

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

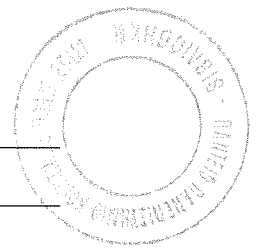
**ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΑΡΟΧΕΣ
ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΤΕΡΕΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΕΛΙΣΑΒΕΤ

ΑΘΗΝΑ 2004



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη σελ. 4

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

A. Εισαγωγή.....	σελ.7
B. Εννοιολογικό υπόβαθρο	σελ.8
B.1 Ορισμός Υποκίνησης	σελ.8
B.2 Η διαδικασία της Υποκίνησης	σελ.10
B.3 Θεωρία Ενστίκτων	σελ.11
B.4 Θεωρία Ορμής και Ενίσχυσης	σελ.12
B.5 Γνωστικές Θεωρίες	σελ.13
Γ. Τα κίνητρα της εργασίας	σελ.14
Δ. Οι πρώτες θεωρίες για το κίνητρο	σελ.15
Δ.1 Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών	σελ.16
Δ.2 Θεωρία Χ και Ψ	σελ.17
Ε. Σύγχρονες θεωρίες κινήτρων	σελ.18
E.1 Θεωρία των Τριών Αναγκών	σελ.18
E.2 Θεωρία Στοχοθέτησης	σελ.19
E.3 Θεωρία της Ενίσχυσης	σελ.20
E.4 Θεωρία της Ισότητας	σελ.21
E.5 Θεωρία της Προσδοκίας	σελ.22
ΣΤ. Γενικά συμπεράσματα	σελ.24

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

A. Εισαγωγή	σελ.27
B. Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής ικανοποίησης	σελ.30
B.1 Το μοντέλο του Locke.....	σελ.31
B.2 Το μοντέλο του Herzberg.....	σελ.32
B.1 Το μοντέλο των Porter Lawler	σελ.34
Δ. Οι νέες τάσεις	σελ.36

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ

A. Εισαγωγή	σελ.38
B. Συστήματα Αμοιβών και Παροχών	σελ.41
Γ. Διάκριση Αποδοχών και Παροχών	σελ.47
Γ.1 Βασικές Εννοιες και Κατηγορίες Αποδοχών	σελ.48
Γ.2 Βασικές Εννοιες και Κατηγορίες Παροχών	σελ.53
Δ. Σύγχρονες τάσεις στα Συστήματα Αποδοχών και Παροχών	σελ.58
E. Οι καλύτερες εταιρείες για να εργάζεται κανείς	σελ.59

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ – ΕΡΕΥΝΑ

A. Στόχος της εργασίας	σελ.72
B. Μέθοδος	σελ.73
Γ. Μέσο Συλλογής Δεδομένων	σελ.74
Δ. Προσδιορισμός του Δείγματος	σελ.75
E. Ευρήματα	σελ.83
ΣΤ. Συμπεράσματα	σελ.117
Η. Επίλογος	σελ.121

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο	σελ.123
----------------------	---------

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ - ΠΗΓΕΣ

Βιβλιογραφία	σελ. 132
Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις	σελ. 135

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παροχές και η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα φλέγον θέμα στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρείας, λόγω της στροφής των επιχειρήσεων στη μείωση των σταθερών αποδοχών και στην αύξηση τόσο των μεταβλητών αποδοχών όσο και των παροχών. Με την ευκαιρία που δόθηκε μέσα από την προσωπική μου επαγγελματική ενασχόληση με το χώρο επιχείρησα να διερευνήσω τις παραμέτρους που συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από συγκεκριμένες παροχές.

Για τη συλλογή των δεδομένων κατασκευάστηκε αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο το οποίο συμπλήρωσαν 69 άντρες και γυναίκες εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, ηλικίας 18-45 ετών.

Τα αποτελέσματα έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και αποτελούν κίνητρα για τη δημιουργία προγραμμάτων παροχών στους εργαζομένους που συμβάλουν στην αύξηση της ικανοποίησης τους. Η δομή της έρευνας και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται εκτενώς.

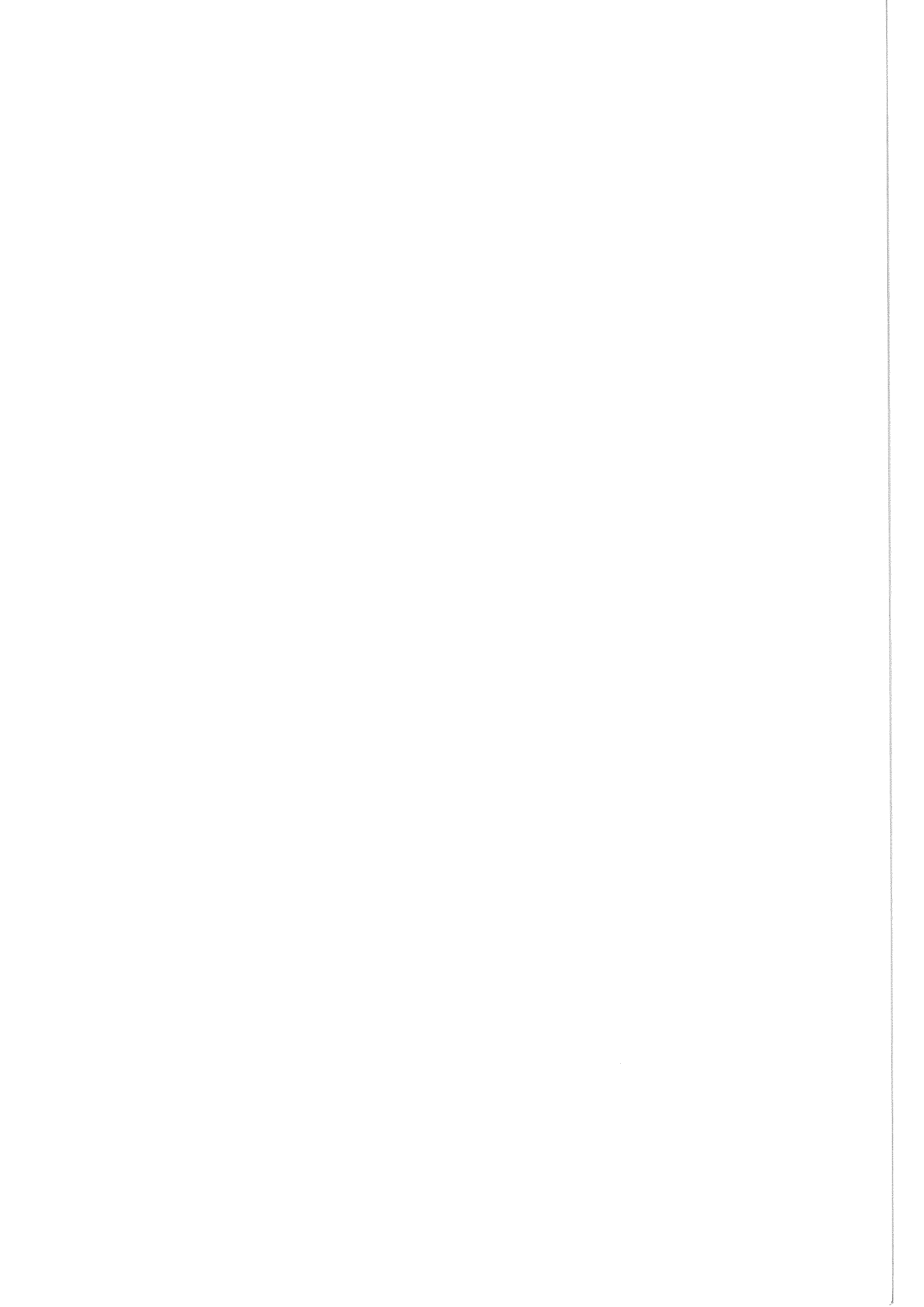
Ελισάβετ Γεωργίου
Αθήνα, Δεκέμβριος 2004

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ



ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ





A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το φαινόμενο της υποκίνησης είναι ένα από τα πιο σημαντικά στο χώρο των οργανώσεων (επιχειρήσεων και οργανισμών) και του μάνατζμεντ, τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής σκοπιάς, γιατί συνδέεται άμεσα και θετικά με την παραγωγικότητα, που είναι το σπουδαιότερο πρόβλημα κάθε οικονομίας, λόγω ανεπάρκειας των πόρων. (Δ. Μπουραντάς,1992)

Αυτό αποδεικνύουν τα πορίσματα που προκύπτουν από την ανάλυση του φαινομένου της υποκίνησης, στα πλαίσια της προσπάθειας να δώσουμε απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Εκεί κατανοώντας καλύτερα την υποκίνηση, μπορούμε να επηρεάσουμε θετικά τις ενεργητικές δυνάμεις που την αυξάνουν. Αύξηση της υποκίνησης οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης, εφόσον υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία, ικανότητες. Αύξηση της απόδοσης σημαίνει αύξηση του παραγόμενου έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, σημαίνει, δηλαδή αύξηση της παραγωγικότητας. Η οποία, όπως τελικά φαίνεται, απασχολεί όλες σχεδόν τις οικονομίες των διαφόρων χωρών γιατί το επίπεδο της παραγωγικότητας ρυθμίζει αφενός μεν το επίπεδο των οικονομικών εκροών μιας οικονομίας, αφετέρου δε επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην εσωτερική και διεθνή αγορά.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η υποκίνηση έχει ιδιαίτερη θέση στο χώρο των οργανώσεων και του μάνατζμεντ, αλλά και ευρύτερα στο χώρο της Οργανωτικής Ψυχολογίας και Συμπεριφοράς των Οργανώσεων γι' αυτό, άλλωστε έχει από πολύ νωρίς συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των ερευνητών του κλάδου και όχι μόνο.

B. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

B.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Όπως ήταν φυσικό να αναμένει κανείς από την πληθώρα ερευνών γύρω από την υποκίνηση προέκυψαν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί, είτε γιατί το θεωρητικό υπόβαθρο του κάθε ερευνητή ήταν διαφορετικό, είτε γιατί η προσέγγιση με την οποία εξέταζε το φαινόμενο ο κάθε ερευνητής ήταν διαφορετική. Έτσι, μερικοί βλέπουν την υποκίνηση από μια καθαρά ψυχολογική γωνία, ενώ άλλοι την προσεγγίζουν από μια καθαρά «ηδονιστική» οπτική γωνία (προσέγγιση Επικούρων) και εξηγούν ότι βασικά η συμπεριφορά μας είναι προσανατολισμένη στους στόχους επιδιώκοντας να μεγιστοποιήσουν την ευχαρίστηση και να ελαχιστοποιήσουν τη δυσaréσκεια. Άλλοι βλέπουν το άτομο σαν ορθολογικό ων, του οποίου η συμπεριφορά είναι ένα αποτέλεσμα ορθολογικών και συνειδητών επιλογών. Ορισμένοι ερευνητές βλέπουν στις διαδικασίες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς μόνο υποσυνείδητους και μη συνειδητούς παράγοντες. Τέλος, άλλοι δεν ενδιαφέρονται για το θεωρητικό οικοδόμημα της υποκίνησης αλλά πρωταρχικό τους μέλημα είναι οι συνέπειες μιας συμπεριφοράς και όχι οι αιτίες της.

Γίνεται σαφές από τα παραπάνω πόσο δύσκολο είναι να ορίσει κανείς την έννοια της υποκίνησης. Εντούτοις, όπως προκύπτει από την ανάλυση διαφόρων ορισμών της σχετικής βιβλιογραφίας, όταν μιλάμε για υποκίνηση (Α. Κάντας, 1993) εννοούμε :

1. αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά
2. αυτό που κατευθύνει ή διοχετεύει μια τέτοια συμπεριφορά
3. αυτό που διατηρεί ή συντηρεί αυτή τη συμπεριφορά.

Εάν θέλουμε οπωσδήποτε έναν ορισμό, τότε μπορούμε να υιοθετήσουμε τον ακόλουθο που δίνει ο Pinder στο αξιόλογο βιβλίο του «Work Motivation»: *«Υποκίνηση εργασίας είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο εντός του ατόμου, όσο και εκτός αυτού, για να παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος τη διάρκεια αυτής».*

Στις ενεργητικές δυνάμεις που αναφέρονται στον ορισμό, περιλαμβάνονται ανάγκες, κίνητρα, ένστικτα και εξωτερικοί παράγοντες χωρίς να δίνεται πρωταρχικός ρόλος σε κανέναν απ' αυτούς τους παράγοντες ή μεταβλητές. Έτσι πριν παραθέσουμε τις διάφορες θεωρίες για την υποκίνηση στο χώρο της εργασίας θα γίνει μια προσπάθεια επεξήγησης των όρων που αναφέρονται ως ενεργητικές δυνάμεις στον ορισμό. «Είναι οι δυνάμεις αυτές που δημιουργούνται από την ύπαρξη μιας συγκεκριμένης ανάγκης, οι οποίες καλούνται κίνητρα συμπεριφοράς».

Οι περισσότερες ψυχολογικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους, σε ορισμένο βαθμό τουλάχιστο, στον ηδονισμό - άποψη, δηλαδή, ότι κάθε ζων οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο.

Η τάση αυτή οδηγεί σε εμπρόθετη δράση και σε λήψη αποφάσεων που αποσκοπούν στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και την αποφυγή των αρνητικών. Οι απόψεις αυτές ξεκινούν από την Επικούρεια φιλοσοφία και επανέρχονται, στα νεότερα χρόνια, με τις θεωρίες των Bentham, Locke και John Stuart Mill. Οι θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς μπορούν να καταταγούν σε τρεις κατηγορίες :

1. Θεωρίες των ενστίκτων
2. Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης
3. Γνωστικές θεωρίες.

B.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι *το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή, αναγκών, κινήτρων και στόχων.* (Α. Κάντας, 1993)

Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στο προσδιορισμό στόχων και αυτό έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Η υποκίνηση αποτελεί ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο. Οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Επίσης συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου και μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς..

B.3 ΘΕΩΡΙΑ ΕΝΣΤΙΚΤΩΝ

Για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, πέρα από την εμπρόθετη δράση που αποσκοπεί στον ωφελιμισμό ή στον ηδονισμό, χρειάζονται –σύμφωνα με θεωρητικούς όπως ο Freud ή ο McDougal- δύο ακόμα μεταβλητές το ένστικτο και τα ασυνείδητα κίνητρα.

Για τα ασυνείδητα κίνητρα αναφέρθηκε εκτεταμένα ο **Freud** αλλά η Φροϋδική θεωρία άρχισε να αμφισβητείται στο χώρο της ψυχολογίας από τη στιγμή που άρχισε να αποδεικνύεται ότι τόσο στον άνθρωπο όσο και στα ζώα πολλές από τις υποτιθέμενα ασυνείδητες ενστικτώδεις μορφές συμπεριφοράς δεν ήταν παρά εκμαθημένες συμπεριφορές. Αν το «ένστικτο» αποτελεί εκμαθημένη συμπεριφορά, τότε απαλείφεται –τροποποιείται ή υποκαθίσταται με τον ίδιο τρόπο που αποκτήθηκε- δηλαδή, με τη μάθηση (με τη ψυχολογική έννοια της εκμάθησης μιας συμπεριφοράς).

Ο **McDougal**, από την άλλη μεριά, γράφοντας στις αρχές του αιώνα μας, όριζε το ένστικτο ως «κληρονομημένη ή έμφυτη προδιάθεση, που οδηγεί τον κάτοχό της να αντιληφθεί ή να προσέξει τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, να νιώσει μια ιδιαίτερου είδους συναισθηματική αναταραχή, όταν βλέπει ένα παρόμοιο αντικείμενο και να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο αναφορικό με το αντικείμενο αυτό, ή τουλάχιστο να νιώσει μια παρόρμηση προς μια παρόμοια ενέργεια». Κάθε άτομο, δηλαδή έχει την προδιάθεση να επιδείξει ορισμένες μορφές συμπεριφοράς (π.χ. περιέργεια, φόβος, φθόνο, κοινωνικότητα κ.λ.π), αλλά το εάν αυτές οι συμπεριφορές θα εκδηλωθούν ή όχι, εξαρτάται από άλλους παράγοντες, εσωτερικούς ή εξωτερικούς.

Σύντομα ο κατάλογος των «ενστίκτων» που ερμήνευαν την ανθρώπινη συμπεριφορά αυξήθηκε σε τέτοιο βαθμό (αναφέρονται έξι χιλιάδες διαπιστωμένα «ένστικτα»), που δεν μπορούσε πλέον να χρησιμεύσει για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αν προσθέσουμε και τις αμφισβητήσεις που δέχτηκε από την ηθολογική και βιολογική πλευρά, καταλαβαίνουμε γιατί σήμερα το ένστικτο έχει σε μεγάλο βαθμό εγκαταλειφθεί στο ερμηνευτικό πλαίσιο της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

B.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΜΗΣ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ

Οι θεωρίες της ορμής, που ήρθαν να υποκαταστήσουν τις θεωρίες των ενστίκτων, δέχονται ότι οι αποφάσεις που αφορούν την τωρινή συμπεριφορά βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες ή τις αμοιβές που είχε η παρελθούσα συμπεριφορά. Οι παρελθούσες εμπειρίες, όμως, ερμηνεύουν μόνο την κατεύθυνση της συμπεριφοράς, δεν ερμηνεύουν την προέλευση της ανάγκης για να επιδειχθεί μια συμπεριφορά.

Έτσι, σύμφωνα με τους θεωρητικούς της ορμής, με κύριο εκπρόσωπο τον **Hull** (1952), η ανάγκη είναι μια συμπεριφορά, δηλαδή από συνδυασμούς Ερεθίσματος-Απόκρισης, όπως είναι αυτός που περιγράφει ο νόμος του αποτελέσματος. Η παρόρμηση για δράση (το κίνητρο), στη θεωρία της ορμής, είναι συνάρτηση της έντασης της ανάγκης και της έντασης της συνήθειας (της έντασης, δηλαδή της ευχάριστης παρελθούσας συμπεριφοράς). Η σχέση θεωρείται πολλαπλασιαστική –που σημαίνει ότι αν μια από τις δύο μεταβλητές ισούται με το μηδέν, τότε δεν υπάρχει κίνητρο. Αν όμως αυτό υπάρχει, η έντασή του καθορίζεται από την ένταση τόσο της ανάγκης όσο και της συνήθειας.

Η θεωρία της ορμής δεν μπορούσε να ερμηνεύσει ικανοποιητικά τα ανθρώπινα κίνητρα. Είναι γνωστό ότι υπάρχουν καταστάσεις “ανάγκης” που δεν οδηγούν υποχρεωτικά σε καταστάσεις “ορμής”, όπως και υπάρχουν καταστάσεις ορμής που δεν προέρχονται από καταστάσεις ανάγκης. Μια κατάσταση κινήτρων μπορεί να προκύψει από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα και όχι από κάποια εσωτερική κατάσταση έλλειψης ισορροπίας. Το ερέθισμα αυτό καθαυτό μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορά κινήτρων.

Από τη στιγμή που η έμφυτη κληρονομιά του ανθρώπου (ορμές, ένστικτα, κλπ) δεν επαρκούσε να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά, αναπόφευκτο ήταν η προσοχή των ερευνητών να στραφεί στην εκμαθημένη συμπεριφορά.

Η μάθηση μπορεί να οριστεί ως μια σχετικά μόνιμη και σταθερή μεταβολή στο ρεπερτόριο συμπεριφορών που έχει το άτομο ή ο οργανισμός, γιατί φυσικά η μελέτη της μάθησης καλύπτει και τη συμπεριφορά των ζώων. Η μεταβολή αυτή επέρχεται από την ενίσχυση (επιβράβευση) κάποιας νέας συμπεριφοράς που εμφανίστηκε μέσα από την άσκηση ή την εμπειρία ή ακόμα και τυχαία. Ενίσχυση ή επιβράβευση της συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί κάθε ευχάριστο για το άτομο ή τον οργανισμό επακόλουθό της. Το γεγονός ότι η συμπεριφορά συνδέθηκε με κάποιο ευχάριστο επακόλουθο οδηγεί, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις βέβαια, σε επανάληψη της, όπως διατυπώθηκε για πρώτη φορά με το νόμο του αποτελέσματος του **Thorndike**. Ο δημιουργούμενος συσχετισμός ανάμεσα στη συμπεριφορά και στο ευχάριστο επακόλουθό της δημιουργεί την εξάρτηση, την τάση δηλαδή για επανάληψη της συμπεριφοράς. Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις μορφές εξαρτημένης μάθησης ή εξάρτησης:

- α) τη κλασική εξάρτηση του Pavlov (1846-1936),
- β) τη συντελεστική εξάρτηση του Skinner (1904-1990),
- γ) τη «κοινωνική» μάθηση του Bandura.

B.5 ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς, οι οποίες ως επί το πλείστον διατύπωσε ο **Lewin**, έχουν σε γενικές γραμμές, τα εξής χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τις θεωρίες της ορμής:

- A) είναι ανιστορικές, με την έννοια ότι δεν δίνουν πρωταρχική σπουδαιότητα σε παρελθοντικούς συσχετισμούς «ερεθίσματος-απόκρισης» και σε ήδη διαμορφωμένες συνήθειες, αλλά στις τωρινές πληροφορίες που παίρνει το άτομο από το περιβάλλον. Τα παρελθοντικά γεγονότα (εμπειρίες, συνήθειες), παίζουν ρόλο στο βαθμό που επηρεάζουν τις τωρινές και μελλοντικές πεποιθήσεις και προσδοκίες, τον τρόπο αντίληψης του περιβάλλοντος.
- B) Οι γνωστικές θεωρίες αποτελούν «ηδονισμό του μέλλοντος» με την έννοια ότι καθοριστικό ρόλο στη συμπεριφορά παίζουν οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες σχετικά με τα μελλοντικά γεγονότα, οι αναμενόμενοι δηλαδή συσχετισμοί ερεθίσματος-απόκρισης, όπως συμβαίνει στις θεωρίες της ορμής.
- Γ) Η συμπεριφορά θεωρείται εμπρόθετη και στοχοκεντρική ή στοχοκατευθυνόμενη και όχι μηχανιστική. Ενώ στις θεωρίες των ορμών το μέγεθος του στόχου θεωρείται πηγή γενικής αναστάτωσης για τον οργανισμό (το έμβρυο άτομο) – ενεργεί δηλαδή μη επιλεκτικά πάνω του- στις γνωστικές θεωρίες τα αποτελέσματα που έχουν ελκτική αξία ενεργούν επιλεκτικά στην πρόκληση της συμπεριφοράς, την κατευθύνουν δηλαδή προς κάποιο συγκεκριμένο στόχο.

Πέρα από αυτό, ενώ οι θεωρίες της ορμής αναφέρονται κυρίως σε φυσιολογικούς (σωματικούς) παράγοντες που απαιτούν ικανοποίηση (μείωση της ορμής), οι γνωστικές θεωρίες αναφέρονται και σε μη φυσιολογικούς (μη σωματικούς) παράγοντες που μπορούν να προσδώσουν θετική ελκτική δύναμη σε ένα αποτέλεσμα (π.χ. αυτοεκπλήρωση, αυτοσεβασμός, αναγνώριση).

Γ. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Από την ευρεία έννοια της υποκίνησης θα περιοριστούμε στο χώρο της εργασίας και θα κληθούμε να αναλύσουμε τα κίνητρα της εργασίας. Με τον όρο κίνητρα της εργασίας εννοούμε «*τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, τη κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα*». (Α. Κάντας, 1993)

Αν θεωρήσουμε τα κίνητρα της εργασίας στη στενή τους έννοια –την καταβολή, δηλαδή προσπάθειας σε ένα συγκεκριμένο έργο- μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής φάσεις: Το άτομο:

1. επιλέγει να ξεκινήσει την προσπάθεια σε κάποιο συγκεκριμένο έργο,
2. επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας,
3. επιλέγει να επιμένει στην καταβολή προσπάθειας για κάποια μακρά χρονική περίοδο (Campbell & Pritchard, 1976).

Επομένως τα στοιχεία που μας ενδιαφέρουν είναι:

- (α) τι είναι αυτό που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά,
- (β) τι είναι που κατευθύνει τη συμπεριφορά,
- (γ) με ποιο τρόπο η συμπεριφορά διατηρείται.

Η πορεία της διαδικασίας κινήτρων έχει την εξής θεωρητική μορφή (Steers & Porler, 1987) :

1. Στο άτομο εμφανίζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία που του δημιουργεί κατάσταση έλλειψης ισορροπίας, την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει
2. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες εκ μέρους του ατόμου ότι ορισμένες ενέργειες του θα βοηθήσουν στη μείωση της ανισορροπίας αυτής.

Πριν το άτομο, επομένως προχωρήσει σε κάποια μορφή παρωθημένης συμπεριφοράς, περνάει από μια φάση ενεργοποίησης που καταλήγει στην επιλογή κάποιου στόχου, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της συμπεριφοράς.

Έτσι λοιπόν θα παραθέσουμε τις διάφορες θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας που υπάρχουν στο χώρο της Οργανωτικής, εργασιακής ψυχολογίας και του Μάνατζμεντ, σχολιάζοντάς τες.

Δ. ΟΙ ΠΡΩΤΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΚΙΝΗΤΡΟ

Η δεκαετία του 1950 ήταν μια γόνιμη περίοδος για την ανάπτυξη των εννοιών του κινήτρου. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου διατυπώθηκαν τρεις ειδικές θεωρίες, οι οποίες, αν και τώρα επιδέχονται σκληρή κριτική και αμφισβητείται η εγκυρότητά τους, είναι ίσως οι πιο γνωστές εξηγήσεις για το κίνητρο του εργαζόμενου.

Αυτές είναι: η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών καθώς και η θεωρία X και Y. Έχουν από τότε αναπτυχθεί περισσότερο έγκυρες εξηγήσεις για το κίνητρο, αλλά οι θεωρίες αυτές παραμένουν σημαντικές για τουλάχιστον δύο λόγους:

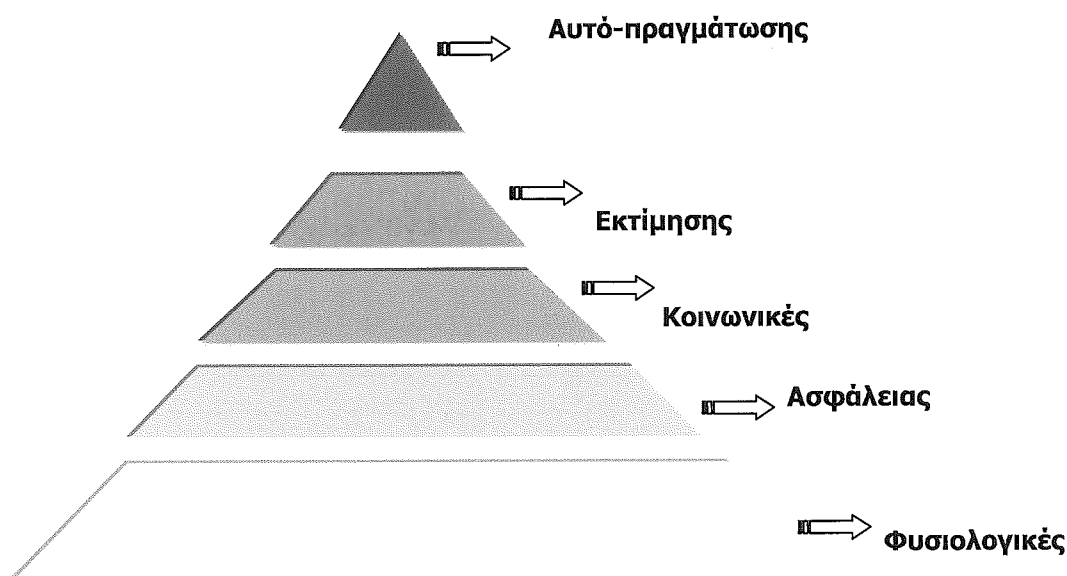
1. αντιπροσωπεύουν τη θεμελίωση από την οποία αναπτύχθηκαν σύγχρονες θεωρίες
2. οι ασκούμενοι διευθυντές τακτικά χρησιμοποιούν αυτές τις θεωρίες και τις ορολογίες τους για να εξηγήσουν το κίνητρο του εργαζόμενου.

