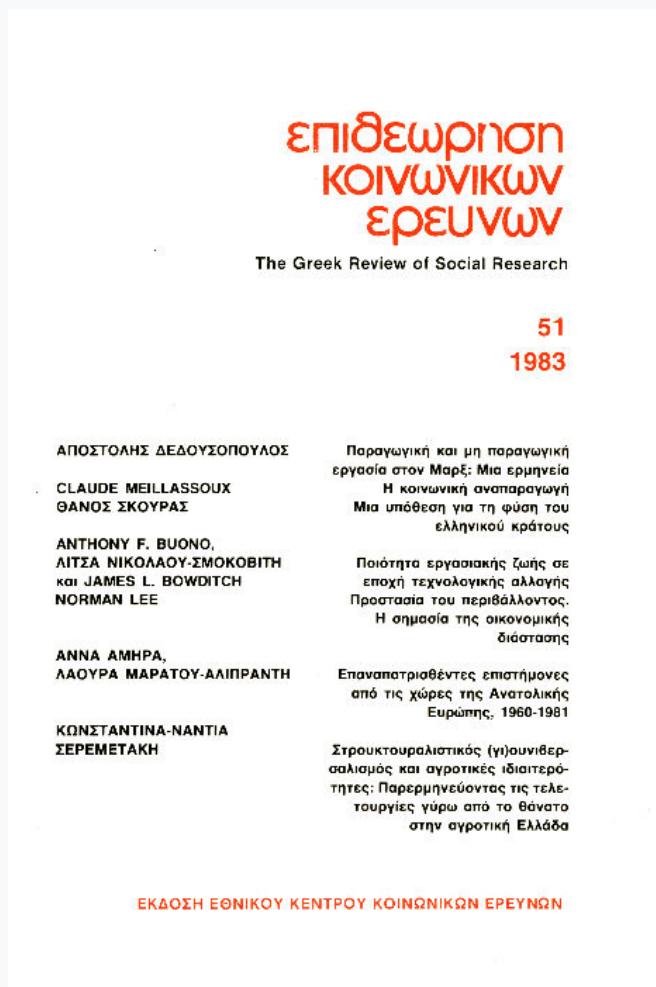


# The Greek Review of Social Research

Vol 51 (1983)

51



## Επαναπατρισθέντες επιστήμονες από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης: 1960-1981

Άννα Αμηρά, Λάουρα Μαράτου-Αλιπράντη

doi: [10.12681/grsr.990](https://doi.org/10.12681/grsr.990)

Copyright © 1983, Άννα Αμηρά, Λάουρα Μαράτου-Αλιπράντη



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### To cite this article:

Αμηρά Α., & Μαράτου-Αλιπράντη Λ. (1983). Επαναπατρισθέντες επιστήμονες από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης: 1960-1981. *The Greek Review of Social Research*, 51, 120–152. <https://doi.org/10.12681/grsr.990>

# Ποιότητα εργασιακής ζωής σε εποχή τεχνολογικής αλλαγής

Συγκριτική Διαπολιτιστική Έρευνα σε  
Τραπεζικούς Οργανισμούς

Anthony F. Buono \*

Λίτσα Νικολάου-Σμοκοδίτη \* \*

James L. Bowditch \* \* \*

Ανακοίνωση στο X Διεθνές Συνέδριο Κοινωνιολογίας της  
International Sociological Association,  
Research Committee on the Sociology of Work,  
Μεξικό 1982.

Η τελευταία δεκαετία υπήρξε μάρτυρας στην αυξανόμενη έμφαση που δόθηκε από την κοινωνική και διοικητική επιστήμη στα θέματα Ποιότητας της Εργασιακής Ζωής (ΠΕΖ). Πραγματικά, η εμπειρική έρευνα πάνω σε προγράμματα ΠΕΖ φαίνεται να αποκτά διαστάσεις μέσα από μια σειρά συγκριτικών και μακρόπνοων μελετών (Goodman, 1979· Nurick, 1982· Seashore, 1981· Seashore et al., 1981· Taylor, 1977, 1978· Trist et al., 1977). Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών αυτών συγκεντρώνεται σε θέματα μεθοδολογίας (Seashore, 1981) και σε συγκεκριμένες μεθόδους βελτίωσης της εργασίας, όπως η ανάπτυξη συμμετοχικών δομών για τη δημιουργία ευνοϊκού οργανωτικού κλίματος (Guest, 1979· Nurick, 1982). Αυτό θα έπρεπε να διευκολύνει την περαιτέρω οργανωτική παρέμβαση και έρευνα. Στην πραγματικότητα όμως

\* Department of Management, Bentley College, Waltham, Massachusetts

\*\* Ανώτατη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς, Πειραιάς

\*\*\* Department of Organization Studies, Graduate School of Management, Boston College, Chestnut Hill, Massachusetts

όλη αυτή η εργασία επιτελέστηκε μέσα σε στενά εσωτερικά-διαπολιτιστικά πλαίσια, καθώς έγιναν σχετικά ελάχιστες προσπάθειες να εξετασθεί η ΠΕΖ μέσα από διαφορετικές πολιτιστικές ομάδες. Αν ληφθεί μάλιστα υπόψη η αναφαινόμενη παγκόσμια τάση για εξέταση των θεμάτων επιχείρησης-εργαζομένων, που αντιμετωπίζουν οι πολυεθνικές εταιρείες (Desatnick & Bennett, 1978· Harris & Moran, 1979), τέτοιες διαπολιτιστικές συγκρίσεις αντιλήψεων ΠΕΖ θα διαμορφώσουν ένα πεδίο για έρευνα με αυξανόμενη σπουδαιότητα.

Εφόσον υπάρχουν αναρίθμητες τάσεις για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων (Starling, 1980), δεν είναι πλέον δυνατό για τους κοινωνικούς επιστήμονες της Βόρειας Αμερικής να αγνοούν το τί συμβαίνει έξω από τις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά στην Οργανωτική Ανάπτυξη (ΟΑ) και την ΠΕΖ, ειδικά όταν αυτές επηρεάζουν τη σκέψη και την έρευνα σ' αυτές τις δύο χώρες. Η προσέγγιση με κοινωνικοτεχνικά συστήματα και το κίνημα της διομηχανικής δημοκρατίας στη Βόρεια Ευρώπη, όπως και η επιτυχία των προσπαθειών για ποιοτική βελτίωση στην Ιαπωνία, είναι τρία παραδείγματα περιοχών όπου πρόσφατα έχει συγκεντρωθεί πολλή σκέψη στις Ηνωμένες Πολιτείες. Όμως, για να αντιληφθούμε πλήρως τη διαπολιτιστική διαφοροποίηση των θεμάτων ΟΑ και ΠΕΖ, είναι απαραίτητο να συνειδητοποιήσουμε ότι πολλές απ' αυτές τις κατευθύνσεις αναφέρονται σε διαφορετικά πνευματικά και πολιτιστικά κλίματα (Faucheux et al., 1982). Η πρόσφατη επιτυχία και η συνακόλουθη συγκέντρωση πάνω στην ιαπωνική διοίκηση και οργάνωση (Ouchi, 1981· Pascale & Athos, 1981· Vogel, 1979) οδήγησαν σε μια πιο κριτική αξιολόγηση των επιπτώσεων που έχει μια συγκεκριμένη πολιτιστική κοινωνία, σε διαφορετικές πρακτικές (Schein, 1981).

Αν και υπήρξαν πολυάριθμες και σε βάθος μελετημένες παρεμβάσεις στην ΟΑ και την ΠΕΖ στη Βόρεια Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχουν γίνει ωστόσο λιγότερες μελέτες, αφιερωμένες σε τέτοιες παρεμβάσεις, στη Νότια Ευρώπη. Έτσι, χρειάζονται διεξοδικότερες μελέτες, ώστε να γίνει πλήρως κατανοητή η πιθανή επίδραση των πολλών και σημαντικών κοινωνικοπολιτιστικών διαφορών σ' αυτόν το γεωγραφικό χώρο (Faucheux & Rojot, 1979). Εφόσον οι παρεμβάσεις στην ΟΑ και την ΠΕΖ δεν έχουν αναπτυχθεί στο ίδιο επίπεδο τόσο στη Νότια Ευρώπη όσο και στις Ηνωμένες Πολιτείες ή τη Βόρεια Ευρώπη (Faucheux et al., 1982), υπάρχουν επίσης προοπτικές διαφορετικής μορφής παρεμβάσεων και αποτελεσμάτων. Ο Laurent (1979), για παράδειγμα, δρῆκε ότι το μεγαλύτερο χάσμα στη διοίκηση και τις οργανωτικές αντιλήψεις σημειωνόταν μεταξύ των Ηνωμένων Πολι-

τειών και των νότιων χωρών της Ευρώπης. Ακόμη, αυτές οι σημαντικές διαφορές δεν μειώνονταν μέσα στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Έτσι, αντί να υποθέτει κανείς ότι οι στρατηγικές για οργανωτική αλλαγή ή οι παρεμβάσεις στην ποιότητα της εργασιακής ζωής μπορεί να εφαρμοστούν παγκόσμια, είναι αναγκαία μια διαπολιτιστική ανάλυση που θα προσδιορίσει πολύ πιο συγκεκριμένα τι πραγματικά μπορεί να μεταδοθεί μέσα από τον πολιτισμό και τί δεν μπορεί (Hofstede, 1980a, 1980b· Maurice et al., 1980).

## Ποιότητα εργασιακής ζωής και τεχνολογική αλλαγή

Εκτός από την αυξανόμενη σπουδαιότητα των επιχειρήσεων διεθνούς επιπέδου, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν επιπρόσθετα μια γρήγορη, και συχνά ασταθή, τεχνολογική αλλαγή. Αυτές οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρκετά σημαντικές, ώστε να διευρύνουν ή να περιορίζουν τη διάθροση των ευκαιριών ενός οργανισμού, να αυξάνουν τις διεπιχειρηματικές πιέσεις και να δίνουν έμφαση στην αναγκαιότητα των δαπανών για συνεχή έρευνα και ανάπτυξη, μέσα στα πλαίσια και των άλλων στρατηγικών σκέψεων (Starling, 1980). Όμως, αρχίζει επίσης να δημιουργείται ενδιαφέρον για την επίδραση της τεχνολογίας πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Συζητήσεις με κέντρο την «ανθρωπιστική εφαρμογή» (Mankin, 1978) και τις «αντικοινωνικές χρήσεις» (Steckmest, 1982) της τεχνολογίας εισέρχονται με αυξημένο ρυθμό στην κοινωνική συνείδηση και τον αντίλογο που δημιουργείται, καθώς το ενδιαφέρον για την ποιότητα της εργασιακής ζωής αναμειγνύεται στις τεχνολογικές αποφάσεις. Αν και ορισμένες τεχνολογικές επιλογές μπορεί δέδαινα να οδηγήσουν σε βελτιώσεις στον εργασιακό χώρο, άλλες αποφάσεις μπορεί να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, οδηγώντας στην εξαφάνιση ή υποβάθμιση ορισμένων εργασιών και την απόλυση ή τον υποδιαισισμό εργαζομένων. Έτσι, η διαμάχη που αναφέρεται σε θέματα ποιότητας εργασιακής ζωής έχει επίκεντρο το βαθμό στον οποίο θα έπρεπε να υποβάλουμε την τεχνολογική αλλαγή στον ανθρώπινο έλεγχο, ειδικά όσον αφορά τους εργαζομένους εκείνους που πιθανότατα θα γευτούν τις αρνητικές επιπτώσεις μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας, αντί να διαρθρώσουμε τις αξίες μας, τους σκοπούς και τις συμπεριφορές μας, για να συμμορφωθούμε σε τεχνολογικές απαιτήσεις και λειτουργίες (Mankin, 1978).

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, η παρούσα μελέτη βασίζεται σε μια διαπολιτιστική σύγκριση των αντιλήψεων των εργαζομένων για την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής σε μια επιχείρηση που υφίσταται τεχνολογική αλλαγή. Πριν όμως προχωρήσουμε, πρέπει να ασχοληθούμε με ένα βασικό θέμα ορολογίας. Η βιβλιογραφία που υπάρχει σήμερα ουσιαστικά διαχωρίζει την ΠΕΖ σε δύο εκτενείς κατηγορίες: Η μια ταυτίζει την ΠΕΖ με την ύπαρξη μιας ομάδας οργανωτικών συνθηκών και μεθόδων (π.χ. εμπλουτισμός εργασίας, συμμετοχή εργαζομένων, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, κτλ.). Η δεύτερη κατεύθυνση ταυτίζει την ΠΕΖ με τα εμφανή αποτελέσματα που οι συνθήκες εργασίας έχουν πάνω στο «καλώς έχειν» του ατόμου (π.χ. έκφραση ικανοποίησης, ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζομένου, η ικανοποίηση όλου του φάσματος των ανθρώπινων αναγκών, κτλ.) (Davis & Chems, 1975· Lawler, 1982). Οι διαφορές αυτών των δύο μορφών ορισμού είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, ελάχιστες, καθώς οι εργασιακές συνθήκες που συνδέονται με «καλή» ΠΕΖ συνήθως επιφέρουν θετικές επιδράσεις στους εργαζομένους (Lawler, 1982: 487). Καθώς όμως ο δεύτερος ορισμός αναγνωρίζει ότι τέτοιου είδους παρεμβάσεις, όπως η δημοκρατική λήψη αποφάσεων ή η εμπλουτισμένη εργασία, δεν θεωρούνται από τον καθένα ανεξάρτητα ουσιώδη στοιχεία ΠΕΖ (βλ. Lawler, 1973· Schneider, 1976), αυτός ο ορισμός φαίνεται να είναι ο πιο κατάλληλος για συγκριτική ανάλυση. Έτσι, υπολογίζοντας την πιθανή πολιτιστική μεταβλητότητα «καλών» μεθόδων διοίκησης και προτιμώμενων οργανωτικών παρεμβάσεων, θα χρησιμοποιήσουμε ως βάση σύγκρισης την καλή νοητική κατάσταση, όπως την εκφράζουν οι εργαζόμενοι.

