



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Εκπαίδευσης και Αρχικής
Επαγγελματικής Κατάρτισης

Η ψηφιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού έγινε στο πλαίσιο υλοποίησης της πράξης με τίτλο «ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ στο ΤΕΙ ΚΑΒΑΛΑΣ», του Μέτρου 2.2 «Αναμόρφωση Προγραμμάτων Σπουδών - Διεύρυνση Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II, που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (Ε.Κ.Τ.) κατά 80% και Εθνικούς πόρους κατά 20%.

ΕΝΟΤΗΤΑ 8

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΩΣ ΠΕΔΙΟ ΜΕΛΕΤΗΣ

Εργασιακή Ικανοποίηση

Ένας άλλος ψυχολόγος, ο Frederick Herzberg, εξέτασε τις πηγές ικανοποίησης και δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Ο Herzberg ανέφερε την επίτευξη, την αναγνώριση, την ίδια την εργασία, την υπευθυνότητα, τις προαγωγές και την εξέλιξη ως παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και ως παράγοντες που παρέχουν κίνητρα στους εργαζομένους. Μία εργασία με πολλαπλούς παράγοντες ικανοποίησης θα πρέπει να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Η απουσία των παραγόντων ικανοποίησης, πάντως, δεν οδηγεί απαραίτητως στη δυσαρέσκεια και την ελλιπή εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Αντίθετα, μπορεί να σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα για να επιτύχουν περισσότερα απ' όσα επιτυγχάνουν τώρα.

Ο Herzberg συμπέρανε περαιτέρω ότι συγκεκριμένα στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος, τα οποία τα ανέφερε ως παράγοντες διατήρησης της εργασίας, είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης στο επιθυμητό επίπεδο. Οι παράγοντες αυτοί συμπεριλαμβάνουν την πολιτική της εταιρείας, την επίβλεψη, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το μισθό και τα επιδόματα, και την ασφάλεια. Ενώ οι παράγοντες διατήρησης της εργασίας σπάνια παρέχουν κίνητρα στους εργαζομένους, ωστόσο μπορεί να είναι μεγάλη η σημασία τους.

Η Jackie Kennigston απολάμβανε τη δουλειά της στο ταξιδιωτικό πρακτορείο "Seven Continents Travel Agency. Είχε συμπληρώσει τον όγδοο χρόνο εργασίας της στην εταιρεία, όταν η εταιρεία αγοράστηκε από καινούργιους ιδιοκτήτες. Αμέσως μετά την παραίτησή της, είπε: "Η νέα μου προϊσταμένη κι εγώ βρισκόμασταν σε διαφορετικούς πλανήτες. Είμαστε τόσο διαφορετικές, όσο η ημέρα με τη νύχτα. Αυτή είναι μία τεχνοκράτης που ενεργεί-πάντα σύμφωνα με τους κανονισμούς, και αν εγώ, χωρίς δικό μου φταίξιμο, δεν μπορούσα να κάνω "τα αεροπλάνα της να πετάζουν στην ώρα τους," γινόταν μεγάλη φασαρία. Αυτή κι ο εγωισμός της δεν είναι δυνατόν να συνυπάρξουν στον ίδιο χώρο".

Όπως φάνηκε από το παραπάνω παράδειγμα, οι καλές σχέσεις μάνατζερ - υπαλλήλου, για παράδειγμα, μπορεί να κάνουν τους υπαλλήλους να παραμείνουν σε μία δουλειά, αλλά δεν πρόκειται να τους κάνουν να εργαστούν σκληρότερα. Από την άλλη πλευρά, όμως, οι άσχημες σχέσεις μάνατζερ-υπαλλήλου μπορεί να τους οδηγήσουν στην παραίτηση.

