επίπεδο ολόκληρης της επιχείρησης. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 προέκυψε το ερώτημα αν το εργασιακό κλίμα είναι μία ατομική εμπειρία ή και μία συμπεριφορά της μονάδας/οργανισμού (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Στην ουσία, δηλαδή, δεν υπήρχε σαφής εικόνα μεταξύ της θεωρίας και της ανάλυσης των ποσοτικών δεδομένων.

2.3.2.1: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ- ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθούν οι **διαφορές μεταξύ εργασιακού κλίματος και εργασιακής κουλτούρας** διότι πολλές φορές υπάρχει σύγχυση μεταξύ σε αυτές τις δύο έννοιες και πολλοί θεωρούν πως είναι ταυτόσημες. Αυτό είναι κάτι το οποίο δεν ισχύει, και γι' αυτό το λόγο θα αναφερθούν στοιχεία παρακάτω.

Τόσο η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας (organizational culture) όσο και αυτή του οργανωσιακού κλίματος έχουν προσεγγιστεί από διάφορους ειδικούς. Ωστόσο, η εστίαση αυτή έγινε από διαφορετικές ακαδημαϊκές οπτικές γωνίες. Μπορεί λοιπόν, και οι δύο έννοιες να έχουν τις ρίζες τους σε διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους, σχετίζονται όμως με την κατανόηση των ψυχολογικών φαινομένων στους οργανισμούς και κατ' επέκταση στους εργαζομένους αυτών. (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003).

Η έρευνα για το θέμα του οργανωσιακού κλίματος κυριάρχησε στις πρώτες μελέτες για το εργασιακό περιβάλλον στις δεκαετίες του 1960 και 1970. Έπειτα, στις αρχές του 1980, και καθώς κάνει την εμφάνιση του ο όρος «οργανωσιακή κουλτούρα», η

μελέτη του εργασιακού κλίματος φαίνεται να μειώθηκε αισθητά και το ενδιαφέρον των ειδικών στράφηκε στον τομέα της κουλτούρας (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Ωστόσο, μετά το 1990, η μείωση αυτή του ενδιαφέροντος για τη μελέτη του εργασιακού κλίματος, ενεργοποίησε ξανά τους μελετητές και ανανέωσε τις ενέργειές τους για το συγκεκριμένο θέμα, σημειώνοντας σημαντική και αυξημένη πρόοδο όσον αφορά τον τρόπο σκέψης και τις μεθοδολογίες έρευνας (Kuenzi & Schminke, 2009).

Από την μία πλευρά, το εργασιακό κλίμα αναφέρεται στις εμπειρικές περιγραφές και αντιλήψεις του τι συμβαίνει σε έναν οργανισμό, ενώ στον αντίποδα η κουλτούρα βοηθάει να εξηγηθεί γιατί συμβαίνει (Schein, 2000).

Σύμφωνα με έναν ορισμό, η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί έναν ενιαίο τρόπο σκέψης και δράσης που υιοθετούν τα στελέχη της και που πρέπει να αποδεχτούν όλοι όσοι εργάζονται σε αυτή. Πρέπει να γίνει πλήρης αναφορά, κυρίως στους νέους εργαζομένους της, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος ορισμός αποδίδει δύο στοιχεία της κουλτούρας: τη συμμετοχή και την εκμάθηση, ενώ μετέπειτα στον ορισμό εντάχθηκαν και οι πεποιθήσεις και οι αξίες της επιχείρησης που λαμβάνουν τη μορφή εντολών. (Τσιβάκου, 1995).

Σύμφωνα με τον Schein (1985), οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία σειρά από βασικές υποθέσεις, που επινοούνται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης προβλημάτων εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, και θεωρείται αποτελεσματική ώστε να διδάσκεται και στα νέα μέλη της επιχείρησης ως ο ορθός τρόπος για την αντίληψη και την επίλυση των προβλημάτων αυτών.

Τέλος, σύμφωνα με τον Daft: «Κουλτούρα είναι το σύνολο αξιών, καθοδηγητικών πεποιθήσεων, αντιλήψεων και τρόπων σκέψης που ασπάζονται τα μέλη ενός οργανισμού και τα οποία διδάσκονται στα μέλη ως σωστά. Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει το άγραφο, συναισθηματικό κομμάτι του οργανισμού. Όλοι μετέχουν στην κουλτούρα, αλλά κατά κανόνα η κουλτούρα περνάει απαρατήρητη. Μόνο όταν ένας οργανισμός προσπαθεί να εφαρμόσει νέες στρατηγικές ή προγράμματα που αντιβαίνουν προς τα πρότυπα και τις αξίες της βασικής κουλτούρας, αντιλαμβάνεται το μέγεθος της δύναμης που έχει η κουλτούρα.» (Daft 2004, σ. 399).

2.3.3: ΕΡΓΟΝΟΜΙΑ

Η εργονομία είναι ένας νέος σχετικά κλάδος, που τελευταία όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις εντάσσουν στις πρακτικές τις οποίες ακολουθούν που έχουν ως στόχο την απλούστερη και ασφαλέστερη εργασία των υπαλλήλων τους και κατ' επέκταση την ποιοτικότερη συνεισφορά τους στην εταιρία.

Η εργονομία λοιπόν σαν μέρος της οργανωσιακής ψυχολογίας έχει ως στόχο να προσαρμόσει τις απαιτήσεις της εργασίας στον άνθρωπο, κυρίως σύμφωνα με τα ακόλουθα τρία κριτήρια: την υγεία, την αποδοτικότητα στην εργασία, την αποφυγή του εργασιακού αποκλεισμού (Leplat, Montmollin, 2001).

Σύμφωνα με την Διεθνής Ένωση Εργονομίας, (2000) εργονομία είναι η «Επιστήμη που ασχολείται με τη μελέτη της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων ανθρώπων και των υπολοίπων στοιχείων ενός συστήματος εργασίας, η οποία εφαρμόζει θεωρητικές αρχές, δεδομένα και μεθόδους για το σχεδιασμό της εργασίας με στόχο την προαγωγή της υγείας των εργαζομένων και τη βελτιστοποίηση της συνολικής απόδοσης του συστήματος».

Ενώ σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρία Εργονομίας, (2020) «Εργονομία είναι η εφαρμοσμένη επιστήμη που έχει ως αντικείμενο τη βελτίωση της ανθρώπινης απόδοσης, υγείας και ευεξίας μέσω της συμβολής στο σχεδιασμό εργαλείων, μηχανών, μεθόδων και περιβάλλοντος εργασίας».

Ως κύριους στόχους της η εργονομία έχει: την εξασφάλιση της υγείας και ασφάλειας των εργαζόμενων, την αύξηση του ενδιαφέροντος /ευχαρίστησης από την εργασία τους, τη μείωση του φόρτου εργασίας και τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της εργασίας.

2.3.3.1: ΤΟΜΕΙΣ ΕΡΓΟΝΟΜΙΑΣ

Η εργονομία χωρίζεται σε τρεις τομείς: την Φυσική Εργονομία, την Γνωστική εργονομία, και την Οργανωσιακή εργονομία.

Η φυσική εργονομία αφορά την φυσική συνιστώσα της ανθρώπινης εργασίας. Ειδικότερα, εστιάζει ασχολείται στα ανατομικά, ανθρωπομετρικά, φυσιολογικά και εμβιομηχανικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου σε σχέση με μια φυσική του δραστηριότητα. Π.χ. μία επαναλαμβανόμενη κίνηση στην εργασία ή η μεταφορά μεγάλων φορτίων. (Ελληνική Εταιρεία Εργονομίας, 2020)

Η γνωστική εργονομία (ή αλλιώς γνωσιακή ή και νοητική εργονομία) αφορά την διανοητική συνιστώσα της ανθρώπινης εργασίας. Στην ουσία, ασχολείται με την αντίληψη, τη σημασιοδότηση, τη μνήμη, την επεξεργασία πληροφοριών και απόκριση πάντα σε σχέση με μια διανοητική δραστηριότητα. Τέτοια παραδείγματα είναι η νοητική φόρτηση λόγω έντονης και μεγάλης διάρκειας σκέψης ή η μελέτη λήψης αποφάσεων. (Ελληνική Εταιρεία Εργονομίας, 2020)

Η οργανωσιακή εργονομία (ή εναλλακτικά μακρο-εργονομία) αφορά την οργανωσιακή συνιστώσα της ανθρώπινης εργασίας μέσα από την οργανωτική δομή και τις επιχειρησιακές διεργασίες. Ο τομέας αυτός, επικεντρώνεται στην επικοινωνία, τη διαχείριση του φόρτου εργασίας μεταξύ ομάδων, τις διαδικασίες και τις άτυπες πρακτικές, κλπ. (Ελληνική Εταιρεία Εργονομίας, 2020).

2.3.4: ΚΙΝΗΤΡΑ- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Τα κίνητρα και η παρακίνηση είναι δύο σημαντικές έννοιες που συναντώνται συχνά στον εργασιακό κλάδο. Παρακάτω, θα γίνει μία αναφορά για το τι ακριβώς είναι αυτές οι έννοιες, πως συνδέονται μεταξύ τους, διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτές καθώς και τι αντίκτυπο έχουν στους εργαζομένους.

2.3.4.1: ΘΕΩΡΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Διάφοροι είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για να αποδώσουν την ουσία των κινήτρων:

Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο. Ακόμη, είναι οτιδήποτε κινεί- ωθεί σε δράση. Τα κίνητρα μπορεί να είναι εσωτερικά ή εξωτερικά ανάλογα με τις αιτίες της

συμπεριφοράς. Εσωτερικά μπορεί να είναι οι επιθυμίες, τα ένστικτα, τα συναισθήματα κ.α.. Εξωτερικά μπορεί να είναι τα φόβητρα και τα θέλητρα (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 2012, σ. 19).

Τα κίνητρα, σύμφωνα με μία άλλη θεωρία είναι οι κινητήριες εκείνες δυνάμεις, που ωθούν ή απωθούν το άτομο από μια συγκεκριμένη δραστηριότητα (Καλούρη, 2003).

Είδη κινήτρων

Τα κίνητρα μπορεί να χωριστούν σε 3 κατηγορίες ανάλογα με κάποια χαρακτηριστικά: (Evans, 1975)

- Μπορεί να είναι **εγγενή** ή **επίκτητα**. Δηλαδή να προϋπάρχουν ήδη από την γέννηση όπως π.χ. τα ένστικτα ή να αποκτιούνται κατά τη διάρκεια της ζωής μέσα από την αλληλεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον.
- Μπορεί επίσης να είναι **φυσιολογικά**, **βιολογικά** ή **ψυχολογικά**. Τα πρώτα είναι εκείνα που εξυπηρετούν την λειτουργία του οργανισμού. Τα δεύτερα εκείνα που βοηθούν συντήρηση επιβίωση και αναπαραγωγή του ανθρώπου και τα τρίτα εκείνα που σχετίζονται με την προσωπικότητα του ατόμου και έχουν να κάνουν με την αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον.
- Τέλος, η Τρίτη κατηγορία αναφέρει πως τα κίνητρα μπορεί να είναι **συνειδητά** ή **ασυνειδητά**. Συνειδητά θεωρούνται οι λόγοι εκείνοι οι οποίοι επικαλείται ο άνθρωπος για να δώσει άφεση στις πράξεις τις οποίες τέλεσαι. Αυτοί οι λόγοι βέβαια, μπορεί να είναι πραγματικοί, μπορεί όμως και όχι. Ασυνειδητά κίνητρα είναι λόγοι οι οποίοι το άτομο δεν γνωρίζει πως τον έστρεψαν να προβεί στην συγκεκριμένη πράξη.

