

# Κοινωνική Πολιτική

Τόμ. 1 (2013)

## Κοινωνική Πολιτική

Τεύχος 1 / Απρίλιος 2013

### Περίεχόμενα

#### Editorial

Δημήτρης Βονέρας

#### Ειδικά Άρθρα

##### Σάββας Ρομπόλης

Οικονομική Κρίση και Κοινωνικό Κράτος

##### Theodoros Papadopoulos and Antonios Roumpakis

From anti-social policy to generalized insecurity: The Greek crisis meets the decline of the European Social Model

#### Άρθρα

##### Τήνιος Πλάτων και Πουπάκης Σταύρος

Η Ασφαλιστική Μεταρρύθμιση και η Ιδιωτική Ασφάλιση στις Απόψεις της Κοινής Γνώμης: Πολυμεταβλητή Ανάλυση

##### Φερνάνς Ανδρέας

Η Κοινωνική Διάσταση της «Ευρώπης 2020»: Ρητορική και Πραγματικότητα

##### Τσακούλου Χριστίνα

Διαδικασίες Κοινωνικού Αποκλεισμού και Παροχή Υπηρεσιών των Μεταναστών Θυμάτων Σεξουαλικής Εκμετάλλευσης στην Ελλάδα

## Ικανοποίηση με τις Συνθήκες Εργασίας, Οργάνωση της Εργασίας και Γνώση, 1995-2010

Σταύρος Γαβρόγλου

doi: [10.12681/sp.10549](https://doi.org/10.12681/sp.10549)

Copyright © 2016, Σταύρος Γαβρόγλου



Άδεια χρήσης [Creative Commons Αναφορά 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Γαβρόγλου Σ. (2017). Ικανοποίηση με τις Συνθήκες Εργασίας, Οργάνωση της Εργασίας και Γνώση, 1995-2010. *Κοινωνική Πολιτική*, 1, 89–111. <https://doi.org/10.12681/sp.10549>

## **Ικανοποίηση με τις Συνθήκες Εργασίας, Οργάνωση της Εργασίας και Γνώση, 1995-2010**

**Σταύρος Π. Γαβρόγλου**

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού

**Περίληψη:** Εξετάζονται τα δεδομένα των τεσσάρων τελευταίων κυμάτων (1995-2010) του European Working Conditions Survey που διενεργεί το European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας τους, στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ15). Διερευνώνται οι διαφορές μεταξύ χωρών αλλά και μεταξύ επιμέρους ομάδων απασχολούμενων. Διερευνάται η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας και των διαρθρωτικών χαρακτηριστικών της απασχόλησης, καθώς και μεταξύ της ικανοποίησης και των διαφορετικών μορφών οργάνωσης της εργασίας. Αναδεικνύεται η ιδιαίτερη σημασία της εκμάθησης νέων πραγμάτων στη δουλειά για την ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας.

## 1. Εισαγωγή

Μία από τις κρισιμότερες μεταβλητές που συμπεριλαμβάνει η έρευνα πεδίου του European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, η European Working Conditions Survey (EWCS)<sup>1</sup> στα διαδοχικά της κύματα από το 1995 έως το 2010, είναι αυτή που αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας τους. Πρόκειται για μια κρίσιμη μεταβλητή, ακόμα και αν κάποιοι αμφισβητούν την αντιστοιχία της («υποκειμενικής») ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας με την ίδια την («αντικειμενική») ποιότητα των συνθηκών εργασίας. Η ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας μπορεί όντως να θεωρηθεί, από τη μία, ως ένα μέτρο της πρόσληψης παρά της πραγματικότητας των συνθηκών εργασίας,<sup>2</sup> που επηρεάζεται (και συνεπώς «διαστρεβλώνεται») από παράγοντες όπως οι προσδοκίες των εργαζομένων (σύγκριση με συνθήκες εργασίας που θεωρούν εφικτές), η ιδιοσυγκρασία, η απειλή της ανεργίας. Από την άλλη, η ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ότι αντανακλά αρκετά καλά την πραγματική ποιότητα των συνθηκών εργασίας, υποθέτοντας ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τις συνθήκες εργασίας τους δεν είναι περισσότερο διαστρεβλωμένη από την «αντικειμενική» αντίληψη του ερευνητή. Οι εμπειρικές μελέτες παρέχουν περιορισμένη στήριξη για την άμεση συσχέτιση μεταξύ της υποκειμενικής ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας και την παραγωγικότητα, τον απουσιασμό,<sup>3</sup> την παρακίνηση και τη δέσμευση,<sup>4</sup> τις απεργίες κ.λπ.. Η ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας, με δεδομένο ότι αποτελεί μία αποτίμηση στη βάση κάποιου κανονιστικού πλαισίου που διαφέρει από χώρα σε χώρα, είναι σκόπιμο να εξετάζεται δυναμικά παρά στατικά.<sup>5</sup> Με τις επιφυλάξεις αυτές υπόψη, η ικανοποίηση των εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια σημαντική διάσταση της οργάνωσης της εργασίας, μεστή πολιτικού περιεχομένου και προεκτάσεων και, σε συνδυασμό με άλλες παραμέτρους,

---

<sup>1</sup> Η έρευνα πεδίου του 2010 διενεργήθηκε μεταξύ Ιανουαρίου και Ιουνίου 2010, με συνεντεύξεις από 44.000 απασχολούμενους της ΕΕ27, της Νορβηγίας, της Κροατίας, της FYROM, της Τουρκίας, της Αλβανίας, του Μοντενέγκρο και του Κοσόβου. Το δείγμα για κάθε χώρα ήταν περίπου 1.000 άτομα.

<sup>2</sup> Hamermesh (2001), Levy-Garboua and Montmarquette (1999), Llorente and Macías (2003), Muñoz de Bustillo and Fernandez-Macias (2005).

<sup>3</sup> Hall (1994). See also Blanchflower and Oswald (1999), Diaz-Serrano and Cabral Vieira (2005), D'Addio, Eriksson and Frijters (2003), Clark (2001).

<sup>4</sup> De Witte (1999).

<sup>5</sup> Η αλλαγή στην ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας μπορεί να αντανακλά τη μεταβολή στην ευμάρεια των εργαζομένων [μόνο] εάν υποτεθεί ότι οι εργαζόμενοι προβαίνουν στις εκτιμήσεις τους με βάση ένα άρρητο και σταθερό μέτρο σύγκρισης κανόνων και προσδοκιών (Green and Tsitsianis, 2005).

ενδεικτική μελλοντικών συμπεριφορών και αποτελεσμάτων στην αγορά εργασίας: του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι (διαφορετικών κατηγοριών) θεωρούν τις συνθήκες εργασίας τους αποδεκτές, πώς αξιολογούν διαφορετικές διαστάσεις των συνθηκών εργασίας, και το δυναμικό αντιπαλότητας και συνεργασίας στις εργασιακές σχέσεις.

Στο παρόν κείμενο παρουσιάζεται η εξέλιξη της ικανοποίησης των εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας τους στην ΕΕ15 και την Ελλάδα, στη βάση των διαδοχικών κυμάτων του EWCS<sup>6</sup> για τα έτη 1995, 2000, 2005, και 2010<sup>7</sup>. Στόχος είναι η ανάδειξη των βασικών ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ Ελλάδας και ΕΕ15, καθώς και μια πρώτη διερεύνηση κάποιων βασικών υποθέσεων σχετικά με τις διαφορές αυτές: τη συμβολή του φύλου, της ευελιξίας, της διάρθρωσης της οικονομίας, των επαγγελματικών κατηγοριών, της ικανοποίησης από τις αμοιβές και, τέλος της οργάνωσης της εργασίας και της γνώσης.

## **2. Ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας στην ΕΕ15**

### **2.1. Σύνολο απασχολουμένων**

Όπως βλέπουμε στο Διάγραμμα 1, σημειώνεται μικρή αλλά σταθερή μείωση των «πολύ ικανοποιημένων» από το 1995 έως το 2010 (από το 31,9% στο 27,2%), με αντίστοιχα μικρή αλλά σταθερή αύξηση των «ικανοποιημένων» (από 54,4% στο 58,4%).<sup>8</sup> Παράλληλα, μικρή αλλά σταθερή μείωση των «καθόλου ικανοποιημένων» (από 3,3% στο 2,5%), με αντίστοιχα μικρή αλλά σταθερή αύξηση των «όχι πολύ ικανοποιημένων» (από 10% στο 11,9%). Έτσι, αν ομαδοποιήσουμε τις τέσσερις κατηγορίες σε δύο, η αναλογία των «ικανοποιημένων» μαζί με τους «πολύ ικανοποιημένους/ες» έχει παραμείνει αμετάβλητη από το 1995 έως το 2010 (από 85,3% σε 85,6%), όπως και η αναλογία των «όχι πολύ ικανοποιημένων» μαζί με τους «καθόλου ικανοποιημένους/ες» (από 14,7% σε 14,4%).