Αν και οι θεωρίες του Herzberg και τα ευρήματα των ερευνών του, στο μεγαλύτερο μέρος τους, έχουν ευρεία υποστήριξη, μερικοί ειδικοί της εργατικής διοίκησης δε συμφωνούν στο ότι ο μισθός πρέπει να ταξινομηθεί ως παράγοντας διατήρησης της εργασίας αντί για

παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης. Τονίζουν ότι άλλοι ερευνητές έχουν ανακαλύψει ότι οι εργαζόμενοι σε πολλά επαγγέλματα θεωρούν τη χρηματική ανταμοιβή ως πηγή εργασιακής ικανοποίησης.

Οι παράγοντες διατήρησης της εργασίας αποτελούν σημαντικό στοιχείο σε πολλές εταιρείες που παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά αντικατάστασης υπαλλήλων. Μία εταιρεία έχει υψηλό **ρυθμό αντικατάστασης υπαλλήλων**, όταν ο αριθμός των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται για να αντικαταστήσουν αυτούς που έχουν φύγει από τον οργανισμό, διαιρούμενος με το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων, είναι υψηλός. Οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης είναι δυνατόν να έχουν ως αποτέλεσμα την απόκτηση υψηλού ηθικού. Οι παράγοντες διατήρησης της εργασίας, αν θεωρηθούν απαράδεκτοι από τους εργαζομένους, μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλό ρυθμό αντικατάστασης. Φυσικά, υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στον υψηλό ρυθμό αντικατάστασης των υπαλλήλων: εξαντλητική εργασία, θυμός και απογοήτευση, άγχος, επικείμενη εργασιακή μετάθεση, μη πραγματοποίηση μίας προσδοκώμενης προαγωγής και ανεπαρκής καθοδήγηση από τους επόπτες.

Πίνακας 1.2 Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης και Παράγοντες Διατήρησης της Εργασίας

| Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης (Αποτελούν κίνητρα για τους εργαζομένους) | Παράγοντες Διατήρησης της Εργασίας (Ωθούν τους Εργαζομένους να Παραμείνουν στην Εργασία τους) |
|---|--|
| ➤ Επίτευξη στόχων | ➤ Πολιτική της Εταιρείας |
| ➤ Αναγνώριση | ➤ Εποπτεία |
| ➤ Η ίδια η εργασία | ➤ Συνθήκες Εργασίας |
| ➤ Υπευθυνότητα | ➤ Διαπροσωπικές Σχέσεις |
| ➤ Προαγωγή | ➤ Μισθός και Κέρδη |
| ➤ Εξέλιξη | ➤ Ασφάλεια |

Η Στάση των Εργαζομένων

Η στάση που τηρούν οι εργαζόμενοι μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους και με το διοικητικό προσωπικό. Ο Douglas McGregor, ένας μαθητής του Maslow, μελέτησε τη στάση των εργαζομένων και ως αποτέλεσμα αυτών των μελετών του διατύπωσε μερικές βασικές υποθέσεις σχετικά με τη στάση των υπαλλήλων.

Θεωρία X. Μία σειρά βασικών υποθέσεων, την οποία ο MacGregor ονόμασε Θεωρία X, περιλαμβάνει τα εξής:

1. Ο μέσος άνθρωπος έχει μία έμφυτη αντιπάθεια για τη δουλειά και θα την αποφύγει, αν είναι δυνατόν.

2. Επειδή στους ανθρώπους δεν αρέσει να εργάζονται, πρέπει να ελέγχονται, να καθοδηγούνται ή να απειλούνται με τιμωρία, ώστε να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού.

3. Ο μέσος άνθρωπος προτιμάει να καθοδηγείται, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα θέλει ασφάλεια.

Οι μάνατζερ που συμφωνούν με τις παραπάνω υποθέσεις συνήθως συμπεριφέρονται με αυταρχικό τρόπο. Ο Chris Lane, μάνατζερ της απογευματινής βάρδιας σε ένα φαστ-φουντ, αποτελεί ένα παράδειγμα του αυταρχικού τρόπου προσέγγισης των υπαλλήλων, καθώς περιγράφει τη συμπεριφορά των μαθητών κολεγίου που εργάζονται με μερική απασχόληση στο φαστ-φουντ.