Μία ακόμη βασική κατηγορία είναι αυτή που διαχωρίζει τα κίνητρα σε **εσωτερικά** και **εξωτερικά**. (Καψάλης, 1996) Εξωτερικά είναι τα κίνητρα τα οποία έχουν επίδραση στον οργανισμό εξαιτίας κάποιων εξωτερικών συγκυριών. π.χ. χρήματα, προνόμια, αύξηση στην εργασία, κύρος, κοινωνική θέση κ.α.. Ως συνήθως, αυτά τα κίνητρα παρέχονται από τρίτους π.χ., από τον προϊστάμενο στον υπάλληλο προκειμένου να έχει καλή απόδοση στα εργασιακά του καθήκοντα. Εσωτερικά είναι τα κίνητρα εκείνα που ενεργοποιούν τον οργανισμό αυτόματα, με την απουσία

ανταμοιβής από τρίτους. Στην ουσία είναι ένα βαθύ ενδιαφέρον και ευχαρίστηση για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα που τελεί κάποιος και του προκαλούν αισθήματα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι κάνει κάτι που αξίζει τον κόπο.

2.3.4.2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αν πάρουμε ως δεδομένο πως τα κίνητρα είναι οι κινητήριες εκείνες δυνάμεις που ωθούν το άτομο να προβεί ή όχι σε μία συγκεκριμένη ενέργεια (Καλούρη, 2003) τότε τα κίνητρα στον χώρο της εργασίας είναι εκείνες οι δυνάμεις που ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλλει ή να μην θέλει να καταβάλλει προσπάθεια προκειμένου να βγει εις πέρας μία συγκεκριμένη εργασία που του έχει αναθέσει ο υφιστάμενος του. Αυτό βέβαια σημαίνει πως μία συγκεκριμένη στάση απέναντι στην εργασία του (όπως π.χ. αύξηση ενδιαφέροντος και προσήλωση) θα μπορέσει να βοηθηθεί με την σκέψη της αμοιβής και αποδοχής από το εργασιακό του περιβάλλον. Ακόμη μεγαλύτερη θα μπορέσει να γίνει η θέληση του για εργασία και ίσως η αποδοτικότητα του σκεπτόμενος κάποια έξτρα αμοιβή (bonus), κάποια πιθανή προαγωγή κ.α..

Η διάσταση της ψυχολογίας που μελετά τη δημιουργία και τα στοιχεία των κινήτρων και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξή τους βοηθά πολύ στον τομέα της εργασιακής ψυχολογίας. Για το λόγο αυτό, εδώ και πολλά χρόνια οι ψυχολόγοι ενδιαφέρονται για τη μελέτη των κινήτρων στον εργασιακό χώρο (Κάντας, 1998).

Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο χωρίζονται σε **φάσεις** και **χαρακτηριστικά** σύμφωνα με τον (Κάντας, 1995).

Φάσεις:

- Το άτομο συνειδητά επιλέγει να ξεκινήσει την προσπάθεια του για κάποιο συγκεκριμένο έργο που του έχει ανατεθεί.
- Το άτομο επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας για το έργο.
- Το άτομο επιλέγει να επιμείνει σε αυτή την καταβολή προσπάθειας για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ίσως παραπάνω από όσο περίμενε στην αρχή.

Χαρακτηριστικά:

- Η κατεύθυνση που θα δώσει σε αυτή του την προσπάθεια.
- Η ένταση της προσπάθειας.
- Η επιμονή του στην προσπάθεια.

Η κάλυψη των βασικών αναγκών, δηλαδή των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών για αίσθημα ασφάλειας, των αναγκών για ανάπτυξη σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον και κοινωνικής αποδοχής, καθώς και για σεβασμό, σύμφωνα με τις θεωρίες του Maslow (θα εξηγηθεί παρακάτω) (Καλούρη, 1997) αποτελούν τις δυνάμεις (κίνητρα) που καθορίζουν στην ουσία την πορεία του ατόμου τόσο στην κοινωνική όσο και στην επαγγελματική του πορεία. Αυτό βέβαια συμβαίνει και στη γενικότερη ανάπτυξή του.

2.3.4.3: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η παρακίνηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι προσπάθειες που καταβάλει ένας άνθρωπος, για την επίτευξη ενός στόχου που έχει θέση, κινητοποιούνται, υποστηρίζονται και κατευθύνονται. (Steers, Mowday, Sharipo, 2004, σ. 379).

Μέσα σε αυτόν τον ορισμό εσοκλύονται τρεις βασικοί παράμετροι: η **ενέργεια**, η **κατεύθυνση** και η **επιμονή** (Ellemers, Gilder, Haslam 2004, σ. 459).

- Η παράμετρος της ενέργειας αφορά την ένταση που έχει το άτομο προκειμένου να εκτελέσει την εργασία που του έχει ανατεθεί. Αν είναι ενθουσιασμένος θα δουλέψει και πιο σκληρά. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως κάνει και την δουλειά όσο ποιοτικά απαιτείται.
- Η κατεύθυνση απαιτείται (από την διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού) έτσι ώστε να δώσει στους εργαζόμενους τις κατευθυντήριες εκείνες γραμμές που χρειάζονται για να κάνουν σωστά την δουλειά τους και να συνάδουν με τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης.
- Η επιμονή είναι απαραίτητο στοιχείο για να μην τα παρατούν οι εργαζόμενοι και να επιμένουν στις προσπάθειές τους προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού.

Τέλος, θα πρέπει να ειπωθεί πως υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στις παραμέτρους: κίνητρα – απόδοση – ικανοποίηση από την εργασία. Αν υπάρξει αλλαγή σε μία από αυτές έχει αντίκτυπο και στις υπόλοιπες (Berry & Houston, 1993). Οι επιδράσεις που έχει η ικανοποίηση κατά την εργασία επηρεάζουν όχι μόνο την προσωπική ζωή αλλά και την διάθεση του ανθρώπου την ώρα της δουλειάς του. Όσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται κανείς από την εργασία που κάνει, τόσο πιο πρόθυμος είναι να εργαστεί πιο σκληρά.

Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η πιο γνωστή θεωρία της παρακίνησης είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow. Ο Maslow ήταν ψυχολόγος που πρέσβευε ότι σε κάθε άνθρωπο ενυπάρχει μία ιεράρχηση αναγκών. Δέχεται ως κύρια πηγή κινήτρου την αυτοενεργοποίηση αλλά δέχεται και άλλα κίνητρα που μπορούν να υπερισχύσουν της αυτοπραγμάτωσης. (Maslow, 1954).

Ο Maslow χωρίζει τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες βάσει κάποιων χαρακτηριστικών και με πρώτη την πιο σημαντική (Κωσταρίδου- Ευκλείδη, 2012, σ. 91):

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** οι φυσιολογικές ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για την ικανοποίησης κάποιας βασικής ανάγκης για την σωστή και εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, π.χ τροφή, στέγη κ.α. Είναι βιολογικές ανάγκες και αποτελούν την βάση για να προχωρήσει το άτομο σε οποιαδήποτε άλλη ανάγκη.
- **Ανάγκες για ασφάλεια:** ασφάλεια και προστασία από οποιαδήποτε σωματική και συναισθηματική βλάβη. Όπως επίσης και διασφάλιση ότι οι φυσιολογικές ανάγκες θα εξακολουθούν να ικανοποιούνται.
- **Ανάγκες για κατοχή και αγάπη:** η αίσθηση πως ανήκεις κάπου. Είτε αυτό είναι κάποια κοινωνική ομάδα είτε κάποιος άνθρωπος. Ανάγκη για φιλία, αποδοχή και αγάπη.
- **Ανάγκες για εκτίμηση:** και εσωτερικής και εξωτερικής. Εσωτερική εκτίμηση μέσω αυτοσεβασμού, αυτονομίας και ανάγκης για επίτευξη στόχων και εξωτερική για καταξίωση, κύρος και κοινωνικό status.

- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** αυτό-ολοκλήρωση. Η εκπλήρωση όλων των προηγούμενων είναι η κινητήρια δύναμη για την εμφάνιση αυτής. Είναι στην ουσία, το αίσθημα της πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων και της επιθυμίας να γίνει κάποιος αυτό για το οποίο πληρεί τα κριτήρια (Robbins, Decenzo, Coulter, 2012).

Μπορεί η θεωρία του Maslow να μην αναφέρεται στον εργασιακό χώρο του ατόμου μπορούμε όμως να δούμε κάποια κοινά στοιχεία και να γίνει ο απαραίτητος συσχετισμός. Πολλοί μάνατζερ χρησιμοποίησαν την πυραμίδα αυτή για να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους και να τους ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες.

Ο συσχετισμός θα μπορούσε να γίνει ως εξής:

- Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι να τηρούνται τα πρότυπα υγιεινής, να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας, εργονομία κ.α.. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος θα αποδώσει και καλύτερα.
- Οι ανάγκες για ασφάλεια είναι ο εργαζόμενος να γνωρίζει πως δεν θα χάσει τη δουλειά του. Να είναι βέβαιος για το παρόν αλλά και το μέλλον. Ότι στην εργασία του θα είναι ασφαλής τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά εξασφαλίζουν την μεγαλύτερη απόδοση του ατόμου.
- Οι ανάγκες για κατοχή και αγάπη στον εργασιακό χώρο προέρχονται από την αίσθηση ότι ανήκει κάπου και είναι μέλος μιας ομάδας.
- Οι ανάγκες εκτίμησης μπορούν να καλυφθούν μέσω του σωστού έργου που παράγει. Με αυτό τον τρόπο εκτιμά πρώτα από όλα ο ίδιος τον εαυτό και εν συνεχεία τον εκτιμούν όχι μόνο οι συνάδελφοι του αλλά και οι υφιστάμενοι.
- Τέλος, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης έρχονται όταν ο εργαζόμενος βλέπει πως καταφέρνει να πετύχει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει ο ίδιος για τον εαυτό του και την εξέλιξη του, και κατ' επέκταση και τους στόχους που του έχει αναθέσει κάποιος ανώτερος του μέσα από την επιχείρηση.