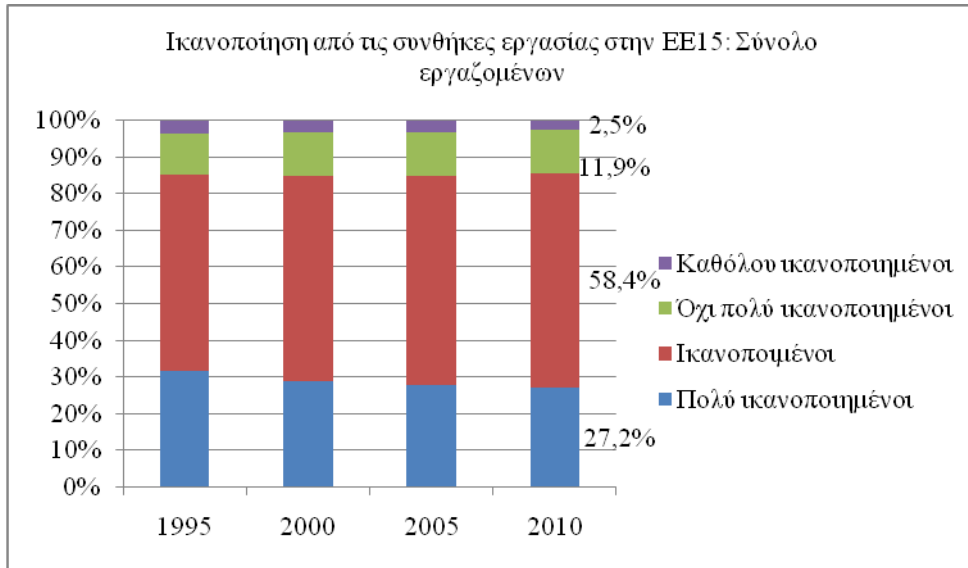
---

<sup>6</sup> Όλα τα στοιχεία προέρχονται από το European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *European Working Conditions Survey – Mapping the Results*, που διατίθεται στο διαδίκτυο: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results.htm>.

<sup>7</sup> Παραλείπουμε την πρώτη έρευνα του 1991 γιατί δεν περιλαμβάνει τρία κράτη-μέλη της ΕΕ15 (την Αυστρία, τη Φινλανδία και τη Σουηδία), όπως και κάποια ερωτήματα των επομένων ερευνών.

<sup>8</sup> Η διατύπωση του ερωτήματος έχει ως εξής: «Συνολικά, είστε πολύ ικανοποιημένος, ικανοποιημένος, όχι πολύ ικανοποιημένος, καθόλου ικανοποιημένος με τις συνθήκες εργασίας στην κύρια μισθωτή σας εργασία;». Οι απαντήσεις είναι «Πολύ ικανοποιημένος, Ικανοποιημένος, Όχι πολύ ικανοποιημένος, Καθόλου ικανοποιημένος».

**Διάγραμμα 1**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

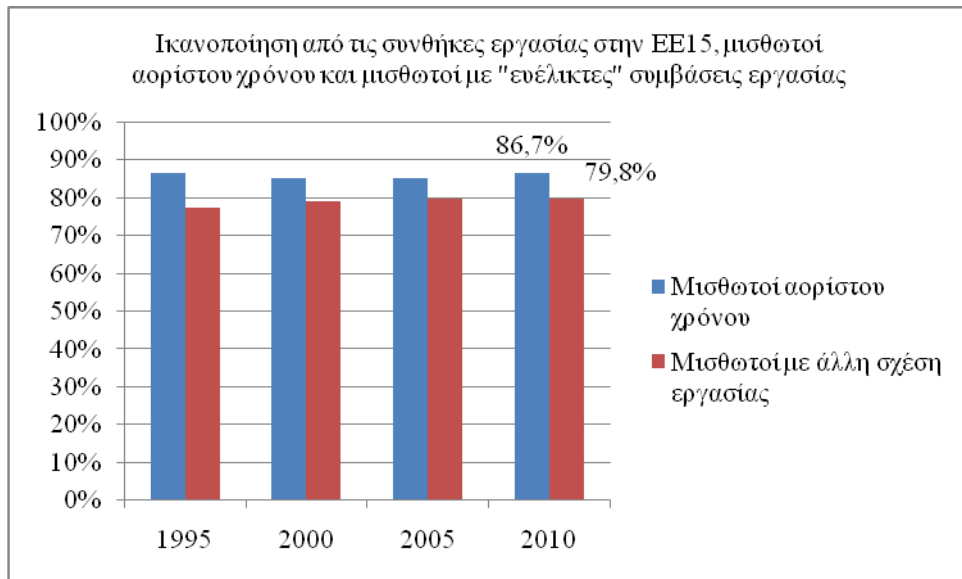
Η «κρίση» δεν φαίνεται να έχει επηρεάσει τα ποσοστά ικανοποίησης των απασχολούμενων από τις συνθήκες εργασίας, τουλάχιστον στο διάστημα μεταξύ της έρευνας του 2005 και του 2010. Το άθροισμα των ικανοποιημένων και πολύ ικανοποιημένων με τις συνθήκες εργασίας τους δεν μειώθηκε αλλά αυξήθηκε στο διάστημα αυτό κατά 0,8 μονάδες (ενώ το άθροισμα των καθόλου ή όχι πολύ ικανοποιημένων μειώθηκε κατά 0,8 μονάδες).

## 2.2. Ευέλικτοι και μη μισθωτοί

Επειδή τα παραπάνω στοιχεία αφορούν το σύνολο των απασχολούμενων, που συμπεριλαμβάνει και τους αυτοαπασχολούμενους (με ή χωρίς προσωπικό), είναι σημαντικό να εξετάσουμε της ικανοποίηση των μισθωτών ξεχωριστά, στο βαθμό που οι τελευταίοι καταλαμβάνουν διαφορετική θέση στην παραγωγή και στον καθορισμό των συνθηκών εργασίας. Είναι εύλογο να υποθέσουμε ότι οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους από τους «ευέλικτους» εργαζόμενους, τουλάχιστον λόγω της σχετικής ασφάλειας που απολαμβάνουν. Πόσο σημαντικές όμως είναι οι διαφορές αυτές μεταξύ των μισθωτών αορίστου χρόνου και των μισθωτών που εργάζονται με άλλες, «ευέλικτες» συμβάσεις

εργασίας<sup>9</sup>; Όπως δείχνουν τα στοιχεία του 5<sup>th</sup> EWCS, το 2010 το άθροισμα των ικανοποιημένων και των πολύ ικανοποιημένων μισθωτών αορίστου χρόνου έφτανε το 86,7% του συνόλου των μισθωτών αορίστου χρόνου, ενώ το άθροισμα των ικανοποιημένων και των πολύ ικανοποιημένων μισθωτών με άλλη, «ευέλικτη» σύμβαση εργασίας, ήταν σχεδόν 7 μονάδες χαμηλότερο, στο 79,8% (Διάγραμμα 2).

**Διάγραμμα 2**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

Η «κρίση» δεν φαίνεται να έχει επηρεάσει τα ποσοστά ικανοποίησης των μισθωτών αορίστου χρόνου πριν και μετά το ξέσπασμά της. Βέβαια το ότι το τελευταίο κύμα της έρευνας διεξάχθηκε την Άνοιξη του 2010 σημαίνει ότι τα αποτελέσματα δεν συμπεριλαμβάνουν τις σημαντικές αλλαγές που συντελέστηκαν έκτοτε στους χώρους εργασίας, όπως η κρίση εξελίχθηκε. Μεταξύ του 2005 και του 2010 το σύνολο των ικανοποιημένων και πολύ ικανοποιημένων μισθωτών αορίστου χρόνου με τις συνθήκες εργασίας τους αυξήθηκε κατά 1,3% (ενώ το άθροισμα των καθόλου και των όχι πολύ ικανοποιημένων μειώθηκε αντίστοιχα).