Δ.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η πιο γνωστή θεωρία του κινήτρου είναι η ιεράρχηση των αναγκών του **Maslow**. Υπέθεσε ότι μέσα σε κάθε ανθρώπινο ων υπάρχει μια ιεράρχηση από πέντε ανάγκες. Αυτές οι ανάγκες είναι:

1. **Φυσιολογικές**: συμπεριλαμβάνει πείνα, δίψα, φροντίδα, σεξ και άλλες σωματικές ανάγκες.
2. **Ασφάλειας** : συμπεριλαμβάνει προστασία και άμυνα από φυσική και συναισθηματική ζημιά, από το κίνδυνο, τη στέρηση και την απειλή.
3. **Κοινωνικές** : συμπεριλαμβάνει στοργή, μια αίσθηση του ανήκειν, αποδοχή και φιλία.
4. **Εκτίμησης** : συμπεριλαμβάνει εσωτερικούς παράγοντες όπως είναι ο αυτοσεβασμός, η αυτονομία και η επίτευξη και εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι η κοινωνική θέση, η αναγνώριση και η προσοχή.
5. **Αυτό-πραγμάτωσης** : συμπεριλαμβάνει ανάπτυξη, επίτευξη της δυνατότητας κάποιου και αυτοεκπλήρωση, αξιοποίηση του εσωτερικού δυναμικού, επίτευξη της ανώτερης δυνατής αυτοανάπτυξης, δημιουργικότητα και αυτοέκφρασης.

Ο Maslow υποστήριξε ότι όταν κάποια ανάγκη από αυτές ικανοποιείται, τότε επικρατεί η επόμενη ανάγκη στην ιεράρχηση, αφού η ουσιαστικά ικανοποιημένη ανάγκη δεν λειτουργεί πλέον σαν κίνητρο. Στις διατάξεις του παρακάτω σχήματος το άτομο προχωρά στην ιεράρχηση.



Δ.2 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ (THEORY X AND Y)

Ο D. **McGregor** πρότεινε για τα ανθρώπινα όντα δύο ευδιάκριτες όψεις: η αρνητική βασίζεται στη θεωρία Χ και η θετική στη θεωρία Ψ. Υποστηρίζει λοιπόν, ότι οι εργοδότες διαμορφώνουν την συμπεριφορά τους απέναντι στους εργαζόμενους ανάλογα με κάποιον συνδυασμό υποθέσεων που έχουν προηγουμένως κάνει όσον αφορά τη φύση των ανθρώπων.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με την θεωρία Χ, οι εργαζόμενοι από τη φύση τους δυσαρεστούνται με την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν. Σύμφωνα μ' αυτό οι ίδιοι θα πρέπει να ελέγχονται ή να απειλούνται με τιμωρία για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι θα αποφεύγουν τις ευθύνες και έτσι θα αναζητήσουν –όποτε είναι δυνατό- μια συμβατική κατεύθυνση (από τους εργοδότες). Τέλος, οι περισσότεροι εργαζόμενοι τοποθετούν την ασφάλεια πάνω από όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και επιδεικνύουν λίγη φιλοδοξία.

Από την άλλη μεριά, η θεωρία Ψ υποστηρίζει ότι η δημιουργικότητα διακρίνεται ευρύτερα στον πληθυσμό και δεν είναι προνόμιο μόνο των διευθυντών γι' αυτό και ο καθένας μπορεί να αναλαμβάνει την ευθύνη θέτοντας σε λειτουργία συγχρόνως τον αυτοκαθορισμό και την αυτοκριτική εφόσον σχετίζονται με το αντικείμενο.

Κάνοντας συνδυασμό των προτάσεων Maslow και McGregor η θεωρία Χ υποστηρίζει ότι οι χαμηλότερες στην ταξινόμηση ανάγκες είναι αυτές που κυριαρχούν στους ανθρώπους ενώ η θεωρία Ψ υποστηρίζει ότι αυτό το κάνουν οι υψηλότερες στην διαβάθμιση ανάγκες. Δυστυχώς, δεν υπάρχει στοιχείο που να αποδεικνύει ότι κάποια από αυτές τις υποθέσεις είναι έγκυρη, αφού αυτές εφαρμόζονται μόνο σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις πιο αντιπροσωπευτικές σύγχρονες Θεωρίες κινήτρων, που βρίσκουν ευρεία εφαρμογή και στους χώρους εργασίας.

E. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

E.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ (Three –Needs Theory)

Ο **McClelland** και άλλοι, πρότειναν την ύπαρξη τριών βασικών κινήτρων- αναγκών:

1. Η Ανάγκη για Επίτευξη (nAch) (The need for achievement)
2. Η Ανάγκη για Δύναμη (nPow) (The need for power)
3. Η Ανάγκη για Διαπροσωπικές σχέσεις (nAff) (The need for affiliation)

Αναλυτικότερα, η «*Ανάγκη για Επίτευξη*» (nAch) αντιπροσωπεύεται από την επιθυμία του ατόμου να πραγματώνει τον εαυτό του, να ξεπεράσει τις προηγούμενες επιδόσεις του και να καταξιώθει. Σύμφωνα με τα ευρήματα μιας έρευνας του McClelland τα άτομα με την "Ανάγκη για Επίτευξη" τείνουν να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για την επίλυση προβλημάτων, δεν επαφύονται ποτέ στην τύχη ή στις ενέργειες των άλλων (όπως κάνουν οι τζογαδόροι). Γενικά, τα άτομα αυτά αποφεύγουν καθήκοντα τα οποία θεωρούν είτε πολύ εύκολα, είτε πολύ δύσκολα, είναι πιο αποδοτικά όταν εκτιμούν ότι έχουν 50-50 πιθανότητες να επιτύχουν.

Η "*Ανάγκη για Δύναμη*" (nPow) συνίσταται στην ανάγκη του ατόμου να έχει επιρροή, να είναι σημαντικό και να ασκεί έλεγχο στους άλλους, γι' αυτό και τα άτομα με έντονη την ανάγκη αυτή απολαμβάνουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και προτιμούν τις ανταγωνιστικές και περίοπτες θέσεις.

Η «*Ανάγκη για Διαπροσωπικές Σχέσεις*» (nAff) μπορεί να παρομοιαστεί με τους στόχους που αναφέρει ο Dale Carnegies –δηλαδή την επιθυμία του να είναι κανείς αρεστός, αποδεκτός από τους άλλους. Άτομα με έντονη την ανάγκη αυτή προτιμούν να εμπλέκονται σε συνεργασιακές παρά ανταγωνιστικές καταστάσεις και επιθυμούν σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης.

Οι τρεις διαστάσεις της Θεωρίας αξιολογούνται με ένα προβολικό τεστ, στο οποίο τα άτομα καλούνται να αντιδράσουν σε μια σειρά από εικόνες.

Βασισμένοι σε ένα εκτεταμένο αριθμό ερευνών, μπορούν να γίνουν ορισμένες αξιόπιστες προβλέψεις στηριγμένες στη σχέση μεταξύ της ανάγκης για επιτυχία και της απόδοσης στη δουλειά:

1. Τα άτομα με ανεπτυγμένη ανάγκη για επιτυχία προτιμούν εργασίες όπου απαιτούνται η προσωπική υπευθυνότητα και ανατροφοδότηση (feedback) και επιπλέον παρουσιάζουν ένα μέτριο βαθμό ρίσκου.
2. Αν κάποιο άτομο παρουσιάσει υψηλή ανάγκη για επιτυχία δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα γίνει και καλός διευθυντής.
3. Η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις και δύναμη είναι αρκετά συνδεδεμένες με το να διευθύνει κανείς επιτυχώς.

E.2 ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ (GOAL –SETTING THEORY)

Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία ώστε να υποστηριχθεί η θεωρία ότι προθέσεις ατόμων –εκφρασμένες σε στόχους- μπορεί να αποτελέσουν μεγάλη πηγή κινητοποίησης για εργασία. Έτσι, με ένα σημαντικό βαθμό βεβαιότητας υποστηρίζεται ότι συγκεκριμένοι στόχοι οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης και ότι οι δύσκολοι στόχοι όταν γίνονται αποδεκτοί καταλήγουν σε υψηλότερο βαθμό απόδοσης απ' ό,τι οι εύκολοι στόχοι. Οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι οδηγούν το άτομο σε μεγαλύτερη προσπάθεια απ' ό,τι οι στόχοι του τύπου «βάλε τα δυνατά σου» καθώς η ίδια η συγκεκριμενοποίηση του στόχου δρα σαν εσωτερική διέγερση. Παρά το γεγονός ότι οι ευκολότεροι στόχοι γίνονται περισσότερο αποδεκτοί, ο εργαζόμενος θα καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για ένα δύσκολο έργο εφόσον το αποδέχεται.

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι στόχοι που θέτονται από κοινού (με τους εργαζόμενους) προκαλούν μεγαλύτερη προσπάθεια (για εκπλήρωση των στόχων) ενώ σε άλλες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι προτιμούν τους επιβεβλημένους στόχους. Βρέθηκε επίσης ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην υιοθέτηση στόχων, η αύξηση της αποδοχής του ίδιου του στόχου συντελεί στην μεγαλύτερη αφοσίωση των ατόμων όσον αφορά την επίτευξή του. Γενικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι συγκεκριμένοι και προκλητικοί στόχοι που υποβάλλονται από κοινού δεν υπερέρχουν τεκμηριωμένα, ενώ προτιμούνται σε περιπτώσεις όπου οι εργοδότες αναμένουν αντίσταση εξαιτίας της δυσκολίας τους.

Αν και φαίνεται να υπάρχει μια διαφωνία μεταξύ των ευρημάτων ότι το κίνητρο για επιτυχία κινητοποιείται από μέτριου βαθμού προκλητικούς στόχους και της θεωρίας για την υιοθέτηση στόχων, ουσιαστικά δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο γιατί:

- α) η θεωρία για την υποβολή στόχων αναφέρεται στους ανθρώπους γενικά, ενώ τα συμπεράσματα της κινητοποίησης για επίτευξη βασίζονται μόνο σε ανθρώπους με υψηλή ανάγκη για επίτευξη
- β) τα συμπεράσματα όσον αφορά την υιοθέτηση στόχων αρμόζουν σε εκείνους που δέχονται και δεσμεύονται με τους στόχους. Οι δύσκολοι στόχοι θα οδηγήσουν σε υψηλότερη απόδοση μόνο όταν γίνονται αποδεκτοί.

E.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ (REINFORCEMENT THEORY)

Μια αντίστοιχη στη στοχοθετική θεωρία είναι η θεωρία της ενίσχυσης. Στη θεωρία της ενίσχυσης έχουμε μια συμπεριφοριστική προσέγγιση, που αναφέρεται στο ότι η ενίσχυση δημιουργεί την συμπεριφορά.

Οι θεωρητικοί της ενίσχυσης βλέπουν την συμπεριφορά –ως προκαλούμενη από το περιβάλλον: εσωτερικά γνωστικά συμβάντα δεν τους απασχολούν. Αυτό που ελέγχει την συμπεριφορά είναι οι «ενισχυτές» –οποιοσδήποτε συνέπειες οι οποίες, όταν ακολουθούν αμέσως μια αντίδραση, αυξάνουν την πιθανότητα να επαναληφθεί η συμπεριφορά.

Η θεωρία της ενίσχυσης παραβλέπει την εσωτερική κατάσταση του ατόμου και επικεντρώνεται μόνο στο τι συμβαίνει σε ένα άτομο όταν κάνει κάτι. Ωστόσο, παρέχει ένα ισχυρό μέσο ανάλυσης για το τι ελέγχει την συμπεριφορά και γι' αυτό το λόγο τυπικά συμπεριλαμβάνεται σε συζητήσεις όσον αφορά τα κίνητρα.

Αλλά, ο νόμος του αποτελέσματος και η ιδέα της ενίσχυσης έχουν επίσης μια πλατιά ακολουθία-συνέχεια για την εξήγηση των κινήτρων. Υπάρχει επίσης ένας μεγάλος αριθμός επιμέρους έρευνας που καταδεικνύει πως οι άνθρωποι καταβάλουν υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας σε δραστηριότητες που είναι ενισχυόμενες.

Η ενίσχυση είναι αναμφίβολα μια σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά στην εργασία. Αυτό που κάνουν οι άνθρωποι στις εργασίες τους και το ποσό της προσπάθειας που αυτοί κατανέμουν στις διάφορες δραστηριότητες επηρεάζονται από τις συνέπειες που ακολουθούν τις συμπεριφορές τους. Αλλά η ενίσχυση δεν είναι η μόνη εξήγηση για τις διαφορές στα κίνητρα των εργαζομένων. Οι στόχοι, για παράδειγμα, έχουν αντίκτυπο στα κίνητρα.

E.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ (EQUITY THEORY)

Βασική θέση της θεωρίας αυτής είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δε δουλεύουν σε απομονωμένο χώρο και ανεπηρέαστοι από τους συναδέλφους τους. Ανεξάρτητα από την άποψη που έχουν για τη θέση τους και τις ανταμοιβές από αυτή, κάνουν συγκρίσεις. Μεγάλη σημασία έχει το τι πιστεύει κάποιος πως είναι δίκαιο και οι τυχόν αδικίες σαφώς επηρεάζουν το βαθμό της προσπάθειας που οι εργαζόμενοι καταβάλλουν. Οι εργαζόμενοι τείνουν να συγκρίνουν αυτά που καταθέτουν στην εργασία (κόπος, ενέργεια κλπ), τα έσοδα αυτά που αποκομίζουν από αυτή (αμοιβή, αναγνώριση κλπ), τα έξοδα, καθώς και την αναλογία των αντίστοιχων στοιχείων των συναδέλφων τους. Όταν η δική τους αναλογία είναι ίση με την αναλογία των αντίστοιχων στοιχείων των συναδέλφων τους και όταν η δική τους αναλογία είναι ίση με την αναλογία των άλλων αισθάνονται ότι επικρατεί δικαιοσύνη. Στην αντίθετη περίπτωση επικρατεί αδικία. Έτσι, θεωρούν τους εαυτούς τους είτε υπερτιμώμενους είτε υποτιμώμενους.

Ο αναφερόμενος με τον οποίο επιλέγουν κάθε φορά να συγκρίνουν οι εργαζόμενοι είναι μια σημαντική μεταβλητή στη θεωρία της ισότητας. Υπάρχουν τρεις αναφερόμενες κατηγορίες:

- (α) "οι άλλοι" όπου ανήκουν, συνάδελφοι, φίλοι, γείτονες, συνέταιροι κλπ.
- (β) "το σύστημα" που περιλαμβάνει τις οργανωτικές τακτικές και διαδικασίες μισθοδοσίας και διοίκησης και
- (γ) "ο εαυτός" όπου γίνεται καθαρά ενδοατομική σύγκριση, αναφερόμενη δηλαδή την αναλογία εσόδων-εξόδων, όπως αυτά ισχύουν για το ίδιο το άτομο.

Κάθε φορά που τα άτομα αντιλαμβάνονται κάποια ανισορροπία δημιουργείται μια "ένταση" που προκαλεί "ενεργοποίηση" του εργαζόμενου για να επιτευχθεί κάποια ισότητα. Η θεωρία προβάλλει τέσσερις σχετικές προτάσεις:

1. *Πληρωμή σύμφωνη με την ώρα*, υπέρ-αμοιβώμενοι εργαζόμενοι θα παράγουν περισσότερο απ' ό,τι άδικα πληρωμένοι εργαζόμενοι
2. *Πληρωμή σύμφωνη με την ώρα*, υπό-αμοιβώμενοι εργαζόμενοι θα παράγουν λιγότερα ή φτωχότερη ποιότητα παραγωγής
3. *Πληρωμή σύμφωνη με την ποσότητα παραγωγής*, υπέρ-αμοιβώμενοι εργαζόμενοι θα παράγουν λιγότερα αλλά υψηλότερης ποιότητας αντικείμενα, απ' ό,τι αδικώς μισθοδοτούμενοι υπάλληλοι
4. *Πληρωμή σύμφωνη με την ποσότητα παραγωγής*, υπό-αμοιβώμενοι εργαζόμενοι θα παράγουν χαμηλή ποιότητα σε σύγκριση με δίκαια αμοιβώμενους εργαζόμενους

Η έρευνα επιβεβαιώνει τη θεωρία αυτή. Οποσδήποτε υπάρχουν κάποιες ασάφειες και ερωτηματικά, ωστόσο είναι πολύ σημαντική στο χώρο της.

E.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ (EXPECTANCY THEORY)

Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η τάση του ατόμου να δρα με ένα συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από την προσδοκία του ότι η δράση θα οδηγήσει σε ένα γνωστό αποτέλεσμα για το άτομο και από το πόσο επιθυμητό θεωρεί το άτομο το αποτέλεσμα. Η θεωρία της προσδοκίας περιλαμβάνει 3 μεταβλητές:

1. **Ελκυστικότητα:** το πόσο επιθυμητό θεωρεί το άτομο το αποτέλεσμα της εργασίας του ή την ανταμοιβή του απ' τον οργανισμό.
2. **Σχέση απόδοσης - ανταμοιβής:** κατά πόσο το άτομο πιστεύει ότι αν αποδώσει μ' ένα συγκεκριμένο τρόπο θα επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
3. **Σχέση προσπάθειας - απόδοσης:** πόσο πιθανό πιστεύει το άτομο ότι είναι να αποδώσει αποτελεσματικά αν καταβάλει προσπάθεια σ' ένα ήδη γνωστό βαθμό.

Το πόσο ισχυρό είναι το κίνητρο ενός ανθρώπου για προσπάθεια εξαρτάται από το πόσο σοβαρά πιστεύει ότι μπορεί να επιτύχει το στόχο για τον οποίο προσπαθεί. Αν επιτύχει το στόχο αυτό, θα έχει ανταμειφθεί επαρκώς και αν ανταμειφθεί από τον οργανισμό θα ικανοποιήσει η ανταμοιβή τους ατομικούς του στόχους;

Ας σκεφτούμε μερικά ζητήματα που προκύπτουν από αυτή την θεώρηση:

1. Ποια είναι τα αποτελέσματα που πιστεύει ο υπάλληλος ότι του προσφέρει η εργασία; Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι θετικά (μισθός, ασφάλεια κλπ) ή αρνητικά (κούραση, ανία, φόβος απόλυσης κλπ). Όμως δεν έχει σημασία ποια είναι τα πραγματικά αποτελέσματα αλλά πως τα αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι άσχετα με το αν οι αντιλήψεις τους είναι σωστές ή όχι.
2. Πόσο επιθυμητά θεωρούν οι υπάλληλοι αυτά τα αποτελέσματα; Αν ο υπάλληλος πιστεύει ότι ένα αποτέλεσμα είναι θετικό θα προτιμήσει να το επιτύχει. Άλλοι υπάλληλοι μπορεί να το θεωρήσουν ως αρνητικό και γι' αυτό θα προτιμήσουν να μην το επιτύχουν. Επίσης άλλα αποτελέσματα μπορεί να είναι ουδέτερα για τους εργαζόμενους.
3. Ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά των υπαλλήλων προκειμένου να επιτύχουν αυτά τα αποτελέσματα; Τα αποτελέσματα δεν επιδρούν στη συμπεριφορά του υπαλλήλου εκτός αν ο υπάλληλος γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει για να επιτύχει.
4. Πως αντιμετωπίζει ο υπάλληλος τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται για να εκτελέσει τα καθήκοντά του; Λαμβάνοντας υπόψη τις αρμοδιότητες και τις ικανότητές του, πόσο πιθανή πιστεύει ότι είναι η επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος;

Η θεωρία της προσδοκίας δίνει έμφαση στις ανταμοιβές. Σαν συμπέρασμα πρέπει να πιστέψουμε ότι οι ανταμοιβές που προσφέρει ο οργανισμός στους υπαλλήλους του είναι σύμφωνα με τις επιθυμίες τους. Επίσης, δίνει έμφαση στις προσδοκώμενες συμπεριφορές. Τελικώς, η θεωρία ενδιαφέρεται για την απόδοση, ανταμοιβή και για τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα καθορίσουν το βαθμό προσπάθειας του και όχι τα ίδια τα αντικειμενικά αποτελέσματα.

ΣΤ. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από όσα προηγήθηκαν προκύπτει ότι η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα για την επιχείρηση και τα διοικητικά στελέχη. Τα θεωρητικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν παρουσιάζουν σχεδόν όλες τις πτυχές του προβλήματος. Η θεωρητική ακρίβεια και η πρακτική χρησιμότητα όμως του καθένα εξαρτάται από τις ιδιαίτερες καταστάσεις (συνθήκες, άτομα, προβλήματα, δομές κλπ) μέσα στις οποίες πρόκειται να δοκιμασθεί.

Σε γενικό επίπεδο όμως, πρέπει να τονιστεί εδώ ότι οι παραπάνω θεωρίες με όση ακρίβεια και αν επιχειρήθηκε να εφαρμοσθούν και εφαρμόζονται δεν έλυσαν παρά μόνο σε κάποιο βαθμό το θεμελιακό τούτο ζήτημα για την επιχείρηση. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση της χειρονακτικής εργασίας (εργάτες παραγωγής κλπ), οι θεωρίες της υποκίνησης δεν μπόρεσαν και ίσως να μπορέσουν να δώσουν συνολικές λύσεις. Και τούτο, διότι η διάθεση, η θέληση των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση είναι ένα κεντρικό πρόβλημα που συνδέεται με το μοντέλο παραγωγής και γενικότερα το μοντέλο πολιτισμού του πλανήτη μας. Είναι συνάρτηση της διαίρεσης της εργασίας και της μορφής των παραγωγικών σχέσεων. Κατά συνέπεια, αν πρώτα δεν λυθούν τα αίτια που γεννούν το πρόβλημα της υποκίνησης δεν πρόκειται να λυθεί και το τελευταίο. Στο παρόν μοντέλο παραγωγής, αρκετοί εργαζόμενοι (βιομηχανικοί εργάτες, απασχολούμενοι σε «δουλειές του ποδαριού» κλπ) δεν είναι δυνατόν να ταυτισθούν με τη δουλειά τους και να έχουν τη μέγιστη διάθεση για απόδοση. Συνήθως αισθάνονται την εργασία ως αναγκαίο κακό για να ζήσουν. Αυτό βέβαια σε καμιά περίπτωση δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια σημαντικών βελτιώσεων με την εφαρμογή των θεωριών της υποκίνησης. Αυτά υπάρχουν και δεν θα πρέπει να αγνοούνται από τα διοικητικά στελέχη. Όμως θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ριζικές λύσεις δεν υπάρχουν ακόμη στο παρόν μοντέλο πολιτισμού. Και βέβαια αν αυτές υπήρχαν δε θα υπήρχε και το πρόβλημα της υποκίνησης.

Τέλος σαν φιλοσοφική προέκταση και ανάλυση της υποκίνησης πρέπει να δοθεί απάντηση στο θεμελιακό ερώτημα :

- *Γιατί υπάρχει η ανάγκη για την επιχείρηση να παρακινεί συνεχώς τους εργαζόμενους να αποδίδουν περισσότερο;*
- *Γιατί από μόνοι τους δεν έχουν τη διάθεση για περισσότερη απόδοση;*

Σε τούτο το ερώτημα απάντηση προσπαθεί να δώσει η μαρξιστική σχολή βασιζόμενη στον ετεροπροσδιορισμό της εργασίας του ανθρώπου, στις σχέσεις παραγωγής και διανομής και στην πάλη των τάξεων.

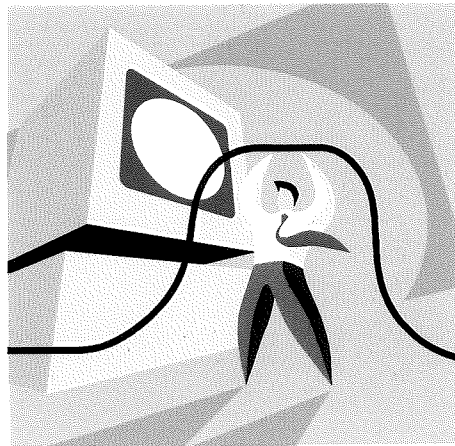
Σαν αιτία της μη διάθεσης των εργαζομένων να αποδώσουν θεωρεί το γεγονός ότι οι ίδιοι δεν καθορίζουν το τι, το πώς και το πότε θα πρέπει να παράγουν. Επίσης οι εργαζόμενοι δεν έχουν διάθεση να αποδώσουν διότι γνωρίζουν ότι ένα μέρος της αξίας που δημιουργούν

καρπώνεται από τους ιδιοκτήτες των μέσων παραγωγής ή αυτών που έχουν το δικαίωμα της λήψης των αποφάσεων.

Σύμφωνα με τούτη τη Σχολή λοιπόν το πρόβλημα της υποκίνησης των εργαζομένων είναι συνυφασμένο με το ίδιο το κοινωνικοοικονομικό σύστημα, το μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης. Συνεπώς υποστηρίζει ότι δεν μπορεί να υπάρξει τελική λύση στο ζήτημα της υποκίνησης χωρίς τη ριζική μακρο-κοινωνική, οικονομική, και πολιτισμική αλλαγή του υφιστάμενου μοντέλου.

Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει από τα όσα προηγήθηκαν για την υποκίνηση του εργαζόμενου είναι ο σπουδαίος ρόλος που παίζει σε αυτή ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων. Ασφαλώς οι αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης διαμορφώνουν αρκετούς παράγοντες που προσδιορίζουν την υποκίνηση. Όμως ο άμεσος προϊστάμενος επίσης επηρεάζει αρκετούς από αυτούς. Είναι αυτός που θέτει στόχους, αξιολογεί, ενθαρρύνει, επιβραβεύει, αναγνωρίζει, αναπτύσσει τα άτομα, διαμορφώνει το κλίμα της ομάδας και ασκεί πάνω τους την εξουσία. Συνεπώς η ηγετική λειτουργία του άμεσου προϊσταμένου, αποτελεί ίσως τον πιο κρίσιμο παράγοντα υποκίνησης. (Δ. Μπουραντάς, 1992)

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ



A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο χώρο της ψυχολογίας η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί είτε ως ανεξάρτητη, είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Στην πρώτη περίπτωση θεωρούμε ότι αποτελεί το αίτιο για την παρουσία κάποιας άλλης μεταβλητής, ενώ στη δεύτερη περίπτωση είναι το αποτέλεσμα παραγόντων που την επηρεάζουν.

Ως ανεξάρτητη μεταβλητή η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τις απουσίες από τη δουλειά και την αποχώρηση του προσωπικού. Έχει βρεθεί σε έρευνες ότι όσο μεγαλύτερη ικανοποίηση αντλεί από την εργασία του το άτομο, τόσο λιγότερο απουσιάζει από αυτή. Ωστόσο η σχέση των δύο αυτών μεταβλητών είναι αρκετά χαμηλή (από $r = -0.14$ έως $r = -0.40$). Επιπλέον σχετικά με τις απουσίες δεν μπορούμε να γνωρίζουμε εάν αυτές είναι δικαιολογημένες (π.χ. ασθένεια) ή αυθαίρετες, γιατί ακόμη κι αν παρουσιάζονται ως δικαιολογημένες, δεν ξέρουμε εάν αυτό ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα ή όχι. Οι Latham και Frayne (1990) προτείνουν τη μέτρηση των παρουσιών στην εργασία ως πιο αξιόπιστη μέθοδο. Σχέση επίσης έχει βρεθεί ανάμεσα στην ικανοποίηση και την αποχώρηση του προσωπικού, η οποία όμως κινείται και πάλι σε χαμηλά επίπεδα ($r = 0.40$ η μεγαλύτερη τιμή που έχει βρεθεί). Βέβαια και στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν είναι εύκολο να καθοριστούν οι λόγοι αποχώρησης που μπορεί να οφείλονται σε οικογενειακούς λόγους, σε δυσαρέσκεια από την εργασία ή στη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας που μπορεί να ευνοεί την αποχώρηση των εργαζομένων. Οι Porter και Steers (1973) θεωρούν ότι τα αίτια της αποχώρησης πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών του ατόμου από τη δουλειά του.

Η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ως εξαρτημένη μεταβλητή παρουσιάζει δυσκολία, καθώς δεν έχει δοθεί ένας γενικά αποδεκτός ορισμός και δεν υπάρχει μια ευρέως αποδεκτή μέθοδος μέτρησής της. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στην ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, απαντούν θετικά, απάντηση η οποία όμως δεν ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα, αφού κάποιοι από αυτούς στην ερώτηση εάν θα ξαναδιάλεγαν την ίδια εργασία δίνουν αρνητική απάντηση (Bae & Chung, 1997. Kahn, 1972).