2.3.5: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τους βασικούς άξονες της οργανωσιακής ψυχολογίας και έχει γίνει αντικείμενο διερεύνησης από μελετητές εδώ και πολλά χρόνια. Είναι γνωστό πως η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του είναι

ένα από τους βασικούς τομείς ερευνών των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο, τη σχέση του με την εργασία και τις ανάγκες που έχει μέσα σε αυτή. (Crites, 1969). Αυτό συμβαίνει διότι το ποσοστό το οποίο ένα άτομο είναι ή δεν είναι ικανοποιημένο από το επάγγελμά του ή γενικότερα από το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, θεωρείται από τους μελετητές ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες τόσο για την κοινωνική του κατάσταση όσο και για την ατομική ψυχική υγεία του ίδιου αλλά και των ανθρώπων του άμεσου περιβάλλοντός του (Κάντας, 1998).

Για να μπορέσει να γίνει κατανοητό τι ακριβώς πραγματεύεται η εργασιακή ικανοποίηση, παρακάτω θα δοθούν κάποιοι ορισμοί. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ των επιθυμιών ενός ατόμου για την εργασία του και των προσφερόμενων από αυτήν ωφελειών (Boudreau, 1992). Ένας παρόμοιος ορισμός λέει πως η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται από την συμφωνία ανάμεσα σε αυτά που ο εργαζόμενος περιμένει ως ανταμοιβή για την εργασία του και σε εκείνα που τελικά αποκτά (Lawler, 1994).

Μία άλλη θεωρία αναφέρει πως ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι ανάγκες που έχει το άτομο, και που αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν στο εργασιακό του περιβάλλον, πράγματι ικανοποιούνται (Sergiovanni, 1968).

Ο πιο διαδεδομένος όμως ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση και συναντάται αρκετά στη βιβλιογραφία είναι αυτός του Locke (1976) ο οποίος αναφέρει πως είναι η ευχάριστη αυτή συναισθηματική κατάσταση που προκαλείται από την πεποίθηση του ατόμου πως η εργασία του πραγματοποιεί ή διευκολύνει την εκπλήρωση των αξιών που έχει γι' αυτή. Οι Herzberg et al. (2010) απεικονίζουν το αντικείμενο της εργασίας ως τους εσωτερικούς εκείνους παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια τη φύση της εργασίας και τις ανταμοιβές που επακολουθούν όταν η επίδοσή τους είναι ικανοποιητική.

Ένας άλλος ορισμός λέει πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα άθροισμα από συναισθηματικές ενέργειες που έχει το άτομο για το επάγγελμά του που απορρέει από αυτά που αποκομίζει και τις επιθυμίες που έχει από αυτή (Cranny et al., 1992).

2.3.5.1: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Μία γενική θεώρηση αναφέρει πως οι παράγοντες διαχωρίζονται σε **ενδογενείς** και **εξωγενείς**.

- Ενδογενείς είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης και σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας. Αναφέρονται στους τομείς αυτούς της εργασίας που έχουν να κάνουν καθαρά με το κομμάτι της εκτέλεσης της, π.χ. είδος δραστηριοτήτων, διαχείριση δεξιοτήτων, επίπεδο υπευθυνότητας (Κάντας, 1998).
- Εξωγενείς ορίζονται οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με το πλαίσιο μέσα στο οποίο διενεργείται το έργο, π.χ. οι απολαβές, οι διαπροσωπικές σχέσεις τόσο με τους συναδέλφους- συνεργάτες όσο και με τα διοικητικά στελέχη και τους υφισταμένους, ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης, η κατόπτευση και οι γενικώς οι συνθήκες εργασίας (Μακρή-Μπότσαρη, 2001).

Σύμφωνα με τους Wray, Luft, Highland (2003, σ. 143) οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι εννιά: η **Εργασία**, η **Εποπτεία**, η **Εταιρεία- Διοίκηση**, οι **Συνάδελφοι**, οι **Συνθήκες εργασίας**, η **Αμοιβή**, η **Προαγωγή**, οι **Παροχές** και η **Αναγνώριση**.

Αναλυτικότερα,

- Ως εργασία ορίζεται η ποικιλία που έχουν τα εργασιακά καθήκοντα, η πολυπλοκότητα των καθηκόντων αυτών, το πόσο δύσκολη είναι, το ενδιαφέρον που προσδίδει στους εργαζομένους, η δυνατότητα για προαγωγές, η δυνατότητα για εκμάθηση και ενασχόληση με νέα εργασιακά καθήκοντα και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Στον τομέα της εποπτείας εντάσσονται οι ανθρώπινες διαστάσεις, ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται, η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι ανώτεροι, οι διοικητικές ικανότητες και τεχνικές ικανότητες.
- Ως εταιρεία- διοίκηση νοούνται η πολιτική της εταιρείας σε όλους τους τομείς, ο τρόπος μεταχείρισης των υπαλλήλων καθώς και οι τακτικές πληρωμής.

- Στο κομμάτι των συναδέλφων λαμβάνονται υπόψη οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις, η ατμόσφαιρα η συνεργασία που υπάρχει και το ομαδικό πνεύμα.
- Στο παράγοντα των Συνθηκών εργασίας συμπεριλαμβάνονται το περιβάλλον εργασίας, τα χρονοδιαγράμματα που θέτονται, η τοποθεσία τόσο της επιχείρησης όσο και του κόστους του εργαζομένου και ο βαθμός δυσκολία της εργασίας.
- Σαν αμοιβή θεωρούνται οι μέθοδοι και η διαδικασίες απολαβών, το ποσό και η ισότητα μεταξύ των αμοιβών των εργαζομένων.
- Ως προαγωγή νοούνται οι ευκαιρίες που έχει ένας εργαζόμενος για ανέλιξη μέσα στην επιχείρηση, οι απαιτήσεις για την προαγωγή και η ισότητα.
- Οι παροχές μπορεί να είναι διακοπές, προγράμματα συνταξιοδότησης τα οποία εντάσσει η εταιρεία, οι μέρες αδειάς που δικαιούνται οι εργαζόμενοι, η ασφάλιση που τους παρέχει, η φροντίδα παιδιών καθώς και διάφορα άλλα προγράμματα πρόσθετων παροχών.
- Τέλος, ως αναγνώριση θεωρούνται οι έπαινοι, η αναγνώριση για τα επιτεύγματα των εργαζομένων και διάφοροι μέθοδοι κριτικής.

Τέλος, μία θεωρία αναφέρει πως η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται σε μέγιστο βαθμό από τον τρόπο ηγεσίας της επιχείρησης. Η θεωρία λέει πως η ικανοποίηση μεγιστοποιείται όταν ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα θέλω των εργαζομένων και τους παρέχει δυνατότητες αυτονομίας και συνεισφοράς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Και το ερώτημα εδώ είναι ηγέτης ή μάνατζερ;

2.3.6: ΗΓΕΣΙΑ

Παρακάτω θα δοθούν κάποια στοιχεία σχετικά με τα διάφορα στιλ ηγεσίας και τι αντίκτυπο έχουν στους εργαζομένους καθώς και τις διαφορές ενός ηγέτη και ενός μάνατζερ.

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθούν κάποια απαραίτητα γνωρίσματα που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Σύμφωνα με τους Kirkpatrick, Locke, (1991) και Judge, Bono,

Pies, Gerhardt, (2002) υπάρχουν επτά συγκεκριμένα γνωρίσματα που σχετίζονται με την ηγεσία:

- **Δυναμισμός.** Οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν μεγάλα επίπεδα προσπάθειας. Να είναι φιλόδοξοι και γεμάτοι ενέργεια. Ακόμη, θα πρέπει να δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για να κατακτούν στόχους και να επιμένουν σε αυτούς. Τέλος, θα πρέπει να αναλαμβάνουν πολλές πρωτοβουλίες.
- **Επιθυμία να καθοδηγούν.** Πρέπει να έχουν την επιθυμία να κατευθύνουν άλλους ανθρώπους και να είναι έτοιμοι να επωμίζονται τις ευθύνες.
- **Εντιμότητα και ακεραιότητα.** Η ειλικρίνεια και η φιλαλήθεια που τους διακρίνει τους δίνει την δυνατότητα να αποκτήσουν σχέσης εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους τους. Σημαντικό είναι να επιδεικνύουν συνέπεια στις πράξεις και τα λόγια τους.
- **Αυτοπεποίθηση.** Αυτό είναι κάτι το οποίο επιζητούν και οι υπάλληλοι. Αν ο ηγέτες δεν έχει αυτοπεποίθηση και δεν είναι σίγουρος για αυτό που λέει και κάνει τότε οι υπάλληλοι δεν μπορούν να τον εμπιστευτούν απόλυτα. Πρέπει λοιπόν να δείχνουν αυτοπεποίθηση προκειμένου να πείθουν τους ακολούθους τους για την ορθότητα των αποφάσεων και στόχων τους.
- **Ευφυΐα.** Απαιτείται μεγάλος βαθμός ευφυΐας διότι η θέση τους απαιτεί συγκέντρωση, σύνθεση και ερμηνεία μεγάλου όγκου πληροφοριών. Ακόμη, μέλημα τους είναι η δημιουργία οράματος προς τους υπαλλήλους, η σωστή λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν.
- **Γνώση συναφή με τα εργασιακά καθήκοντα.** Οι ικανοί και αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να κατέχουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις σχετικά με την εταιρία, τον κλάδο καθώς και τεχνικές γνώσεις. Αυτό τους βοηθά να επιλύουν προβλήματα, να ξέρουν ακριβώς γιατί μιλούν και να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις.
- **Εξωστρέφεια.** Οι ηγέτες είναι πολύ κοινωνικοί, μιλούν με όλο τον κόσμο, είναι άνθρωποι ζωντανοί και γεμάτοι ενέργεια. Είναι δυναμικοί και σπάνια σιωπηλοί.

2.3.6.1: ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τους Lewin, Lippit, & White, (1939) οι ηγέτες ανάλογα με τον τρόπο που διοικούν χωρίζονται σε 3 κατηγορίες: σε αυτούς που έχουν **αυταρχικό-δεσποτικό** στιλ, **δημοκρατικό** στιλ ή **φιλελεύθερο** στιλ.