"Αυτά τα παιδιά είναι φηγάρι και σκοπεύουν να κάνουν μόνο τις απολύτως απαραίτητες προσπάθειες. Συχνά αργούν να έρθουν στη δουλειά και σχεδόν πάντα παρατείνουν τη διάρκεια των διαλειμμάτων τους καθυστερώντας να επιστρέψουν στην εργασία τους. Στην πραγματικότητα, είναι εδώ μόνο για την επιταγή της πληρωμής τους."

Θεωρία Υ. Ο McGregor αναγνώρισε ότι αυτές οι υποθέσεις ήταν αντίθετες με τα όσα ο Maslow και άλλοι επιστήμονες είχαν διαπιστώσει ότι είναι η πραγματική στάση των περισσότερων εργαζομένων. Επίσης, πίστευε ότι αν οι μάνατζερ θεωρούσαν τους υπαλλήλους τεμπέληδες και ανεύθυνους, Με αυτόν ακριβώς τον τρόπο θα συμπεριφέρονταν οι εργαζόμενοι. Ο MacGregor τότε διατύπωσε μία νέα σειρά υποθέσεων, στις οποίες περιγράφονταν εργαζόμενοι με διαφορετική στάση. Αυτή η θεωρία ονομάστηκε Θεωρία Υ. Οι υποθέσεις της Θεωρίας Υ περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Οι άνθρωποι δεν έχουν έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία. Στην πραγματικότητα, η δουλειά είναι κάτι τόσο φυσικό, όσο είναι το παιχνίδι ή η ξεκούραση.

2. Με την παροχή μιας σχετικής ελευθερίας, ο μέσος άνθρωπος θα δουλέψει μόνος του προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού χωρίς έλεγχο ή απειλές από τα αφεντικά.

3. Το πόσο μεγάλη θα είναι η δέσμευση των ατόμων στους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός εξαρτάται από την "ανταμοιβή σύμφωνα με τα επιτεύγματα τους." Η πρωταρχική και πιο σημαντική ανταμοιβή είναι αυτή που ικανοποιεί τον εγωισμό του εργαζομένου και παρέχει αυτοπραγμάτωση.

4. Ο μέσος εργαζόμενος μαθαίνει, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να

αποδέχεται αλλά και να αναζητάει την υπευθυνότητα.

5. Πολλά άτομα είναι ικανά για υψηλού βαθμού εφευρετικότητα και δημιουργικότητα.

6. Παρ' όλα αυτά, υπό τις σημερινές συνθήκες εργασίας, οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται μόνο μερικώς.

Οι υποθέσεις που συνδέονται με τη θεωρία Y υποδεικνύουν ότι οι άνθρωποι μπορούν να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων χωρίς απαλές από τους επόπτες.

Οι μάνατζερ που δέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Y πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις προκλήσεις στην εργασία και ότι είναι πρόθυμοι να εργαστούν χωρίς πίεση και καταναγκασμό. Αυτοί οι μάνατζερ έχουν περισσότερο την τάση να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναλάβουν ευθύνες, να επιδείξουν δημιουργικότητα και να αναλάβουν πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Όταν η Kelly Nussbaum, ιδιοκτήτρια του ανθοπωλείου Nussbaum Main Street Florist, αναφέρθηκε σε μία καινούργια υπάλληλο, ήταν φανερό ότι ακολουθούσε τις υποθέσεις που συνδέονται με τη θεωρία Y.

Δε χρειάζεται ποτέ να ανησυχώ για τη Susan. Αν δεν είναι απασχολημένη με πελάτες, χρησιμοποιεί το ταλέντο της δημιουργώντας φρέσκες ανθοσυνθέσεις, φουσκωτά μπουκέτα ή μεταξωτές συνθέσεις. Δε χρειάζεται να της ανατεθεί να ελέγξει την επάρκεια των αποθεμάτων · κορδέλες/ καλαθάκια, στηρίγματα από πολυστυρένιο, κάρτες, κ.λπ. Είναι πραγματικά πολύτιμη σ' αυτήν την επιχείρηση,