Σύμφωνα με έρευνες των Locke (1976) και Locke & Latham (1990) έχει παρατηρηθεί ότι η παραγωγικότητα στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση, η οποία δημιουργεί με τη σειρά της ένα αίσθημα αφοσίωσης του ατόμου στον οργανισμό. Επιπλέον εάν η οργανωτική κουλτούρα ταιριάζει με την προσωπικότητα του εργαζομένου, τότε αναμένεται το άτομο να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του (O'Reilly III, Chatman, Caldwell, 1991). Δηλαδή, η προσωπικότητα σε συνδυασμό με την κουλτούρα αποτελούν προγνωστικό όργανο για την επαγγελματική ικανοποίηση.

Η Sekaram (1981) για παράδειγμα μελετώντας την ικανοποίηση των υπαλλήλων σε τράπεζες των Η.Π.Α. και της Ινδίας βρήκε ότι η ποικιλία στην εργασία και το άγχος

αποτελούν δύο καθοριστικούς παράγοντες για την επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα όσο περισσότερο χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι τις ικανότητες και τα προσόντα τους, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι, ενώ αντίθετα όσο περισσότερο άγχος τους δημιουργεί η δουλειά τους, τόσο πιο λίγο ικανοποιημένοι φαίνονται να είναι. Επιπλέον, για τους τραπεζοϋπαλλήλους των Η.Π.Α. οι υψηλές αποδοχές οδηγούν σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση, μεταβλητή η οποία δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο για τους Ινδούς. Αντίθετα γι' αυτούς όσο καλύτερα επιτυγχάνεται η επικοινωνία, στον εργασιακό χώρο τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση αισθάνονται.

Τέλος, συνάφεια έχει βρεθεί μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας όπως αυτά προτείνονται στο μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας (job characteristics model) των Hackman – Loldham (1975, 1976, 1980). Το μοντέλο αποτελείται από τρεις διαστάσεις που είναι τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ψυχολογικές καταστάσεις και τα αποτελέσματα. Τα χαρακτηριστικά αναφέρονται σε κάποιες ιδιότητες του έργου που οδηγούν σε ψυχολογική απόκριση του ατόμου, η οποία με τη σειρά της θα καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό αποτέλεσμα δηλαδή σε κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που σχετίζονται και με την ικανοποίηση είναι:

1. Η ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety) που αφορά στις διαφορετικές δεξιότητες για την επίτευξη ενός έργου.
2. Η ταυτότητα του έργου (task identity) που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση ενός ξεχωριστού έργου.
3. Η σπουδαιότητα του έργου (task significance) που αναφέρεται στο πόσο σημαντική είναι η εργασία για τη ζωή και τη δουλειά των άλλων εργαζομένων.
4. Η αυτονομία (independence) που αφορά στο βαθμό που το άτομο μπορεί να προγραμματίζει, να ελέγχει και να διεκπεραιώνει μόνο του την εργασία και τέλος,
5. Η επανατροφοδότηση ή ανάδραση (feedback) που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να ελέγξει άμεσα τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Απ' ότι έχει φανεί μέχρι τώρα η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια που χρειάζεται εκτενέστερη διερεύνηση τόσο ως προς το περιεχόμενό της, όσο και ως προς τη σχέση της με άλλες διαστάσεις καθώς και ως προς τις κλίμακες μέτρησής της.

Υπάρχουν επίσης και κάποιες κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι δύο πιο γνωστές είναι το **Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Εργασίας** [Job Descriptive Index (JDI) - Smith, Kendall & Kulin, 1969] και το **Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα**. [Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – Weiss, Davis, England & Lofquist, 1967]. Το JDI περιλαμβάνει υπο-κλίμακες που μετρούν τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αμοιβές, στις πιθανότητες προαγωγής, στο περιεχόμενο της εργασίας, στους

προϊσταμένους και στους συναδέλφους τους. Το MSQ αποτελείται από 100 ερωτήσεις δηλαδή 5 ερωτήσεις για κάθε μια από τις 20 διαστάσεις που μετράει και που είναι οι εξής : Αξιοποίηση ικανοτήτων, Επίτευξη, Δραστηριότητα, Προαγωγές, Εξουσία, Πολιτική της εταιρείας, Αμοιβή, Συνεργάτες, Δημιουργήματα, Ανεξαρτησία, Ηθικές αξίες, Αναγνώριση, Υπευθυνότητα, Ασφάλεια, Κοινωνική υπηρεσία, Κοινωνικό γόητρο, Εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις, Εποπτεία τεχνική, Ποικιλία, Συνθήκες εργασίας. Επίσης υπάρχει το **Ερωτηματολόγιο Γνώμης του Εργαζόμενου** (Worker Opinion Survey - Cross, 1973) και το **Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης** (Job Satisfaction Questionnaire - Warr, Cooke & Wall, 1979).

Όπως είδαμε και παραπάνω η επαγγελματική ικανοποίηση που αντλεί το άτομο μπορεί να παρατηρηθεί στην περίπτωση που τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, άποψη η οποία έχει επιβεβαιωθεί και ερευνητικά από τον O'Reilly III και τους συνεργάτες του (1991). Έρευνα έχει διεξαχθεί και στην Ελλάδα από τους Bourantas, Anagnostelis, Mantes, Kefalas (1990) σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών οργανισμών, σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων, όπου έχει βρεθεί ότι στο δημόσιο τομέα :

- ο βαθμός συμφωνίας, ανάμεσα στην κουλτούρα της επιχείρησης και τις υποκουλτούρες των ομάδων που δημιουργούνται παρατηρείται σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι στον ιδιωτικό.
- επικρατεί η κουλτούρα της ισχύος (power culture)
- όσο αυξάνεται η ηλικία του ατόμου τόσο μεγαλώνει ο βαθμός συμφωνίας ο οποίος επίσης βρέθηκε ότι δεν επηρεάζεται από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία.
- η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι χαμηλή.
- Η μόρφωση των εργαζομένων δε σχετίζεται με τη συμφωνία ανάμεσα στην κουλτούρα του οργανισμού και των υποκουλτούρων των ομάδων.

B. ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι θεωρίες που θα μας απασχολήσουν συνοπτικά είναι, η θεωρία του Vroom και των Landy και Warr. Επίσης θα γίνει μια εκτενέστερη παρουσίαση των θεωριών του Locke, του Herzberg και των Porter & Lawler.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία συμπεραίνουμε ότι από θεωρητική άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες.

Για παράδειγμα ο **Vroom** πιστεύει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση της ελκυστικότητας της εργασίας για το άτομο. Σύμφωνα, λοιπόν, με το θεωρητικό του μοντέλο η ελαστικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή, είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του, και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα), για το άτομο.

Ο **Landy** το 1989 υποστήριξε ότι οι ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος επεμβαίνουν και φέρνουν την ικανοποίηση σε ορισμένα ανεκτά επίπεδα, όπως ακριβώς συμβαίνει με τη λύπη και τη χαρά.

Ενώ ο **Warr** δυο χρόνια πριν είχε κάνει μια αναλογία ανάμεσα στις βιταμίνες και την επαγγελματική ικανοποίηση: σταθερή δόση βιταμινών είναι απαραίτητη, αλλά υπέρβαση ή έλλειψη τους δημιουργεί προβλήματα. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τους παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

B.1 TO MONTELO TOY LOCKE

Ο **Locke** το 1984 συμφώνησε με τη προσέγγιση του Vroom αλλά προχωρά ένα βήμα παραπάνω και ανάγει το όλο θέμα στο ανώτερο επίπεδο των αξιών από το οποίο και πηγάζουν οι στάσεις του ατόμου. Υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο, που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει τη πλήρωση των εργασιακών αξιών ατόμου. Σχετικά με την επαγγελματική δυσαρέσκεια υποστηρίζει ότι πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.

Έτσι, το 1975 χωρίς να προτείνει κάποια συγκεκριμένη μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης θεωρεί ότι υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωσή της και που είναι οι εξής (Κάντας, 1997):

- Να υπάρχει σαφήνεια ως προς το τι αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει (goal setting)
- Να παρέχεται αυτονομία και υπευθυνότητα στον εργαζόμενο καθώς και η σιγουριά ότι δε θα χάσει τη δουλειά του
- Η εργασία να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
- Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε απόδοση και αμοιβή. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
- Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο - δηλαδή, λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες επιπρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές.
- Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
- Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και βοήθεια προς αυτούς κατά την επιτέλεση του έργου τους.
- Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συνάδελφων και μεταξύ εποπτών και εργαζόμενων.
- Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζόμενων στο έργο τους.
- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.
- Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.
- Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.

B.2 TO MONTELO TOY HERZBERG

Ο **Herzberg** ξεχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονταν κατά βάση πέντε επιμέρους παράγοντες, που εμφανώς συντελούσαν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής (ανόδου). Οι πέντε αυτοί παράγοντες εμφανίζονταν με μεγαλύτερη συχνότητα στις αφηγήσεις που σχετίζονταν με αισθήματα ικανοποίησης και με μικρότερη συχνότητα σε αφηγήσεις που σχετίζονταν με αισθήματα δυσαρέσκειας. Οι παραπάνω παράγοντες ονομάστηκαν κίνητρα, επειδή "είναι αποτελεσματικοί ως προς το να ωθούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια".

Το δεύτερο σύνολο των παραγόντων σχετιζόταν με τη δυσαρέσκεια από την εργασία, επειδή γινόταν αναφορά στους παράγοντες αυτούς πιο συχνά στις αφηγήσεις που συνδέονταν με αρνητικά αισθήματα ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης της, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες.

Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg ονόμασε παράγοντες υγιεινής γιατί «στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων». Άλλοι ονόμασαν τους παράγοντες υγιεινής παράγοντες συντήρησης, γιατί η ικανοποίηση τους συντελεί στη διατήρηση κλίματος ηρεμίας στην επιχείρηση.

Οι παράγοντες που συνδέονται με θετικές στάσεις προς την εργασία και συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων, αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας –είναι δηλαδή εσωγενείς παράγοντες- ενώ οι παράγοντες που συνδέονται με τα αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία και συντελούν στη δημιουργία αισθήματος δυσαρέσκειας, αναφέρονται στο περιέχον πλαίσιο της εργασίας, στο περιβάλλον - είναι δηλαδή εξωγενείς παράγοντες. Η εξάλειψη των παραγόντων δυσαρέσκειας (η βελτίωση των σημείων, στα οποία αναφέρονται οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης), δεν σημαίνει ότι αυτόματα επέρχεται ικανοποίηση από την εργασία. Αποφεύγονται απλώς τα αισθήματα δυσαρέσκειας. Για τη δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης (και κατά συνέπεια κινήτρων), είναι απαραίτητο η προσοχή της επιχείρησης να στραφεί προς τους παράγοντες που υπάγονται στην κατηγορία των κινήτρων.

Πρακτικά, η εργοδοσία πρέπει να έχει δύο διαφορετικούς μηχανισμούς δημιουργίας κινήτρων. Ένα μηχανισμό που αποβλέπει στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης, μέσω του εμπλουτισμού και της διεύρυνσης της εργασίας, με τρόπο ώστε αυτή να συναρπάξει τον εργαζόμενο, να του δίνει την ευκαιρία για προσωπική επίτευξη, ανάπτυξη και αναγνώριση. Και ένα δεύτερο μηχανισμό υγιεινής, που θα προλαμβάνει τη δυσαρέσκεια μέσα από τον έλεγχο του τρόπου διοίκησης, των αμοιβών των κοινωνικών σχέσεων και της πολιτικής της επιχείρησης.

Σύμφωνα με άρθρο του Stephen Robbins (Organizational Behavior Cites, Harvard Business Review, An exhibit from how to motivate Employees by Frederick Herzberg) σε έρευνα που έγινε στις ΗΠΑ εξετάζοντας δηλώσεις υπαλλήλων από διάφορους κλάδους επιχειρήσεων διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από παράγοντες άμεσα συνδεδεμένους με την εργασία τους όπως : το αντικείμενο της εργασίας τους, η αναγνώριση των προσπαθειών τους, η ανάληψη περισσότερων αρμοδιοτήτων καθώς και η προαγωγή τους. Αντίθετα, παράγοντες που προκαλούν αισθήματα δυσαρέσκειας στους υπαλλήλους αφορούν περισσότερο τον τρόπο διοίκησης (40%), τις σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους (15%), τον μισθό τους (10%) και το εργασιακό περιβάλλον (10%).

B.3 TO ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ PORTER ΚΑΙ LAWLER

Οι Porter και Lawler υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης. Στη βάση της υπόθεσης αυτής, οι δύο συγγραφείς αναπτύσσουν το θεωρητικό τους υπόδειγμα που προσπαθεί να εξηγήσει τη διαδικασία της υποκίνησης σε συνδυασμό με την απόδοση και την ικανοποίηση. Πιστεύουν ότι η υποκίνηση δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση, αλλά θεωρούν σαν διαφορετικές τις τρεις αυτές μεταβλητές που βρίσκονται σε μια σχέση μεταξύ τους. Στην ουσία πρόκειται για μια ανάπτυξη της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom που ενσωματώνει τις μεταβλητές απόδοση και ικανοποίηση όπως και τη θεωρία της ισότητας.

Το θεωρητικό υπόδειγμα των Porter και Lawler στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Η **προσπάθεια** που καταβάλει ο εργαζόμενος είναι η εξωτερίκευση της υποκίνησης. Αυτή εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες, πρώτο, από την αντιλαμβανόμενη πιθανή σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και δεύτερο, από την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο. Πρόκειται ουσιαστικά για τη θεωρία προσδοκιών του Vroom.

Η **απόδοση** του εργαζόμενου δεν εξαρτάται μόνο από την υποκίνηση ή το μέγεθος των προσπαθειών που καταβάλλει αλλά συγχρόνως και από τρεις επίσης σημαντικούς παράγοντες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, το αντιλαμβανόμενο από αυτόν ρόλο και τα μέσα που η οργάνωση του παρέχει. Ο εργαζόμενος για να αποδώσει χρειάζεται εκτός από την προσπάθειά του και τις απαραίτητες ικανότητες. Όταν αυτές λείπουν, η προσπάθεια δεν οδηγεί ασφαλώς σε απόδοση. Επίσης το πώς αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος το ρόλο του στην επιχείρηση, επηρεάζει την απόδοσή του.

Οι **ανταμοιβές** που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσής του. Αυτές διακρίνονται από τους συγγραφείς σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές. Οι πρώτες αναφέρονται στους παράγοντες κίνητρα και οι δεύτερες παράγοντες υγιεινής του Herzberg.

Η **ικανοποίηση** του εργαζόμενου προσδιορίζεται από τις ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) και από το πόσο δίκαιες τις αντιλαμβάνεται σε σύγκριση με αυτές που η επιχείρηση προσφέρει στους άλλους εργαζόμενους για αντίστοιχες καταβαλλόμενες προσπάθειες.

Η σπουδαιότητα του μοντέλου των Porter-Lawler συνίσταται στο ότι συνδέει την υποκίνηση με την απόδοση και την ικανοποίηση. Επίσης κάνει φανερή την πολυπλοκότητα του ζητήματος. Για την διοικητική πρακτική τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι χρήσιμα.

Πρώτο, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει μια πολιτική αμοιβών που θα αυξάνει την πιθανότητα (προσδοκία) των εργαζομένων για τη σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβών και να βελτιώσει τούτη τη σχέση.

Δεύτερο, η δομή των παρεχομένων ανταμοιβών πρέπει να παίρνει τη μορφή που αυξάνει την αξία τους ή την ένταση με την οποία οι εργαζόμενοι τις επιθυμούν. Δηλαδή, οι ανταμοιβές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζόμενου.

Τρίτο, οι ρόλοι ή τα καθήκοντα πρέπει να είναι καθορισμένα και σαφή, ώστε με την κατάλληλη επικοινωνία να γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους όσο το δυνατό πιο αντικειμενικά.

Τέταρτο, η βελτίωση των ικανοτήτων τους που θα έχει σαν συνέπεια την αύξηση της απόδοσης και επομένως της ικανοποίησής τους πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης.

Πέμπτο, η πολιτική ανταμοιβών και η επικοινωνία πρέπει να δημιουργούν το αίσθημα του δικαίου στους εργαζόμενους.

Έκτο, η διοίκηση πρέπει να διαμορφώνει το οργανωτικό πλαίσιο, να παρέχει τα απαραίτητα μέσα και να δίνει την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη.

Γ. ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Η παλιά αξία της εργασίας παραμένει ακόμη «ζωντανή» αν και δεν είναι εντελώς «καλά». Βρίσκεται σε μια διαδικασία αλλαγής και μετασχηματισμού βάσει των νέων επιθυμιών και αναγκών των εργαζομένων. Όπως τονίζει ο καθηγητής Wickham Skinner «πρέπει απλώς να βγάλουμε τα εμπόδια που δεν επιτρέπουν στα άτομα να λάβουν ικανοποίηση από την εργασία. Τότε θα αναζωογονηθεί η αξία της εργασίας».

Οι άνθρωποι με τη νέα στάση τους απέναντι στην εργασία πάλι θα εργάζονται για να ζουν, αλλά λιγότεροι θα ζουν μόνο για να εργάζονται. Βεβαίως μπορεί να χρειαστεί πολύς χρόνος μέχρι να μπορέσει ο άνθρωπος να δώσει ψυχή σε όλα ή έστω στα περισσότερα είδη εργασιών, αλλά μέχρι τότε οι προϊστάμενοι που ζητούν αφοσίωση από τους υφισταμένους τους θα πρέπει να προσπαθήσουν να βρουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκείνων για περισσότερη ελευθερία, περισσότερο αίσθημα συμμετοχής και προσωπικής υπευθυνότητας και περισσότερη δυνατότητα αυτοπραγμάτωσης στην εργασία.

ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ



A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως του πολυτιμότερου κεφαλαίου των επιχειρήσεων αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο στο σύγχρονο επιχειρηματικό στίβο. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας καθίσταται επιτακτική ανάγκη για την ίδια την επιχείρηση καθώς επηρεάζει θετικά τη διάθεση και την απόδοσή του και επομένως έχει θετικά αποτελέσματα και για την ίδια την επιχείρηση.

Θεωρώντας ως δεδομένο ότι ζούμε σε ένα περιβάλλον που βομβαρδίζεται από αλλαγές, ο καθηγητής Michael Hammer - πρώην καθηγητής πληροφορικής στο Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης - κάνει λόγο για το παραδοσιακό μοντέλο «εντολών και ελέγχου» που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια και το οποίο σταδιακά καθίσταται ξεπερασμένο. «Η βασική ιδέα του μοντέλου αυτού είναι ότι τα άτομα πρέπει να εκτελούν εντολές και ότι οι εντολές αυτές προέρχονται από την κορυφή της ιεραρχίας», επισημαίνει ο Αμερικανός καθηγητής, αποσαφηνίζοντας ότι όλη η γνώση και η σοφία είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή της οργανωσιακής ιεραρχίας. Η όλη διαδικασία θυμίζει τη λειτουργία του οργανισμού, με τη διαφορά ότι στις επιχειρήσεις η ταχύτητα με την οποία μεταφέρονται δεν είναι εξίσου μεγάλη με τη ταχύτητα που μεταφέρονται τα ερεθίσματα μέσω του νευρικού συστήματος, ενώ περισσότερο θυμίζει την ταχύτητα που κινούνται οι παγετώνες.

Το γεγονός αυτό σε συνάρτηση με το ότι ο πελάτης προσδοκά ότι πλέον τα πράγματα θα γίνονται όπως θέλει εκείνος και δεν θα προσαρμόζεται αυτός στους ρυθμούς της επιχείρησης, είναι δύο από τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Πέρα από αυτό, η αντιστροφή της βιομηχανικής επανάστασης είναι πλέον γεγονός: σύμφωνα με το καθηγητή Hammer, το μοντέλο του ηλίθιου εργαζόμενου, που δεν έχει αίσθηση υπευθυνότητας ή ικανότητα λήψης αποφάσεων λειτούργησε ίσως για τη χρονική περίοδο που υπήρξε οικονομική ανάπτυξη, όταν τα μόνα προαπαιτούμενα ήταν η τυποποίηση και η ομοιομορφία. Στο σύγχρονο όμως περιβάλλον, όπου τα πάντα κινούνται γύρω από τις επιθυμίες του απαιτητικού πελάτη, ομάδες επαγγελματιών που έχουν αυτονομία και ευθύνη δημιουργούν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα και μάλιστα, όχι υπό το άγρυπνο βλέμμα κάποιου βλοσυρού επιστάτη, αλλά υπό την ήπια καθοδήγηση του μάντζερ-συμβούλου.

Ο Αμερικανός καθηγητής επισημαίνει ακόμη ότι οι πολιτισμικές διαφορές ανάγονται συχνά σε παράγοντες που καθορίζουν την προσαρμοστικότητα των στελεχών. «Όπως η ανάπτυξη της βιομηχανικής επανάστασης οδήγησε σε αλλαγή της ισορροπίας της οικονομικής ισχύος το ίδιο πιστεύω ότι θα συμβεί στις μεταβιομηχανικές επιχειρήσεις του εικοστού πρώτου αιώνα - κάποιες κουλτούρες θα προσαρμοστούν ευκολότερα από άλλες». Ο κ. Hammer αναφέρει ενδεικτικά ότι στη κουλτούρα των ΗΠΑ το άτομο είναι μια πολύ ισχυρή έννοια, από την πλευρά τους οι Γερμανοί είναι δεξιότεχνες στο θέμα του «γενικού προσωπικού», ενώ για τους Ιάπωνες η συλλογική δουλειά συνάδει απόλυτα με την κουλτούρα της χώρας.

Στη συνέχεια θα γίνει μια προσπάθεια παρουσίασης πρακτικών που εφαρμόστηκαν από τις επιχειρήσεις προκειμένου να παρακινήσουν αποτελεσματικότερα τους εργαζομένους τους ενώ παράλληλα αυξάνουν και την ικανοποίηση τους από την εργασία τους. Αξίζει όμως να γίνει μια σύντομη αναφορά στο ευρύτερο κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο που κινητοποιεί τους εργοδότες για να προχωρήσουν σε συγκεκριμένες ενέργειες και καθιστά επιτακτική τη προσοχή τους στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής τους.

Στο γενικότερο πλαίσιο διεθνών εξελίξεων, ο διακεκριμένος Αμερικανός καθηγητής Διοίκησης και Οικονομίας στο MIT, Lester Thorow, κάνει λόγο για τη μεταλλασσόμενη φύση του καπιταλισμού που καθορίζει σε ένα βαθμό της πρακτικές των επιχειρήσεων. Όπως ο ίδιος επισημαίνει, σήμερα αναπτύσσεται μια τεράστια παγκοσμιοποιημένη οικονομία και η Ιαπωνία, η Ευρώπη και οι ΗΠΑ έχουν εμπλακεί σε έναν αγώνα δρόμου για να κερδίσουν την κυρίαρχη θέση σε αυτήν την οικονομία. «Στη νέα αυτή φάση του ανταγωνισμού – το νέο παιχνίδι μεταξύ των τριών υπερδυνάμεων- θα καθορίσει σε ποιόν ανήκει ο εικοστός πρώτος αιώνας», τονίζει ο Αμερικανός καθηγητής, επισημαίνοντας ένα ακόμη πολύ σημαντικό στοιχείο: παντού στο κόσμο παρατηρούνται δύο αντίρροπες δυνάμεις, αφενός αποσχίζονται νέα κράτη σε πολλές περιοχές του πλανήτη σε τοπικό επίπεδο, αφετέρου όλοι θέλουν να συμμετάσχουν στις τοπικές ζώνες εμπορίου όπως αυτές διαμορφώνονται.

Συνοψίζοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι στο μέλλον ο ανταγωνισμός θα ξεκινά από το ποιος διαθέτει εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες ώστε να μπορούν να εκτελούν τις χαμηλού κόστους και υψηλής τεχνογνωσίας διεργασίες. Ως εκ τούτου, οι καινοτομίες στους τομείς των νέων προϊόντων δεν οδηγούν πουθενά εάν η κάθε επιχείρηση δεν ενσωματώσει τις απαραίτητες διεργασίες που την καθιστούν τον φθηνότερο κατασκευαστή.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η άποψη ότι σε ένα περιβάλλον οικονομικής επιβράδυνσης, κοινός παρονομαστής του τρόπου αντίδρασης των επιχειρήσεων είναι η διαρκής αναζήτηση έξυπνων τρόπων δουλειάς, καθώς και η συμπίεση του κόστους λειτουργίας μέσω καινοτόμων λύσεων. Ειδικότερα, η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων καλείται να συντονίσει τις λειτουργίες και τον ανθρώπινο παράγοντα σε ένα κλίμα μιας σχεδόν διαρκούς αλλαγής.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και το «πορτρέτο» της μισθωτής εργασίας της χώρας μας καθώς και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας τα οποία περιλαμβάνονται στην «επετηρίδα» την οποία επεξεργάστηκε το «παρατηρητήριο απασχόλησης, ερευνητική-πληροφορική ανώνυμος εταιρεία», μια από τις θυγατρικές εταιρίες του ΟΑΕΔ με αντικείμενο την έρευνα της εν λόγω αγοράς. Πρόκειται για μια εργασία που γίνεται για πρώτη φορά στη χώρα μας με στόχο τη συλλογή, ταξινόμηση, επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων της αγοράς εργασίας, που θα αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη

πολιτεία ώστε να χαράξει την αναγκαία πολιτική στον τομέα της εργασίας και της κοινωνικής προστασίας.

Η ποιοτική ανάλυση των νέων μορφών απασχόλησης αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο της έρευνας. Στα πλαίσια αυτά αναδείχθηκε ότι οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην άποψη του εργαζόμενου για την εργασία του είναι κατά σειρά: οι αποδοχές, το ωράριο εργασίας και η ανασφάλεια στη συγκεκριμένη απασχόλησή τους. Ακολουθούν το είδος της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, ο χρόνος εργασίας καθώς και το περιεχόμενο της εργασίας.

Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής μιας σειράς Πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού που ακολουθεί κάθε επιχείρηση και αφορούν για παράδειγμα στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος, στην ανάπτυξη κλίματος ομαδικότητας, στη παροχή υψηλών συνολικών αποδοχών, στη καλή επικοινωνία με τους προϊστάμενους, στα περιθώρια πρωτοβουλίας που παρέχονται στους εργαζόμενους και στα προγράμματα επιμόρφωσης που παρέχονται από την εταιρεία.

Ακολουθεί μια αναλυτική παρουσίαση των Πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού όπως περιλαμβάνονται σε ένα Σύστημα Αποδοχών και Παροχών. Στόχος είναι η περιγραφή του σχεδιασμού του συστήματος και η ανάλυση των βασικών εννοιών των αποδοχών και παροχών καθώς επίσης και η παρουσίαση επιτυχημένων συστημάτων τα οποία εφαρμόζουν οι εταιρίες που έχουν ψηφιστεί από τους ίδιους τους εργαζόμενους στον ετήσιο διαγωνισμό Great Place to Work.

B. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ

Ο ορισμός της έννοιας του Συστήματος Αποδοχών και Παροχών κρίνεται αναγκαίος για να κατανοήσουμε πλήρως τη δυναμική και το εύρος του συστήματος. Έτσι, λοιπόν, με τον όρο Σύστημα Αποδοχών και Παροχών αναφερόμαστε στο σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των εργαζομένων και περιλαμβάνει θέματα όπως η σύνθεση του πακέτου αποδοχών, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αποδοχών και παροχών, ο έλεγχος του κόστους κ.α.

