

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ως απόρροια της  
ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών ενός οργανισμού

Κυπούλα Κυπριανού

Επιβλέπων Καθηγητής  
Καθηγητής Ανδρέας Σωτηρίου

Μάιος 2019

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ως απόρροια της  
ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών ενός οργανισμού

Κυπρούλα Κυπριανού

Επιβλέπων Καθηγητής  
Καθηγητής Ανδρέας Σωτηρίου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των  
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019



## Περίληψη

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που επιδρούν στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, δηλαδή των εργαζομένων, σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και η συσχέτιση τους με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες. Στο πλαίσιο της διατριβής γίνεται μια εννοιολογική προσέγγιση των εννοιών: υπηρεσίες, ικανοποίηση και ευημερία των εσωτερικών πελατών, ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και παρουσιάζονται μοντέλα μέτρησης τόσο της ποιότητας των υπηρεσιών όσο και της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Παράλληλα, αναλύονται παράγοντες που συμβάλουν στη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους σε συνδυασμό με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση επιβεβαιώνει την ύπαρξη ισχυρής θετικής σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Τέλος, προτείνεται ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο (επέκταση) της Αλυσίδας Υπηρεσίας - Κέρδους (Service Profit Chain), το οποίο δημιουργεί σχέσεις μεταξύ της κερδοφορίας και της ανάπτυξης, της αφοσίωσης των εξωτερικών πελατών, της συνολικής ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών, της ικανοποίησης των εργαζομένων, της αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων και της αυξημένης παραγωγικότητας. Το νέο θεωρητικό πλαίσιο υπογραμμίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως του κρισιμότερου παράγοντα στην αλυσίδα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες και στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων των οργανισμών.

## Summary

The aim of this Dissertation is to investigate those factors that affect the satisfaction of internal customers, i.e. employees, in service organizations and their correlation with the quality of the services provided to external customers. In the context of the Dissertation a conceptual approach of the concepts: services, satisfaction and prosperity of internal customers and models of measurement of both the quality of services and the satisfaction of internal and external clients are presented. At the same time, factors that contribute to the strategic management of human resources are analyzed in order to provide quality services to the employees in combination with the organizational culture. The bibliographic review confirms the existence of a strong positive relationship between the satisfaction of internal customers and the satisfaction of external customers. Finally, a new theoretical framework is proposed (an extension of the Service Profit Chain), which establishes relations between profitability and growth, the commitment of external customers, the overall satisfaction of external customers, the satisfaction and the commitment of employees and increased productivity. The new theoretical framework underlines the importance of human resources, as the most important factor in the quality service chain to external customers and the achievement of the short-term and long-term objectives of the organizations.

Στην οικογένειά μου, το σύζυγο μου Χριστόδουλο  
και στα παιδιά μου Μαρία, Θεοδώρα και Βασίλη Μιχάλη,  
συνοδοιπόρους μου σ' αυτό το ταξίδι της γνώσης  
με ένα τεράστιο ευχαριστώ από καρδιάς.  
Εκείνοι γνωρίζουν το γιατί.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.....	i
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.....	ii
<b>Περίληψη</b> .....	1
<b>Summary</b> .....	2
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	7
Εισαγωγή.....	8
<b>Το πλαίσιο της έρευνας</b> .....	8
<b>Σκοπός της έρευνας</b> .....	9
<b>Δομή της διατριβής</b> .....	10
Κεφάλαιο 1.....	12
Θεώρηση των υπηρεσιών και της ποιότητας.....	12
<b>1.1 Υπηρεσίες</b> .....	12
<b>1.1.1 Χαρακτηριστικά παροχής υπηρεσιών</b> .....	13
<b>1.1.2 Ποιότητα υπηρεσιών</b> .....	14
1.1.2.1 Οι αυθεντίες της ποιότητας.....	15
1.1.2.1.1 Walter A. Shewhart (1891 – 1967) .....	15
1.1.2.1.2 W. Edwards Deming (1900 – 1993).....	15
1.1.2.1.3 Kaoru Ishikawa (1915 – 1989).....	19
1.1.2.1.4 Philip B. Crosby (1926 – 2001).....	19
1.1.2.1.5 Joseph M. Juran (1904 – 2008).....	20
1.1.2.1.6 Armand V. Feigenbaum (1920 – 2014).....	21
<b>1.1.3 Το πρότυπο Διαχείρισης ποιότητας ISO 9001: 2015</b> .....	22
<b>1.1.4 Ορισμός της ποιότητας σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας (American Society for Quality)</b> .....	22
<b>1.1.5 Σύγχρονοι ορισμοί της ποιότητας</b> .....	23
<b>1.2 Διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών</b> .....	24
<b>1.3 Στρατηγική σημασία της ποιότητας υπηρεσιών</b> .....	26
<b>1.4 Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών</b> .....	27
<b>1.4.1 Μοντέλο SERVQUAL</b> .....	27
<b>1.4.2 Μοντέλο Grönroos</b> .....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	31
Ικανοποίηση των πελατών .....	31
<b>2.1 Πελάτες</b> .....	31
<b>2.2 Ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών</b> .....	34

2.2.1 Παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιότητα των υπηρεσιών.....	35
2.2.1.1 Hokanson.....	35
2.2.1.2 Oliver .....	36
2.2.1.3 Fornell.....	37
2.2.1.4 Johnston, Clark και Shulver.....	38
2.3 Ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών .....	40
2.3.1 Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain) .....	42
2.3.1.1 Θεωρητική επεξήγηση της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain) .....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	48
Επίτευξη ποιότητας στις εσωτερικές υπηρεσίες .....	48
3.1 Ανθρώπινοι πόροι.....	48
3.2 Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων .....	48
3.3 Σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων.....	50
3.4 Στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, επιλογή και πρόσληψη.....	51
3.5 Πολιτική αμοιβών .....	52
3.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων .....	54
3.7 Διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης.....	57
3.8 Παρακίνηση των εργαζομένων.....	59
3.8.1 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών (Maslow, 1943).....	61
3.8.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959).....	63
3.9 Πολιτική επιβραβεύσεων .....	66
3.9.1 Μοντέλο Συνολικής Επιβράβευσης .....	68
3.10 Οργανωσιακή κουλτούρα .....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	77
Ευημερία των εργαζομένων.....	77
4.1 Ευημερία των εργαζομένων .....	77
4.2 Θεωρία του Holland για τους τύπους προσωπικότητας στα εργασιακά περιβάλλοντα.....	79
4.3 Θεωρία εναρμόνισης ατόμου – περιβάλλοντος (The Person-Environment Fit Theory) .....	79
4.4 Διαστάσεις της ευημερίας των εργαζομένων.....	80
4.5 Πτυχές της ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον.....	81
4.6 Θετικοί δείκτες της ευημερίας των εργαζομένων .....	83
4.6.1 Εργασιακή ικανοποίηση .....	83
4.6.2 Εργασιακή δέσμευση.....	84



4.6.3 Ευχαρίστηση από την εργασία .....	84
4.7 Αρνητικοί δείκτες της ευημερίας των εργαζομένων.....	85
4.7.1 Εργασιομανία.....	85
4.7.2 Επαγγελματική εξουθένωση .....	85
4.8 Θεμελιώδης σχέση μεταξύ ευημερίας και απόδοσης των εργαζομένων .	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	88
Πρόταση για ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο .....	88
5.1 Εισαγωγή.....	88
5.2 Ανάλυση του προτεινόμενου νέου θεωρητικού πλαισίου .....	91
5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

A/A	Τίτλος Σχήματος	Σελίδα
1	Αλυσίδα αντίδρασης του Deming	18
2	Μοντέλο SERVQUAL (Zeithaml et al., 1988)	27
3	Μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών (Grönroos, 1984)	30
4	Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών (Hokanson, 1995)	36
5	Θεωρία Προσδοκίας – Επιβεβαίωσης (Oliver, 1980)	37
6	Μοντέλο του Αμερικανικού Δείκτη Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)	38
7	Οι δεκαοκτώ παράγοντες ποιότητας των υπηρεσιών σύμφωνα με τους Johnston, Clark και Shulver (2012)	40
8	Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain) (Heskett et al., 1994)	43
9	Ο καθρέφτης της ικανοποίησης (Heskett et al., 1997)	47
10	Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow (1943)	61
11	Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)	63
12	Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Herzberg	65
13	Μοντέλο Συνολικής Επιβράβευσης (Perrin, 2007)	69
14	Δισδιάστατη άποψη της υποκειμενικής εργασιακής ευημερίας (Russel, 1980, 2003)	86
15	Νέο προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο (επέκταση) της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους	90
16	Ιεραρχία των συμπεριφορών των πελατών	95

# Εισαγωγή

## Το πλαίσιο της έρευνας

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που επιδρούν στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, δηλαδή των εργαζομένων, σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και η συσχέτιση τους με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες. Σύμφωνα με τους Bansal et al. (2001), μια οικονομία που προσανατολίζεται όλο και περισσότερο στις υπηρεσίες, απαιτεί από τους οργανισμούς να προσελκύουν και να διατηρούν πελάτες εξασφαλίζοντας, έτσι, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους στην ανάπτυξη και διατήρηση μιας οργανωτικής κουλτούρας που να προσδίδει έμφαση στους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή στους εργαζομένους, και στην ευημερία τους. Οι Heskett et al. (2008) υποστηρίζουν ότι το νέο οικονομικό περιβάλλον παροχής υπηρεσιών απαιτεί καινοτόμες τεχνικές μέτρησης της επίδρασης της ικανοποίησης των εργαζομένων, της αφοσίωσης και της παραγωγικότητας τους στην αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται από τους οργανισμούς, ώστε μέσω της ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών να επιτυγχάνεται η κερδοφορία και η ανάπτυξη. Καθώς αυξάνεται ο βαθμός εξάρτησης των οργανισμών από τους εργαζόμενους, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για προσέλκυση, ικανοποίηση και διατήρηση εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν περιουσιακό τους στοιχείο και συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Stringer, 2016). Στόχος των οργανισμών αποτελεί η συνολική ικανοποίηση των πελατών και η μετατροπή τους σε αφοσιωμένους πελάτες, γεγονός που συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση της βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης στρατηγικής τους. Σωρεία εμπειρικών μελετών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, πιθανό να παρέχουν, στους εξωτερικούς πελάτες, υπηρεσίες αξίας, οι οποίες υπερβαίνουν τις προσδοκίες

τους επηρεάζοντας έτσι σε σημαντικό βαθμό την δέσμευση και διατήρησή τους ενώ παράλληλα, η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων αντανακλάται στην αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Η θέση αυτή παρουσιάστηκε στην μελέτη των Heskett et al. (1997) στην οποία εισάχθηκε η έννοια του «καθρέφτη ικανοποίησης», σύμφωνα με την οποία η επιτυχία ενός οργανισμού αποδίδεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων και έπειτα αντικατοπτρίζεται στην ικανοποίηση των πελατών του. Στην παρούσα διατριβή παρουσιάζονται και αναλύονται, σε θεωρητικό επίπεδο, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων δηλαδή των εσωτερικών πελατών των οργανισμών. Η εστίαση στην παροχή εσωτερικών υπηρεσιών αξίας προς τους εργαζόμενους έχει ως στόχο την επίτευξη αποτελεσματικών εσωτερικών ανταλλαγών μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών λειτουργεί ως οδηγός για την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση των εξωτερικών πελατών των οργανισμών.

## **Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ενδεδειγμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όσον αφορά θέματα που άπτονται των υπηρεσιών και της ποιότητας, της ικανοποίησης τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών, των παραγόντων που συμβάλλουν στην επίτευξη ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους εσωτερικούς πελάτες, στην ευημερία των εργαζομένων και στη συνολική ικανοποίησή τους με στόχο την παροχή υπηρεσιών αξίας προς τους εξωτερικούς πελάτες.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- 1. Πώς επιτυγχάνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους;*
- 2. Ποιοι άλλοι παράγοντες συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων;*
- 3. Πώς επιτυγχάνεται η παροχή υπηρεσιών αξίας προς τους εξωτερικούς πελάτες και η συνολική ικανοποίησή τους;*
- 4. Πώς η ικανοποίηση των πελατών επιδρά στη συμπεριφορά και στη στάση τους έναντι των οργανισμών παροχής υπηρεσιών;*

5. Ποια αποτελέσματα πηγάζουν από την αφοσίωση των πελατών έναντι των οργανισμών παροχής υπηρεσιών;

Επιλογικά, λαμβάνοντας υπόψη πρόσθετους παράγοντες που συμβάλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός οργανισμού ποιότητας, κατατίθεται πρόταση για επέκταση της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain) των Heskett et al. (1994).

### **Δομή της διατριβής**

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο των υπηρεσιών και της ποιότητας ενώ παράλληλα αναλύονται οι διαστάσεις και η στρατηγική σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται το εργαλείο SERVQUAL των Zeithaml et al. (1988), το οποίο παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών σχετικά με την ποιότητα και την απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους οργανισμούς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο των εννοιών εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες και των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίησή τους. Πρόσθετα, παρουσιάζεται το μοντέλο της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain), το οποίο συνδέει την κερδοφορία και την αύξηση των εσόδων των οργανισμών με την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σειρά από πρακτικές, δραστηριότητες και διαδικασίες των οργανισμών, οι οποίες συμβάλουν στην επίτευξη ποιότητας προς τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή, τους εργαζόμενους, με στόχο την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την αύξηση της παραγωγικότητας τους στο πλαίσιο της στρατηγικής λειτουργιών και του συστήματος παροχής υπηρεσιών των οργανισμών. Στο πλαίσιο του τρίτου κεφαλαίου παρουσιάζονται, επίσης, οι κυριότερες θεωρίες για την παρακίνηση και την επιβράβευση των εργαζομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο για την ευημερία των εργαζομένων, καθώς και οι θετικοί και οι αρνητικοί δείκτες της ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον, στο πλαίσιο του κεφαλαίου, παρουσιάζονται οι κυριότερες θεωρίες που αφορούν στην ευημερία των εργαζομένων. Τέλος, παρουσιάζεται η θεμελιώδης σχέση μεταξύ της ευημερίας και της απόδοσης των εργαζομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, λαμβάνοντας υπόψη ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον πιο κρίσιμο πόρο για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών, κατατίθεται πρόταση για ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο βάσει της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους των Heskett et al. (1994).

# Κεφάλαιο 1

## Θεώρηση των υπηρεσιών και της ποιότητας

### 1.1 Υπηρεσίες

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν αυξανόμενες προκλήσεις από τον ανταγωνισμό, την παγκοσμιοποίηση, την αυξανόμενη χρήση νέων τεχνολογιών, τις συνεχείς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών τους και τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών τους. Ταυτόχρονα, παρουσιάζεται στροφή προς την οικονομία των υπηρεσιών, η οποία καλύπτει περίπου το 80% της οικονομικής δραστηριότητας στα ανεπτυγμένα έθνη. Η επιστημονική βιβλιογραφία περιλαμβάνει σειρά ορισμών για τις υπηρεσίες οι οποίοι τονίζουν την αύλότητα των υπηρεσιών, την αλληλεπίδραση μεταξύ του παρόχου και του πελάτη και την ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση. Ενδεικτικά, ο Grönroos (2000), ορίζει ότι η υπηρεσία είναι μια διαδικασία αποτελούμενη από μια σειρά περισσότερων ή λιγότερων άυλων ενεργειών που συνήθως λαμβάνουν χώρα στην αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και εργαζόμενου του οργανισμού ή/και τις φυσικές πηγές ή αγαθά ή/και συστήματα του παρόχου της υπηρεσίας, τα οποία προσφέρονται ως λύση στα προβλήματα του πελάτη. Ο Kotler (2001), ορίζει ως υπηρεσία οποιαδήποτε πράξη ή δραστηριότητα, που ένα μέρος μπορεί να προσφέρει σε κάποιο άλλο μέρος και η οποία ουσιαστικά, είναι μη χειροπιαστή και δεν καταλήγει σε καμία μορφή ιδιοκτησίας. Από την άλλη οι Fitzsimmons & Fitzsimmons (2011) αναφέρουν ότι υπηρεσία είναι μία χρονοβόρα, άυλη εμπειρία η οποία πραγματοποιείται για ένα πελάτη που ενεργεί ως συμπαραγωγός. Τέλος, σύμφωνα με τους Johnston, Clark και Shulver (2012) οι λειτουργίες των

υπηρεσιών είναι τα μέρη ενός οργανισμού που δημιουργούν και παρέχουν υπηρεσίες στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

### **1.1.1 Χαρακτηριστικά παροχής υπηρεσιών**

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών είναι η αλληλεπίδραση του συστήματος εξυπηρέτησης με τους πελάτες λόγω της συμμετοχής τους στη διαδικασία, η ταυτόχρονη δημιουργία και κατανάλωση των υπηρεσιών, η αδυναμία διαχωρισμού των υπηρεσιών από τον πάροχο ή/και αποθήκευσης και μελλοντικής χρήσης τους σε αντίθεση με τα προϊόντα, η άυλη φύση των υπηρεσιών και η ανομοιογένεια.

- Συμμετοχή των πελατών στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών

Μια από τις σημαντικότερες και ενδιαφέρουσες πτυχές της παροχής υπηρεσιών είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι πελάτες στη διαδικασία εξυπηρέτησης, ο οποίος αναφέρεται ως συμπαραγωγή. Η παρουσία και ενεργή συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και η αλληλεπίδραση μεταξύ του παρόχου και του πελάτη, απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό του περιβάλλοντος των εγκαταστάσεων παροχής υπηρεσιών.

- Αδυναμία διαχωρισμού των υπηρεσιών από τον πάροχο τους

Η ταυτόχρονη δημιουργία και κατανάλωση των υπηρεσιών καθιστά αδύνατον το διαχωρισμό των υπηρεσιών από τον πάροχο τους και εμποδίζει την αποθεματοποίησή τους. Τονίζεται ότι οι υπηρεσίες είναι επικεντρωμένες στους πελάτες, καθώς ενεργοποιείται η παροχή τους μόνο όταν ο πελάτης την απαιτήσει και στη συνέχεια τη χρησιμοποιήσει.

- Άυλη φύση των υπηρεσιών

Σε αντίθεση με την απτότητα των προϊόντων, ο άυλος χαρακτήρας των υπηρεσιών καθιστά αδύνατο τον ορισμό προδιαγραφών βάσει των οποίων να παρέχεται ομοιόμορφη ποιότητα. Οι αμιγείς υπηρεσίες είναι ουσιαστικά διαδικασίες που αποδίδουν ψυχολογικές εμπειρίες στους πελάτες περισσότερο από την παραγωγή φυσικών προϊόντων. Σύμφωνα με τον Zeithaml (1981), ο



άλος χαρακτήρας των υπηρεσιών ενδεχομένως να δυσκολεύει τους οργανισμούς στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και αξιολογούν την ποιότητα τους.

- **Ανομοιογένεια των υπηρεσιών**

Η ενεργή συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, η αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών του οργανισμού και η άυλη φύση των υπηρεσιών, έχουν ως αποτέλεσμα την παροχή ανομοιογενών υπηρεσιών. Ο Rust (2004) επισημαίνει ότι η ανομοιογένεια μπορεί να καταστήσει δυσχερέστερη την μέτρηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την έγκαιρη διενέργεια ποιοτικών ελέγχων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι πληρούνται ενιαία πρότυπα.

- **Μη ιδιοκτησία**

Οι υπηρεσίες, σε αντίθεση με τα αγαθά, δεν συνεπάγονται ιδιοκτησία. Οι πελάτες στην περίπτωση αγοράς ή λήψης μιας υπηρεσίας αποκτούν μόνο δικαίωμα χρήσης.

### **1.1.2 Ποιότητα υπηρεσιών**

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) επισημαίνουν ότι η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού οδήγησε τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στην αναζήτηση κερδοφόρων τρόπων διαφοροποίησής τους από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Μια στρατηγική που σχετίζεται με την επιβίωση και την επιτυχία αυτών των επιχειρήσεων υλοποιείται μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Τι εννοούμε με τον όρο ποιότητα;

Σύμφωνα με τον Πλάτωνα: «η ποιότητα είναι συνδεδεμένη με την αρετή, την ηθική, την πνευματική και φυσική υπεροχή του ανθρώπου».

### 1.1.2.1 Οι αυθεντίες της ποιότητας

#### 1.1.2.1.1 Walter A. Shewhart (1891 – 1967)

Η λέξη ποιότητα εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1924 σε σημείωμα του Shewhart στο πλαίσιο της έρευνας του για τις διακυμάνσεις που παρουσιάζουν οι παραγωγικές διαδικασίες. Ο Shewhart όρισε την ποιότητα ως στόχο για ελάχιστη διακύμανση. Ο Ζαβλάνος (2006) αναφέρει ότι ο Shewhart ανέπτυξε μια μεθοδολογία με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του εργάτη και της παραγωγής, προσδιορίζοντας ταυτόχρονα τα αποδεκτά όρια μεταβολών για τα παραγόμενα προϊόντα. Η εργασία παρουσιάστηκε γραφικά με το διάγραμμα στατιστικού ελέγχου. Ταυτόχρονα, διατυπώθηκε μια κυκλική διαδικασία τριών (3) βημάτων που στόχο είχε την βελτίωση της παραγωγής των προϊόντων, γνωστή ως ο κύκλος του Shewhart. Ο κύκλος του Shewhart καταγράφει αρχικά διατύπωση των προδιαγραφών, ακολούθως την παραγωγή και τέλος την επιθεώρηση.

#### 1.1.2.1.2 W. Edwards Deming (1900 – 1993)

Ο W. Edwards Deming ορίζει ότι η καλή ποιότητα είναι ένας προβλέψιμος βαθμός ομοιομορφίας και αξιοπιστίας που αποτελείται από ένα ποιοτικό πρότυπο προσαρμοσμένο στους πελάτες με στόχο την ικανοποίηση των παρόντων και μελλοντικών αναγκών τους. Η φιλοσοφία του Deming δίνει έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Η προσέγγισή του βασίστηκε στο έργο του Shewhart για τη γενικότερη θεωρία της διοίκησης, καθώς προσπαθούσε να κατανοήσει τις αιτίες των δύο (2) τύπων μεταβολών:

1. της μη ελεγχόμενης μεταβολής, η οποία οφείλεται σε καθοριζόμενες ή ειδικές αιτίες
2. της ελεγχόμενης μεταβολής, η οποία οφείλεται σε μη καθοριζόμενα, τυχαία αίτια.

Ο Deming τροποποίησε τον κύκλο του Shewhart αυξάνοντας τα βήματα του από τρία (3) σε τέσσερα (4), ως ακολούθως:

- Plan – Σχεδιασμός με στόχο την πλήρη επίτευξη των επιθυμητών και ρεαλιστικών επιπέδων ποιότητας

- Do – Δράση/Εφαρμογή των διαδικασιών όπως αυτές απορρέουν από το σχεδιασμό
- Check (Study) – Έλεγχος ως προς την επίτευξη των στόχων
- Act – Ενέργειες προς την κατεύθυνση της βελτίωσης μέσω διορθωτικών παρεμβάσεων και αναδιατύπωσης διαδικασιών.

Ο Bank (2000, μετάφραση) αναφέρει ότι τόσο ο Deming όσο και άλλοι πρωτοπόροι της ποιότητας, όπως ο Juran και ο Sarason, συνειδητοποίησαν ότι το κλειδί για καλύτερη διοίκηση ήταν η μελέτη των διαδικασιών και η απομάκρυνση τυχόν πηγών διαφοροποίησης, ώστε οι διαδικασίες να καταστούν προβλέψιμες και άρα ελεγχόμενες. Επισημαίνει δε τη θέση του Deming, σύμφωνα με την οποία το 94% όλων των προβλημάτων ποιότητας έχουν να κάνουν με τη διοίκηση. Τέλος, τονίζει ότι, πέραν του σχεδιασμού καλύτερων διαδικασιών και συστημάτων, απαιτείται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Τα κύρια σημεία της φιλοσοφίας του Deming είναι:

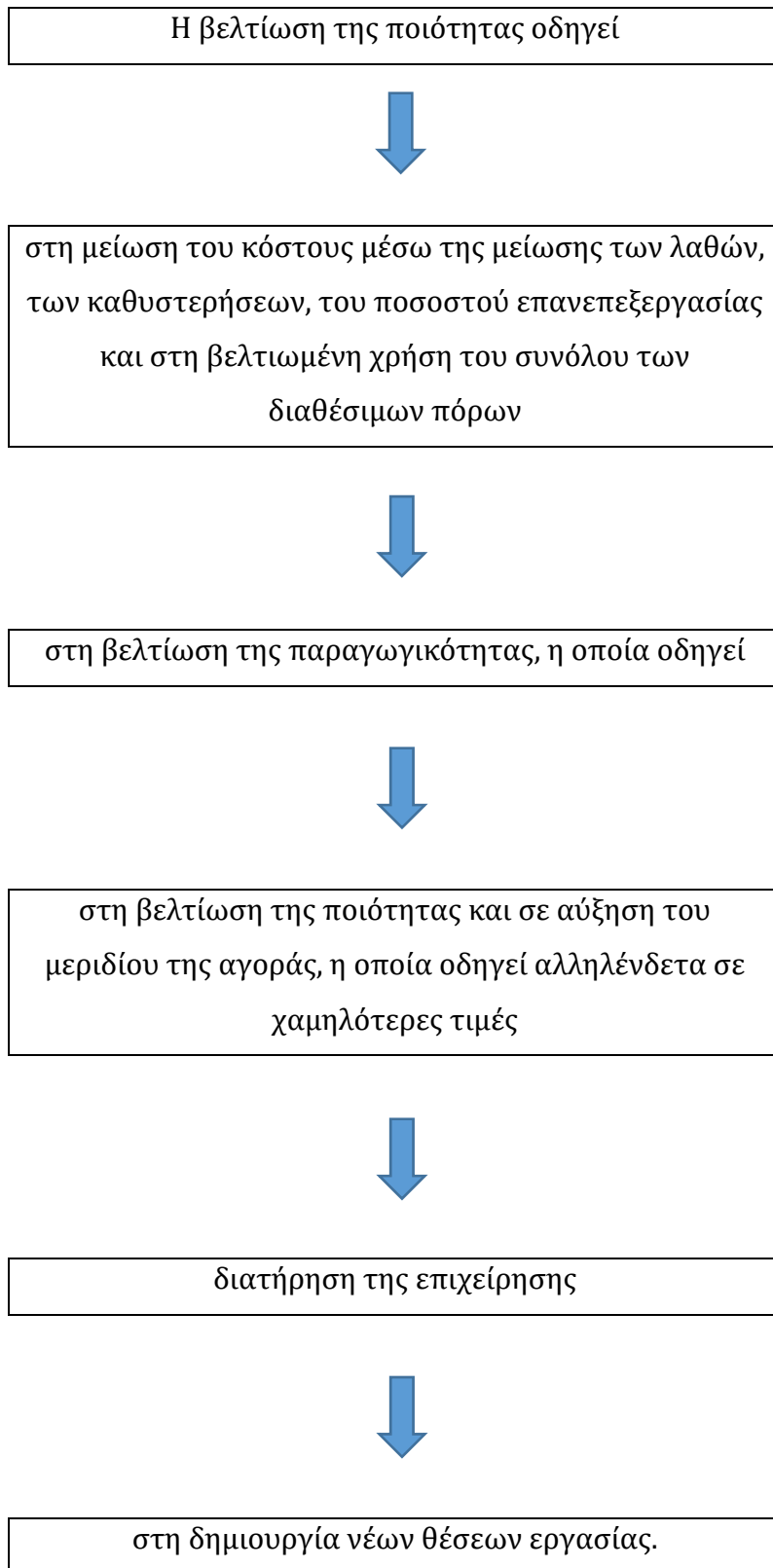
1. Συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση
3. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη από την έναρξη της παραγωγής
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους και κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με μόνο κριτήριο την τιμή
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών
6. Υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης στο πλαίσιο της εργασίας
7. Αποτελεσματική ηγεσία
8. Εξάλειψη του φόβου, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά
9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα και ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης
10. Εξάλειψη των αριθμητικών στόχων, των συνθημάτων και των νουθεσιών

11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού, ώστε τα άτομα να αισθάνονται περήφανα για την εργασία τους
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης των εργαζομένων
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως της θέσης τους στην ιεραρχία, στη διαδικασία υλοποίησης των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Ο Deming ανέπτυξε, επίσης, τις επτά (7) θανατηφόρες ασθένειες, οι οποίες εμποδίζουν την εφαρμογή της ποιότητας και δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις. Οι θανατηφόρες αυτές ασθένειες είναι:

1. Η έλλειψη σταθερότητας σκοπού, δηλαδή η έλλειψη μακροπρόθεσμων σκοπών και προγραμμάτων ποιότητας
2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη
3. Έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης (με βάση οικονομικά μεγέθη)
4. Μετακινήσεις των στελεχών
5. Διοίκηση του οργανισμού με τη χρήση ορατών αριθμητικών μεγεθών
6. Υπερβολικό κόστος νοσηλείας
7. Υπερβολικό κόστος εγγυήσεων, ασφαλειών και υποχρεώσεων.