Θεωρία Z. Ο William Ouchi, ένας ακαδημαϊκός της διοικητικής επιχειρήσεων της δυτικής ακτής, υποστηρίζει μια μορφή ηγεσίας που καταχωρίστηκε ως Θεωρία Z. Αυτή η προσέγγιση συνδυάζει επιχειρηματικές πρακτικές των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ιαπωνίας σε ένα οργανωτικό πλαίσιο το οποίο δίνει έμφαση στα εξής:

- μέτρια εξειδίκευση
- ατομική υπευθυνότητα
- ομαδική λήψη αποφάσεων
- σχετικά ανεπίσημος έλεγχος
- μακροπρόθεσμη απασχόληση
- αργές προαγωγές
- ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους

Όταν υιοθετείται η θεωρία Z, οι καινούργιοι υπάλληλοι ενημερώνονται για όλα τα θέματα της επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η τιμολόγηση και οι ανταγωνιστές. Τους παρουσιάζονται οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης, ώστε να σχηματίσουν μία εικόνα για τις κατευθύνσεις της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αντιδρούν ανοικτά στους στόχους παραγωγής και τις τεχνικές που, άμεσα ή έμμεσα, επηρεάζουν τις δουλειές τους. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναζητούν από μόνοι τους δημιουργικές λύσεις, όταν ανακύπτουν προβλήματα. Οι μάνατζερ ενθαρρύνονται να λαμβάνουν υπ' όψιν τους τις απόψεις των εργαζομένων, και οι αποφάσεις είναι περισσότερο αποτέλεσμα ομαδικής συμφωνίας και λιγότερο διαταγής. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη Θεωρία Z διατηρούν το διοικητικό προσωπικό, οι εργαζόμενοι όμως συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και επιλύουν προβλήματα τα οποία απασχολούσαν τους μάνατζερ στο παρελθόν. Ενώ οι μάνατζερ συνεχίζουν να εποπτεύουν και να αξιολογούν τους εργαζομένους, είναι πιθανότερο να υπάρξουν λιγότερες προστριβές μεταξύ των μάνατζερ και των εργαζομένων. Οι σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους επίσης επηρεάζονται από τις μορφές ηγεσίας των Θεωριών X, Y και Z.

Ηθικό

Οι ιδιοκτήτες και οι μάνατζερ των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών έχουν υιοθετήσει μια σειρά νέων μεθόδων για τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Το ηθικό συνήθως θεωρείται ότι είναι η πνευματική στάση των υπαλλήλων απέναντι στους εργοδότες τους και/ή στην εργασία τους. Το χαμηλό ηθικό είναι συνήθως η αιτία των συχνών αδικαιολόγητων απουσιών από την εργασία και του υψηλού ρυθμού αντικατάστασης των υπαλλήλων. Αντιθέτως, το υψηλό ηθικό είναι συνδεδεμένο με την υψηλή παραγωγικότητα και την αφοσίωση των υπαλλήλων.

Διοίκηση με στόχους. Στις νέες μεθόδους συμπεριλαμβάνεται η **διοίκηση με στόχους (ΔΜΣ)**, μία διαδικασία κατά την οποία ο μάνατζερ και ο εργαζόμενος συζητούν, προκειμένου να καθορίσουν από κοινού τους στόχους που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος.

Η προσέγγιση με αυτή τη μέθοδο (ΔΜΣ) μπορεί να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων με το να τους επιτρέπει να συμμετέχουν στον καθορισμό των δικών τους στόχων, ενημερώνοντάς τους για το πως θα αξιολογηθούν, και βασίζοντας την αξιολόγηση της απόδοσης τους στην πρόοδο τους ως προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

1. Κάθε εργαζόμενος συζητάει με τον επόπτη ή το μάνατζερ σχετικά με τον καθορισμό

της εργασίας του.