Η κρίση δεν φαίνεται να επηρέασε (ακόμα) σημαντικά ούτε τις συνθήκες εργασίας των ευέλικτων μισθωτών, όπως τουλάχιστον δείχνουν τα ποσοστά ικανοποίησης από αυτές. Μεταξύ του 2005 και του 2010 το άθροισμα των ικανοποιημένων και πολύ

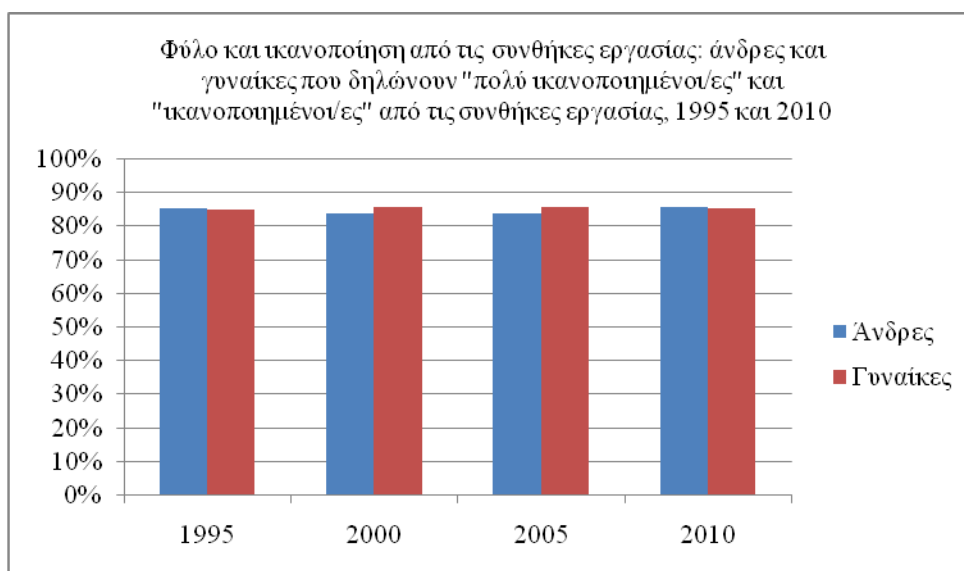
<sup>9</sup> Συμβάσεις ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου, απασχόληση μέσω πρακτορείου εργασίας κ.ά.

ικανοποιημένων ευέλικτων μισθωτών με τις συνθήκες εργασίας τους παρέμεινε αμετάβλητο – σημείωσε αύξηση 0,1% -- όπως και το άθροισμα των καθόλου και των όχι πολύ ικανοποιημένων, που σημείωσε μείωση 0,1%.

### 2.3. Παρόμοια ικανοποίηση σε άνδρες-γυναίκες

Δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας. Αθροιστικά, το ποσοστό των ανδρών απασχολούμενων που δηλώνουν «πολύ ικανοποιημένοι» και «ικανοποιημένοι» με τις συνθήκες εργασίας τους διαφέρει μόλις 0,3% από το αντίστοιχο των γυναικών, ενώ το 1995 διέφερε μόλις 0,4% (Διάγραμμα 3).

**Διάγραμμα 3**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

### 2.4. Καλύτερες οι Υπηρεσίες από τη Βιομηχανία

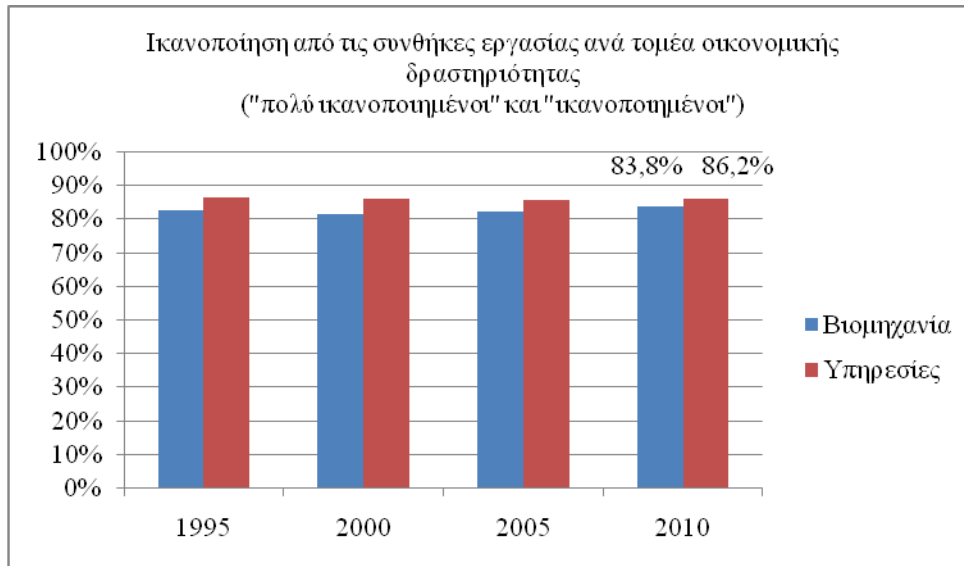
Σημειώνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους εργαζόμενους στις Υπηρεσίες<sup>10</sup> παρά από αυτούς στη Βιομηχανία<sup>11</sup>, αλλά η διαφορά είναι μικρή, τείνει κάπως να μειώνεται με το χρόνο, και περιορίζεται στο 2,4%. Πιο συγκεκριμένα, το 2010 οι απασχολούμενοι σε κλάδους οικονομικής δραστηριότητας των Υπηρεσιών δήλωσαν «ικανοποιημένοι» ή

<sup>10</sup> Περιλαμβάνονται οι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας NACE Rev. 1.1 I-Q.

<sup>11</sup> Περιλαμβάνονται οι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας NACE Rev. 1.1 A-F (Γεωργία, Αλιεία, Ορυχεία, Μεταποίηση, Παροχή ηλεκτρικού-αερίου-νερού, Κατασκευές).

«πολύ ικανοποιημένοι» με τις συνθήκες εργασίας τους κατά 86,2% έναντι 83,8% των απασχολούμενων στους κλάδους της Βιομηχανίας (Διάγραμμα 4).

**Διάγραμμα 4**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

### 2.5. Υπάλληλοι πιο ικανοποιημένοι από εργάτες

Η ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας διαφέρει σημαντικά ανάλογα με το είδος του επαγγέλματος. Το EWCS μας επιτρέπει να δούμε την ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας ανάλογα με τον βαθμό ειδίκευσης και τον χειρωνακτικό ή μη χαρακτήρα της εργασίας, δηλαδή τέσσερις κατηγορίες εργαζομένων βασισμένες στην ταξινόμηση των επαγγελματιών του ISCO: υπάλληλος γραφείου υψηλής ειδίκευσης (high-skilled clerical)<sup>12</sup>, υπάλληλος γραφείου χαμηλής ειδίκευσης, (low-skilled clerical)<sup>13</sup>, χειρωνακτικός εργάτης υψηλής ειδίκευσης (high-skilled manual)<sup>14</sup>, χειρωνακτικός εργάτης χαμηλής ειδίκευσης (low-skilled manual)<sup>15</sup>. Εάν αθροίσουμε τα ποσοστά της κάθε κατηγορίας που δηλώνουν «ικανοποιημένοι» ή «πολύ ικανοποιημένοι», προκύπτουν σημαντικές και σταθερές στο χρόνο διαφοροποιήσεις από κατηγορία σε

<sup>12</sup> ISCO 1, 2: Ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη, Πρόσωπα που ασκούν επιστημονικά, καλλιτεχνικά και συναφή επαγγέλματα..

<sup>13</sup> ISCO 3, 4, 5: Τεχνικοί και ασκούντες συναφή επαγγέλματα, Υπάλληλοι γραφείου, Απασχολούμενοι στην παροχή υπηρεσιών και πωλητές.

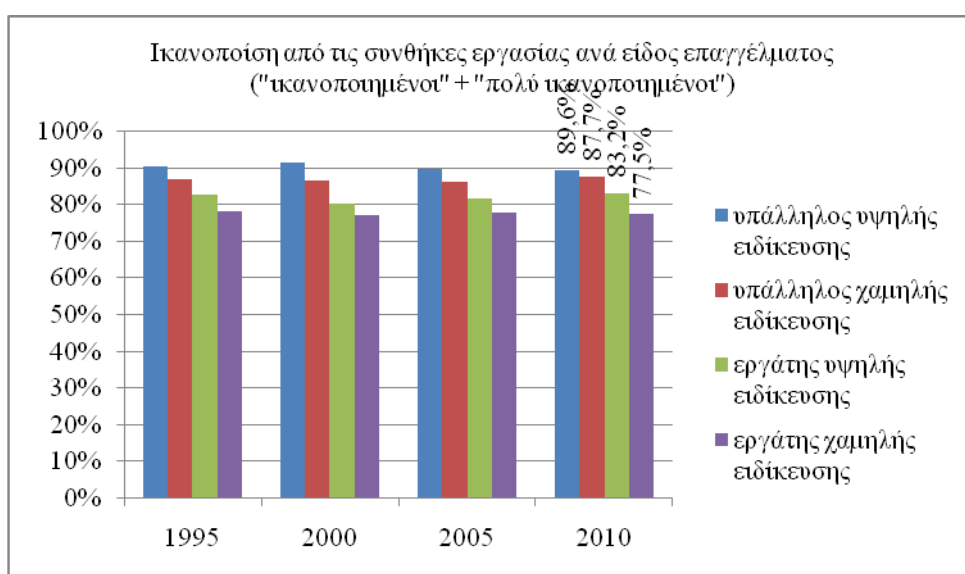
<sup>14</sup> ISCO 6, 7: Ειδικευμένοι γεωργοί, κτηνοτρόφοι, δασοκόμοι και αλιείς, Ειδικευμένοι τεχνίτες και ασκούντες συναφή επαγγέλματα.