Ένα Σύστημα Αποδοχών και Παροχών αποσκοπεί στην αναγνώριση της αξίας και της συνεισφοράς του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση, τη δίκαιη ανταμοιβή της απόδοσης και τη θετική υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιμερίζοντας τους στόχους που συνιστούν στην επίτευξη του παραπάνω σκοπού βλέπουμε ότι ένα Σύστημα Αποδοχών και Παροχών σύμφωνα με το *"Revolutionary, Realistic or Reticent: A European study of total rewards into the 21st Century"*, (Towers Perrin, 1999, London):

- στρατολογεί, παρακινεί και κρατά στην επιχείρηση άτομα με εξαιρετική απόδοση
- προσελκύει ταλέντα στην εταιρεία
- συμβάλει στην επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικότητας στην αγορά
- συνδέει τις αποδοχές με τους δείκτες επιτυχίας της εταιρείας
- αμείβει τα άτομα βάσει των ατομικών τους αποτελεσμάτων
- ελέγχει το σταθερό κόστος των αποδοχών κάνοντας αποτελεσματικότερη τη συνολική διαχείριση αποδοχών
- υποστηρίζει τα στρατηγικά επιχειρηματικά πλάνα και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού
- εξασφαλίζει ατομική και εταιρική δικαιοσύνη
- βελτιώνει την απόδοση και αυξάνει τη παραγωγικότητα
- βελτιώνει τις σχέσεις εργοδότη και εργαζόμενου

Μια σύντομη ιστορική αναδρομή στη πορεία του σχεδιασμού και της δημιουργίας των πολιτικών αμοιβών και παροχών θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα τις παραμέτρους που επηρεάζουν περισσότερο και διαμορφώνουν τις κατά καιρούς τάσεις στις παροχές και αποδοχές που δίνονται στους εργαζόμενους. Αξιολογώντας τα ιστορικά στοιχεία διαπιστώνουμε ότι οι χρονολογίες σταθμοί στην ανάπτυξη Συστημάτων Αποδοχών και Παροχών έχουν ως εξής:

- Το **1914** καταγράφεται η πρώτη εφαρμοσμένη προσπάθεια για την αξιολόγηση εργασίας (*Commonwealth Edison Corporation*)

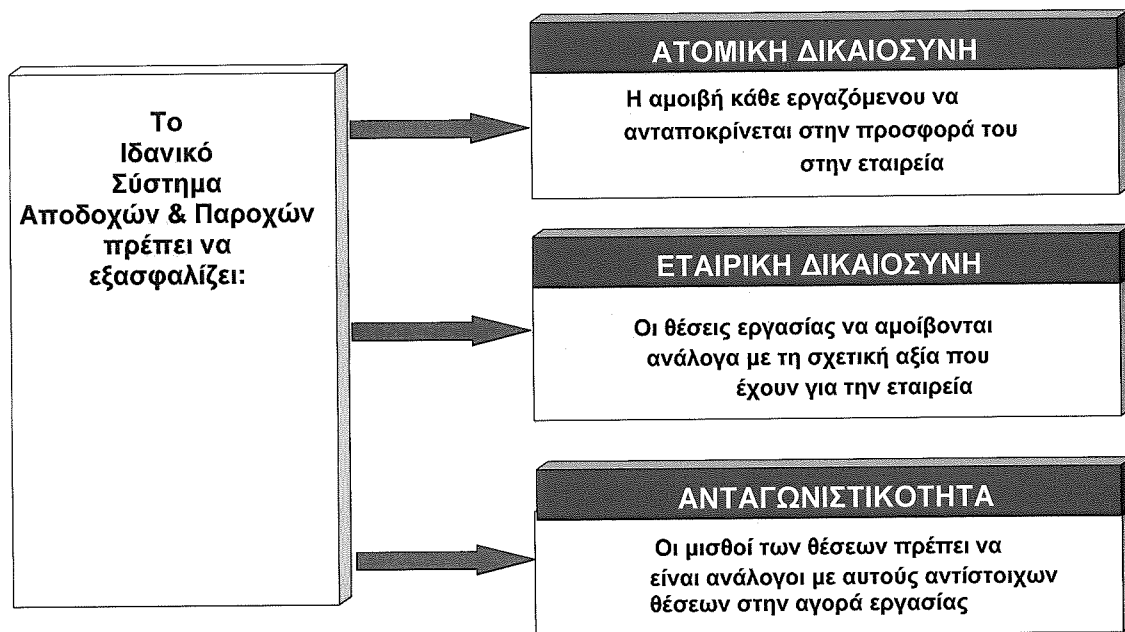
- Το **1930** λόγω της δυναμικής συσπείρωσης των εργατικών σωματείων, τα θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και κυρίως των Αποδοχών και Παροχών έρχονται στο προσκήνιο
- Με τον **Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο**, η ανάλυση και αξιολόγηση της εργασίας αρχίζουν να αποκτούν σημασία στον καθορισμό της μισθολογικής πολιτικής. Παράλληλα αναγνωρίζεται η ανάγκη των ερευνών και η χρησιμοποίηση των στοιχείων που εμπεριέχουν
- Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα τη **δεκαετία '70 & '80** οι αμοιβές και παροχές επηρεάζονταν κυρίως από την άποψη και τη διακριτική ευχέρεια εργοδοτών, τα χρόνια προϋπηρεσίας, την εκάστοτε κυβερνητική πολιτική και χαρακτηρίζονταν από έλλειψη ξεκάθαρης πολιτικής
- Τη **δεκαετία του '90** λόγω του ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης, της έλλειψης κρίσιμων συγκεκριμένων ικανοτήτων αλλά και της ραγδαίας ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών οι αποδοχές συμβάλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και τα συστήματα Αμοιβών και Παροχών έγιναν ένα σημαντικό μέσο επικοινωνίας και ενίσχυσης των στόχων της επιχείρησης.

Με τη πορεία αυτή φτάνουμε στο 1997 όπου ο M.Porter υποστηρίζει ότι "*η υιοθέτηση των κατάλληλων συστημάτων Α&Π από πλευράς επιχείρησης βοηθά τους εργαζόμενους να κάνουν τις σωστές επιλογές για την υποστήριξη της στρατηγικής της εταιρείας*".

Για την εδραίωση ενός συστήματος Α&Π θα πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμών βασισμένο στις απαιτήσεις της εργασίας (π.χ. δεξιότητα, προσπάθεια, συνθήκες εργασίας, ποσοστό ευθύνης). Επίσης το γενικό επίπεδο αποδοχών πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις. Είναι πολύ σημαντικό το σύστημα να αμείβει τη θέση εργασίας και όχι τον κάτοχο αυτής και βέβαια πρέπει για ίση εργασία να δίνεται ίση αμοιβή αδιάφορο από το ποιος τη κάνει. Εξαιρέσεις μερικές φορές συμβαίνουν σε υψηλές θέσεις όπου ο κάτοχος μπορεί να έχει μικρές ή μεγάλες αποδοχές ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του. Μια ακόμα σημαντική αρχή είναι ότι όταν δίνεται προαγωγή να συνοδεύεται από τη σχετική αύξηση.

Προαπαιτούμενα για το σχεδιασμό ενός συστήματος Αποδοχών και Παροχών αποτελούν ο σαφής σκοπός δημιουργίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η ευελιξία και η τροποποίηση των παροχών. Φυσικά όλα αυτά δεν έχουν μεγάλη αξία αν δεν γίνει η κατάλληλη ενημέρωση όλων των εργαζομένων για την πολιτική αποδοχών και παροχών.

Το παρακάτω σχήμα συνοψίζει όσα αναφέρθηκαν και παρουσιάζει σχηματικά τα θεμέλια ενός ιδανικού συστήματος Α&Π.



Αναλύοντας τη κάθε παράμετρο από τις παραπάνω μπορούμε να βρούμε κάποια από τα μέτρα που τις διασφαλίζουν. Για παράδειγμα η ατομική δικαιοσύνη διασφαλίζεται με ένα σύστημα ατομικών αυξήσεων που να λαμβάνει υπόψη τα αποτελέσματα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Η εταιρική δικαιοσύνη με την αξιολόγηση των θέσεων της εταιρείας και αμοιβή ανάλογη της σχετικής τους αξίας. Η ανταγωνιστικότητα με τη σύγκριση με την αγορά μέσω ερευνών αποδοχών & παροχών.

Πρακτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι κατά το σχεδιασμό ενός Συστήματος Αποδοχών και Παροχών μια επιχείρηση καλείται να απαντήσει στα εξής:

- **Ποιος είναι ο σκοπός της πολιτικής παροχών;** (π.χ.)
 - κάλυψη βασικών κοινωνικών/νομικών υποχρεώσεων;
 - ενίσχυση παραμονής εργαζομένων;
 - ανταμοιβή εργαζομένων;
 - περιορισμό του ατομικού φορολογικού ορίου;
 - ενίσχυση φήμης οργανισμού;
- **Οι στρατηγικές αμοιβών και παροχών είναι ενσωματωμένες με τις ευρύτερες εταιρικές στρατηγικές;**
- **Τι είναι πιο πιθανό να πετύχει το πρόγραμμα;**
 - σημασία στους εργαζομένους;
 - αποτελεσματικότερη διαχείριση κόστους για τον οργανισμό;
 - φορολογικές ελαφρύνσεις;
 - συσχετισμός διαφορετικών ομάδων εντός του οργανισμού;
 - επιπτώσεις στον ανταγωνισμό;

- **Εκτός από τις αποδοχές, διαφοροποιούνται οι εργαζόμενοι στις παροχές με βάση την απόδοσή τους;**
- **Τι είδους παροχές πρέπει να αποδοθούν;** (π.χ.)
 - όλα τα είδη των παροχών ή απλώς ασφάλεια ιατροφαρμακευτική και ζωής;
- **Ποιες κατηγορίες εργαζομένων θα πρέπει να είναι δικαιούχοι παροχών;** (π.χ.)
 - όλοι οι εργαζόμενοι;
 - επιλεγμένα επίπεδα εργαζομένων;
 - επιλεγμένες ομάδες απασχόλησης, όπως διευθυντικό προσωπικό μόνο;
 - διευθυντικά στελέχη;
- **Ποιο είναι το υπολογισθέν κόστος για το πρόγραμμα παροχών;**
 - μακροχρόνιες παροχές;
 - βραχυχρόνιες παροχές;
- **Σε τι βαθμό θα πρέπει το πρόγραμμα να επηρεασθεί από τις πολιτικές παροχών των ανταγωνιστών;**
- **Σε τι βαθμό οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται/εκτιμούν τις παροχές που προσφέρει η επιχείρηση**
- **Προσφέρονται κατ' αρχήν τα απαραίτητα για την επίτευξη αποτελεσματικής εργασίας;**
 - εξοπλισμό
 - εκπαίδευση
 - περιβάλλον
 - εργασιακό κλίμα
- **Εφαρμόζεται αποτελεσματικά η τεχνολογία και το internet για τη υποκίνηση των εργαζομένων;**

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις προϋποθέσεις επιτυχίας ενός συστήματος Αποδοχών και Παροχών συμπεριλαμβάνονται οι παρακάτω προϋποθέσεις :

- Οι στόχοι συμπεριφοράς των συστημάτων αποδοχών και παροχών πρέπει να καθορίζονται ξεκάθαρα
- Όσο περισσότερο εκτιμάται η πιθανή ανταμοιβή, τόσο ισχυρότερη θα είναι η επίδραση της παροχής ως κίνητρο
- Όσο μικρότερο είναι το χρονικό διάστημα μεταξύ της επιθυμητής συμπεριφοράς και της ανταμοιβής, τόσο ισχυρότερη είναι η παρακινητική αξία της παροχής
- Τα συστήματα αμοιβών και παροχών που χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους επικοινωνίας και υπενθύμισης, έχουν καλύτερα αποτελέσματα

Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ενός Συστήματος Αποδοχών και Παροχών και αυτό γιατί η επιτυχία της εταιρείας να επικοινωνήσει το Σύστημα Αμοιβών και

Παροχών επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων, ενώ η αντίληψη των εργαζομένων για την απόκτηση αξίας μέσω των αμοιβών και παροχών επηρεάζει τη συμπεριφορά τους.

Γι' αυτό λοιπόν η Στρατηγική Επικοινωνίας είναι σημαντικό τουλάχιστον να πληροφορεί για το λόγο για τον οποίο το πρόγραμμα αποδοχών υπάρχει και πως αυτό υποστηρίζει συνολικά την επιχειρηματική στρατηγική. Πώς το πρόγραμμα δουλεύει, συμπληρωμένο με ένα παράδειγμα που να δείχνει πιθανά ποσά επιβράβευσης και πως αυτά μπορούν να επηρεαστούν από διάφορα επιτεύγματα απόδοσης. Τι συμβαίνει με τη συμμετοχή στο πρόγραμμα και τις πιθανές πληρωμές εάν ένας δικαιούχος αποχωρήσει από τον οργανισμό, μετακινείται σε κάποια επιχειρηματική μονάδα όπου δεν έχει ισχύ το πρόγραμμα, συνταξιοδοτείται ή πεθαίνει, αλλά και περισσότερες πληροφορίες για τα θέματα διαχείρισης του προγράμματος.

Στα πιο δημοφιλή μέσα επικοινωνίας συγκαταλέγονται:

- Παρουσίαση των συστημάτων από υψηλά στελέχη και ανάπτυξη διαλόγου
- Γράμματα και Newsletters
- Μπορούν να ταχυδρομηθούν στο σπίτι του εργαζομένου ώστε να τα διαβάσει σε ώρα ανάπαυσης
- Αυτοκόλλητα ή Αφίσες
- Ένταση περιέργειας και αύξηση του ενδιαφέροντος ειδικά σε νεοπροσλαμβανόμενους
- Παρουσιάσεις και videos
- Εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές εγκαταστάσεις λαμβάνουν κοινή πληροφόρηση

Επιπλέον, πολλές εταιρείες στην Αμερική για να επικοινωνήσουν τα συστήματα παροχών τους χρησιμοποιούν:

- Τηλεφωνική γραμμή
Συγκεκριμένη γραμμή στο τηλεφωνικό κέντρο που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εγγραφούν σε μία συγκεκριμένη παροχή και να ακούν πληροφορίες όλο το 24ώρο
- Λογισμικό πακέτο
Επιτρέπει στους εργαζόμενους να πειραματιστούν με διαφορετικά σενάρια παροχών
- Ιστοσελίδες Παροχών Web Sites
Επιτρέπουν στους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για τις παροχές τους όταν βρίσκονται εκτός εταιρείας

Σύμφωνα με την έρευνα *Revolutionary, Realistic or Reticent: A European study of total rewards into the 21st Century* του Towers Perrin (1999, London) βρέθηκε ότι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην εφαρμογή των Συστημάτων Αποδοχών και Παροχών είναι η μη αποτελεσματική επικοινωνία, η έλλειψη υποστηρικτικών συστημάτων π.χ. στοιχείων αγοράς, το ανεπαρκές σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, η μη συσχέτιση του συστήματος με τις ανάγκες του οργανισμού καθώς και η απουσία υποστήριξης των συστημάτων από τη διοίκηση αλλά και τους διαχειριστές αυτού.

Επίσης, έρευνα του WorldatWork σε 15 000 Διευθυντές και Εργαζόμενους από 26 εταιρείες των ΗΠΑ και Καναδά έδειξε ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση της ενημέρωσης για τον τρόπο καθορισμού των αποδοχών με την ικανοποίησή τους για τις αποδοχές τους. Οι διαδικασίες καθορισμού των αποδοχών δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές από εργαζόμενους και διευθυντές. Λιγότεροι από τους μισούς γνώριζαν το % της μέσης αύξησης που δόθηκε στους εργαζόμενους, ενώ 41% δήλωσαν ότι καταλαβαίνουν πως υπολογίζεται η δική τους αύξηση στο βασικό τους μισθό. Μόνο 35% έχουν μία ιδέα της αύξησης που θα πάρουν αν προαχθούν και 28% δήλωσαν ότι μπορούν να προβλέψουν το μέγεθος του bonus που θα πάρουν.

Βασική παράμετρο στο σχεδιασμό ενός Συστήματος Αποδοχών και Παροχών αποτελεί το κόστος των παροχών. Σύμφωνα με έρευνα του *US Chamber of Commerce Benefits Cost Survey* το 2000 βρέθηκε ότι συνήθως το κόστος των παροχών υπολογίζεται σαν ποσοστό της μισθοδοσίας (BPP: Benefits as percent of payroll) και το μέσο BPP είναι 29.4% της μισθοδοσίας σε εταιρείες λιγότερες των 100 ατόμων, ενώ είναι 39.1% σε εταιρείες άνω των 5000 ατόμων. Επίσης σε αντίστοιχη έρευνα έχει βρεθεί ότι από τα € 100 που ξοδεύονται για τις παροχές στους εργαζόμενους τα € 24,7 δαπανούνται για αμειβόμενο χρόνο που δεν εργάστηκε (διακοπές, γιορτές, άδειες), τα € 24,1 δαπανούνται για την ασφαλιστική τους κάλυψη (ασφάλεια ζωής, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση), τα € 21,4 για τα νομίμως απαραίτητα, τα € 15,2 για συνταξιοδοτικά πακέτα, τα € 9 για χρόνο ανάπαυσης (ώρα φαγητού, διάλειμμα για καφέ, ταξίδια) και τα € 5,6 για διάφορες άλλες παροχές όπως εκπαίδευση, φύλαξη παιδιών κ.α.

Όσο κι αν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαμορφώσουν το κατά το δυνατό καλύτερο Σύστημα Αποδοχών και Παροχών η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει αποτελέσει τροχοπέδη η οποία σε πολλές περιπτώσεις έχει οδηγήσει τις εταιρίες ακόμα και σε μείωση του προσωπικού. Στη περίπτωση αυτή εναλλακτικές λύσεις αντί για μειώσεις προσωπικού αποτελούν το πάγωμα των προσλήψεων, οι μειώσεις των υπερωριών, οι μειώσεις του κανονικού ωραρίου, η μοιρασμένη απασχόληση (job sharing), οι μακροχρόνιες άδειες άνευ ή με μειωμένες αποδοχές, οι προσωρινές μειώσεις μπόνους, οι μειώσεις στις παροχές ακόμα και η αλλαγή θέσης.

Παράδειγμα έδωσε η εταιρεία Charles Schwab Corporation που μείωσε τους μισθούς 750 στελεχών κατά 50%, πάγωσε τις προσλήψεις και κατήργησε τις συνδρομές σε περιοδικά. Η Motorola ζήτησε από ορισμένους εργαζόμενους να μην εργαστούν το καλοκαίρι και να μην αμειφθούν. Αλλά και η Accenture προσέφερε σε 800 συμβούλους, την ευκαιρία να πάρουν άδεια ενός χρόνου με μισθό 20%.

Γ. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ

Οι αποδοχές είναι είτε χρηματικές είτε μη χρηματικές αμοιβές που δίδονται στους εργαζομένους και στόχο έχουν την επιβράβευση και τη υποκίνηση τους, αντίστοιχα οι παροχές αποτελούν έναν εναλλακτικό τρόπο πληρωμής που μπορεί να προσελκύσει αξιόλογα στελέχη και να διαμορφώσει το πακέτο παροχών με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβραβεύσει και να διατηρήσει τους καλύτερους.

Η διαφοροποίηση των παροχών γίνεται σύμφωνα με το ιεραρχικό επίπεδο και όχι με την απόδοση (π.χ. όλοι οι Διευθυντές Διευθύνσεων έχουν εταιρικό αυτοκίνητο) σε αντίθεση με τις αποδοχές όπου πέρα από τις νόμιμες (π.χ. μισθός, επιδόματα) η διαφοροποίηση τους γίνεται με γνώμονα την απόδοση του εργαζόμενου (π.χ οι Διευθυντές Διευθύνσεων έχουν διαφορετικό ποσοστό αύξησης ανάλογα με την απόδοσή τους).

Οι παροχές μπορούν να προσδώσουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην εταιρεία εάν με χαμηλό σχετικά κόστος για τον εργοδότη, καλύπτουν σημαντικές ανάγκες του εργαζόμενου.

Γ1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

Στη προσπάθεια μας να κατηγοριοποιήσουμε τις αποδοχές στη βιβλιογραφία βρέθηκαν πολλοί τρόποι ταξινόμησης. Η πιο ολοκληρωμένη ταξινόμηση αφορά στις Χρηματικές και Μη Χρηματικές Αποδοχές.

Οι **Χρηματικές Αποδοχές** διακρίνονται σε σταθερές και μεταβλητές. Η διάκρισή τους οφείλεται στη σταθερότητα καταβολής τους. Για παράδειγμα ο μισθός και τα επιδόματα καταβάλλονται στους εργαζόμενους σε σταθερή βάση και με συγκεκριμένη συχνότητα (π.χ κάθε 15 μέρες, μια φορά το μήνα κ.α). Από την άλλη πλευρά η καταβολή των μεταβλητών αποδοχών εξαρτάται από πολλές παραμέτρους όπως η απόδοση του εργαζόμενου, του τμήματος που εργάζεται, της εταιρείας συνολικά συχνά και ολόκληρου του ομίλου που μπορεί να ανήκει η εταιρεία.

Μεγάλες εταιρίες με οργανωμένα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν πολύ συγκεκριμένα σχήματα για τις αποδοχές των εργαζομένων. Για παράδειγμα έχουν ξεκάθαρες ποσοστιαίες αναλογίες στο πριμ απόδοσης όπου ο εργαζόμενος ξέρει εκ των προτέρων ότι η προσωπική του απόδοση συνυπολογίζεται κατά 30% στο συνολικό ποσό, η απόδοσή του τμήματός του κατά 20%, τα αποτελέσματα της εταιρείας κατά 30% και τα αποτελέσματα του ομίλου κατά 20% (τα ποσοστά είναι τυχαία). Τα τελευταία χρόνια βέβαια έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο να μην παίρνουν καθόλου πριμ οι εργαζόμενοι αν η εταιρεία ή ο όμιλος δεν έχει καλά οικονομικά αποτελέσματα ακόμα και αν το τμήμα του ή ο εργαζόμενος έχουν εξαιρετική απόδοση. Η συγκεκριμένη αναλογία ισχύει όταν παίρνουν πριμ. Δηλαδή κάποιες μεταβλητές έχουν συγκεκριμένη αναλογία αλλά πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα στον αν τελικά θα δοθεί ή όχι το πριμ. Ας δούμε πιο συγκεκριμένα τι περιλαμβάνει το κάθε είδος αποδοχών.

Οι **Σταθερές Αποδοχές** είναι οι αποδοχές που δίνονται από τον εργοδότη στον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του και την παρουσία του στην επιχείρηση. Αρκετές υπαγορεύονται από τη νομοθεσία (π.χ. κοινωνική ασφάλιση, επιδόματα αδείας) και ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει, άλλες δίνονται οικειοθελώς. Οι σταθερές αποδοχές συμπεριλαμβάνουν το μισθό, τα επιδόματα και το ατομικό ποσοστό αύξησης.

Ο **σταθερός μισθός** αφορά το πάγιο, νόμιμο ή συμφωνημένο ποσό αμοιβής. Σύμφωνα με το νομοθέτη «Ως μισθός στη σύμβαση εργασίας νοείται κάθε παροχή, χρηματική ή άλλη φύσεως, την οποία κατά το νόμο ή τη συμφωνία καταβάλλει ο εργοδότης στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για την υπ' αυτού παρεχόμενη εργασία και ένεκα αυτής και όχι για άλλη αιτία. Στο μισθό περιλαμβάνεται όχι μόνο η κύρια παροχή (βασικός μισθός) αλλά και κάθε άλλη πρόσθετη παροχή που καταβάλλεται ως αντάλλαγμα της εργασίας». Παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν το βασικό μισθό είναι:

- Οικονομικές δυνατότητες της εταιρείας
- Βαρύτητα θέσης/ευθύνης
- Ατομική απόδοση
- Αξία ατόμου στην εταιρεία (ικανότητες, γνώσεις, προοπτικές κλπ)
- Αξία ατόμου στην αγορά
- Μισθολογική κλίμακα
- Εσωτερικοί μισθολογικοί συσχετισμοί
- Επίπεδα αποδοχών αγοράς

Τα *επιδόματα* αφορούν τις τακτικές αποδοχές που παίρνει σε σταθερή βάση ο μισθωτός επιπλέον του βασικού μισθού.

Το *ατομικό ποσοστό αύξησης* αφορά την προσωπική ποσοστιαία αύξηση μισθού λόγω της απόδοσης του κατόχου κατά την περίοδο που έληξε. Η ατομική αύξηση είναι συνάρτηση της απόδοσης του κατόχου της θέσης και του σημερινού επιπέδου αμοιβών..

Οι **Μεταβλητές Αποδοχές** συμπεριλαμβάνουν τα ποσοστά επί των πωλήσεων, προγράμματα υποκίνησης (incentive plans), πριμ απόδοσης (bonus), διανομή κερδών (profit sharing) και δικαίωμα προαίρεσης μετοχών (stock options).

Τα *ποσοστά επί των πωλήσεων* αφορούν τους επαγγελματίες του κλάδου πωλήσεων. Μπορούν να αποτελέσουν την αποκλειστική βάση της ανταμοιβής ενός εργαζομένου ή να λειτουργούν συμπληρωματικά στον σταθερό μισθό.

Τα *προγράμματα υποκίνησης* αφορούν στις παραγωγικές μονάδες. Πρόκειται για την άμεση ανταμοιβή των εργαζομένων βάσει μετρήσιμων και ποσοτικών στόχων. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- η κατά Μονάδα Εργασίας ή Κατ' αποκοπή Ανταμοιβή βάσει αριθμού παραγόμενων μονάδων
- η ανταμοιβή βάσει προτύπων χρόνων

Το *πριμ απόδοσης* είναι η έκτακτη μεταβλητή αμοιβή (bonus) και αφορά σε ένα εφ' απαξ ποσό που καταβάλλεται ως ανταμοιβή της απόδοσης στη διάρκεια της περιόδου που έληξε. Μπορεί να βασίζεται σε ατομική, ομαδική ή/και εταιρική απόδοση. Συνήθως είναι εφάπαξ αμοιβή ή δίδεται σε εξαμηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Δεν επηρεάζει το ύψος της μελλοντικής μισθοδοσίας και δε δημιουργεί ανάλογη προσδοκία για το μέλλον. Το πριμ απόδοσης μπορεί να υπολογίζεται σαν ποσοστό του ετησίου μισθού του εργαζομένου ή σαν αναλογία μισθών (π.χ 1-3 μηνιαίοι μισθοί) ή σαν σταθερό ποσό. Θέματα που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την αναθεώρηση ενός ετησίου προγράμματος είναι :

1. Ποιο είναι το κατάλληλο πρόγραμμα πριμοδότησης; Ποια είναι η ανταμοιβή στη περίπτωση που οι επιχειρηματικού στόχοι επιτευχθούν;
2. Ποια στελέχη πρέπει να είναι δικαιούχοι στο πρόγραμμα; Που σταματά το πρόγραμμα των ανωτέρων στελεχών και που ξεκινά το πρόγραμμα των μεσαίων στελεχών; Ποιες

θέσεις έχουν μετρήσιμους στόχους απόδοσης; Ποιες θέσεις είναι κρίσιμες για την επιτυχία της εταιρείας;

3. Ποιο είναι το κατάλληλο μέσο μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης; Ποια οικονομικά μέτρα ή μη οικονομικά μέτρα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της απόδοσης;
4. Ποιο είναι το ανώτατο όριο που θα πρέπει να πάρει ένα στέλεχος; Πόσα θα πρέπει να πάρει ένα ανώτερο στέλεχος εάν ξεπεράσει τους επιθυμητούς στόχους και πόσο θα πρέπει να "χάσει" για την μη επίτευξη των στόχων του;
5. Από ποιο επίπεδο και πότε θα πρέπει να χορηγείται επίπεδο ανταμοιβής;
6. Πως θα πρέπει να προσδιοριστεί η βαρύτητα της απόδοσης της εταιρείας, της απόδοσης της επιχειρηματικής μονάδας και της απόδοσης του ατόμου όταν καθορίζονται οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης;
7. Ποια μορφή θα έχει η αμοιβή; Είναι δυνατόν να ετεροχρονίζονται αυτές οι Αποδοχές;

Η *διανομή κερδών* αποτελεί κατηγορία αμοιβών όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ετήσιο πριμ το οποίο βασίζεται στην συνολική κερδοφορία της Εταιρείας. Ανάλογα με το σύστημα Διανομής Κερδών η εταιρεία πληρώνει ένα προκαθορισμένο ποσοστό των κερδών της ως πριμ με τη μορφή μετρητών σε επιλεγμένους συμμετέχοντες. Άλλες φορές υπάρχει καθορισμένο επίπεδο απόδοσης, όπως στόχος τζίρου άλλες όχι. Υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα ενός προγράμματος Διανομής Κερδών, όπως:

- Γίνεται εύκολα κατανοητό από τους συμμετέχοντες
- Δεν υπάρχουν πληρωμές πριμ εάν η εταιρεία δεν έχει κέρδη
- Το πριμ που διανέμεται αυξάνεται απευθείας ανάλογα με τα κέρδη
- Έχει μεγάλη παρακινητική δύναμη (όταν εξαρτάται το αποτέλεσμα πολύ από τους δικαιούχους).