Η θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης του Deming υποστηρίζει ότι:



Σχήμα 1 – Αλυσίδα αντίδρασης του Deming

#### 1.1.2.1.3 Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)

Ο Ishikawa ορίζει ότι η άσκηση ελέγχου της ποιότητας είναι η ανάπτυξη, ο σχεδιασμός και η παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος το οποίο είναι πιο οικονομικό, πιο χρήσιμο και ικανοποιεί τον καταναλωτή. Ανέπτυξε την έννοια των αληθινών και των υποκατάστατων χαρακτηριστικών ποιότητας ορίζοντας ως αληθινά τα χαρακτηριστικά ποιότητας που έχουν να κάνουν με την άποψη του πελάτη, σχετικά με την απόδοση του προϊόντος, ενώ ως υποκατάστατα χαρακτηριστικά ποιότητας την άποψη των παραγωγών. Ο Ishikawa είναι ιδιαίτερα γνωστός για το διάγραμμα Ishikawa (διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος) ή όπως είναι ευρέως γνωστό ως «ψαροκόκαλο». Το «ψαροκόκαλο» χρησιμοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα από κύκλους ποιότητας και από ομάδες βελτίωσης ποιότητας ως εργαλείο της διοίκησης για την επίλυση προβλημάτων.

#### 1.1.2.1.4 Philip B. Crosby (1926 – 2001)

Σύμφωνα με τον Crosby, ποιότητα είναι η πλήρης και τέλεια συμμόρφωση στις απαιτήσεις των πελατών. Αρχή του Crosby είναι η ορθή κατασκευή ενός προϊόντος από την πρώτη φορά, δηλαδή, να μην έχει ελαττώματα. Σκοπός του, η παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε να αποτρέπουν τα λάθη, αναπτύσσοντας μια συνεχή συνειδητή επιθυμία να κάνουν την δουλειά τους σωστά από την πρώτη φορά. Στο πλαίσιο της θέσης του να κάνεις κάτι σωστά από την πρώτη φορά, παρουσίασε ένα χάρτη πορείας δεκατεσσάρων (14) βημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας. Η φιλοσοφία του Crosby για τη διοίκηση της ποιότητας εκφράζεται με τις ακόλουθες τέσσερις (4) απόλυτες θέσεις:

1. Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις και όχι ως προς την καλή απόδοση
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη και όχι με την αξιολόγηση
3. Το πρότυπο απόδοσης ποιότητας είναι τα μηδενικά ελαττώματα
4. Η ποιότητα μετριέται με την τιμή της μη συμμόρφωσης και όχι με δείκτες.

Το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας του Crosby αποτελείται από τα ακόλουθα δεκατέσσερα (14) βήματα τα οποία καταγράφονται πιο κάτω:

1. Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα
2. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας με αντιπροσώπους από κάθε τμήμα
3. Ορισμός ενός μέτρου ποιότητας που να δείχνει τα τρέχοντα και τα πιθανά προβλήματα της μη συμμόρφωσης
4. Καθορισμός του κόστους ποιότητας και εξήγηση της χρήσης του ως εργαλείου για τη διοίκηση
5. Αύξηση της επίγνωσης σχετικά με την ποιότητα και του προσωπικού ενδιαφέροντος όλων των υπαλλήλων για τη φήμη της εταιρείας
6. Ανάληψη διορθωτικών δράσεων για τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται κατά το προηγούμενα βήματα
7. Σχεδιασμός ενός προγράμματος μηδενικών ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση του συνόλου των εμποτών
9. Διοργάνωση μιας μέρας μηδενικών ελαττωμάτων με δρώμενα που βοηθούν στην κατανόηση της αλλαγής από το προσωπικό
10. Στοχοθεσία και ενθάρρυνση των ατόμων και των ομάδων να θέσουν στόχους βελτίωσης
11. Ενθάρρυνση των υπαλλήλων να μεταφέρουν στη διοίκηση τυχόν δυσκολίες που συναντούν στην επίτευξη των στόχων βελτίωσης
12. Αναγνώριση και εκτίμηση όλων όσων συμμετέχουν στο πρόγραμμα
13. Καθιέρωση συμβουλίων ποιότητας τα οποία επικοινωνούν σε τακτική βάση
14. Επανάληψη των πιο πάνω βημάτων, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ποιότητα απαιτεί συνεχή προσπάθεια.

Ο Crosby, απευθυνόμενος σε οργανωσιακούς ηγέτες τους επεσήμανε ότι, ως διευθυντές έχουν την υποχρέωση να απαιτούν συνεχή ποιοτική βελτίωση στις λειτουργίες, ανεξαρτήτως της μορφής του οργανισμού. Επεσήμανε, επίσης, την υποχρέωση τους για στοχευμένη και ευφάνταστη ηγεσία καθώς αυτό που δίνεις, αυτό θα λάβεις πίσω.

#### 1.1.2.1.5 Joseph M. Juran (1904 – 2008)

Σύμφωνα με τον Juran, ποιότητα σημαίνει ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία καλύπτει τις ανάγκες των πελατών και οδηγεί στην ικανοποίησή τους. Ο Juran, διατείνεται ότι η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία για αυτό και την παρουσίασε γραφικά με το «σπειροειδές ελατήριο προόδου της ποιότητας». Το «σπειροειδές ελατήριο προόδου της ποιότητας» αρχίζει και τελειώνει με τον πελάτη. Η φιλοσοφία του εστιάζεται σε τρεις (3) κύριες διαδικασίες ποιότητας, τις οποίες ονομάζει «η τριλογία της ποιότητας»: στον προγραμματισμό ποιότητας, στον έλεγχο της ποιότητας και στην βελτίωση της ποιότητας. Ο Juran θεωρεί ότι η ευθύνη για τυχόν χαμηλή ποιότητα ανήκει, κυρίως, στη διοίκηση. Ο Juran ανέπτυξε τα δέκα (10) βήματα για τον προγραμματισμό της ποιότητας, τα οποία ξεκινούν με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και ολοκληρώνουν με τις διαδικασίες που απαιτούνται για την έναρξη της παραγωγής. Τα δέκα (10) αυτά βήματα κατά τον Juran είναι:

1. Προσδιορισμός των πελατών - εσωτερικών και εξωτερικών
2. Προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη (στη γλώσσα του)
3. Μετάφραση των αναγκών του πελάτη (στην επιχειρηματική γλώσσα)
4. Διατύπωση των μονάδων μέτρησης
5. Προσδιορισμός του συστήματος μέτρησης
6. Ανάπτυξη των χαρακτηριστικών του προϊόντος
7. Βελτιστοποίηση του σχεδιασμού του προϊόντος
8. Ανάπτυξη της διαδικασίας
9. Βελτιστοποίηση της ικανότητας της διαδικασίας
10. Έναρξη της διαδικασίας παραγωγής.

#### 1.1.2.1.6 Armand V. Feigenbaum (1920 – 2014)

Ο Feigenbaum υποστηρίζει ότι η ποιότητα είναι το σύνολο των σύνθετων χαρακτηριστικών των προϊόντων και υπηρεσιών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της κατασκευής και της συντήρησης, μέσω των οποίων τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Ο Feigenbaum υποστηρίζει ότι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της καλής ποιότητας είναι ο έλεγχος της ποιότητας στην πηγή. Συνεπώς, απαιτείται η θεσμοθέτηση ενός



προγράμματος συνεχούς εκπαίδευσης και παρακίνησης των εργαζομένων με επίκεντρο την ποιότητα.

Οι Dale et al. (1994c) συμπερασματικά αναφέρουν ότι ο Crosby δίνει έμφαση στην παρακίνηση ολόκληρου του οργανισμού προς την υιοθέτηση της ποιότητας, ο Juran στη διοίκηση έργων και ο Deming στο στατιστικό έλεγχο των διαδικασιών. Η βασική διαφορά των αναφερόμενων τριών (3) θεωριών είναι ότι κάθε μία από αυτές προσεγγίζει την ποιότητα από διαφορετική οπτική γωνία.

### **1.1.3 Το πρότυπο Διαχείρισης ποιότητας ISO 9001: 2015**

Για τη διαχείριση της ποιότητας έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα όπως η σειρά προτύπων ISO 9001 των οποίων η μεθοδολογία βασίζεται στον κύκλο του Deming, προγραμματίζω – πραγματοποιώ – ελέγχω – ενεργώ. Τα πρότυπα ISO παρέχουν μια προσέγγιση προσανατολισμένη στις διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη αποτελεσματικής διαχείρισης της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας, τα οποία βασίζονται σε αυτού του είδους προσεγγίσεις, προσδίδουν έμφαση σε μια σειρά παραμέτρων όπως:

- την κατανόηση των απαιτήσεων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαδικασιών
- την διαχείριση των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά.

Τα πρότυπα ISO ορίζουν ως ποιότητα το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί δηλωμένες και τεκμαιρόμενες ανάγκες. Τα πρότυπα βοηθούν τους οργανισμούς να εξασφαλίζουν στους πελάτες τους υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, σε συνεχή βάση, γεγονός που οδηγεί σε ικανοποιημένους πελάτες.

### **1.1.4 Ορισμός της ποιότητας σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας (American Society for Quality)**

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας, η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τα

οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη (American Society for Quality, 2010).

### 1.1.5 Σύγχρονοι ορισμοί της ποιότητας

- Οι Lewis και Booms (1983) ορίζουν ως ποιότητα των υπηρεσιών ένα μέτρο για το πόσο καλά ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών το επίπεδο εξυπηρέτησης, σε συνεχή βάση.
- Ο Drucker (1985) τονίζει ότι η ποιότητα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν έχει να κάνει με το τι παρέχει ο προμηθευτής αλλά με το τι αποκομίζει ο πελάτης.
- Οι Parasuraman et al. (1985) ορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών ως μια μορφή στάσης που σχετίζεται αλλά δεν είναι ισοδύναμη με την ικανοποίηση του πελάτη, όπως αυτή απορρέει από την αντίληψή του σχετικά με την εξυπηρέτηση και σε σχέση με τις προσδοκίες του. Με βάση τον αναφερόμενο ορισμό, οι Parasuraman et al. (1988) ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών με την ονομασία SERVQUAL. Μέσω του εργαλείου SERVQUAL συγκρίνονται οι προσδοκίες των πελατών όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με την πραγματική τους εμπειρία.
- Ο Grönroos (1988) αναφέρει ότι οι υπηρεσίες σε μεγάλο βαθμό είναι άυλες δραστηριότητες, οι οποίες αξιολογούνται υποκειμενικά καθώς η παραγωγή και η κατανάλωση τους πραγματοποιείται ταυτόχρονα. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ του πελάτη και του παροχέα των υπηρεσιών έχουν καθοριστικό αντίκτυπο στο πώς γίνεται αντιληπτή η υπηρεσία και κατ' επέκταση στην αξιολόγηση της ποιότητας της.
- Ο Weinberg (2013) υποστηρίζει ότι ποιότητα είναι η αξία που αναμένει να λάβει ο πελάτης από την παρεχόμενη υπηρεσία, επεξηγώντας τον όρο αξία ως «τι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους».

- Η Erasmus (2017) τονίζει ότι η ποιότητα της υπηρεσίας αντικατοπτρίζει το επίπεδο επίτευξης της εξυπηρέτησης των πελατών. Στόχος των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών τους, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών μέσω της παροχής ύψιστης αξίας. Αν και ορισμένα προκαθορισμένα αντικειμενικά κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαμορφώσουν την προσφορά υπηρεσιών, αυτό δεν είναι πάντα εφικτό στην πράξη, επειδή οι υπηρεσίες δεν είναι στατικές και τα περιβάλλοντα διαφέρουν. Ακόμη, η ποιότητα της υπηρεσίας θα μπορούσε επίσης να σχετίζεται με τις δυνατότητες εξυπηρέτησης ενός οργανισμού για την επίτευξη ικανοποίησης του πελάτη.

## 1.2 Διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών

Οι Lehtinen και Lehtinen (1982) ορίζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών σε όρους φυσικής ποιότητας, διαδραστικής ποιότητας και εταιρικής ποιότητας καθόρισαν ως διαστάσεις:

- τη φυσική ποιότητα, η οποία σχετίζεται με τα απτά στοιχεία της υπηρεσίας
- την διαδραστική ποιότητα, η οποία περιλαμβάνει τη διαδραστική φύση των υπηρεσιών και την αλληλεπίδραση μεταξύ του παρόχου της υπηρεσίας και των πελατών
- την εταιρική ποιότητα, η οποία αναφέρεται στην εικόνα που έχουν για τον πάροχο των υπηρεσιών οι σημερινοί και δυνητικοί πελάτες του. Οι Lehtinen υποστηρίζουν ότι η εταιρική ποιότητα είναι πιο σταθερή σε σύγκριση με τις άλλες δύο αναφερόμενες διαστάσεις της ποιότητας.

Σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988), Grönroos (1988) και Zeithaml, Parasuraman και Berry (1990) οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι οι ακόλουθες:

- απτότητα: περιλαμβάνει τα υλικά στοιχεία που περιβάλλουν μια υπηρεσία και την εξωτερική εμφάνιση και στάση του ανθρώπινου δυναμικού

- αξιοπιστία: η ικανότητα του οργανισμού να παρέχει στον χρόνο που απαιτείται αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες
- ανταπόκριση: η προθυμία του προσωπικού να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες του συνόλου των πελατών του οργανισμού
- διαβεβαίωση: η επαγγελματική γνώση και η ευγένεια των λειτουργών εξυπηρέτησης όπως και η ικανότητα τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες ως προς την ορθότητα της υπηρεσίας που παρέχεται
- ενσυναίσθηση: η ικανότητα του οργανισμού να προσφέρει εξατομικευμένα και ατομική προσοχή στον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Ο Goleman (2011) επισημαίνει ότι η ικανότητα ενσυναισθηματικής επαφής βοηθά να μπει κάποιος στη θέση του άλλου, ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα για τους λειτουργούς εξυπηρέτησης, οι οποίοι επιθυμούν να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών.

Ο Grönroos (2000) αναφέρει ότι τα κριτήρια για την καλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών βασίζονται στην υπάρχουσα γνώση για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η ποιότητα τους. Τα κριτήρια αυτά είναι:

- επαγγελματισμός και δεξιότητες: ο παροχέας των υπηρεσιών διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις για επαγγελματική επίλυση προβλημάτων
- στάσεις και συμπεριφορές: οι πελάτες θεωρούν ότι οι λειτουργοί εξυπηρέτησης ενδιαφέρονται πραγματικά να επιλύσουν τυχόν προβλήματά τους με φιλικό και αυθόρμητο τρόπο
- προσβασιμότητα και ευελιξία: οι πελάτες θεωρούν ότι ο παροχέας των υπηρεσιών, η τοποθεσία του, οι ώρες παροχής υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι και τα συστήματα υποστήριξής του, σχεδιάζονται και λειτουργούν σε ευέλικτη μορφή ώστε να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις και τις επιθυμίες τους
- αξιοπιστία: οι πελάτες γνωρίζουν ότι μπορούν να βασίζονται στον πάροχο των υπηρεσιών, στους υπαλλήλους του και στα συστήματά τους για την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους

- ανταπόκριση: οι πελάτες συνειδητοποιούν ότι ο παροχέας των υπηρεσιών λαμβάνει άμεσα και ενεργά διορθωτικά μέτρα εκεί και όπου απαιτείται
- φήμη και αξιοπιστία: οι πελάτες πιστεύουν ότι οι λειτουργίες του παρόχου υπηρεσιών είναι αξιόπιστες και αντιπροσωπεύουν, τόσο τις καλές επιδόσεις, όσο και τις αξίες που μπορούν να μοιραστούν μαζί τους
- φυσικό περιβάλλον: το φυσικό περιβάλλον που περιβάλλει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και η ικανότητά του να υποστηρίζει την αποκόμιση θετικών εμπειριών.

Ο Grönroos (2001), υιοθετώντας την θέση των Lehtinen & Lehtinen όσον αφορά στην σημασία της οργανωσιακής εικόνας κατά την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, υποστηρίζει ότι οι πελάτες μεταφέρουν τις εμπειρίες και τις γενικές αντιλήψεις τους όσον αφορά τον πάροχο των υπηρεσιών όταν έχουν συνεχείς επαφές με τον ίδιο πάροχο υπηρεσιών. Συνεπώς, η οργανωσιακή εικόνα εισήχθη ως ένα σημαντικό, πρόσθετο, συστατικό του μοντέλου αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών. Η ευνοϊκή εικόνα που έχουν οι πελάτες για ένα οργανισμό έχει θετικό αντίτυπο στις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του.

### **1.3 Στρατηγική σημασία της ποιότητας υπηρεσιών**

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005), οι ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, δηλαδή στην αγορά, όσο και μέσα στον οργανισμό. Οι επιπτώσεις στην αγορά αξιοποιούνται από τους υπευθύνους σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ. Τονίζει, επίσης, ότι οι επιπτώσεις μέσα στον οργανισμό έχουν σχέση όχι μόνο με τη μείωση του κόστους, αλλά κυρίως με τη δημιουργία:

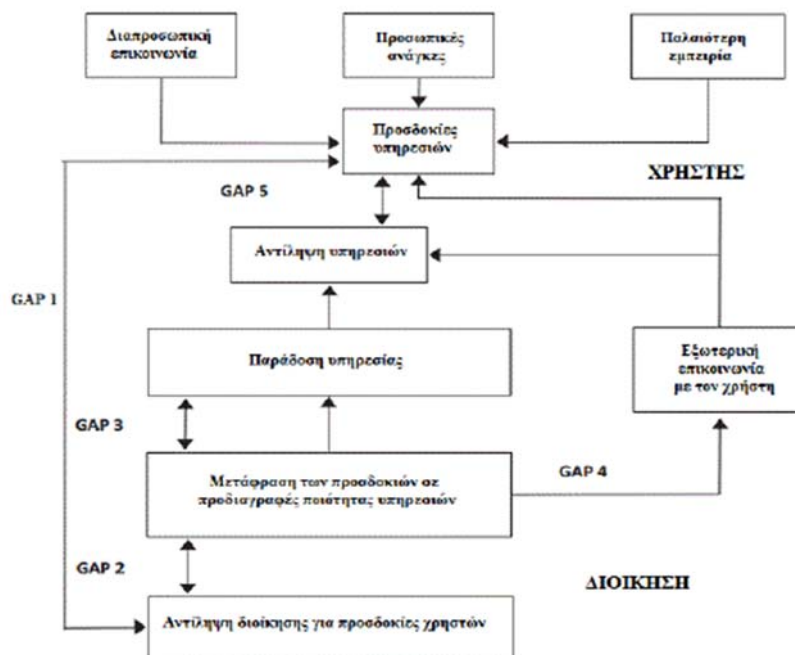
- ενός κλίματος που συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των εργαζομένων
- ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ικανοποιεί τις βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες κάθε εργαζόμενου. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα προσφέρουν από την μία μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη –

εσωτερικό και εξωτερικό - και από την άλλη ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

## 1.4 Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών

### 1.4.1 Μοντέλο SERVQUAL

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) επισημαίνουν ότι, σε αντίθεση με την ποιότητα των προϊόντων η οποία μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια και δείκτες, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι αφηρημένη και αόριστη λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών τους. Οι Sasser, Olsen & Wyckoff (1978), Grönroos (1982), Lehtinen (1982) και οι εστιασμένες συνεντεύξεις σε ομάδες που πραγματοποίησαν οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985), υποστηρίζουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες των καταναλωτών και τις αντιλήψεις τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988), κατά την εισαγωγή του SERVQUAL, τόνισαν ότι το εργαλείο ασχολείται με την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών και όχι με την ικανοποίηση των πελατών.



Σχήμα 2 – Μοντέλο SERVQUAL (Zeithaml et al., 1988)

Σύμφωνα με την Zeithaml (1987), αντιληπτή ποιότητα είναι η κρίση του καταναλωτή σχετικά με τη γενική αριστεία ή υπεροχή μιας οντότητας. Η αντιληπτή ποιότητα διαφέρει από την αντικειμενική ποιότητα καθώς είναι μια μορφή στάσης που σχετίζεται, αλλά δεν ισοδυναμεί με ικανοποίηση και είναι αποτέλεσμα σύγκρισης των προσδοκιών με τις αντιλήψεις απόδοσης.

Το εργαλείο SERVQUAL παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης των αντιλήψεων των πελατών σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του. Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων, είναι δυνατός ο εντοπισμός αδυναμιών και πλεονεκτημάτων, τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για βελτιωτικές ενέργειες όσον αφορά στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, ένας οργανισμός μέσω του SERVQUAL, μπορεί να εκτιμήσει την απόδοση των υπηρεσιών του για κάθε μία από τις υπό εξέταση διαστάσεις, τόσο ξεχωριστά, όσο και συνολικά έχοντας πάντα ως στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών οι οποίες, αντίστοιχα, παρέχουν αξία στους πελάτες. Η εφαρμογή του εργαλείου SERVQUAL για την μέτρηση των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών, σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μπορεί να οδηγήσει στην αφοσίωση και διατήρηση των πελατών, στην μεταφορά θετικών σχολίων «από στόμα σε στόμα», στην αύξηση των παροχών του οργανισμού προς τους εργαζομένους, στην βελτίωση της επιχειρηματικής εικόνας και κατ' επέκταση στην αύξηση των κερδών και των οικονομικών επιδόσεων.

Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας απαιτεί κλείσιμο των ακόλουθων πέντε (5) χάσμάτων (GAPS):

1. GAP 1 – Αναφέρεται στις προσδοκίες των πελατών για τις υπηρεσίες και στις εκτιμήσεις των προσδοκιών τους από τη διοίκηση. Η αποτελεσματική εκτίμηση των προσδοκιών των πελατών καθιστούν αναγκαίο τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος άντλησης πληροφοριών.
2. GAP 2 – Αναφέρεται στις αντιλήψεις της διοίκησης όσον αφορά τις προσδοκίες των πελατών και τις ποιοτικές προδιαγραφές των υπηρεσιών. Ο καθορισμός των προδιαγραφών των παρεχόμενων

υπηρεσιών έχει ως βάση την επιλεγόμενη στρατηγική παροχής υπηρεσιών, το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές και την ανάγκη διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες των διαφόρων τμημάτων της αγοράς. Τονίζεται ότι επιβάλλεται ο καθορισμός προδιαγραφών των υπηρεσιών οι οποίες να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

3. GAP 3 – Αναφέρεται στις καθορισμένες προδιαγραφές της ποιότητας των υπηρεσιών και στις τελικά παρεχόμενες υπηρεσίες. Για να καταστεί δυνατή η παροχή υπηρεσιών, οι οποίες να πληρούν τις καθορισμένες προδιαγραφές, απαιτείται η ορθή κατανομή πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών κ.ά.).
4. GAP 4 – Αναφέρεται στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στην εξωτερική επικοινωνία με τους πελάτες για το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ενημέρωση των πελατών για τις υπηρεσίες αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών, πρέπει να θεσμοθετήσει διάλους επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.
5. GAP 5 – Αντιπροσωπεύει την πιθανή απόκλιση μεταξύ της αναμενόμενης και της αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας από μέρους των καταναλωτών. Οι παράγοντες που καθορίζουν την υπηρεσία είναι η από «στόμα με στόμα» επικοινωνία, οι προσωπικές ανάγκες των ατόμων και οι προηγούμενες εμπειρίες τους.