2. Από κοινού καθορίζουν βραχυπρόθεσμους στόχους απόδοσης.
3. Προγραμματίζονται τακτικές συναντήσεις κατά τη διάρκεια των οποίων ο εργαζόμενος και ο μάνατζερ ή ο επόπτης συζητούν σχετικά με την πρόοδο που έχει συντελεστεί προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων.
4. Κατά τη λήξη της συμφωνημένης χρονικής περιόδου, ο εργαζόμενος και ο μάνατζερ, ή ο επόπτης, αξιολογούν μαζί τις προσπάθειες του εργαζομένου.

Ενώ η προσέγγιση με τη μέθοδο της ΔΜΣ υποστηρίζεται από πολλούς ειδικούς της διοίκησης επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανόμενου και του Peter Drucker, ενός αναγνωρισμένου συγγραφέα και συμβούλου, δεν αποτελεί την απάντηση σε όλα τα προβλήματα σχετικά με το ηθικό του εργαζομένου. Μερικοί εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται για την επίτευξη στόχων κι επειδή η μέθοδος ΔΜΣ δίνει έμφαση στην επίτευξη στόχων, οι εργαζόμενοι που δεν έχουν προβλήματα ηθικού και είναι ευχαριστημένοι με το να κάνουν απλώς τη δουλειά τους, μπορεί να αισθανθούν αμηχανία ή πίεση. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο προσέγγισης της ΔΜΣ με σωστή κρίση και λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ικανότητες και τις ανάγκες των εργαζομένων, η μέθοδος αυτή μπορεί να βελτιώσει το ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Εναλλαγή θέσεων Εργασίας. Μερικά εκτελεστικά στελέχη θεώρησαν το σχεδιασμό της εργασίας ως μία σειρά στρατηγικών για να διατηρήσουν το ηθικό των υπαλλήλων σε υψηλά επίπεδα. Μια τέτοια στρατηγική είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας. Επιτρέπει στους υπαλλήλους να μετακινούνται από τη μία θέση εργασίας στην άλλη, μειώνοντας έτσι την ανία που προκαλεί η εκτέλεση βαρετών, επαναλαμβανόμενων εργασιακών καθηκόντων. Ένας εργαζόμενος δουλεύει για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε μία συγκεκριμένη εργασία και μετά μετακινείται σε μία διαφορετική εργασία. Τελικά, ο εργαζόμενος επιστρέφει στην αρχική του εργασία και αρχίζει τον κύκλο ξανά. Εκτελεστικά στελέχη εταιρειών όπως είναι η Ford Motor Company και η Bethlehem Steel πειραματίστηκαν με την εναλλαγή θέσεων εργασίας, επειδή πίστευαν ότι οι εργαζόμενοι θα αντιμετώπιζαν μεγαλύτερες προκλήσεις.

Διεύρυνση Εργασίας. Μία στρατηγική στενά συνδεδεμένη με την εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι η διεύρυνση εργασίας. Περιλαμβάνει τη διεύρυνση των καθηκόντων σε μία εργασία αντί για την αντιμετώπιση κάθε καθήκοντος ως μίας ξεχωριστής εργασίας. Οι εργαζόμενοι των εταιρειών General Mills, IBM και Maytag θεωρούν ότι οι δουλειές τους είναι πιο ικανοποιητικές, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των εργασιακών καθηκόντων που εκτελούνται από κάθε εργαζόμενο.

Η Kathy McKinny είναι ταμίας σε ένα τοπικό οικογενειακό εστιατόριο. Ο Paul Ryder

εργάζεται στην υποδοχή στο ίδιο εστιατόριο. Και οι δύο αντέδρασαν αρνητικά, όταν ο μάνατζερ αποφάσισε να αλλάξει τα καθήκοντα τους. Τους δόθηκαν οδηγίες να αναλάβουν εκ περιτροπής την εξυπηρέτηση των πελατών και την κάλυψη της θέσης του ταμιά. Επιπλέον, η νέα τους υποχρέωση - να απαντούν στο τηλέφωνο - ήταν μία κοινή ευθύνη. Μετά από ένα μήνα, και η Kathy και ο Paul ανέφεραν ότι είναι πιο ικανοποιημένοι από τις δουλειές τους. "Είναι ευχάριστο να υποδέχεσαι τους πελάτες, όταν μπαίνουν στο εστιατόριο, να κουβεντιάζεις μαζί τους ανεπίσημα και να κανονίζεις τις κρατήσεις, αντί πάντα να τους ρωτάς αν όλα ήταν εντάξει και να παίρνεις τα λεφτά τους," είπε η Kathy.