## Γενικό πλαίσιο μελέτης

*Οργανωτικό και κοινωνικό πλαίσιο:* Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε μια διαπολιτιστική συγκριτική ανάλυση αντιλήψεων Αμερικανών και Ελλήνων τραπεζοϋπαλλήλων πάνω στην ποιότητα της εργασιακής τους ζωής. Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν σε μια περίοδο όπου τόσο οι αμερικανικοί όσο και οι ελληνικοί θεσμοί δέχονταν αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον. Στην προσπάθειά της να αναδιοργανώσει και να εκσυγχρονίσει τη λειτουργία της η ελληνική τρά-

πεζα είχε τότε εισαγάγει ένα νέο σύστημα «τέλλερς»,<sup>1</sup> για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών. Το σύστημα αυτό βασιζόταν στην εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας (μηχανικός εξοπλισμός και μέθοδοι), σε νέες οργανωτικές δομές, εναρμονιζόμενες μ' αυτή τη νέα τεχνολογία, και σ' ένα νέο καταμερισμό εργασίας, που απαιτούσε και οργανωτικές-διαρθρωτικές, και ατομικές-ψυχολογικές αναπροσαρμογές (βλ. Nicolaou-Smokovitis, 1978).

Το ευρύτερο ελληνικό κοινωνικό σύστημα διέρχεται κι αυτό μια φάση βιομηχανοποίησης και εκσυγχρονισμού κατά τα δυτικά πρότυπα και υφίσταται το μετασχηματισμό από παραδοσιακή-αγροτική κοινωνία σε μια ημι-βιομηχανική, αστική κοινωνία. Ο βιομηχανικός τομέας πρόσφατα κερδίζει έδαφος σε βάρος του αγροτικού, ενώ οι υψηλές τιμές και τα οφέλη σε μερικούς κλάδους της βιομηχανίας έχουν διευρύνει το χάσμα μεταξύ βιομηχανικού και αγροτικού εισοδήματος. Καθώς μόλις την τελευταία 25ετία η παραδοσιακή αγροτική διάρθρωση της Ελλάδας άρχισε να μεταβάλλεται, η χώρα υπολείπεται σε βιομηχανική παράδοση και ολοκληρωμένη εμπειρία της Βιομηχανικής Επανάστασης. Εκτός από μερικές εξαιρέσεις, η βιομηχανική επέκταση έχει συγκεντρωθεί μέσα και γύρω από την περιοχή της Αθήνας. Έτσι, μακροπρόθεσμα η Ελλάδα θα μπορούσε να περάσει στη μεταβιομηχανική φάση, χωρίς να έχει την εμπειρία πολλών κρίσιμων διαρθρωτικών ανακατατάξεων και προσαρμογών που σχετίζονται με την εκβιομηχάνιση της Δύσης (Nicolaou-Smokovitis, 1976).

Η αμερικανική κοινωνία έχει συγκεντρωθεί πιο ολοκληρωμένα στη μετάβαση από μια μακροπρόθεσμα βιομηχανική βάση σε έναν μεταβιομηχανικό προσανατολισμό. Η στροφή προς μια εργασιακή

1. Ο νέος ρόλος του τραπεζικού ταμειολογιστή-τέλλερ είναι ένας συνδυασμός λογιστικών και ταμιακών καθηκόντων: το ίδιο άτομο που διεκπεραιώνει τη λογιστική πλευρά της εργασίας χειρίζεται ταυτόχρονα τα νέα μηχανήματα (τερματικά), εκτελεί πληρωμές και δέχεται καταθέσεις χρημάτων. Αυτός ο συνδυασμός παραδοσιακά ξεχωριστών καθηκόντων, που τώρα ανατέθηκαν στο ίδιο άτομο, δημιούργησε αρχικά αρκετή σύγχυση ως προς τον προκύπτοντα κοινωνικό ρόλο και τη θέση του «τέλλερ» μέσα στην τράπεζα. Επίσης, προκύψανε αντιδράσεις κυρίως εξαιτίας της ανάθεσης διαχείρισης χρηματικού σε λογιστικής προέλευσης προσωπικό. Έχοντας δοσμένη τη διαφορά ως προς τα απαιτούμενα προσόντα στους κλάδους του «λογιστικού» και του «ταμιακού» υπαλλήλου, με υπέρτερα τα τυπικά προσόντα του «λογιστικού», η παράταξη στην ίδια σειρά λογιστικών και ταμιακών σε πανομοιότυπες θυρίδες στο μέτωπο της συναλλαγής, δημιούργησε επίσης προβλήματα, λόγω της εξομοίωσης στην πράξη του προσωπικού των δύο κλάδων. Το έτος 1973, η Διεύθυνση Όργανωσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος απέδωσε πρώτη τον αγγλικό όρο «Teller» ή το γνωστό αντίστοιχο γαλλικό «Guichetier-Payeur» στην ελληνική ως «ταμειολογιστή».

δύναμη με επίκεντρο την προσφορά υπηρεσιών και η σταθερή εισαγωγή ηλεκτρονικής τεχνολογίας, είχαν μεγάλης έκτασης συνέπειες για τη βιομηχανία των Ηνωμένων Πολιτειών. Στο τραπεζικό σύστημα, για παράδειγμα, η εμφάνιση ηλεκτρονικής μεταβίβασης χρημάτων και η εμφάνιση μηχανημάτων που τελικά θα αυτοματοποιήσουν πλήρως τον παραδοσιακό ρόλο του τέλλερ, είναι μόνο μερικές από τις τεχνολογικές μεταβολές που δοκιμάζει η βιομηχανία. Οι μεταβολές αυτές, συνδυαζόμενες με την οικονομική αστάθεια και την επικείμενη απορρύθμιση της βιομηχανίας, θέτουν το αμερικανικό τραπεζικό σύστημα αντιμέτωπο με μια ασταθή περίοδο ανακατατάξεων.

Η συγκεκριμένη αμερικανική τράπεζα που μελετήσαμε, είχε επίσης διέλθει τότε μια πρόσφατη αναδιάρθρωση των τμημάτων της, που προήλθε από την επέκταση των υποκαταστημάτων και υπηρεσιών της, όπως και από την υιοθέτηση, σε οργανωτική βάση, ενός ηλεκτρονικού πληροφοριακού συστήματος. Έτσι, αν και οι μορφές των αλλαγών που υφίστανται η αμερικανική και ελληνική κοινωνία είναι διαφορετικές, θεωρητικά η κάθε μια διέρχεται ένα μετασχηματισμό της βιομηχανικής και οργανωτικής της διάρθρωσης.

*Εθνικός χαρακτήρας:* Μέσα σ' αυτό το ευρύ κοινωνικό πλαίσιο είναι επίσης χρήσιμο να λάβουμε υπόψη μας τις ανθρωπολογικές έννοιες του «εθνικού χαρακτήρα» ή της «τυπικής προσωπικότητας», όταν επιχειρούμε διαπολιτιστικές συγκρίσεις (Bamouw, 1979· Gerth & Mills, 1964· Wallace, 1961). Ο εθνικός χαρακτήρας έχει οριστεί σαν τα «σχετικώς διαρκή χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, κοινωνικοπολιτιστικές ιδιότητες ή θεσμικές δομές, με αρκετά διακεκριμένη συχνότητα και έκταση εμφάνισης, ώστε να διαφοροποιούν τη μια κοινωνία από την άλλη, ακόμη και όταν το υπό εξέταση φαινόμενο μπορεί να μην απαντάται αποκλειστικά και μόνο στην κοινωνία αυτή» (Mitchell, 1973: 123). Δεν μπορεί να υποτεθεί βέβαια ότι ο εθνικός χαρακτήρας είναι ενιαίας μορφής, ότι δηλαδή κάθε άτομο μέσα στο ίδιο έθνος έχει απαραίτητα όλα τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στη συγκεκριμένη πολιτιστική κοινωνία. Στην πραγματικότητα, οι εσωτερικές διαφορές μπορεί να είναι μεγαλύτερες από τις διαφορές μεταξύ εθνών. Βέβαια, δεν πρέπει να λησμονείται ότι σημαντικές διαφοροποιήσεις είναι δυνατόν να εμφανιστούν στα εθνικά στερεοτυπικά στοιχεία ορισμένων διαμερισμάτων μιας χώρας, και ιδιαίτερα εθνικών μειονοτήτων στην ίδια χώρα. Παρ' όλα αυτά, αν και η έννοια έχει υποστεί την κριτική ότι είναι διφορούμενη και προϋποθέτει την ύπαρξη πολιτιστικής ομοιογένειας, η ιδέα ότι η προσωπικότητα, η κουλ-

τούρα και το κοινωνικό σύστημα αλληλεξαρτώνται έχει κερδίσει την αποδοχή.

Στη μακρόπνοη μελέτη του πάνω σε 40 διαφορετικά έθνη ο Hofstede (1980 a, 1980 b) προσπάθησε να καθορίσει εμπειρικά τα κύρια σημεία ως προς τα οποία διέφεραν οι εθνικοί πολιτισμοί (κουλτούρες). Η έρευνά του έδωσε 3 τέτοια κριτήρια: «Απόσταση δύναμης», «αποφυγή αβεβαιότητας», «ατομικισμός-συλλογικότητα» και «ανδρικό» ή «γυναικείο πρότυπο». <sup>2</sup> Βασισμένη σ' αυτά τα στοιχεία, έχει γίνει στον Πίνακα 1 μια σύγκριση μεταξύ της αμερικανικής και ελληνικής «εθνικής κουλτούρας». Όπως αποδεικνύουν τα στοιχεία αυτά, οι Έλληνες υπάλληλοι αποδέχονται περισσότερο την άνιση κατανομή δύναμης, σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους των Ηνωμένων Πολιτειών. Το ότι η Ελλάδα συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία στη διάσταση της «αποφυγής αβεβαιότητας», υποδηλώνει ότι οι Έλληνες υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη εξάρτησης από τους ανωτέρους τους υπηρεσιακά, από όση οι υπάλληλοι των Ηνωμένων Πολιτειών. Αυτά τα στοιχεία, συνδυαζόμενα με το ότι οι Αμερικανοί υπάλληλοι έχουν τον υψηλότερο βαθμό στη διάσταση της «ατομικότητας», δείχνουν ότι οι Αμερικανοί τείνουν να προτιμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στην οργανωτική λήψη αποφάσεων και μεγαλύτερη ευρύτητα στις ιεραρχικές σχέσεις από τους Έλληνες εργαζομένους. Άλλες μελέτες έδειξαν επίσης ότι οι Έλληνες αντιλαμβάνονται και αποδέχονται τους ιεραρχικούς ρόλους ως πολύ πιο αυταρχικούς απ' ό,τι οι Αμερικανοί (Harris & Moran, 1979). Και οι δύο κοινωνίες συγκέντρωσαν παρόμοια βαθμολογία στη διάσταση του «ανδρικού πρότυπου» (αρκετά υψηλότερη βαθμολογία από τον μέσο όρο). Στη σύγκριση των

2. Η απόσταση δύναμης βασίζεται στο βαθμό που μια κοινωνία δέχεται το γεγονός της άνισης κατανομής δύναμης στους θεσμούς και οργανισμούς. Η αποφυγή αβεβαιότητας ορίζεται σαν ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αισθάνεται να απειλείται από αθέβαιες και διαφορετικές καταστάσεις και προσπαθεί να αποφύγει τις καταστάσεις αυτές με τη δημιουργία μεγαλύτερης επαγγελματικής σταθερότητας, με την καθιέρωση περισσότερων τυπικών κανόνων, με το να μην αποδέχεται αποκλίνουσες ιδέες και συμπεριφορές και με το να πιστεύει σε απόλυτες αλήθειες και την επίτευξη τελειότητας. Ο ατομικισμός δείχνει χαλαρή κοινωνική δομή, όπου οι άνθρωποι υποχρεώνονται να φροντίζουν μόνον τους εαυτούς τους και την άμεσή τους οικογένεια. Η συλλογικότητα χαρακτηρίζεται από πυκνή κοινωνική διάρθρωση, όπου υπάρχει ο διαχωρισμός των ατόμων σε μέλη και μη-μέλη της ομάδας. Οι μετρήσεις στη διάσταση του ανδρικού πρότυπου εκφράζουν το βαθμό στον οποίο οι κρατούσες στην κοινωνία αξίες είναι «ανδρικού» τύπου, π.χ. δογματικότητα, απόκτηση χρημάτων και πραγμάτων και η αδιαφορία για τους άλλους, την ποιότητα της ζωής ή των ανθρώπων. Το θηλυκό πρότυπο περιλαμβάνει τους αντίποδες των παραπάνω (βλ. Hofstede, 1980b: 45-46).



αντιλήψωμεν περί ποιότητας της εργασιακής ζωής σ' αυτήν εδώ τη μελέτη οι παραπάνω τάσεις θα θεωρηθούν μέρος της ερμηνευτικής διαδικασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Σύγκριση της αμερικανικής και ελληνικής «εθνικής κουλτούρας» με τη μέτρηση των τεσσάρων πολιτιστικών διαστάσεων του Hofstede

Διάσταση	Βαθμολογία	
	Ηνωμένων Πολιτειών	Βαθμολογία Ελλάδας
Απόσταση δύναμης	15/40	24/40
Αποφυγή αβεβαιότητας	9/40	40/40
Ατομικισμός	40/40	14/40
Ανδρικό πρότυπο	28/40	25/40

Από G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Οι επιπτώσεις της κουλτούρας: Διεθνείς διαφοροποιήσεις αξιών σε σχέση με την εργασία). Beverly Hills, Calif., Sage, 1980, σελ. 104, 105, 222, 279.

## Μεθοδολογία

Τα στοιχεία για τούτη τη μελέτη συγκεντρώθηκαν το 1980 από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με 279 Αμερικανούς και 255 Έλληνες υπαλλήλους ολικής απασχόλησης. Τα στοιχεία των Ηνωμένων Πολιτειών συγκεντρώθηκαν το Μάρτιο και τα στοιχεία της Ελλάδας τον Ιούνιο και Ιούλιο. Το υπόδειγμα από τις Ηνωμένες Πολιτείες αποτελούσε μια πληθυσμιακή αξιολόγηση σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (το κεντρικό κατάστημα και τα 13 υποκαταστήματα). Το ελληνικό υπόδειγμα περιλάμβανε μια τυχαία επιλεγμένη ομάδα που αντιπροσώπευε τις διαφορετικές βαθμίδες στην ιεραρχία της τράπεζας. Αυτό το δείγμα πάρηθε από εννέα καταστήματα της ελληνικής τράπεζας, τα οποία επίσης επιλέχθηκαν στην τύχη, έτσι ώστε να αντιπροσωπεύουν διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της χώρας.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε αρχικά σαν τμήμα μιας τρέχουσας εκτίμησης ΠΕΖ και ενός προγράμματος ΟΑ σε μια μέτρου μεγέθους αμερικανική τράπεζα καταθέσεων (βλ. Bowditch & Buono, 1982 για μια πλήρη έκθεση της διαδικασίας). Ερωτήσεις που ήταν γενικεύσιμες σε διαφορετικούς οργανισμούς μεταφράστηκαν στα ελληνικά, προσαρμόστηκαν στα ελληνικά δεδομένα και διανεμήθηκαν σε μια μεγάλη εμπορική τράπεζα της Ελλάδας. Τα ερωτηματολόγια

και οι συνεντεύξεις εξέταζαν κυρίως τις αντιλήψεις των εργαζομένων πάνω σε ποικίλες όψεις των ζητημάτων ΠΕΖ: επάρκεια αποδοχών (μισθών και πλεονεκτημάτων), φυσικές συνθήκες εργασίας, ασφάλεια εργασίας, ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη, διαπροσωπικές σχέσεις, ενδιαφέρον και ικανοποίηση από την εργασία και σχέσεις προς τον άμεσο προϊστάμενο. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου κάλυπταν μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από «συμφωνώ απόλυτα» μέχρι «διαφωνώ απόλυτα». Αν και η καθεμιά μελέτη περιλάμβανε πρόσθετες ερωτήσεις που αναφέρονταν σε συγκεκριμένες πλευρές κάθε οργανισμού, μόνον εκείνες οι ερωτήσεις που διανεμήθηκαν και στις δύο ομάδες παρουσιάζονται εδώ.