### **1.4.2 Μοντέλο Grönroos**

Σύμφωνα με το μοντέλο ποιότητας των υπηρεσιών του Grönroos (1984), οι προσδοκίες των πελατών όσον αφορά στην ποιότητα αποτελούν συνάρτηση:

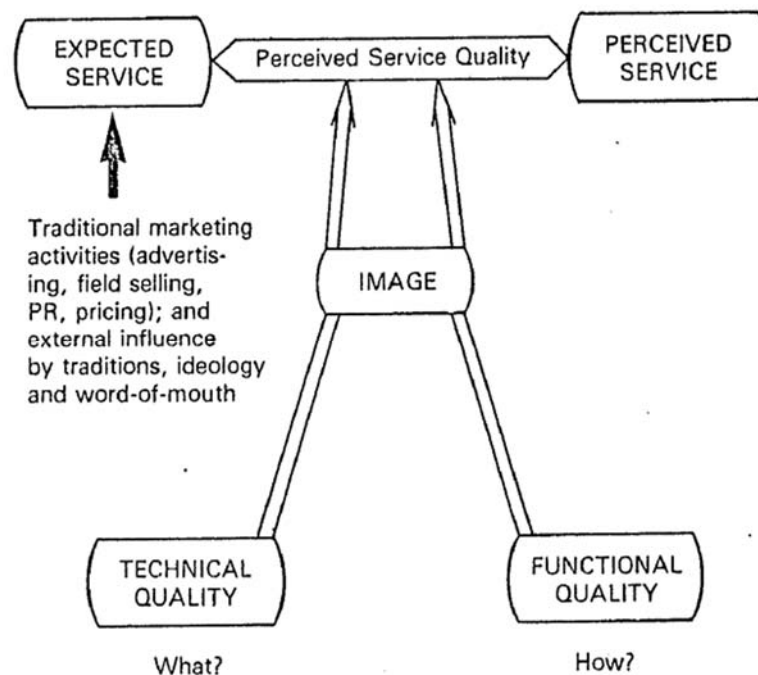
- των παραδοσιακών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ όπως για παράδειγμα:
  - ✓ τις διαφημίσεις
  - ✓ την τιμολόγηση
  - ✓ την εταιρική εικόνα
  - ✓ την από «στόμα σε στόμα» μεταφορά των εμπειριών των πελατών
  - ✓ την κατανόηση των αναγκών των πελατών κ.ά.



- τις προσδοκίες σχετικά με το επίπεδο της ποιότητας σε συνάρτηση τις αξιολογήσεις των πελατών ύστερα από την λήψη των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο Γρόντροος επισημαίνει ότι η αντιληπτή ποιότητα μιας δεδομένης υπηρεσίας είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης, όπου ο πελάτης συγκρίνει τις προσδοκίες του, όσον αφορά τις υπηρεσίες, και τις υπηρεσίες που έχει λάβει. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, δηλαδή η αντιληπτή ποιότητα της υπηρεσίας, εξαρτάται από δύο (2) μεταβλητές: την αναμενόμενη υπηρεσία και την αντιληπτή υπηρεσία. Ο Γρόντροος θεωρεί ότι οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται μόνο για το τελικό αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και για την ίδια την διαδικασία. Ορίζει δε δύο (2) διαστάσεις της ποιότητας:

- την τεχνική ποιότητα – η συγκεκριμένη διάσταση απαντάει στο ερώτημα τι λαμβάνει ο πελάτης ως αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων του με έναν πάροχο υπηρεσιών το οποίο είναι σημαντικό τόσο για τον ίδιο όσο και για την αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας
- την λειτουργική ποιότητα – η συγκεκριμένη διάσταση απαντάει στο ερώτημα πώς λαμβάνει ο πελάτης τις παρεχόμενες υπηρεσίες δηλαδή στις εκφραστικές επιδόσεις μιας υπηρεσίας.



Σχήμα 3 – Μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών (Gronroos, 1984)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## Ικανοποίηση των πελατών

### 2.1 Πελάτες

Ένας οργανισμός, για να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες, πρέπει καταρχάς να προσδιορίσει με σαφήνεια ποιοι είναι οι πελάτες του και στη συνέχεια να προβεί σε ταξινόμησή τους. Σύμφωνα με τον Juran (1988), πελάτες είναι όλοι εκείνοι που δέχονται επιδράσεις από τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός οργανισμού. Πελάτες δεν είναι μόνο οι τελικοί πελάτες, αλλά κάθε άτομο στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών ή κατασκευής προϊόντων που έχει διττό ρόλο ως εσωτερικός πελάτης και προμηθευτής ταυτόχρονα. Ο Edosomwan (1993) ορίζει ως πελάτες κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας υπηρεσίας. Με βάση τον συγκεκριμένο ορισμό, οι πελάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

1. Μεμονωμένοι πελάτες (Self-unit customers): όλοι οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν ως μεμονωμένοι. Ο αυτοέλεγχος, η πειθαρχημένη προσέγγιση και η φιλοδοξία για αριστεία υποτίθεται ότι είναι τρόπος ζωής για κάθε άτομο.
2. Εσωτερικοί πελάτες (Internal customers): είναι το σύνολο των ατόμων ενός οργανισμού, οι οποίοι αποκτούν αποτελέσματα από ένα ή περισσότερους ιδιοκτήτες εσωτερικών διαδικασιών ή αποτελέσματα από εξωτερικούς προμηθευτές.
3. Εξωτερικοί πελάτες (External customers): οι χρήστες ή οι αγοραστές των πραγματικών προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2010).

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005), η διαδικασία σχεδιασμού της ποιότητας προϋποθέτει τον προσδιορισμό των πελατών του οργανισμού. Για εύστοχο

προσδιορισμό των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν ταξινομεί τους πελάτες στις εξής κατηγορίες:

- Εξωτερικοί πελάτες: περιλαμβάνονται δύο είδη πελατών, οι τελικοί πελάτες ή χρήστες των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει ένας οργανισμός και οι ενδιάμεσοι πελάτες. Οι τελικοί πελάτες είναι είτε μεμονωμένα άτομα είτε οργανισμοί που χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Στόχος του οργανισμού είναι η παροχή ύψιστης αξίας και ικανοποίησης προς αυτούς. Στην κατηγορία των ενδιάμεσων πελατών περιλαμβάνονται αυτοί που έχουν την ευθύνη για τη διάθεση και διανομή προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Εσωτερικοί πελάτες: ορίζονται οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό, οι οποίοι είτε άμεσα, μέσω της συμμετοχής τους στην παραγωγική διαδικασία, είτε έμμεσα, μέσω των δραστηριοτήτων υποστήριξης, επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και τον τρόπο εξυπηρέτησης του συνόλου των πελατών.

Η έννοια των εσωτερικών πελατών είναι εγγενής στη φιλοσοφία της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν και εξυπηρετούν τους συναδέλφους τους ως πελάτες. Οι Fredendall et al. (2005) επισημαίνουν ότι ως εσωτερικοί πελάτες μπορούν να οριστούν τα άτομα άλλων τμημάτων εντός ενός οργανισμού, τα οποία εξυπηρετούνται από εσωτερικούς προμηθευτές. Με αυτή την έννοια ο οργανισμός θεωρείται ως μια αλυσίδα μεμονωμένων μονάδων που συνδέονται μεταξύ τους, με στόχο την εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών. Η συνεργασία μεταξύ των μονάδων εργασίας ως εσωτερικών πελατών και ως εσωτερικών προμηθευτών, έχει επιπτώσεις στην ικανότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εξωτερικών πελατών. Ο Ζαβλάνος (2006), στο πλαίσιο των δεκατεσσάρων (14) σημείων του Deming για το μάνατζμεντ, επισημαίνει ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον μετασχηματισμό ενός οργανισμού «σε οργανισμό ποιότητας». Οι Johnston, Clark και Shulver (2012) ορίζουν ότι ένας πελάτης είναι ο παραλήπτης και συχνά, επίσης, ο συμπαραγωγός σε μια διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η λέξη πελάτης χρησιμοποιείται

αναφερόμενη σε όλα τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς στους οποίους άλλα άτομα, ομάδες ή οργανισμοί παρέχουν υπηρεσίες. Οι Johnston, Clark και Shulver (2012) κατατάσσουν τους πελάτες στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Εξωτερικοί ή εσωτερικοί πελάτες: εξωτερικοί πελάτες ορίζονται άτομα ή ομάδες ατόμων που είναι εκτός του οργανισμού και τα οποία λαμβάνουν και πληρώνουν για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Εσωτερικοί πελάτες είναι άτομα ή ομάδες ατόμων, οι οποίοι εργοδοτούνται σε διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού. Η αναγνώριση των εσωτερικών πελατών και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, σε συνάρτηση με την καταγραφή των διαδικασιών του οργανισμού, αποτελούν θεμελιώδεις παραμέτρους για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους εξωτερικούς πελάτες.
2. Ενδιάμεσοι ή τελικοί χρήστες/καταναλωτές: οι μεσάζοντες που πωλούν ένα προϊόν ή παρέχουν μια υπηρεσία σε ένα τελικό πελάτη εκ μέρους ενός ή περισσότερων προμηθευτών.
3. Ομάδες ενδιαφερομένων/συμμέτοχων (stakeholders): ομάδες πελατών με διαφορετικά χαρακτηριστικά, απαιτήσεις, ανάγκες και προσδοκίες. Επεκτείνοντας την προσέγγιση αυτή, μπορούμε να εντοπίσουμε το σύνολο των ενδιαφερομένων/συμμέτοχων συμπεριλαμβανομένων των πελατών/καταναλωτών, ως ακολούθως:
  - οι πελάτες/καταναλωτές, οι οποίοι αναμένουν την λήψη αξίας μέσω της αγοράς ποιοτικών προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών
  - οι εργαζόμενοι, οι οποίοι επιθυμούν, πέραν της βασικής αμοιβής και άλλα ωφελήματα/παροχές
  - οι ιδιοκτήτες/μέτοχοι, οι οποίοι επιθυμούν μεγιστοποίηση της επένδυσής τους
  - οι προμηθευτές, οι οποίοι επιθυμούν ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με την εταιρεία και αύξηση των κερδών τους
  - οι κοινωνίες, οι οποίες αναμένουν σεβασμό στις ιδιαιτερότητες κάθε τοπικής κουλτούρας και μακροπρόθεσμη δέσμευση της εταιρείας για ενεργή συμμετοχή στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται
  - οι ανταγωνιστές, οι οποίοι επιθυμούν αποφυγή αθέμιτου ανταγωνισμού.

4. Πελάτες υψηλής ή σχετικής αξίας για τον οργανισμό: ως πολύτιμος ορίζεται ένας πελάτης που έχει υψηλή αξία ή αποτιμάται ότι έχει υψηλή αξία για τον οργανισμό. Με τον όρο υψηλή αξία εννοούμε την μακροπρόθεσμη οικονομική αξία του πελάτη για τον οργανισμό. Οι πελάτες υψηλής αξίας τείνουν να έχουν υψηλότερες δαπάνες ανά συναλλαγή, από τους άλλους πελάτες, και αποτελούν προστιθέμενη αξία για την εικόνα του οργανισμού, καθώς προσελκύουν κι άλλους πελάτες. Ταυτόχρονα, οι συγκεκριμένοι πελάτες δημιουργούν οικονομική αξία για τον οργανισμό και είναι πρόθυμοι να συμβάλουν στην οργάνωση, διατήρηση και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο Δερβιτσιώτης (2005) τονίζει ότι οι εξωτερικοί πελάτες μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε διάφορους οργανισμούς παροχής ίδιων υπηρεσιών εν αντιθέσει με τους εσωτερικούς πελάτες των οποίων οι εναλλακτικές δυνατότητες εξυπηρέτησης τους είναι ελάχιστες έως και μηδενικές. Επισημαίνει, επίσης, ότι, αντίθετα με τους εξωτερικούς πελάτες, οι οποίοι δημιουργούν έσοδα για τον οργανισμό, οι εσωτερικοί πελάτες δημιουργούν έξοδα στο πλαίσιο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## **2.2 Ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών**

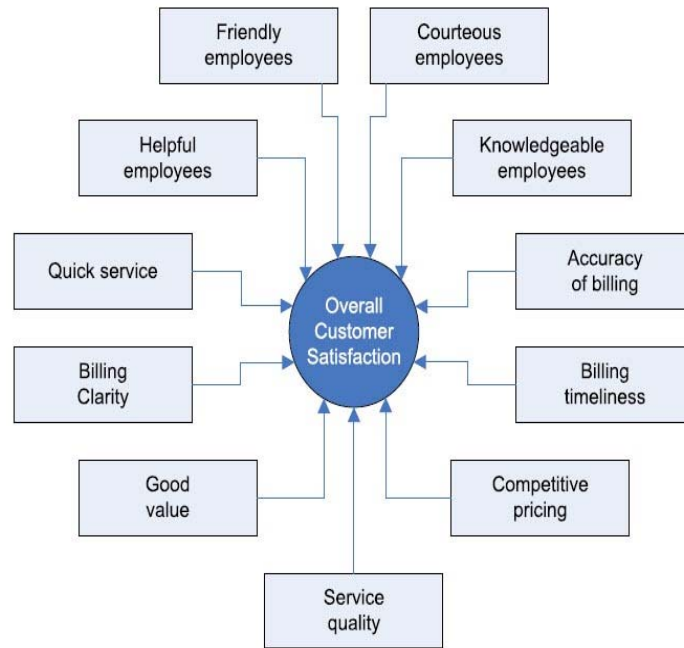
Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (2002) ο όρος ικανοποίηση σημαίνει ευχαρίστηση που πηγάζει από το αίσθημα της επιτυχίας, της πλήρωσης, η εκπλήρωση των επιθυμιών, η επαρκής κάλυψη των αναγκών κάποιου, η επανόρθωση ζημιάς ή βλάβης. Ο Hunt (1977) υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση περιγράφεται ως η αξιολόγηση ενός συναισθήματος, υποδηλώνοντας ότι αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο ένας πελάτης πιστεύει ότι η «συμμετοχή» του στην παροχή μιας υπηρεσίας, προκαλεί θετικά συναισθήματα. Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1994b) πιστεύουν ότι η ικανοποίηση των πελατών προκύπτει από τη σύγκριση του τι συνέβη σε μία εμπειρία υπηρεσίας με αυτό που οι πελάτες πίστευαν ότι θα συνέβαινε. Σύμφωνα με τον Oliver (1997) ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται η κρίση του για ένα χαρακτηριστικό ενός προϊόντος, ή μίας υπηρεσίας, ή το ίδιο το προϊόν, ή η υπηρεσία του παρείχε (ή του παρέχει) ένα ευχάριστο επίπεδο

ικανοποίησης από την κατανάλωση, συμπεριλαμβανομένων επιπέδων τα οποία είναι είτε χαμηλότερα από το αναμενόμενο είτε υπερκαλύπτουν. Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι η κρίση του καταναλωτή για την ίδια την υπηρεσία, ενώ η ικανοποίηση αναφέρεται στο πώς η παρεχόμενη υπηρεσία επηρεάζει συναισθηματικά τον καταναλωτή. Οι Kotler et al. (2009) ορίζουν ως ικανοποίηση των πελατών το αποτέλεσμα που αισθάνονται οι πελάτες που γνωρίζουν τις επιδόσεις ενός οργανισμού και έχουν εκπληρωμένες τις προσδοκίες τους. Οι Johnston, Clark και Shulver (2012) αναφέρουν με απλά λόγια ότι ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της συνολικής εκτίμησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (π.χ. από τη διαδικασία εξυπηρέτησης, τις εμπειρίες και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται όπως η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οφέλη που προκύπτουν και η αντιληπτή σχέση ποιότητας - τιμής), σε σύγκριση με τις προηγούμενες προσδοκίες τους. Αν οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες ταιριάζουν με τις προσδοκίες τους τότε οι πελάτες ικανοποιούνται. Αν οι αντιλήψεις των πελατών υπερβαίνουν των προσδοκιών τους τότε θα είναι περισσότερο από ικανοποιημένοι ενώ, σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή, αν οι αντιλήψεις τους για τις υπηρεσίες δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες, τότε οι πελάτες εκφράζουν δυσαρέσκεια.

## **2.2.1 Παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιότητα των υπηρεσιών**

### **2.2.1.1 Hokanson**

Οι παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα για τα οποία οι πελάτες ενδέχεται να έχουν προσδοκίες και για τα οποία αναμένουν συγκεκριμένα επίπεδα ποιότητας. Σύμφωνα με τον Hokanson (1995), οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών είναι η φιλική διάθεση, η προθυμία, η ευγένεια, η ικανότητα του προσωπικού του οργανισμού, η ακρίβεια, η αμεσότητα τιμολόγησης, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, οι τιμές των ανταγωνιστών, η αξία που αποκομίζουν οι πελάτες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και η συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Σχήμα 4 – Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών  
(Hokanson, 1995)

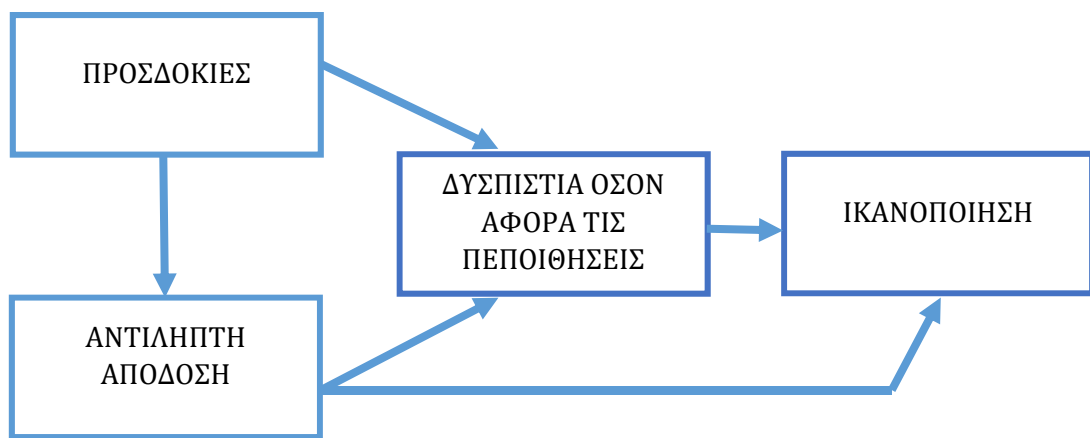
### 2.2.1.2 Oliver

Η Θεωρία της Προσδοκίας – Επιβεβαίωσης (Oliver, 1980 και Anderson & Sullican, 1993) αναφέρει ότι η πρόθεση των καταναλωτών να επανέλθουν με επαναγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από έναν οργανισμό επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την προηγούμενη εμπειρία τους με το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Η ικανοποιητική εμπειρία αποτελεί το κλειδί για οικοδόμηση και διατήρηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους καταναλωτές. Η Θεωρία της Προσδοκίας – Επιβεβαίωσης περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές θεωρητικές δομές:

- Προσδοκίες: αφορούν τις ιδιότητες ή στα χαρακτηριστικά που ένας πελάτης αναμένει ή προβλέπει ότι έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι προσδοκίες καταρχάς επηρεάζουν τις αντιλήψεις για τις επιδόσεις ενώ, μετά την αγορά ή τη λήψη μιας υπηρεσίας, την ικανοποίηση των πελατών.
- Αντιληπτές επιδόσεις: αναφέρονται στις αντιλήψεις ενός ατόμου σχετικά με την πραγματική απόδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι

αντιλήψεις για τις επιδόσεις επηρεάζονται από τις προσδοκίες που υπήρχαν πριν από την αγορά ή τη λήψη της υπηρεσίας.

- Αμφισβήτηση των πεποιθήσεων: αναφέρεται στις κρίσεις ή στις αξιολογήσεις των πελατών σε σχέση με ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, οι οποίες γίνονται συγκριτικά με τις αρχικές προσδοκίες τους.
- Ικανοποίηση: η ικανοποίηση μετά την αγορά ενός προϊόντος ή τη λήψη μιας υπηρεσίας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι ή ικανοποιημένοι με το προϊόν ή την υπηρεσία.

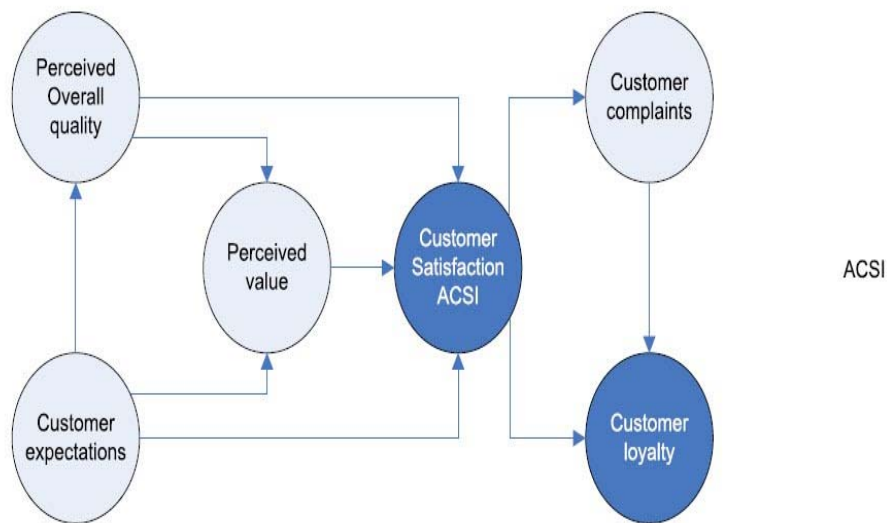


Σχήμα 5 – Θεωρία Προσδοκίας – Επιβεβαίωσης (Oliver, 1980)

### 2.2.1.3 Fornell

Τόσο το Σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης όσο και ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών βασίζονται στο μοντέλο ικανοποίησης του Fornell (1992) το οποίο αποτελεί βασικό εργαλείο μέτρησης και ανάλυσης της ικανοποίησης των πελατών με συγκεκριμένες και προκαθορισμένες σχέσεις. Το μοντέλο υποθέτει ότι η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται τόσο από τις προσδοκίες τους, όσο και από την ποιότητα και την αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους ίδιους. Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης σχετίζονται από τη μία με τη διατύπωση παραπόνων από μέρους των πελατών και από την άλλη με την αφοσίωση των πελατών.





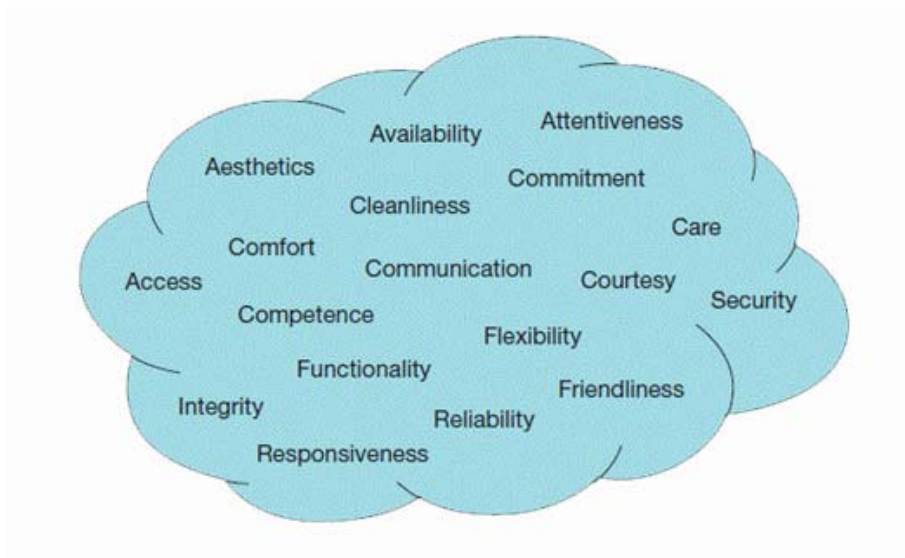
Σχήμα 6 – Μοντέλο του Αμερικανικού Δείκτη Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)

#### 2.2.1.4 Johnston, Clark και Shulver

Οι Johnston, Clark και Shulver (2012) αναφέρουν δεκαοκτώ (18) παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν ελάχιστο σημείο εκκίνησης για καθορισμό, παράδοση και μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, ως ακολούθως:

1. Πρόσβαση – η δυνατότητα προσέγγισης του παρόχου υπηρεσιών
2. Αισθητική – ο βαθμός ευχαρίστησης των πελατών από τις εγκαταστάσεις και την ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος εξυπηρέτησης, συμπεριλαμβανομένης της εμφάνισης του προσωπικού
3. Εξυπηρέτηση – ο βαθμός εξυπηρέτησης και απαιτούμενης προθυμίας από τους λειτουργούς εξυπηρέτησης κατά την παροχή υπηρεσιών
4. Διαθεσιμότητα – η διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων, των διαδικασιών εξυπηρέτησης και του προσωπικού
5. Φροντίδα - η συμπάθεια και η υπομονή που επιδεικνύουν οι λειτουργοί εξυπηρέτησης στα αιτήματα των πελατών κατά την παροχή υπηρεσιών
6. Καθαριότητα – η καθαριότητα και η τακτοποιημένη εμφάνιση των εγκαταστάσεων του παρόχου εξυπηρέτησης, του εξοπλισμού και των λειτουργιών εξυπηρέτησης

7. Άνεση – η φυσική άνεση του περιβάλλοντος των εγκαταστάσεων παροχής υπηρεσιών
8. Δέσμευση – η δέσμευση του προσωπικού έναντι του οργανισμού, η ικανοποίηση και η περηφάνεια για το έργο που επιτελούν
9. Επικοινωνία – η ικανότητα του προσωπικού να επικοινωνεί με τους πελάτες, τόσο γραπτώς, όσο και προφορικά με σαφήνεια, πληρότητα και ακρίβεια
10. Ικανότητα – ο επαγγελματισμός και η επιδεξιότητα με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες
11. Ευγένεια – η ευγένεια και η αξιοπιστία που επιδεικνύουν οι λειτουργοί εξυπηρέτησης προς τους πελάτες
12. Ευελιξία – η προθυμία και η ευελιξία των υπαλλήλων να μεταβάλλουν τη φύση της υπηρεσίας, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών
13. Φιλικότητα – η προσωπική προσέγγιση των λειτουργών εξυπηρέτησης και η ικανότητα τους να κάνουν τους πελάτες να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι
14. Λειτουργικότητα – η λειτουργικότητα του περιβάλλοντος εξυπηρέτησης
15. Ακεραιότητα – η αξιοπιστία με την οποία οι πελάτες αντιμετωπίζονται από τον οργανισμό παροχής υπηρεσιών
16. Αξιοπιστία – η αξιοπιστία στην παράδοση των υπηρεσιών σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα με τους πελάτες
17. Απόκριση – η ταχύτητα και η έγκαιρη παράδοση των υπηρεσιών
18. Ασφάλεια – η ασφάλεια των πελατών όταν συμμετέχουν ή επωφελούνται από τη διαδικασία εξυπηρέτησής τους.