Εμπλουτισμός Εργασίας. Ο εμπλουτισμός εργασίας, μία στρατηγική σύμφωνα με την οποία ανατίθενται στους εργαζομένους περισσότερα καθήκοντα μέσα στα πλαίσια της βίας εργασίας και μεγαλύτερη δυνατότητα ελέγχου και εξουσίας πάνω στην εργασία, μπορεί επίσης να συμβάλει στην ενίσχυση του ηθικού. Αυτή η στρατηγική εφαρμόστηκε με επιτυχία στην AT&T, Τεχνικοί εγκατάστασης τηλεφωνικών συστημάτων συμμετείχαν μαζί με τους μάνατζερ στον καθορισμό της φύσης της δουλειάς. Βοήθησαν, επίσης, στον καθορισμό της αποδέκτης και της μη αποδεκτής εκτέλεσης καθηκόντων.

Η από κοινού εκτέλεση εργασίας. Η από κοινού εκτέλεση εργασίας είναι η περίπτωση κατά την οποία δύο άτομα αναλαμβάνουν την ίδια εργασία. Το ένα άτομο, για παράδειγμα, μπορεί να δουλεύει από τις 8:00 π.μ. ως τις 12:30 μ.μ., και το δεύτερο άτομο να δουλεύει από τις 12:30 μ.μ. ως τις 5:00 μ.μ. Η από κοινού εκτέλεση εργασίας δίνει και στους δύο υπαλλήλους την ευκαιρία να εργάζονται, ενώ ταυτόχρονα τους παρέχει χρόνο και γι' άλλες υποχρεώσεις, όπως είναι η φροντίδα των παιδιών τους ή η φροντίδα ενός ηλικιωμένου γονιού. Πολλοί υπάλληλοι εκτιμούν την από κοινού εκτέλεση εργασίας, και ο εργοδότης ωφελείται, καθώς συνδυάζει τις ικανότητες δυο ανθρώπων για μία εργασία.

Κύκλοι ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι εθελοντικές ομάδες επτά ως δέκα ατόμων από τον ίδιο χώρο εργασίας, τα οποία συναντώνται συστηματικά για να καθορίσουν, να αναλύσουν και να λύσουν προβλήματα ποιότητας και άλλα σχετικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό τους χώρο. Πρόκειται για μια ιαπωνική ιδέα, η οποία εφαρμόζεται από ένα διαρκώς αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων και κρατικών υπηρεσιών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Με βάση τη φιλοσοφία ότι το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας είναι ίσως η πιο αρμόδια ομάδα για να καθορίσει και να λύσει προβλήματα που σχετίζονται με τη δουλειά, οι εργαζόμενοι μπορεί να διαθέτουν υψηλό ηθικό απλά και μόνο επειδή

θεωρούνται ικανοί να παρουσιάζουν θέματα και να παρέχουν τη βοήθεια τους στους μάνατζερ. Οι ανθρώπινες σχέσεις αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στους κύκλους ποιότητας, καθώς τα μέλη των ομάδων αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο. Οι κύκλοι ποιότητας πραγματοποιούν τακτικές συναντήσεις, συνήθως μία φορά την εβδομάδα, και ένας επόπτης ή ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει το ρόλο του αρχηγού της ομάδας για να διευκολύνει τις συζητήσεις και να πληροφορήσει τους μάνατζερ για την πρόοδο της ομάδας.