Εύλογος περιορισμός της έρευνας είναι ότι τα στοιχεία των Ηνωμένων Πολιτειών συγκεντρώθηκαν από ανώνυμα ερωτηματολόγια, ενώ τα ελληνικά στοιχεία συγκεντρώθηκαν από προσωπικές συνεντεύξεις. Το γεγονός ότι ο ερευνητής βρισκόταν σε συμβουλευτική θέση μέσα στον οργανισμό θα μπορούσε ίσως να έχει επιφέρει κάποια ευμενή προκατάληψη στα στοιχεία. Ο Hofstede (1980a) αναφέρει στη διεθνή του επισκόπηση στάσεων των εργαζομένων ότι η ανταπόκριση στη δήλωση «οι εργαζόμενοι φοβούνται να εκφράσουν δυσαρέσκεια στους διευθυντές τους» έδειξε ότι η Ελλάδα συνέθετε την «πιο φοβισμένη χώρα». Αυτή η τάση θα μπορούσε να έχει επηρεάσει τις απαντήσεις του ελληνικού υποδείγματος. Όμως, αν αναλογιστούμε την έκταση των ευνοϊκών απαντήσεων και αντίθετα την πολύ χαμηλή θετικότητα σε έναν αριθμό θεμάτων από το ελληνικό υπόδειγμα, φαίνεται ότι αυτό δεν αποτελεί σοβαρό πρόβλημα.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζεται μια σύγκριση της κοινωνικοδημογραφικής σύνθεσης των υποδειγμάτων από τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ελλάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Κοινωνικοδημογραφική σύγκριση των δειγμάτων εργαζομένων από τις ΗΠΑ και την Ελλάδα

	ΗΠΑ	Ελλάδα
Αριθμός ερωτηθέντων	279	255
	%	%
Φύλο: Άνδρας	39	60
Γυναίκα	61	40
Ηλικία: 25 ή νεότεροι	39	18
26-35	36	41
35-50	14	22
51 και άνω	12	9
	(συνεχίζεται)	

	ΗΠΑ	Ελλάδα
	%	%
Χρόνος εργασίας: 1 χρόνος ή λιγότερο	20	1
1-3	24	11
3-5	15	7
5-10	20	31
10 και άνω	22	51
Εκπαίδευση: - κάτω από γυμνάσιο	2	2
- απολυτήριο γυμνασίου	26	57
- κολλεγιακές σπουδές	40	14
- πτυχίο ανώτατης σχολής	22	25
- μεταπτυχιακός τίτλος	10	2
Σχετικό επίπεδο εισοδήματος: κατώτερο επίπεδο	22	58
μέσο επίπεδο	59	40
ανώτατο επίπεδο	19	1
Θέση εργασίας: - Γραμματέας/Υπάλληλος απλών εργασιών	26	12
- Τέλλερ	29	49
- Υπάλληλος σύνθετων εργασιών (λογιστικός)	15	25
- Προϊστάμενος	16	12
- Διευθυντικό στέλεχος	14	2

## Αποτελέσματα και συζήτηση

Το τμήμα των αποτελεσμάτων χωρίζεται σε τέσσερα μέρη: 1) Στη γενική σύγκριση του αμερικανικού και ελληνικού δείγματος· 2) Στην εξέταση των στάσεων των Ελλήνων και των Αμερικανών τέλλερς· 3) Στην ανάλυση παραγόντων των δύο δειγμάτων· και 4) Στη σύντομη εξέταση των συσχετισμών της «οργανωτικής υπερηφάνειας». Ποιοτικές περιλήψεις των στοιχείων περιλαμβάνονται σε καθένα απ' αυτά τα μέρη. Τα ποσοτικά στοιχεία πάνω στα οποία βασίζονται αυτοί οι πίνακες παρουσιάζονται στο τέλος της μελέτης.

*Γενικά αποτελέσματα:* Γενικά, οι υπάλληλοι της ελληνικής τράπεζας εξέφρασαν πιο ευνοϊκές στάσεις για τον οργανισμό, τους συναδέλφους τους και την εργασία τους, από τους Αμερικανούς συναδέλφους τους. Τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα εντυπωσιακά όσον αφορά τα αισθήματα προς τον άμεσο προϊστάμενο του ερωτωμένου. Αν και οι υπάλληλοι των Ηνωμένων Πολιτειών είχαν σχετικά ευνοϊκές αντιλήψεις για τους άμεσους προϊστάμενούς τους, οι Έλληνες ήταν ομοιό-

μορφα θετικότεροι ως προς τις σχέσεις με τους ανωτέρους τους. Παρόμοια αποτελέσματα, ενδεικτικά του ότι οι Έλληνες ήταν θετικότεροι από την ομάδα των Ηνωμένων Πολιτειών, παρουσιάστηκαν στις ερωτήσεις για τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η μόνη σειρά ερωτήσεων όπου οι Αμερικανοί εξέφρασαν θετικότερες στάσεις ήταν στο θέμα των αποδοχών. Οι Αμερικανοί ήταν αισθητά πιο ικανοποιημένοι με τις παροχές που είχαν (διακοπές, ιατρική ασφάλιση, συνταξιοδότηση, κτλ.) από τους Έλληνες εργαζόμενους. Οι Αμερικανοί υπάλληλοι αισθάνονταν επίσης ότι ήταν καλύτερα πληροφορημένοι ως προς το μισθολόγιο και τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης. Ωστόσο, το αν αυτές οι αντιλήψεις εκφράζουν πράγματι αντικειμενικές διαφορές μεταξύ της ελληνικής και της αμερικανικής οργάνωσης είναι ασαφές. Οι παροχές της ελληνικής τράπεζας είναι αρκετά δελεαστικές σε σύγκριση με άλλων ελληνικών οργανισμών και το σύστημα κλιμάκωσης του μισθολογίου της βασίζεται σε συλλογικές συμβάσεις και ουσιαστικά ρυθμίζεται από την Πολιτεία. Αυτό δημιουργεί μερικές ενδιαφέρουσες ερωτήσεις ως προς τους πολιτιστικούς συσχετισμούς των προσδοκιών στην εργασία.

Αν και τα γενικά αποτελέσματα περί παροχών ήταν θετικότερα στο αμερικανικό υπόδειγμα, μεγαλύτερη αναλογία των Ελλήνων τραπεζικών υπαλλήλων σε σχέση με τους Αμερικανούς αισθάνονταν ότι οι αποδοχές τους είναι δίκαιες. Επιπλέον, η ομάδα των Ηνωμένων Πολιτειών ήταν λιγότερο σίγουρη από τους Έλληνες για τη δήλωση «δέν γίνονται διακρίσεις στις αποδοχές». Αντίθετα, κανένα από τα δύο υποδείγματα δεν εκφράστηκε ιδιαίτερα ευνοϊκά για τις αυξήσεις, αν και οι Αμερικανοί ήταν κάπως πιο ευνοϊκοί από τους Έλληνες.

Η συντριπτική πλειοψηφία και των δύο υποδειγμάτων θεωρούσε την εργασία της ασφαλή. Οι Έλληνες όμως ήταν πολύ πιο κατηγορηματικοί από τους Αμερικανούς για το ότι μπορούσαν «να εκφράσουν τη γνώμη τους χωρίς φόβο». Αυτό έρχεται σε άμεση σύγκρουση με το εύρημα του Hofstede (1980) ότι οι Έλληνες εργαζόμενοι αντιπροσώπευαν την «πιο φοβισμένη χώρα» ως προς την έκφραση αντίθεσης με τη διοίκηση. Αυτό θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα της μεθοδολογίας συνεντεύξεως. Όμως, τα στοιχεία του Hofstede συγκεντρώθηκαν την περίοδο 1971-73 (περίοδο πολιτικής καταπίεσης κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής δικτατορίας), ενώ έχει συντελεστεί τεράστια πολιτική, κοινωνική και οικονομική πρόοδος από τότε. Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν αλλάξει, έχουν γίνει πιο αυτόνομοι και τηρούν πιο κριτική στάση απέναντι στην εξουσία. Διαφαίνεται ακόμα ότι ο Έλληνας εργαζόμενος και εργοδότης αμοιβαία προσδοκούν μια μακροχρόνια

σχέση, ενώ ο Αμερικανός εργαζόμενος και ο οργανισμός αντίστοιχα δεν έχουν τις ίδιες προσδοκίες.

Ο προσανατολισμός σε μια καριέρα «διάρκεια ζωής» των Ελλήνων υπαλλήλων και ο προσανατολισμός σε μια γρήγορη εξέλιξη του αμερικανικού εργατικού δυναμικού μπορούν να φωτίσουν κάπως τις διαφορετικές θεωρήσεις της διάρθρωσης των οργανωτικών ευκαιριών. Μια από τις πιο εντυπωσιακές αντιθέσεις ήταν η διάσταση στις απαντήσεις για τις «ευκαιρίες εξέλιξης» και την «ανάπτυξη καριέρας». Οι Αμερικανοί ήταν πολύ περισσότερο αισιόδοξοι για τις ευκαιρίες εξέλιξής τους, ενώ οι Έλληνες ήταν σημαντικά πιο θετικοί για τη γενικότερη επαγγελματική τους εξέλιξη μέσα στην Τράπεζα. Μια εξέταση του λεξιλογίου των ερωτήσεων δείχνει ότι οι Έλληνες μπορεί να μετέφραζαν την «ευκαιρία εξέλιξης» σε σχέση με την παρούσα τους θέση, όπως τέλλερ ή λογιστής, παρά ως το ανέδασμα στην κλίμακα της ιεραρχίας (που είναι πιο αυστηρά διαρθρωμένη από ό,τι στις αμερικανικές τράπεζες). Φαίνεται όμως καθαρά ότι οι Αμερικανοί προσδοκούν να ανελιχθούν γρηγορότερα από τους Έλληνες, αλλά οι Έλληνες προσδοκούν να μείνουν στην τράπεζά τους μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από τους Αμερικανούς.

Η σχετικά βραδύρρυθμη διαδικασία προαγωγών στις ελληνικές τράπεζες εντούτοις γίνεται πηγή δυσαρεσκειών. Το αυστηρό ιεραρχικό σύστημα βαθμολογικής κλιμάκωσης της εργασίας (π.χ. δόκιμος, υπολογιστής, λογιστής, κτλ.) βασίζεται πρωταρχικά στα χρόνια υπηρεσίας (τουλάχιστον μέχρι το βαθμό του τμηματάρχη). Στις αμερικανικές τράπεζες, αντίθετα, αν και υπολογίζεται η αρχαιότητα, η απόδοση τείνει να έχει το σπουδαιότερο ρόλο. Σε συγκεκριμένα όμως θέματα προαγωγών οι Έλληνες απάντησαν κάπως πιο θετικά στο ερώτημα αν οι προαγωγές βασίζονται στην αξία, ενώ ένας μεγαλύτερος αριθμός Αμερικανών θεωρούσε ότι οι προαγωγές γίνονται μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό μάλλον, παρά με μια διαδικασία εισαγωγής εξωτερικών στελεχών. Επιπλέον, οι Αμερικανοί αισθάνονταν ότι γίνονταν λιγότερες διακρίσεις στην εξέλιξη απ' ό,τι οι Έλληνες και ήταν σημαντικά πιο θετικοί ως προς το σύστημα εσωτερικών τοποθετήσεων μέσα στην τράπεζα.

Η διάρκεια και ο τύπος του επαγγελματικού προσανατολισμού μέσα σε έναν οργανισμό φαίνεται επίσης ότι αντανακλάται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις ευκαιρίες που έχουν να μάθουν άλλες εργασίες και άλλες τραπεζικές δραστηριότητες. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις οι Έλληνες ήταν πιο ευνοϊκοί από τους Αμερικανούς. Οι Έλληνες εργαζόμενοι είχαν φανερά μια πιο ολιστική θεώρηση της

εργασίας τους και των οργανωτικών λειτουργιών απ' ό,τι οι Αμερικανοί· είναι όμως ασαφές αν πρωταρχική αιτία γι' αυτό είναι η προοπτική μιας καριέρας «εφ' όρου ζωής» στις ελληνικές τράπεζες. Η ελληνική τράπεζα εντάσσει τους υπαλλήλους της σε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα εναλλαγής θέσεων και επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αν και η αμερικανική τράπεζα έχει επίσης αναπτύξει μια σειρά εντατικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους υπαλλήλους της, αυτά δεν φαίνεται να έχουν την ευρύτητα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (στην υπο μελέτη τράπεζα). Αυτό αντανακλάται περαιτέρω στην τάση των αμερικανικών τραπεζών να προσλαμβάνουν περισσότερους ειδικούς, ενώ οι ελληνικοί τραπεζικοί οργανισμοί έχουν περισσότερους υπαλλήλους γενικών καθηκόντων. Θα έπρεπε να σημειωθεί εξάλλου ότι οι αμερικανικές τράπεζες έχουν πιο ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης διευθυντικών στελεχών.