Το Πρόγραμμα Χορήγησης *Δικαιώματος Προαίρεσης Αγοράς Μετοχών* παρέχει στα στελέχη που συμμετέχουν στο πρόγραμμα το δικαίωμα απόκτησης συγκεκριμένου αριθμού μετοχών, τις οποίες μπορούν να αγοράσουν σε σταθερή τιμή κατά τις χρονικές περιόδους σταδιακής άσκησης του δικαιώματος και μέχρι την ημερομηνία λήξης του προγράμματος.

Οι στόχοι του προγράμματος είναι:

- Να αποτελέσει τη βάση για δημιουργία επιχειρηματικής αντίληψης στα στελέχη
- Να αναπτύξει το αίσθημα ιδιοκτησίας στα στελέχη
- Να αυξήσει τη παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων
- Να αυξήσει τη διακράτηση στελεχών και να βελτιώσει τις αποδοχές τους

Για τον καθορισμό των δικαιούχων θα πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

1. Ποιοι εργαζόμενοι επηρεάζουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης;
2. Ποιες ειδικότητες εργαζομένων είναι σημαντικές για την επιτυχία της επιχείρησης;
3. Τι επίπεδο απόδοσης επιθυμώ να αμείψω;

Στη πράξη συνήθως δικαιούχοι είναι υψηλόβαθμα στελέχη, συνήθως Γενικοί Διευθυντές και διευθυντικά στελέχη πρώτης βαθμίδας με τάση επέκτασης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα είτε στελέχη σε όλες τις (ή σε συγκεκριμένες) ιεραρχικές βαθμίδες με βάση την απόδοση στελεχών.

Ο αριθμός των μετοχών συνήθως καθορίζεται με

- Κριτήρια σχετικά με την ατομική απόδοση του συμμετέχοντα στο πρόγραμμα που να τεκμηριώνονται βάση συγκεκριμένου συστήματος
- Κριτήρια με βάση τη συνολική πορεία της επιχείρησης και την επίτευξη τεθέντων στόχων
- Συσχετισμός με ποσοστό των ετησίων σταθερών αποδοχών
- Εξαρτώμενο από την τιμή της μετοχής

Η τιμή των μετοχών καθορίζεται σύμφωνα είτε με τους στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση από την εισαγωγή ενός τέτοιου προγράμματος είτε με τη πορεία της μετοχής στην αγορά (π.χ δυνατότητες απορρόφησης, πιθανότητες επηρεασμού τιμής)

Στη πράξη η τιμή των μετοχών είναι το 100% της τρέχουσας χρηματιστηριακής τιμής της μετοχής κατά την ημερομηνία χορήγησης δικαιώματος προαίρεσης (fair market value) αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις όπου είναι μια προνομιακή τιμή μειωμένη 10-50% της τρέχουσας χρηματιστηριακής τιμής ή της μέσης τιμής κατά τη διάρκεια τελευταίων X μηνών.

Οι **Μη Χρηματικές Αποδοχές** διακρίνονται σε ηθικές και υλικές και είναι είτε επίσημες είτε ανεπίσημες. Πιο συγκεκριμένα, οι επίσημες αποδοχές δίνονται σε τακτά χρονικά σημεία και έχουν χρονική διάρκεια επιβράβευσης, συνήθως μίγμα υλικών και κοινωνικών αμοιβών σημαντικής αξίας ώστε να τονίζουν τη διάκριση του κατόχου. Ενώ, οι ανεπίσημες αποδοχές είναι απλές, συνήθως καθημερινές, άμεσες και μπορούν να είναι είτε υλικές είτε κοινωνικές. Σε γενικές γραμμές οι μη χρηματικές αποδοχές είναι συμβολικές, συχνά απονέμονται δημόσια από υψηλά στελέχη της επιχείρησης ή γενικά από διακεκριμένα πρόσωπα που χαίρουν ιδιαίτερης εκτίμησης, συνδυάζονται με status και σεβασμό και συνδέονται με τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας. Επίσης, είναι προσωποποιημένες, δηλαδή λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες ανάγκες του βραβευόμενου: π.χ. οικογενειακή κατάσταση, ηλικία κ.λ.π.

Σημαντικό όφελος των Μη Χρηματικών Αποδοχών είναι ότι συνοδεύονται από θετικές αντιδράσεις καθώς εκλαμβάνονται από τους εργαζόμενους ως δώρα σε αντίθεση με τον μισθό που εκλαμβάνεται ως δικαίωμα.

Ενδεικτικά παραδείγματα *ηθικών αποδοχών* είναι:

- Η προφορική αναγνώριση
- Τα γεύματα με τη Διοίκηση
- Οι πρόσθετες ημέρες άδειας
- Το ευέλικτο ωράριο εργασίας
- Οι θέσεις παρκινγκ

Παραδείγματα *υλικών αποδοχών* αποτελούν:

- Τα δώρα διακοπών/γενεθλίων/γιορτής
- Τα βραβεία (π.χ για τα 10 χρόνια εργασίας στην εταιρεία, για το καλύτερο υπάλληλο κ.α)
- Εισιτήρια για θέατρο, συναυλίες κ.α
- Ταξίδια κινήτρων
- Εκπαιδευτικά προγράμματα
- Εκπτώτικα κουπόνια

Γ2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΑΡΟΧΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω οι παροχές αποτελούν έναν εναλλακτικό τρόπο πληρωμής που μπορεί να προσελκύσει αξιόλογα στελέχη και να διαμορφώσει το πακέτο παροχών με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβραβεύσει και να διατηρήσει τους καλύτερους. Οι παροχές αφορούν συνήθως την απόφαση της εταιρείας για τη διατήρηση ενός συγκεκριμένου επιπέδου ποιότητας ζωής των εργαζομένων της.

Οι παροχές γενικά είναι ένας αμοιβαίου συμφέροντος τρόπος ανταμοιβής, του εργοδότη που τις προσφέρει και των εργαζομένων που τις λαμβάνουν. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα τους κόστιζαν πολύ ακριβότερα εάν τις αγόραζαν μόνοι τους, ενώ οι εταιρείες εξασφαλίζουν σημαντικές εκπτώσεις, λόγω μαζικής αγοράς υπηρεσιών, καθώς και πιθανές φορολογικές απαλλαγές, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία/χρησιμότητα για κάθε Ευρώ που διαθέτουν για παροχές, από ότι εάν το έδιναν σε μισθό ή πριμ. Έτσι λοιπόν, στα πλεονεκτήματα των παροχών μπορούμε να καταλογίσουμε ότι προσφέρουν στους εργαζόμενους μεγαλύτερο όφελος σε σχέση με το κόστος τους για τον εργοδότη και ότι αποτελούν «εργαλείο» για τη διατήρηση της εταιρείας σε συνοχή κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, απολύσεων, μείωση του ηθικού των εργαζομένων και γενικότερα όταν δεν είναι όλα ρόδινα! Επίσης, μπορούν να απευθύνονται σε όλους τους εργαζόμενους και στον καθένα ξεχωριστά. Αποτελούν μέσο προσέλκυσης, παρακίνησης, διατήρησης και εξέλιξης ικανών εργαζομένων και αυξάνουν τη φήμη του εργοδότη προσδίδοντάς του συγκριτικό πλεονέκτημα.

Ας εξετάσουμε όμως και τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των παροχών αρχικά από τη πλευρά του εργοδότη και στη συνέχεια από τη πλευρά του εργαζομένου. Ο εργοδότης επιλέγει τις παροχές που θα δώσει στους εργαζόμενους σε σχέση με το σύνολο των αποδοχών, το κόστος οφέλους, τις φορολογικές ελαφρύνσεις, τις προσφορές των ανταγωνιστών αλλά και το ρόλο που θέλει να έχουν στη προσέλκυση, διακράτηση και υποκίνηση των στελεχών. Από τη πλευρά των εργαζομένων η επιλογή των παροχών γίνεται με κριτήριο τη δικαιοσύνη και τις προσωπικές ανάγκες. Σχετικά με τη δικαιοσύνη αξιολογούν τι είναι δίκαιο ανάλογα με τις ανταμοιβές σε άλλους και στους ίδιους διαχρονικά και σε σχέση με τις προσωπικές ανάγκες αξιολογούν τις παροχές σε σχέση με την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό των προστατευόμενων μελών κ.α.

Έχει βρεθεί ότι η αποτελεσματικότητα των παροχών αυξάνει όταν:

- Το κόστος μοιράζεται ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο
- Οι παροχές είναι συνδεδεμένες με συγκεκριμένες επιθυμητές συμπεριφορές
- Το σύστημα παροχών είναι συνδεδεμένο με την αξιολόγηση της απόδοσης
- Οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ενημερωμένοι για το σύστημα παροχών
- Το σύστημα παροχών είναι ευέλικτο
- Οι εργαζόμενοι αποφασίζουν για τις παροχές που θα λάβουν

Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι παροχές και τα κίνητρα μπορούν να διαφοροποιήσουν τους εργαζόμενους σύμφωνα με την απόδοση τους όπως τα Προγράμματα Δικαιώματος Προαίρεσης Αγοράς Μετοχών – Stock Option Schemes όπου μεταβάλλεται ο αριθμός των δικαιωμάτων αναλόγως της απόδοσης, η παροχή Μετοχών - Stock Grants σε εργαζόμενους που επέδειξαν εξαιρετική απόδοση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα στα οποία αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής αναλόγως της απόδοσης όπως και τα βραβεία και δώρα για επιβράβευση επιτευγμάτων, αφοσίωσης κλπ

Στα πλαίσια της προσπάθειας των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις παροχές στους εργαζομένους με το ελάχιστο δυνατό κόστος τα τελευταία χρόνια έχουν στραφεί στις «έξυπνες» παροχές. Οι παροχές αυτές στοχεύουν στην αναγνώριση, διαφοροποίηση, ευελιξία, συμμετοχή καθώς και στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Ύστερα από μια καταγραφή των «έξυπνων» παροχών μέσα από διάφορες βιβλιογραφικές πηγές στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότερες.

Στις παροχές που στοχεύουν στην ηθική αναγνώριση/επιβράβευση επιτευγμάτων χωρίς ή με χαμηλό κόστος, που αν επικοινωνηθούν σωστά, έχουν μεγάλη παρακινητική δύναμη συμπεριλαμβάνονται:

- Ο εορτασμός επιτυχιών: ταξίδια, δείπνα, εκδηλώσεις με τη συμμετοχή ανώτατων στελεχών
- Τα βραβεία για συγκεκριμένα επιτεύγματα π.χ. «ο εργαζόμενος του μήνα», «ο πωλητής του μήνα», «η καλύτερη πρωτοβουλία του μήνα» κλπ
- Τα δώρα για επιβράβευση της πίστης στην εταιρεία, της μακροχρόνιας εργασίας, μιας καλής πρωτοβουλίας π.χ.
 - Εισιτήρια για τους Ολυμπιακούς Αγώνες, θέατρα
 - Κουπόνια για αγορές, βιβλία
 - Ταξίδια

Οι περισσότεροι σύγχρονοι εργαζόμενοι έχουν αρκετά μη επαγγελματικά θέματα να επιλύσουν, που χρειάζονται περισσότερο χρόνο εκτός δουλειάς, την εποχή μάλιστα που οι εταιρείες ζητούν πιο πολύ και πιο παραγωγικό χρόνο στην δουλειά.

Οι σύγχρονες εταιρείες που θέλουν να διακρατήσουν τους ικανούς εργαζόμενους, να αυξήσουν τη δέσμευση και υποκίνησητους και να βελτιώσουν την απόδοση τους, αναγνωρίζουν και υποστηρίζουν τους εργαζόμενους τους στην αντιμετώπιση των εκτός εργασίας υποχρεώσεων τους. Δημιουργούν συνεπώς προγράμματα εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, με στόχο την διευκόλυνση των εργαζομένων στην εργασία τους, ώστε να γίνουν και να αισθάνονται πετυχημένοι, τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική/οικογενειακή ζωή τους.

Προγράμματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με on-site προσωπικές υπηρεσίες και ευέλικτη εργασία άρχισαν στις αρχές του 1990 και παρά την επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας, αυξήθηκε η παροχή τους, σύμφωνα με φετινή έρευνα της Hewitt Associates με 1020 μεγάλες εταιρείες.

Στις έξυπνες παροχές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συγκαταλέγονται:

- Τα «Ψώνια για το σπίτι»
π.χ σε ειδική ιστοσελίδα ο εργαζόμενος πληκτρολογεί τα αγαθά που χρειάζεται, την ημέρα και την ώρα που θέλει να παραδοθούν και έτσι μπορεί να ψωνίζει σε 15 λεπτά, ενώ τα αγαθά παραδίδονται στην εταιρεία
- Οι «Υπηρεσίες και εξωτερικές εργασίες»
π.χ οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να είναι φορολογικές, νομικές, λογιστικές,
- Η «Χρήση εταιρικών πόρων για προσωπικούς λόγους»
π.χ υπηρεσίες Courier σε τακτά χρονικά διαστήματα την εβδομάδα/ το μήνα για πληρωμές λογαριασμών, εφορίας, ΙΚΑ, τραπεζών των εργαζομένων αλλά και το πλύσιμο/ συντήρηση / μικροεπισκευές αυτοκινήτου
- Το «On-site καθαριστήριο, γυμναστήριο»
π.χ στα κτίρια της φαρμακευτικής εταιρείας Amgen Inc στην Αμερική, που φημίζεται για τα χαμηλά ποσοστά αποχώρησης εργαζομένων, υπάρχουν: Καθαριστήριο, φύλαξη παιδιών, εστιατόρια, πλυντήριο αυτοκινήτου, μανάβης κάθε Τετάρτη, γυμναστήριο, είδη δώρων κ.α.
Αλλά και στην Ελλάδα ακόμα δεν είναι λίγες οι μεγάλες πολυεθνικές κυρίως εταιρίες που έχουν γυμναστήριο για τους εργαζομένους στις εγκαταστάσεις τους.
- Τα Κουπόνια φαγητού
- Οι Συμφωνίες με προμηθευτές
- «Οι γονείς πάνε σχολείο»
 - Η Discovery Communication (εταιρεία media) στην Αμερική σε συνεργασία με το Family Learning Institute πραγματοποιούν πρόγραμμα εκπαίδευσης των γονέων σύμφωνα με το οποίο κάθε μήνα εξωτερικοί οικογενειακοί σύμβουλοι πραγματοποιούν εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους γονείς και δυνατότητα κατ' ιδίαν συμβουλευτικής. Τα σεμινάρια λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία κατά τη διάρκεια εκτεταμένου γεύματος. Σύντομα θα προσθέσουν ειδική συνεδρία για τους «μπαμπάδες», ώστε να αντιληφθούν το νέο τους ρόλο και να καταλάβουν ότι αποτελούν σημαντικό μέρος της διαπαιδαγώγησης

Σχετικά με την ευελιξία τόπου και χρόνου της εργασίας η πιο γνωστή παροχή είναι η τηλε-εργασία, η εργασία δηλαδή στο χώρο του εργαζομένου. Η μορφή αυτή της εργασίας δίνει πολλά πλεονεκτήματα στον εργοδότη όπως η μείωση των γενικών εξόδων, η επίλυση προβλημάτων χώρου, η προσέλκυση στελεχών, η αύξηση της παραγωγικότητας και η ενίσχυση του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα, η μείωση των αναρρωτικών αδειών, η αύξηση του ηθικού των εργαζομένων και η μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά στους εργαζόμενους παρέχει προγραμματισμένη

ευελιξία, εξοικονόμηση χρόνου (από μετακινήσεις, προετοιμασία κ.α.), οικονομία στα έξοδα και βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Άλλες μορφές ευέλικτης εργασίας είναι:

- Το ευέλικτο ωράριο: προγράμματα που επιτρέπουν ελαστικό ωράριο σε όλους ή ορισμένους υπαλλήλους. Τα περισσότερα προγράμματα ευέλικτου ωραρίου δημιουργούνται γύρω από το βασικό κορμό του επίσημου ωραρίου π.χ. 8:00 –10:00 έως 16:00 – 18:00
- Η συμπιεσμένη εβδομάδα: πρόγραμμα που μοιράζει τις εβδομαδιαίες ώρες εργασίας σε λιγότερες ημέρες από το τυπικό πενθήμερο ώστε μισή ή μία ημέρα να είναι ελεύθερη π.χ. Δύο 10ωρα την εβδομάδα αφήνοντας τετράωρο για την Παρασκευή ή κάθε δεύτερη Παρασκευή ελεύθερη.
- Η μοιρασμένη απασχόληση (Job sharing): πρόγραμμα που εμπλέκει δύο ή περισσότερα άτομα τα οποία μοιράζονται μια θέση εργασίας.
- Ο ελεύθερος χρόνος έναντι υπερωριών (Time-Off against Overtime): πρόγραμμα που ανταλλάσσει την αμοιβή για υπερωρία με ελεύθερο χρόνο.

Στα προγράμματα παροχών για χρόνο που δεν παράχθηκε εργασία συμπεριλαμβάνονται έξτρα διακοπές σε περιόδους χαμηλής ανάγκης για εργασία, ειδικές άδειες για παρακολούθηση εκπαίδευσης, χρόνος για παρακολούθηση σχολικών εκδηλώσεων των παιδιών του εργαζόμενου κ.α

Η εύρεση λύσεων στο πρόβλημα μεταφοράς του προσωπικού συχνά έχει αποτελέσει σημαντικό λόγο τόσο προσέλκυσης όσο και διακράτησης εργαζομένων. Για παράδειγμα η δυνατότητα για δημιουργία προγράμματος μεταφοράς εργαζομένων π.χ ενοικίαση λεωφορείου είτε αυτόνομα είτε συνεταιρικά με άλλη εταιρεία της ίδιας περιοχής, έχει πάντα πολύ θετικό αντίκτυπο. Επίσης, η παρότρυνση των εργαζομένων που διαμένουν στην ίδια περιοχή να έρχονται με ένα αυτοκίνητο έχει σημαντικά πλεονεκτήματα για τους εργαζόμενους αφού τους δίνει την ευκαιρία να γνωρίζονται και να συνδέονται καλύτερα, να κερδίζουν χρόνο μιλώντας για θέματα της δουλειάς, να μειώσουν τα έξοδα μετακίνησης και βέβαια να συμβάλουν στη μείωση των καυσαερίων και στην επίλυση του κυκλοφοριακού. Από την άλλη πλευρά μειώνει την ευελιξία των εργαζομένων γιατί πρέπει να φύγουν μαζί, επιπλέον αποτελεί πρόβλημα για τους εργαζόμενους που πηγαίνουν σε πελάτες και χρειάζονται αυτοκίνητο.

Μια ακόμα «έξυπνη» λύση είναι η εθελοντική εργασία (δενδροφύτευση, προσφορά σε γηροκομεία) σε ώρα εργασίας για ένα συγκεκριμένο αριθμό ωρών κάθε χρόνο. Για παράδειγμα στην Timberland (παπούτσια και αξεσουάρ) η πιο δημοφιλής εθελοντική εργασία είναι η παροχή βοήθειας στα σχολεία των παιδιών των εργαζομένων.

Ένα ακόμα καινοτόμο πρόγραμμα αφορά στην οικονομική βοήθεια των εργαζομένων για τα έξοδα υιοθεσίας ενός παιδιού ή τη παροχή άδειας με αποδοχές για το χρόνο που απαιτείται να ερευνηθεί κανείς για υιοθεσία. Στην Αμερική το ποσό κυμαίνεται από \$ 2,000-10,000. Η Motorola έχει υιοθετήσει αυτό το πρόγραμμα τα τελευταία 10 χρόνια

και πρόσφατα αύξησε το ποσό από \$5,000 σε \$ 8,000. Το 2001 έδωσε 55 τέτοια προγράμματα σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα πλεονεκτήματα που αποκομίζει η εταιρεία είναι ότι το πρόγραμμα αυτό δεν είναι δαπανηρό για την επιχείρηση αφού λιγότερο από 1% των εργαζομένων θα το χρησιμοποιήσει μέσα στο χρόνο, ενώ η εταιρεία αποκτά θετική δημοσιότητα για την ευαισθησία της στους εργαζόμενους.

Δ. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ

Το 1997 ο Ulrich D. υποστήριξε ότι σ' έναν κόσμο που διαρκώς αλλάζει απαιτείται οι επαγγελματίες HR να είναι ευέλικτοι, δυναμικοί και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του περιβάλλοντος, να μην υποθέτουν ότι μπορούν να σχεδιάσουν το τέλειο πρόγραμμα αλλά διαρκώς να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται. Έτσι λοιπόν, οι σύγχρονες τάσεις στα Συστήματα Αποδοχών και Παροχών δίνουν έμφαση στις μεταβλητές αποδοχές, στις περισσότερο ευέλικτες μορφές εργασίας, στις ευέλικτες παροχές. Επιπλέον, οι αποδοχές είναι μέρος μόνο του συνολικού πακέτου που προσφέρουν οι επιχειρήσεις. Αξίζει να σημειωθεί και η σημαντική συμβολή της μηχανογραφικής υποστήριξης των συστημάτων Α&Π που συμβάλει καθοριστικά στη μείωση της διαχειριστικής τους δαπάνης.

Ένα βήμα που έχουν ήδη κάνει αρκετές εταιρίες στο σχεδιασμό του Συστήματος Αποδοχών και Παροχών λέγεται "*Flexible Benefit Plans*" ή "*Cafeteria-Style*" και πρόκειται για πρόγραμμα παροχών που δίνει την ευελιξία στους εργαζόμενους να επιλέγουν τις παροχές που έχουν τη μεγαλύτερη αξία για ίδιους. Υπάρχουν πολλές παραλλαγές στο σχεδιασμό ενός Πλάνου-Καφετέριας η πιο συνηθισμένη είναι η παροχή ενός προκαθορισμένου ποσού χρημάτων (που ονομάζονται credits ή points) με το οποίο μπορεί ο εργαζόμενος να αγοράσει τις παροχές που θέλει. Εάν το ποσό δεν είναι αρκετό, το πλάνο επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν επιπρόσθετες αγορές με την ανάλογη αφαίρεση από τη μισθοδοσία τους. Εάν το ποσό είναι μεγάλο, ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει τη διαφορά είτε σε χρήματα ή να αγοράσει επιπρόσθετο χρόνο άδειας (paid off time).

Το πρόγραμμα αυτό έχει σημαντικά πλεονεκτήματα για τους εργαζόμενους γιατί η επιλογή των παροχών από τους ίδιους τους δίνει καλύτερη ικανοποίηση αναγκών, καλύπτει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους, προσφέρει νέες παροχές χαμηλότερου κόστους και δίνει τη δυνατότητα ελέγχου της κατανάλωσης. Από την άλλη πλευρά μια κακή επιλογή από τους εργαζόμενους οδηγεί στη μη κάλυψη των έκτακτων αναγκών τους.

Για την εταιρεία το πρόγραμμα αυτό λειτουργεί σαν ένα ανταγωνιστικό εργαλείο προσέλκυσης υποψηφίων και διατήρησης εργαζομένων και επιτυγχάνει περισσότερη κατανόηση από τους εργαζόμενους του κόστους των παροχών. Στα αρνητικά του προγράμματος συγκεταλλέγονται οι διαχειριστικοί περιορισμοί και αύξηση κόστους, η συγκέντρωση προτιμήσεων σε ορισμένες παροχές με συνακόλουθη αύξηση του αντίστοιχου/προβλεπόμενου κόστους, η δυσκολία επεξήγησης του τρόπου που λειτουργεί το πλάνο/πρόγραμμα. Το πρόγραμμα είναι πιο περίπλοκο στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη διαχείρισή του. Επίσης, οι εργαζόμενοι συχνά δεν έχουν την δεξιότητα να επιλέξουν τις κατάλληλες γι' αυτούς παροχές.

E. ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΚΑΝΕΙΣ

Η θετική διάθεση και η ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς επίσης και οι πρωτοβουλίες εξισορρόπησης εργασιακής/προσωπικής ζωής που αναλαμβάνουν πολλές από τις εταιρίες με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, συμβάλουν θετικά στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων αλλά και γενικότερα στη ποιότητα της ζωής τους.

Οι εταιρίες που σέβονται, στηρίζουν και αναγνωρίζουν την αξία του ανθρώπινου παράγοντα, επιβραβεύονται και αυτές με τη σειρά τους τόσο σε επίπεδο αποτελεσμάτων, όσο και με το τίτλο του πρωταθλητή, στο διαγωνισμό Best Workplaces, που αναδεικνύει τις επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, τις δέκα καλύτερες επιχειρήσεις όπου αξίζει να δουλεύει κανείς. Σήμερα, μέσα στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη τους συμμαχίζονται την αξία των καλών και πιστών συνεργατών και εργαζομένων και προς τη κατεύθυνση αυτή στρέφουν στα «Αύλα Περιουσιακά Στοιχεία» επιδιώκοντας να διακριθούν και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά δραστηριοποίησης τους. Έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις ΗΠΑ, την Αγγλία, τη Σκανδιναβία, πρόσφατα και στην Ελλάδα (την έρευνα μεταξύ 100 επιχειρήσεων οργάνωσε ο όμιλος PRC Group – The Management House και διεξήχθη με τη συνεργασία της MRB Hellas και του ALBA), καταδεικνύουν ότι τα 7 «Αύλα Περιουσιακά Στοιχεία» (Σχέσεις, Γνώση, Ηγεσία και Επικοινωνία, Κουλτούρα και Αξίες, Φήμη και Εμπιστοσύνη, Δεξιότητες και Ικανότητες των εργαζομένων, Διαδικασίες και Συστήματα) απαρτίζουν πάνω από τα δύο τρίτα της συνολικής αξίας μιας επιχείρησης!

Η αρχική ιδέα για το διαγωνισμό ανήκει στον Robert Levering, ιδρυτή του Great Place to Work Institute και συγγραφέα του βιβλίου A Great Place to Work. Το μοντέλο που σχεδίασε ο Levering, καθιέρωσε το Ινστιτούτο Great Place to Work και με το οποίο δεσμεύονται οι προτάσεις των υποψηφίων στο διαγωνισμό, απαιτεί την ύπαρξη των εξής βασικών στοιχείων. Οι εργαζόμενοι να εμπιστεύονται τους άμεσους προϊστάμενους και την ανώτερη διοίκηση. Να νιώθουν υπερήφανοι για τη δουλειά που κάνουν και να αντλούν ικανοποίηση από τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους.

Σύμφωνα με το παραπάνω διαγωνισμό οι επιχειρήσεις με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζονται από τους εξής παράγοντες:

1. Έντονη ανθρωποκεντρική προσέγγιση και ισχυρή δέσμευση από το Διευθύνοντα Σύμβουλο και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη για την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου.
2. Αρμονική συνεργασία του τμήματος και του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού με το Διευθύνοντα Σύμβουλο και την ανώτατη διοικητική ομάδα. Μόνο μέσα στα πλαίσια μιας τέτοιας αρμονικής συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης μπορεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να μεταφέρει σωστά και να δώσει σάρκα και οστά

στις αξίες, τα πιστεύω και το όραμα της επιχείρησης μέσα από τις πρακτικές που θα εφαρμόσει.

3. Έντονη αίσθηση και πίστη ότι οι άνθρωποι είναι αναντικατάστατοι και ότι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
4. Ανοικτή, αμφίδρομη επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης.
5. Αίσθημα ξεκάθαρης εταιρικής ταυτότητας και μοναδικότητας που συμβάλει σε μεγαλύτερη ταύτιση και δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

Τα στοιχεία αυτά αποτελούν και τους κεντρικούς άξονες του μοντέλου Great Place to Work το οποίο χρησιμοποιείται ως οδηγός στους διαγωνισμούς που έχουν ως στόχο να εντοπίσουν τις επιχειρήσεις διαθέτουν εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον.