<sup>15</sup> ISCO 8, 9, 0: Χειριστές βιομηχανικών εγκαταστάσεων, μηχανημάτων και εξοπλισμού και συναρμολογητές (μονταδόροι), Ανειδίκευτοι εργάτες, χειρώνακτες και μικροεπαγγελματίες, Ένοπλες δυνάμεις.



κατηγορία. Οι υπάλληλοι γραφείου υψηλής ειδίκευσης αναφέρουν τα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας, φθάνοντας το 89,6% («ικανοποιημένοι» + «πολύ ικανοποιημένοι»), ακολουθούμενοι με μικρή διαφορά από τη δεύτερη κατηγορία, τους υπαλλήλους γραφείου χαμηλής ειδίκευσης (87,7%). Μεταξύ των χειρωνακτών ή εργατών υψηλής ειδίκευσης οι ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι αθροίζονται στο 83,2%, ενώ μεταξύ των εργατών χαμηλής ειδίκευσης η ικανοποίηση δεν ξεπερνά το 77,5% (Διάγραμμα 5).

**Διάγραμμα 5**

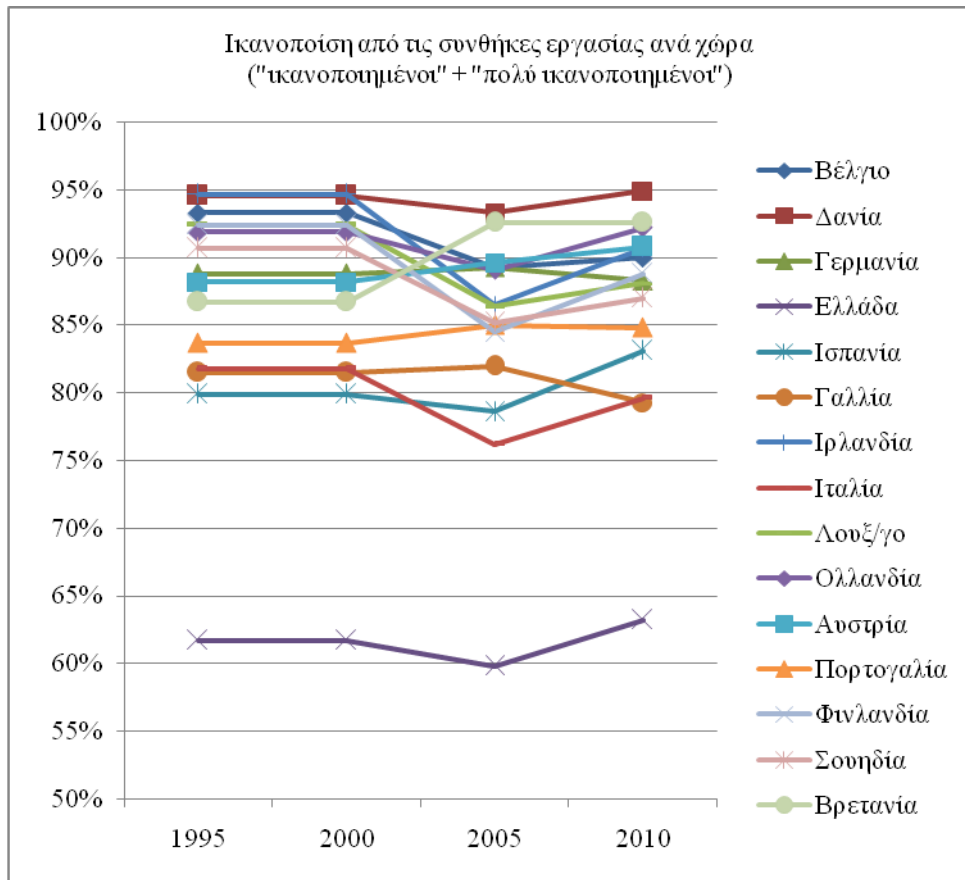


Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

## 2.6. Ικανοποιημένοι Ευρωπαίοι, δυσαρεστημένοι Έλληνες

Εάν συγκρίνουμε τα ποσοστά ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας σε κάθε κράτος-μέλος της ΕΕ15, αθροίζοντας τα ποσοστά των απασχολούμενων σε κάθε χώρα που δηλώνουν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους, καταλήγουμε σε ένα ιδιαίτερα εντυπωσιακό αποτέλεσμα. Τα ποσοστά ικανοποίησης των Ελλήνων απασχολούμενων είναι πολύ χαμηλότερα από αυτά των υπολοίπων Ευρωπαίων συναδέλφων τους – τόσο που η Ελληνική περίπτωση μοιάζει να ανήκει σε εντελώς διαφορετική κατηγορία σε σχέση με τις άλλες 14 χώρες της ΕΕ15. Το 2010 μόνο το 63,2% των Ελλήνων απασχολούμενων ήσαν «ικανοποιημένοι» ή «πολύ ικανοποιημένοι» με τις συνθήκες εργασίας τους, όταν ο μέσος όρος της ΕΕ15 ήταν περίπου 21 ποσοστιαίες μονάδες υψηλότερος (85,6%) (Διάγραμμα 6).

**Διάγραμμα 6**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

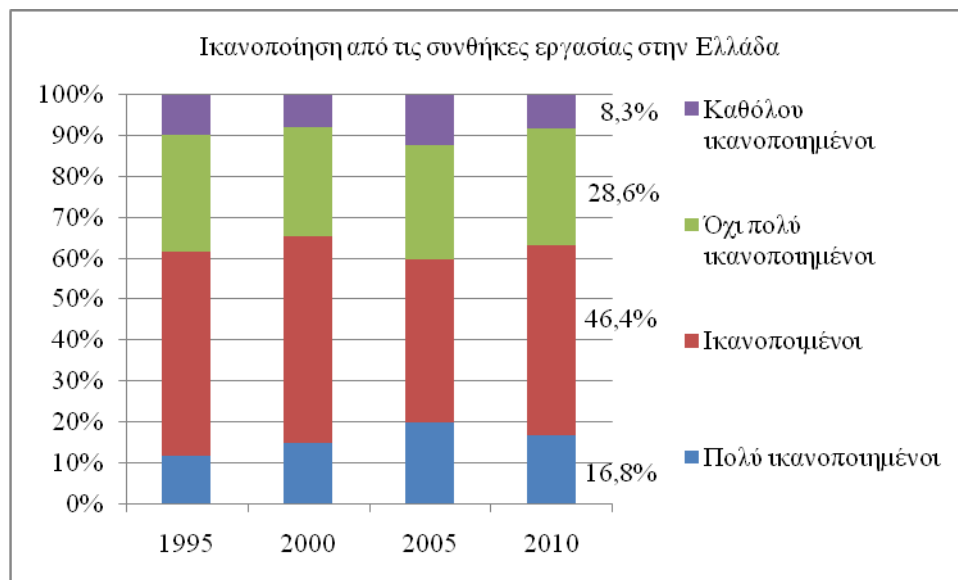
Οι υπόλοιπες χώρες της ΕΕ15 μπορούν να χωριστούν σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη ομάδα ανήκει η Δανία, η Βρετανία, η Ολλανδία, η Αυστρία, η και η Ιρλανδία, με ποσοστά ικανοποιημένων ή πολύ ικανοποιημένων από 90% έως 95%. Στη δεύτερη ομάδα, η Γερμανία, η Φινλανδία και η Σουηδία έχουν ποσοστά ικανοποίησης μεταξύ 85% και 90%. Στην τρίτη ομάδα, η Ιταλία, η Ισπανία, η Πορτογαλία και η Γαλλία εμφανίζουν ποσοστά ικανοποίησης μεταξύ περίπου 80% και 85%. Είναι επίσης ενδιαφέρον ότι στις περισσότερες χώρες σημειώθηκε κάποια μείωση στα ποσοστά ικανοποίησης μεταξύ του 2000 και του 2005. Αντίθετα, μεταξύ του 2005 και 2010, στις περισσότερες χώρες σημειώθηκε αύξηση της ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας (παρά το ξέσπασμα της κρίσης).

### 3. Ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα

#### 3.1. Ικανοποίηση και δυσαρέσκεια στην Ελλάδα

Στο σύνολο των απασχολουμένων η Ελλάδα παρουσιάζει το χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας. Είναι ωστόσο θετικό το ότι παρατηρείται αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, παρά την κρίση (που την Άνοιξη του 2010 όταν διενεργήθηκε η έρευνα δεν είχαν ακόμα τεθεί σε εφαρμογή τα μέτρα λιτότητας και αλλαγής των εργασιακών σχέσεων που ακολούθησαν και που ενδεχομένως επηρέασαν την εκτίμηση των εργαζομένων για τις συνθήκες εργασίας τους).