Από ερωτήσεις πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις γίνεται φανερό ότι οι Έλληνες θεωρούν την τράπεζά τους περισσότερο συνεκτική από τους Αμερικανούς. Οι σχέσεις ειδικά μεταξύ καταστημάτων και διευθύνσεων φαίνονται να είναι ουσιαστικά καλύτερες στην ελληνική τράπεζα, απ' ό,τι στην αμερικανική. Οι Έλληνες απάντησαν κάπως πιο ευνοϊκά από τους Αμερικανούς για τα αισθήματά τους προς τους συναδέλφους τους. Σε σχέση με τις ευκαιρίες γνωριμίας με τους άλλους δόθηκαν παρόμοιες απαντήσεις τόσο από τους παλαιότερους όσο και από τους νέους υπαλλήλους. Φαίνεται ότι οι Έλληνες θεωρούν μέρος της τραπεζικής εργασίας σαν μια κοινωνική εμπειρία. Ίσως αυτό το αίσθημα να συνεπάγεται κάποιο όφελος, ως προς την αποτελεσματικότητα των λειτουργικών σχέσεων μεταξύ καταστημάτων και διευθύνσεων, που, όπως και τα θέματα συνεργασίας/επικοινωνίας, είναι πολύ πιο θετικά στην ελληνική πραγματικότητα απ' ό,τι στην αμερικανική. Όμως τα στοιχεία της εργασιακής διαδικασίας με κοινωνικό περιεχόμενο φαίνεται ότι υφίστανται ισχυρή την επίδραση της «κουλτούρας». Είναι αμφισβητήσιμο, παραδείγματος χάριν, αν η παραδοσιακή πατερναλιστική φύση της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου στην ελληνική τράπεζα, θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί με τον ίδιο τρόπο από την αμερικανική «κουλτούρα».

Οι εργασιακές συνθήκες φαίνονται να είναι πιο ικανοποιητικές στους Έλληνες τραπεζικούς απ' ό,τι στους Αμερικανούς συναδέλφους τους. Το μόνο θέμα που εκτιμάται περισσότερο ευνοϊκά από τους Αμερικανούς είναι ο προσωπικός εργασιακός χώρος· η διαφορά όμως δεν είναι μεγάλη. Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, τον εξοπλισμό γραφείου και τις ώρες εργασίας, ο Έλληνας εργαζόμενος είναι πιο

ικανοποιημένος. Θα είχε ενδιαφέρον να εξετάσει κανείς αν, βάσει κάποιας αντικειμενικής κλίμακας, οι φυσικές συνθήκες εργασίας και ο εξοπλισμός γραφείου βρίσκονται σε πιο ικανοποιητικό επίπεδο στην ελληνική τράπεζα απ' ό,τι στην αμερικανική. Είναι δυνατό οι αντιλήψεις των Ελλήνων και των Αμερικανών εργαζομένων να επηρεάζονται περισσότερο απ' ο,τιδήποτε άλλο από τις προσδοκίες τους για το «πώς θα έπρεπε να είναι να πράγματα». Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, η διαφορά ανάμεσα στις εργασιακές συνθήκες μεταξύ τραπεζών και άλλων οργανισμών δεν είναι τόσο μεγάλη, όπως οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τραπεζών και άλλων οργανισμών στην Ελλάδα.

Τέλος, και οι δύο ομάδες υπαλλήλων έχουν υψηλό βαθμό «υπερηφάνειας» για τους οργανισμούς τους («πνεύμα μονάδας»), αν και ο Έλληνας τραπεζικός έχει το βαθμό αυτό κάπως υψηλότερο. Αντίθετα, οι Αμερικανοί εργαζόμενοι συμφωνούν πιο κατηγορηματικά ότι παρέχουν περισσότερο αποτελεσματική εξυπηρέτηση στον πελάτη απ' ό,τι οι Έλληνες. Καμιά από τις δύο ομάδες εργαζομένων δεν θεωρεί ότι προσλαμβάνονται άτομα με ιδιαίτερα προσόντα, αλλά οι Έλληνες ήταν πάνω σ' αυτό πολύ πιο κατηγορηματικοί από τους Αμερικανούς.

Μια ποιοτική περίληψη των ευρημάτων κατά περιοχή δίνεται στον Πίνακα 3. Ο Πίνακας 5, που βρίσκεται στο τέλος αυτής της μελέτης, εμφανίζει τα ποσοστά των ευνοϊκών απαντήσεων (συμφωνώ απόλυτα, συμφωνώ), τους μέσους όρους και τον αριθμό των ερωτηθέντων (N) για κάθε ερώτηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Περιληπτική σύγκριση των αντιλήψεων ΠΕΖ μεταξύ Αμερικανών και Ελλήνων εργαζομένων

Θέμα (Ερωτήσεις)	Σύγκριση
<i>Αποδοχές</i> (περιλαμβάνει παροχές, υπερωρίες, και αξιολόγηση των επιδόσεων στην εργασία)	Αν και οι Έλληνες αισθάνονταν ότι πληρώνονται πιο δίκαια, οι Αμερικανοί θεωρούσαν ότι έχουν καλύτερες αυξήσεις. Οι Έλληνες ήταν πιο θετικοί στο ότι δεν γίνονται διακρίσεις στις αποδοχές. Οι Αμερικανοί ήταν πολύ πιο θετικοί ως προς την κλιμάκωση των μισθών, αλλά ελαφρά μόνον θετικότεροι ως προς το σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων. <i>(συνεχίζεται)</i>

## Ποιότητα εργασιακής ζωής σε εποχή τεχνολογικής αλλαγής

### Ασφάλεια εργασίας

(έκφραση γνώμης χωρίς φόβο, η εργασία είναι ασφαλής, αν εκτελείται ικανοποιητικά)

Οι Έλληνες ήταν πολύ πιο θετικοί ως προς την έκφραση γνώμης και ελαφρά πιο θετικοί ως προς το ασφάλές της εργασίας, όταν γίνεται ικανοποιητικά, από τους Αμερικανούς.

### Εξέλιξη και ανάπτυξη

(ευκαιρίες για εξέλιξη, πληροφόρηση για άλλες εργασίες, πολιτική προαγωγών, έλλειψη διακρίσεων, αποτελεσματικό σύστημα τοποθετήσεων)

Γενικά, σ' αυτή την κατηγορία οι Αμερικανοί ήταν ελαφρά θετικότεροι, με εξαίρεση τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και για πληροφόρηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Πάντως, οι Αμερικανοί θεωρούσαν ότι γνώριζαν περισσότερα για «ανοίγματα» εργασίας απ' ό,τι οι Έλληνες. Οι Έλληνες έδλεπαν λιγότερες διακρίσεις στις αποδοχές και οι Αμερικανοί λιγότερες διακρίσεις στην εξέλιξη.

### Διαπροσωπικές σχέσεις

(περιλαμβάνονται σχέσεις με συναδέλφους, συνεργασία και επικοινωνία με άλλα τμήματα της τράπεζας, αποτελεσματικότητα των εργασιακών σχέσεων και ευκαιρίες για γνωριμία με τους άλλους)

Πέρα από τις μικρές διαφορές στο θέμα του αν οι συνάδελφοι εκτελούν το δικό τους μερίδιο εργασίας, το ελληνικό δείγμα ήταν ουσιωδώς πιο θετικό σε όλα τα θέματα διαπροσωπικών σχέσεων, ειδικά δε σ' εκείνα που αφορούν επικοινωνία και συνεργασία τμημάτων μεταξύ τους.

### Θέματα που αφορούν την εργασία

(περιλαμβάνει γενική ικανοποίηση, αξιολογή εργασία, καταλληλότητα για τα συγκεκριμένα καθήκοντα, λογικό όγκο εργασίας, σχέση της εργασίας με την όλη λειτουργία και επάρκεια προσωπικού)

Οι Έλληνες ήταν θετικότεροι σε όλα τα θέματα που αφορούν την εργασία, αλλά όχι με μεγάλη διαφορά. Στα θέματα όμως γενικότερης ικανοποίησης και τερματισμού της εργασίας οι Έλληνες ήταν ουσιωδώς πιο θετικοί.

### Συνθήκες εργασίας

(περιλαμβάνει ικανοποίηση από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, χώρο, εξοπλισμό και ωράριο)

Δεν υπήρξαν σημαντικές διαφορές ως προς το ωράριο και το χώρο εργασίας: οι Έλληνες ήταν πιο θετικοί για άλλες πλευρές του εργασιακού τους περιβάλλοντος, ειδικότερα σε σχέση με τον εξοπλισμό γραφείου.

### Άμεσος προϊστάμενος

(περιλαμβάνει όλες τις σχέσεις που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της εργασίας με τον προϊστάμενο - ικανότητα να

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες και στο αμερικανικό και στο ελληνικό δείγμα ήταν ευνοϊκοί στα θέμα-



ακούει, υποστήριξη, να είναι διαθέσιμος, να εκφράζει το τι θέλει, να είναι ενημερωμένος για τις ευκαιρίες προαγωγών, αποτελεσματικός στο να εκπαιδεύει, να επικροτεί την καλή επίδοση, να επιτυγχάνει αποτελέσματα μετά τη συζήτηση των προβλημάτων των)

*Οργανωτική κοινωνικοποίηση και αφοσίωση*

(υπερηφάνεια για τον οργανισμό, αποτελεσματικός προσανατολισμός των νέων υπαλλήλων, πρόσληψη καταρτισμένων ατόμων, εκπαίδευση, αποτελεσματική εξυπηρέτηση της πελατείας)

τα που αφορούσαν τις σχέσεις με τον άμεσο προϊστάμενο, το ελληνικό δείγμα ήταν ομοιογενώς θετικό σε όλα τα ζητήματα και συντριπτικά πιο θετικό στα περισσότερα.

Και οι δύο ομάδες υπαλλήλων αισθάνονταν μεγάλη υπερηφάνεια για τον οργανισμό τους. Οι Έλληνες ήταν πιο ευνοϊκοί στο θέμα του προσανατολισμού των νέων και της πρόσληψης καταρτισμένων ατόμων, αν και ελαφρά λιγότερο θετικοί ως προς την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και περισσότερο για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση της πελατείας σε σύγκριση με το δείγμα των Αμερικανών.

*Σύγκριση των τέλλερς:* Η καθεμιά από τις ομάδες των τέλλερς (ανάλογη εργασία στην κάθε τράπεζα) είχε πρόσφατα υποστεί τις συνέπειες των τεχνολογικών αλλαγών. Ο ρόλος του τέλλερ στην αμερικανική τράπεζα είχε εξελιχτεί σ' ένα είδος ρόλου συμβούλου επί των τραπεζικών υπηρεσιών αντί της απλής διακίνησης λογαριασμών όψεως ή ταμειυτηρίου. Πράγματι, σε πολλές αμερικανικές τράπεζες ο όρος «τέλλερ» έχει αντικατασταθεί με τον όρο «εκπρόσωπος εξυπηρέτησης πελατών», που ηχεί καλύτερα επαγγελματικά. Παρόμοιες μεταβολές συνέβησαν και στην Ελλάδα, όπου ο τέλλερ θεωρείται σαν εκκολλητόμενο διευθυντικό στέλεχος, με τη δυνατότητα να προχωρήσει στην ανώτερη διοίκηση. Και στις δύο περιπτώσεις, ο νέος εξοπλισμός έχει μετατοπίσει τον τέλλερ από τον αρχικό ρόλο της «εξυπηρέτησης χωρίς συμβουλευτική αμοδιότητα».

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης της έρευνας για τους τέλλερς (Πίνακας 6) δείχνουν και στις δύο περιπτώσεις ότι οι τέλλερς δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Μολαταύτα, αν και τα στοιχεία για τους τέλλερς δεν είναι τόσο εντυπωσιακά όσο τα γενικότερα αποτελέσματα, οι Έλληνες τέλλερς είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους Αμερικανούς συναδέλφους τους. Παραδείγματος χάρη, σε θέματα που αφορούν την εργασία (όπως γενικότερη ικανο-

ποίηση, το αν η εργασία είναι σημαντική και αξιόλογη) οι Έλληνες τέλλερς ήταν πολύ πιο θετικοί. Αυτό μπορεί να οφείλεται κατά ένα μέρος στη συνειδητοποίηση ότι ο Έλληνας τέλλερ παίρνει σειρά για μια ανώτερη διευθυντική καριέρα.

Τα θέματα των αποδοχών παρουσίασαν την ίδια εικόνα για τους τέλλερς, όπως και για το υπόλοιπο δείγμα. Οι Έλληνες τέλλερς θεωρούσαν ότι πληρώνονται πιο δίκαια αλλά οι Αμερικανοί, σ' ένα μικρό ποσοστό, θεωρούσαν ότι οι αυξήσεις των μισθών τους ήταν πιο ρεαλιστικές. Ακόμη οι Αμερικανοί τέλλερς θεωρούσαν τις παροχές τους πιο ικανοποιητικές απ' ό,τι οι Έλληνες, παρά τα ειδικά κίνητρα (οικονομικά και προαγωγικά) που χρησιμοποιούνται στην ελληνική τράπεζα για προσέλκυση υπαλλήλων στη θέση του τέλλερ (βλ. Nicolaou - Smokovitis, 1978). Αντίθετα με τα γενικότερα αποτελέσματα, οι Έλληνες τέλλερς θεώρησαν το σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης δικαιότερο απ' ό,τι οι Αμερικανοί. Στα συνολικά όμως αποτελέσματα (που περιλαμβάνουν και αυτά των τέλλερς) οι Αμερικανοί θεώρησαν το σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης πιο δίκαιο, απ' ό,τι το ελληνικό υπόδειγμα στη γενικότητά του. Το ελληνικό σύστημα προαγωγών και αποδοχών είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για τη θέση του τέλλερ (βμνην προώθηση για 2ετή εργασία σε θέση τέλλερ, υψηλότερη βαθμολογία στην υπηρεσιακή κατάρτιση, κτλ.). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το αμερικανικό σύστημα, όπου η εξέλιξη των τέλλερς είναι λιγότερο προκαθορισμένη και έχει λιγότερα προνόμια.