Το 1984 στις ΗΠΑ καταρτίστηκε η πρώτη λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρίες για να εργάζεται κανείς στην Αμερική. Από τότε ως σήμερα έχει δημιουργηθεί ένα Ινστιτούτο με την ονομασία Great Place to Work το οποίο από το 1998 έχει θεσπίσει έναν μια ετήσια έρευνα της οποίας τα αποτελέσματα δημοσιεύει στο Fortune. Την έρευνα αυτή συντονίζει το Ινστιτούτο σε Ευρώπη και Αμερική με στόχο την ανάδειξη των καλύτερων εταιριών για να εργάζεται κανείς.

Πιο συγκεκριμένα, στην Ευρώπη πρώτη η Πορτογαλία το 2000 υιοθέτησε το θεσμό, ενώ από το 2002 ο διαγωνισμός αυτός θεσμοθετήθηκε και διεξάγεται σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, με χρηματοδότηση της ΕΕ και συμμετοχή 15 χωρών (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Ιρλανδία, Λουξεμβούργο, Βρετανία, Ολλανδία, Πορτογαλία, Σουηδία, Φινλανδία και Ελλάδα). Με τη πρωτοβουλία αυτή η ΕΕ προσπαθεί να δώσει έμφαση σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού, να βελτιώσει το επίπεδο συνθηκών εργασίας στις ευρωπαϊκές χώρες και να προωθήσει την άμιλλα μεταξύ των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων σε θέματα εργασιακού περιβάλλοντος. Σήμερα έχει καθιερωθεί η πανευρωπαϊκή λίστα των «100 Best Workplaces in EU» όπου συμμετέχουν αυτόματα οι επιχειρήσεις που διακρίθηκαν σε κάθε ένα από τα 15 κράτη-μέλη τις Ε.Ε.

Στην Ελλάδα ο διαγωνισμός έχει διεξαχθεί για δύο συνεχόμενες χρονιές και έχει μεγάλη επιτυχία. Η αναφορά στο συγκεκριμένο διαγωνισμό και την πρώτη δεκάδα των επιχειρήσεων όπου αξίζει να δουλεύει κανείς γίνεται γιατί μέσα από τη παρουσίαση των νικητών μπορούμε να μελετήσουμε το πρόγραμμα παροχών που έχουν και το οποίο έχει ικανοποιήσει τόσο τους εργαζόμενους ώστε να οδηγήσουν με τη ψήφο τους την επιχείρησή τους ως μια από πιο περιζήτητες. Φέτος είναι η Τρίτη συνεχής χρονιά που πραγματοποιείται ο διαγωνισμός στην Ελλάδα και οργανώνεται από το Great Place to Work Institute Hellas και το ALBA (The Athens Laboratory of Business Administration). Σκοπός του είναι η ανάδειξη των 20 ελληνικών επιχειρήσεων με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και πραγματοποιείται σε

συνεργασία με τον οργανισμό Great Place to Work Europe, ο οποίος έχει καθιερώσει τον εν λόγω διαγωνισμό σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες.

Ας δούμε όμως πρώτα σύντομα την μεθοδολογία του διαγωνισμού. Η έναρξη του διαγωνισμού κηρύσσεται κάθε χρόνο τον Ιούλιο, με ανακοίνωση στο Βήμα και τον Οικονομικό Ταχυδρόμο. Παράλληλα αποστέλλονται από το Alba επιστολές πρόσκλησης σε μεγάλο αριθμό εταιρειών. Τα κριτήρια συμμετοχής είναι οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (ελληνικής ιδιοκτησίας, πολυεθνικές, δημόσιες, ιδιωτικές κ.α) και να απασχολούν πάνω από 50 εργαζομένους.

Το 2002 ο διαγωνισμός ανακοινώθηκε τον Ιούλιο με την αποστολή προσκλήσεων συμμετοχής σε 365 επιχειρήσεις. Αρχικά δήλωσαν συμμετοχή 73 επιχειρήσεις. Από αυτές οι 19 αποχώρησαν και 4 δεν συγκέντρωσαν το απαιτούμενο ποσοστό ερωτηματολογίων ανά εργαζόμενο. Η τελική λίστα των 10 καλύτερων προέκυψε από 50 εταιρίες που εκπλήρωσαν όλες τις απαιτήσεις του διαγωνισμού.

Το 2003 επιστολές πρόσκλησης απεστάλησαν σε 600 περίπου εταιρίες. Αρχικά δήλωσαν συμμετοχή 54 επιχειρήσεις. Από αυτές οι 4 αποχώρησαν και έτσι η τελική λίστα των 10 καλύτερων προέκυψε από 50 εταιρίες που εκπλήρωσαν όλες τις απαιτήσεις του διαγωνισμού.

Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης των εταιρειών είναι κοινά για όλες τις χώρες στον κόσμο που διεξάγεται ο διαγωνισμός.

Οι επιχειρήσεις αξιολογούνται βάσει των πέντε διαστάσεων του μοντέλου Great Place to Work. Οι διαστάσεις αυτές είναι: Αξιοπιστία, Σεβασμός, Δικαιοσύνη, Υπερηφάνεια και Συντροφικότητα. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρίες κρίνονται από τις σχέσεις που αναπτύσσουν με όλα τα «κοινά» και ένα από τα πιο κρίσιμα είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοί τους. Αξιολογούνται, επίσης από τη γνώση που τις χαρακτηρίζει και η οποία δεν είναι τίποτα άλλο από το «άθροισμα» της τεχνογνωσίας των ανθρώπων της, καθώς και από την ηγεσία και την επικοινωνία τους, περιοχή που συνδέεται άμεσα με τους εργαζομένους, μια και ένα μέρος αυτών διοικεί και το σύνολό τους αναπτύσσει την επικοινωνία της επιχείρησης. Η κουλτούρα και οι αξίες καθώς και η φήμη και η εμπιστοσύνη είναι αϋλα περιουσιακά στοιχεία που εξαρτώνται άμεσα από τους εργαζομένους της εταιρείας, μια και είναι αυτοί που τα χτίζουν στο εσωτερικό της και τα επικοινωνούν προς τα; Έξω, προς την αγορά, προς τους πελάτες. Τέλος, οι διαδικασίες και τα συστήματα μιας εταιρείας υποστηρίζονται αποκλειστικά από τους ανθρώπους μιας επιχείρησης και μαζί με τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους αποτελούν δύο ακόμη από τα κριτήρια βάσει των οποίων οι εταιρίες κρίνονται και συνθέτουν τον προφίλ τους στην αγορά.

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση στοιχεία προερχόμενα από δύο πηγές.

1. απαντήσεις τυχαία επιλεγμένου δείγματος εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο Great Place to Work Trust Index
2. απαντήσεις που έδωσε σε μια σειρά ερωτήσεων (culture audit) ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά σε πρακτικές διοίκησης προσωπικού, δυνατότητες εκπαίδευσης, αμοιβές και παροχές κτλ. Παράλληλα χρησιμοποιείται ενημερωτικό υλικό της εταιρείας, όπως εγχειρίδια εργαζομένων, εταιρικά videos, κτλ.

Μείζονος σημασίας είναι το γεγονός ότι τα 2/3 του τελικού βαθμού στηρίζονται στις απαντήσεις των εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο, γεγονός που συνιστά την ιδιαιτερότητα του διαγωνισμού, καθώς ο καθοριστικότερος παράγοντας για τη διάκριση μιας επιχείρησης είναι η γνώμη των εργαζομένων.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι «νικητές» του 2002 και του 2003 και αμέσως μετά ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στις παροχές κάθε εταιρείας. Οι εταιρίες παρουσιάζονται κατά αλφαβητική σειρά. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές εταιρίες που συμμετείχαν την πρώτη χρονιά δεν έλαβαν μέρος και τη δεύτερη.

2002 Κατάταξη εταιρειών και βαθμολογία

<i>Εταιρεία</i>	<i>Αξιοπιστία</i>	<i>Σεβασμός</i>	<i>Δικαιοσύνη</i>	<i>Υπερηφάνεια</i>	<i>Συντροφικότητα</i>
1. Janssen-Cilag	*****	*****	*****	*****	*****
2. Piraeus Direct Services	*****	****	****	****	****
3. Nova bank	****	****	****	****	****
4. SAP Hellas	****	****	****	****	****
5. Kraft Foods Hellas	****	****	****	****	****
6. Τιμέντα TITAN	****	****	****	****	****
7. Abbott Laboratories	****	****	****	****	****
8. Genesis Pharma	***	****	****	****	****
9. Sc. Johnson & Son Hellas	****	****	****	****	****
10. Trofekt - Masterfoods	***	****	****	****	****

2003 Κατάταξη εταιρειών και βαθμολογία

<i>Εταιρεία</i>	<i>Αξιοπιστία</i>	<i>Σεβασμός</i>	<i>Δικαιοσύνη</i>	<i>Υπερηφάνεια</i>	<i>Συντροαφικότητα</i>
1. Kraft Foods Hellas	*****	*****	***	*****	****
2. Ελαιός	****	****	****	*****	****
3. Sc. Johnson & Son Hellas	****	****	****	****	****
4. Intracom	***	****	****	****	****
5. Novo Nordisk Hellas	****	****	****	****	***
6. Τσιμέντα TITAN	****	****	***	****	***
7. Genesis Pharma	***	***	***	***	****
8. Trofekt - Masterfoods	****	***	***	***	****
9. Unilever	***	****	***	***	***
10. L'Oreal	***	***	***	***	***

Η **Abbot Laboratories**, θυγατρική της ομώνυμης αμερικανικής εταιρείας το 2002 βρέθηκε στην έβδομη θέση. Στις παροχές της προς τους εργαζόμενους περιλαμβάνεται η χορήγηση εκπαιδευτικών υποτροφιών στα παιδιά τους, συμπάρσταση σε υπαλλήλους που έχουν πληγεί από σεισμό κλπ.

Στις αποδοχές των εργαζομένων στα τμήματα πωλήσεων προστίθεται εκτός από το βασικό μισθό κι ένα μεταβλητό ποσό, συνάρτηση της απόδοσης, ενώ η διοίκηση ακολουθεί πολιτική ανοικτών θυρών.

Η **Ελαιΐς** στο διαγωνισμό του 2003 κατέλαβε τη δεύτερη θέση. Ιδιαίτερα ελκυστικό είναι το πακέτο παροχών της **Ελαιΐς** στους εργαζόμενους καθώς είναι πολύ πιο πάνω από αυτό που προσφέρει η αγορά στην Ελλάδα, όσο και από αυτό που προβλέπει η νομοθεσία. Επίσης προσφέρει παροχές και επιδόματα επιπλέον των προβλεπόμενων από το νόμο, όπως επίδομα γάμου, τέκνων, Χριστουγέννων, Πάσχα, ψύχους, κίνησης, τροφίμων κ.α. Ξεχωριστές παροχές αποτελούν η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη προς τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους καθώς και η συμπληρωματική σύνταξη.

Με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και των οικογενειών τους πραγματοποιείται 5ήμερη εκδρομή την άνοιξη και 2ήμερη το φθινόπωρο. Μέσα στο χώρο της εταιρείας λειτουργούν εστιατόριο, γυμναστήριο και δανειστική βιβλιοθήκη. Σημαντική βαρύτητα δίνεται από την εταιρεία επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων μέσω ενός προσωπικού πλάνου ανάπτυξης ενώ όλο το προσωπικό εκπαιδύεται σε θέματα οικονομικά, διασφάλισης ποιότητας, διοικητικής και τεχνικής κατάρτισης και άλλα που ανέρχονται σε περίπου 6 000 ώρες ετησίως.

Ο εργαζόμενος είναι ενήμερος για θέματα που αφορούν στην πορεία της επιχείρησης και για επερχόμενες αλλαγές. Υπάρχει σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας, ενδοτμηματικής και διατμηματικής, με βάση συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες θεωρούνται ως μηνιαίο κύκλο ποιότητας και κάθε εργαζόμενος συμμετέχει σε μια τουλάχιστον από αυτές.

Η **Genesis Pharma** φαρμακευτική εταιρεία το 2002 κατείχε την όγδοη θέση και το 2003 την έβδομη θέση. Ανταγωνιστικές αμοιβές, σημαντικές παροχές, προσωπική και ομαδική αναγνώριση είναι μερικές από τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η εταιρεία. Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από φιλικό, ομαδικό κλίμα που ενισχύεται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας, ενώ παράλληλα ενισχύεται η ατομική πρωτοβουλία.

Η εταιρεία εφαρμόζει πρόγραμμα πρόγραμμα προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων της, ενισχύοντας προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να συνδέονται με τις άμεσες αρμοδιότητες του εργαζομένου στην εταιρεία. Επίσης, παρέχει προσφέρει bonus υψηλής απόδοσης και εξαιρετικής προσφοράς. Σε περίπτωση απουσίας λόγω ασθένειας προβλέπεται η παροχή του συνόλου των μηνιαίων αποδοχών, ανεξαρτήτως της καταβολής επιδόματος ασθενείας, το ισχύει και για το επίδομα τοκετού. Η εταιρεία ακολουθεί πολιτική συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού ενώ η διοίκηση επικοινωνεί με τους

εργαζόμενους μέσω του συστήματος management by wandering around για άμεση επικοινωνία.

Η **Jansen-Cilag** είναι φαρμακευτική θυγατρική της Johnson & Johnson, το 2002 στο διαγωνισμό κατέλαβε τη πρώτη θέση. Βασικά χαρακτηριστικά της εταιρείας είναι οι αμοιβές των υπαλλήλων με μισθούς πάνω από τη συλλογική σύμβαση, με σημαντικό «πακέτο» παροχών που περιλαμβάνει stock options, σε όλο το προσωπικό, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και ασφάλεια ζωής από ιδιωτική εταιρεία. Το 50% των εργαζομένων απασχολείται με ευέλικτο ωράριο ενώ οι προαγωγές καλύπτονται από το υπάρχον προσωπικό.

Η **Intracom** το 2003 κατέλαβε τη τέταρτη θέση στο διαγωνισμό. Η εταιρεία έχει σαν βασική προτεραιότητα την ύπαρξη ενός άριστου περιβάλλοντος εργασίας που καλλιεργεί την ανοικτή και αμφίδρομη επικοινωνία, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την καινοτομία, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο την ταύτιση των ατομικών με τους εταιρικούς στόχους.

Από το 1999 έχει θεσπίσει το 35ωρο χωρίς μείωση των οικονομικών απολαβών, ενώ φροντίζει για τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της δια βίου εκπαίδευσης. Μεγάλη έμφαση δίνεται από την εταιρεία και στην εξισορρόπηση προσωπικής-επαγγελματικής ζωής για τους εργαζομένους της. Επιπλέον εφαρμόζει πρόγραμμα stock option σε προνομιακές τιμές για όλους τους εργαζόμενους. Διαθέτει εταιρικά λεωφορεία για τη δωρεάν μετακίνηση των εργαζομένων της, πλήρως εξοπλισμένα εστιατόρια σε όλα τα κτίρια με παροχή γεύματος σε μειωμένη τιμή και έχει ορίσει άτομο υπεύθυνο για τη πληρωμή των λογαριασμών τους (ΔΕΗ, ΟΤΕ κλπ.), επίσης, παρέχει οικονομική βοήθεια και στήριξη στους εργαζόμενους σε περιπτώσεις ανάγκης και φυσικών καταστροφών.

Η φιλοσοφία της εταιρείας εστιάζεται στη δια βίου μάθηση με στόχο την απασχολησιμότητα. Γι' αυτό προσφέρει στους εργαζόμενους εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια υψηλής εξειδίκευσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και χρηματοδοτεί μεταπτυχιακές σπουδές. Παράλληλα ο όμιλος Intracom ίδρυσε το Athens Information Technology (AIT), το οποίο παρέχει προγράμματα σπουδών μεταπτυχιακού επιπέδου και διενεργεί επιστημονική έρευνα στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και των ολοκληρωμένων συστημάτων. Παρέχει επίσης κατάρτιση και επιπλέον επιμόρφωση στους μηχανικούς και τους επιστήμονες πληροφορικής του ομίλου.

Όσον αφορά στην υγεία και στην ασφάλεια των εργαζομένων, η Intracom παρέχει τη δυνατότητα για συνεχή πρόληψη με τη λειτουργία ιατρείων σε όλα τα κτιριακά συγκροτήματά της, διενεργεί εθελοντική αιμοληψία και διατηρεί τράπεζα αίματος. Παρέχει επίσης, δωρεάν εθελοντικό προληπτικό έλεγχο υγείας, αντιτετανικό εμβολιασμό και όσον αφορά στις γυναίκες εργαζόμενες δωρεάν ετήσιο τεστ PAP και μαστογραφία. Η εταιρεία φροντίζει επίσης για την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Στο πλαίσιο αυτό προσφέρει βρεφονηπιακό επίδομα καλύπτοντας το 80% των εξόδων βρεφονηπιακού σταθμού για τα

παιδιά των εργαζομένων της, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση για όλους τους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους, αποδοχές και ασφάλιση για έναν επιπλέον μήνα κατά τη διάρκεια της άδεια μητρότητας και ένα μηνιαίο μισθό ως δώρο γάμου.

Αναφορικά με τη ψυχαγωγία και επιμόρφωση των εργαζομένων, η Intracom προσφέρει δωρεάν εισιτήρια στους εργαζομένους της για διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις, προσφέρει δώρα στα παιδιά των εργαζομένων τα Χριστούγεννα και στηρίζει οικονομικά τη ποδοσφαιρική ομάδα και το καλλιτεχνικό εργαστήρι. Η εταιρεία έχει καθιερώσει την αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζόμενους υλοποιώντας πολιτικές όπως η δυνατότητα των εργαζομένων να απευθύνονται ανά πάσα στιγμή στους ανωτέρους τους για οποιοδήποτε θέμα τους απασχολεί («πολιτική ανοικτών θυρών»), συναντήσεις με το διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, ενημερωτικές συναντήσεις με το Σωματείο εργαζομένων, ανώνυμη έρευνα γνώμης προσωπικού, κλπ.

Η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί με τα Πρότυπα Κοινωνικής Ευθύνης SA 8000 και Υγιεινής και Ασφάλειας OHSAS 18001 που επιβεβαιώνουν την ύπαρξη ενός άριστου και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτό αξιολογείται περιοδικά από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης. Επιπλέον, η εταιρεία είναι από το 2001 μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η **Kraft Foods** δραστηριοποιείται στο κλάδο των τροφίμων και το 2002 κατείχε τη πέμπτη θέση ενώ το 2003 κατέλαβε τη πρώτη θέση. Χαρακτηριστική έμφαση δίνεται από την εταιρεία στην όσο το δυνατό καλύτερη εξισορρόπηση της εργασιακής με τη προσωπική ζωή των εργαζομένων, εφαρμόζοντας πρακτικές όπως ελαστικό ωράριο, ευέλικτο καταμερισμό των εβδομαδιαίων ωρών εργασίας, ελευθερία προς τις νέες μητέρες να καταλείψουν το μειωμένο ωράριο τους όπως εκείνες θέλουν, δυνατότητα εργασίας από το σπίτι κ.α.

Στις αξιοσημείωτες, όντως, πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της Kraft συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων ο θεσμοθετημένος κώδικας εξισορρόπησης της επαγγελματικής με τη προσωπική ζωή. Ο κώδικας αυτός, με το όνομα «Kraft flex» είναι ένα πρόγραμμα ελαστικού ωραρίου. Όταν ο εργαζόμενος έχει συμπληρώσει το 40ωρο της εβδομαδιαίας εργασίας του μπορεί νωρίτερα τη Παρασκευή. Για τα μειωμένα ωράρια μητρότητας που προβλέπονται από τη νομοθεσία η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα επιλογής αντ' αυτού τη μειωμένη εβδομάδα απασχόλησης. Τα επαγγελματικά ταξίδια δεν περιλαμβάνουν σαββατοκύριακα και οι συναντήσεις δεν προγραμματίζονται πέραν του 8ώρου εργασίας ούτε τη Παρασκευή. Την «Ημέρα της Οικογένειας» τα μέλη των οικογενειών των εργαζομένων επισκέπτονται το χώρο της εργασίας τους όπου τους προσφέρεται γεύμα με μουσική, διασκέδαση και δώρα. Παρτν όμως γίνονται και με την ευκαιρία της συνταξιοδότησης εργαζομένων. Για να γιορταστεί η προσφορά τους συμπεριλαμβάνονται και αναμνηστικά δώρα. Για κάθε παιδί του εργαζόμενου που γεννιέται, φυτεύεται ένα δέντρο με

το όνομά του. Και η αρίστευση των παιδιών των εργαζομένων σε όλη τη διάρκεια των σπουδών τους επιβραβεύεται με χρηματικά βραβεία.

Ιδιαίτερη αναφορά μπορεί να γίνει στη Kraft για τις πολιτικές της στην αμφίδρομη επικοινωνία. Το «κουτί των ιδεών» που βρίσκεται στη διάθεση των εργαζομένων, οι έρευνες που πραγματοποιούνται με ζητούμενο το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις με τους αποχωρούντες εργαζομένους, έστω κι αν οι εθελούσιες αποχωρήσεις είναι περιορισμένες. Κάθε φορά που ένας υπάλληλος αποχωρεί από την εταιρεία συζητάει με στελέχη της του λόγους αυτής της απόφασης του. Με τη πολιτική των «ανοικτών θυρών» ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να επισκέπτονται τα στελέχη στα γραφεία τους και να ανταλλάσσουν πληροφορίες, απόψεις προβληματισμούς. Αλλά και για τη καταπολέμηση της διαφθοράς υπάρχουν εργαλεία στη Kraft. Τηλεφωνική γραμμή που λειτουργεί αδιαλείπτως είναι στη διάθεση κάθε εργαζομένου, που αντιλαμβάνεται και θέλει να καταγγείλει ανώνυμα παραβατική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας. Επίσης, η υπαλληλοποίηση εργατικού προσωπικού ύστερα από 22 χρόνια συνεχούς υπηρεσίας έχει ως σημαντικό όφελος τον σχεδόν διπλασιασμό της αποζημίωσης του.

Ο χρόνος της επιμόρφωσης των εργαζομένων ανέρχεται σε 50 ώρες ετησίως και παρέχεται η δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσης στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Το «Free Incentive Trip» είναι μια εκδρομή πέντε ημερών το χρόνο για 16 υπαλλήλους σε άλλη χώρα που λειτουργεί η Kraft Foods για αλληλογνωριμία και τουρισμό. Για τα νέα talenta μεταξύ των εργαζομένων υπάρχει ειδικό πρόγραμμα, το “Young Talent Exchange Program” βάση του οποίου έχουν το δικαίωμα να εργαστούν σε Kraft σε άλλη χώρα.

Ο τομέας της υγείας των εργαζομένων απασχολεί την εταιρεία. Η «Health Day» είναι ημέρα εξέτασης των εργαζομένων που το επιθυμούν από ιατρούς διαφορετικών ειδικοτήτων. Το πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και η ασφάλεια ζωής παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους. Για τα μεσαία και ανώτερα στελέχη παρέχεται και πρόγραμμα συνταξιοδότησης. Στις εγκαταστάσεις της εταιρείας λειτουργούν πλήρως εξοπλισμένα φαρμακεία. Λειτουργεί επίσης πρατήριο για τα προϊόντα της εταιρείας με έκπτωση 30% επί της χονδρικής τιμής.

Στο εστιατόριο παρέχεται επιδοτούμενο από την εταιρεία φαγητό και λειτουργεί intranet στη διάθεση του προσωπικού. Επίσης προβλέπεται δώρο για την ονομαστική εορτή και κατά τη διάρκεια των διακοπών η εταιρεία παρέχει σε κάθε υπάλληλο πακέτο προϊόντων της. Τέλος δίδεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία τεχνικής βοήθειας για το σπίτι.

Η **L’Oreal** το 2003 κατέλαβε τη δέκατη θέση στο διαγωνισμό. Η προσέλκυση, η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η διατήρηση άριστων συνεργατών είναι η βασική επιδίωξη της εταιρείας όσον αφορά στους εργαζομένους της. Η εταιρεία παρέχει δυνατότητες επιμόρφωσης σε όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως ηλικίας και φύλου με επιμορφωτικά προγράμματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες κάθε εργαζόμενου.

Η **Novabank** είναι θυγατρική της Banco Commercial Portuguese. Το 2002 στο διαγωνισμό κατέλαβε τη τρίτη θέση. Το πακέτο των παροχών περιλαμβάνει μεταξύ άλλων άδεια για προσωπικούς λόγους ή λόγους υγείας μετ' αποδοχών, 100% κάλυψη εξόδων για φύλαξη παιδιών και παιδικές κατασκηνώσεις, ενώ για τις νέες μητέρες προβλέπονται ευνοϊκές συνθήκες ωραρίου. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στο Γενικό Διευθυντή, όπου μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους, ενώ βασικό χαρακτηριστικό είναι η διαδικασία mentoring (εκπαίδευση νεοεισερχομένων υπαλλήλων από υπαλλήλους εξαιρετικών αποδόσεων).

Η **Novo Nordisk Hellas** το 2003 κατέλαβε τη πέμπτη θέση στο διαγωνισμό. Η εταιρεία ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα δίνοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, θρησκείας, εθνικότητας κλπ. Η πολιτική αυτή ελέγχεται από ομάδα εσωτερικών ελεγκτών. Σημαντική είναι επίσης η δραστηριότητα της εταιρείας όσον αφορά στις πολιτικές ανάπτυξης των εργαζομένων της με τη συνεχή εκπαίδευση.

Η **Πειραιώς Direct Services** είναι θυγατρική της Τράπεζας Πειραιώς για υπηρεσίες call center και χρηματοοικονομικές συμβουλές και το 2002 στο διαγωνισμό κατέλαβε τη δεύτερη θέση. Η εταιρεία προωθεί στη πράξη την ισότητα των δύο φύλων, τα bonus παρέχονται σύμφωνα με την απόδοση, ανεξαρτήτως ιεραρχίας, ενώ στις παροχές μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλεια ζωής και συνταξιοδοτικό πρόγραμμα από ιδιωτική εταιρεία και διάθεση με ευνοϊκούς όρους των χρηματοοικονομικών προϊόντων της Τράπεζας Πειραιώς.

Η **SAP Hellas** είναι μια εταιρεία του κλάδου της πληροφορικής με εστίαση σε προϊόντα λογισμικού και συμβουλευτικές υπηρεσίες, θυγατρική της SAP AG Γερμανίας. Το 2002 στο διαγωνισμό κατέλαβε τη τέταρτη θέση. Η εταιρεία στο τέλος κάθε έτους σχεδιάζει bonus για κάθε τμήμα χωριστά, με δίκαιο τρόπο, ενώ το πακέτο των παροχών των εργαζομένων περιλαμβάνει ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλιση ζωής, δώρο για απόκτηση παιδιού, χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών και δυνατότητα μετεκπαίδευσης.

Η **S.C.Johnson** το 2002 κατείχε την ένατη θέση και το 2003 την τρίτη θέση. Η εταιρεία έχει αναπτύξει ολοκληρωμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, εκπαίδευσης και αξιολόγησης, τα οποία βασίζονται στις δεξιότητες και στόχο έχουν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Στα προγράμματα της συμπεριλαμβάνεται ολοκληρωμένο πρόγραμμα εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work life balance program), το οποίο παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες για καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ενώ στο τομέα της επικοινωνίας υπάρχει πολιτική ανοικτών θυρών (open door policy) για όλα τα επίπεδα εργαζομένων.

Η πολιτική αποδοχών περιλαμβάνει bonus και σύστημα διανομής κερδών, που ισοδυναμεί με το 5% ως 30% του ετήσιου μισθού του υπαλλήλου. Στο πακέτο των παροχών περιλαμβάνονται ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλεια ζωής, διάθεση κινητών

τηλεφώνων και αυτοκινήτων. Ακόμη η εταιρεία εφαρμόζει ελαστικότητα στην ώρα άφιξης των εργαζομένων, δυνατότητα τηλεργασίας για διοικητικά στελέχη καθώς και μειωμένο ωράριο τη Παρασκευή.

Ητσιμεντοβιομηχανία **Τιτάν** τόσο το 2002 όσο και το 2003 βρέθηκε στην έκτη θέση της κατάταξης. Η εταιρεία όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς άξονες δράσεις: στη προσέλκυση στελεχών υψηλών δυνατοτήτων, στη συνεχή ανάπτυξη όλων των εργαζομένων και στη παραμονή στον όμιλο των καλύτερων στελεχών. Είναι η πρώτη ελληνική εταιρεία που προσυπέγραψε το Οικουμενικό Σύμφωνο μια πρωτοβουλία του ΟΗΕ που αφορά στη διαρκή βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, με την ενίσχυση του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τη διασφάλιση καλών εργασιακών συνθηκών, τη κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών και την αποτελεσματική προστασία του περιβάλλοντος.