Σχήμα 7 – Οι δεκαοκτώ παράγοντες ποιότητας των υπηρεσιών σύμφωνα με τους Johnston, Clark και Shulver (2012)

### 2.3 Ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι εσωτερικοί πελάτες είναι εξίσου σημαντικοί με τους εξωτερικούς πελάτες κι ότι η επιτυχής εξυπηρέτηση των εσωτερικών πελατών μπορεί να παρέχει αποτελεσματικότερες εσωτερικές υπηρεσίες μεταξύ των διαφόρων ατόμων και τμημάτων του οργανισμού, μείωση της σπατάλης και του κόστους και ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των εξωτερικών πελατών (Finn et al., 1996, Stanley & Wisner, 2001 και Wisner & Stanley, 1999). Οι Gremler et al. (1994) υποστηρίζουν ότι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εσωτερικών πελατών και των εσωτερικών προμηθευτών είναι συγκρίσιμες με εκείνες μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών όσον αφορά τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις και τις αξιολογήσεις τους. Επιπρόσθετα, οι Finn et al. (1996), επισημαίνουν ότι η εξυπηρέτηση των εσωτερικών πελατών μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία αμφίδρομης ανταλλαγής μεταξύ ατόμων σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα ενός οργανισμού, υπογραμμίζοντας, ταυτόχρονα, τη θετική σχέση μεταξύ της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εσωτερικούς πελάτες και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς τελικούς πελάτες. Σύμφωνα με τους Heskett et al. (1994) και Hallowell, Schlesinger &

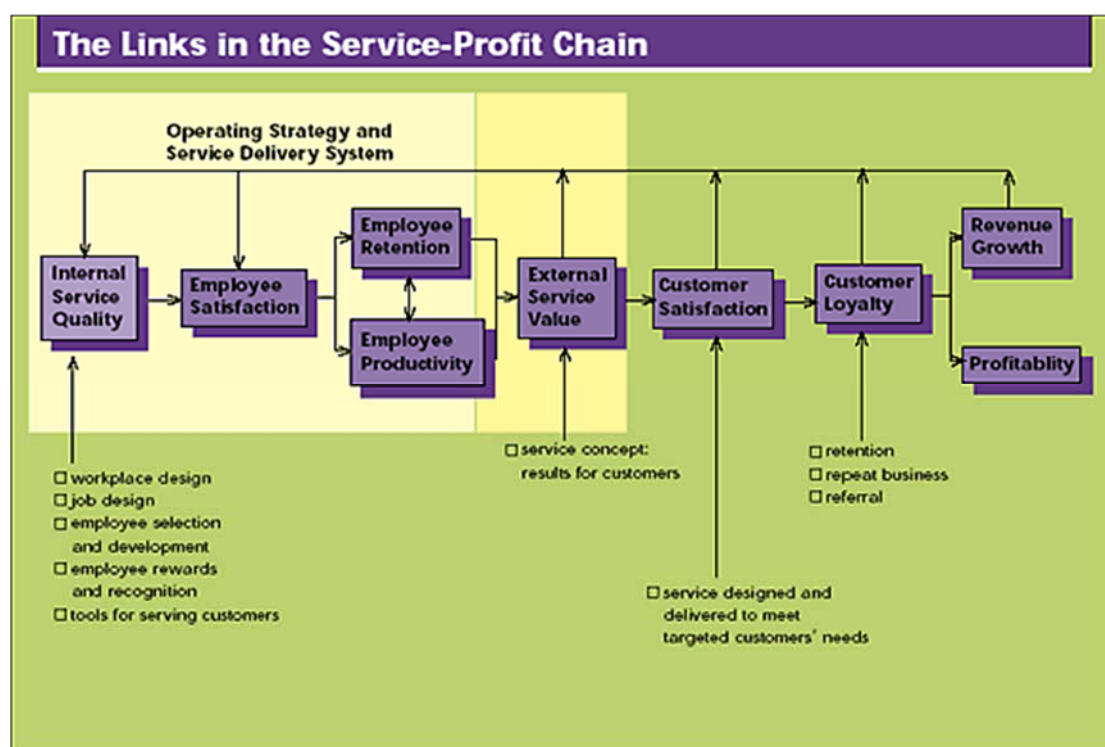
Zornitsky (1996), οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ποιότητα των παρεχόμενων εσωτερικών υπηρεσιών χρησιμοποιώντας κριτήρια αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες, μέσω των ίδιων ή προσαρμοσμένων μοντέλων. Αντίστοιχα, οι Brooks, Lings & Botschen (1999), Kang, James & Alexandris (2002) και André et al. (2017), επισημαίνουν ότι η εξωτερική και η εσωτερική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθορίζονται με τον ίδιο τρόπο, δηλαδή, μέσω της σύγκρισης των προσδοκιών με την απόδοση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες και μέσω της συγκριτικής ανάλυσης των διαστάσεων τους. Σύμφωνα με τους Chang και Huang (2010), υπάρχουν δύο φιλοσοφίες, όσον αφορά την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, οι οποίες προέρχονται από το μάρκετινγκ και τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Οι Marshall et al. (1998), συγκρίνοντας τις δύο φιλοσοφίες, επισημαίνουν ότι η πρώτη φιλοσοφία εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι παρέχουν υπηρεσίες προς τους άλλους εργαζομένους ενώ η δεύτερη φιλοσοφία επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εξυπηρετεί τους εργαζόμενους του. Αντίθετα, ο Mohr-Jackson (1991), θεωρεί τις δύο φιλοσοφίες ως συμπληρωματικές, καθώς παρέχουν στους οργανισμούς δυνατότητες βελτίωσης μέσω κοινών βασικών εννοιών, όπως τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό, τον διαλειτουργικό συντονισμό των μονάδων/τμημάτων, ενώ ταυτόχρονα στοχεύουν στην παροχή αξίας στους πελάτες που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι Chuang, Liu και Chen (2014) θεωρούν ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών μπορεί να εξηγηθεί με βάση δύο (2) φιλοσοφικές προοπτικές, το εσωτερικό μάρκετινγκ και την εσωτερική υπηρεσία. Οι Marshall, Baker και Finn (1998) ισχυρίζονται ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους, σε αντίθεση με την εσωτερική υπηρεσία, η οποία προσδίδει έμφαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες μεταξύ των εργαζομένων. Αξιοσημείωτο είναι ότι, τόσο η φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ, όσο και η φιλοσοφία της εσωτερικής υπηρεσίας χαρακτηρίζονται από κοινές, βασικές έννοιες και προσδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην παροχή αξίας στους εσωτερικούς πελάτες. Οι Hallowell, Schlesinger & Zornitsky (1996) τονίζουν ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους εργαζομένους, αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας για την εργασιακή

ικανοποίηση, την αφοσίωση και την παραγωγικότητα τους. Συνεπώς, η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στην δέσμευση τους έναντι του οργανισμού και στην ευημερία τους, η οποία αντίστοιχα επηρεάζει θετικά την απόδοση τους. Αντίθετα, οι Rogers, Clow και Kash (1994) υποστηρίζουν ότι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι είναι απίθανο να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες που να ικανοποιούν τους πελάτες. Τέλος, οι Tessema, Ready και Embaye (2013) επισημαίνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, προσφέρει σημαντικές ενδείξεις σχετικά με την υγεία και την απόδοση ενός οργανισμού ενώ ταυτόχρονα παρέχει πληροφορίες ως προς τις απαιτούμενες βελτιώσεις.

### **2.3.1 Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain)**

Οι Heskett et al. (1994) τόνισαν ότι το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον των υπηρεσιών απαιτεί καινοτόμες τεχνικές μέτρησης οι οποίες να λαμβάνουν υπόψη την επίδραση της ικανοποίησης των εργαζομένων, την αφοσίωση και την παραγωγικότητα στην αξία των παρεχόμενων, προς τους πελάτες, υπηρεσιών και προϊόντων. Τα στοιχεία που πηγάζουν από τις μετρήσεις τυγχάνουν ανάλυσης και ανατροφοδοτούν τους διευθυντές των οργανισμών ώστε να προβαίνουν στις απαραίτητες ενέργειες για ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών αλλά και σε αξιολόγηση των αντίστοιχων επιπτώσεων στην αύξηση των εσόδων και στην κερδοφορία. Οι Heskett et al. (1994) πρότειναν το μοντέλο της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain) το οποίο δημιουργεί σχέσεις μεταξύ της κερδοφορίας, της αφοσίωσης των πελατών, της ικανοποίησης των εργαζομένων, της αφοσίωσης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας, υπογραμμίζοντας τη σημασία, τόσο της εσωτερικής, όσο και της εξωτερικής ποιότητας για βιώσιμη εταιρική επιτυχία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ορίζεται ως οι υποστηρικτικές υπηρεσίες και πολιτικές, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να παρέχουν αξία στους πελάτες βελτιώνοντας την ικανοποίησή τους. Οι Heskett et al. (1997) τόνισαν ότι οι πελάτες δεν αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, θεωρούν ότι η ποιότητα των διαδικασιών για την παροχή αποτελεσμάτων,

συμπεριλαμβανομένης της στάσης των εργαζομένων που βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, είναι σημαντική. Σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου, η κερδοφορία και η αύξηση των εσόδων ενισχύονται από την αφοσίωση των πελατών. Η αφοσίωση των πελατών είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης των αναγκών τους και της αξίας που λαμβάνουν από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η αξία δημιουργείται από την ικανοποίηση, την πιστότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αντίστοιχα, η ικανοποίηση των εργαζομένων προκύπτει από υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υποστήριξης και τις θεσμοθετημένες πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες παρέχουν την δυνατότητα στους εργαζομένους να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες. Το μοντέλο καθορίζεται από ένα ιδιαίτερο είδος ηγεσίας, η οποία προσδίδει σημασία σε κάθε εργαζόμενο και πελάτη ξεχωριστά. Οι ηγέτες που την κατανοούν αναπτύσσουν και διατηρούν μια οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση, τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών πελατών του οργανισμού.



Σχήμα 8 – Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain)  
(Heskett et al., 1994, 2008)

### 2.3.1.1 Θεωρητική επεξήγηση της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain)

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους, ως ακολούθως:

- Η κερδοφορία και η αύξηση των εσόδων συνδέονται με την αφοσίωση των πελατών

Οι Heskett et al. (1994), λαμβάνοντας υπόψη ότι η αφοσίωση των πελατών είναι ο σημαντικότερος και καθοριστικότερος παράγοντας κερδοφορίας, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα του μεριδίου αγοράς, η οποία προσμετράται σε όρους αφοσίωσης των πελατών, αξίζει την ίδια προσοχή με το μέγεθος του μεριδίου. Οι επαναλαμβανόμενες αγορές αφοσιωμένων πελατών, η «από στόμα σε στόμα» μεταφορά της ικανοποίησής τους, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την προσέλκυση νέων πελατών και η ποιότητα του μεριδίου της αγοράς, η οποία απορρέει από την στοχευμένη προσέλκυση πελατών από κερδοφόρα τμήματα της αγοράς, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων και την κερδοφορία. Ο Anderson (1998) αναφέρει ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες μειώνουν το κόστος παροχής υπηρεσιών και τις δαπάνες μάρκετινγκ καθώς είναι ήδη εξοικειωμένοι με τον οργανισμό παροχής υπηρεσιών και είναι απρόθυμοι να αλλάξουν.

- Η αφοσίωση των πελατών συνδέεται με την ικανοποίησή τους

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία σύμφωνα με τους Rust και Oliver (1994), είναι κυρίως η συναισθηματική αντίδραση που βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ της αναμενόμενης και της εκτιμώμενης ποιότητας των υπηρεσιών. Ο Zins (2001), υποστηρίζει ότι η αφοσίωση των πελατών εκφράζεται με τους ακόλουθους τρεις (3) τρόπους:

1. την συμπεριφορά τους προς τον οργανισμό και τις επαναλαμβανόμενες αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών
2. τη στάση τους έναντι των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού
3. τον συνδυασμό συμπεριφοράς και στάσης, ο οποίος καθορίζει:

- ✓ κατά πόσο η τάση για επαναλαμβανόμενες αγορές είναι υψηλή ή χαμηλή
- ✓ κατά πόσο η στάση είναι ισχυρή ή αδύναμη.

Οι Heskett et al. (1994), αναφέρουν ότι βάσει των ερευνών τους για το σύνολο των συνδέσεων της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους, τα αποτελέσματα για το συγκεκριμένο σύνδεσμο έχουν αποδειχθεί ως τα λιγότερα αξιόπιστα, καθώς τα βραχυπρόθεσμα μέτρα της σχέσης, επηρεάζονται από πολλαπλούς παράγοντες όπως οι ανταγωνιστικές τιμές που προσελκύουν πελάτες από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ανεξαρτήτως του επιπέδου ικανοποίησης τους από αυτές.

- Η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται με την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών

Αξία για τους πελάτες είναι η συνολική αξιολόγηση της χρησιμότητας μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος με βάση τις αντιλήψεις τους για το τι έλαβαν και τι έδωσαν (Zeithaml, 1988). Οι Anderson, Jain και Chintagunta (1993), όρισαν ως αξία για τις επιχειρηματικές αγορές την αντιληπτή αξία σε νομισματικές μονάδες του συνόλου των οικονομικών, τεχνικών, υπηρεσιακών και κοινωνικών παροχών που λαμβάνονται από τους πελάτες ενός οργανισμού, έναντι της τιμής που καταβάλλεται για ένα προϊόν ή υπηρεσία, λαμβάνοντας υπόψη τις διαθέσιμες προσφορές και τις τιμές άλλων προμηθευτών. Ο Monroe (1990), σημειώνει ότι οι αντιλήψεις των πελατών για την αξία αντιπροσωπεύουν μια ανταλλαγή ανάμεσα στην ποιότητα και τα αντιληπτά οφέλη από ένα προϊόν ή υπηρεσία, σε συνάρτηση με το τι καταβάλουν. Οι πελάτες αναζητούν αποτελέσματα και ποιοτικές διαδικασίες υπηρεσιών που υπερβαίνουν το κόστος απόκτησής τους. Συνεπώς, αξία για τους πελάτες αποτελούν τα αποτελέσματα που λαμβάνουν, σε συνάρτηση με το κόστος (τιμή και άλλα κόστη).

- Η αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών συνδέεται με την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Οι Hogreve, Iseke, Derfuss και Eller (2017), επισημαίνουν ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η ποιότητα των εσωτερικών διαδικασιών παροχής υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους, επηρεάζουν άμεσα την



παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποκτούν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις για αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες, να ικανοποιούν τις ανάγκες των μεμονωμένων πελατών και να αυξάνουν την παραγωγικότητα τους.

- Η παραγωγικότητα των εργαζομένων απορρέει από την αφοσίωση τους έναντι των οργανισμών απασχόλησής τους

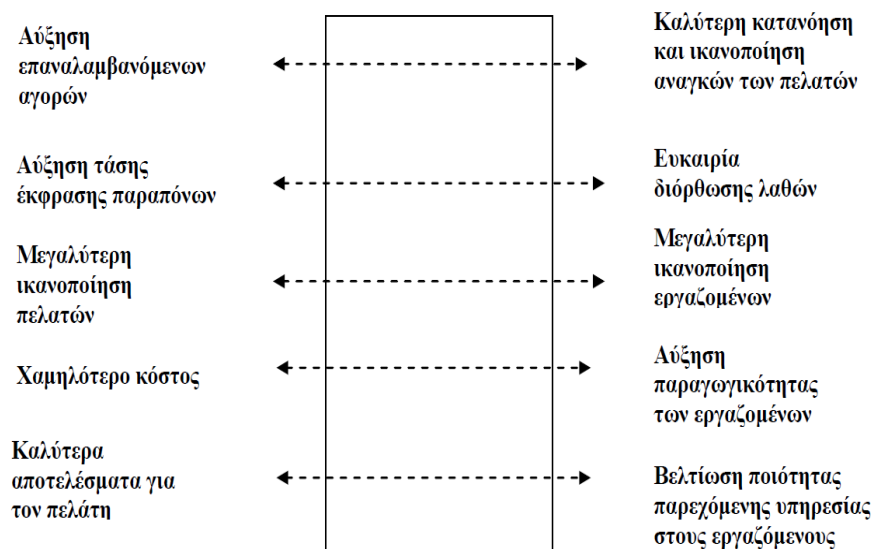
Στους περισσότερους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, το μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους του κύκλου εργασιών προέρχεται από την απώλεια της παραγωγικότητας των εργαζομένων και τη μειωμένη ικανοποίηση των πελατών (Heskett et al., 1997). Η παραγωγικότητα αποτελεί βασικό μέτρο της απόδοσης των οργανισμών και χρησιμεύει ως πυξίδα για τη μέτρηση της καινοτομίας που εφαρμόζουν. Η αύξηση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται μέσω της αφοσίωσης και της δέσμευσης των εργαζομένων και απορρέει από την ικανοποίησή τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς αυτούς και τις θεσμοθετημένες πολιτικές και διαδικασίες των οργανισμών. Οι Matzler et al. (2004), θεωρούν ότι οι ικανοποιημένοι εσωτερικοί πελάτες συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

- Η αφοσίωση των εργαζομένων απορρέει από την εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις εσωτερικά παρεχόμενες υπηρεσίες του οργανισμού έχει θετικό αντίκτυπο στην αφοσίωση τους. Η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελεί πολύτιμο πόρο για τους οργανισμούς και αποκτά αξία λόγω της συμβολής της στην παροχή υπηρεσιών που υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να δεσμεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι του οργανισμού και καταβάλλουν πρόσθετη προσπάθεια για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες, γεγονός που επηρεάζει θετικά τις απόψεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ποιότητα της εργασιακής ζωής

Οι Groening, Mittal και Zhang (2016), τονίζουν ότι η επίτευξη υψηλής ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών δημιουργεί ένα επαγγελματικό περιβάλλον και σηματοδοτεί την φιλοδοξία του οργανισμού να προσφέρει εξαιρετικής ποιότητας υπηρεσίες. Οργανισμοί που παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους εργαζόμενους τους, θεωρούνται υποστηρικτικοί και αφοσιωμένοι στην μακροπρόθεσμη επένδυση τους στο ανθρώπινο δυναμικό (Shaw et al. 2009). Η ενίσχυση της εσωτερικής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών επιτυγχάνεται, μεταξύ άλλων, μέσω του ορθού σχεδιασμού της εργασίας, του ορθού σχεδιασμού του χώρου εργασίας, της ορθής επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, της παρακίνησης, της αναγνώρισης και ανταμοιβής των εργαζομένων, της παροχής των απαιτούμενων εργαλείων για εξυπηρέτηση των πελατών κ.ά.

Οι Schlesinger και Heskett (1991), υποστηρίζουν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι ισοδυναμούν με αφοσιωμένους εργαζομένους, γεγονός που συμβάλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών και στη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων. Βασιζόμενοι στη θέση αυτή, οι Heskett et al. (1997), εισήγαγαν την έννοια του «καθρέφτη ικανοποίησης», σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ικανοποίηση των πελατών συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό επειδή η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους τελικούς πελάτες και στην ικανοποίησή τους.



Σχήμα 9 - Ο καθρέφτης της ικανοποίησης (Heskett et al., 1997)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## Επίτευξη ποιότητας στις εσωτερικές υπηρεσίες

### 3.1 Ανθρώπινοι πόροι

Οι Tessema, Ready και Embaye (2013) υιοθέτησαν την θέση των DeNisi και Griffin (2008) η οποία αναφέρει ότι κανένας πόρος δεν είναι πιο κρίσιμος από τους ανθρώπινους πόρους για την επιτυχία ενός οργανισμού καθώς δεν μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Οι Heskett et al. (2003) υποστηρίζουν ότι οργανισμοί οι οποίοι αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους τους ως πελάτες, μέσω προσεκτικής επιλογής, κατάρτισης και υποστήριξης, αξιολόγησης, αναγνώρισης και ανταμοιβής ή ακόμη και απόλυσης, βιώνουν μια σημαντική αλλαγή στις σχέσεις τους τόσο με τους πελάτες όσο και τους εργαζόμενους τους. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια σειρά από πρακτικές, δραστηριότητες και διαδικασίες των οργανισμών οι οποίες συμβάλουν στην επίτευξη ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους εργαζομένους.

### 3.2 Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Ο Schermerhorn (2012) ορίζει την έννοια της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων ως την κινητοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, για καλύτερη εφαρμογή των στρατηγικών του οργανισμού. Τονίζει επίσης ότι ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε οργανισμού. Αντίστοιχα, οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) υποστηρίζουν ότι ο όρος στρατηγικές ανθρώπινων πόρων αναφέρεται σε συγκεκριμένους τρόπους διοίκησης ανθρώπινων πόρων που υιοθετεί η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει

τους στόχους της. Σύμφωνα με τους Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright (2017), στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί το πρότυπο προγραμματισμένων εφαρμογών και δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο Armstrong (2016) υποστηρίζει ότι η περιγραφή των Hendry και Pettigrew (1986) για τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων εξακολουθεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς εισηγούνται:

1. τη χρήση του σχεδιασμού
2. μια συνεκτική προσέγγιση για τον σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού βάσει της πολιτικής απασχόλησης και την εργατική δύναμη, η οποία υποστηρίζεται από μια φιλοσοφία
3. τον εναρμονισμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική στρατηγική
4. την αντιμετώπιση των εργαζομένων ως στρατηγικών πόρων που συμβάλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπρόσθετα, ο Armstrong (2016), αναφέρει ότι θεμελιώδης στόχος της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία στρατηγικής ικανότητας ώστε ο οργανισμός να εξασφαλίζει ότι έχει εξειδικευμένους, αφοσιωμένους και ευσυνείδητους εργαζόμενους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την επίτευξη μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπρόσθετα τίθενται οι ακόλουθοι στόχοι:

- ευθυγράμμιση των στρατηγικών του ανθρώπινου δυναμικού με τις επιχειρηματικές στρατηγικές
- παροχή κατεύθυνσης στον οργανισμό με στόχο την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών και των ατομικών και συλλογικών αναγκών των εργαζομένων, μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής πρακτικών, πολιτικών και διαδικασιών.

Τονίζει επίσης ότι οι οργανισμοί, λαμβάνοντας υπόψη ότι αντλούν πόρους από τις κοινωνίες, πρέπει να συνεισφέρουν «κάτι πίσω σε αυτές». Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2010) εταιρική κοινωνική ευθύνη ορίζεται η υποχρέωση ενός οργανισμού να λειτουργεί με τρόπους οι οποίοι εξυπηρετούν, τόσο τα δικά του συμφέροντα και κατ' επέκταση των ενδιαφερόμενων μερών του, όσο και τα

συμφέροντα της ευρύτερης κοινωνίας. Η δέσμευση για κοινωνική ευθύνη αποφέρει τριπλό κέρδος για τους οργανισμούς με οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική απόδοση.

### 3.3 Σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων

Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία ανάλυσης των αναγκών στελέχωσης σε έναν οργανισμό και ο προσδιορισμός του βέλτιστου τρόπου πραγματοποίησής της. Στον πυρήνα του σχεδιασμού βρίσκεται η πρόβλεψη των προσόντων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για κάθε θέση, με στόχο την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Ο σχεδιασμός του προσωπικού αποτελεί εγγενές μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού. Συνεπώς, η διαδικασία καθίσταται στρατηγικής σημασίας, καθώς ο σχεδιασμός υλοποιείται με ειδική αναφορά στην αποστολή του οργανισμού, στους στόχους και στις στρατηγικές του. Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2012), ένας τομέας πρακτικής στον οποίο εφαρμόζονται οι θεωρίες παρακίνησης είναι ο σχεδιασμός εργασίας, η διαδικασία, δηλαδή, καθορισμού των εργασιακών καθηκόντων για άτομα και ομάδες. Η δόμηση των εργασιών έτσι ώστε να συμβαδίζουν η ικανοποίηση με την απόδοση, είναι μια άσκηση για το συνδυασμό των απαιτήσεων, των καθηκόντων και των αναγκών, των ικανοτήτων και των ενδιαφερόντων ενός ατόμου.

Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει:

- την ανάλυση των θέσεων εργασίας, της μελέτης δηλαδή μέσω της οποίας αναλύονται οι ροές εργασίας και εντοπίζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές που απαιτούνται για την ορθή και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων που απορρέουν από τη θέση
- την περιγραφή της θέσης εργασίας επεξηγώντας τι απαιτείται να κάνει ο κάτοχός της, το περιβάλλον εργασίας και τις εργασιακές συνθήκες
- τον καθορισμό των προδιαγραφών της θέσης εργασίας και ειδικότερα των ελάχιστων απαιτούμενων προσόντων που πρέπει να κατέχει κάποιος, προκειμένου να αποδίδει με επιτυχία στη δεδομένη θέση εργασίας (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012).

### 3.4 Στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, επιλογή και πρόσληψη

Η στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην προσέλκυση επαρκούς αριθμού ταλαντούχων υποψήφιων εργαζομένων για μια θέση, οι οποίοι πληρούν τις προδιαγραφές εργασίας και είναι ικανοί να ανταποκριθούν στην περιγραφή της. Η προσέλκυση υποψήφιων είναι δυνατή, τόσο από την αγορά εργασίας, όσο και από το εσωτερικό του οργανισμού:

- εξωτερική προσέλκυση, η οποία είναι δυνατή μέσω της προκήρυξης των κενών θέσεων στην ιστοσελίδα του οργανισμού, σε ιστοσελίδες που φιλοξενούν προκηρύξεις θέσεων, στον ημερήσιο τύπο, από τα πανεπιστήμια κ.ά.
- εσωτερική προσέλκυση μέσω ανακοίνωσης των κενών θέσεων στο εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας του οργανισμού, στο ενημερωτικό δελτίο, στον πίνακα ανακοινώσεων κ.ά.

Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) αναφέρουν ότι η διαδικασία προσέλκυσης είναι, ουσιαστικά, μια δραστηριότητα πώλησης κατά την οποία ο οργανισμός προσπαθεί να πείσει ένα νέο και πολλά υποσχόμενο ταλέντο να αγοράσει απ' αυτήν. Ένα μείζον ερώτημα που τίθεται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι εάν οι προβλεπόμενες κενές θέσεις πρέπει να στελεχωθούν με υφιστάμενους εργαζομένους ή με νέες προσλήψεις. Ο Schermerhorn (2012) επισημαίνει ότι οι εξωτερικές προσλήψεις φέρνουν στον οργανισμό καινούργια πρόσωπα με νέες προοπτικές, με τεχνογνωσία και εμπειρία εργασίας. Η εσωτερική πρόσληψη είναι συνήθως λιγότερο δαπανηρή και αφορά άτομα των οποίων οι επιδόσεις τους είναι γνωστές. Μια μακρά παράδοση εσωτερικών προσλήψεων ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων και τα κίνητρά τους, καθώς αποδεικνύει ότι μπορεί κανείς να προχωρήσει δουλεύοντας σκληρά και αποδίδοντας ικανοποιητικά, όταν αναλαμβάνει ευθύνη.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι συνεντεύξεις επιλογής, δηλαδή μια στοχοθετημένη συζήτηση κατά την οποία ο/οι αξιολογητής/ες και ο συνεντευξιαζόμενος ανταλλάσσουν πληροφορίες. Η συνέντευξη επιτρέπει τη διευκρίνιση ορισμένων

σημείων, την εκμαίευση πρόσθετων πληροφοριών και την επεξεργασία των απαραίτητων στοιχείων για τη λήψη της σωστής απόφασης. Ο/οι αξιολογητής/ες παρέχει/ουν πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό, τη θέση εργασίας και τις απαιτήσεις της επιτρέποντας στους υποψηφίους να κάνουν και αυτοί τη δική τους αξιολόγηση π.χ. κατά πόσο τους ταιριάζει σαν χώρος εργασίας. Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μια οργάνωση, είναι επόμενο μια επιχείρηση να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία διαπνέονται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά, ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργαστεί σε μια εταιρεία στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανόν να εξελιχθεί σ' ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος. Συχνά η τελική επιλογή δεν λαμβάνει υπόψη μόνο το τι μπορεί να κάνει το άτομο στην παρούσα χρονική στιγμή, αλλά και το τι μπορεί να κάνει στην επόμενη θέση που θα τοποθετηθεί. Στόχος των αποφάσεων επιλογής είναι να υπάρξει η καλύτερη δυνατή αντιστοίχιση του νεοπροσλαμβανόμενου με τον οργανισμό.

### 3.5 Πολιτική αμοιβών

Η στρατηγική και η πολιτική αμοιβών κάθε οργανισμού καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αποδοχές και τις παροχές προς τους εργαζομένους. Εκείνο που πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα είναι ότι η πολιτική αμοιβών κάθε οργανισμού εντάσσεται σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική πολιτική επιβραβεύσεων. Το συνολικό πακέτο αποδοχών – μισθοί, κίνητρα, παροχές και άλλες επιβραβεύσεις – έχει ως στόχο την ενίσχυση των συμπεριφορών των εργαζομένων που χρειάζεται ο οργανισμός, για την επίτευξη των επιχειρησιακών του στόχων.

Στάδια καθορισμού των αμοιβών:

- Στάδιο 1 – Διενέργεια έρευνας μισθών

Οι εργοδότες διενεργούν τυπικές ή άτυπες έρευνες όσον αφορά τις αμοιβές που προσφέρουν για παρεμφερείς θέσεις εργασίας οι ανταγωνιστές για τρεις λόγους:

- ✓ για να καθορίζουν τις αμοιβές των θέσεων εργασίας που αποτελούν τα σημεία αναφοράς της μισθολογικής κλίμακας

- ✓ για να καθορίσουν το ύψος των αμοιβών. Ο μεγαλύτερος αριθμός εργοδοτών καθορίζουν το ύψος των αμοιβών για το 20% και πλέον των θέσεων εργασίας με βάση τις αμοιβές που δίνει η αγορά
- ✓ για να τους βοηθήσουν στη συλλογή στοιχείων που αφορούν άλλες παροχές, όπως η ασφάλιση ή οι άδειες ασθένειας και διακοπών (Dessler, 2015).

- Στάδιο 2 – Καθορισμός της αξίας κάθε θέσης εργασίας

Η αποτίμηση αναφέρεται στην τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των θέσεων εργασίας με κριτήρια όπως ο βαθμός δυσκολίας, οι ευθύνες και οι δεξιότητες που απαιτούν. Αποσκοπεί στον καθορισμό της αξίας κάθε θέσης σε σχέση με τις άλλες. Η αποτίμηση των θέσεων εργασίας διασφαλίζει τη διαμόρφωση μιας δίκαιης πολιτικής αμοιβών στο εσωτερικό της επιχείρησης.

- Στάδιο 3 – Ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας με παρόμοιες αμοιβές σε βαθμίδες αμοιβών

Οι θέσεις οι οποίες με βάση την αποτίμηση έχουν περίπου ίδια επίπεδα δυσκολίας ή σπουδαιότητας εντάσσονται στο ίδιο μισθολογικό κλιμάκιο.

- Στάδιο 4 – Καθορισμός τιμών σε κάθε βαθμίδα με τη χρήση της καμπύλης των μισθών

Ο καθορισμός των αμοιβών για κάθε κλιμάκιο γίνεται συνήθως με τη χρήση μιας καμπύλης μισθών. Η καμπύλη των μισθών παρουσιάζει την πραγματική μέση αμοιβή που αναλογεί στις θέσεις κάθε βαθμίδας. Σκοπός μιας καμπύλης μισθών είναι η αποτύπωση της σχέσης ανάμεσα:

1. στην αξία της θέσης
2. την πραγματική μέση αμοιβή για τις βαθμίδες.

- Στάδιο 5 – Σχεδιασμός του εύρους αμοιβών κάθε βαθμίδας

Ο σχεδιασμός του εύρους αμοιβών κάθε βαθμίδας παρέχει τη δυνατότητα στους εργοδότες να καθορίσουν το ύψος των αμοιβών ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε θέσης.



Οι εταιρείες μέσω των θεσμοθετημένων πολιτικών αμοιβών επιδιώκουν:

- την παραχώρηση ανταγωνιστικών αμοιβών, ώστε να προσελκύουν και να συγκρατούν ικανούς εργαζόμενους και στελέχη που απαιτούνται για τη διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)
- τον έλεγχο του κόστους
- την εφαρμογή πολιτικής παραχώρησης δίκαιων αμοιβών βάσει της αξίας κάθε θέσης εργασίας, ώστε οι αμοιβές να είναι δίκαιες τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά (σε σχέση με τις αμοιβές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές για συναφείς θέσεις) έτσι ώστε το σύνολο των εργαζομένων να είναι ικανοποιημένοι
- να χρησιμοποιούν το επίπεδο μισθών ως μέσο ανταμοιβής για το βαθμό δυσκολίας κάθε θέσης εργασίας
- να χρησιμοποιούν τις αυξήσεις των μισθών και την παραχώρηση επιδομάτων ως μέσο παρακίνησης.

### **3.6 Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων**

Στη νέα παγκόσμια οικονομία οι εργαζόμενοι αποτελούν κεντρικό ζήτημα για τους οργανισμούς ως ένας από τους παράγοντες που συμβάλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι ζωτικής σημασίας πόροι πρέπει να αντιμετωπίζονται με τρόπο που να μεγιστοποιείται η αξία τους π.χ. μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης τους, ώστε να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία συμβάλει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Παράλληλα, στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι Mondy (2011) επισημαίνουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποτελούν την καρδιά

μιας συνεχούς προσπάθειας, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και της λειτουργίας του οργανισμού. Η εκπαίδευση αναφέρεται στις διαδικασίες και στις μεθόδους μετάδοσης στους νέους ή τους υφιστάμενους εργαζομένους των απαραίτητων δεξιοτήτων για να εκτελέσουν τις εργασίες τους. Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) επισημαίνουν ότι, αντίθετα από την εκπαίδευση, η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον. Η ανάπτυξη εστιάζει τόσο στις τρέχουσες όσο και στις μελλοντικές εργασίες των εργαζομένων, απευθύνεται σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας ή στον οργανισμό και στοχεύει στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και στον συνολικό εμπλουτισμό των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Οι Lee και Bruvold (2003) υποστηρίζουν ότι η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων αντιπροσωπεύει μια στρατηγική υψηλής δέσμευσης, η οποία επηρεάζει τη δέσμευση και την παρακίνησή τους.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού διαπνέει τους στόχους της εκπαίδευσης. Οι οργανισμοί εντοπίζουν τις εργασιακές συμπεριφορές, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων της ώστε να προσφέρουν στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) εισηγούνται την ολοκλήρωση μιας σειράς δραστηριοτήτων πριν από την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και των προγραμμάτων εκπαίδευσης όπως:

- αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται μέσω της ανάλυσης και της περιγραφής των θέσεων εργασίας
- αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης - για τους υφιστάμενους εργαζομένους το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για το παρόν επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων
- αναγνώριση των παρόντων και των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών
- προετοιμασία συνολικού εκπαιδευτικού προγράμματος
- λήψη αποφάσεων για την ύλη, τις μεθόδους, τη διάρκεια, τον τόπο και το φορέα της εκπαίδευσης

- αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών βάσει των δεικτών αξιολόγησης, ώστε να διαπιστωθούν:
  1. οι αποκτηθείσες πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες
  2. η εγγύτητα της εκπαίδευσης με τις εκπαιδευτικές ανάγκες όπως αυτές απορρέουν από τους στρατηγικούς στόχους
  3. η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Ο Dessler (2015) αναφέρει ότι αριθμός ειδικών της εκπαίδευσης έχουν αντικαταστήσει τον όρο «εκπαίδευση» με τη φράση «μάθηση στο χώρο εργασίας και εργασιακή απόδοση», υπογραμμίζοντας τον διπλό στόχο της εκπαίδευσης που είναι η μάθηση από τη σκοπιά των εργαζομένων και η βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού από τη σκοπιά του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) τα οφέλη για τον οργανισμό από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε:

- αυξημένη παραγωγικότητα ως συνέπεια του εμπλουτισμού των δεξιοτήτων και των γνώσεων που οδηγούν σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και στη μείωση των λαθών
- ανύψωση του ηθικού, δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η οποία μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων
- μειωμένη επίβλεψη των εργαζομένων εξαιτίας της εκπαίδευσής τους και της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών
- μείωση ατυχημάτων λόγω ανάπτυξης των ικανοτήτων που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση
- αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία ως συνέπεια των πολλαπλών ικανοτήτων που αποκτούν οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης
- αυξημένη ελκυστικότητα του οργανισμού ως εργοδότη, λόγω εφαρμογής ενός συνεπούς και ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης των εργαζομένων, που προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζόμενους

- αυξημένη αφοσίωση και υποκίνηση των εργαζομένων μέσω της ταύτισης τους με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού
- ανάπτυξη ενός συνεπούς εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας η οποία είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί επένδυση η οποία έχει ως στόχο από την μία την αναβάθμιση των ικανοτήτων και την προσωπική ανάπτυξή τους και από την άλλη την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών.

Οι εργαζόμενοι, μέσω της εκπαίδευσης, έχουν μια σειρά από οφέλη όπως:

- ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων τους όπως η επικοινωνία, η επικέντρωση στους πελάτες - εσωτερικούς και εξωτερικούς, η ομαδική εργασία, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα, ο προγραμματισμός και η οργάνωση, η επίλυση προβλημάτων κ.ά.
- αύξηση της ικανοποίησης, της αφοσίωσης και της δέσμευσης των εργαζομένων έναντι των οργανισμών τους
- αύξηση της παραγωγικότητας η οποία οδηγεί σε αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας
- συμβολή στην επίτευξη προσωπικών στόχων αυτοπραγμάτωσης
- παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία αλληλένδετα οδηγεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

### **3.7 Διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης**

Σύμφωνα με τους Mondy (2011) η διαχείριση της απόδοσης είναι μια διαδικασία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ετοιμότητα των οργανωσιακών διαδικασιών να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση του οργανισμού. Η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην εκπλήρωση της

στρατηγικής του οργανισμού, καθώς συμβάλλει στη μέτρηση και στη βελτίωση της αξίας των εργαζομένων. Συνεπώς, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εκπαίδευση των εργαζομένων και στοχεύει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αντίστοιχα, ο Dessler (2015), υποστηρίζει ότι, η διαχείριση της απόδοσης, αφορά τη διαρκή διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων, καθώς και την εναρμόνιση της απόδοσής τους με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.

Αξιολόγηση των εργαζομένων ορίζεται:

- η διαδικασία αξιολόγησης - εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)
- η τυπική αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία του κάθε απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)
- ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και αξιολόγησης της ατομικής ή ομαδικής απόδοσης στην εργασία (Mondy, 2011)
- η διαδικασία της τυπικής αξιολόγησης των επιδόσεων και της ανατροφοδότησης του κατόχου μιας θέσης εργασίας (Schermerhorn, 2012)
- η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του (Dessler, 2015).

Σύμφωνα με τον Dessler (2015), μια σειρά από λόγους υπαγορεύουν την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, όπως:

- η παροχή βοήθειας προς τους μάνατζερ ώστε να εντοπίσουν προβλήματα που ενδεχομένως να υπονομεύουν την απόδοση των εργαζομένων
- η παροχή βοήθειας προς τους μάνατζερ ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές και τους μισθούς
- η παροχή δυνατότητας στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο να καταρτίσουν από κοινού ένα σχέδιο για τη διόρθωση τυχόν αδυναμιών

- η παροχή βοήθειας στο σχεδιασμό της καριέρας των εργαζομένων, εφόσον παρέχουν την δυνατότητα καταγραφής των δυνατών και αδύνατων σημείων τους, σε σχέση με τις δικές τους επαγγελματικές βλέψεις και φιλοδοξίες.

Ομοίως, οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) αναφέρουν ορισμένους λόγους που επιβάλλουν την αξιολόγηση των εργαζομένων όπως:

- η εξακρίβωση ότι ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη συγκεκριμένη θέση που έχει τοποθετηθεί
- η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους
- ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης των εργαζομένων
- ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
- η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
- η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους
- η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής επιχείρησης.

Αναντίρρητα, η αξιολόγηση των εργαζομένων συμβάλει στον καθορισμό των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, στην σύνδεση αμοιβής - απόδοσης, στην ανατροφοδότηση των εργαζομένων, όσον αφορά την απόδοσή τους, και στην βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

### **3.8 Παρακίνηση των εργαζομένων**

Ο Ζαβλάνος (2002) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση ή παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά - είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν

μπορεί να παρατηρηθεί απευθείας, αλλά επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Ως εσωτερική κατάσταση ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα για να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό. Αντίστοιχα, οι Robbins και Judge (2011) ορίζουν την παρακίνηση ως τις διεργασίες – διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την προσπάθεια ενός ατόμου για την επίτευξη των στόχων του. Ομοίως ο Schermerhorn (2012) αναφέρει ότι ο όρος παρακίνηση εξηγεί το βαθμό, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλεται στην εργασία. Επιπλέον, οι Βακόλα και Νικολάου (2012), υιοθετώντας τις απόψεις του Gordon (2012), υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση θεωρείται ταυτόσημη των εννοιών «θέληση», «επιθυμία», «κίνητρο», αφού ο οργανισμός δεν μπορεί να αναγκάσει τον εργαζόμενο να φτάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοση, αν ο/η ίδιος/α δεν το επιθυμεί. Κατά συνέπεια, ο οργανισμός πρέπει να διαμορφώσει τις εργασιακές συνθήκες με τέτοιο τρόπο που ο εργαζόμενος και να επιθυμεί και να μπορεί να είναι αποδοτικός. Πρόσθετα, οι Greenberg και Baron (2013) ορίζουν την παρακίνηση ως το σύνολο των διεργασιών που διεγείρουν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς την επίτευξη κάποιου στόχου. Επισημαίνουν, επίσης, ότι εκείνο που παροτρύνει περισσότερο τους σημερινούς εργαζομένους δεν είναι τα χρήματα, αλλά η προοπτική να εκτελούν εργασίες που είναι ενδιαφέρουσες και απαιτητικές. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που να καλύπτει όχι μόνο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων, απαιτεί κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών. Τέλος, οι Steers, Mowday και Shapiro (2004) υποστηρίζουν ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι που παρακινούνται αποτελούν κρίσιμο στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο για ένα οργανισμό.

Στη συνέχεια αναπτύσσονται δύο από τις σημαντικότερες θεωρίες της παρακίνησης, η Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943) και η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959).

### 3.8.1 Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών (Maslow, 1943)



Σχήμα 10 - Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow (1943)

Η Θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε (5) κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών: φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες ενεργοποιούνται με τη σειρά, από το χαμηλότερο επίπεδο ως το υψηλότερο επίπεδο. Ενώ οι χαμηλότερες ανάγκες είναι επιθυμίες για κοινωνική και φυσική ευημερία, οι υψηλότερες ανάγκες είναι επιθυμίες για ψυχολογική ανάπτυξη και εξέλιξη. Ο Δερβιτσιώτης (2005) αναφέρει ότι οι ανάγκες του κάθε ανθρώπου στα πρώτα τέσσερα επίπεδα είναι ικανές να λειτουργήσουν ως κίνητρα, όταν υπάρχει στέρηση ή έλλειψη στο βαθμό που ικανοποιούνται. Όσο ανεβαίνει κάποιος στην ιεραρχία των αναγκών, η αποτελεσματική υποκίνηση λειτουργεί όταν απευθύνεται σε ανάγκες του αμέσως επόμενου επιπέδου που δεν έχουν ικανοποιηθεί.

- Φυσιολογικές ανάγκες: περιλαμβάνουν τις θεμελιώδεις βιολογικές ανάγκες όπως η ανάγκη για τροφή, αέρα, νερό και στέγη. Οι οργανισμοί, με στόχο την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών των εργαζομένων, προβαίνουν στην παροχή μισθού. Όμως, για να ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, απαιτούνται περισσότερα από ένα μισθό, όπως



ευκαιρίες ξεκούρασης και άσκησης. Διατηρώντας το εργατικό δυναμικό υγιές και σε καλή φυσική κατάσταση, οι οργανισμοί προετοιμάζουν το έδαφος για να γίνουν οι άνθρωποι παραγωγικοί.

- **Ανάγκη για ασφάλεια:** αναφέρεται στην επιθυμία των ατόμων να λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που είναι φυσικά - ψυχολογικά ασφαλές και σίγουρο. Οι οργανισμοί για να προστατεύουν τους εργαζομένους τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά, αναπτύσσουν προγράμματα ασφάλειας και υγείας.
- **Κοινωνικές ανάγκες:** αναφέρονται στην επιθυμία των ατόμων να συνάπτουν κοινωνικές σχέσεις, δηλαδή να είναι αρεστά και αποδεκτά από τους άλλους. Οι οργανισμοί, για να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων, διοργανώνουν και χρηματοδοτούν κοινωνικές εκδηλώσεις.
- **Ανάγκη εκτίμησης:** αποτελεί την ανάγκη των ατόμων να κερδίσουν τον σεβασμό και την επιδοκιμασία των άλλων ατόμων, δηλαδή την αναγνώριση των επιτευγμάτων τους από τους άλλους.
- **Ανάγκη αυτοπραγμάτωσης:** αποτελεί την ανάγκη των ατόμων να ανακαλύψουν ποιοι είναι και να αναπτύξουν τον εαυτό τους κατά το πληρέστερο δυναμικό τους. Όταν οι άνθρωποι και κατ' επέκταση οι εργαζόμενοι επιτύχουν την αυτοπραγμάτωση, αποδίδουν στο μέγιστο επίπεδο δημιουργικότητας, κάτι που τους καθιστά εξαιρετικά πολύτιμους για τους οργανισμούς τους (Greenberg και Baron, 2013).

Σύμφωνα με τον Schermerhorn (2012), ο Maslow χρησιμοποιεί τις ακόλουθες αρχές για να περιγράψει το πώς επηρεάζουν οι συγκεκριμένες ανάγκες την ανθρώπινη συμπεριφορά:

- η αρχή του ελλείμματος, σύμφωνα με την οποία μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί παράγοντα παρακίνησης της συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι δρουν με τρόπους οι οποίοι καλύπτουν ανικανοποίητες ανάγκες.
- η αρχή της προοδευτικότητας, σύμφωνα με την οποία μια ανάγκη σε ένα επίπεδο δεν ενεργοποιείται μέχρι να ικανοποιηθεί η χαμηλότερη ανάγκη.

### 3.8.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959)



Σχήμα 11 – Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)

Η Θεωρία των δύο παραγόντων του F. Hertzberg αναπτύχθηκε ύστερα από μία σειρά συνεντεύξεων σε περίπου τέσσερις χιλιάδες εργαζόμενους, με σκοπό τη διερεύνηση του ερωτήματος «Τι ζητούν οι άνθρωποι από την εργασία τους». Ο Hertzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απόδοση κάθε εργαζομένου επηρεάζεται από δύο κατηγορίες αναγκών ή παραγόντων, των αποκαλούμενων παραγόντων υγιεινής, τους οποίους και συσχετίζει με τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Οι πρώτοι παράγοντες αναφέρονται ως παράγοντες υγιεινής ενώ η δεύτερη κατηγορία παραγόντων αναφέρεται ως κίνητρα. Στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι ενδογενείς ή εσωτερικοί παράγοντες μιας εργασίας οι οποίοι λειτουργούν ως δυναμικοί μηχανισμοί ή κίνητρα για την ικανοποίηση του εργαζομένου π.χ. το αίσθημα ευθύνης και προόδου των εργαζομένων. Στη δεύτερη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι εξωγενείς ή εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν ως δυναμικά αντικίνητρα για τον εργαζόμενο π.χ. οι συνθήκες εργασίας. Η αναφερόμενη Θεωρία αποτέλεσε έναυσμα για τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν ευρύτατα στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως:

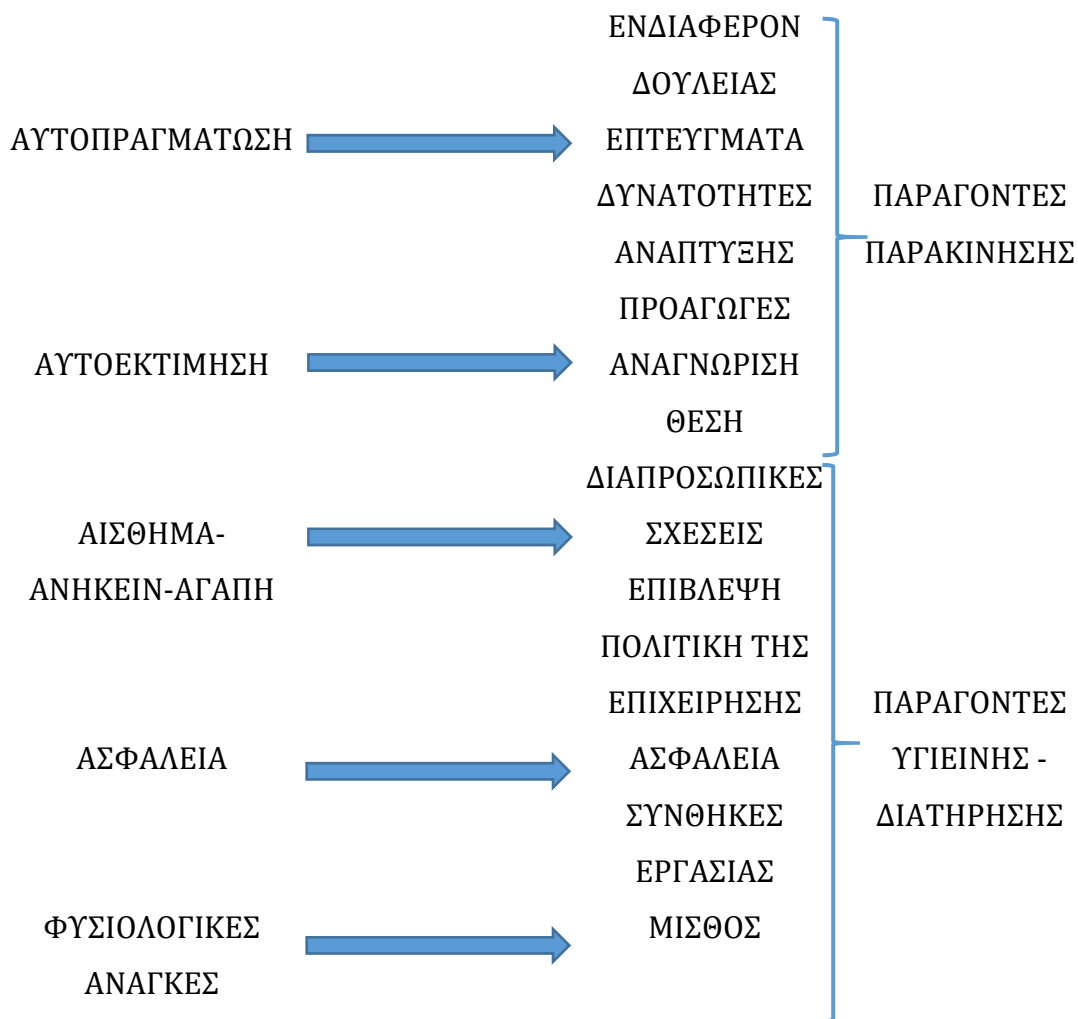
- ο εμπλουτισμός της εργασίας, η οποία στηρίζεται στην αρχή ότι ο εργαζόμενος παρακινείται μέσω της συμμετοχής του στον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του

- η διεύρυνση της εργασίας και η εναλλαγή θέσεων μέσω της οποίας παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να εργαστούν σε διαφορετικούς τομείς, παραμένοντας στο ίδιο επίπεδο ευθύνης και διαδικασίας (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Ο Δερβιτσιώτης (2005) επισημαίνει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί συχνά, ιδιαίτερα στις υπηρεσίες, την βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσής τους, στην προσπάθεια επίτευξης των στρατηγικών στόχων των οργανισμών. Τονίζει, επίσης, ότι τα διοικητικά στελέχη είναι σε θέση να δημιουργήσουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, όταν:

- έχουν σαφή εικόνα της στρατηγικής και της αποστολής του οργανισμού, η οποία επικοινωνείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- προσδιορίζουν σαφώς τις προσδοκίες που μπορούν να έχουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους
- ενεργούν προληπτικά στην αντιμετώπιση προβλημάτων και είναι ανοιχτοί για διάλογο με τους εργαζόμενους, με πλήρη σεβασμό των απόψεων τους
- εμπιστεύονται τους εργαζόμενους και είναι πρόθυμοι να εκχωρήσουν αρμοδιότητες με αυξημένες ευθύνες, παρέχοντας τους την απαιτούμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη
- αναγνωρίζουν τις προσπάθειες και τη συμβολή των εργαζομένων για επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- οι συναλλαγές τους με τους εργαζόμενους διέπονται από εντιμότητα, ευελιξία και ακεραιότητα.

Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012), όλες οι θεωρίες που σχετίζονται με ανάγκες και τον τρόπο ικανοποίησής τους, εμφανίζουν κοινά σημεία. Συγκεκριμένα, ο Maslow παρουσίασε τις ανάγκες των ατόμων ενώ ο Herzberg τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στον χώρο εργασίας. Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφάλειας ενώ τα κίνητρα στις κοινωνικές ανάγκες, στις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow.



Σχήμα 12 – Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Herzberg

Η παρακίνηση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη στρατηγική, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Συνεπώς, η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί κεντρικό πυλώνα της διοίκησης κάθε οργανισμού. Οι Islam και Ismail (2008), υποστηρίζοντας τη θέση αυτή, τονίζουν ότι η παρακίνηση αποτελεί κεντρική πτυχή, καθώς ασκεί επιρροή στους εργαζόμενους ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Εργαζόμενοι με υψηλή ανάγκη για επίτευξη, υποκινούνται εσωτερικά υπό την προϋπόθεση ότι η εργασία τους παρέχει περιθώρια ανάληψης προσωπικής ευθύνης, επανατροφοδότηση και ελεγχόμενο ρίσκο. Η Valencia (2008), επισημαίνει ότι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν παρακινούνται, είναι πιθανό να καταβάλουν λίγη έως και καθόλου προσπάθεια κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, απουσιάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα από τα καθήκοντα

τους, παράγουν χαμηλής ποιότητας αποτελέσματα και παραιτούνται από τον οργανισμό μόλις τους δοθεί η ευκαιρία. Αντίθετα, εργαζόμενοι οι οποίοι παρακινούνται συστηματικά, είναι δημιουργικοί, παραγωγικοί και παράγουν αποτελέσματα υψηλής ποιότητας. Οι Βακόλα και Νικολάου (2012) τονίζουν ότι οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια εάν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, απόδοσης και αμοιβής, αμοιβής και ικανοποίησης προσωπικών στόχων. Επισημαίνεται ότι κάποιοι εργαζόμενοι παρακινούνται μέσω χρηματικών αμοιβών ενώ άλλοι μέσω της αναγνώρισης και της ανταμοιβής τους. Ενδεικτικά η παρακίνηση συμβάλει:

- στην αφοσίωση και στη δέσμευση των εργαζομένων
- στη δημιουργία θετικού κλίματος και εποικοδομητικής συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και των εργαζομένων μεταξύ τους
- στην βελτίωση της απόδοσης τους και κατ' επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην παροχή αναβαθμισμένων και πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών αξίας προς στους εξωτερικούς πελάτες και στην μείωση του κόστους, η οποία οδηγεί στην αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας του οργανισμού
- στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

### **3.9 Πολιτική επιβραβεύσεων**

Το σύστημα διαχείρισης επιβράβευσης περιλαμβάνει τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές του οργανισμού για επιβράβευση των εργαζομένων, σύμφωνα με την συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Βασίζεται σε μια σειρά από πεποιθήσεις και κατευθυντήριες οδηγίες οι οποίες είναι σύμφωνες με τις αξίες του οργανισμού, γεγονός που συμβάλει στην εφαρμογή του. Σύμφωνα με τον Wright (2005) τα κριτήρια μιας αποτελεσματικής στρατηγικής επιβράβευσης:

- καθορίζουν ευρείς στόχους
- αποτελούν πλαίσιο βάσει του οποίου να λαμβάνονται αποφάσεις όσον αφορά στην επιβράβευση των εργαζομένων
- έχουν μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα

- είναι ευέλικτα, ώστε να αναπροσαρμόζονται όταν οι περιστάσεις το απαιτούν
- έχουν σαφώς προγραμματισμένους στόχους που βασίζονται τους οργανωσιακούς στόχους.

Ο Armstrong (2007) τονίζει ότι η φιλοσοφία επιβράβευσης των εργαζομένων αναγνωρίζει ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο από το οποίο απαιτείται εύλογη απόδοση. Συνεπώς, απαιτείται, αντίστοιχα, επιβράβευση των εργαζομένων, ανάλογα με τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Σύμφωνα με τον Dessler (2015), τα δημοφιλέστερα προγράμματα κινήτρων, έχουν τη μορφή προγραμμάτων ανταμοιβής απόδοσης και είναι τα ακόλουθα:

- τα ατομικά προγράμματα κινήτρων τα οποία παρέχουν πρόσθετες αμοιβές προς τους εργαζόμενους που επιτυγχάνουν τους ατομικούς τους στόχους, όπως αυτοί τέθηκαν από κοινού με τη διεύθυνση του οργανισμού
- τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων τα οποία απευθύνονται σε ομάδες εργασίας. Βασικό μειονέκτημα των ομαδικών κινήτρων είναι ότι η ίση ανταμοιβή των μελών δεν αντανακλά κατ' ανάγκη τη συμβολή του κάθε μέλους ξεχωριστά στο έργο
- οι μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέουν την καταβολή πρόσθετης αμοιβής με την παραγωγικότητα ή κάποιο άλλο μέτρο της κερδοφορίας του οργανισμού, όπως για παράδειγμα:
  - ✓ τα δικαιώματα προαίρεσης μετοχών, σύμφωνα με τα οποία παρέχεται δικαίωμα αγοράς συγκεκριμένου αριθμού μετοχών του οργανισμού, σε καθορισμένη τιμή και με καθορισμένη ημερομηνία λήξης.
  - ✓ τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων στα ετήσια κέρδη, στα οποία οι εργαζόμενοι λαμβάνουν, στο τέλος του οικονομικού έτους, ποσοστό των ετήσιων κερδών.

Επιπρόσθετα, ο Dessler (2015) επισημαίνει ότι οι συνολικές απολαβές ενός εργαζομένου δεν περιλαμβάνουν μόνο τις παροχές, αλλά και λιγότερο υλικές

ανταμοιβές όπως η αναγνώριση, η οποία ασκεί θετικό αντίκτυπο στην απόδοση, ανεξάρτητα από το αν συνοδεύεται κι από χρηματικές ανταμοιβές.

Η επιβράβευση των εργαζομένων στοχεύει:

- στην ανταμοιβή των εργαζομένων σύμφωνα με την αξία που δημιουργούν
- στην ευθυγράμμιση των πρακτικών επιβράβευσης με τους επιχειρηματικούς στόχους, τις αξίες του οργανισμού και ταυτόχρονα με τις ανάγκες των εργαζομένων
- στην μεταφορά μηνύματος όσον αφορά στο τι είναι σημαντικό σε όρους συμπεριφορών και αποτελεσμάτων
- στην προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων, οι οποίοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην δέσμευσή τους έναντι του οργανισμού
- στην ανάπτυξη κουλτούρας υψηλής απόδοσης.

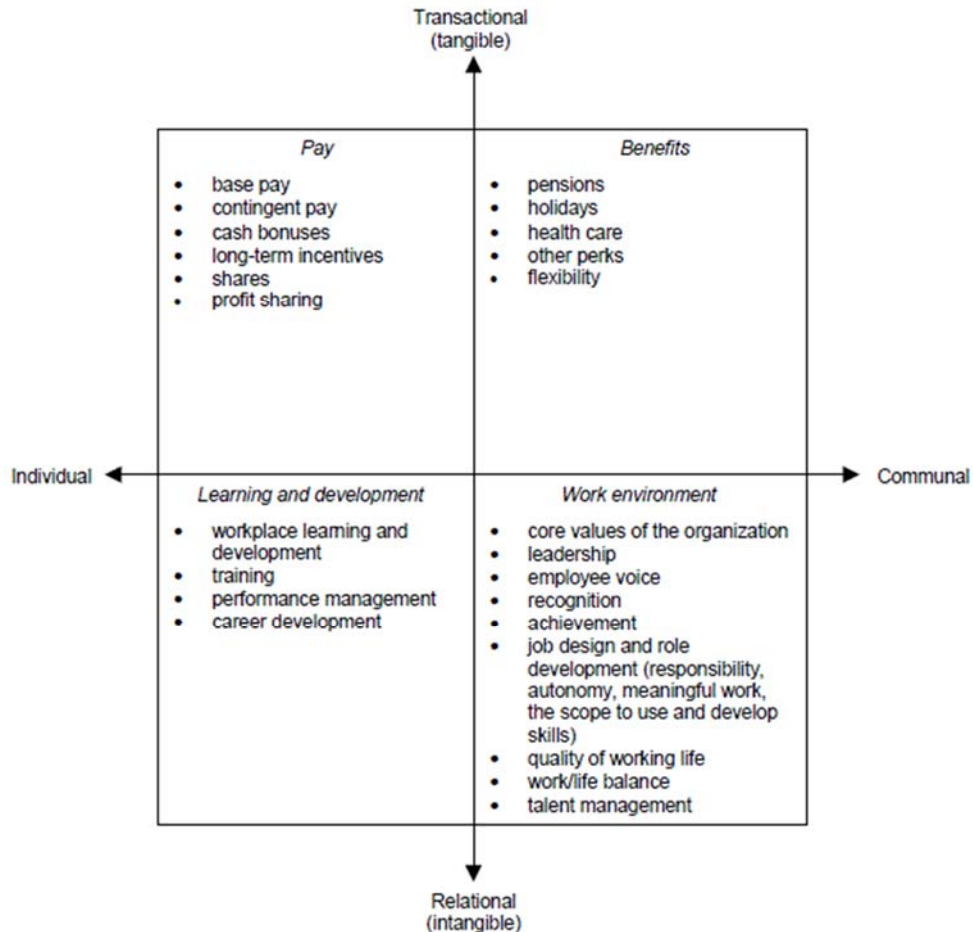
### **3.9.1 Μοντέλο Συνολικής Επιβράβευσης**

Σύμφωνα με το μοντέλο Συνολικής Επιβράβευσης του Perrin (2007), η επιβράβευση αφορά είτε οικονομικού χαρακτήρα οφέλη, τα οποία έχουν βαρύνουσα σημασία στην προσέλκυση, πρόσληψη και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού, είτε μη οικονομικού χαρακτήρα, τα οποία συμβάλλουν στην παροχή υπηρεσιών αξίας προς τους εργαζομένους.

Τα οφέλη από την προσέγγιση του Μοντέλου Συνολικής Επιβράβευσης είναι τα ακόλουθα:

- βαθύτερες και μακροχρόνιες επιπτώσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω συνδυασμού διαφορετικών τύπων επιβράβευσης
- ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων
- ευελιξία ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά
- θετική επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων μετατρέποντας τον οργανισμό σε «εργοδότη επιλογής» και σε ένα θαυμάσιο μέρος εργασίας,

το οποίο προσελκύει και διατηρεί εργαζόμενους οι οποίοι συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του.



Σχήμα 13 – Μοντέλο Συνολικής Επιβράβευσης (Perrin, 2007)

- Οικονομικού χαρακτήρα οφέλη: Οι χρηματικές επιβραβεύσεις, και ειδικά η παραχώρηση εφάπαξ ποσού, απονέμεται στους εργαζόμενους ύστερα από την επιτυχή επίτευξη των στόχων του οργανισμού, σύμφωνα με τη συμβολή του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Οι χρηματικές επιβραβεύσεις συμβάλλουν, επίσης, στην ανταγωνιστικότητα των οργανισμών μέσω της προσέλκυσης και διατήρησης εκείνων των εργαζομένων που προσθέτουν αξία στον οργανισμό.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη:
  - ✓ Εκπαίδευση εν ώρα εργασίας μέσω καθοδήγησης από ένα πεπειραμένο υπάλληλο ή προϊστάμενο ή μέσω της μεθόδου «εκπαίδευσης από



συναδέλφους». Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες ανάπτυξης των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των γνώσεων τους, μέσω της αντιμετώπισης και επίλυσης θεμάτων που άπτονται των καθηκόντων τους. Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) επισημαίνουν ότι, αντίθετα από την εκπαίδευση, η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Συνεπώς, η ανάπτυξη εστιάζει τόσο στις τρέχουσες όσο και στις μελλοντικές εργασίες των εργαζομένων, απευθύνεται σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας ή στον οργανισμό και στοχεύει στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και στον συνολικό εμπλουτισμό των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.

- ✓ Η παροχή συστηματικών και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων εκπαίδευσης και προγραμμάτων κατάρτισης, παρέχει τη δυνατότητα ενίσχυσης υπαρχόντων και απόκτησης νέων δεξιοτήτων. Ο Armstrong (2007) επισημαίνει ότι η ενίσχυση των δεξιοτήτων λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Η θέση αυτή υιοθετείται και από τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) οι οποίοι τονίζουν ότι το κίνητρο προς τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.
- ✓ Διαχείριση της απόδοσης: οι αξιολογήσεις της απόδοσης συμβάλλουν στον προγραμματισμό της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων με στόχο την βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους.
- ✓ Ανάπτυξη καριέρας: είναι η επίσημη προσέγγιση που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν τα κατάλληλα προσόντα και εμπειρίες, ώστε να ανταποκριθούν σε βάθος χρόνου στις ανάγκες τους. Σύμφωνα με τους Mondy (2011), μέσω ενός αποτελεσματικού τρόπου ανάπτυξης της καριέρας, μπορεί να δημιουργηθεί μια δεξαμενή ταλέντων που μπορεί να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, επαρκώς σχεδιασμένα και υλοποιημένα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας, βοηθούν στην στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού και διασφαλίζουν ότι οι

καλύτεροι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιηθούν στο μέλλον σε ηγετικές θέσεις.

- Εργασιακό περιβάλλον:
  - ✓ Βασικές αξίες του οργανισμού: οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν ένα σαφές όραμα και ένα σύνολο αξιών τα οποία είναι ενσωματωμένα στην κουλτούρα τους. Με βάση προτάσεις του Martin (1996), οι Greenberg και Baron (2013) υποστηρίζουν ότι οι ακόλουθες θεμελιώδεις οργανωσιακές αξίες, αντανακλώνται στην κουλτούρα ενός οργανισμού:
    1. ευαισθησία προς τις ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων δηλαδή των εσωτερικών πελατών,
    2. ενδιαφέρον εκ μέρους των εργαζομένων για την παραγωγή νέων ιδεών,
    3. προθυμία για τη λήψη ρίσκου,
    4. αξία που αποδίδεται στους ανθρώπους,
    5. ελευθερία των διαθέσιμων επιλογών επικοινωνίας
    6. καλές, φιλικές και ευχάριστες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
  - ✓ Ηγεσία: οι ηγέτες υιοθετούν προσωπική και ενεργό στάση απέναντι στους στόχους. Ο Zaleznik (2003) τονίζει ότι οι ηγέτες αναζητούν τις πιθανές ευκαιρίες και τις ανταμοιβές που βρίσκονται κρυμμένες, εμπνέοντας τους υφισταμένους τους και πυροδοτώντας τη δημιουργική διαδικασία με την ενεργητικότητά τους. Η δουλειά ενός καλού ηγέτη είναι να αρθρώσει ένα όραμα που οι άλλοι εμπνέονται να ακολουθήσουν. Ένας τέτοιος ηγέτης βοηθά το κάθε μέλος ενός οργανισμού να καταλάβει πώς μπορεί να γίνει το όραμα ενεργό.
  - ✓ Φωνή των εργαζομένων: ο όρος «φωνή των εργαζομένων» χρησιμοποιείται για να καλύψει μια ολόκληρη ποικιλία διαδικασιών και δομών που επιτρέπουν, και μερικές φορές εξουσιοδοτούν τους εργαζόμενους, άμεσα και έμμεσα, να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων σε ένα οργανισμό. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, παρέχει κίνητρα και συμβάλλει στην δέσμευσή τους έναντι του οργανισμού.
  - ✓ Αναγνώριση: η αναγνώριση αποτελεί μία από τις πιο ισχυρές μεθόδους επιβράβευσης των εργαζομένων. Οι ανάγκες αναγνώρισης συνδέονται

με τις ανάγκες εκτίμησης στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow, δηλαδή με την ανάγκη των εργαζομένων για αυτοεκτίμηση και κύρος. Τα συστήματα αναγνώρισης, καθιστούν δυνατή την αναγνώριση εργαζομένων των οποίων τα επιτεύγματα συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι Daniels (1999), Darling et al. (1997), Nelson (2005) και Gostick & Elton (2007), επισημαίνουν ότι μελέτες επί του θέματος δείχνουν ότι η αναγνώριση των εργαζομένων οδηγεί σε βελτιωμένη επικοινωνία, σε μειωμένες απουσίες από την εργασία, αυξάνει την ικανοποίηση, την αφοσίωση και τη δέσμευσή τους, ενισχύει την παραγωγικότητα και συμβάλει στην οικοδόμηση συναισθημάτων εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τους Gostick & Elton (2007), εάν η αναγνώριση των εργαζομένων αναμένεται να παρέχει ευνοϊκά αποτελέσματα, τότε πρέπει να εφαρμοστεί εντός ενός καθορισμένου πλαισίου στόχων, ανοικτής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και λογοδοσίας.

Στη συνέχεια παρατίθενται ενδεικτικά οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός μέσω της ανάπτυξης μίας κουλτούρας αναγνώρισης των εργαζομένων του:

- ενισχύει τους δεσμούς των εργαζομένων με τον οργανισμό
- ενισχύει και προωθεί επιθυμητές συμπεριφορές και πρακτικές
- αυξάνει την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την δέσμευση των εργαζομένων
- βελτιώνει την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς και της κερδοφορίας
- βελτιώνει την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος
- μειώνει τις απουσίες των εργαζομένων ως επακόλουθο της αυξημένης ικανοποίησής τους.

Τύποι αναγνώρισης:

1. Ανεπίσημη: η πιο αποτελεσματική μέθοδος αναγνώρισης των εργαζομένων από τους διευθυντές είναι μέσω της καθημερινής

αναγνώρισής τους. Η ανεπίσημη αναγνώριση των εργαζομένων μπορεί να γίνει είτε προφορικά είτε μέσω ενός ανεπίσημου σημειώματος.

2. Δημόσια αναγνώριση: η αναγνώριση των εργαζομένων για τη συνεισφορά τους μπορεί να γίνει επίσημα μέσω της απονομής του τίτλου του εργαζομένου του μήνα, με σχετική ανακοίνωση στο εσωτερικό δίκτυο του οργανισμού, μέσω της απονομής βραβείου – πλακέτας κ.ά.

3. Επίσημη αναγνώριση: ατομική ή ομαδική αναγνώριση των εργαζομένων με απτά μέσα αναγνώρισης όπως βραβεία, κουπόνια κ.ά. για μεμονωμένους εργαζόμενους ενώ στις περιπτώσεις των ομάδων η αναγνώριση μπορεί να είναι μέσω γευμάτων, εκδρομών κ.ά. Η επίσημη αναγνώριση πραγματοποιείται κεντρικά, με επίσημες τελετές στις οποίες συμμετάσχουν τόσο η διεύθυνση όσο και οι εργαζόμενοι.

✓ Επίτευξη των στόχων: Ο Armstrong (2007) τονίζει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανταμοιβή και έχουν κίνητρα εάν έχουν τα απαιτούμενα εχέγγυα να πετύχουν και να αναγνωριστούν για τα επιτεύγματά τους.

✓ Σχεδιασμός εργασίας και ανάπτυξη ρόλων: ο σχεδιασμός εργασίας δεν είναι μια στατική διαδικασία, καθώς οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται και ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του οργανισμού μέσω της εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης.

✓ Ποιότητα της επαγγελματικής ζωής: Με τον όρο ποιότητα της επαγγελματικής ζωής αναφερόμαστε στα συναισθήματα των εργαζομένων για κάθε μία από τις διαστάσεις της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών ανταμοιβών, την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την επαρκή και δίκαιη αποζημίωση και την ισότητα ευκαιριών απασχόλησης. Η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής εξασφαλίζει ισορροπία μεταξύ των εργασιακών και οικογενειακών πτυχών της ζωής.

✓ Διαχείριση ταλέντων: οι οργανισμοί, μέσω της διαχείρισης των ταλέντων, εξασφαλίζουν την προσέλκυση, διατήρηση, παρακίνηση και ανάπτυξη ταλαντούχων εργαζομένων, οι οποίοι συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων τους μέσω της δημιουργίας ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας. Οι Collings και Mellahi (2009) ορίζουν ως στρατηγική διαχείριση ταλέντων τις δραστηριότητες και τις

διαδικασίες που εμπλέκονται στη συστηματική αναγνώριση θέσεων, οι οποίες αποτελούν κλειδιά για ένα οργανισμό και ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την ανάπτυξη μιας δεξαμενής εργαζομένων με τα απαιτούμενα προσόντα και με υψηλή απόδοση, την πλήρωση των συγκεκριμένων θέσεων κλειδιά και την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα εξασφαλίζει τη συνεχή δέσμευσή τους. Αντίστοιχα, ο Armstrong (2010) θεωρεί ότι ο όρος διαχείριση ταλέντων αναφέρεται σε μια ολοκληρωμένη δέσμη δραστηριοτήτων σκοπός της οποίας είναι η εξασφάλιση εργαζομένων με ταλέντο, δεδομένου ότι το ταλέντο αποτελεί σημαντικό εταιρικό πόρο. Σύμφωνα με τον Dessler (2015) οι εργοδότες προσεγγίζουν όλο και περισσότερο τις δραστηριότητες του σχήματος πρόσληψη – εκπαίδευση – ανταμοιβή ως μέρος μιας ενιαίας διαδικασίας διοίκησης ταλέντων. Ορίζει, επίσης, τη διοίκηση ταλέντων ως τη στοχοθετημένη και ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού, προσέλκυσης, ανάπτυξης, διοίκησης και ανταμοιβής των εργαζομένων.

### **3.10 Οργανωσιακή κουλτούρα**

Ο Hofstede (1991) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα είδος συλλογικού νοητικού λογισμικού το οποίο διαχωρίζει ένα σύνολο ατόμων από ένα άλλο. Οι Greenberg και Baron (2013) ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως το γνωστικό πλαίσιο το οποίο αποτελείται από στάσεις, αξίες, κανόνες συμπεριφοράς και προσδοκίες που συμμερίζονται τα μέλη ενός οργανισμού. Τονίζουν, επίσης, ότι ορισμένοι ειδικοί της διοίκησης παρομοίασαν τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας με αυτόν που έχουν οι ρίζες ενός δέντρου. Μόλις οι πεποιθήσεις, οι προσδοκίες και οι αξίες εδραιωθούν, τείνουν να είναι σχετικά σταθερές και να ασκούν έντονες επιδράσεις στους οργανισμούς και στους εργαζομένους τους. Η κουλτούρα δρα σαν εργαλείο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και της προσαρμογής του στις εξωτερικές συνθήκες και δυνάμεις που το περιβάλλουν. Οι Βακόλα και Νικολάου (2012) υιοθετούν τις ακόλουθες απόψεις όσον αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα:

- αποτελεί πλεονέκτημα για ένα οργανισμό καθώς μια δύσκολα «αντιγράψιμη» κουλτούρα αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1986),
- είναι τόσο σημαντική όσο και η στρατηγική για την επιτυχία μιας επιχείρησης (Kotter και Heskett, 1992).

Επισημαίνουν, επίσης, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από κάποια στοιχεία που είναι ορατά και από κάποια που δεν γίνονται εύκολα αντιληπτά. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται ως τρία ξεχωριστά επίπεδα: στο τρίτο επίπεδο που δεν είναι ορατό υπάρχουν οι βασικές παραδοχές, που ορίζονται ως τα πιστεύω για την ανθρώπινη φύση και την πραγματικότητα. Στο δεύτερο επίπεδο υπάρχουν οι αξίες (κοινοί στόχοι και αρχές). Στην επιφάνεια υπάρχουν τα ορατά στοιχεία της κουλτούρας (Shein, 2010).

Μια σειρά από μηχανισμούς και εργαλεία εμπλέκονται στη μετάδοση της κουλτούρας, όπως:

- σύμβολα, δηλαδή υλικά αντικείμενα, που υποδηλώνουν σημασίες πέρα από το πραγματικό τους περιεχόμενο
- συνθήματα και φράσεις που αιχμαλωτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, εντυπώνονται στη μνήμη των πελατών και ελκύουν την προσοχή στα προϊόντα ή/και στις παρεχόμενες υπηρεσίες
- ιστορίες, οι οποίες παρέχουν πληροφορίες σχετικές με την κουλτούρα και διευκρινίζουν τις βασικές πτυχές της. Ταυτόχρονα, η αφήγησή τους τις κοινοποιεί στους νέους εργαζόμενους ή τις επαναβεβαιώνει στους υφιστάμενους
- επαγγελματική διάλεκτος ή αργκό που χρησιμοποιείται στον οργανισμό ή σε ένα τμήμα του αναπτύσσοντας έτσι ένα κοινό κώδικα που φέρνει κοντά τους εργαζόμενους
- τελετές και εορτασμοί για τις βασικές αξίες και υποθέσεις ενός οργανισμού
- γραπτές δηλώσεις αρχής οι οποίες περιγράφουν τις κύριες πεποιθήσεις που καθοδηγούν έναν οργανισμό (Greenberg και Baron, 2012).