Ενώ και οι δύο ομάδες αισθάνονταν την εργασία τους ασφαλή, εφόσον θα είχαν ικανοποιητική επίδοση, οι Έλληνες τέλλερς ήταν πιο θετικοί από τους Αμερικανούς. Σημαντική διαφορά διαπιστώθηκε μεταξύ Ελλήνων και Αμερικανών τέλλερς στο θέμα της έκφρασης γνώμης χωρίς φόβο. Οι Έλληνες τέλλερς ήταν πολύ πιο θετικοί από τους Αμερικανούς (αλλά η αμερικανική ομάδα είχε μεγάλο αριθμό «ουδέτερων» απαντήσεων). Και πάλι, τα ευρήματα αυτά δηλώνουν ότι στην Ελλάδα υπάρχει η προσδοκία και του εργοδότη και του εργαζόμενου για μια συνεργασία διάρκειας ζωής, ενώ δεν συμβαίνει αναγκαστικά το ίδιο στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Τα θέματα ανάπτυξης και εξέλιξης των τέλλερς έδωσαν παρόμοια με τα συνολικά αποτελέσματα. Οι απαντήσεις πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις φανερώουν τους Έλληνες πιο θετικούς από τους Αμερικανούς τέλλερς ως προς το ότι οι συνάδελφοί τους εκτελούν το δικό τους τμήμα εργασίας, ως προς τη συνεργασία και επικοινωνία μέσα στην τράπεζα και την ευκαιρία να γνωρίσουν άλλους συναδέλφους τους. Τα αποτελέσματα εδώ, αν και είναι υπέρ των Ελλήνων τέλλερς,

δεν ήταν ούτε κατά προσέγγιση τόσο εντυπωσιακά όσο οι διαφορές επί του συνόλου των Αμερικανών και Ελλήνων εργαζομένων. Αυτό οφείλεται, πιθανώς, στο γεγονός ότι και οι Έλληνες και οι Αμερικανοί τέλλερς εργάζονται μέσα σε παρόμοιο τεχνολογικό περιβάλλον, που έχει άμεση επίδραση στις στάσεις και τις αντιλήψεις των ατόμων.

Οι απαντήσεις πάνω στις συνθήκες εργασίας (χώρος, εξοπλισμός, ώρες απασχόλησης, κτλ.), όπως και στο σύνολο των υπαλλήλων, ήταν πιο θετικές στους Έλληνες τέλλερς απ' ό,τι στους Αμερικανούς. Οι Έλληνες τέλλερς ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με τον εξοπλισμό του γραφείου τους σε σύγκριση με τους Αμερικανούς συναδέλφους τους, παρά το γεγονός ότι και οι δύο ομάδες εργάζονται με ηλεκτρονικά συστήματα. Οι Αμερικανοί τέλλερς, αντίθετα, απάντησαν πιο ευνοϊκά για το χώρο εργασίας τους.

Ενώ και οι Έλληνες και οι Αμερικανοί τέλλερς εκφράστηκαν ευνοϊκά για τους προϊσταμένους τους (εκτός από το να τους γνωστοποιούν προαγωγικές ευκαιρίες), οι Έλληνες τέλλερς τάχθηκαν γι' αυτούς πολύ περισσότερο ευνοϊκά από τους Αμερικανούς. Πραγματικά, σε δύο θέματα οι Έλληνες απάντησαν με ποσοστό 97% υπέρ (ο προϊστάμενος με ακούει και μου γνωστοποιεί την αξιολόγηση της επίδοσής μου) σε σύγκριση με 70% και 63% αντίστοιχα για τους Αμερικανούς τέλλερς. Στις ερωτήσεις οργανωτικής κοινωνικοποίησης και αφοσίωσης, η καθεμιά ομάδα ήταν πιο ευνοϊκή σε δύο διαφορετικά σημεία. Οι Έλληνες ήταν ελαφρά πιο θετικοί ως προς την «οργανωτική υπερηφάνεια» και την πρόσληψη καταρτισμένων ατόμων, αλλά οι Αμερικανοί ήταν πιο θετικοί ως προς την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και της εξυπηρέτησης των πελατών.

Με λίγα λόγια, δίνεται η εντύπωση ότι οι Έλληνες τέλλερς είναι πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους απ' ό,τι οι Αμερικανοί, ενώ οι Αμερικανοί τέλλερς θεωρούν ότι οι οργανισμοί τους παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, καλύτερη εκπαίδευση στους νεοπροσλαμβανόμενους και τη δυνατότητα γρήγορης προσωπικής εξέλιξης. Αν έπρεπε να χαρακτηρίσει κανείς τί θεωρείται σημαντικό για τους Αμερικανούς τέλλερς θα ήταν ίσως η προσωπική επιτυχία, όπως και η επιτυχία του οργανισμού, ενώ για τον Έλληνα τέλλερ θα ήταν η οργανωτική προσαρμογή και το περιβάλλον. Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει μια περιληπτική γενική άποψη των συγκρίσεων μεταξύ Ελλήνων και Αμερικανών τέλλερς. Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τα ποσοτικά στοιχεία με τα ποσοστά υπέρ ( συμφωνών απόλυτα, συμφωνών), τον μέσο όρο και τον αριθμό των ερωτηθέντων.

## Ποιότητα εργασιακής ζωής σε εποχή τεχνολογικής αλλαγής

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Περιληπτική σύγκριση των αντιλήψεων ΠΕΖ μεταξύ Αμερικανών και Ελλήνων τέλλερς

Θέμα (Ερωτήσεις)	Σύγκριση
<p><i>Αποδοχές</i></p> <p>(περιλαμβάνει παροχές, υπερωρίες, και αξιολόγηση των επιδόσεων στην εργασία)</p>	<p>Εκτός από τις ερωτήσεις «πληροφόρησης» (γνώση της κλιμάκωσης των μισθών, σύστημα αξιολόγησης) και ειδικών παροχών, οι Έλληνες ήταν πολύ θετικότεροι στις περιπτώσεις που είχαμε διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων. Δεν βρήκαμε σημαντική διαφορά μεταξύ Ελλήνων και Αμερικανών τέλλερς σε σχέση με τις αυξήσεις μισθών και το αν υπάρχουν δίκαια υπερωριακά κριτήρια. Οι Έλληνες ήταν θετικότεροι ως προς την αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης.</p>
<p><i>Ασφάλεια εργασίας</i></p> <p>(έκφραση γνώμης χωρίς φόβο, η εργασία είναι ασφαλής, αν εκτελείται ικανοποιητικά)</p>	<p>Οι Έλληνες τέλλερς αισθάνονταν πολύ πιο ελεύθεροι να εκφράζουν άφοβα τη γνώμη τους και ελαφρά πιο ασφαλείς σε σχέση με την εργασία τους από τους Αμερικανούς τέλλερς.</p>
<p><i>Εξέλιξη και ανάπτυξη</i></p> <p>(ευκαιρίες για εξέλιξη, πληροφόρηση για άλλες εργασίες, πολιτική προαγωγών, έλλειψη διακρίσεων, αποτελεσματικό σύστημα τοποθετήσεων)</p>	<p>Οι Αμερικανοί τέλλερς θεωρούσαν ότι έχουν σημαντικά μεγαλύτερες ευκαιρίες για εξέλιξη, ενώ οι Έλληνες ότι έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για ανάπτυξη στην καριέρα τους. Οι Αμερικανοί ήταν κάπως πιο θετικοί σε σχέση με την πολιτική προαγωγών, ενώ οι Έλληνες τέλλερς ήταν ουσιαδώς θετικότεροι ως προς τις ευκαιρίες για εκμάθηση της όλης τραπεζικής δραστηριότητας. Οι Αμερικανοί ήταν πολύ πιο θετικοί ως προς την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού συστήματος τοποθετήσεων.</p>
<p><i>Διαπροσωπικές σχέσεις</i></p> <p>(περιλαμβάνονται σχέσεις με συναδέλφους, συνεργασία και επικοινωνία με άλλα τμήματα της τράπεζας, αποτελεσματικότητα των εργασιακών σχέσεων και ευκαιρίες για γνωριμία με τους άλλους)</p>	<p>Γενικά, οι Έλληνες τέλλερς εκφράστηκαν πολύ θετικότερα, με μερικές εξαιρέσεις, για τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Οι Αμερικανοί ήταν θετικότεροι ως προς την ύπαρξη αλληλοβοήθειας μεταξύ συναδέλφων και την αποτελεσματικότητα στις λειτουργικές σχέσεις καταστημάτων</p> <p>(συνεχίζεται)</p>

και διευθύνσεων. Οι Έλληνες εκφράστηκαν ευνοϊκότερα για την ύπαρξη επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ καταστημάτων και διευθύνσεων και για το ότι οι συνάδελφοι εκτελούν το δικό τους τμήμα εργασίας.

#### *Θέματα που αφορούν την εργασία*

(περιλαμβάνει γενική ικανοποίηση, αξιολογηση εργασία, καταλληλότητα για τα συγκεκριμένα καθήκοντα, λογικό όγκο εργασίας, σχέση της εργασίας με την όλη λειτουργία και επάρκεια προσωπικού)

Οι Έλληνες ήταν αναμφισβήτητα περισσότερο ικανοποιημένοι στα θέματα που αφορούν την εργασία από τους Αμερικανούς τέλλερς. Μέρος αυτού εξηγείται από το γεγονός ότι η θέση του τέλλερ αποτελεί μια εισαγωγική βαθμίδα για διευθυντική καριέρα. Γενικά, οι Έλληνες έδειξαν εδώ υψηλά επίπεδα θετικών απαντήσεων, ενώ οι Αμερικανοί όχι.

#### *Συνθήκες εργασίας*

(περιλαμβάνει ικανοποίηση από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, χώρο, εξοπλισμό και ωράριο)

Όπως και στις συνολικές απαντήσεις για όλους τους υπαλλήλους, οι Έλληνες τέλλερς εκφράστηκαν λιγότερο ευνοϊκά για το χώρο εργασίας από τους Αμερικανούς, αλλά τα πράγματα ήταν καλύτερα ως προς το ωράριο, τις συνθήκες εργασίας και τον εξοπλισμό γραφείου.

#### *Άμεσος προϊστάμενος*

(περιλαμβάνει όλες τις σχέσεις που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της εργασίας με τον προϊστάμενο: ικανότητα να ακούει, υποστήριξη, να είναι διαθέσιμος, να εκφράζει το τί θέλει, να είναι ενημερωμένος για τις ευκαιρίες προαγωγών, αποτελεσματικός στο να εκπαιδεύει, να επικροτεί την καλή επίδοση, να επιτυγχάνει αποτελέσματα μετά τη συζήτηση των προβλημάτων)

Οι Έλληνες τέλλερς ήταν ομοίμορφα και ουσιαστικά πιο θετικοί ως προς τις σχέσεις τους με τους άμεσους προϊσταμένους τους από τους Αμερικανούς τέλλερς.

#### *Οργανωτική κοινωνικοποίηση και αφοσίωση*

(υπερηφάνεια για τον οργανισμό, αποτελεσματικός προσανατολισμός των νέων υπαλλήλων, πρόσληψη καταρτισμένων ατόμων, εκπαίδευση, αποτελεσματική εξυπηρέτηση της πελατείας)

Δεν υπήρξαν σαφείς γενικές τάσεις. Οι Έλληνες τέλλερς έδειξαν κάπως περισσότερο υπερήφανοι για την τράπεζά τους. Ενώ οι Έλληνες θεωρούσαν ότι ο οργανισμός τους προσλάμβανε πιο καταρτισμένα άτομα, οι Αμερικανοί τέλλερς ήταν πιο θετικοί για τα οργανωτικά τους εκπαιδευτικά προγράμματα και την εξυπηρέτηση των πελατών.

*Ανάλυση παραγόντων:* Έγινε ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συστατικών παραγόντων (principal component factor analysis), με σταδιακή και εκ περιτροπής χρησιμοποίηση του μέγιστου αριθμού μεταβλητών (iteration and varimax factor rotation) στα 51 κοινά στοιχεία του ελληνικού και του αμερικανικού ερωτηματολογίου (βλ. Πίνακα 7). Κατά ενδιαφέροντα τρόπο, τόσο στην ελληνική όσο και στην αμερικανική μελέτη, ο πρώτος παράγοντας που προέκυψε αφορούσε τις σχέσεις των ερωτηθέντων με τους προϊσταμένους τους. Και στις δύο περιπτώσεις, στον παράγοντα αυτόν οφειλόταν το 40% περίπου της μεταβλητότητας του συνόλου των μετρηθέντων στοιχείων (ΗΠΑ: 41.5%· Ελλάδα: 39.8%). Η μεταβλητότητα που υπολογίστηκε ήταν πολύ υψηλότερη από το ποσοστό των εμποτικών ερωτήσεων στο συνολικό απόθεμα των στοιχείων.

Ενώ και στα δύο υποδείγματα η μεγαλύτερη μεταβλητότητα οφειλόταν στον εμποτικό παράγοντα, έχει ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι από τις πέντε πρώτες ερωτήσεις που βαρύνουν σ' αυτόν, μόνο δύο ήταν κοινές, και στην ελληνική και την αμερικανική μελέτη («Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει, όταν νομίζω ότι πρέπει» και «Έχω αποτέλεσμα, όταν συζητώ τα προβλήματά μου μαζί του»). Το βασικό διακριτικό χαρακτηριστικό μεταξύ των δύο παραγόντων είναι ότι τα ελληνικά στοιχεία δείχνουν καθαρότερα έναν εμποτικό μόνο παράγοντα, ενώ τα αμερικανικά στοιχεία βαρύνουν επίσης και τις μεταβλητές «αυξήσεις μισθών» και «βοήθεια μεταξύ συναδέλφων».

Ο δεύτερος παράγοντας στα ελληνικά στοιχεία συγκεντρώνεται στην εξέλιξη και τις αποδοχές, ενώ η οργανωτική συνεργασιμότητα εμφανίζεται ως ο δεύτερος παράγοντας στα αμερικανικά στοιχεία. Αντίθετα από τον πρώτο, ο δεύτερος παράγοντας για τα ελληνικά στοιχεία δεν είναι τόσο σαφής, όπως για τα αμερικανικά. Είναι ενδιαφέρον ότι και στις δύο περιπτώσεις αυτό που βαρύνει λιγότερο είναι η μεταβλητή «αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης». Ο δεύτερος παράγοντας μπορεί να ερμηνευτεί σύμφωνα μ' αυτό που θα περιγράφαμε σαν τον προεξέχοντα πολιτιστικό χαρακτήρα, ίσως τονισμένο από τις διαφορές φύλου σε καθεμιά από τις μελέτες (αμερικανική: κυρίως γυναίκες· ελληνική: κυρίως άνδρες). Η οργανωτική συνεργασιμότητα είναι μια σημαντική διάσταση για τους εργαζομένους των Ηνωμένων Πολιτειών, που ίσως απέκτησε μεγαλύτερη σημασία με τις προσπάθειες για ΟΑ/ΠΕΖ που συντελέστηκαν στους αμερικανικούς οργανισμούς με την πάροδο των ετών. Επιπλέον, ίσως οι γυναίκες να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα οργανωτικού περιβάλλοντος (κλίματος) από ό,τι οι άνδρες. Όπως οι Έλληνες υπάλληλοι τείνουν,

πολύ περισσότερο από τους Αμερικανούς, να βλέπουν τη δουλειά τους σαν απασχόληση εφ' όρου ζωής, τα θέματα που αφορούν οργανωτικά την καριέρα και την εξέλιξη τείνουν να αποκτούν μεγάλη σπουδαιότητα.