Για τους διοικητικούς υπαλλήλους προβλέπονται stock options και bonus ενώ για όλο το προσωπικό προβλέπεται ιδιωτική ασφάλεια ζωής, οικονομική βοήθεια σε όλους τους υπαλλήλους με παιδιά που σπουδάζουν στο πανεπιστήμιο, τρεις ημέρες επιπλέον άδεια από αυτές που προβλέπονται από το νόμο και οικονομική ενίσχυση στους συνταξιούχους. Ακόμη η εταιρεία λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος και τη φιλική προς αυτό λειτουργία των εργοστασίων της.

Η **Trofeklekt Masterfoods** κατέλαβε τη δέκατη θέση για το έτος 2002 αλλά και για το 2003 κατέλαβε την όγδοη θέση. Η φιλοσοφία του συνεργάτη, το πνεύμα ισότητας και η πολιτική ανοικτών θυρών, είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδήγησαν στη διάκριση της εταιρείας. Η Trofeklekt ανήκει στις επιχειρήσεις που προσφέρουν τις υψηλότερες χρηματικές αμοιβές στους εργαζομένους της, ενώ βασιζόμενη στις πέντε αρχές της – Ποιότητα, Υπευθυνότητα, Αμοιβαιότητα, Αποτελεσματικότητα, Ελευθερία, επιτυγχάνει την αναγνώριση της αξιοπιστίας και τη δημιουργία κλίματος συντροφικότητας.

Η εταιρεία εφαρμόζει πρόγραμμα διανομής κερδών σε όλους τους εργαζόμενους (profit sharing bonus) ενώ υπάρχουν και προγράμματα bonus για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Και στην εταιρεία αυτή εφαρμόζεται η πολιτική ανοικτών θυρών με ενθάρρυνση πρωτοβουλιών.

ΕΡΕΥΝΑ



A. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο στόχος της εργασίας είναι να διερευνήσει τις παροχές που δίνονται στο χώρο εργασίας και συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, ηλικίας 18-45 ετών.

Ο παραπάνω στόχος τέθηκε προκειμένου να διερευνηθούν τα κίνητρα στο χώρο της εργασίας που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων άρα και την παραγωγικότητάς τους.

B. ΜΕΘΟΔΟΣ

Η έρευνα μεθοδεύτηκε μέσω χορήγησης ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα ηλικίας 18 ως 45 ετών, οι οποίοι τα συμπλήρωσαν μόνοι τους και τα έστειλαν πίσω μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ήταν από 1 Ιουνίου ως 30 Σεπτεμβρίου 2004.

Για τους σκοπούς της έρευνας συμπληρώθηκαν συνολικά **69 ερωτηματολόγια** από εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα ηλικίας 18 ως 45 ετών.

Γ. ΜΕΣΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας, το εργαλείο που ανταποκρίνεται στο στόχο και τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και που επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί είναι η κλίμακα μέτρησης ικανοποίησης JDI, φυσικά με τις αναγκαίες προσαρμογές που είτε έχουν ήδη προταθεί σε ανάλογες διεθνείς μελέτες, είτε θα προκύψουν από τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης έρευνας.

Οι ερωτήσεις καλύπτουν εκτός από τα δημογραφικά (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, μισθολογικό κλιμάκιο, χρόνια εργασίας στη παρούσα εταιρία, χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας, αριθμό εταιριών στις οποίες έχουν εργαστεί ως σήμερα με πλήρη απασχόληση ή ημιαπασχόληση) και θέματα που αφορούν

- το βαθμό ικανοποίησης τους από συγκεκριμένες παραμέτρους της εργασίας τους
- παροχές που δίνονται σύμφωνα με τη θέση και όχι σύμφωνα με την απόδοσή. Καταγραφή παροχών που έχουν σήμερα, είχαν στο παρελθόν, θα ήθελαν να έχουν
- παροχές που δίνονται σύμφωνα με την απόδοση και όχι σύμφωνα με τη θέση. Καταγραφή παροχών που έχουν σήμερα, είχαν στο παρελθόν, θα ήθελαν να έχουν
- περιγραφή μιας μελέτης περίπτωσης όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλέξουν μεταξύ συγκεκριμένων παροχών

Συνολικά οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 6 ερωτήσεις συν τα δημογραφικά στοιχεία τους. Οι ερωτήσεις αυτές κατά την ανάλυση ομαδοποιήθηκαν σε 4 κατηγορίες σύμφωνα με τα παραπάνω 4 θέματα που περιγράφηκαν.

Ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία αξιολογήθηκε βάσει μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert που κυμαίνεται από το 1 έως το 5, όπου:

- 1.. Καθόλου
- 2.. Λίγο
- 3.. Μέτρια
- 4.. Πολύ
- 5.. Πάρα Πολύ

Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν και άλλες κλίμακες κατά περίπτωση (π.χ 1-10).

Στους ερωτώμενους δόθηκε μια επιστολή στην οποία παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, διευκρινίζεται ότι τα αποτελέσματα δεν αναφέρονται στο κάθε άτομο χωριστά και εκφράζονται οι ευχαριστίες μας.

Δ. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Ως δείγμα ορίστηκαν οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα ηλικίας 18 ως 45 ετών.

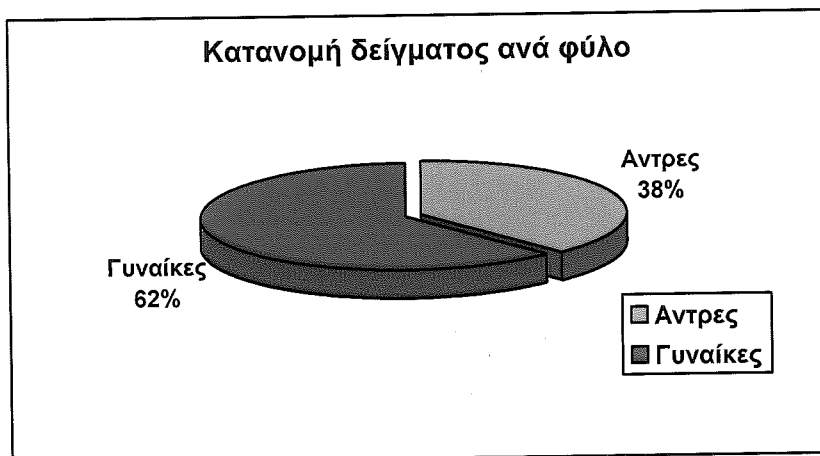
Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν σε σύνολο 115 ατόμων που πληρούσαν τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού και από αυτούς απάντησαν οι 69, οι οποίοι αποτέλεσαν και το προς ανάλυση δείγμα.

➤ Κατανομή ανά φύλο

Οι 6 στους 10 ερωτώμενους που απάντησαν ήταν γυναίκες. Η ποσοστιαία αναλογία των ερωτώμενων παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί.

Φύλο	Δείγμα	Δείγμα (%)
Αντρες	26	38 %
Γυναίκες	43	62 %
Σύνολο	69	100 %

Πίνακας 1.1 Κατανομή δείγματος ανά φύλο

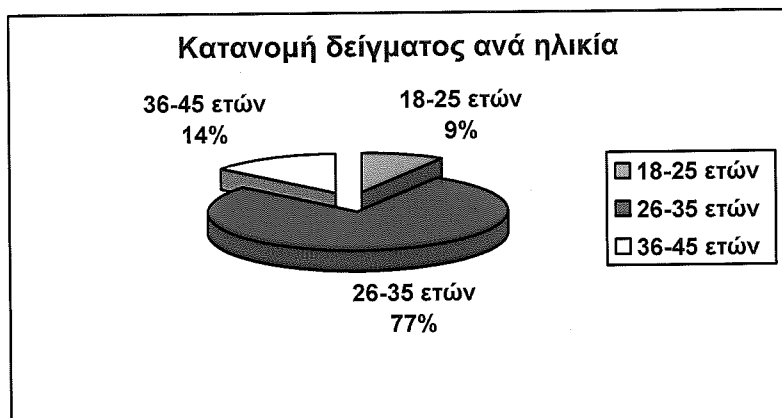


➤ Κατανομή ανά ηλικία

Σχετικά με την ηλικία των ερωτώμενων αυτή κυμάνθηκε από 18 έως 45 ετών. Η κατανομή των ερωτώμενων σύμφωνα με την ηλικία τους έχει ως εξής:

Ηλικιακή ομάδα	Δείγμα	Δείγμα (%)
18-25 ετών	6	9 %
26-35 ετών	53	77 %
36-45 ετών	10	14 %
Σύνολο	69	100%

Πίνακας 1.2 Κατανομή δείγματος ανά ηλικία

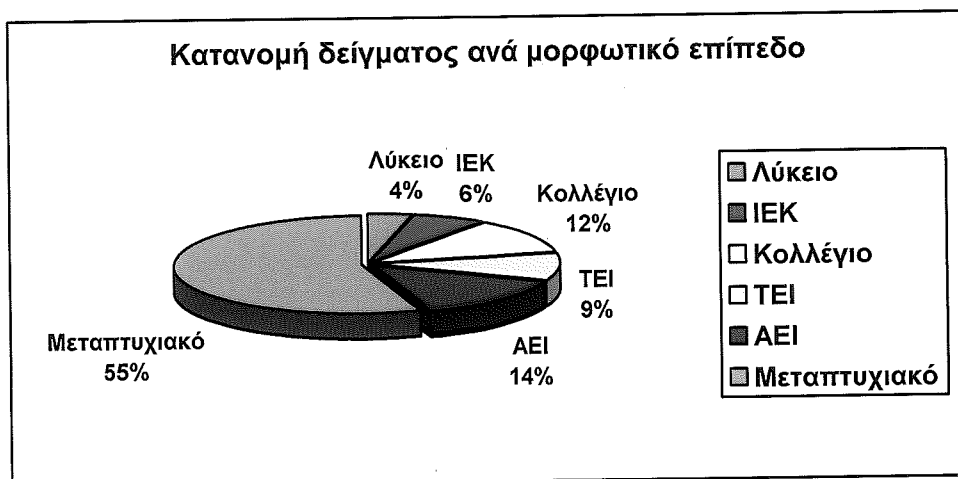


➤ Κατανομή ανά μορφωτικό επίπεδο

Στο πίνακα που ακολουθεί γίνεται μια ανάλυση του δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο.

Μορφωτικό Επίπεδο	Δείγμα	Δείγμα (%)
Λύκειο	3	4 %
ΙΕΚ	4	6 %
Κολλέγιο	8	12 %
ΤΕΙ	6	9 %
Α.Ε.Ι	10	14%
Μεταπτυχιακές Σπουδές	38	55%
Διδακτορικό	0	0
Σύνολο	84	100%

Πίνακας 1.4 Κατανομή δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο



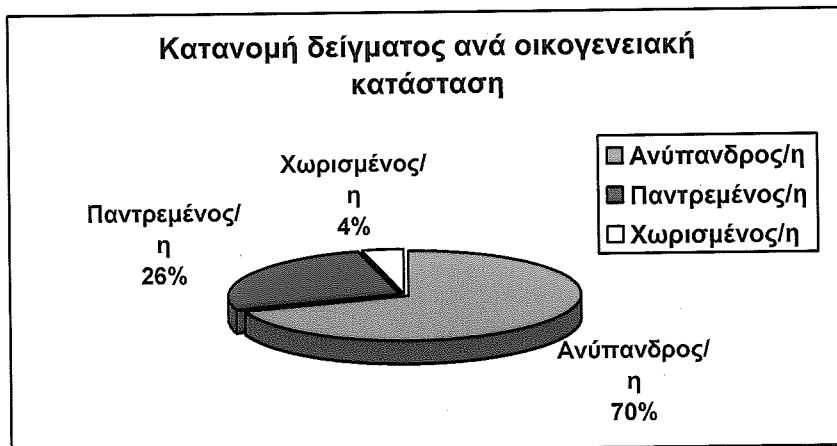
➤ Κατανομή ανά οικογενειακή κατάσταση

Όπως παρατηρείται από τον παρακάτω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτώμενων (70%) είναι άγαμοι, ενώ αρκετοί είναι οι παντρεμένοι (26%) και τρεις είναι διαζευγμένοι (4%).

Στο πίνακα που ακολουθεί γίνεται μια ανάλυση των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά οικογενειακή κατάσταση.

Οικογενειακή Κατάσταση	Δείγμα	Δείγμα (%)
Άγαμος/η	48	70 %
Εγγαμος/η	18	26 %
Διαζευγμένος/η	3	4 %
Σύνολο	69	100%

Πίνακας 1.3 Κατανομή δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση

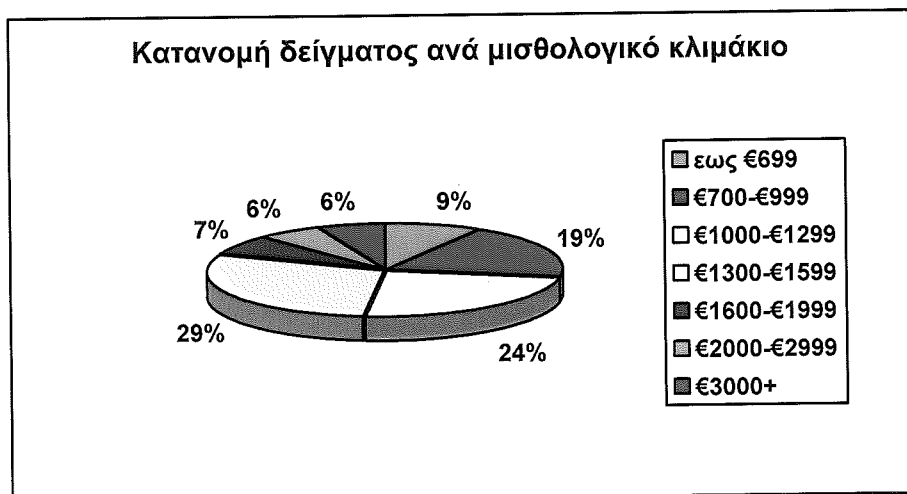


➤ Κατανομή ανά μισθολογικό κλιμάκιο στο οποίο βρίσκονται

Το οικονομικό επίπεδο των ερωτώμενων διερευνήθηκε με παράμετρο το μισθολογικό κλιμάκιο στο οποίο βρίσκονται. Η κατανομή του δείγματος ως προς τη παράμετρο αυτή περιγράφεται στο παρακάτω πίνακα:

Μισθολογικό κλιμάκιο στο οποίο βρίσκονται	Σύνολο	Σύνολο (%)
ως € 699	6	9 %
€ 700 – € 999	13	19 %
€ 1000 – € 1299	17	24 %
€ 1300 – € 1599	20	29 %
€ 1600 – € 1999	5	7 %
€ 2000 – € 2999	4	6 %
πάνω από € 3000	4	6 %
Σύνολο	69	100 %

Πίνακας 1.5 Κατανομή δείγματος ανά μισθολογικό κλιμάκιο στο οποίο βρίσκονται

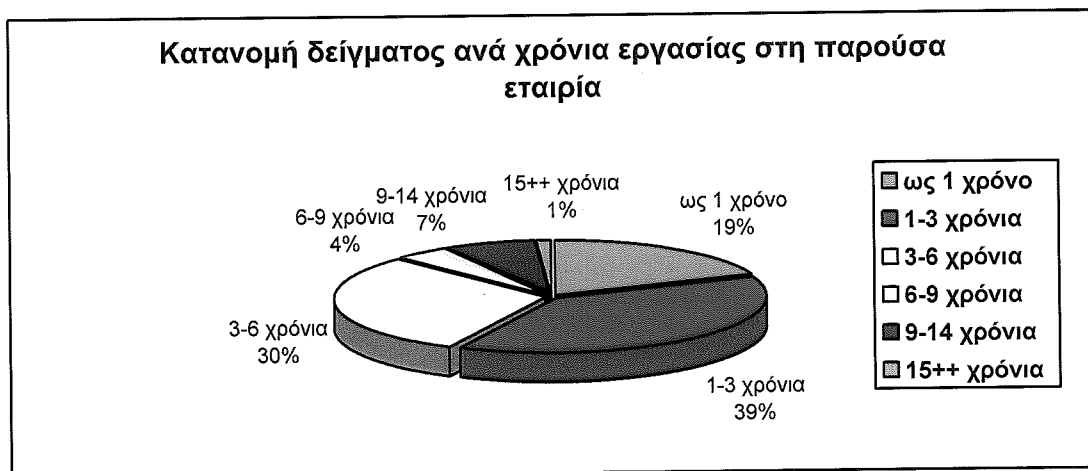


➤ **Κατανομή ανά χρόνια εργασίας στην εταιρία που εργάζονται τώρα**

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων εργάζεται από 1 ως 6 χρόνια στη παρούσα εταιρία που εργάζεται. Η κατανομή του δείγματος ως προς τη παράμετρο αυτή περιγράφεται στο παρακάτω πίνακα:

Χρόνια Εργασίας στη παρούσα εταιρία	Ερωτώμενοι	Ερωτώμενοι (%)
ως 1 χρόνο	13	19%
1 έως 3 χρόνια	26	38%
3 έως 6 χρόνια	21	30%
6 έως 9 χρόνια	3	4%
9 έως 14 χρόνια	5	7%
πάνω από 15 χρόνια	1	1%
Σύνολο	69	100 %

Πίνακας 1.6 Κατανομή δείγματος ανά χρόνια εργασίας στην εταιρία που εργάζονται τώρα



➤ Κατανομή ανά χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας

Στα χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας εμφανίζεται μια μεγαλύτερη διασπορά ανάμεσα στις ομάδες. Η κατανομή του δείγματος ως προς χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας περιγράφεται στο παρακάτω πίνακα:

Χρόνια Συνολικής Εργασιακής Εμπειρίας	Ερωτώμενοι	Ερωτώμενοι (%)
Ως 1 χρόνο	5	7%
1 έως 3 χρόνια	9	13%
3 έως 6 χρόνια	21	30%
6 έως 9 χρόνια	15	22%
9 έως 14 χρόνια	12	18%
πάνω από 15 χρόνια	7	10%
Σύνολο	69	100 %

Πίνακας 1.7 Κοστανομή δείγματος ανά χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας

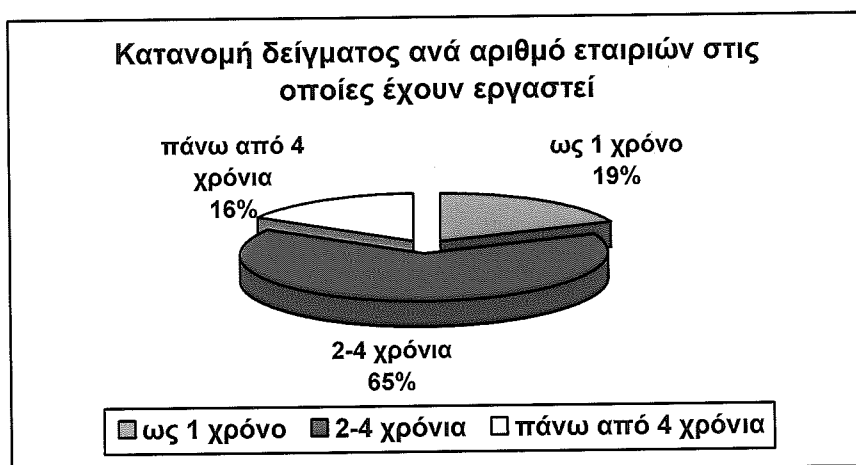


➤ **Κατανομή ανά αριθμό εταιριών στις οποίες έχουν εργαστεί ως σήμερα με πλήρη απασχόληση ή ημιαπασχόληση**

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει εργαστεί ως σήμερα με πλήρη απασχόληση ή ημιαπασχόληση σε 2 ως 4 εταιρίες. Η κατανομή του δείγματος ως προς τον αριθμό εταιριών στις οποίες έχουν εργαστεί ως σήμερα με πλήρη απασχόληση ή ημιαπασχόληση περιγράφεται στο παρακάτω πίνακα:

Αριθμός εταιριών	Σύνολο	Σύνολο (%)
1	13	19%
2 ως 4	45	65%
περισσότερες από 4	11	16%
Σύνολο	69	100%

Πίνακας 1.8 Κατανομή δείγματος ανά αριθμό εταιριών στις οποίες έχουν εργαστεί ως σήμερα με πλήρη απασχόληση ή ημιαπασχόληση



ΣΤ. ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Η παρουσίαση των ευρημάτων γίνεται ανά ερώτηση. Αρχικά παρουσιάζονται οι συχνότητες ή οι δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς και στη συνέχεια οι κατανομή τους ανά φύλο και ηλικία.

Στη πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου έχουν διερευνηθεί επιπλέον οι συνάφειες μεταξύ των ερωτήσεων με τη βοήθεια του δείκτη Pearson r . Παράλληλα με τη βοήθεια της ανάλυσης εγγύτητας μελετήθηκε η απόσταση μεταξύ των μεταβλητών.

Στο δεύτερο μέρος έχουν καταγραφεί οι συχνότητες αναφοράς των παροχών που δίδονται λόγω θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος στην ιεραρχική δομή της εταιρίας και στη συνέχεια δίδεται η κατανομή τους ανά φύλο και ηλικία.

Στο τρίτο μέρος έχουν καταγραφεί οι συχνότητες αναφοράς των παροχών που δίδονται λόγω απόδοσης και στη συνέχεια η κατανομή τους ανά φύλο και ηλικία.

Τέλος, στο τέταρτο μέρος δίδεται μια συγκεκριμένη περίπτωση στην οποία ζητείται από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν μια σειρά προτεινόμενων παροχών και στο τέλος να επιλέξουν το πακέτο παροχών που τους ενδιαφέρει περισσότερο.

ΣΤ.1 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΡΩΤΗΣΗ: Οι προτάσεις που ακολουθούν αναφέρονται σε διάφορες πλευρές της εργασίας σας. Σημειώστε πόσο ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η αισθάνεστε για κάθε μια από αυτές σχετικά με τη τωρινή σας εργασία. Δώστε μια απάντηση για κάθε πρόταση. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Σας παρακαλώ να δώσετε την ειλικρινή σας γνώμη για κάθε μια από τις προτάσεις και να μη συζητήσετε τις απαντήσεις σας με άλλους. Η δική σας γνώμη είναι αυτή που μας ενδιαφέρει. Ακόμα κι αν είναι δύσκολο να αποφασίσετε, βεβαιωθείτε ότι δεν παραλείψατε καμία ερώτηση.

➤ **Ερώτηση 1: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Τυπική Απόκλιση	Minimum	Maximum
Συνθήκες Εργασίας	3,5	0,8	1,00	5,00
Ελευθερία επιλογής τρόπου εργασίας	3,4	0,8	1,00	5,00
Συναδέλφους	3,8	0,8	2,00	5,00
Αναγνώριση Απόδοσης	3,0	1,0	1,00	5,00
Άμεσα προϊστάμενο/η	3,3	1,0	1,00	5,00
Μέγεθος Αρμοδιοτήτων	3,3	0,8	1,00	5,00
Μισθό	2,6	1,0	1,00	5,00
Χρήση Ικανοτήτων	2,9	0,9	1,00	5,00
Σχέση Διοίκησης εργαζομένων	2,9	1,1	1,00	5,00
Πιθανότητες Προαγωγής	2,7	1,1	0,00	5,00
Στυλ Διοίκησης	2,8	1,0	1,00	5,00
Προσοχή Διοίκησης στις προτάσεις σας	2,8	1,0	1,00	5,00
Ωράριο Εργασίας	2,8	1,1	0,00	5,00
Σιγουριά Εργασίας	3,4	1,0	1,00	5,00
Σταθερές Χρηματικές Αποδοχές	2,7	1,0	0,00	5,00
Μεταβλητές Χρηματικές Αποδοχές	1,8	1,0	1,00	4,00
Υλικές Μη Χρηματικές Αποδοχές	2,0	1,1	1,00	5,00
Ηθικές Μη Χρηματικές Αποδοχές	2,7	1,1	1,00	5,00

* Κλίμακα Μέτρησης: 1. Καθόλου 2. Λίγο 3. Μέτρια 4. Πολύ 5. Πάρα Πολύ

➤ **Ερώτηση 1: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς ανά φύλο**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Μ.Ο ανά φύλο	
		Άντρες	Γυναίκες
Συνθήκες Εργασίας	3,5	3,4	3,5
Ελευθερία επιλογής τρόπου εργασίας	3,4	3,5	3,4
Συναδέλφους	3,8	3,7	3,8
Αναγνώριση Απόδοσης	3,0	3,0	2,9
Άμεσα προϊστάμενο/η	3,3	3,1	3,5
Μέγεθος Αρμοδιοτήτων	3,3	3,3	3,3
Μισθό	2,6	2,7	2,5
Χρήση Ικανοτήτων	2,9	3,0	2,8
Σχέση Διοίκησης εργαζομένων	2,9	2,8	3,0
Πιθανότητες Προαγωγής	2,7	2,9	2,4
Στυλ Διοίκησης	2,8	2,6	2,9
Προσοχή Διοίκησης στις προτάσεις σας	2,8	3,0	2,7
Ωράριο Εργασίας	2,8	2,9	2,7
Σιγουριά Εργασίας	3,4	3,3	3,4
Σταθερές Χρηματικές Αποδοχές	2,7	2,8	2,6
Μεταβλητές Χρηματικές Αποδοχές	1,8	1,8	1,8
Υλικές Μη Χρηματικές Αποδοχές	2,0	2,2	1,8
Ηθικές Μη Χρηματικές Αποδοχές	2,7	2,7	2,6

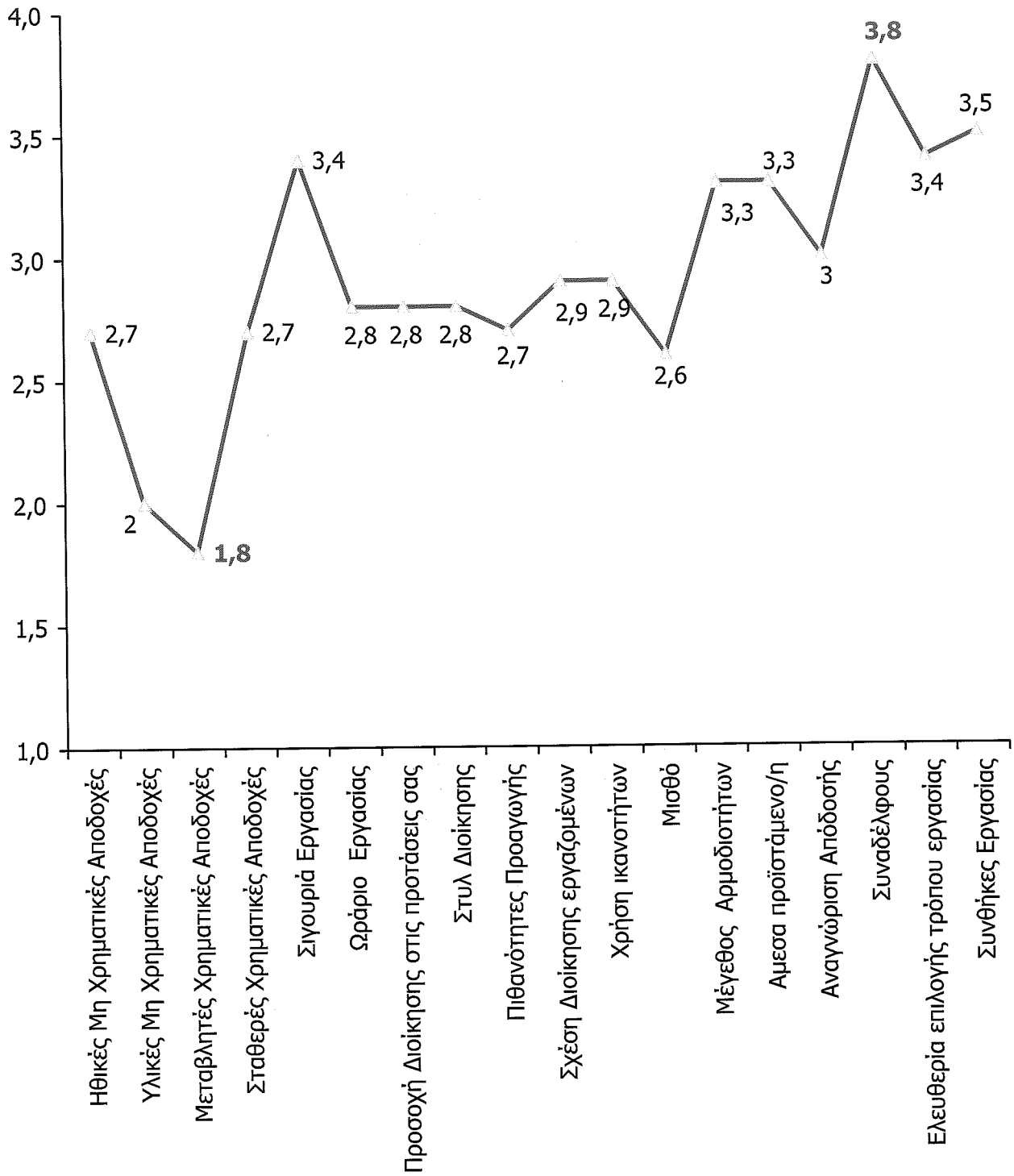
* Κλίμακα Μέτρησης: 1. Καθόλου 2. Λίγο 3. Μέτρια 4. Πολύ 5. Πάρα Πολύ