Η κουλτούρα συνιστά μια απροσδιόριστη δύναμη με συνέπειες ανυπολόγιστης σημασίας καθώς:

- προσφέρει στα μέλη μια αίσθηση ταυτότητας μέσω ξεκάθαρου ορισμού των κοινών αντιλήψεων και αξιών, και σύνδεσης των εργαζομένων με την αποστολή των οργανισμών
- επαυξάνει τη δέσμευση στην αποστολή του οργανισμού υπενθυμίζοντας στους εργαζομένους τι σημαίνει ο οργανισμός. Οι Greenberg και Baron (2013) επισημαίνουν ότι η ύπαρξη μιας ισχυρής, δεσπόζουσας κουλτούρας, έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος ενός μεγαλύτερου, καλά προσδιορισμένου συνόλου και ότι εμπλέκονται στην εργασία ολόκληρου του οργανισμού
- διασαφηνίζει και ενισχύει πρότυπα συμπεριφοράς καθώς καθοδηγεί τα λόγια και τις πράξεις των εργαζομένων καθιστώντας σαφές τι πρέπει να κάνουν ή να πουν σε μία δεδομένη κατάσταση γεγονός που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και για τους καινούργιους εργαζόμενους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## Ευημερία των εργαζομένων

### 4.1 Ευημερία των εργαζομένων

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν παρουσιάζεται μόνο στροφή προς την οικονομία των υπηρεσιών, η οποία ασκεί πίεση στο ανθρώπινο κεφάλαιο - ως πρωταρχική συμβολή στην ανάπτυξη, αλλά και ραγδαία αύξηση της ανάγκης για εργαζομένους με υψηλά επίπεδα εμπειρογνωμοσύνης, εκπαίδευσης και εμπειρίας. Η Stringer (2016) επισημαίνει ότι εξαιτίας αυτής της τάσης, σε συνάρτηση με την εξάρτηση από την τεχνολογία της πληροφορίας, υπάρχει στροφή από την εστίαση στην παραγωγικότητα ή τα μέσα παραγωγής, στα αποτελέσματα και τις επιδόσεις. Καθώς αυξάνεται ο βαθμός εξάρτησης των οργανισμών από τους εργαζομένους, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για προσέλκυση, ικανοποίηση και διατήρηση εργαζομένων οι οποίοι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο και συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ταυτόχρονα, οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργούν βιώσιμα και υψηλής απόδοσης περιβάλλοντα εργασίας, για να βελτιώνουν την ευημερία και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Ο Διεθνής Οργανισμός Υγείας ορίζει την υγεία ενός ατόμου ως το συνδυασμό της σωματικής, της ψυχικής και της κοινωνικής ευημερίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι Sharma et al. (2016) ορίζουν την ευημερία των εργαζομένων ως ένα ολιστικό κατασκεύασμα που περιλαμβάνει, όχι μόνο σωματικά και διανοητικά στοιχεία, αλλά και πνευματικές και συναισθηματικές πτυχές. Η Baptiste (2008) επισημαίνει ότι η ευημερία των εργαζομένων μπορεί να συνδεθεί με την προώθηση ενός περιβάλλοντος εργασίας το οποίο είναι ευχάριστο, ενθαρρυντικό, παρακινεί και αναγνωρίζει, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα ότι τέτοιου είδους χώροι εργασίας



βελτιώνουν τις οικονομικές επιδόσεις των οργανισμών. Οι Sharma et al. (2016) υιοθετούν, επίσης, τη θέση των Danna και Griffin (1999) σύμφωνα με την οποία η κακή ευημερία των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει τη φυσική και ψυχολογική συμπεριφορά τους ενώ, από οργανωτικής άποψης, μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο ύψος του κόστους της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, στην παραγωγικότητα, στην παρουσία των εργαζομένων στην εργασία τους, στην εργασιακή απόδοση κ.ά.

Οι Xanthoroulou et al. (2012) υιοθετούν την θέση των Bakker και Oerlemans (2011) σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος θεωρείται ότι έχει υψηλά επίπεδα ευημερίας όταν είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του και όταν βιώνει πιο συχνά θετικά συναισθήματα και λιγότερο συχνά αρνητικά συναισθήματα. Οι βασικοί παράγοντες που οδηγούν στην οργανωσιακή και προσωπική ευημερία περιλαμβάνουν την ανοικτή επικοινωνία, την ομαδική εργασία, την συνεργασία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Kraybill, 2003). Σύμφωνα με ανασκόπηση του Spector (1997) όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο συνεργάσιμοι είναι, πιο χρήσιμοι για τους συναδέλφους τους, χειρίζονται πιο αποτελεσματικά τον εργάσιμο τους χρόνο, παρουσιάζονται στην εργασία τους πιο πολλές μέρες και παραμένουν στον οργανισμό για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από εργαζόμενους οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι. Οι Armitage & Keeble-Samsay (2015) καλούν τους ηγέτες να εφαρμόσουν δεοντολογικούς τρόπους εργασίας, να επιδεικνύουν φροντίδα, συμπόνια και υποστήριξη, να σέβονται και να εκτιμούν τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων, ως αναπόσπαστο μέρος της ψυχικής ευεξίας τους. Έρευνες όσον αφορά τη σχέση ευτυχίας – παραγωγικότητας συνδέουν σαφώς τη συναισθηματική ευεξία με την εργασιακή απόδοση. Συνεπώς, η ευημερία των εργαζομένων είναι επίσης προς το συμφέρον των εργοδοτών, οι οποίοι δαπανούν σημαντικούς πόρους κατά τη διαδικασία πρόσληψης, ένταξης, εκπαίδευσης, ανάπτυξής τους, για την παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών και την απόκτηση και διατήρηση αφοσιωμένων πελατών.

## **4.2 Θεωρία του Holland για τους τύπους προσωπικότητας στα εργασιακά περιβάλλοντα**

Σύμφωνα με τον πυρήνα της θεωρίας του Holland, η επιλογή ενός επαγγέλματος αποτελεί εκφραστική πράξη, η οποία αντανακλά το βαθμό παρακίνησης του ατόμου, τη γνώση, την προσωπικότητα και την ικανότητά του. Τα επαγγέλματα αποτελούν τρόπο ζωής, ένα περιβάλλον και όχι ένα σύνολο απομονωμένων εργασιακών λειτουργιών ή δεξιοτήτων (Vocational Preference Inventory, 1958).

Τα κυριότερα σημεία της θεωρίας του Holland (1997) είναι τα ακόλουθα:

- οι άνθρωποι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ένα από τους ακόλουθους έξι (6) βασικούς επαγγελματικούς τύπους προσωπικότητας: ρεαλιστικός, διερευνητικός, καλλιτεχνικός, κοινωνικός, επιχειρηματικός ή συμβατικός. Επισημαίνεται ότι η θεωρία υποστηρίζει ότι πολλοί άνθρωποι μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε περισσότερες από μία κατηγορία
- υπάρχουν έξι (6) περιβαλλοντικά μοντέλα: ρεαλιστικά, διερευνητικά, καλλιτεχνικά, κοινωνικά, επιχειρηματικά ή συμβατικά
- οι άνθρωποι αναζητούν περιβάλλοντα τα οποία θα τους επιτρέψουν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους, να εκφράσουν τις αξίες και τις στάσεις τους και να αναλάβουν ευχάριστα ρόλους
- η συμπεριφορά καθορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικότητας και του περιβάλλοντος.

Η θεωρία του Holland υποστηρίζει, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι αλληλοεπιδρούν με τα εργασιακά περιβάλλοντα, καθώς αναζητούν εργασιακά περιβάλλοντα τα οποία να ενισχύουν, να ικανοποιούν και να ταιριάζουν με τα πρότυπα της προσωπικότητάς τους.

## **4.3 Θεωρία εναρμόνισης ατόμου – περιβάλλοντος (The Person-Environment Fit Theory)**

Οι θεωρίες για το εργασιακό άγχος έχουν αναγνωρίσει τη σημασία, τόσο του ατόμου, όσο και του περιβάλλοντος για την κατανόηση της φύσης και των

συνεπειών του άγχους. Η θεωρία εναρμόνισης ατόμου – περιβάλλοντος παρέχει ένα συστηματικό, γενικό πλαίσιο, για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το άτομο και το περιβάλλον συνδυάζονται για να παράγουν άγχος και να επηρεάζουν την ένταση. Σύμφωνα με την αναφερόμενη θεωρία, το άγχος δεν προκύπτει από το άτομο ή το περιβάλλον ξεχωριστά, αλλά από το κατά πόσο ταιριάζουν ή έρχονται σε συμφωνία μεταξύ τους. Οι Edwards, Caplan & Harrison (1998) υιοθετούν τον ορισμό του Harrison (1978, 1985), σύμφωνα με τον οποίο το άγχος προκύπτει στις ακόλουθες περιπτώσεις:

1. όταν το περιβάλλον δεν παρέχει επαρκή εφόδια για την κάλυψη των αναγκών του ατόμου
2. όταν οι ικανότητες του ατόμου δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Αντίστοιχα, η θεωρία εναρμόνισης ατόμου – περιβάλλοντος υποστηρίζει ότι το εργασιακό άγχος προκύπτει όταν υπάρχει χάσμα:

- ανάμεσα στα κίνητρα και τις επιδιώξεις του εργαζομένου σε συνάρτηση με το τι προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον
- ανάμεσα στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος και των ικανοτήτων του εργαζομένου να ανταποκριθεί σε αυτές.

Οι μεμονωμένες διαφορές στις αντιλήψεις, στις δεξιότητες, η ανοχή στην άσκηση πίεσης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων αποτελούν μερικά από τα κλειδιά επεξήγησης της σχέσης άγχους – καταπόνησης στο εργασιακό περιβάλλον.

#### **4.4 Διαστάσεις της ευημερίας των εργαζομένων**

Οι Grant et al. (2007) αναφερόμενοι σε τρεις (3) ευρείες διαστάσεις της ευημερίας - ψυχολογική, σωματική και κοινωνική – εξέτασαν τη σχέση της ευημερίας των εργαζομένων και των ακόλουθων πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού:

- εμπλουτισμός της εργασίας, ο οποίος συμβάλει από την μία στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και από την άλλη στην αύξηση του επιπέδου του εργασιακού άγχους

- παροχή κινήτρων, η οποία αυξάνει, τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και την ανταγωνιστικότητα τους και μειώνει την εμπιστοσύνη
- σύσταση και λειτουργία ομάδων εργασίας, η οποία αυξάνει τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά μειώνει την ψυχολογική ευημερία ατόμων που προτιμούν να εργάζονται μόνα τους
- πρακτικές ασφαλείας που αυξάνουν την υγεία, μειώνουν τους τραυματισμούς και συμβάλουν στη μείωση του αριθμού των ημερών που απουσιάζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, ενώ παράλληλα, μειώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων που δεν θέλουν να συμμορφωθούν με τις συγκεκριμένες πρακτικές.

Ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι διοικητικές πρακτικές επηρεάζουν:

- την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων διαμορφώνοντας την ικανοποίησή τους τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο
- την σωματική ευεξία των εργαζομένων επηρεάζοντας την υγεία τους και τα ατυχήματα στο χώρο εργασίας
- την κοινωνική ευημερία των εργαζομένων παρέχοντας ευκαιρίες για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων,

προέβησαν σε δύο (2) σημαντικές συστάσεις προς τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών:

1. να προσδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην ευημερία των εργαζομένων και στο πώς οι πρακτικές και πολιτικές του οργανισμού την επηρεάζουν
2. να ενθαρρύνουν τη χρήση πρακτικών και πολιτικών που συμβάλλουν θετικά στην ευημερία των εργαζομένων και να τροποποιούν πρακτικές και πολιτικές, οι οποίες συμβάλλουν αρνητικά στην ευημερία των εργαζομένων (Grant et al., 2007).

#### **4.5 Πτυχές της ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον**

Η ευημερία των εργαζομένων – ψυχολογική, σωματική και κοινωνική – συνδυάζει την ισορροπία μεταξύ της ατομικής κρίσης, της σωματικής υγείας και των σχέσεων με τους άλλους ανθρώπους. Το φυσικό και ψυχοκοινωνικό περιβάλλον

μπορούν να επηρεάσουν την ευημερία των εργαζομένων στο χώρο εργασία τους (Zakaria et al., 2014). Οι πτυχές της ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον αφορούν την:

- Σωματική υγεία

Στόχος κάθε προγράμματος καλής ευεξίας των εργαζομένων είναι η υιοθέτηση και διατήρηση ενός προγράμματος υγιεινής διατροφής και σωματικής άσκησης. Οι σύγχρονοι οργανισμοί, αντιλαμβανόμενοι την αξία της υγείας και της ευεξίας των εργαζομένων τους, προωθούν προγράμματα καλής ευεξίας, τα οποία συμβάλουν ανάμεσα σε άλλα:

- ✓ στην μείωση ή/και αποφυγή προβλημάτων υγείας, όπως υψηλή καρδιακή πίεση, υψηλή χοληστερίνη, καρδιαγγειακά προβλήματα κ.ά.
- ✓ στην μείωση ή/και διατήρηση του σωματικού βάρους μέσω της υιοθέτησης σωστών διατροφικών συνηθειών,
- ✓ στην μείωση των απουσιών των εργαζομένων από την εργασία τους, οι οποίες προκύπτουν είτε λόγω της προσπάθειας τους να αποφύγουν προβληματικές συνθήκες εργασίας είτε λόγω μειωμένης ικανότητας τους που προκύπτουν από προβλήματα υγείας (De Boer et al., 2002),
- ✓ στην μείωση του κόστους της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης των εργαζομένων ανάλογα με το εύρος και την αποτελεσματικότητα του προγράμματος.

- Κοινωνικοποίηση των εργαζομένων

Η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής ορίζεται ως η ανάγκη εξισορρόπησης της εργασίας και των δραστηριοτήτων αναψυχής. Οι οργανισμοί ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με στόχο τη δημιουργία φιλικότερου περιβάλλοντος εργασίας, την βελτίωση της συνεργασίας τους, την βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και κατ' επέκταση της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες.

- Προσωπική ανάπτυξη

Η ύπαρξη πολιτικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας, τόσο για τους οργανισμούς, οι οποίοι στοχεύουν στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, για κάλυψη των υφιστάμενων και των μελλοντικών αναγκών τους, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους και την ευημερία τους. Η ύπαρξη προγραμμάτων ανάπτυξης των εργαζομένων βελτιώνει τις αντιλήψεις τους όσον αφορά τους οργανισμούς απασχόλησής τους και αυξάνει θετικά τα αισθήματα τους έναντι των οργανισμών απασχόλησής τους, γεγονότα που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους.

- Πρακτικές πτυχές

Οι οργανισμοί, στο πλαίσιο της βελτίωσης της ευημερίας των εργαζομένων, δημιουργούν επίσημους οδηγούς ευεξίας στους οποίους καταγράφουν τόσο καλές πρακτικές που συμβάλλουν προς την κατεύθυνση αυτή όσο και τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από αυτές. Σύγχρονοι οργανισμοί συμπεριλαμβάνουν την ευημερία των εργαζομένων στους βασικούς δείκτες επιτυχίας τους (Key Performance Indicators – KPIs) καθώς η επίτευξη των στόχων τους, στρατηγικοί, οικονομικοί και άλλοι, είναι συνυφασμένοι με την ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών τους.

## **4.6 Θετικοί δείκτες της ευημερίας των εργαζομένων**

Η ευημερία των εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση, στην απόδοση και στην δέσμευση τους έναντι των οργανισμών, γεγονός που συμβάλει στην ανάπτυξη ή/και στην επιβίωση των οργανισμών στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### **4.6.1 Εργασιακή ικανοποίηση**

Εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκύπτει από τις εκτιμήσεις των εργαζομένων όσον αφορά τις εμπειρίες τους στην εργασία (Locke, 1969). Η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους οδηγούς της ποιότητας των παρεχόμενων

υπηρεσιών από τους εργαζόμενους, της αφοσίωσης και της παραγωγικότητας τους. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν θετικότερη στάση έναντι της εργασίας τους, η οποία αλληλένδετα επηρεάζει θετικά την απόδοση και την δέσμευσή τους έναντι του οργανισμού και των οργανωσιακών στόχων.

#### **4.6.2 Εργασιακή δέσμευση**

Σύμφωνα με τους Allen & Meyer (1997) δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται η ψυχολογική κατάσταση που δηλώνει το επίπεδο της σχέσης ενός εργαζόμενου με τον οργανισμό που εργάζεται και αντικατοπτρίζει τις προθέσεις του να διατηρήσει τη σχέση αυτή. Οι Sharma et al. (2016) υποστηρίζουν ότι η δέσμευση των εργαζομένων ενεργεί σαν δεσμός σύνδεσης των εργαζομένων με τον οργανισμό, γεγονός που επηρεάζει σημαντικά την απόδοσή τους. Επίσης, υιοθετούν την θέση των Becker et al. (1996) και Meyer et al. (2004), σύμφωνα με την οποία υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων οδηγούν σε ισχυρότερη δέσμευση τους έναντι των οργανωσιακών στόχων και αξιών. Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί τον καλύτερο δείκτη μέτρησης του κύκλου εργασιών του προσωπικού, της εργασιακής ικανοποίησης, της ατομικής και ομαδικής απόδοσης, της αφοσίωσης των εργαζομένων και της συνολικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

#### **4.6.3 Ευχαρίστηση από την εργασία**

Ο Fisher (2003) επισημαίνει ότι περισσότερο από 90% των ανθρώπων υιοθετούν τη θέση ότι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος. Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος ενδιαφέρεται περισσότερο για την εργασία του, είναι συμπαθής στους συναδέλφους του, αντιμετωπίζει με επιμονή τυχόν δυσκολίες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να παράσχει κοινωνική ή συναισθηματική υποστήριξη. Οι Xanthoroulou et al. (2012) επισημαίνουν ότι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι λιγότερο ενεργοποιημένος από έναν ενθουσιώδη εργαζόμενο αλλά πιο ενεργοποιημένος από έναν χαλαρό εργαζόμενο.

## 4.7 Αρνητικοί δείκτες της ευημερίας των εργαζομένων

Οι κυριότεροι αρνητικοί δείκτες της ευημερίας των εργαζομένων είναι οι ακόλουθοι:

### 4.7.1 Εργασιομανία

Εργασιομανία ορίζεται η εσωτερική προσπάθεια του ατόμου να εργαστεί υπερβολικά σκληρά, αδιάκοπα, ακόμη και πέραν του προβλεπόμενου χρόνου εργασίας. Τα άτομα αυτά παρουσιάζουν καταναγκαστικές τάσεις με αποτέλεσμα να αφιερώνουν περισσότερους πόρους, όπως χρόνο και προσπάθεια, στην εργασία τους και λιγότερους πόρους στην οικογένεια τους. Η εργασιομανία συνδέεται, όπως είναι αποδεδειγμένο, με τη χαμηλή ψυχική και φυσική ευημερία των εργαζομένων. Οι Bakker και Oerlemans (2010) υποστηρίζουν ότι οι εργασιομανείς αγαπούν να εργάζονται μεν, αλλά ο επαναλαμβανόμενος και εθιστικός χαρακτήρας της συμπεριφοράς τους φαίνεται να απορροφάει την ενέργεια τους.

### 4.7.2 Επαγγελματική εξουθένωση

Ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» χρησιμοποιείται από τους επαγγελματίες ψυχικής υγείας για να περιγράψουν το αίσθημα μακροχρόνιας εξάντλησης και συνοδεύεται από μειωμένο ενδιαφέρον που σχετίζεται κυρίως με τον χώρο εργασίας. Οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν ένα εργαζόμενο σε επαγγελματική εξουθένωση είναι οι ακόλουθοι:

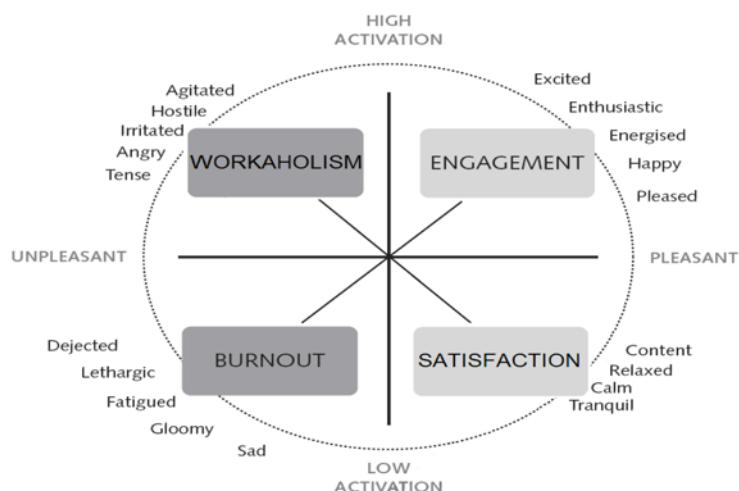
- η έλλειψη ανταμοιβής που προκύπτει από την απουσία αναγνώρισης τους, σε υλικό και κυρίως ηθικό επίπεδο, από την έλλειψη προοπτικής ανέλιξης, από την μείωση της αυτοεκτίμησής τους κ.ά.
- η αίσθηση αδυναμίας, η οποία αναπτύσσεται όταν αντιλαμβάνονται ότι με την πάροδο του χρόνου δεν μπορούν να παρέμβουν ή να τροποποιήσουν παράγοντες που τους δυσχεραίνουν στο εργασιακό περιβάλλον τους.



Τα συναισθήματα εξάντλησης προκύπτουν από αγχωτικές συνθήκες εργασίας, κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν κατ' επανάληψη υψηλές απαιτήσεις εργασίας, όπως πίεση κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, μεγάλο φόρτο εργασίας και υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις. Οι Mondy (2011) τονίζουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση διαφέρει από το εργασιακό άγχος υπό την έννοια ότι οδηγεί ανθρώπους, που είχαν παλαιότερα επιδειξει ιδιαίτερο ζήλο στην εργασία τους, στην απογοήτευση και στην απώλεια ενδιαφέροντος για τη συγκεκριμένη εργασία.

Οι Lagerveld et al. (2010) επισημαίνουν ότι η αύξηση προβλημάτων που σχετίζονται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, οδηγούν σε μείωση της ενεργούς συμμετοχής τους στην εργασία και σε αύξηση των αδειών ασθένειας. Εργαζόμενοι που υποφέρουν από υψηλά επίπεδα άγχους χρησιμοποιούν ως μηχανισμούς αντιμετώπισής του τη χαμηλή αφοσίωση, τη χαμηλή εργασιακή δέσμευση και την υψηλή συναισθηματική αποστασιοποίηση από την εργασία (Zimmermann et al., 2012).

Η συναισθηματική ευεξία των εργαζομένων και η ικανοποίησή τους, τόσο από την άσκηση των καθηκόντων τους, όσο και από τον χώρο εργασίας τους, επηρεάζουν την ιδιότητα τους ως μελών του οργανισμού, τον κύκλο εργασιών τους, την απόδοση τους, την παραγωγικότητά τους και κατ' επέκταση την κερδοφορία του οργανισμού.