Διάγραμμα 7



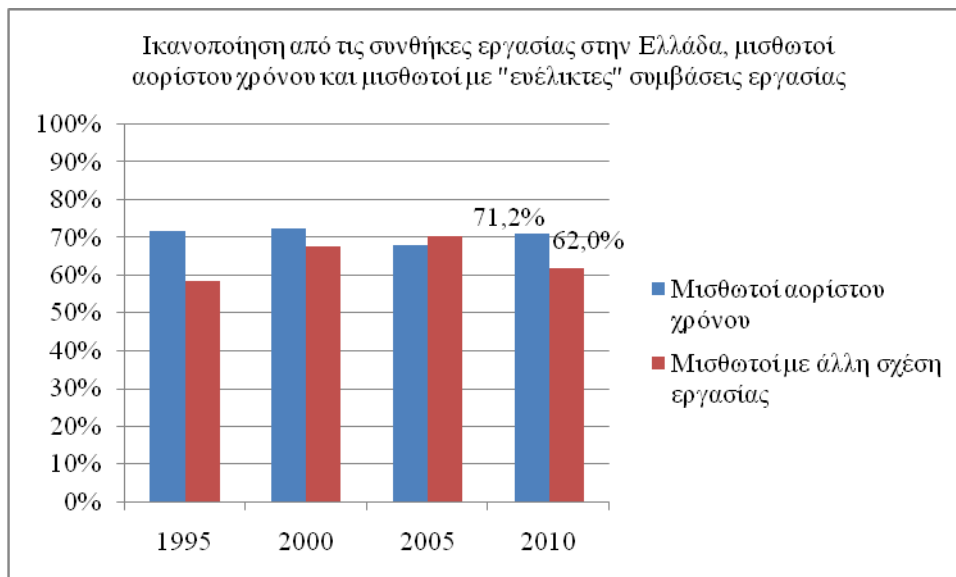
Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

Σύμφωνα με το Fifth EWCS, η ικανοποίηση των απασχολουμένων στην Ελλάδα με τις συνθήκες εργασίας τους είναι σαφώς χαμηλότερη από κάθε άλλη χώρα της ΕΕ15. Από το 1995 έως το 2010 σημειώθηκε μια σημαντική αύξηση αυτών που δηλώνουν «πολύ ικανοποιημένοι» (από 11,6% στο 16,6%) αλλά και μια μικρή μείωση των «ικανοποιημένων» (από 50,1% στο 46,4%), έτσι ώστε το άθροισμα των δύο αυτών ομάδων να έχει αυξηθεί από το 61,7% στο 63,2% (Διάγραμμα 7).

### 3.2. Λιγότερο ικανοποιημένοι «ευέλικτοι» μισθωτοί

Στην Ελλάδα οι μισθωτοί αορίστου χρόνου, όπως είναι αναμενόμενο, δηλώνουν περισσότερο (συχνότερα) ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους σε σχέση με τους εργαζόμενους με «ευέλικτες» συμβάσεις εργασίας. Το 2010 το άθροισμα των ικανοποιημένων και των πολύ ικανοποιημένων μισθωτών αορίστου χρόνου έφτανε το 71,2% του συνόλου των μισθωτών αυτής της κατηγορίας, ενώ το άθροισμα των ικανοποιημένων και των πολύ ικανοποιημένων μισθωτών με άλλη, «ευέλικτη» σύμβαση εργασίας ήταν πάνω από 9 μονάδες χαμηλότερο, στο 62% (Διάγραμμα 8).

**Διάγραμμα 8**



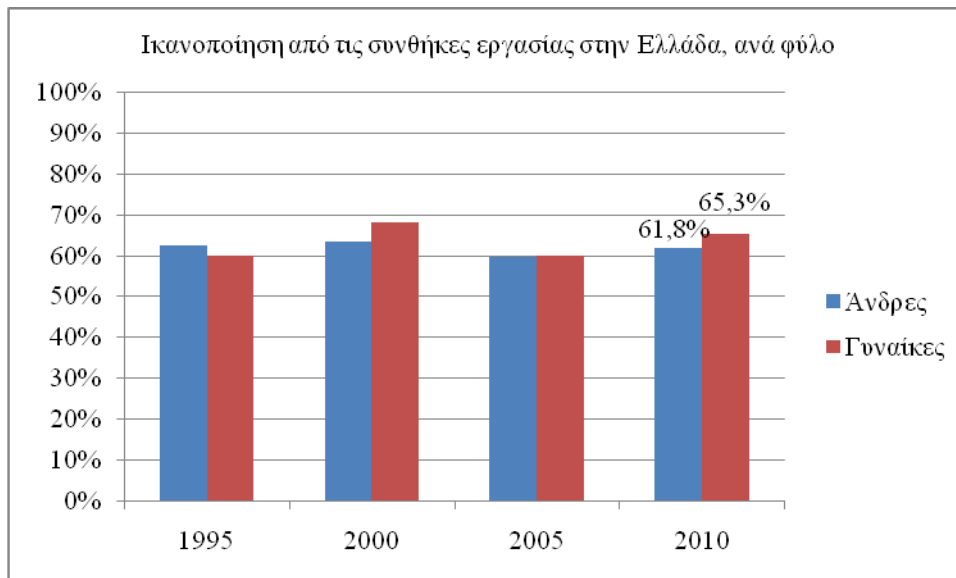
Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

Συγκριτικά με τον μέσο όρο της ΕΕ15 (Διάγραμμα 2), οι «ευέλικτοι» μισθωτοί στην Ελλάδα απέχουν περισσότερο από τους «συμβατικούς» συναδέλφους τους ως προς την ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας: 9,2 μονάδες λιγότερες μεταξύ των «ευέλικτων» μισθωτών από το 71,2% των «συμβατικών» μισθωτών στην Ελλάδα, έναντι 6,9 μονάδων λιγότερων μεταξύ των «ευέλικτων» μισθωτών από το 86,7% των «συμβατικών» μισθωτών στην ΕΕ15.

### 3.3. Πιο ικανοποιημένες οι Ελληνίδες από τους Έλληνες

Το 2010 η ικανοποίηση των γυναικών με τις συνθήκες εργασίας τους ήταν κάπως υψηλότερη (συχνότερη) σε σχέση με αυτή των ανδρών. Το άθροισμα των ικανοποιημένων και πολύ ικανοποιημένων με τις συνθήκες εργασίας τους γυναικών ήταν 65,3% έναντι ποσοστού ικανοποίησης 61,8% μεταξύ των ανδρών. Δεν φαίνεται κάποια σαφής τάση ως προς τη διαφορά αυτή – η διαφορά ήταν «υπέρ» των ανδρών το 1995, «υπέρ» των γυναικών το 2000 και μηδενική το 2005 (Διάγραμμα 9).

**Διάγραμμα 9**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

### 3.4. Καλύτερες οι Υπηρεσίες από τη Βιομηχανία

Ο βαθμός ικανοποίησης στους κλάδους των υπηρεσιών είναι πολύ πολύ υψηλότερος από αυτόν στους βιομηχανικούς κλάδους. Το 2010 το άθροισμα των ικανοποιημένων και πολύ ικανοποιημένων με τις συνθήκες εργασίας τους απασχολούμενων στις υπηρεσίες ήταν 69,4%, ενώ μόλις οι μισοί απασχολούμενοι στη βιομηχανία δήλωναν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι. Με μικρές διακυμάνσεις η διαφορά αυτή παραμένει αμετάβλητη από το 1995 (Διάγραμμα 10).