- **Αυταρχικό- δεσποτικό** είναι εκείνο στο οποίο οι ηγέτες αποφασίζουν μόνοι τους για το τι πρέπει να γίνει, πως πρέπει να γίνει και πότε να γίνει. Υπάρχει μεγάλη προσήλωση στη διοίκηση του ηγέτη και μεγάλος διαχωρισμός με τους κατώτερους του. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται συνήθως χωρίς την συμμετοχή τρίτων. Κατά τον Lewin είναι πιο δύσκολο να πάει κάποιος από αυταρχικό σε δημοκρατικό στιλ παρά το αντίστροφο. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως η συμμετοχή των εργαζομένων είναι πολύ περιορισμένη (Robbins, 2012).
- **Δημοκρατικό** στιλ σύμφωνα με τον Lewin (1939) είναι εκείνο στο οποίο οι ηγέτες δίνουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας και τους εργαζομένους, αλλά συμμετέχουν και οι ίδιοι στην ομάδα. Οι δημοκρατικοί ηγέτες παροτρύνουν τα μέλη των ομάδων να συμμετάσχουν και να πουν την άποψή τους, αλλά κατέχουν τον τελευταίο λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη της ομάδας αισθάνονται πιο δημιουργικά και είναι περισσότερο ικανοποιημένα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και να κάνουν με περισσότερη όρεξη την εργασία τους. Ο δημοκρατικός ηγέτης εκχωρεί εξουσία στους κατώτερους του και χρησιμοποιεί την μέθοδο της ανατροφοδότησης προκειμένου να ενισχύσει την εκπαίδευση τους (Robbins, 2012).
- **Φιλελεύθερο** στιλ είναι αυτό στο οποίο οι ηγέτες παρέχουν την απόλυτη ελευθερία στους εργαζομένους να τελέσουν την εργασία τους κατά τη δική τους κρίση καθώς και να λαμβάνουν μόνοι τους αποφάσεις. Ο ηγέτης εδώ έχει τη θέση του να λύνει απορίες και να δίνει τα απαραίτητα υλικά για την τέλεση της. (Robbins, 2012). Κατά τον Lewin (1939) αυτό το στιλ ηγεσίας το κατέχει ο εξαντλημένος ηγέτης. Ενώ τέλος, δεν απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για να διοικήσεις με αυτό τον τρόπο (Arnold, Connelly, Walsh, & Martin- Ginis, 2015).

Σύμφωνα με τον Goleman (2011), οι ηγέτες ανάλογα με τον τρόπο που διοικούν χωρίζονται σε έξι κατηγορίες:

- **Καταπιεστικός** είναι αυτός που δεν αφήνει τους άλλους να παίρνουν πρωτοβουλίες. Έχει απόλυτη συμπεριφορά και συνήθως καταστροφική επιρροή. Προσδίδει αρνητικό κλίμα στους εργαζομένους ενώ υπάρχει απουσία δημιουργικότητας και καινοτομίας.
- **Οραματικός** είναι ο ηγέτης που δίνει κατευθύνσεις για καινοτομία και ρίσκο. Προσκαλεί τους εργαζομένους να τον ακολουθήσουν, έχει αυτοπεποίθηση και είναι ανοιχτός στις αλλαγές. Το κλίμα που δημιουργεί είναι πολύ θετικό και είναι υπέρ των ανταμοιβών. Το γεγονός πως κατευθύνει την ομάδα γύρω από το όραμα του συχνά τον κάνει αυταρχικό.
- **Συνεργατικός** είναι αυτός ο οποίος πιστεύει πως οι άνθρωποι είναι πάνω από όλα. Ρυθμίζει τους ρόλους τις ομάδας χωρίς επικρίσεις και είναι υπέρ των σχέσεων και της επικοινωνίας. Δημιουργεί ένα θετικό, αρμονικό και αποδοτικό περιβάλλον χωρίς όμως να δίνει απόλυτα εποικοδομητικές συμβουλές. Είναι υπέρ των συναισθηματικών δεσμών.
- **Δημοκρατικός** είναι ο ηγέτης ο οποίος είναι δεκτικός στις απόψεις όλων. Είναι πολύ επικοινωνιακός με όλους και θεωρεί την συνεργασία και τη καθοδήγηση πολύ σημαντικά. Είναι δίκαιος και δημιουργεί θετικό κλίμα. Ενώ παρέχει ρεαλιστικούς στόχους δυσκολεύεται πολύ να πάρει αποφάσεις με αποτέλεσμα να σπαταλά πολύτιμο χρόνο. Κύριος στόχος είναι η καλές σχέσεις της ομάδας και η συμμετοχή και όχι τόσο η εργασία αυτή καθαυτή.
- **Κατευθυντικός** ονομάζεται ο ηγέτης ο οποίος απαιτεί να κάνουν ό, τι λέει εκείνη τη στιγμή. Μπορεί να είναι ταχύτατος και ακριβής αλλά απαιτεί συνεχώς περισσότερα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργεί συνεχώς ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα. Υπάρχει σωστή απόδοση γι' αυτό και έχει μία ικανότατη ομάδα. Έχει υψηλούς στόχους επίτευξης χωρίς όμως να δίνει πρωτοβουλίες.
- **Υποστηρικτικός** θεωρείται ο ηγέτης που παροτρύνει και εμπνέει τους εργαζομένους να δοκιμάσουν νέα πράγματα καθώς θεωρείται σύμβουλος. Έχει έντονο το αίσθημα της ενσυναίσθησης, της ανάπτυξης και της βελτίωσης. Προσφέρεται για ένα καλύτερο αποτέλεσμα και δημιουργεί θετικό

κλίμα στον εργασιακό χώρο. Είναι υπέρ της ανάπτυξης νέων στόχων αν και πολλές φορές η εργασία γίνεται σε αρκετά αργούς ρυθμούς.

Γίνεται σαφές λοιπόν, πως ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται ένας ηγέτης όλη την εργασία έχει και το ανάλογο αντίκτυπο στους εργαζομένους. Είναι κατασταλτικός παράγοντας για το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων το στιλ ηγεσίας που υιοθετεί ο εκάστοτε μάνατζερ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ποιότητα είναι μια δυναμική κατάσταση αλληλένδετη με τα προϊόντα, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες που ακολουθούνται από την επιχείρηση και το περιβάλλον δράσης που ικανοποιεί τα θέλω και προσδοκίες- απαιτήσεις των πελατών. Επίσης, έχει σημαντική επίδραση στην αύξηση προστιθέμενης αξίας σε όλα αυτά. Στην έννοια της προστιθέμενης αξίας απαιτείται να υπολογιστούν οι παράγοντες που συμβάλουν στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη ποιότητα, στο ελάχιστο δυνατό κόστος και στην άριστη εξυπηρέτηση (Goetsch & Davis, 2010).

Με τον όρο παράγοντες νοούνται οι ανάγκες που έχει γενικά η αγορά και ειδικότερα το αγοραστικό κοινό. Ακόμη, θεωρούνται οι απαιτήσεις εντός της επιχείρησης σχετικά με την αύξηση της ποιότητας, του κέρδους της και τις κοινωνικές προδιαγραφές για την προστασία του περιβάλλοντος. Οι απαιτήσεις αυτές προσδιορίζουν διάφορους παράγοντες που συμβάλουν στην επίδοση των εργαζομένων και γενικά της επιχείρησης, την αποδοτικότητα των εργαζομένων, το κόστος κατασκευής των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών, την βιωσιμότητα και του οργανισμού αλλά και του κλάδου, το κόστος συντήρησης, και τέλος παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση των ανθρωπίνων πόρων (Boer & Petruta, 2012).

Η περίπτωση της ολικής ποιότητας είναι μία θεωρία στο εργασιακό περιβάλλον που ως στόχο έχει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων που παράγει, των υπηρεσιών που παρέχει, του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των διαδικασιών που ακολουθεί. Η διαφορά με την απλό τρόπο διαχείρισης της ποιότητας έγκειται στα διαφορετικά χαρακτηριστικά που πρεσβεύει και απαιτούνται. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η εμμονή με την ποιότητα, η έντονη εστίαση στον πελάτη, η συστηματική και ορθή προσέγγιση κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο διαρκής έλεγχος, η έγκαιρη και έγκυρη επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν, η ομαδικότητα, η μακροχρόνια δέσμευση, η συνεχής λαχτάρα για εξέλιξη και βελτίωση, η συνεχής και εστιασμένη εκπαίδευση των εργαζομένων, η ενοποιημένη στόχευση προς τον κοινό σκοπό και η συνεχής ενθάρρυνση των εργαζομένων. (Goetsch & Davis, 2010).

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management ή αλλιώς TQM) υιοθετήθηκε ως στρατηγική για να ανταποκρίνεται ακόμη καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών της μέσω της ανταγωνιστικότητας και της ευελιξίας της. (Oakland, 1993).

Οι Anil & Satish (2016) κατέγραψαν πως εφόσον η προσέγγιση TQM δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο, δεν μπορεί με βεβαιότητα να ισχυριστεί κάποιος πως η επίδοση και η απόδοση μιας επιχείρησης εξαρτάται στο μέγιστο βαθμό από αυτές τις πρακτικές. Ωστόσο, κατέγραψαν τους πιο κρίσιμους παράγοντες πρακτικών TQM και είναι οι εξής: Η ηγεσία και η δέσμευση των υψηλόβαθμων στελεχών, η συνεχής βελτίωση σε όλους τους τομείς, η ποιότητα και η επίδοση των προμηθευτών, η εστίαση στον πελάτη, η ομαδικότητα, η επικοινωνία, η μέτρηση, η ανατροφοδότηση, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η εμπλοκή των εργαζομένων και σε άλλα σημεία, η επιβράβευση και η αναγνώριση, η συνεχής εκπαίδευση και η επιμόρφωση, ο στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας, η στρατηγική διαχείριση ποιότητας, η ποιότητα και ανάλυση των πληροφοριών, η διασφάλιση ποιότητας, η διαθεσιμότητα της ποιότητας των πληροφοριών, η χρήση της ποιότητας των πληροφοριών, συστήματα βελτίωσης ποιότητας, ο ρόλος του τμήματος ποιότητας, η πολιτική ποιότητας, η επιχειρησιακή κουλτούρα για το θέμα της ποιότητας, το περιβάλλον διαχείρισης της ποιότητας, ο σχεδιασμός της λειτουργικής ποιότητας, η συγκριτική αξιολόγηση, ο σχεδιασμός της διαδικασίας και του προϊόντος, η καινοτομία και ποιότητα του προϊόντος και η διαχείριση της διαδικασίας.

Ο Deming θεωρείται ένας από τους γκουρού της ποιότητας και εισάγει κάποιες θεωρίες σχετικά με το θέμα αυτό. Η αλυσιδωτή αντίδραση (Deming, 1986) αναφέρει τα εξής:

- κακή ποιότητα → αύξηση κόστους → μείωση παραγωγικότητας → μείωση μεριδίου αγοράς λόγω αυξημένης τιμής ή χειρότερης ποιότητας → κλείσιμο επιχειρήσεων → λιγότερες δουλειές για όλους.
- Βελτίωση ποιότητας → μείωση κόστους → αύξηση παραγωγικότητας → αύξηση μεριδίου αγοράς με καλύτερη ποιότητα ή χαμηλότερες τιμές → κερδοφορία επιχειρήσεων → περισσότερες δουλειές για όλους.