Δέσμευση για Απόλυτη Ποιότητα. Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας έχουν επίσης διαμορφωθεί από την αναζήτηση για ποιότητα, Ο W. Edwards Deming, ένας Αμερικανός στατιστικολόγος, τόνισε ότι η δέσμευση για την εξασφάλιση ποιότητας πρέπει να αποτελεί φιλοσοφία όλης της εταιρείας και μία διαρκής διαδικασία. Οι διαλέξεις του αγνοήθηκαν από τους ηγέτες των αμερικάνικων επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των μη ανταγωνιστικών χρόνων μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, αλλά εισακούστηκαν από τους ηγέτες ιαπωνικών επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα, τα ιαπωνικά προϊόντα απέκτησαν τη φήμη ότι είναι εξαιρετικής ποιότητας και κατέκτησαν την αμερικάνικη και την παγκόσμια αγορά. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, πολλές εταιρείες των Ηνωμένων Πολιτειών, επιθυμώντας να αποκαταστήσουν την εικόνα που είχαν για πολύ καιρό ως παραγωγοί προϊόντων υψηλής ποιότητας, ενστερνίστηκαν τις αρχές του Deming. Οι μάνατζερ εκπαιδεύτηκαν να είναι ευέλικτοι σύμβουλοι και εκπαιδευτές. Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονταν ως συνεργάτες στην κούρσα για την εμπρόθεσμη παραγωγή άρτιων προϊόντων. Το πιο πολυπόθητο ιαπωνικό βιομηχανικό βραβείο, το Deming Prize - το οποίο δίνεται στην εταιρεία που επιτυγχάνει τις πιο σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα - έχει τώρα μία αμερικανική έκδοση, που ονομάζεται The Malcolm Baldrige National Quality Award, το οποίο έλαβε το όνομα του από τον τέως υπουργό του Υπουργείου Εμπορίου των Ηνωμένων Πολιτειών.

Συνεργασία Μία από τις κοινές λέξεις που χρησιμοποιείται αρκετά σήμερα, και η οποία αναφέρεται στις κοινές προσπάθειες δυο ή περισσότερων εργαζομένων, είναι η συνεργασία. Οι ομαδικές προσπάθειες εκτείνονται σχεδόν σε όλα τα πεδία λειτουργίας και υποστήριξης του περιβάλλοντος των σημερινών επιχειρήσεων και οργανισμών. Η διάσταση του θέματος των ανθρώπινων σχέσεων γίνεται μία σημαντική υπόθεση, καθώς οι άνθρωποι συνεργάζονται σε όλα τα είδη των επαγγελμάτων - η χειρουργική ομάδα που κάνει μία εγχείρηση ανοικτής καρδιάς, συνάδελφοι αστυνομικοί που κυνηγούν έναν οπλισμένο ληστή, η ομάδα ειδήσεων του Καναλιού Τρία που διαμορφώνει το πρόγραμμα των ειδήσεων για τις βραδινές ειδήσεις των δέκα, ή ένας κειμενογράφος, ένας εικονογράφος κι ένας ειδικός σχεδίων διαφήμισης που

δουλεύουν μαζί για τη δημιουργία της νέας διαφήμισης για τη Royal Copenhagen, μία ανδρική κολόνια σε σπρέι.

Ποιότητα της εργασιακής ζωής. Πολλές από τις σύγχρονες στρατηγικές που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν για τη διατήρηση του ηθικού των υπαλλήλων σε υψηλό επίπεδο, έχουν επίσης συμβάλει στην ποιότητα της εργασιακής ζωής (ΠΕΖ). Τα προγράμματα για την ποιότητα της εργασιακής ζωής περιλαμβάνουν τρόπους προσέγγισης που χρησιμοποιούνται ώστε η εργασία να γίνει πιο ευχάριστη για τους εργαζομένους. Τέτοια προγράμματα είναι βασισμένα στην αναγνώριση του ότι οι εργαζόμενοι είναι μοναδικά άτομα, ικανά να συνεισφέρουν σε σημαντικό βαθμό όλες τις φάσεις των εργασιών τους και των εργασιακών χώρων. Σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητα τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας, ώστε να είναι δυνατή η μεταβίβαση τέτοιων συνεισφορών από εργαζόμενο σε εργαζόμενο και από εργαζόμενο σε επόπτη ή μάνατζερ.