Σχήμα 14 - Δισδιάστατη άποψη της υποκειμενικής εργασιακής ευημερίας (Russel, 1980, 2003)

#### 4.8 Θεμελιώδης σχέση μεταξύ ευημερίας και απόδοσης των εργαζομένων

Οι Armitage & Keeble-Samsay (2015) επισημαίνουν ότι οι βασικοί παράγοντες που οδηγούν στην ευημερία των εργαζομένων, και κατ' επέκταση των οργανισμών, περιλαμβάνουν μια υποστηρικτική βάση αξιών, η οποία ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία, την ομαδική εργασία και τη συνεργασία. Ταυτόχρονα, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ευημερία των εργαζομένων απορρέει σε μεγάλο βαθμό από τις σχέσεις των εργαζομένων με τον άμεσα προϊστάμενο τους, υποστηρίζουν ότι όπου υπάρχουν ισχυρές σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων, τα επίπεδα ευημερίας των εργαζομένων παρουσιάζονται υψηλότερα. Η ευημερία των εργαζομένων συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη θετικής στάσης, η οποία επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν αυτοπεποίθηση, αυτοσεβασμό και συναισθηματική σταθερότητα. Μέσω της δημιουργίας ενός υποστηρικτικού δικτύου σχέσεων στον εργασιακό χώρο, της καλλιέργειας των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους μέσω ευκαιριών εκπαίδευσης, της παρακίνησης, της αναγνώρισης και ανταμοιβής και ενός υγιούς, σωματικά και πνευματικά, σώματος, οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε ευημερία. Συνεπακόλουθα, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, υψηλό επίπεδο δέσμευσης έναντι των οργανισμών τους και κατ' επέκταση στην άσκηση των καθηκόντων τους, η οποία επιδρά θετικά στην απόδοσή τους, στην υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων και στην αύξηση της κερδοφορίας. Η Baptiste (2008) υποστηρίζει ότι οργανισμοί που προωθούν και διατηρούν την δέσμευση, την ικανοποίηση των εργαζομένων τους και την ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (ευημερίας), μέσω της εφαρμογής πρακτικών υψηλού επιπέδου δέσμευσης για το ανθρώπινο δυναμικό θα ωφεληθούν:

- από υψηλά οργανωτικά αποτελέσματα
- από υψηλή παραγωγικότητα,

μέσω της δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων υποστήριξης και εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους. Αντίθετα, οργανισμοί που δεν προσδίδουν σημασία στην ευημερία των εργαζομένων τους, μακροπρόθεσμα, θα αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις από λιγότερο παραγωγικούς εργαζόμενους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## Πρόταση για ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο

### 5.1 Εισαγωγή

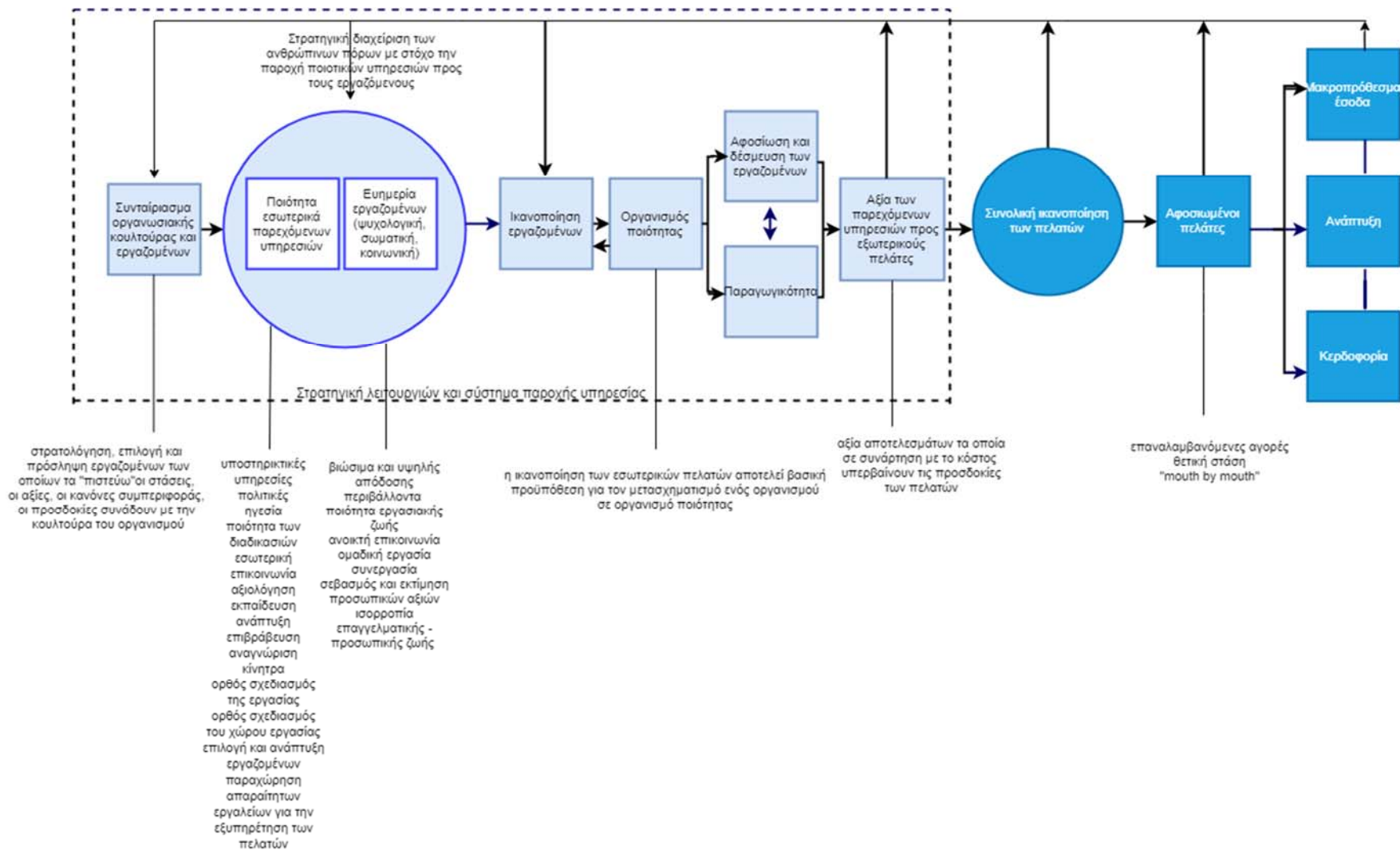
Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάζεται στα τέσσερα (4) πρώτα κεφάλαια της παρούσας διατριβής και την υιοθέτηση των θέσεων ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ:

- της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους με την ικανοποίησή τους
- της ικανοποίησης των εργαζομένων με την δέσμευσή τους και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους
- της δέσμευσης και της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων με την παροχή υπηρεσιών αξίας προς τους εξωτερικούς πελάτες που υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους
- της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες με την αφοσίωσή τους
- της αφοσίωσης των εξωτερικών πελατών με την αύξηση των εσόδων και την κερδοφορία,

προτείνεται ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο βασισμένο στην Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους (Heskett et al., 1994).

Το νέο προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο αποτελεί επέκταση της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους των Heskett et al. (1994) και λαμβάνει υπόψη:

- το σύγχρονο μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και την ανάγκη προσαρμογής και άμεσης ανταπόκρισης των οργανισμών, τόσο στις ανάγκες των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών πελατών τους
- την επιτακτική ανάγκη για προσέλκυση, ικανοποίηση και διατήρηση εργαζομένων οι οποίοι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών και των οποίων οι αξίες, οι αρχές και οι στάσεις συνάδουν με την οργανωσιακή κουλτούρα
- την αυξανόμενη εξάρτηση των οργανισμών από το ανθρώπινο δυναμικό ως το κλειδί για τη δημιουργία και διατήρηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- την επιτακτική ανάγκη για προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους πέραν αναφερόμενων στην αρχική πρόταση των Heskett et al. (1994)
- την επιτακτική ανάγκη για ύπαρξη ποιοτικής επαγγελματικής ζωής, η οποία προκύπτει από την αλληλεπίδραση προσωπικών και οργανωτικών παραγόντων και έχει ως στόχο την βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Efraty & Sirgy, 1990)
- την επιτακτική ανάγκη για συνολική ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών υπέρτατης αξίας, που οδηγεί στην αφοσίωση των πελατών και κατ' επέκταση στην αύξηση των εσόδων, στην αύξηση της κερδοφορίας και την οργανωσιακή ανάπτυξη.



Σχήμα 15 - Νέο προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο (επέκταση) της Αλυσίδας Υπηρεσίας - Κέρδους

## 5.2 Ανάλυση του προτεινόμενου νέου θεωρητικού πλαισίου

Ο πρώτος κρίκος της αναθεωρημένης αλυσίδας αξίας αναφέρεται στην στρατολόγηση, επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων των οποίων τα «πιστεύω», οι αξίες, οι στάσεις, οι κανόνες συμπεριφοράς και οι προσδοκίες συνάδουν με οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μια οργάνωση. Συνεπώς, ένας οργανισμός επιζητεί να προσλάβει άτομα που διαπνέονται από τις ίδιες αξίες. Αντίστοιχα, ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργαστεί σε ένα οργανισμό στον οποίο κυριαρχούν ίδιες αξίες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανόν να εξελιχθεί σ' ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος. Οι Heskett et al. (2003) τονίζουν την ύπαρξη οργανισμών, οι οποίοι θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα τους ως «εμπορικό σήμα». Η επικοινωνία αυτού του «σήματος» σε υπάρχοντες και μελλοντικούς εργαζομένους θεωρείται από μέρους τους ως δραστηριότητα υψηλής προτεραιότητας. Ταυτόχρονα, επισημαίνουν ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό η οργανωσιακή κουλτούρα να βασίζεται σε ένα σύνολο αξιών που ενθαρρύνουν συμπεριφορές και εξασφαλίζουν την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων, των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Ο δεύτερος κρίκος αφορά στην στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η οποία στοχεύει:

- στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς αυτούς. Οι Heskett et al. (2008) υποστηρίζουν ότι η εσωτερική ποιότητα μετράται από τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι έναντι των οργανισμών τους, των συναδέλφων και των καθηκόντων τους. Στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους εσωτερικούς πελάτες περιλαμβάνονται (πρόσθετα των αναφερόμενων στο μοντέλο Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους των Heskett et al., 1994):
  - ✓ οι υποστηρικτικές υπηρεσίες προς τους εργαζομένους
  - ✓ οι θεσμοθετημένες πολιτικές και διαδικασίες
  - ✓ ένα ιδιαίτερο είδος ηγεσίας, η οποία προσδίδει σημασία σε κάθε εργαζόμενο και πελάτη ξεχωριστά

- ✓ η εσωτερική επικοινωνία
  - ✓ η παροχή κινήτρων
  - ✓ η αξιολόγηση
  - ✓ η εκπαίδευση
  - ✓ η ανάπτυξη
  - ✓ η αναγνώριση
  - ✓ η επιβράβευση κτλ.
- στην δημιουργία βιώσιμων και υψηλής απόδοσης εργασιακών περιβάλλοντων τα οποία συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων (ψυχολογική, σωματική και κοινωνική). Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:
    - ✓ η ποιότητα της εργασιακής ζωής
    - ✓ η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης των εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων
    - ✓ η ομαδική εργασία
    - ✓ η συνεργασία
    - ✓ ο σεβασμός και η εκτίμηση των προσωπικών αξιών των εργαζομένων
    - ✓ η ισορροπία της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής κτλ.

Ο τρίτος κρίκος αφορά την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, μέσω της παροχής ανώτερης ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών και της ευημερίας τους. Η παροχή ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών επιτρέπει στον οργανισμό να λειτουργεί ως δίκτυο επιμέρους λειτουργικών μονάδων, που συνδέονται μεταξύ τους με σκοπό την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Αυτό συμβαδίζει με το μοντέλο της αλυσίδας υπηρεσίας - κέρδους (Service Profit Chain), καθώς απεικονίζει την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών ως βασική κινητήρια δύναμη της ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία τους παροτρύνει να παρέχουν άριστης ποιότητας υπηρεσίες, προς τους εξωτερικούς πελάτες (Heskett et al., 1994). Ταυτόχρονα, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρότερα, παρακινούνται πιο εύκολα και έχουν υψηλότερο ηθικό (Eskildsen & Dahlgaard, 2000).

Ο τέταρτος κρίκος αφορά στον μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε οργανισμό ποιότητας, υπό την προϋπόθεση ότι οι εσωτερικοί πελάτες του είναι ικανοποιημένοι (Ζαβλάνος, 2006). Ένας οργανισμός ποιότητας συμβάλει ταυτόχρονα:

- στην συνεχή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους, οι οποίες αναπροσαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους
- στην αφοσίωση, στην δέσμευση των εργαζομένων και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Οι Groening, Mittal and Zhang (2016) υποστηρίζουν ότι η επίτευξη υψηλής εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών δημιουργεί ένα επαγγελματικό περιβάλλον και σηματοδοτεί την φιλοδοξία της εταιρείας να προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες.

Ο πέμπτος κρίκος αφορά στην αφοσίωση, στην δέσμευση και στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Meyer & Allen (1991), όταν η εσωτερική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι υψηλή, οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό καθώς δεν είναι διατεθειμένοι να παραιτηθούν από τα προσφερόμενα οφέλη. Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς που παρέχουν υψηλού επιπέδου εσωτερικές υπηρεσίες θεωρούν ότι οι οργανισμοί αυτοί είναι υποστηρικτικοί και ότι επενδύουν μακροπρόθεσμα στους εργαζόμενους τους (Shaw et al., 2009) γεγονός που τους κάνει να αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι έναντι τους (Meyer & Allen, 1991). Η αφοσίωση και η δέσμευση σε συνάρτηση με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους βελτιώνουν την εργασιακή ικανότητα και την παραγωγικότητα τους.

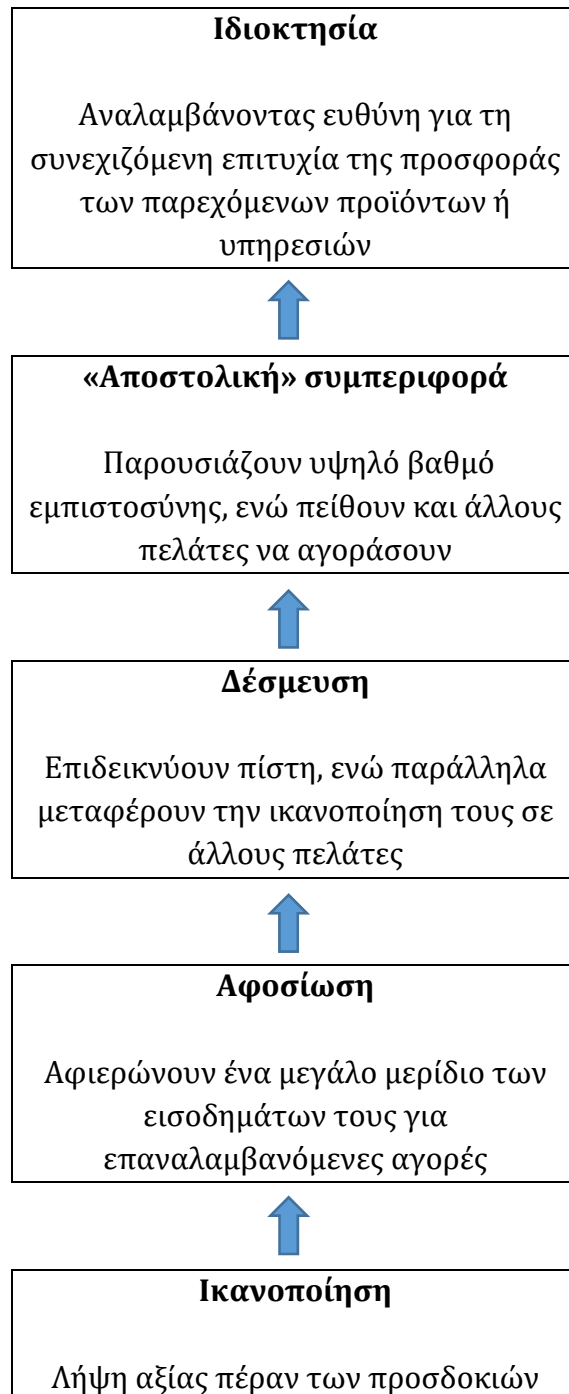
Ο έκτος κρίκος αφορά την παροχή υπηρεσιών αξίας προς τους εξωτερικούς πελάτες, οι οποίες υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους. Οι ικανοποιημένοι, αφοσιωμένοι και παραγωγικοί εργαζόμενοι δημιουργούν αξία για τους πελάτες.

Ο έβδομος κρίκος αφορά τον στόχο των οργανισμών για συνολική ικανοποίηση των πελατών και την μετατροπή τους σε αφοσιωμένους πελάτες, γεγονός που συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση της βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης στρατηγικής τους. Ο όρος συνολική ικανοποίηση αναφέρεται στην ικανοποίηση



που λαμβάνουν οι εξωτερικοί πελάτες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες π.χ. όσον αφορά τον χρόνο ανταπόκρισης των οργανισμών παροχής υπηρεσιών κατά την ενεργοποίηση του αιτήματος τους, την ικανοποίηση τους από την αλληλεπίδραση μεταξύ των λειτουργιών παροχής των υπηρεσιών και των ιδίων, σε συνάρτηση με το αντίτιμο που καλούνται να καταβάλουν. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των εξωτερικών πελατών και να παρέχουν υπέρτερη αξία.

Ο όγδοος κρίκος αφορά την αφοσίωση των πελατών ως αποτέλεσμα της ικανοποίησής τους. Οι Heskett et al. (2003) θεσμοθέτησαν την ιεραρχία των συμπεριφορών των πελατών η οποία υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι μόνο το πρώτο στάδιο μιας σχέσης που εξελίσσεται στην αφοσίωση, όπου ο πελάτης όχι μόνο εκφράζει το ενδιαφέρον για επαναγορά, αλλά επανέρχεται με επαναλαμβανόμενες αγορές του συγκεκριμένου εμπορικού σήματος. Ακολουθεί η δέσμευση στην οποία οι πελάτες επιχειρούν, είτε με επιτυχία είτε ανεπιτυχώς, να επηρεάσουν άλλους υποψήφιους πελάτες να αγοράσουν. Τέλος, με την πάροδο του χρόνου δημιουργείται μια αίσθηση ιδιοκτησίας, στην οποία οι πελάτες προσπαθούν να προσφέρουν βελτιώσεις στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες αναλαμβάνοντας έτσι μέρος της ευθύνης για τη συνεχιζόμενη επιτυχία της προσφοράς τους. Ο Mayo (2012) τονίζει ότι η επιτυχία των οργανισμών εξαρτάται από πιστούς, κερδοφόρους πελάτες και πιστούς, παραγωγικούς εργαζόμενους.



Σχήμα 16 – Ιεραρχία των συμπεριφορών των πελατών  
(Heskett et al., 2003)

Ο ένατος κρίκος αφορά στα μακροπρόθεσμα έσοδα, στην κερδοφορία και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη των οργανισμών. Σύμφωνα με τους Heskett et al. (1994) η κερδοφορία και η ανάπτυξη ενισχύονται από την αφοσίωση των πελατών. Η αφοσίωση των πελατών απορρέει από την ικανοποίησή τους, η οποία αντίστοιχα επηρεάζεται σε αυξημένο βαθμό από την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι Bansal et al. (2001) αναφέρουν ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της αντίληψης της ποιότητας των υπηρεσιών τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Συνεπακόλουθα, η υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές, σε θετική στάση έναντι των παρεχόμενων υπηρεσιών του συγκεκριμένου οργανισμού, στην «από στόμα σε στόμα» διαφήμιση και κατ' επέκταση σε αυξημένα μακροπρόθεσμα έσοδα και κερδοφορία. Μέσω των αυξημένων μακροπρόθεσμων εσόδων και κερδών οι οργανισμοί μπορούν να επενδύουν στην έρευνα και ανάπτυξη και κατ' επέκταση στην καινοτομία, η οποία θεωρείται ως καταλύτης της ανταγωνιστικότητας σε πολλούς και διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους.

### **5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ανέλυσε, σε θεωρητικό επίπεδο, την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων και την ισχυρή σχέση τους με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες. Εξετάστηκαν, επίσης, μια σειρά από πρακτικές, δραστηριότητες και διαδικασίες των οργανισμών που συμβάλλουν στην συνολική ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών. Οι O' Reilly III & Pfeffer (2000) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που θέλουν να επιτύχουν χρειάζονται σπουδαίους εργαζόμενους που να αυξάνουν την παραγωγικότητα, να δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να ανταποκρίνονται έγκαιρα στο μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Συνεπώς, η στρατολόγηση, η επιλογή, η ικανοποίηση και η διατήρηση ικανών εργαζομένων κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές. Τονίζουν, όμως, ότι οι οργανισμοί επιπρόσθετα χρειάζονται οργανωσιακή κουλτούρα και συστήματα, ώστε, μέσω της χρήσης των ταλέντων

των εργαζομένων τους και διοικητικών πρακτικών, να παράγουν εξαιρετικά αποτελέσματα για το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών τους.

Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη το σύγχρονο μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον και μια σειρά από άλλους λόγους που αναφέρθηκαν πιο πάνω, κατατέθηκε πρόταση για ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο επέκτασης της Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους (Service Profit Chain) των Heskett et al. (1994).

Το προτεινόμενο νέο θεωρητικό πλαίσιο μπορεί να αποτελέσει βάση για μελλοντική έρευνα όσον αφορά τον προσδιορισμό:

- των πεποιθήσεων, των στάσεων, των αξιών, των προσδοκιών, των κανόνων συμπεριφοράς κ.ά. των εργαζομένων σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και σύνδεση τους με την οργανωσιακή κουλτούρα
- τον καθορισμό των παραγόντων που συμβάλλουν στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους εργαζόμενους
- των παραγόντων που συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων (ψυχολογική, σωματική και κοινωνική)
- των παραγόντων που συμβάλλουν στον μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε οργανισμό ποιότητας που παρέχει υπηρεσίες αξίας προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη
- των προσδοκιών των εξωτερικών πελατών όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το αναμενόμενο επίπεδο ποιότητας τους
- των παραγόντων που συμβάλλουν στην συνολική ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και στην μετατροπή τους σε αφοσιωμένους πελάτες, γεγονός που οδηγεί στην κερδοφορία και στην ανάπτυξη
- των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και άλλων αποτελεσμάτων (οφέλη),

και τη μελέτη των μη γραμμικών συνδέσεων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των κρίκων της νέας προτεινόμενης Αλυσίδας Υπηρεσίας – Κέρδους, μέσω μελέτης περίπτωσης οργανισμών παροχής υπηρεσιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### **Βιβλιογραφία στην Αγγλική γλώσσα:**

Armitage, A., Keeble-Ramsay, D. (2015). High Performance and Wellbeing at Work – what can HRD learn about the links? *ResearchGate*

Bakker, A., Albrecht S., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of work and Organization Psychology*. 20(1), 4-48

Bakker, A., Oerlemans, W. (2010). Subjective well-being in organizations. *Handbook of Positive Organizational Scholarship*.

Bansal, H., Mendelson, B. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*. Vol. 6, 61 – 76

Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*. Vol. 46(2), 284-309

Chang, W.J.A. & Huang, T.C. (2010). The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. *Total Quality Management*. Th21(6), 633-648

Chuang, H.M., Liu, M.J. & Chen, Y.S. (2015). The effects of human resource capability and internal customer satisfaction on organizational effectiveness. *Hindawi Publishing Corporation*. Article ID835194

Collins, A. (Ed.) (2017). Service Quality (SQ) Perspectives, Management and Improvement Strategies. *Nova Science Publishers*

De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 181-197

De Gieter, S., Hofmans, J., (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*. 25(2), 200-216

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-Environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress*, 28-67

Finn, D.W., Baker, J., Marshall, G.W. & Anderson, R. (1996). Total quality management and internal customers: Measuring internal service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 4(3), 36-50

Fitzsimmons J.A. & Fitzsimmons M.J. (2011). *Service Management. McGraw – Hill International Edition*

Fredendall, L.D., Hopkins, C.D., & Bhonsle, A. (2005). Purchasing's internal service performance: critical external and internal determinants. *Journal of Supply Chain Management*. 41(2), 26-38

Ganic, E., Babic-Hodovic, V. & Arslanagic-Kalajdzic, M. (2017). Internal versus external service quality: reflections of employees and customers in the mirror. *Millenium*. 2(4), 23-30

Gi-Du, K., Jeffrey, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 14(4). 266-277

Groening, C., Mittal, V. & Zhang Y.A. (2016). Cross-Validation of Customer and Employee Signals and Firm Valuation. *Journal of Marketing Research*. 53(61 – 76)

Grönroos, C. (1988). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18(4), 36-44

Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service. *Review of Business*. Vol. 9, Iss. 3

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C.L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. (Ed.) Keyes, C. & Haidt, J. American Psychological Association

Heskett, J.L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*. 118-129

Heskett J., Sasser E. & Schlesinger L. (2003). The value profit chain: treat employees like customers and customers like employees, *Publishing The Free Press*

Heskett J., Sasser E. & Schlesinger L. (1997). The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value, *Publishing The Free Press*

Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The service-profit chain: A Meta analytic test of a comprehensive theoretical framework. *Journal of Marketing*. 81(3), 41-61

Jackson, S., Schuler, R. & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources, 10e. South-Western Cengage Learning*

Jacobs, M.A., Yu, W. & Chavez, R. (2015). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *Int. J. Production Economics*. 171, 60-70

Johnston, R., Clark, G., & Shulver, M. (2012). Service operations management – Improving Service Delivery. *Pearson Education Limited*

Lee, C.H., Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*. 14(6), 981-1000

Lu, L., Chieh Lu, A. C., Gursoy, D., & Neale, N.R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions – A comparison between supervisors and line – level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(4), 737-761

Marshall G. W., Baker, J. και Finn, D.W. (1998), Exploring internal customer service quality, *Journal of Business & Industrial Marketing*. 13(4 – 5), 381 - 392

Mayo, A., Human Resources or Human Capital? Managing people as assets (2012). *Routledge Taylor & Francis Group*

Minjoon, J., Shaohan, C. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*. 21(2), 205-223

Moraru, L. (2012). Academic internal stakeholder condition: A comparative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 69, 54-72

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2017). Human Resource Management. *McGraw-Hill Education*

O' Reilly III C., Pfeffer, J. (2000). Unlocking the Hidden Value in Organizations. *Employment Relations Today*



Parasuraman, A., Zeithaml, VA & Berry, LL. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49, 41-50

Parasuraman, A., Zeithaml, VA & Berry, LL. (1988). SERVQUAL: Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 64, 12-40

Rogers, J. D., Clow, K. E. & Kash, T. J. (1994). Increasing job satisfaction of service personnel. *Journal of Services Marketing*. 8 (1), 14 - 26

Schneider, B., White, S. (2004). Service Quality: Research perspectives. *SAGE Publications, Inc.*

Sharma, P., Kong, T. & Kingshott, R. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*. 27(5), 773-797

Shaw, Jason D., Brian R. Dineen, Ruolian Fang, and Robert F. Vellella (2009). Employee-Organization Exchange Relationship, HRM Practices and Quit Rates of Good and Poor Performers. *Academy of Management Journal*. 52(5)

Spokane, A., Luchetta, E. & Richwine, M. (2015). Holland's Theory of Personalities in Work Environments.

Stringer, L. (2016). The Healthy Workplace: How to improve the wellbeing of your employees and boost your company's bottom line. *AMACOM*

Sureshchandar, G. S., Chandrasekharan, R. & Kamalanabhan, T. J. (2001). Customer perceptions of service quality: a critique. *Total Quality Management*. 12(1), 111-124

Ullah, I., Yasmin, R. (2013). The influence of Human Resource Practices on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness. *AUDA*. 5(1), 5-38

Vroom, V., Deci, E. (Ed.) (1970). Management and motivation. Penguin Education  
Wright, C. (2005) Reward strategy, Reward Management Manual, *Chartered Institute of Personnel and Development*, London

Xanthopoulou, D., Bakker, A. & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*. 65(9)

Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E., & Lai, K.H. (2009). The service-profit chain: A review and extension. *Total Quality Management & Business Excellence*. 20(6), 617-632

Zakaria M., Abdulatiff Kamaruzaman, N. & Ali, N. (2014). The role of wellbeing on performance in services sector. *International Conference on Accounting Studies (ICAS 20014)*

Zaleznik, A. (2003). Μάνατζερ και ηγέτες. Harvard Business Review για την Ηγεσία, *Εκδόσεις Κλειδάριθμος*

Zins, A. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12(3), 269-294

### **Βιβλιογραφία στην Ελληνική γλώσσα:**

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. *Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ*

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. *Εκδόσεις Γ. Μπένου*

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. *Εκδόσεις Rosili*

Ζαβλάνος, Μ. (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. *Εκδόσεις Σταμούλης*

Bank, J. (2000, μετάφραση). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. 2<sup>η</sup> Έκδοση. *Εκδόσεις Β. Γκιούρδας – Εκδοτική*

Dessler, G. (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. *Εκδόσεις Κριτική*

Goleman, D., (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ». *Εκδόσεις Πεδίο*

Mondy, W., Mondy Bandy, J. (2011). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. *Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ*

Robbins S., Decenzo D. & Coulter M. (2012). Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές. *Εκδόσεις Κριτική*

Schermerhorn J. (2012). Εισαγωγή στο Management. *Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd.*