Επίσης, σε μία άλλη θεωρία του ο Deming (1986) αναφέρει 14 σημεία τα οποία αν η επιχείρηση εφαρμόσει μπορεί να επιτύχει την ποιότητα και τα οφέλη της:

1. Συνέπεια στο σκοπό. Δημοσίευση σε όλους τους εργαζόμενους του σκοπού και των στόχων της επιχείρησης. φανερή και συνεχής δέσμευση διοίκησης.
2. Κατανόηση και υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από ολόκληρη την επιχείρηση και τους εργαζομένους της.
3. Διακοπή εξάρτησης από το μαζικό έλεγχο. Κύριος στόχος του ελέγχου είναι η μείωση του κόστους και της διακύμανσης.
4. Τέλος στη χρησιμοποίηση της τιμής ως μοναδικό κριτήριο επιλογής προμηθευτή και συνεργατών. Στόχος είναι η επιλογή καλύτερων και ποιοτικότερων προϊόντων.
5. Διαρκής και ατέρμονη βελτίωση των συστημάτων παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Συνεχής εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες επιχείρησης και τους εργαζομένους.
7. Καθιέρωση ηγεσίας και σωστής καθοδήγησης.
8. Εξάλειψη φόβου, δημιουργία εμπιστοσύνης και περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.
9. Εξάλειψη εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων εντός της επιχείρησης καθώς και ενθάρρυνση της ομαδικότητας και της συνεργασίας.
10. Κατάργηση των σλόγκαν ως μέσο πίεσης των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι δεν δύνανται να αποφέρουν πιο πολύ από ότι επιτρέπει το σύστημα).
11. Κατάργηση αριθμητικών προτύπων απόδοσης:
Τόσο για τους Εργαζόμενους διότι παρακινούν τη μη ποιοτική εργασία, όσο και για τους μάνατζερ διότι η εμμονική εστίαση στο αποτέλεσμα μιας διαδικασίας δε βελτιώνει αυτή τη διαδικασία.
12. Εξάλειψη εμποδίων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους το δικαίωμα να αισθάνονται περήφανοι για την εργασία τους.
13. Παρακίνηση για συνεχή μάθηση και αυτό-βελτίωση.
14. Δραστηριοποίηση για την επίτευξη της αλλαγής.

Ο Juran (2004) από την άλλη, εξέδωσε και αυτός κάποια βήματα σχετικά με την επίτευξη της ολικής ποιότητας και γενικά της ανάπτυξης σε έναν οργανισμό:

1. Η δόμηση μιας κουλτούρας αφύπνισης για την ανάγκη βελτίωσης και ποιοτικότερης εργασίας και παραγωγής καθώς και των ευκαιριών που αυτή μπορεί να επιφέρει.
2. Η ύπαρξη στόχων συνεχούς βελτίωσης.
3. Η οργάνωση με τρόπο ώστε να κατακτιούνται και να ευδοκιμούν οι στόχοι που τέθηκαν.
4. Η παροχή εκπαίδευσης.
5. Η εφαρμογή διαδικασιών που ως στόχο έχουν την επίλυση προβλημάτων.
6. Η αναφορά προόδου σε τακτά χρονικά διαστήματα.
7. Η αναγνώριση.
8. Η σωστή και διαρκή επικοινωνία καθώς και η διάδοση των αποτελεσμάτων.
9. Η τήρηση ιστορικού επιδόσεων.
10. Η αφομοίωση και διατήρηση τακτικής βελτίωσης των συστημάτων της επιχείρησης.

Ακόμη ο Juran (2004) αναφέρθηκε στην τριλογία ποιότητας. Είναι τρία σημεία που πρέπει να υιοθετήσει κάθε οργανισμός για να επιτύχει αύξηση ποιότητας. Αυτά τα τρία σημεία είναι ο σωστός σχεδιασμός της ποιότητας, ο συνεχής έλεγχος ποιότητας και η βελτίωση της ποιότητας.

Τέλος, ο Crosby (1967), αναφέρει πως «Η ποιότητα είναι τζάμπα. Δεν είναι δώρο, αλλά είναι τζάμπα. Αυτό που κοστίζει είναι η έλλειψη ποιότητας – όλες οι ενέργειες που απαιτούνται όταν τα πράγματα δεν γίνονται σωστά από την πρώτη φορά». Θεωρεί πως ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις και πως δεν υπάρχει αποδεκτό όριο ελαττωματικών καθώς το σωστό όριο είναι τα μηδενικά ελαττωματικά. Αναφέρει ακόμη, πως το μόνο μέγεθος που θα πρέπει να μετριέται είναι το κόστος ποιότητας. Έχει προτείνει κάποια βήματα που θεωρεί πως συντελούν στη βελτίωση της ποιότητας και είναι τα εξής:

- Να γίνει σαφές πως η διοίκηση εμμένει στην ποιότητα μακροπρόθεσμα.
- Να δημιουργηθούν διατμηματικές ομάδες με εξειδίκευση.

- Να αναγνωρίζονται και επιλύονται όσο το δυνατό ταχύτερα και ορθότερα τα προβλήματα.
- Να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι τόσο ατομικά όσο και ομαδικά να θέτουν ατομικούς και συλλογικούς στόχους βελτίωσης.
- Να εξαλειφθεί τυχόν φόβος των εργαζομένων να αναφέρουν στη διοίκηση εμπόδια που πιθανόν αντιμετωπίζουν στην εκπλήρωση των στόχων.
- Να επιλαμβάνονται άμεσα οι όποιες διορθωτικές ενέργειες.
- Να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα διαχείρισης μηδενικών ελαττωμάτων.
- Να υπάρχει σωστή εκπαίδευση προϊσταμένων και ανώτερων στελεχών έτσι ώστε να εκτελούν την εργασία στους μέσα στο πλαίσιο του προγράμματος αύξησης της ποιότητας.
- Να διοργανώνεται ανά διαστήματα ένα σεμινάριο σχετικά με την ενημέρωση διαχείρισης ελαττωμάτων ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τη νέα κατεύθυνση της επιχείρησης γύρω από αυτό το θέμα.
- Να αναγνωρίζεται η προσπάθεια των εργαζομένων που συμμετέχουν στη διαδικασία αποδοχής και πραγμάτωσης ποιοτικότερων διαδικασιών.
- Να αξιολογηθεί το κόστος της ποιότητας και να ερμηνευτεί πώς αυτό μπορεί να εκμεταλλευτεί ως εργαλείο διαχείρισης.
- Να τονιστεί το πόσο σημαντική είναι η κατανόηση της ποιότητας και να επιτευχθεί η προσωπική δέσμευση για την τήρηση της από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.
- Να συνταχθούν επιτροπές διαχείρισης ποιότητας που στόχο θα έχουν να ενημερώνουν τους εργαζομένους σχετικά με το θέμα αυτό.
- Να επαναλαμβάνονται όλα τα παραπάνω βήματα διότι η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας είναι συνεχής.

3.1: ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με τους George, Sleeth & Siders (1999), η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης καθώς και ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, συμβάλλει ενεργά στη συμπεριφορά που έχουν οι εργαζόμενοι κατά την εργασία τους, στις επιδόσεις τους καθώς και στα αποτελέσματα που φέρνουν. Η οργανωσιακή κουλτούρα και κατ'επέκταση ο τρόπος ηγεσίας και η παρακίνηση των εργαζομένων

αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία ή αποτυχία της εφαρμογής συστήματος Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (Dean & Bowen, 1994).

Σύμφωνα με τους (Fotoroulos & Psomas, 2009) δύο είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συγκεκριμένα οι τεχνικοί παράγοντες και οι άυλοι παράγοντες. Οι μεν πρώτοι θεωρούνται οι στατιστικές τεχνικές ελέγχου και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων ενώ στους δευτέρους νοούνται παράγοντες όπως η ηγεσία, η εταιρική κουλτούρα, η δέσμευση της διοίκησης, η ομαδική εργασία και η παρακίνηση των εργαζομένων. Στην ουσία δηλαδή ο ευρύτερος τομέας της οργανωσιακής ψυχολογίας.

Η οργανωση της επιχείρησης σε επίπεδο διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού καθορίζει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Prajogo & McDermott, 2005).

Οι Cameron & Quinn (1999) αναφέρουν πως οι ανταγωνιστικές αξίες που βοηθούν τον οργανισμό να εφαρμόσει πρακτικές Ολικής Ποιότητας είναι η ομαδική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων, η επικοινωνία, η συνεχής βελτίωση, η σωστή ηγεσία, η παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων κ.α.

Οι Page & Curry (2000) επισημαίνουν πως η εφαρμογή πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με επιτυχία απαιτούν αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ώστε να εστιάζει στον πελάτη (εσωτερικό και εξωτερικό), να υπάρχει υποστήριξη από την ηγεσία, να υπάρχει εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων προερχόμενη από την γενικότερη ικανοποίηση τους. Στην ουσία απαιτείται εσωτερική εστίαση βασισμένη στην σωστή διαχείριση της ηγεσίας για να ευνοηθούν πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μία θεωρία αναφέρει πως ένας οργανισμός έχει δύο διαφορετικούς τρόπους για την επιτυχία πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είτε να επιλέξει την προσέγγιση που ταιριάζει με τις προδιαγραφές της οργάνωσης και σταδιακά να αλλάξει την κουλτούρα της, φέρνοντας νέες προσεγγίσεις και στοιχεία μέσα σε αυτή, είτε να σχεδιαστεί και να διαχειριστεί συστηματικά μια αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας, ώστε να αλλάξει σταδιακά και να δεχτεί τα νέα εργαλεία (Cicmil, 1999).

Σύμφωνα με τους Gimenez- Espin et al (2013), η οργανωτική κουλτούρα και οργάνωση της επιχείρησης επηρεάζει την διοίκηση ολικής ποιότητας αλλά το αποτέλεσμα αυτής εξαρτάται από τον τύπο της οργάνωσης και της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, κατά συνέπεια με διαφορετικά οργανωτικά προφίλ εξάγουμε σημαντικά διαφορετικά επίπεδα της εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο κλάδος των αερομεταφορών τόσο παγκοσμίως όσο και στην Ελλάδα είναι βασικός για την ανάπτυξη του τουρισμού και κατ' επέκταση της οικονομίας. Αυτό αμέσως συνεπάγεται την διευκόλυνση του επιβατικού κοινού να μετακινηθεί από μέρος σε μέρος και σε εργασιακό επίπεδο τις θέσεις εργασίες οι οποίες ανακύπτουν. Άμεση εξάρτηση έχει σε αυτό η ζήτηση του συγκεκριμένου τρόπου μεταφοράς. Παρακάτω θα δοθούν κάποια στοιχεία σχετικά με τον κλάδο των αερομεταφορών στην Ελλάδα, πως αυτός έχει εξελιχθεί με το πέρασμα των χρόνων και πως έχει αυξηθεί η ποιότητα της παρεχόμενης αυτής υπηρεσίας.

Ιστορική αναδρομή αερομεταφορών στην Ελλάδα.