Ο τρίτος παράγοντας στην αμερικανική μελέτη περιγράφεται καλύτερα σαν «γνώση των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού και αντίληψη δικαιοσύνης των συστημάτων αυτών». Μόνο τρεις μεταβλητές βαρύνουν περισσότερο από .40 και αποτελούν λιγότερο από 9% της συνολικής μεταβλητότητας. Ο τρίτος παράγοντας για τα ελληνικά στοιχεία είναι ακριβώς ο ίδιος με τον δεύτερο για τα αμερικανικά — οργανωτική συνεργασιμότητα, που δείχνει να έχει επίσης προεξέχουσα διάσταση στους ελληνικούς οργανισμούς. Παρ' όλα αυτά, είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι επιφέρει μικρότερη μεταβλητότητα από τον αμερικανικό παράγοντα (6.8% έναντι 10.5%).

Ο τέταρτος παράγοντας στο ελληνικό υπόδειγμα (οργανωτική γνώση) είναι το μισό του τρίτου παράγοντα στο αμερικανικό υπόδειγμα (έχει δε σχεδόν τη μισή από την υπολογιζόμενη μεταβλητότητα). Όμως οι Αμερικανοί συνέδεσαν τη γνώση με τη δίκαιη μεταχείριση, ενώ η τελευταία φαίνεται να απασχολεί λιγότερο τους Έλληνες. Η δίκαιη μεταχείριση εμφανίζεται έντονα στον τέταρτο παράγοντα της αμερικανικής μελέτης (εντιμότητα των μεταβλητών εργασίας). Αν και αποτελεί μόνο το 5.8% της όλης μεταβλητότητας, ο παράγοντας αυτός ισχυροποιεί περαιτέρω την αντίληψη ότι τον Αμερικανό εργαζόμενο ενδιαφέρει έντονα το θέμα της δικαιοσύνης.

Τέλος, και στις δύο περιπτώσεις, ο πέμπτος παράγοντας αφορά ρητά στην εσωτερική (υποκειμενική) ικανοποίηση από την εργασία. Ενδιαφέρον είναι ότι και στα δύο υποδείγματα οι εξωγενείς παράγοντες ερμήνευαν μεγαλύτερη μεταβλητότητα από ό,τι οι εσωτερικές ανησυχίες. Ακόμη, όπως θα μπορούσε να προβλεφτεί από τα στοιχεία που δάρουναν προηγουμένως, ο αμερικανικός παράγοντας περιείχε ένα στοιχείο που αφορούσε τη δίκαιη μεταχείριση («η προαγωγή βασίζεται στην αξία»)· πράγμα που έλειπε από τον ελληνικό παράγοντα.

Οι υπόλοιποι παράγοντες στα «κατ' ιδίαν» τμήματα της μελέτης επηρέαζαν λιγότερο από 4% τη συνολική μεταβλητότητα. Τα εκπαιδευτικά θέματα και οι αντιλήψεις για την οργανωτική δικαιοσύνη εμφανίζονται σε όλη την έκταση των αμερικανικών παραγόντων, ενώ η οργανωτική και εποπτική ευσυνειδησία (αφοσίωση) παρουσιάζονται σε έναν αριθμό ελληνικών παραγόντων.

Σκόπιμες θα ήταν εδώ μερικές ακόμη χρήσιμες παρατηρήσεις: Πρώτον, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, οι Έλληνες υπάλληλοι παραμέ-

νουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην εργασία τους από τους Αμερικανούς. Δεύτερο, οι Έλληνες τραπεζικοί υπάλληλοι, σαν ομάδα, είναι λίγο μεγαλύτερης ηλικίας από τους Αμερικανούς. Έτσι, η διαφορά στα θέματα «δικαιοσύνη/αφοσίωση», που εμφανίζουν τα αμερικανικά και ελληνικά στοιχεία, μπορεί μερικώς να αποδοθεί στις διαφορές ηλικίας και στη διάρκεια της εργασίας. Όμως, από το ζήτημα της «οργανωτικής δικαιοσύνης» προκύπτουν μερικές ακόμη ενδιαφέρουσες ερωτήσεις από τη σύγκριση των αμερικανικών και ελληνικών στοιχείων. Σημαντικό μέλημα των Αμερικανών εργαζομένων ήταν το να τους φέρονται αμερόληπτα και δίκαια. Αντίθετα, η μελέτη του Hofstede (1980) έδειξε ότι οι Έλληνες ενδιαφέρονται λιγότερο για την «οργανωτική δικαιοσύνη» καθώς είναι πιο ανεκτικοί από τους Αμερικανούς στην άνιση κατανομή δύναμης στους οργανισμούς. Ίσως όμως η σχετική μικρή σπουδαιότητα της «δικαιοσύνης» στη βαρύτητα των στοιχείων του ελληνικού παράγοντα, να οφείλεται στη θεσμοθέτηση των συστημάτων στην Ελλάδα. Καθώς η εσωτερική διάρθρωση των θεσμών των προαγωγών και η χορήγηση των μισθών στην ελληνική τράπεζα ελέγχονται από την Πολιτεία,<sup>3</sup> το καταστατικό του οργανισμού που προκύπτει προσπαθεί να εξασφαλίσει ίση μεταχείριση μέσω καθιερωμένων και προκαθορισμένων αρχών. Οι προαγωγές και οι αυξήσεις των μισθών, για παράδειγμα, επηρεάζονται σχεδόν ολοκληρωτικά από παράγοντες, όπως χρόνια υπηρεσίας, τυπικά προσόντα (π.χ. εκπαίδευση), εμπειρία της εργασίας, κτλ. Έτσι, η αμεροληψία (δικαιοσύνη) μπορεί να απασχολεί λιγότερο τους Έλληνες υπάλληλους, επειδή οι παράμετροί της είναι πιο τυπικά καθορισμένοι από θεσμικά συστήματα.

3. Η ελληνική τράπεζα είναι στενά συνδεδεμένη με την Ελληνική Κυβέρνηση και θεωρείται ο εκτελεστής της κυβερνητικής πολιτικής. Αντίστοιχα, η Πολιτεία ελέγχει την πολιτική προς το προσωπικό της τράπεζας, όπως επίσης και την πιστωτική πολιτική και άλλες κατευθυντήριες γραμμές στη λειτουργία της τράπεζας. Η πρόσληψη προσωπικού στις ελληνικές τράπεζες γίνεται με «δημόσιους εισαγωγικούς διαγωνισμούς», κατά τους οποίους διαγωνίζεται μεγάλος αριθμός νέων ατόμων (μέχρι 20.000 και περισσότεροι). Οι εξετάσεις περιλαμβάνουν θέματα καθορισμένα από τη διοίκηση της κάθε τράπεζας, συνήθως μαθηματικά (αριθμητική), ξένη γλώσσα και έκθεση. Με λίγες εξαιρέσεις, οι τυπικές προϋποθέσεις περιλαμβάνουν απολυτήριο γυμνασίου (κατά καιρούς γίνονται διαγωνισμοί για την πρόσληψη πτυχιούχων). Αυτοί που επιτυγχάνουν στους πιο πάνω διαγωνισμούς, προσλαμβάνονται με το βαθμό του δοκίμου και ακολουθούν την ιεραρχική κλίμακα της τράπεζας, που τελικά οδηγεί στο βαθμό του διευθυντή (τελευταία βαθμίδα). Η εργασία σε μια ελληνική τράπεζα είναι καριέρα που διαρκεί μια ζωή. Οι προαγωγές γίνονται εξολοκλήρου μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό και κάθε νέος υπάλληλος θεωρείται πιθανός διευθυντής.



*Συσχετισμοί με την «οργανωτική υπερηφάνεια»:* (1978)  
υποστηρίζουν ότι η «οργανωτική υπερηφάνεια» είναι καλός δείκτης ταυτοποίησης και αφοσίωσης προς τον οργανισμό. Συγκρίνοντας τη σχέση των μεταβλητών της μελέτης με την ερώτηση περί «υπερηφάνειας» (βλ. Πίνακα 8), βλέπουμε ότι η «οργανωτική υπερηφάνεια» φαίνεται σαν μεμονωμένη και ξεχωριστή μεταβλητή για τους Έλληνες, ενώ φαίνεται να έχει σχέση με ένα ευρύτερο φάσμα θεμάτων (π.χ. σπουδαιότητα εργασίας, εξέλιξη, προαγωγή με βάση την αξία, κτλ.) για τους Αμερικανούς εργαζομένους. Επίσης, μια σύντομη ματιά στον Πίνακα 8 δείχνει ότι τα περισσότερα θέματα (items) που έχουν σχέση με την υπερηφάνεια για τον οργανισμό, στο ελληνικό υπόδειγμα, θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν σαν εξωγενείς παράγοντες, ενώ στο αμερικανικό υπόδειγμα πιο στενά συνδεδεμένα με την υπερηφάνεια είναι εσωτερικά (υποκειμενικά) στοιχεία.

Απ' αυτά τα ευρήματα αναφύεται το θέμα της επιρροής των ατομικών προσδοκιών, των στάσεων σε σχέση με την εργασία, και της υποκίνησης. Η έρευνα στο μέλλον θα βοηθήσει στο να καθοριστεί αν οι Έλληνες εργαζόμενοι περιμένουν να έχουν μια αξιολογη εργασία ή αν ένα ευχάριστο περιβάλλον έχει μεγαλύτερη σημασία. Παρόμοια, οι Αμερικανοί εργαζόμενοι μπορεί να έχουν πολύ υψηλές προσδοκίες ότι τα προσόντα τους θα χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, ότι η αξία και η απόδοση έχουν μεγαλύτερη σημασία από τις προσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας και ότι η ίδια η εργασία είναι σημαντική, και όχι ο περίγυρος. Ίσως τα αισθήματα των Αμερικανών τραπεζικών υπαλλήλων να οφείλονται μερικώς στην έμφαση που δίνεται στην ποιότητα της εργασιακής ζωής στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι αλλαγές όμως στο κοινωνικό επίπεδο φαίνεται να έχουν μεγάλη σημασία. Η Ελλάδα μετασχηματίζεται φανερά από μια προβιομηχανική αγροτική κοινωνία σε μια μεταβιομηχανική κοινωνία πολύ γρηγορότερα από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Αντίστοιχα, της λείπουν οι εμπειρίες και οι σταδιακοί διαρθρωτικοί μετασχηματισμοί, που άλλες βιομηχανικές κοινωνίες πέρασαν. Σαν αποτέλεσμα, οι υποκινητήριες προϋποθέσεις για τους Έλληνες εργαζομένους μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές από εκείνες των Αμερικανών· πράγμα που οφείλεται στις διαφορές της κοινωνικής και οργανωτικής κοινωνικοποίησης. Φαίνεται να υπάρχουν στοιχεία της αντίληψης ότι ο εργαζόμενος στην Ελλάδα είναι μια μηχανή και δεν θα 'πρεπε να τον απασχολούν τα επιτεύγματα, ενώ η απήχηση της «προτεσταντικής ηθικής» στις αμερικανικές εργασιακές αξίες αποδίδει μεγαλύτερη σπουδαιότητα στα επιτεύγματα στην εργασία.

## Περίληψη

Έχει ενδιαφέρον να μελετήσουμε τις ομοιότητες και διαφορές που προέκυψαν από τις αντιλήψεις των Ελλήνων και των Αμερικανών για την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής. Από τις αναλύσεις των παραγόντων (factor analysis) γίνεται φανερό ότι οι σχέσεις με τον προϊστάμενο έχουν μεγάλη σημασία και για τους Αμερικανούς και για τους Έλληνες εργαζομένους. Οι Αμερικανοί φαίνεται να απασχολούνται περισσότερο με την «οργανωτική δικαιοσύνη» απ' ό,τι οι Έλληνες, ίσως αντανακλώντας μια μεγαλύτερη επίδραση της έννοιας της δεμπειριανής γραφειοκρατίας στην βορειοευρωπαϊκή και αμερικανική διομηχανία. Οι Έλληνες, από την άλλη πλευρά, φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι με την τύχη τους και ίσως έχουν μικρότερες προσδοκίες από τους Αμερικανούς για άντληση προσωπικής ικανοποίησης από την εργασία. Αν και οι προσδοκίες αυτές φαίνεται ότι μεταβάλλονται, η επίδρασή τους στις εργασιακές στάσεις στις διαφορετικές πολιτιστικές κοινωνίες («κουλτούρες»), θα έπρεπε να καθοριστεί πιο ολοκληρωμένα.

Η έρευνα στο μέλλον θα πρέπει να βοηθήσει να αποσαφηνιστούν οι διαφορετικές εικόνες που έχουν για την εργασία οι Αμερικανοί και Έλληνες εργαζόμενοι. Αν και οι Έλληνες τραπεζικοί υπάλληλοι ήταν σταθερά πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους από τους Αμερικανούς, δεν υπάρχει μέτρο της σχετικής σπουδαιότητας των διαφόρων απόψεων ΠΕΖ για τους Έλληνες και τους Αμερικανούς εργαζομένους. Επίσης αν αναλογιστούμε τη σχέση των στοιχείων ποιότητας εργασιακής ζωής με την υπερηφάνεια για τον οργανισμό και στα δύο υποδείγματα, θα 'ταν ενδιαφέρον να δρούμε αν οι εξωγενείς παράγοντες, για τους Έλληνες εργαζομένους, έχουν σταθερά σχέση με την υπερηφάνεια για τον οργανισμό, ενώ οι εσωτερικοί (υποκειμενικοί) παράγοντες είναι αυτοί που συνδέονται σταθερά με την υπερηφάνεια για τους Αμερικανούς εργαζομένους. Αυτό που διαφαίνεται καθαρά από την παρούσα έρευνα είναι ότι, αν και υπάρχουν πολλές ομοιότητες στις αντιλήψεις περί ποιότητας της εργασιακής ζωής, υπάρχουν επίσης πολλές διαφορές ανάμεσα στις δύο χώρες. Αντίστοιχα, θα έπρεπε να ερευνηθούν πιο ολοκληρωμένα τα επίπεδα προσδοκιών των εργαζομένων και οι κατάλληλες περιοχές για οργανωτική παρέμβαση, μέσα σε μια συγκεκριμένη πολιτιστική κοινωνία, αν οι οργανισμοί θέλουν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά το τεχνολογικό και ανθρώπινο δυναμικό τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Σύγκριση των αντιλήψεων ΠΕΖ μεταξύ Αμερικανών και Ελλήνων εργαζομένων

Θέμα	ΗΠΑ		Ελλάδα		Σύγκριση <sup>3</sup>	
	% υπέρ <sup>1</sup>	N	% υπέρ <sup>1</sup>	N	ΗΠΑ	Ελλάδα
<i>Αποδοχές</i>						
Επαρκείς μισθοί	34	278	48	307	253	v
Ρεαλιστικές αυξήσεις	31	274	11	101	155	+
Παροχές καλές	74	388	277	53	356	+
Όχι διακρίσεις στους μισθούς	61	356	270	81	394	+
Δίκαια κριτήρια υπερφορών	48	319	255	52	330	o
Γνώση του συστήματος αξιολόγησης	57	344	261	47	307	v
Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	41	313	254	40	300	o
Γνώση της μισθολογικής κλίμακας	65	353	266	50	324	+
<i>Ασφάλεια εργασίας</i>						
Έκφραση γνώμης χωρίς φόβο	46	319	279	81	398	+
Εργασία ασφαλή	83	411	268	87	415	o
<i>Εξέλιξη και ανάπτυξη</i>						
Ευκαιρία για εξέλιξη	63	357	277	14	228	+
Ανάπτυξη καριέρας	60	360	264	79	383	+
Ευκαιρία για γνώση άλλων εργασιών	38	300	264	4	293	o

(συνεχίζεται)

1. % υπέρ = Αυτοί που απάντησαν «συμφωνώ απόλυτα» και «συμφωνώ».