**Διάγραμμα 10**

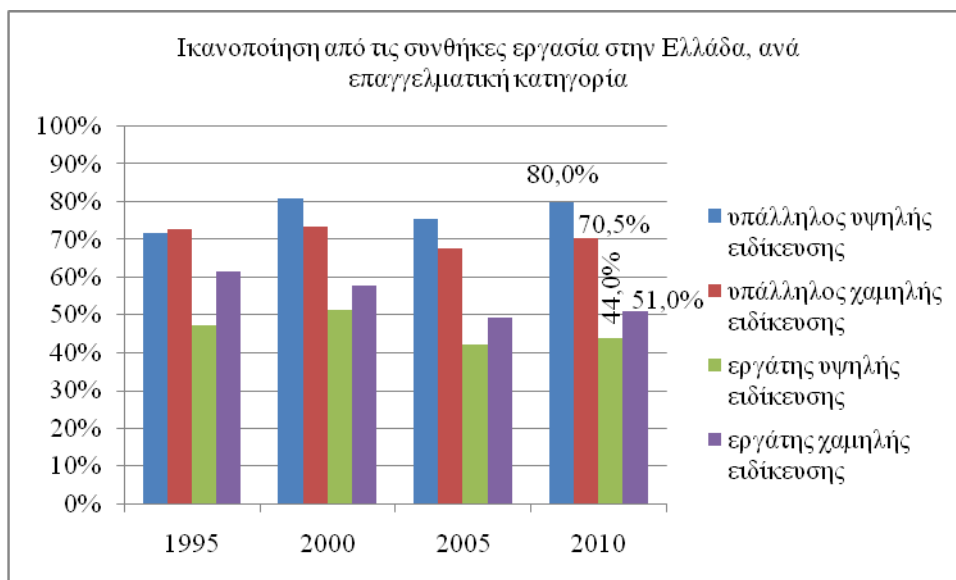


Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

### 3.5. Λιγότερο ικανοποιημένοι οι χειρώνακτες

Σύμφωνα με την τετραπλή κατηγοριοποίηση των επαγγελματιών, οι χειρωνακτικοί εργάτες χαμηλής αλλά και υψηλής ειδίκευσης είναι πολύ λιγότερο ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους (44% και 51% αντίστοιχα δηλώνουν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι) σε σχέση με τους εργαζόμενους γραφείου (clerical) (70,5% και 80%, αντίστοιχα, δηλώνουν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι (Διάγραμμα 11). Είναι εντυπωσιακό ότι οι διαφορές αυτές μεταξύ των επαγγελματικών κατηγοριών στην Ελλάδα είναι πολύ μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες της ΕΕ15 (βλ. Διάγραμμα 5). Οι χειρωνακτικοί εργάτες είναι πολύ λιγότερο ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους από ότι οι εργαζόμενοι γραφείου. Οι ικανοποιημένοι και πολύ ικανοποιημένοι εργάτες υψηλής ειδίκευσης δεν ξεπερνούν το 44% ενώ οι εργάτες χαμηλής ειδίκευσης παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (51%) από τους εργάτες υψηλής ειδίκευσης, σε αντίθεση με τους αντίστοιχους εργάτες στην ΕΕ15.

**Διάγραμμα 11**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

#### **4. Συγκρίσεις και συμπεράσματα: Δεν φταίει η διάρθρωση της οικονομίας αλλά η οργάνωση της εργασίας**

Που οφείλονται οι σημαντικές διαφορές Ελλάδας-ΕΕ15 ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας τους, ακόμα και πριν το ξέσπασμα της κρίσης; Από μια σκοπιά, θα μπορούσε να «φταίει» η ίδια η διάρθρωση της οικονομίας. Δηλαδή θα μπορούσε να «φταίει» η μικρότερη αναλογία Ελλήνων εργαζομένων στις Υπηρεσίες που ενδεχομένως είναι εγγενώς πιο ικανοποιητικές ως προς τις συνθήκες εργασίας από τη Βιομηχανία, και όχι ο διαφορετικός τρόπος οργάνωσης των Υπηρεσιών. Πράγματι, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ Ελλάδας και ΕΕ15 ως προς την διάρθρωση της απασχόλησης. Για παράδειγμα, το ειδικό βάρος των υπηρεσιών στην απασχόληση είναι μικρότερο στην Ελλάδα από ότι στην ΕΕ15: στην Ελλάδα το 68% των απασχολούμενων εργάζεται στις υπηρεσίες, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην ΕΕ15 είναι 77%.

Όμως, όπως ήδη δείξαμε, οι διαφορές ως προς την ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας μεταξύ Ελλάδας και ΕΕ15 παραμένουν σημαντικές και εντός σημαντικών υποκατηγοριών της απασχόλησης. Για παράδειγμα ακόμα και οι εργαζόμενοι στις

υπηρεσίες στην Ελλάδα παρουσιάζουν ποσοστά ικανοποίησης 16,8 μονάδες χαμηλότερα από τον μέσο όρο των εργαζομένων στις υπηρεσίες στην ΕΕ15 (βλ. Διάγραμμα 4 και Διάγραμμα 10). Η ικανοποίηση μεταξύ των Ελλήνων είναι χαμηλότερη από των Ευρωπαίων ακόμα και όταν εστιάζουμε τη σύγκριση σε παρόμοιες επαγγελματικές ομάδες (σύγκρισε Διαγράμματα 5 και 11). Η διαφορά στο επίπεδο ικανοποίησης είναι ιδιαίτερα μεγάλη μεταξύ των χειρωνακτών εργαζομένων της Ελλάδας και της ΕΕ15. Το επίπεδο ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων αορίστου χρόνου στην Ελλάδα είναι χαμηλό ακόμα και σε σχέση με αυτό των ευέλκτων εργαζομένων στην ΕΕ15. Η ευελιξία στην Ελλάδα φαίνεται να συνάδει με μειωμένη ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας σε μεγαλύτερη βαθμό απ' ό,τι στην Ευρώπη των 15.

Μια άλλη υπόθεση που πρέπει να εξετάσουμε είναι κατά πόσο η ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας, στην Ελλάδα αλλά και στην ΕΕ15 είναι πλήρως συνδεδεμένη με την ικανοποίηση από τις αμοιβές. Όπως βλέπουμε στο Διάγραμμα 12 για το 2010, υπάρχει πράγματι αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας (ποσοστό ικανοποιημένων και πολύ ικανοποιημένων) και στη δυσαρέσκεια από τις αμοιβές (ποσοστό που διαφωνούν ότι πληρώνονται καλά για τη δουλειά που κάνουν)<sup>16</sup>. Ωστόσο ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (-0,498) είναι μέτριου μεγέθους. Με άλλα λόγια, ναι μεν η ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας συνδέεται με την ικανοποίηση από τις αμοιβές, αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό – μεγάλο μέρος της διακύμανσης της ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας από χώρα σε χώρα είναι άσχετο με τη διακύμανση της ικανοποίησης από τις αμοιβές.

<sup>16</sup> Το σχετικό ερώτημα της έρευνας είναι «Πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις που περιγράφουν κάποιες πτυχές της δουλειάς σας; Αμείβομαι καλά για την εργασία που κάνω» Οι πιθανές απαντήσεις είναι: Συμφωνώ, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ.



**Διάγραμμα 12**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

Εάν λοιπόν αντί για διαρθρωτικούς ή στενά οικονομικούς παράγοντες στραφούμε σε οργανωτικούς παράγοντες για την ερμηνεία των χαμηλών επιπέδων ικανοποίησης των Ελλήνων εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας τους, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στα επίπεδα ικανοποίησης και στη μορφή οργάνωσης της εργασίας. Συγκεκριμένα, με βάση τα στοιχεία του 4<sup>ου</sup> κύματος του EWCS, οι Lunvall and Lorenz (2006) αναδεικνύουν μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και της οργάνωσης της εργασίας που βασίζεται στη «επιλεκτική μάθηση» (“discretionary learning organization”).<sup>17</sup>

**Πίνακας 1**

<b>Ικανοποίηση με την εργασίας και οργανωτικές μορφές – ΕΕ15 (% εργαζομένων σε κάθε οργανωτική κατηγορία)</b>				
	Επιλεκτική μάθηση	Απείριτη παραγωγή	Τεϊλορισμός	Απλή παραγωγή
Πολύ ικανοποιημένοι/ες	34,2	20,2	13,3	22,3
Ικανοποιημένοι/ες	55,9	57,9	55,8	57,1
Όχι πολύ ικανοποιημένοι/ες	7,7	16,6	23,8	14,4
Καθόλου ικανοποιημένοι/ες	2,2	5,3	7,1	6,2

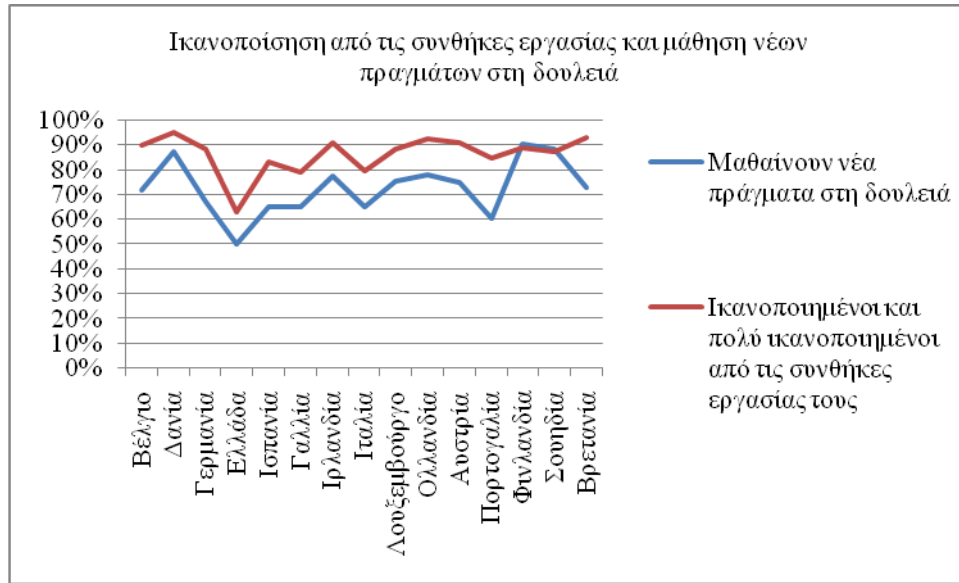
Πηγή: Lundvall and Lorenz (2006, 422).