Η πρώτη αεροπορική εταιρία στην Ελλάδα ήταν η Ελληνική Εταιρία Εναέριων Συγκοινωνιών (Ε.Ε.Ε.Σ.) που ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στις 7 Ιουλίου του 1931 στην Αθήνα με πρώτη πτήση αυτή από την Αθήνα προς τη Θεσσαλονίκη. Ο στόλος της εταιρίας αποτελούνταν από 4 αεροσκάφοι. Από το 1946 και έπειτα σιγά σιγά έκαναν την εμφάνισή τους και άλλες αεροπορικές εταιρίες στον ελληνικό χώρο όπως η Τ.Α.Ε. (Τεχνικά Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις Α.Ε.), ΕΛΛ.Α.Σ., Α.Μ.Ε. και ΔΑΙΔΑΛΟΣ. (Βασάκης, 2009).

Και ενώ οι προαναφερθέντες αεροπορικές εταιρίες πτωχεύουν, το 1957 ιδρύεται η Ολυμπιακή Αεροπορία (OLYMPIC AIRWAYS) του Αριστοτέλη Ωνάση, που λειτουργούσε ως μονοπώλιο έως το 1992. Στο ενδιάμεσο βέβαια, και πιο συγκεκριμένα, το 1975 η εταιρία περνά στη διαχείριση του ελληνικού κράτους. Από το 1992 και έπειτα αρχίζει η ελευθέρωση της αγοράς στον συγκεκριμένο κλάδο και αρχίζουν την εμφάνισή τους και άλλες αεροπορικές εταιρίες, με μία εξ αυτών να είναι η Αεροπορία Αιγαίου (Aegean Airlines) που λειτουργεί έως σήμερα, ενώ το 2013 προχώρησε στην εξαγορά της Ολυμπιακής Αεροπορίας.

Ο κλάδος των αερομεταφορών είναι αναμφίβολα ένας κλάδος που χρειάζεται ρύθμιση από την πολιτεία, καθώς διαθέτει έντονη δυναμική και σημαντικές

ιδιαιτερότητες. Οι παράγοντες που κάνουν επιτακτική τη ρύθμιση του κλάδου είναι οι εξής (Κουντούρη, 2008):

- Η μετακίνηση όλο και περισσότερων επιβατών ανά τον κόσμο και η ανάγκη για περισσότερη ασφάλεια.
- Η άμεση επίδραση που έχει ο κλάδος στην απασχόληση εργατικού δυναμικού και στην οικονομία μιας χώρας.
- Η ανάγκη για παροχή ενός επαρκούς δικτύου δρομολογίων καθώς και για ένα σωστό επίπεδο υπηρεσιών.
- Η ανάγκη για όσο το δυνατό ποιοτικότερες παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Η ευκολία με την οποία μπορούν τα αεροσκάφη να διασχίζουν τα εθνικά σύνορα δημιουργεί προβλήματα δικαιοδοσίας και εθνικής άμυνας.
- Η υπηρεσία των αερομεταφορών είναι άυλη και αυτό κάνει τους πελάτες να μπορούν εύκολα να αλλάξουν την μεταφορά τους με αερογραμμή άλλης χώρας.
- Υπάρχει η ανάγκη για συμβιβασμό μεταξύ των εθνικών συμφερόντων και της διεθνούς πολιτικής. Άρα, είναι αναγκαία η από κοινού ανάπτυξη και η αμοιβαία συνεργασία μεταξύ διαφόρων κυβερνήσεων και χωρών για την εύρυθμη ανάπτυξη των αερομεταφορών.

Με το πέρασμα του χρόνου όλο και μεγαλύτερη είναι η ανάγκη των αεροπορικών εταιρειών για παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να κάνει τα στελέχη των εταιρειών να είναι σε διαρκή επαγρύπνηση και να ψάχνουν τρόπους οι οποίοι θα βοηθήσουν την εταιρεία να παρέχει ανώτερες υπηρεσίες σε ιδανικό κόστος και να προσελκύσει περισσότερο επιβατικό – αγοραστικό κοινό. Όλα αυτά βέβαια γίνονται υπό το πρίσμα κάποιων κανονισμών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον σε κανονισμούς και πολιτικές που αφορούν αποζημιώσεις, ακυρώσεις και καθυστερήσεις πτήσεων τόσο σε επίπεδο επιβατών όσο και σε επίπεδο εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό (Ε.Κ.) 2111/2005 δίνεται το δικαίωμα πληροφόρησης των επιβατών για την ταυτότητα του αερομεταφορέα. Η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει τον κανονισμό αυτό ο οποίος εξασφαλίζει το δικαίωμα πληροφόρησης των επιβατών για την ταυτότητα του πραγματικού αερομεταφορέα της πτήσης για την οποία έχει δημιουργήσει κράτηση ο επιβάτης. Δίδονται πληροφορίες σχετικά με τη

διοίκηση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας. Αυτό να σημειωθεί πως δίνει αυξημένο κύρος στις εταιρίες αυτές και το επιβατικό κοινό μπορεί να πειστεί πιο εύκολα να προβεί σε κράτηση, διότι θα αισθανθεί πιο ασφαλής και θα γνωρίζει εκ των προτέρων πως πρόκειται για μία σοβαρή εταιρεία.

Η εξυπηρέτηση που προσφέρει κάθε αεροπορική εταιρεία έχει αντίκτυπο στον πελάτη ακόμη από όταν αυτός βρίσκεται στο σπίτι. Αυτό συμβαίνει διότι ο πελάτης θα μπει στην ιστοσελίδα της εταιρείας για να αγοράσει το εισιτήριο. Οι επιβάτες από την στιγμή που ξεκινούν την αναζήτηση ενός εισιτηρίου έχουν ήδη δεχθεί τις πρώτες υπηρεσίες της εταιρείας με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτησή τους. Από εκεί ο πελάτης θα δώσει το θετικό ή αρνητικό του πρόσημο για την εταιρεία. Έπειτα, είναι πολύ πιθανό ο πελάτης να επισκεφθεί τα γραφεία εξυπηρέτησης που βρίσκονται στα αεροδρόμια. Εντύπωση θα κάνει σαφώς στους ταξιδιώτες το πόσο φιλικό, ευγενικό και εξυπηρετικό είναι οι εργαζόμενοι όχι μόνο στα γραφεία του αεροδρομίου αλλά και το πλήρωμα καμπίνας του αεροσκάφους. Για αυτό το λόγο οι εταιρείες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στον τρόπο που εκπαιδεύουν το προσωπικό τους προκειμένου να δώσουν σε αυτούς τις κατευθυντήριες εκείνες γραμμές για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σωστότερα και ποιοτικότερα σε οτιδήποτε προκύψει.

Αρκετά στοιχεία όπως ο εξοπλισμός των αεροπορικών εταιρειών τόσο στον χώρο του αεροδρομίου όσο και στο αεροσκάφος, η προσεγμένη εμφάνιση του προσωπικού, η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών όπως και η ψυχαγωγία των επιβατών εν ώρα πτήσης, η άνεση, η καθαριότητα της καμπίνας και η καλή αισθητική του χώρου, προσδίδουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο επιβατικό κοινό και ενδυναμώνουν την αξιοπιστία των αεροπορικών εταιριών. Έτσι, ο πελάτης θα επιλέξει ξανά την συγκεκριμένη αεροπορική εταιρεία.

Σημαντικό ρόλο παίζει το προσωπικό της εκάστοτε εταιρείας. Τόσο από τις απαραίτητες γνώσεις που πρέπει να έχει όσο και από τον τρόπο που αντιμετωπίζει τους επιβάτες και τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. Είναι σαφές πως ο τρόπος που αντιμετωπίζει τους επιβάτες ένας αεροσυνοδός είναι αντίκτυπο της ψυχολογία του. Σε αυτό συμβάλουν δυο παράγοντες. Πρώτον από το πόσο ικανοποιημένος νιώθει από την εργασία του, τόσο σε επίπεδο αρεσκείας της συγκεκριμένης εργασίας όσο και από τη διαχείριση που έχει από την ίδια την εταιρεία.

4.1: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ AEGEAN AIRLINES

Σύμφωνα με την έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης του 2017 η εταιρία αναφέρει πως δεσμεύεται να λειτουργεί σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα του κλάδου σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας, ενώ ταυτόχρονα θα τηρεί απόλυτα την ισχύουσα εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία. Έχοντας πάντα ως προτεραιότητα την υγεία και την ασφάλεια και στοχεύοντας στην αξιοπρεπή εργασία, θέλει να παρέχει ένα ασφαλές και ποιοτικό περιβάλλον εργασίας για όλους τους εργαζομένους της. Ακόμη αναφέρει πως οι πρακτικές δεν σταματούν εκεί αλλά προχωρούν και στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών που αφορούν την συνεχή βελτίωση των επιδόσεων τους στον τομέα αυτό, καθώς επίσης και σε δράσεις εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας.

Η εταιρία από το 2010, εφαρμόζει ένα Πιστοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο OHSAS 18001:2007, το οποίο προσδιορίζει τις γενικές προϋποθέσεις που πρέπει να καλύπτονται για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης, προκειμένου να αναγνωρίζονται και να περιορίζονται οι επαγγελματικοί κίνδυνοι για τους εργαζόμενους και το ευρύτερο κοινό με απώτερο στόχο την αύξηση της ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ότι λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα προφύλαξης της Υγείας και Ασφάλειας σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της.

Η εταιρεία λαμβάνει ακόμη κάποια μέτρα και ενέργειες προκειμένου να διασφαλιστεί η αυξημένη ποιότητα και ασφάλεια, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους πελάτες. Τέτοιες ενέργειες είναι η μελέτη και εφαρμογή κατάλληλων μέσων και μέτρων προστασίας, ιδίως στο χώρο συντήρησης αεροσκαφών. Ακόμη, υλοποίηση προγραμμάτων εξετάσεων και προληπτικής ιατρικής για όλο το προσωπικό καθώς και συγκρότηση και εκπαίδευση ομάδων πρώτων βοηθειών.

Η Aegean δίνει μεγάλη βάση και στην εκπαίδευση των εργαζομένων της προκειμένου να προσδώσει σε αυτούς και να διαμορφώσει σε αυτούς την εταιρική της κουλτούρα. Αλλά επειδή ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικό υπόβαθρο η εκπαίδευση είναι εξατομικευμένη και έχει χωριστεί σε κατηγορίες: λειτουργική εκπαίδευση, εξελικτική εκπαίδευση, προγράμματα επανεκπαίδευσης, εκπαίδευση σε

θέματα των αεροπορικών συμμαχιών καθώς και εκπαίδευση εκτός της εταιρίας. Ο προσανατολισμός των νέων υπαλλήλων, τους ενσωματώνει αποτελεσματικά στην εταιρεία και βοηθά στην παραμονή τους, την παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία, δίνοντας με γρήγορο ρυθμό τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να γίνει ένα ενεργό μέλος της ομάδας εργασίας το οποίο θα προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες με ευχάριστη διάθεση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι χαίρουν εκτίμησης και είναι σε θέση να “ταιριάζουν” με τα νέα τους καθήκοντα πιο εύκολα και γρήγορα. Στοιχεία δείχνουν πως οι εκπαιδεύσεις έχουν φτάσει στις 3.537 και οι ώρες αυτών τις 34.074. Αυτά τα στοιχεία υποδηλώνουν πως η εταιρία δίνει μεγάλη έμφαση στην κατάρτιση του προσωπικού έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η παροχή ασφαλών και ποιοτικών υπηρεσιών (Εκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2017).