2. Οι μέσοι όροι διαφέρουν στην ακόλουθη κλίμακα: (5) συμφωνώ απόλυτα (4) συμφωνώ (3) ουδέτερη απάντηση (2) διαφωνώ (1) διαφωνώ απόλυτα.

3. o = καμιά διαφορά (0-4%) v = 5-14% + = 15% ή μεγαλύτερη.

Ποιότητα εργασιακής ζωής σε εποχή τεχνολογικής αλλαγής

Αξιοκρατικές προαγωγές	40	3.05	268	44	3.09	252	o	o
Προαγωγές «εκ των έδων»	47	3.25	267	42	3.13	246	v	v
Ευκαιρία για γνώση των τραπεζικών δραστηριοτήτων	44	3.15	262	59	3.30	254	+	+
Όχι διακρίσεις στην εξέλιξη	67	3.80	262	60	3.39	252	v	v
Εσωτερικό σύστημα τοποθετήσεων	73	3.80	271	25	2.72	253	+	+
<i>Διαπροσωπικές σχέσεις</i>								
Οι συνάδελφοι εκτελούν το μερίδιο εργασίας τους	66	3.56	278	70	3.57	252	o	o
Συναδελφική βοήθεια	68	3.66	268	73	3.46	220	v	v
Καλή συνεργασία (διευθύνσεις και καταστήματα)	30	2.77	276	55	3.38	253	+	+
Καλή επικοινωνία (διευθύνσεις και καταστήματα)	22	2.60	266	54	3.78	252	+	+
Καταστήματα και διευθύνσεις συνεργάζονται αποτελεσματικά	26	2.75	252	46	3.32	250	+	+
Ευκαιρίες γνωριμίας με τους άλλους (μακροχρόνια)	44	3.21	272	60	3.51	254	+	+
Ευκαιρίες γνωριμίας (για τους νέους υπαλλήλους)	31	2.88	255	40	3.00	254	v	v
<i>Θέματα που αφορούν την εργασία</i>								
Γενική ικανοποίηση	62	3.55	274	78	3.85	253	+	+
Εργασία αξιολογή και σημαντική	78	4.04	275	80	3.96	255	o	o
Καταλληλότητα για εργασία	46	3.25	263	53	3.56	252	v	v
Λογικός όγκος εργασίας	62	3.47	267	73	3.66	252	v	v
Ένταξη εργασίας	72	3.92	256	93	4.25	24	+	+
Ελαφές προσωπικό	39	2.83	257	54	3.21	255	+	+

(συνεχίζεται)

Θέμα	HΠΑ % υπέθ <sup>1</sup>	$\bar{X}^2$	N	Ελλάδα % υπέθ <sup>1</sup>	$\bar{X}^2$	N	Σύνγκριση <sup>3</sup> HΠΑ Ελλάδα
<i>Εργασιακές συνθήκες</i>							
Ικανοποιητικές φυσικές συνθήκες εργασίας	36	2.80	274	49	2.98	255	v
Ικανοποιητικός εξοπλισμός γραφείου	47	3.13	265	66	3.37	255	+
Επαρκής χάρος εργασίας	57	3.31	265	53	3.13	253	o
Ικανοποιητικό ημερήσιο ωράριο	79	3.85	271	81	3.85	255	o
<i>Άμεσος προϊστάμενος</i>							
Με ακούει	74	3.94	272	96	4.47	254	+
Κατανοεί τα προβλήματα της εργασίας μου	62	3.63	271	88	4.23	254	+
Με υποστηρίζει	67	3.81	267	82	4.06	250	+
Μπορώ με να μιλήσουμε μαζί	72	4.00	258	90	4.32	250	+
Διαθέσιμος όταν τον χρειάζομαι	64	3.64	268	88	4.15	252	+
Εκφράζει το τί θέλει	70	3.70	277	83	4.04	253	v
Ενδιαφέρεται να εκπαιδεύσει και να δοηθσει την εξέλιξη	55	3.50	264	54	3.48	246	o
Με ενημερώνει για ευκαιρίες προαγωγής	35	3.07	252	60	3.57	252	+
Εξασφαλίζει την καλή κατάσταση των υφισταμένων	45	3.33	263	73	3.88	250	+
Ανακινώνει την αξιολόγηση της επίδοσης	64	3.51	277	96	4.41	255	+
Αποτελέσματα μετά τη σύζηση προβλημάτων	56	3.50	268	89	4.22	252	+

(συνεχίζεται)

Οργανωτική κοινωνικοποίηση  
και αρωσίωση

Οργανωτική υπερηφάνεια (μέλους)	82	4.07	278	88	4.19	250	v
Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων	41	3.14	266	44	3.07	252	o
Πρόσληψη καταρτισμένων ατόμων	32	3.01	258	45	3.13	251	v
Αποτελεσματικό εκπαιδευτικό πρό- γραμμα για τους υπαλλήλους	38	3.00	271	36	2.80	253	o
Αποτελεσματική ξυνηρητέηση πελατείας	72	3.79	271	65	3.52	254	v

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Σύγκριση των αντιλήψεων ΠΕΖ μεταξύ Αμερικανών και τέλλερς  
Ελλήνων

Θέμα	ΗΠΑ		Ελλάδα		Σύγκριση <sup>3</sup>	
	% υπέρ <sup>1</sup>	$\bar{X}$ <sup>2</sup>	% υπέρ <sup>1</sup>	$\bar{X}$ <sup>2</sup>	N	ΗΠΑ Ελλάδα
<i>Αποδοχές</i>						
Επαρκείς μισθοί	36	2.84	80	47	3.10	114 v
Ρεαλιστικές αυξήσεις	16	2.44	78	12	2.02	115 o
Παροχές καλές	76	3.86	80	50	3.54	113 +
Όχι διακρίσεις στους μισθούς	63	3.58	77	77	3.90	112 v
Δίκαια κριτήρια υπερωριών	53	3.29	73	50	3.30	114 o

1. % υπέρ = Αυτοί που απάντησαν «συμφωνώ απόλυτα» και «συμφωνώ».

2. Οι μέσοι όροι διαίζονται στην ακόλουθη κλίμακα: (5) συμφωνώ απόλυτα (4) συμφωνώ (3)

ουδέποτε απάντησε (2) διαφωνώ (1) διαφωνώ απόλυτα.

3. o = καμιά διαφορά (0—4%) v = 5-14% + = 15% ή μεγαλύτερη.

(συνεχίζεται)

Θέμα	ΗΠΑ		Ελλάδα		Σύγκριση <sup>3</sup>	
	% υπέρ <sup>1</sup>	$\bar{X}^2$	% υπέρ <sup>1</sup>	$\bar{X}^2$	N	ΗΠΑ Ελλάδα
Γνώση του συστήματος αξιολόγησης	41	3.04	33	2.77	114	v
Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	34	3.13	55	2.93	115	+
Γνώση της μισθολογικής κλίμακας	66	3.47	44	3.10	114	+
<i>Ασφάλεια εργασίας</i>						
Έκφραση γνώμης χωρίς φόβο	37	3.03	77	3.10	113	+
Εργασία ασφαλή	79	4.00	85	4.14	111	v
<i>Εξέλιξη και ανάπτυξη</i>						
Ευκαιρία για εξέλιξη	73	3.86	15	2.34	114	+
Ανάπτυξη καριέρας	59	3.59	77	3.83	114	+
Ευκαιρία για γνώση άλλων εργασιών	34	2.89	37	2.77	114	o
Αξιοκρατικές προαγωγές	41	3.07	35	2.98	114	v
Προαγωγές «εκ των έδρων»	41	3.12	35	3.04	113	v
Ευκαιρία για γνώση των τραπεζικών δραστηριοτήτων	44	3.05	59	3.25	115	+
Όχι διακρίσεις στην εξέλιξη	59	3.70	56	3.35	113	o
Επιστηρικό σύστημα τοποθετήσεων	69	3.80	20	2.70	113	+
<i>Διαπροσωπικές σχέσεις</i>						
Οι συνάδελφοι εκτελούν το μερίδιο εργασίας τους	61	3.47	79	3.54	114	v
Συναδελφική βοήθεια	71	3.74	64	3.80	101	v
Καλή συνεργασία (διευθύνσεις και καταστήματα)	35	3.00	79	3.33	114	v

(συνεχίζεται)

Ποιότητα εργασιακής ζωής σε εποχή τεχνολογικής αλλαγής

Καλή επικοινωνία (διευθύνσεις και καταστήματα)	24	2.81	77	44	3.23	113	+
Καταστήματα και διευθύνσεις συνεργάζονται αποτελεσματικά	43	3.14	74	38	3.24	112	v
Ευκαιρίες γνωριμίας με τους άλλους (μακροχρόνια)	39	3.17	77	54	3.43	115	+
Ευκαιρίες γνωριμίας (για τους νέους υπαλλήλους)	35	3.00	73	34	2.10	115	o
<i>Θέματα που αφορούν την εργασία</i>							
Γενική ικανοποίηση	59	3.48	77	77	3.80	115	+
Εργασία αξιόλογη και σημαντική	69	3.86	80	79	3.90	115	v
Καταλληλότητα για εργασία	35	3.05	74	57	3.50	113	+
Λογικός όγκος εργασίας	62	3.54	76	70	3.61	114	v
Ένταξη εργασίας	62	3.62	74	87	4.16	110	+
Επαρκές ποσοτικό	36	2.74	72	53	3.20	115	+
<i>Εργασιακές συνθήκες</i>							
Ικανοποιητικές φυσικές συνθήκες εργασίας	38	2.81	79	52	3.10	115	v
Ικανοποιητικός εξοπλισμός γραφείου	39	2.83	77	70	3.50	115	+
Επαρκής χάρος εργασίας	56	3.37	76	51	3.10	115	v
Ικανοποιητικό ημερήσιο ωράριο 'Αμεσος προσιτάμενος	70	3.68	78	82	3.92	115	v
Με ακούει	70	3.79	77	97	4.50	115	+
Κατανοεί τα προβλήματα της εργασίας μου	55	3.57	77	84	4.20	115	+
Με υποστηρίζει	69	3.75	77	78	3.98	114	v

(συνεχίζεται)



Θέμα	ΗΠΑ		Ελλάδα		Σύνκριση <sup>3</sup> ΗΠΑ Ελλάδα
	% υπέρ <sup>1</sup>	N	% υπέρ <sup>1</sup>	N	
Μπορούμε να μιλήσουμε μαζί	64	73	90	113	+
Διαθέσιμος όταν τον χρειάζομαι	60	78	88	115	+
Εκφράζει το τι θέλει	71	79	79	115	v
Ενδιαφέρεται να εκπαιδεύσει και να βοηθήσει στην εξέλιξη	50	77	55	112	v
Με ενημερώνει για ευκαιρίες προαγωγής	36	67	55	115	+
Εξασφαλίζει την καλή κατάσταση των υφισταμένων	44	75	72	112	+
Ανακινώνει την αξιολόγηση της επίδοσης	63	79	97	115	+
Αποτελέσματα μετά τη συζήτηση προδηλημάτων	44	76	89	114	+
<i>Οργανωτική κοινωνικοποίηση και αφοσίωση</i>					
Οργανωτική υπεργιάνεια (μέλους)	82	80	89	113	v
Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων	55	77	51	114	o
Πρόσληψη καταρτιζόμενων απόμων	38	74	51	115	v
Αποτελεσματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τους υπαλλήλους	54	78	41	114	v
Αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών	76	77	67	115	v

ΠΙΝΑΚΑΣ 7. Ανάγκες παραγόντων (ανακύκλωση τύπου Varimax) των ελληνικών και αμερικανικών στοιχείων

ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Ανάλυση παραγόντων (ανακύκλωση Varimax)		Ανάλυση παραγόντων (ανακύκλωση Varimax)	
Εποπτικά	Βαρύτητα	Εποπτικά	Βαρύτητα
(Παράγοντας 1) (41.5% μεταβλητότητα)	.801	(Παράγοντας 1) (39.8% μεταβλητότητα)	.775
Ο άμεσος προϊστάμενος με ακουέι	.800	Με πληροφορεί για προαγωγικές ευκαιρίες	.762
Ευκαιρία για γνώση άλλων εργασιών	.769	Εκφράζει το τι θέλει	.747
Υποστήριξη	.743	Ενδιαφέρον για προσωπική εκπαίδευση και εξέλιξη	.743
Αποτελέσματα μετά τη συζήτηση προδημιμάτων	.696	Υποστήριξη	.711
Διαθέσιμος	.663	Αποτελέσματα μετά τη συζήτηση προδημιμάτων	.705
Λατάνοει τα προδμήματα της εργασίας μου	.616	Κατανοεί τα προδμήματα της εργασίας μου	.667
Ενδιαφέρον για προσωπική εκπαίδευση και εξέλιξη	.599	Εξασφαλίζει την κατάρτιση των υφισταμένων	.657
Εκφράζει το τι θέλει	.582	Μπορεί να μιλήσει μαζί τους	.638
Εξασφαλίζει την κατάρτιση των υφισταμένων	.464	Με ακουει	.555
Ανακονώνει την αξιολόγηση της επίδοσης	.421	Διαθέσιμος όταν τον χρειάζομαι	.315
Με πληροφορεί για προαγωγικές ευκαιρίες	.320	Ευκαιρία για ανάπτυξη καριέρας	
Ρεαλιστικές αυξήσεις μισθών	.303		
Βοήθεια μετάξυ συναδέλφων			
<i>Οργανωτική συνεργαιμότητα</i>		<i>Αποδοχές και εξέλιξη</i>	
(Παράγοντας 2) (10.5% μεταβλητότητα)	.847	(Παράγοντας 2) (12.0% μεταβλητότητα)	.551
Καλή επικοινωνία	.829	Προαγωγές από μένα	.536
Οι διευθνήσεις και τα καταστήματα συνεργάζονται αποτελεσματικά	.827	Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	.492
Καλή συνεργαιμότητα	.333	Ρεαλιστικές αυξήσεις μισθών	.473
Αποτελεσματική εκπαίδευση των υπαλλήλων		Δίκαιο μισθολόγιο	