<sup>17</sup>Αυτή η μορφή οργάνωση της εργασίας συνδυάζει υψηλά επίπεδα αυτονομίας στην εργασία με υψηλά επίπεδα μάθησης, επίλυσης προβλημάτων και πολυπλοκότητα καθηκόντων.

Όπως δείχνει ο Πίνακας 1, ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων με τις συνθήκες εργασίας του διαφέρει σημαντικά ανάλογα με την οργάνωση της εργασίας που διέπει τον χώρο εργασίας τους. Μεταξύ των μισθωτών που δουλεύουν κάτω από μια οργάνωση «επιλεκτικής μάθησης» το 90,1% δήλωσε αρκετά έως πολύ ικανοποιημένο με τις συνθήκες εργασίας του. Μεταξύ αυτών που δουλεύουν με «απέριττη παραγωγή» το 78,1% ήταν το ίδιο ικανοποιημένο. Μεταξύ αυτών που δουλεύουν με «τεϊλορισμό» το 69,1% δήλωσε ικανοποιημένο, ενώ μεταξύ αυτών που δουλεύουν με «απλή» ή «παραδοσιακή» οργάνωση της εργασίας το 79,4% δήλωσε ικανοποιημένο με τις συνθήκες εργασίας του. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης στην Ελλάδα μπορεί να σχετίζονται με την περιορισμένη διάχυση της επιλεκτικής μάθησης στη χώρα αυτή (βλ. παρακάτω).

Ίσως το πιο κεντρικό χαρακτηριστικό της παραπάνω οργάνωσης της εργασίας ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν νέα πράγματα κατά την παραγωγική διαδικασία. Η κεντρική σημασία της γνώσης και της μάθησης κατά την παραγωγική διαδικασία αποτελεί, παράλληλα, και το κεντρικό χαρακτηριστικό της λεγόμενης κοινωνίας ή οικονομίας της γνώσης. Ο βαθμός διάχυσης στην οικονομία του χαρακτηριστικού αυτού, της εκμάθησης νέων πραγμάτων κατά την εργασία, μπορεί να εκτιμηθεί μέσα από μια συγκεκριμένη μεταβλητή/ερώτηση του EWCS: «Γενικά, η κύρια αμειβόμενη εργασία σας εμπεριέχει εκμάθηση νέων πραγμάτων;». Όπως βλέπουμε στο Διάγραμμα 13 αναφορικά με το 2010, υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας και το ποσοστό των ερωτηθέντων σε κάθε χώρα της ΕΕ15 που δηλώνουν ότι μαθαίνουν νέα πράγματα. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson είναι 0,75 (σημαντικός σε επίπεδο 0,01) – δηλαδή αρκετά ισχυρότερος από την αναμενόμενη συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση με τις συνθήκες εργασίας και στην ικανοποίηση με τις αποδοχές. Προφανώς λοιπόν ένα εργασιακό περιβάλλον φιλικό προς τη μάθηση και ένα εργασιακό περιβάλλον που αξιολογείται ως ικανοποιητικό από τους συμμετέχοντες είναι φαινόμενα που συνάδουν.

### Διάγραμμα 13

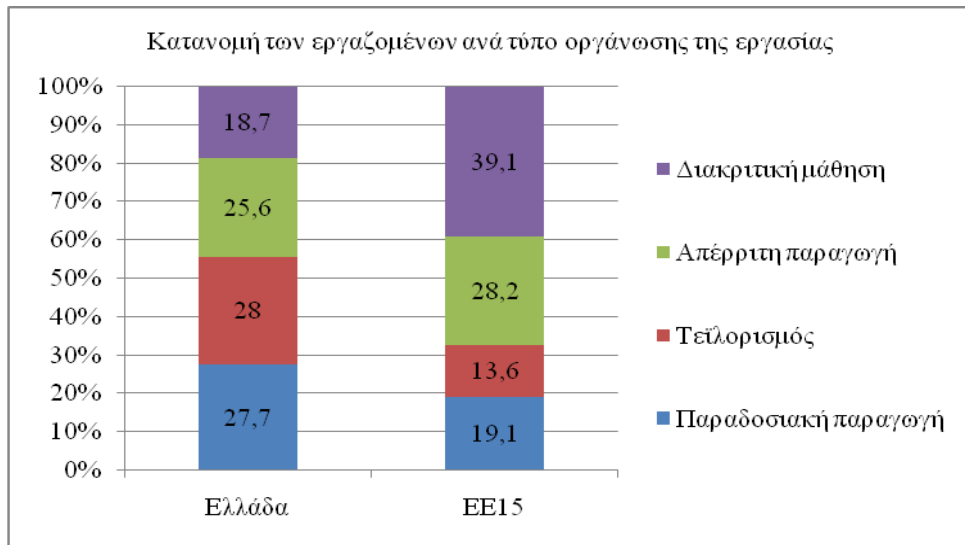


Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

Τα αποτελέσματα αυτά είναι ενισχυτικά της άποψης ότι στην Ελλάδα επικρατεί η «παραδοσιακή» ή «απλή» οργάνωση της εργασίας μαζί με την αυταρχική εκδοχή του εκσυγχρονισμού της, αυτήν του «τεϊλορισμού» και της «απέριττης παραγωγής», σε βάρος της οργάνωσης της «επιλεκτικής μάθησης».<sup>18</sup> Σύμφωνα με τους Arundel et al. (2006) εκτιμάται ότι στην Ελλάδα μόνο το 18,7% των εργαζομένων εργάζονται σε επιχειρήσεις «επιλεκτικής μάθησης» ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την ΕΕ15 είναι 39,1% (Διάγραμμα 14).

<sup>18</sup> Για την εξέλιξη του ρόλου της γνώσης, της αυτονομίας και της μάθησης στην εργασίας βλ. Lazonick, W, 1990, "Competitive Advantage on the Shop Floor", Harvard University Press, Cambridge, Mass.. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and A.L. Kalleberg (eds.), 2000, *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca. Lindbeck A. and D.J. Snower, 2000, "Multitask learning and the reorganization of work: From tayloristic to holistic organization", *Journal of Labor Economics*, vol. 18, no.3, July. Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A. & Gavroglou S., 2009, *Value chain restructuring and company strategies to reach flexibility* HIVA: Leuven. Γαβρόγλου, Σ., 2008, *Όψεις ευελιξίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη*, ΠΑΕΠ, Αθήνα. Πετράκη, Γ., 2007, *Οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας*, Gutenberg, Αθήνα.

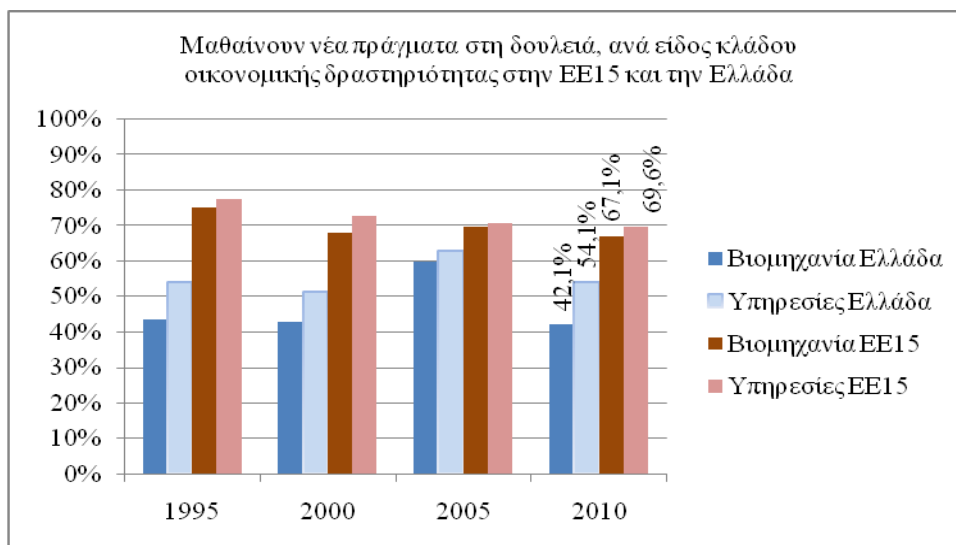
**Διάγραμμα 14**



Πηγή: Arundel et al. 2006, σ. 13. Επεξεργασία του συγγραφέα

Σημειώνουμε ότι το συγκριτικά χαμηλό επίπεδο θετικών απαντήσεων στην Ελλάδα στο ερώτημα περί μάθησης νέων πραγμάτων στη δουλειά (όπως άλλωστε και το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας) δεν μπορεί να αποδοθεί στη διαφορετική διάρθρωση της οικονομίας, όπως π.χ. στο μέγεθος των υπηρεσιών έναντι της βιομηχανίας. Όπως βλέπουμε στο Διάγραμμα 15, ακόμα και όταν απομονώνουμε τις απαντήσεις των εργαζομένων στις υπηρεσίες ή στη βιομηχανία, η διαφορά Ελλάδας-ΕΕ15 παραμένει μεγάλη.