Ακόμη, βασικές και αδιαπραγμάτευτες αρχές της εταιρίας αποτελούν η ίση μεταχείριση σε όλους, ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της διαφορετικότητας, η παροχή ίσων ευκαιριών και το δικαίωμα της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Ο γνώμονας υψηλής ποιότητας υπηρεσιών συντέλεσε στην λήψη πιστοποίησης ISO 14001:2004 το 2008.

Η εταιρία καθώς χρειάζεται συνεχώς ανατροφοδότηση από το προσωπικό της μέσω διάφορων και συνεχών συσκέψεων κάνει ερωτήσεις στο προσωπικό της που αφορούν κυρίως θέματα όπως η απασχόληση, η ασφάλεια πτήσεων, η υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η κατάρτιση και εκπαίδευση, τα ανθρώπινα δικαιώματα στην εργασία κ.α. Αυτή η κίνηση μας δείχνει την ευαισθητοποίηση της εταιρίας προς το ανθρώπινο δυναμικό και το πόσο πιστεύει πως αυτό επηρεάζει την αύξηση αξίας της εταιρίας μέσα από τις ποιοτικές υπηρεσίες που παρέχει.

4.2: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ELLINAIR AIRLINES

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της η εταιρεία δίνει μεγάλη βαρύτητα στο ανθρώπινο δυναμικό της. Για αυτό το λόγο από την πρώτη κιόλας στιγμή ξεκινούν οι εκπαιδεύσεις των υπαλλήλων σε οποιοδήποτε πόστο και αν είναι. Οι εκπαιδεύσεις αφορούν τόσο το εργασιακό πόστο και τα καθήκοντα αυτής, όσο και μέτρα ασφαλείας των εργαζομένων, των πελατών και του περιβάλλοντος. Ακόμη, η

διοίκηση δείχνει μεγάλη ευαισθητοποίηση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της και είναι πάντα δίπλα τους σε οτιδήποτε χρειαστούν.

Η ποιότητα σύμφωνα με την εταιρία είναι το Α και το Ω, και αυτό πιστεύουν πως σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την ικανοποίηση του προσωπικού πέρα από την τεχνικό εξοπλισμό που πρέπει να είναι καθόλα άρτιος. Για το λόγο αυτό η εταιρεία αξιολογεί συνεχώς τον κίνδυνο αυτό προσδιορίζοντας και δίνοντας προτεραιότητα στις απειλές και τις ευκαιρίες που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια διαφόρων δραστηριοτήτων που αφορούν ζητήματα ποιότητας. Η εταιρία ζητά συνεχώς ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους μέσω meetings και ερωτηματολογίων που τους αποστέλλει με σκοπό να αποσπάσει πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν και το πόσο ευχαριστημένοι είναι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Μετά την συλλογή των πληροφοριών τα διοικητικά στελέχη προβαίνουν στις κατάλληλες κινήσεις έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση τους και να εργάζονται αποδοτικότερα.

Εταιρία	Χώρα	Σκοπός	Μεθοδολογία	Αποτελέσματα
Aegean Airlines	Ελλάδα	Αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων Αύξηση ποιοτικότερων υπηρεσιών	Meetings	-Αποσαφήνιση αναγκών εργαζομένων. -Καθορισμός κατάλληλων εργαλείων με σκοπό την αυξημένη ικανοποίηση των υπαλλήλων. -Ποιοτικότερες παροχόμενες υπηρεσίες. -Ανάδειξη καλού εργασιακού κλίματος. -Αύξηση εσόδων από 290.3 εκ. το

				πρώτο τρίμηνο του 2018 σε 347.4 εκ το πρώτο τρίμηνο του 2019.
Ellinair Airlines	Ελλάδα	Αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων Αύξηση ποιοτικότερων υπηρεσιών	Meetings Ερωτηματολόγια	- Ανάδειξη παραγόντων αύξησης ικανοποίησης εργαζομένων. -Τεχνικές αύξησης ικανοποίησής τους. -Αύξηση απόδοσης. -Αύξηση πελατών σε 1.000.000 το 2018 από 750.000 το 2017.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω θα πρέπει οι αεροπορικές εταιρείες να παίρνουν συνεχώς ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους της προκειμένου να βλέπουν τι είναι αυτό το οποίο θα τους ευχαριστούσε περισσότερο, τι προβλήματα μπορεί να αντιμετωπίζουν και τι θα τους έκανε να αισθάνονται περισσότερη και μεγαλύτερη ικανοποίηση προκειμένου να είναι και αποδοτικότεροι στην εργασία τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερου και ποιοτικότερου επιπέδου.

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για να μπορέσουν να μετρήσουν και να αποδώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση να προβούν οι εταιρείες στις αντίστοιχες αλλαγές για να μπορέσουν να αυξήσουν την ποιότητα τους. Μερικά εξ αυτών είναι:

Job Descriptive Index (JDI): Στηρίζεται στη θεωρία των Smith, Kendall και Hulin (1969) και μετρά την εργασιακή ικανοποίηση μέσα από πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες περιέχονται ως παράγοντες στο συγκεκριμένο εργαλείο και είναι οι εξής: η ικανοποίηση από την ίδια την εργασία, η ικανοποίηση από τις προαγωγές, η ικανοποίηση από το μισθό, η ικανοποίηση από την επίβλεψη και η ικανοποίηση από τους συναδέλφους.

Job in General index (JIG): Το εργαλείο αυτό των ίδιων ερευνητών (Smith et al., 1987), μετράει την ολική ικανοποίηση και η διαφορά από το προηγούμενο εργαλείο έγκειται στο ότι καλύπτει κάποιες περιοχές ικανοποίησης που μπορεί να είναι σημαντικές για ένα άτομο, και δεν καλύπτονται όμως από το προηγούμενο εργαλείο. Το δεύτερο περιέχει μόνο περιγραφικές ερωτήσεις διότι απεικονίζουν καλύτερα την γενική ικανοποίηση και έχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία ως παράγοντες πρόβλεψης συμπεριφοράς. Ακόμη, οι ερωτήσεις του JIG, αφορούν σε αισθήματα διάρκειας. Είναι σημαντικό λοιπόν να συμπεριληφθούν μετρήσεις και για τα δύο είδη αισθημάτων αν πρόκειται να τα συνδυαστούν με τη συμπεριφορά. Το JIG σχεδιάστηκε ως συμπληρωματικό και πιο αναλυτικό από το JDI και αποτελείται από 18 γενικές ερωτήσεις εκτίμησης αλλά βρίσκεται στο ίδιο στιλ με το προηγούμενο.

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): Το ερωτηματολόγιο αυτό (Dawis & Lofquist, 1984) στηρίζεται σε θεωρίες ικανοποίησης βασισμένες στις ανάγκες των εργαζομένων. Είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να έχει δύο εκδοχές: μία εκτεταμένη και μία σύντομη. Η εκτεταμένη εκδοχή αποτελείται από 100 ερωτήσεις που μετρούν 20 διαφορετικές πτυχές του επαγγέλματος όπως εταιρική πολιτική, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες και δημιουργικότητα. Η συνοπτική εκδοχή περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις, μία για κάθε πτυχή του επαγγέλματος. Το MSQ μετράει τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης: την εσωτερική ικανοποίηση, την εξωτερική ικανοποίηση και τη γενική ικανοποίηση. Έχει θεωρηθεί ένα αρκετά χρήσιμο εργαλείο για την προσπάθεια αυτή των οργανισμών να εξετάσουν τις ανάγκες των εργαζομένων για επαγγελματική τους ικανοποίηση. (Gillet & Schwab, 1975).

Employee Satisfaction Inventory (ESI)- Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης. Το εργαλείο αυτό (Koustelios & Bagiatis, 1997) αναπτύχθηκε και ερευνήθηκε μέσα στο ελληνικό εργασιακό πλαίσιο για την αξιολόγηση σε έξι τομείς της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων: τις εργασιακές συνθήκες, την ίδια τη δουλειά, την προαγωγή, το μισθό, την επίβλεψη, και τον οργανισμό ως σύνολο.

Είναι εμφανές λοιπόν πως αυτά τα μοντέλα δίνουν μεγάλη βάση σε τομείς της οργανωσιακής ψυχολογίας οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση και κατ' επέκταση την απόδοση των εργαζομένων που ως στόχο έχει την αύξηση της ποιότητας της εταιρείας. Για αυτό το λόγο θα πρέπει οι εταιρείες να δίνουν την πρέπουσα σημασία και να τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους πως με την αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων τους θα έχουν και καλύτερα αποτελέσματα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οργανωσιακή ψυχολογία είναι ένας βασικός τομέας τόσο της ψυχολογίας όσο και των επιχειρήσεων. Είναι ένας κλάδος που μελετάται εδώ και πολλές δεκαετίες διότι ενέχει μεγάλο ενδιαφέρον για τον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού αλλά και τον τρόπο διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Εμπεριέχει, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, πολλούς παράγοντες που την αποτελούν και ο καθένας προσδίδει το δικό του λιθαράκι προκειμένου να γίνει κατανοητή η σημασία του.

Τόσο το κλίμα όσο και η κουλτούρα μιας επιχείρησης δίνουν στον εργαζόμενο εκείνα τα στοιχεία που χρειάζεται έτσι ώστε θα τον βοηθήσουν να εξελιχθεί και να αποδώσει καλύτερα μέσα στην επιχείρηση. Η εργονομία, από την άλλη, θα τον κάνει να νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια και θα δεχτεί τις προσλαμβάνουσες εκείνες που θα θεωρεί πως η επιχείρηση νοιάζεται γι' αυτόν προσωπικά. Γίνεται σαφές πως η παρακίνηση και τα κίνητρα που δέχεται ένας εργαζόμενος από την διοίκηση της επιχείρησης του δίνουν την αίσθηση πως αυτό που κάνει έχει άμεσο αντίκτυπο σε αυτήν και πως οι κόποι του εκτιμώνται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προσπαθεί περισσότερο και να θέλει ο ίδιος την προσωπική του εξέλιξη μέσα στον οργανισμό. Από πλευράς διοίκησης, η ηγεσία ενέχει σημαντική θέση στον τρόπο με τον οποίο την εκλαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Ένας φιλόδοξος και παρακινητικός ηγέτης θα δώσει στον εργαζόμενο του άλλη διάθεση για εργασία. Στον αντίποδα ένας αυταρχικός και καταπιεστικός ηγέτης θα φέρει όχι μόνο αρνητικά συναισθήματα στους υπαλλήλους αλλά και καταστροφικά αποτελέσματα στον ίδιο τον οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας πολύ σημαντικός τομέας για την σωστή και εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης διότι όπως έγινε αντιληπτό ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος αποδίδει πολύ καλύτερα και κάνει την εργασία του ποιοτικότερη. Κοπιάζει περισσότερο και νιώθει και ο ίδιος μεγαλύτερη ευχαρίστηση.