(συνεχίζεται)

ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Ανάλυση παραγόντων (ανακύκλιση Varimax)	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Ανάλυση παραγόντων (ανακύκλιση Varimax)
Γνώση και αντίληψη της δίκαιης μεταχείρισης (Παράγοντας 3) (8.7% μεταβλητότητα)	Έλλειψη διακρίσεων στην εξέλιξη Προσργές αξιωματικές Δίκαια κριτήρια υπεροφιών Αποτελεσματική εκπαίδευση υπαλλήλων
Γνώση του συστήματος αξιολόγησης Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	Οργανωτική συνεργασιμότητα (Παράγοντας 3) (6.8% μεταβλητότητα)
Γνώση της κλίμακωσης του μισθολόγιου	Καλή συνεργασία Καλή επικοινωνία
Ενδιαφέρον του προϊσταμένου για προσωπική εκπαίδευση και εξέλιξη	Διευθύνσεις και καταστάματα συνεργάζονται αποτελεσματικά
Εντιμότητα των εξωτερικών μεταβλητών της εργασίας (Παράγοντας 4) (5.8% μεταβλητότητα)	Οργανωτική γνώση (Παράγοντας 4) (4.8% μεταβλητότητα)
Λογικός όγκος εργασίας Επαρκές προσωπικό	Γνώση του συστήματος αξιολόγησης Γνώση της μισθολογικής κλίμακας
Βοήθεια μεταξύ συναδέλφων	Ευκαιρία για εκμάθηση άλλων τραπεζικών δεξιοτήτων
Δίκαια υπεροφιακά κριτήρια Ικανοποιητικός εξοπλισμός γραφείου	Ευκαιρία για εκμάθηση άλλων τραπεζικών δεξιοτήτων
Οι συνάδελφοι εκτελούν το δικό τους μερίδιο εργασίας Δίκαιες αμοιβές	(συνεχίζεται)

## Ποιότητα εργασιακής ζωής σε εποχή τεχνολογικής αλλαγής

<i>Εσωτερική (υποκειμενική) ικανοποίηση από την εργασία</i>			
(Παράγοντας 5) (5,0% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>	<i>Βαρύτητα</i>	
Εργασία αξιόλογη και σημαντική	.688	(Παράγοντας 5) (4,5% μεταβλητότητα)	.689
Γενική ικανοποίηση	.635	Εργασία αξιόλογη και σημαντική	.679
Καταλληλότητα για την εργασία	.608	Καταλληλότητα για την εργασία	.539
Οργανωτική υπεργαμία (μέλους)	.415	Γενική ικανοποίηση	
Αξιοκρατικές προαγωγές	.324		
<i>Διακρίσεις και ανάπτυξη καριέρας</i>			
(Παράγοντας 6) (3,9% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>	<i>Βαρύτητα</i>	
Εξέλιξη διακρίσεων στην εξέλιξη	.688	(Παράγοντας 6) (3,9% μεταβλητότητα)	.521
Έλλειψη διακρίσεων στις αμοιβές	.612	Οργανωτική υπεργαμία	.515
Ανάπτυξη καριέρας	.462	Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων	.380
		Αποτελεσματική εκπαίδευση νέων υπαλλήλων	.371
		Σύστημα εσωτερικών τοποθετήσεων	.370
		Βοήθεια μεταξύ συναδέλφων	
<i>Εξέλιξη</i>		<i>Συνθήκες εργασίας</i>	
(Παράγοντας 7) (3,6% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>	(Παράγοντας 7) (3,4% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>
Προαγωγές «από μέσα»	.553	Φυσικές συνθήκες εργασίας	.601
Αξιοκρατικές προαγωγές	.420	Ικανοποιητικός έξοπλισμός γραφείου	.552
Ανάπτυξη καριέρας	.386	Κατάξ-παροχές	.360
Σύστημα εσωτερικών τοποθετήσεων	.353	Λογικός όγκος εργασίας	.321
Καταλληλότητα για την εργασία	.306		
Ενδιαφέρον προοιταμένου για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	.303		

(συνεχίζεται)

ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ		ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Ανάλυση παραγόντων (ανακύκλωση Varimax)		Ανάλυση παραγόντων (ανακύκλωση Varimax)	
<i>Αποδοχές</i>		<i>Ασφάλεια</i>	
(Παράγοντας 8) (2.7% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>	(Παράγοντας 8) (1.9% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>
Καλές παροχές	.584	Άρσφθ εκφραση γνώμης	.550
Ικανοποιητικό ωρτάριο	.418	Δυνατότητα να μιλάς με τον άμεσο προϊστάμενο	.376
Δίκαια υπερωριακά κητήρια	.362		
Ασφάλις εργασία	.340		
Δίκαιες αμοιβές	.339	Συνολική μεταβλητότητα	77%
<i>Οργανωτική εκπαίδευση και εξέλιξη</i>			
(Παράγοντας 9) (2.6% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>		
Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων	.554		
Ικανοποιητική εκπαίδευση υπαλλήλων	.554		
Εξυτηρέτηση πελατείας	.324		
<i>Πληροφόρηση και ανάπτυξη</i>			
(Παράγοντας 10) (2.6% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>		
Ευκαιρία για εκμάθηση άλλων εργασιών	.521		
Ευκαιρία για άνοδο	.406		
Ικανοποιητικός εξοπλισμός γραφείου	.305		
<i>Οργανωτική κοινωνικοποίηση</i>			
(Παράγοντας 11) (2.4% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>		
Ευκαιρία για γνωριμία με τους συναδέλφους (για τους νέους υπαλλήλους)	.590		

(συνεχίζεται)

Ευκαιρία για εκμίσθηση των τεραπευτικών δραστηριοτήτων	.423
<i>Αξιολόγηση απόδοσης</i>	
(Παράγοντας 12) (1.8% μεταβλητότητα)	<i>Βαρύτητα</i>
Ο προϊστάμενος λείπει το τί θέλει	.403
Ανακοινώνει την αξιολόγηση της επίδοσης	.355
Συνολική μεταβλητότητα	91.1%

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. Σημαντικοί συσχετισμοί με την «οργανωτική υπερφάνεια» \* (.25+)

ΗΠΑ		Ελλάδα	
Αξιολογή και σημαντική εργασία	.44	Εργασία ασφαλής	.34
Γενική ικανοποίηση από την εργασία	.39	Προσανατολισμός νέων υπαλλήλων	.31
Ευκαιρίες για άνοδο	.34	Ικανοποιητικό ωράριο	.31
Όχι διακρίσεις στην εξέλιξη	.34	Τραπεζικά πλεονεκτήματα	.31
Αξιοκρατικές προαγωγές	.32	Γενική ικανοποίηση από την εργασία	.28
Δίκαιο μισθολόγιο	.33	Αξιολογή και σημαντική εργασία	.27
Ρεαλιστικές αυξήσεις	.31	Βοήθεια μεταξύ συναδέλφων	.26
Άφοβη έκφραση γνώμης	.29	Εσωτερικές τοποθετήσεις	.25
Ο προϊστάμενος ανακοινώνει την αξιολόγηση της επίδοσης	.27	Ο προϊστάμενος κατανοεί τα προβλήματα της εργασίας μου	.25
Ο προϊστάμενος είναι διαθέσιμος	.27	Ο προϊστάμενος με υποστηρίζει	.25
Πρόσληψη καταρτιομένων ατόμων	.26	Καλή συνεργασία	.25
Ευκαιρία των νέων υπαλλήλων για γνωριμία με τους άλλους	.26		
Τραπεζικά πλεονεκτήματα	.26		
Ο προϊστάμενος εκφράζει το τί θέλει	.25		
Ένταξη της εργασίας	.25		
Λογικός όγκος εργασίας	.25		

\* Η «οργανωτική υπερφάνεια» θεωρείται δείκτης της ταυτοποίησης και αφοσίωσης προς τον οργανισμό (βλ. Hall, et al., 1978).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alexander, A.P.  
1964 *Greek Industrialists*. Athens: Center of Economic Research.
- Bamouw, V.  
1979 *Culture and Personality*, 3rd edition. Homewood, Illinois: Dorsey.
- Blake, E.  
1981 *Differences in Employee Opinions and Attitudes: The Results of a Cross-Cultural Analysis*, Senior Honors Thesis, School of Management, Boston College, Chestnut Hill, Massachusetts.
- Bowditch, J.L. and Buono, A.F.  
1982 *Quality of Work Life Assessment: A Survey-Based Approach*. Boston: Auburn House.
- Coutsoumaris, G.  
1963 *The Morphology of Greek Industry*. Athens: Center of Economic Research.  
1970 «Structural Developments and Development Problems of the Greek Industry», *Spoudai*, Vol. K, 5, Graduate School of Industrial Studies of Piraeus (in Greek).

### Ποιότητα εργασιακής ζωής σε εποχή τεχνολογικής αλλαγής

- Davis, L.E. and Cherns, A.B.  
1975 *The Quality of Working Life*, Vol. I. New York: Free Press.
- Desatnick, R.L. and Bennett, M.L.  
1978 *Human Resource Management in the Multinational Company*. New York: Nichols.
- Faucheux, C., Amado, G. and Laurent, A.  
1982 «Organizational Development and Change», *Annual Review of Psychology*, 33: 343-70.
- Faucheux, C. and Rojot, J.  
1979 «Social Psychology and Industrial Relations: A Cross-Cultural Perspective» in G.M. Stephenson and C.J. Brotherton (eds.), *Industrial Relations: A Sociological Approach*. New York: Wiley.
- Gerth, H. and Mills, C.W.  
1964 *Character and Social Structure: The Psychology of Social Institutions*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Goodman, P.  
1979 *Assessing Organizational Change: The Rushton Quality of Work Experiment*. New York: Wiley.
- Guest, R.H.  
1979 «Quality of Work Life: Learning from Tarrytown», *Harvard Business Review*, 57 (4): 76-87.
- Hall, D.T., Hall F.S., and Hinton, R.W.  
1978 «Research on Organizational Career Development: Where We Are and Where Do We Go From Here?», *Human Resource Planning*, 1 (4): 203-233.
- Harris, P.R. and Moran, R.T.  
1979 *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf.
- Hofstede, G. 1980a *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*.  
Beverly Hills, Calif.: Sage.
- 1980b «Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?» *Organizational Dynamics*, Summer: 42-63.
- Laurent, A.  
1979 «Cultural Dimensions of Managerial Ideologies: National versus Multinational Cultures». Paper presented at the Fifth Annual Meeting of the European Business Association, London.
- Lawler, E.E.  
1973 *Motivation in Work Organization*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- 1982 «Strategies for Improving the Quality of Work Life», *American Psychologist*, 37 (5): 486-493.
- Mankin, D.  
1978 *Toward a Post-Industrial Psychology: Emerging Perspectives on Technology, Work, Education, and Leisure*. New York: John Wiley & Sons.
- Maurice, M., Sorge, A. and Warner, M.  
1980 «Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain», *Organizational Studies*, 1 (1): 59-86.



Mitchell, G.D.

1973 *A Dictionary of Sociology*. London: Routledge & Kegan Paul.

Nicolaou, L.N.

1974 *Some Major Dimensions Related to Success of Industrial Firms in the Greek Economy*. Ph. D. Dissertation. Department of Sociology, Boston College, Chestnut Hill, Massachusetts.

Nicolaou-Smokovitis, L.

1976 «The Psychosocial Contract: Its Nature and Effects for Greek Industry», *Greek Review of Social Research*, No. 26-27: 110-128.

1977 «Industrial Organization in Greece: Some Major Dimensions Related to Success of Industrial Firms» in M. Haug and J. Dofny (eds.), *Work and Technology*. London: Sage Publications.

Nicolaou-Smokovitis, L.

1979 «Structural and Personal Factors Contributing to Job Dissatisfaction in a Large Scale Greek Organization of the Service Sector», *Greek Review of Social Research*, No 35: 166-195.

Nurick, A.

1982 «Participation in Organizational Change: A Longitudinal Field Study», *Human Relations*, 25 (5): 413-430.

Ouchi, W.

1981 *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Paganopoulos, S.

1975 «Technological Innovation in Organizational Behavior», *Bulletin of Business Administration*, Athens, 132, June (in Greek).

Pappas, N. and Xirotiri-Koufidi, S.

1976 «Models of Organization», *Accountant and Business Enterprise*, June/July (in Greek).

Pascale, R.T. and Athos, A.

1981 *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon & Schuster.

Schein, E.

1981 «Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?», *Sloan Management Review*, 23 (1): 55-68.

Seashore, S.

1981 «The Michigan Quality of Work Life Program: Issues in Measurement, Assessment and Outcome Evaluation» in A. van de Ven (ed.), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. New York: Wiley.

Seashore, S., et al.

1981 *Observing and Measuring Organizational Change*. New York: Wiley.

Schneider, B.S.

1976 *Staffing Organizations*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear.

Smokovitis, D.

1978 «The Human Factor in Industrial Society», *Iniohos*, Athens (in Greek).

## Ποιότητα εργασιακής ζωής σε εποχή τεχνολογικής αλλαγής

- Starling, G.  
1980 *The Changing Environment of Business*. Boston: Kent.
- Steckmest, F.  
1982 *Corporate Performance: The Key to Public Trust*. New York: McGraw-Hill.
- Stratoudakis, P.  
1967 *The Executives of the Greek Industry: A Quantitative and Qualitative Analysis*. Athens: Greek Productivity Center (in Greek).
- Taylor, J.C.  
1977 «Experiments in Work System Design: Economic and Human Results», *Personnel Review*, 6 (3): 21-34.  
1978 «An Empirical Examination of the Dimensions of QWL», *Omega*, 6 (2): 153-160.
- Trist, E., Susman, G.I., and Brown, G.R.  
1977 «An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine», *Human Relations*, 30: 201-236.
- Vogel, E.  
1979 *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Wallace, A.  
1961 *Culture and Personality*. New York: Random House.