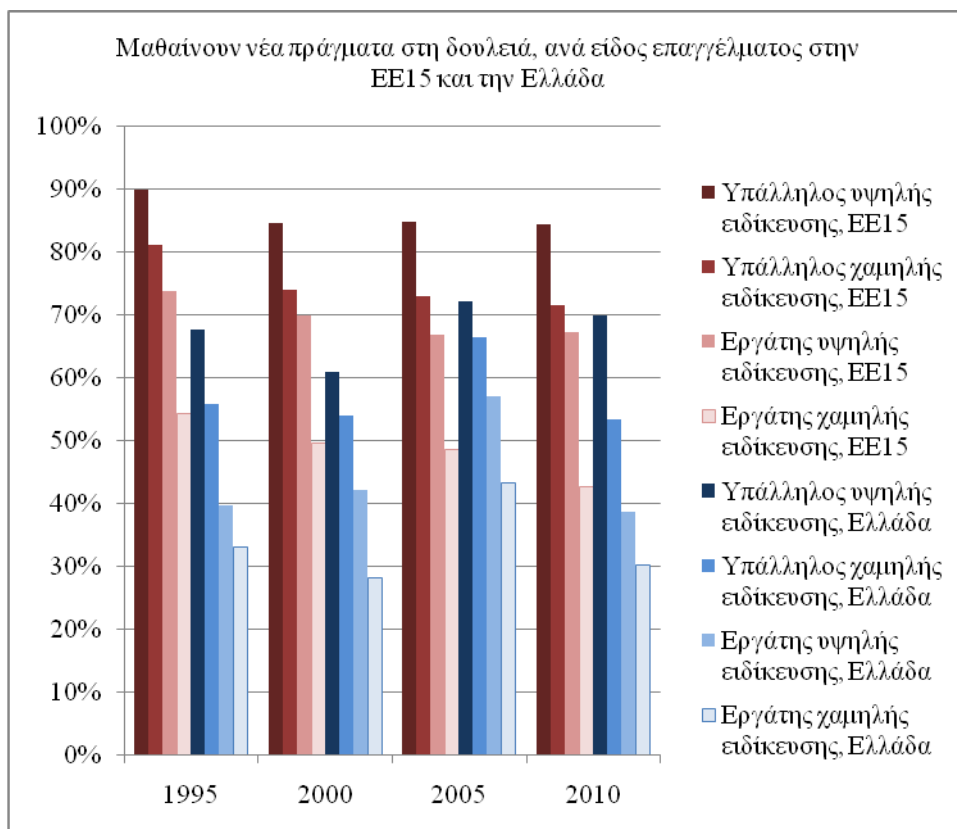
**Διάγραμμα 15**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

Ακόμα και αν συγκρίνουμε τη συχνότητα μάθησης νέων πραγμάτων στη δουλειά διαφόρων επαγγελματικών κατηγοριών στην Ελλάδα και την ΕΕ15, διαπιστώνουμε ότι η μάθηση νέων πραγμάτων στη δουλειά αφορά σημαντικά λιγότερους Έλληνες από ότι Ευρωπαίους εργαζόμενους – κατά 15 περίπου ποσοστιαίες μονάδες (Διάγραμμα 16).

**Διάγραμμα 16**



Πηγή: European Foundation, EWCS. Επεξεργασία του συγγραφέα

Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης με τις συνθήκες εργασίας που καταγράφουν οι έρευνες του EWCS για την Ελλάδα δεν μπορούν να ερμηνευτούν ως αντανάκλαση βασικών διαρθρωτικών ιδιαιτεροτήτων της ελληνικής οικονομίας. Αν και θα μπορούσαν θεωρητικά να ερμηνευτούν ως αντανάκλαση εθνικών ιδιαιτεροτήτων ως προς το κανονιστικό πλαίσιο και τις προσδοκίες των Ελλήνων για τις συνθήκες εργασίας τους, στο κείμενο αυτό παρουσιάστηκαν δεδομένα και συσχετίσεις που υποστηρίζουν μιαν άλλη, «πολιτική» ερμηνεία που αφορά την οργάνωση της εργασίας. Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους στην Ελλάδα συνάδουν με την περιορισμένη διάχυση της οργάνωσης επιλεκτικής μάθησης στην ελληνική οικονομία, και ιδιαίτερα του προεξάρχοντος χαρακτηριστικού

της οργάνωσης αυτής, τη συνεχή μάθηση στον χώρο εργασίας. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι οι εργαζόμενοι που μαθαίνουν νέα πράγματα στη δουλειά. Και στην κοινωνία της γνώσης ο κεντρικός ρόλος της γνώσης/μάθησης στην παραγωγή δεν συνδέεται μόνο με την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά με βασικά ζητούμενα της ελληνικής οικονομίας: καινοτομία, ανταγωνιστικότητα, βιωσιμότητα.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A.L. (eds.) (2000). *Manufacturing Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B.-A. and Valeyre, A. (2006). “The organisation of work and innovative performance: a comparison of the EU-15”, DRUID Working Paper No 06-14, Copenhagen.
- Blanchflower, D.G. and Oswald, A.J. (1999). “Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction”, Working Paper, Dartmouth College, Hanover, NH, available at: <http://www.dartmouth.edu/~blnchflr/papers/JobSat.pdf>.
- Clark, A.E. (2001). “What Really Matters In a Job? Hedonic Measurement Using Quit Data.” *Labour Economics* 8(2): 223-242.
- D’Addio, A.C., Eriksson, T. and Frijters, P. (2003). *An analysis of the determinants of job satisfaction when individuals’ baseline satisfaction levels may differ*, Centre for Applied Microeconometrics (CAM), Department of Economics, University of Copenhagen, 16, 2003, διαθέσιμο στο: <http://www.econ.ku.dk/CAM/Files/workingpapers/2003/2003-16.pdf>.
- De Witte, H. (1999). “Job insecurity and psychological well-being: A review of the literature and exploration of some unresolved issues,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Diaz-Serrano, L. and Cabral Vieira, J.A. (2005). *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*, IZA Discussion Papers No. 1558, Institute for the Study of Labour (IZA), διαθέσιμο στο: <http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp1558.html>.
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, available on the internet at: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2011). *European Working Conditions Survey – Mapping the Results*, διατίθεται στο διαδίκτυο: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results.htm>.
- Flecker, J., Holtgrewe, U., Schönauer, A. & Gavroglou, S. (2009). *Value chain restructuring and company strategies to reach flexibility* Leuven: HIVA.

- Green, F. and Tsitsianis, N. (2005). “An investigation of national trends in job satisfaction in Britain and Germany,” *British Journal of Industrial Relations* 43, no. 3:401-429.
- Hamermesh, D. S. (2001). “The Changing Distribution of Job Satisfaction,” *Journal of Human Resources* 36 (1): 1-30.
- Lazonick, W. (1990). “*Competitive Advantage on the Shop Floor*”, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Levy-Garboua, L. and Montmarquette, C. (1999). *Reported Job Satisfaction: What Does It Mean?*, Montreal: CIRANO, University of Montreal.
- Lindbeck, A. and Snower, D.J. (2000). “Multitask learning and the reorganization of work: From tayloristic to holistic organization”, *Journal of Labor Economics*, vol. 18, no.3, July, pp. 353-76.
- Llorente, R.M.B. and Macías, E.F. (2003). *Job satisfaction as an indicator of the quality of work*, Department of Applied Economics, University of Salamanca, available at: <http://web.usal.es/~efm/jse.pdf>.
- Lundvall, B.-A. and Lorenz, E. (2006). “Welfare and Learning in Europe—How to Revitalize the Lisbon Process and Break the Stalemate,” in Lorenz and Lundvall (eds.), *How Europe's Economies Learn: Coordinating Competing Models*, Oxford: Oxford University Press.
- Muñoz de Bustillo, R. and Fernandez-Macias, E. (2005). “Job satisfaction as an indicator of the quality of work,” *The Journal of Socio-Economics* 34, 656–673, available at <http://web.usal.es/~bustillo/job%20satisfaction.pdf>.

### **Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία**

- Γαβρόγλου, Σ. (2008). *Όψεις ευελιξίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη*, Αθήνα: ΠΑΕΠ.
- Πετράκη, Γ. (2007). *Οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας*, Αθήνα: Gutenberg.