Η ποιότητα στις επιχειρήσεις είναι ένας κλάδος που απασχολεί ιδιαίτερα τη διοίκηση ενός οργανισμού. Ενώ αρχικά το ενδιαφέρον ήταν εστιασμένο κυρίως στη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών με τα χρόνια αποδείχθηκε πως η ολική και καθολική ποιότητα έρχεται όταν η διοίκηση δείχνει και το απαιτούμενο ενδιαφέρον στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό έκανε τις επιχειρήσεις και τα στελέχη

της να αλλάξουν τον τρόπο που διαχειρίζονται το προσωπικό της και να επικεντρωθούν και σε αυτό το κομμάτι, έτσι ώστε να έχουν ακόμη καλύτερα αποτελέσματα.

Στον τομέα των αερομεταφορών και ιδίως στην Ελλάδα φαίνεται πως με το πέρασμα των χρόνων οι εταιρίες προσπαθούν να δώσουν την απαιτούμενη σημασία στον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού της. Έχουν καταλάβει πως ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος θα αποδώσει και καλύτερα. Τόσο η Aegean Airlines όσο και η Ellinair έχουν καταφέρει να πάρουν τα στοιχεία αυτά που χρειάζονται από τους υπαλλήλους τους προκειμένου να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες, έτσι ώστε να ενισχύσουν την ικανοποίησή τους και κατ'επέκταση να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες στο επιβατικό κοινό. Αυτό γίνεται κατανοητό σκεπτόμενοι την αύξηση που έχουν οι εταιρίες αυτές στα έσοδα τους και αυτό αντανακλάται από την αυξημένη ποιότητα την οποία παρέχουν στους πελάτες τους. Ένας μη ποιοτικός οργανισμός άλλωστε, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν θα κατάφερνε να επιζήσει, πόσο μάλλον να αυξήσει το μερίδιό του στην αγορά.

Αυτό δεν σημαίνει βέβαια, πως πρέπει να επαναπαυθούν, διότι πάντα υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης. Για το λόγο αυτό υπάρχουν διάφορα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες αυτές προκειμένου να καταλάβουν τι είναι αυτό που βοηθά τους εργαζομένους να αποδίδουν καλύτερα και να τους το προσφέρουν. Με αυτό τον τρόπο θα αυξηθεί και η γενικότερη ποιότητα της εταιρίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

Βασάκης Γ. Αντώνης, (2009), Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, AVIATION PUBLICATIONS

Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ρ., (1998), Στοιχεία Γενικής και Επαγγελματικής Ψυχολογίας, Αθήνα, εκδόσεις Έλλην. Γ. Πάρικος & ΣΙΑ Ε.Ε

Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ρ., 1997, Γενική Ψυχολογία, Αθήνα, Έλλην Γ. Πάρικος & ΣΙΑ Ε.Ε

Κάντας Α., (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Κάντας, Α., (1995), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Έλληνικά Γράμματα.

Καψάλης, Α. (1996). Παιδαγωγική Ψυχολογία. Γ' έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη

Κουντούρη. (2008) Διδακτικές σημειώσεις – Ευρωπαϊκή Πολιτική Μεταφορών, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Κωσταρίδου- Ευκλείδη Α., (2012), ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ, Αθήνα, εκδόσεις Πεδίο

Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2001), Αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση: Μοντέλα, ανάπτυξη, λειτουργικός ρόλος και αξιολόγηση. Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, (2012), Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, εκδόσεις Rosili

Τσιβάκου, Ι., (1995). Δράση και σύστημα. Σύγχρονες προσεγγίσεις στην θεωρία των οργανώσεων, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.

Χυτήρης, Α. (2013). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Φαίδιμος.

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition. Cambridge: Kogan Page Limited, Cambridge University Press

Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin- Ginis, K. A. (2015), Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout. Journal of Occupational Health Psychology.

Arnold, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T. (1998), Work psychology: Understanding human behavior in workplace. Prentice Hall, Financial Times

Arnold, J., Robertson, I., Cooper, C.L., (1991), Work psychology: understanding human behaviour in the workplace, London, Pitman

Bailey, L., (1997), Working Learning a Living, USA, Thomson.

Berry, L., M., & Houston, J. P. (1993). Psychology at work. Madison: Brown & Benchmark.

Boudreau, J. W. (1992), Utility analysis in human resource management decisions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology (2nd Edition), 2, 621-745. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Cranny, C. J., Smith, P. C. and Stone, E. F. (1992). Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance. Lexington Books: New York.

Crites, J. (1969). Vocational Psychology. N.Y.: Mc Graw- Hill

Crosby, P. B. (1967). Cutting the cost of quality. Boston: Industrial Education Institute.

Dawis, R. & Lofquist, L. (1984). A Psychological Theory of Work Adjustment. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Deming, W. E. (1986), Out of the crisis. Cambridge: MIT Press

Ellemer, N., De Gilder, D. & Haslam, S. A., (2004), Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance, Academy of Management Review

Evans P. (1975), Motivation. London: Methuen

Fernald LD (2008). Psychology: Six perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Goetsch, D. L., Davis, S. (2010). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality Management. 6th Edition. UK: Pearson.

Goleman Daniel, (2011), Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Αθήνα, εκδόσεις Πεδίο

Judge, T. A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M. W., (2002), Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review, Journal of Applied Psychology, σ. 765-80.

Juran, J.M. (2004). Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran. 1st Edition. New York: Mc Graw- Hill.

Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A., (1991), Leadership: Do Traits Really Matter?, Academy of Management Executive, σ, 48-60

Lawler, E. E. (1994), Motivation in work organizations. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Leplat, J., Montmollin, M., (2001), Les compétences en ergonomie, Toulouse, Octarès.

Locke, Ed. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL: Rand McNally.

Maslow, A., H., (1954), Motivation and Personality, New York, Wiley

Oakland, J. S. (1993), Total Quality Management: The Route to Improving Performance. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ralph D. Wray, Roger L. Luft, Patrick J. Highland, (2003), Κοινωνική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας, Αθήνα, Έλλην Γ. Πάρικος & ΣΙΑ Ε.Ε

Reichers, A. E., Schneider, B., (1990), Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture, San Francisco, Jossey-Bass.

Richard L. Daft, (2004). Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004), The future of work motivation theory, Academy of Management Review

Smith. P. C., Balzer, W., Brannick, M., Chia, W., Eggleston, S., Gibson, W., Johnson, B., Josephson, H., Paul, K., Reilly, C. & Whalen, M. (1987). The revised JDI: A face lift for an old friend. The Industrial- Organisational Psychologist, 24, 31-33.

Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand Mc Nally.

STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO, MARY COYLTER (2012), *business management*, εκδόσεις Κριτική

Άρθρα

Anil, A. P., Satish, K. P. (2016), Investigating the relationship between TQM practices and Firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, 554-561.
<https://www.researchgate.net/publication/305109938> [Investigating the Relationship Between TQM Practices and Firm's Performance A Conceptual Framework for Indian Organizations](https://www.researchgate.net/publication/305109938)

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley

<https://www.semanticscholar.org/paper/Diagnosing-and-Changing-Organizational-Culture%3A-on-Cameron-Quinn/4123a70abb4ae0e357613930d8f1feb82ea7194e>

Cicmil, S (1999)an Insight into Management of Organisational Change Projects. The Journal Workplace Learning

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665629910250906/full/html>

Dean, J.W., Jr., & Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 18(3), 392–418.

https://www.jstor.org/stable/258933?seq=1#metadata_info_tab_contents

Fotopoulos, C.B., & Psomas, E.L. (2009). The impact of ‘soft’ and ‘hard’TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150–163.

https://www.researchgate.net/publication/235255417_The_impact_of_Soft_and_Hard_TQM_elements_on_quality_management_results_International_Journal_of_Quality_and_Reliability_Management_26_2_150-163

George, G., Sleeth, R. G., & Siders, M.A. (1999). Organizing culture: Leader roles, behaviors, and reinforcement mechanisms. *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 545–560

https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5916&context=lkcsb_research

Gillet, B. & Schwab, D. P. (1975). Convergent and discriminant validities of corresponding Job Descriptive Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 313- 317.

<https://psycnet.apa.org/buy/1975-26475-001>

Gimenez-Espin, J.A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), pp 678-692

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2012.707409>

James, L. R., Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, Vol. 81, pp. 1096-1112.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320701662550>

Jozsef, B., Blaga, P. (2012). A more efficient production using quality tools and human resources management. *Procedia Economics and Finance*, 3, pp. 681-689

https://www.researchgate.net/publication/271884077_A_More_Efficient_Production_using_Quality_Tools_and_Human_Resources_Management

Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational Psychology Measure*, 57 (3), 469- 476.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164497057003008>

Kuenzi, M., Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: a review, critique and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, Vol. 35, pp. 634-717.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308330559>

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, pp. 271-299.

https://tu-dresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en

Prajogo, D., & Mcdermott, C. (2005). The relationship between total quality management practices and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101–1122.

<https://research.monash.edu/en/publications/the-relationship-between-total-quality-management-practices-and-o-2>

Schein, E., (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bais

http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds). 2011. Handbook of organizational culture & climate (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.
https://www.researchgate.net/publication/283284359_Organizational_Culture_and_Climate

Schneider B., Bartlett, C. J., (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. Personnel Psychology, Vol. 21, pp. 323-333. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1968.tb02033.x>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H.(2011). Perspectives on organizational climate and culture. In APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization, ed. S Zedeck, pp. 373-414. Washington , DC: American Psychology Association.
<https://psycnet.apa.org/record/2009-22818-012>

Schneider, B.,Ehrhart, M. G., Macey, W. H.(2013). Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology, Vol. 64, pp. 361-388.
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Sergiovanni, T. J. (1968). New evidence on teacher morale: A proposal for staff differentiation. North Central Association Quarterly, Vol. 42, pp. 259-266
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X97000279>

Ostroff C.,Kinicki, A. J., Tamkins M. M. (2003). Organizational culture and climate. In Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, vol. 12, pp. 565-593. New York: Wiley
<https://psycnet.apa.org/record/2012-28468-024>

Ιστοσελίδες

<https://el.ellinair.com/>

<https://elpse.com/kladoi-psyxologias/>

<http://www.ergonomics.gr/index.php/el/2017-02-03-17-25-35>

<https://www.juran.com/>

<https://iea.org.gr/>

<https://www.olympicair.com/~media/OlympicAir2013/PDFs/AEGEANSUSTAINABILITY%20REPORT%202017BB.ashx>

<https://www.siop.org/>