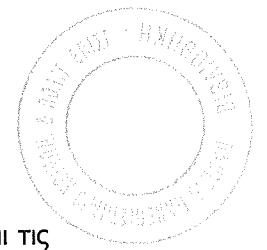
➤ **Ερώτηση 1: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς ανά ηλικία**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Ηλικία		
		18-25	26-35	36-45
Συνθήκες Εργασίας	3,5	3,3	3,4	3,9
Ελευθερία επιλογής τρόπου εργασίας	3,4	3,0	3,4	3,8
Συναδέλφους	3,8	3,8	3,7	3,9
Αναγνώριση Απόδοσης	3,0	3,3	3,0	2,8
Άμεσα προϊστάμενο/η	3,3	3,7	3,4	2,8
Μέγεθος Αρμοδιοτήτων	3,3	3,3	3,3	3,1
Μισθό	2,6	2,7	2,5	2,7
Χρήση Ικανοτήτων	2,9	2,5	3,0	2,8
Σχέση Διοίκησης εργαζομένων	2,9	3,2	2,9	2,8
Πιθανότητες Προαγωγής	2,7	2,8	2,7	2,3
Στυλ Διοίκησης	2,8	3,5	2,7	2,7
Προσοχή Διοίκησης στις προτάσεις σας	2,8	2,7	2,8	2,6
Ωράριο Εργασίας	2,8	2,8	2,7	3,5
Σιγουριά Εργασίας	3,4	2,7	3,5	3,1
Σταθερές Χρηματικές Αποδοχές	2,7	3,2	2,6	2,8
Μεταβλητές Χρηματικές Αποδοχές	1,8	1,5	1,7	2,4
Υλικές Μη Χρηματικές Αποδοχές	2,0	2,7	1,8	2,3
Ηθικές Μη Χρηματικές Αποδοχές	2,7	3,0	2,7	2,1

* Κλίμακα Μέτρησης: 1. Καθόλου 2. Λίγο 3. Μέτρια 4. Πολύ 5. Πάρα Πολύ

Ερώτηση 1: Μέσοι Οροι





ΕΥΡΗΜΑΤΑ:

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας, το εργαλείο που ανταποκρίνεται στο στόχο και τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί είναι η κλίμακα μέτρησης ικανοποίησης **JDI**, (*Ερωτηματολόγιο Περιγραφής της Εργασίας - Job Descriptive Index (JDI) - Smith, Kendall & Kulin, 1969*) φυσικά με τις αναγκαίες προσαρμογές που είτε έχουν ήδη προταθεί σε ανάλογες διεθνείς μελέτες, είτε θα προκύψουν από τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αυτό προσαρμόστηκε ανάλογα και αποτέλεσε το πρώτο μέρος του συνολικού ερωτηματολογίου. Τα ευρήματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία έχουν ως εξής:

Από την **ανάλυση των μέσων όρων** προκύπτει ότι από τη σχέση με τους συναδέλφους τους αντλούν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση οι εργαζόμενοι, ενώ οι μεταβλητές χρηματικές αποδοχές προκαλούν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια. Επιπλέον, από τις μεταβλητές που τους δίνουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας, η δυνατότητα επιλογής του τρόπου εργασίας καθώς και η σιγουριά διατήρησης της εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά οι υλικές μη χρηματικές αποδοχές και ο μισθός τους είναι μεταβλητές με υψηλή δυσαρέσκεια.

Από την διερεύνηση των συναφειών μεταξύ των μεταβλητών βρέθηκαν οι παρακάτω **συνάφειες**:

- Βαθμός ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας σε σχέση με σχέσεις με συναδέλφους :
Pearson $r = 0,453$ $\rho < 0,05$
- Βαθμός ικανοποίησης από ελευθερία να επιλέγουν οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σε σχέση με τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας:
Pearson $r = 0,518$ $\rho < 0,05$
- Βαθμός ικανοποίησης από τους συναδέλφους σε σχέση με τις εργασιακές σχέσεις της Διοίκησης και των εργαζομένων στην εταιρία: *Pearson $r = 0,495$ $\rho < 0,05$*
- Βαθμός ικανοποίησης από αναγνώριση απόδοσης σε σχέση με ηθικές μη χρηματικές αποδοχές: *Pearson $r = 0,696$ $\rho < 0,05$*
- Βαθμός ικανοποίησης από αναγνώριση απόδοσης σε σχέση με το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που τους αναθέτουν: *Pearson $r = 0,642$ $\rho < 0,05$*
- Βαθμός ικανοποίησης από τον άμεσο προϊστάμενο σε σχέση με το στυλ διοίκησης: *Pearson $r = 0,666$ $\rho < 0,05$*
- Βαθμός ικανοποίησης από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που τους αναθέτουν σε σχέση με τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους: *Pearson $r = 0,725$ $\rho < 0,05$*
- Βαθμός ικανοποίησης από το μισθό σε σχέση με τις σταθερές χρηματικές αποδοχές: *Pearson $r = 0,767$ $\rho < 0,05$*

- Βαθμός ικανοποίησης από τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους σε σχέση με τη προσοχή που δίνει η διοίκηση στις προτάσεις που κάνουν: *Pearson $r = 0,659$ $p < 0,05$*
- Βαθμός ικανοποίησης από με τις εργασιακές σχέσεις της Διοίκησης και των εργαζομένων στην εταιρία σε σχέση με το στυλ διοίκησης: *Pearson $r = 0,738$ $p < 0,05$*
- Βαθμός ικανοποίησης από τις πιθανότητες προαγωγής σας σε σχέση με τις ηθικές μη χρηματικές αποδοχές: *Pearson $r = 0,585$ $p < 0,05$*
- Βαθμός ικανοποίησης από το στυλ διοίκησης σε σχέση με τη προσοχή που δίνει η διοίκηση στις προτάσεις που κάνουν: *Pearson $r = 0,576$ $p < 0,05$*

Με τη βοήθεια της ανάλυσης εγγύτητας (proximity analysis) διερευνήθηκε η δημιουργία υπο-ομάδων μεταξύ των μεταβλητών για τις οποίες οι συμμετέχοντες επιφύλασσαν παρόμοιο τρόπο απάντησης.

Η πρώτη υπο-ομάδα αφορά μάλλον στις **αποδοχές** και περιλαμβάνει τις ηθικές μη χρηματικές, υλικές μη χρηματικές, σταθερές χρηματικές αλλά και τον μισθό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεταβλητή μη χρηματικές αποδοχές ενώ θα περίμενε κανείς να συμπεριλαμβάνεται στη συγκεκριμένη ομάδα εντούτοις βρίσκεται σε σαφή απόσταση από τις προαναφερθείσες, γεγονός το οποίο θα σήμαινε ότι οι συμμετέχοντες τη μεταχειρίζονται με διαφορετικό τρόπο.

Η δεύτερη υπο-ομάδα αναφέρεται πιθανά στις **σχέσεις μέσα στο χώρο της εργασίας**, είτε πρόκειται για τις σχέσεις με τους συναδέλφους είτε για τις σχέσεις με τον/ην άμεσα προϊστάμενο. Στην ίδια περιοχή, ενδιάμεσα των δύο βρίσκεται η μεταβλητή των συνθηκών εργασίας κάτι που ενδεχομένως να αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι καλές συνθήκες εργασίας σημαίνει καλές σχέσεις με υφισταμένους, συναδέλφους και προϊσταμένους,

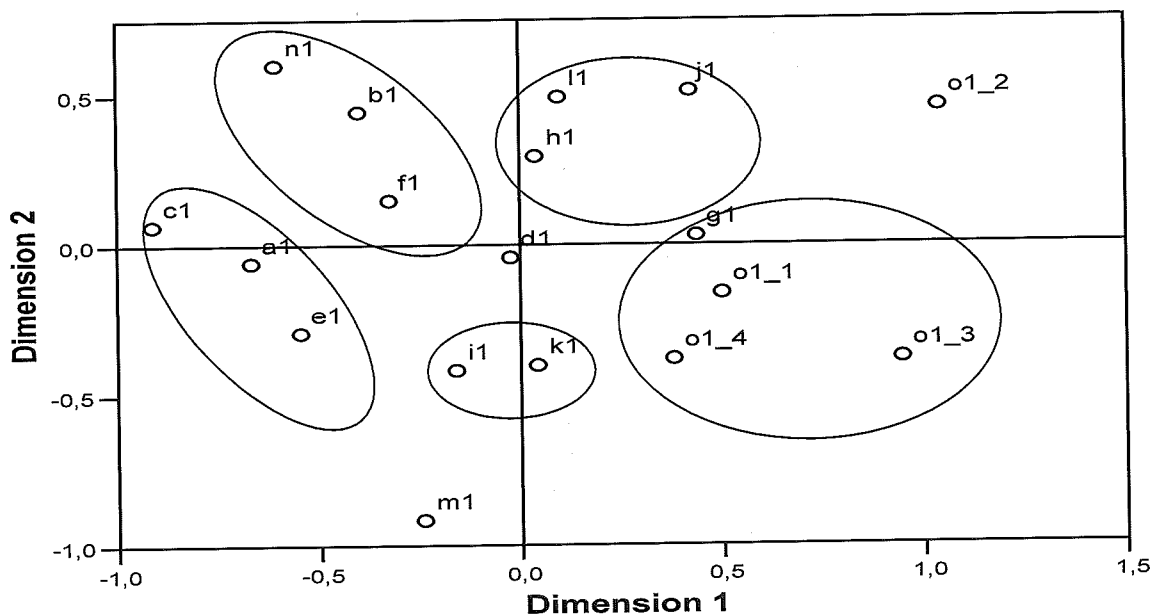
Η **σχέση με τη διοίκηση** ενδεχομένως, αποτελεί τη τρίτη υπο-ομάδα και περιλαμβάνει τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζόμενους στην εταιρία καθώς και το στυλ διοίκησης.

Την τέταρτη υπο-ομάδα αποτέλεσαν κατά κάποιο τρόπο τα **χαρακτηριστικά της εργασίας** όπως σιγουριά διατήρησης της εργασίας, ελευθερία επιλογής τρόπου εργασίας καθώς και το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που τους δίνονται.

Τέλος, η πέμπτη ομάδα αφορά μάλλον στις **πιθανότητες προαγωγής** περιλαμβάνοντας παραμέτρους όπως φυσικά τις πιθανότητες προαγωγής, τη δυνατότητα χρησιμοποίησης των ικανοτήτων αλλά και την προσοχή που δίνει η Διοίκηση στις προτάσεις των εργαζομένων. Στην ομάδα αυτή θα περίμενε κανείς να συμπεριλαμβάνεται και η αναγνώριση που παίρνουν οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους αλλά βρέθηκε ότι η μεταβλητή αυτή προς το κέντρο και σε ίση απόσταση σχεδόν από όλες τις υπο-ομάδες πιθανά υπογραμμίζοντας τη βαρύτητα της. Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει και το γεγονός ότι οι ώρες εργασίας απέχουν σημαντικά από τις υπο-ομάδες αποτελώντας μια ξεχωριστή παράμετρο.

Στο σχήμα που ακολουθεί, τα παραπάνω ευρήματα αποτυπώνονται σχηματικά όπως προέκυψαν από την ανάλυση εγγύτητας.

Common Space



a1. Συνθήκες Εργασίας	g1. Μισθό	m1. Ώρες Εργασίας
b1. Επιλογή Τρόπου Εργασίας	h1. Χρήση Ικανοτήτων	n1. Σιγουριά Εργασίας
c1. Συναδέλφους	i1. Σχέσεις Διοίκησης-Εργαζομένων	o1_1. Σταθερές Χρηματικές Αποδοχές
d1. Αναγνώριση Απόδοσής	j1. Πιθανότητες Προαγωγής	o1_2. Μεταβλητές Χρηματικές Αποδοχές
e1. Άμεσα Προϊστάμενο/η	k1. Στυλ Διοίκησης	o1_3. Υλικές Μη Χρηματικές Αποδοχές
f1. Μέγεθος Αρμοδιοτήτων	l1. Προσοχή Διοίκησης στις προτάσεις	o1_4. Ηθικές Μη Χρηματικές Αποδοχές

ΣΤ.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΑΡΟΧΩΝ ΛΟΓΩ ΘΕΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ: Παρακαλώ από τη παρακάτω λίστα επιλέξτε παροχές που έχετε στη τωρινή σας εργασία, παροχές που είχατε ως σήμερα συνολικά στις διάφορες εταιρίες που έχετε εργαστεί και παροχές που θα θέλατε να έχετε στο μέλλον. Οι παροχές αυτές πρέπει να δίνονται λόγω της θέσης που έχετε και όχι λόγω της απόδοσής σας (δηλαδή κάθε άτομο που κατέχει αυτή τη θέση ανεξάρτητα από την απόδοσή του δικαιούται αυτές τις παροχές). Αν για οποιοδήποτε λόγο η παροχή συνδέεται και με την απόδοση παρακαλώ να συμπληρώσετε το αντίστοιχο πεδίο σε αυτή την ερώτηση και όχι στην επόμενη. (Για παράδειγμα κάποιος που δικαιούται λόγω θέσης μερίδιο στη κατανομή των κερδών αλλά το ποσό εξαρτάται από την απόδοσή του θα πρέπει να συμπληρώσει το αντίστοιχο πεδίο σε αυτήν την ερώτηση και όχι στην επόμενη. Το ίδιο μπορεί να ισχύει και για τα stock options).

➤ **Ερώτηση 2: Συχνότερες Παροχών λόγω θέσης**

Παροχή	Έχουν σήμερα	Είχαν στο παρελθόν	Θα ήθελαν να έχουν
	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο
Ασφάλεια Ζωής	59%	26%	39%
Γυμναστήριο	3%	4%	70%
Δυνατότητα λήψης προσωπικού δανείου	22%	10%	48%
Διανομή κερδών της εταιρίας	9%	4%	62%
Εκπαιδευτικά προγράμματα	45%	19%	54%
Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα	26%	22%	39%
Δωρεάν εταιρικά προϊόντα	12%	9%	48%
Εταιρικό αυτοκίνητο	9%	6%	62%
Ευέλικτο ωράριο	19%	20%	68%
Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη	70%	30%	33%
Κινητό Τηλέφωνο	26%	12%	54%
Ξένες Γλώσσες	12%	9%	55%
Οικογενειακές εκδηλώσεις	46%	23%	30%
Παιδικός Σταθμός	7%	1%	64%
Πιστωτική κάρτα	3%	0%	57%
Stock Options	6%	4%	54%
Συνδρομές σε ενώσεις συλλόγους περιοδικά	17%	9%	51%
Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα	16%	15%	70%
Τηλε – εργασία	3%	3%	64%

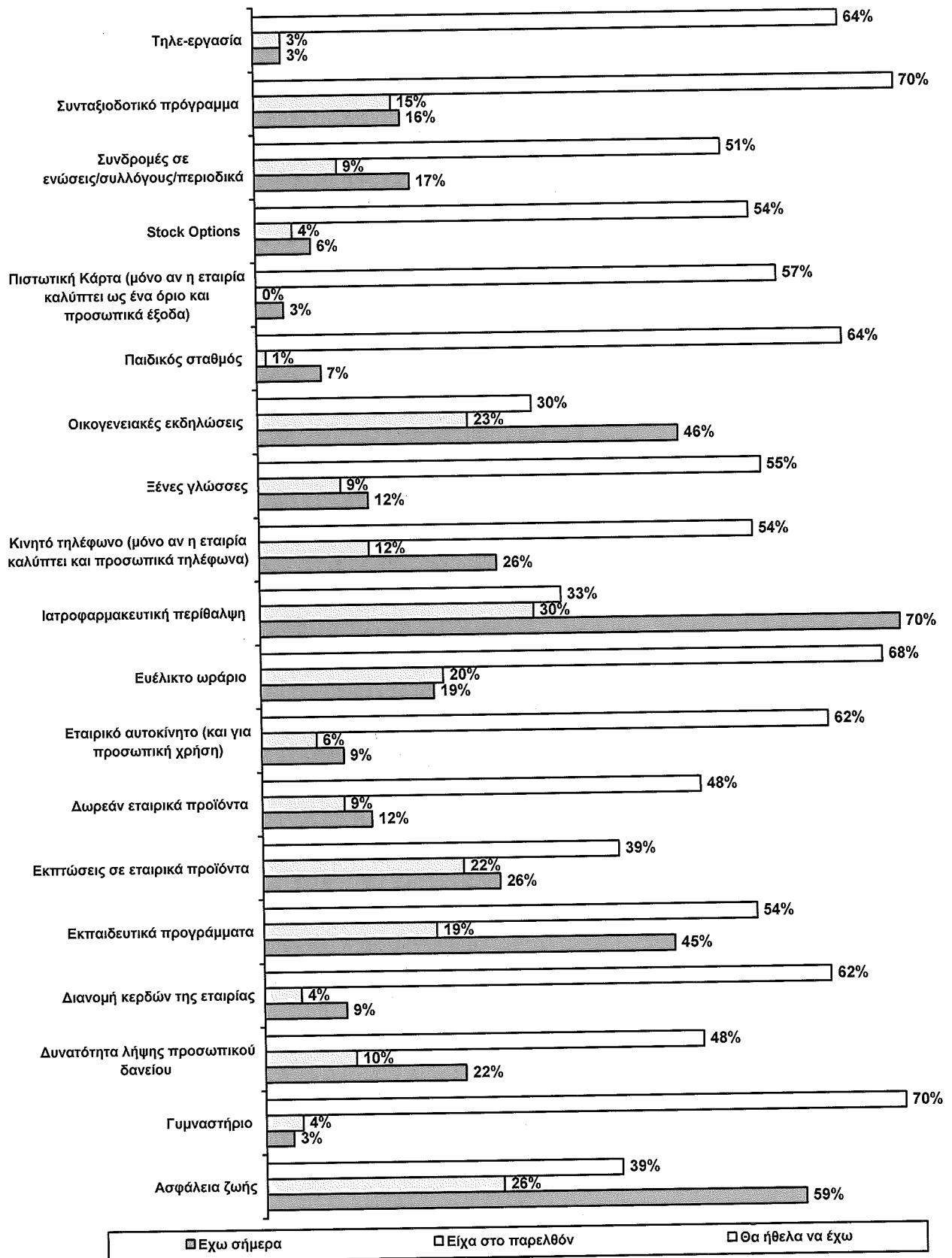
➤ **Ερώτηση 2: Συχνότητες Παροχών λόγω θέσης ανά φύλο**

Παροχή	Έχουν σήμερα			Είχαν στο παρελθόν			Θα ήθελαν να έχουν		
	Σύνολο	Άντρες	Γυναίκες	Σύνολο	Άντρες	Γυναίκες	Σύνολο	Άντρες	Γυναίκες
Ασφάλεια Ζωής	59%	33%	67%	26%	37%	63%	39%	33%	67%
Γυμναστήριο	3%	50%	50%	4%	67%	33%	70%	38%	62%
Δυνατότητα λήψης προσωπικού δανείου	22%	33%	67%	10%	14%	86%	48%	36%	64%
Διανομή κερδών της εταιρίας	9%	67%	33%	4%	33%	67%	62%	28%	72%
Εκπαιδευτικά προγράμματα	45%	35%	65%	19%	31%	69%	54%	38%	62%
Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα	26%	39%	61%	22%	27%	73%	39%	33%	67%
Δωρεάν εταιρικά προϊόντα	12%	38%	62%	9%	33%	67%	48%	33%	67%
Εταιρικό αυτοκίνητο	9%	67%	33%	6%	25%	75%	62%	35%	65%
Ευέλικτο ωράριο	19%	54%	46%	20%	29%	71%	68%	30%	70%
Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη	70%	33%	67%	30%	29%	71%	33%	48%	52%
Κινητό Τηλέφωνο	26%	56%	44%	12%	25%	75%	54%	32%	68%
Ξένες Γλώσσες	12%	38%	62%	9%	33%	67%	55%	34%	66%
Οικογενειακές εκδηλώσεις	46%	38%	62%	23%	25%	75%	30%	29%	71%
Παιδικός Σταθμός	7%	20%	80%	1%	0%	100%	64%	32%	68%
Πιστωτική κάρτα	3%	50%	50%	0%	0%	0%	57%	41%	59%
Stock Options	6%	50%	50%	4%	33%	67%	54%	32%	68%
Συνδρομές σε ενώσεις συλλόγους περιοδικά	17%	33%	67%	9%	17%	83%	51%	43%	57%
Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα	16%	45%	55%	15%	30%	70%	70%	33%	67%
Τηλε – εργασία	3%	50%	50%	3%	50%	50%	64%	30%	70%

➤ Ερώτηση 2: Συχνότητες Παροχών λόγω θέσης ανά ηλικία

Παροχή	Έχουν σήμερα				Είχαν στο παρελθόν				Θα ήθελαν να έχουν			
	Σύνολο	18-25	26-35	36-45	Σύνολο	18-25	26-35	36-45	Σύνολο	18-25	26-35	36-45
Ασφάλεια Ζωής	59%	0%	89%	11%	26%	5%	78%	17%	39%	7%	85%	6%
Γυμναστήριο	3%	0%	100%	0%	4%	33%	67%	0%	70%	8%	75%	17%
Δυνατότητα λήψης προσωπικού δανείου	22%	13%	60%	27%	10%	0%	57%	43%	48%	6%	91%	3%
Διανομή κερδών της εταιρίας	9%	17%	67%	16%	4%	0%	100%	0%	62%	7%	81%	12%
Εκπαιδευτικά προγράμματα	45%	13%	77%	10%	19%	0%	69%	31%	54%	5%	81%	14%
Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα	26%	6%	89%	6%	22%	0%	87%	13%	39%	11%	78%	11%
Δωρεάν εταιρικά προϊόντα	12%	0%	100%	0%	9%	0%	83%	17%	48%	12%	76%	12%
Εταιρικό αυτοκίνητο	9%	0%	50%	50%	6%	0%	75%	25%	62%	12%	77%	11%
Ευέλικτο ωράριο	19%	0%	77%	23%	20%	0%	79%	21%	68%	13%	79%	9%
Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη	70%	8%	77%	15%	30%	0%	81%	19%	33%	4%	83%	13%
Κινητό Τηλέφωνο	26%	0%	72%	28%	12%	0%	88%	12%	54%	14%	81%	5%
Ξένες Γλώσσες	12%	0%	88%	12%	9%	0%	83%	17%	55%	13%	79%	8%
Οικογενειακές εκδηλώσεις	46%	6%	78%	16%	23%	6%	81%	13%	30%	10%	81%	10%
Παιδικός Σταθμός	7%	0%	40%	60%	1%	0%	0%	100%	64%	9%	84%	7%
Πιστωτική κάρτα	3%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	57%	8%	78%	13%
Stock Options	6%	25%	25%	50%	4%	0%	100%	0%	54%	8%	78%	14%
Συνδρομές σε ενώσεις συλλόγους περιοδικά	17%	17%	67%	16%	9%	0%	83%	17%	51%	11%	77%	11%
Συνταξοδοτικό Πρόγραμμα	16%	9%	73%	18%	15%	0%	80%	20%	70%	10%	75%	15%
Τηλε – εργασία	3%	0%	100%	0%	3%	0%	100%	0%	64%	11%	80%	9%

Ερώτηση 2: Συχνότητες Παροχών λόγω θέσης



ΕΥΡΗΜΑΤΑ:

Η πλέον διαδεδομένη παροχή που έχουν οι συμμετέχοντες λόγω θέσης είναι η επιπλέον ιατροφαρμακευτική περίθαλψη με ποσοστό αναφοράς 70%, ακολουθεί η ασφάλεια ζωής με 59% και οι οικογενειακές εκδηλώσεις καθώς και τα εκπαιδευτικά προγράμματα με 46% και 45% αντίστοιχα.

Στις παροχές που είχαν στο παρελθόν σε γενικές γραμμές υπάρχει η ίδια αντιστοιχία με σημαντική διαφορά όμως στα ποσοστά αναφοράς. Παραδείγματος χάριν το ποσοστό αναφοράς της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης στο παρελθόν ήταν 30% έναντι του 70% που ισχύει στις παροχές που έχουν σήμερα, η ασφάλεια ζωής 26% έναντι 59%, οι οικογενειακές εκδηλώσεις 23% έναντι του 46% και τα εκπαιδευτικά προγράμματα 19% έναντι του 46%.

Από την άλλη πλευρά, οι παροχές που έχουν σήμερα με τη μικρότερη συχνότητα αναφοράς που είναι το 3% είναι το γυμναστήριο, η πιστωτική κάρτα (όταν η εταιρία καλύπτει ως ένα όριο και προσωπικά έξοδα) και η τηλε-εργασία. Η παροχή λόγω θέσης που είχαν στο παρελθόν χωρίς καθόλου αναφορά είναι η πιστωτική κάρτα και με πολύ μικρή αναφορά είναι ο παιδικός σταθμός (1%), η τηλε-εργασία (3%) και με 4% το γυμναστήριο και η παροχή μετοχών ή η διανομή κερδών της εταιρίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι αναφορές στις παροχές που θα ήθελαν να έχουν με υψηλότερες προτιμήσεις στην ύπαρξη γυμναστηρίου στο χώρο εργασίας (70%), συνταξιοδοτικού προγράμματος (70%), ευέλικτου ωραρίου (68%) και με 64% η τηλε-εργασία και ο παιδικός σταθμός. Με τις χαμηλότερες αναφορές είναι οι οικογενειακές εκδηλώσεις (30%), η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη (33%), και με 39% η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η ασφάλεια ζωής.

ΣΤ.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΛΟΓΩ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ: Παρακαλώ από τη παρακάτω λίστα επιλέξτε παροχές που έχετε στην τωρινή σας εργασία, παροχές που είχατε ως σήμερα συνολικά στις διάφορες εταιρίες που έχετε εργαστεί και παροχές που θα θέλατε να έχετε στο μέλλον. Οι παροχές αυτές δίνονται μόνο λόγω της απόδοσής σας, δηλαδή κάποιος που δεν έχει καλή απόδοση δεν δικαιούται καθόλου αυτή τη παροχή. Για παράδειγμα αν κάποιος δεν έχει καλή απόδοση, τότε δεν θα πάρει καθόλου μπόνους ή κανένα μέρος από τη διανομή κερδών ή καμία μετοχή.

Σημείωση: στη συγκεκριμένη ερώτηση επιλέχθηκε ο όρος παροχές έναντι του όρου αποδοχές που χρησιμοποιήθηκε στο θεωρητικό κομμάτι προς αποφυγή σύγχυσης των συμμετεχόντων με τις οικονομικές απολαβές τους, κάτι που είχε διευκρινιστεί ότι ήταν σταθερό.

➤ **Ερώτηση 3: Συχνότητες Αποδοχών λόγω απόδοσης**

Παροχή	Έχουν σήμερα	Είχαν στο παρελθόν	Θα ήθελαν να έχουν
	Σύνολο	Σύνολο	Σύνολο
Πριμ Απόδοσης	33%	19%	57%
Διανομή κερδών της εταιρίας	9%	3%	65%
Stock Options	4%	0%	54%
Υλικές μη χρηματικές αποδοχές	19%	10%	68%
Ηθικές μη χρηματικές αποδοχές	29%	9%	57%
Άλλου είδους παροχές	3%	4%	61%

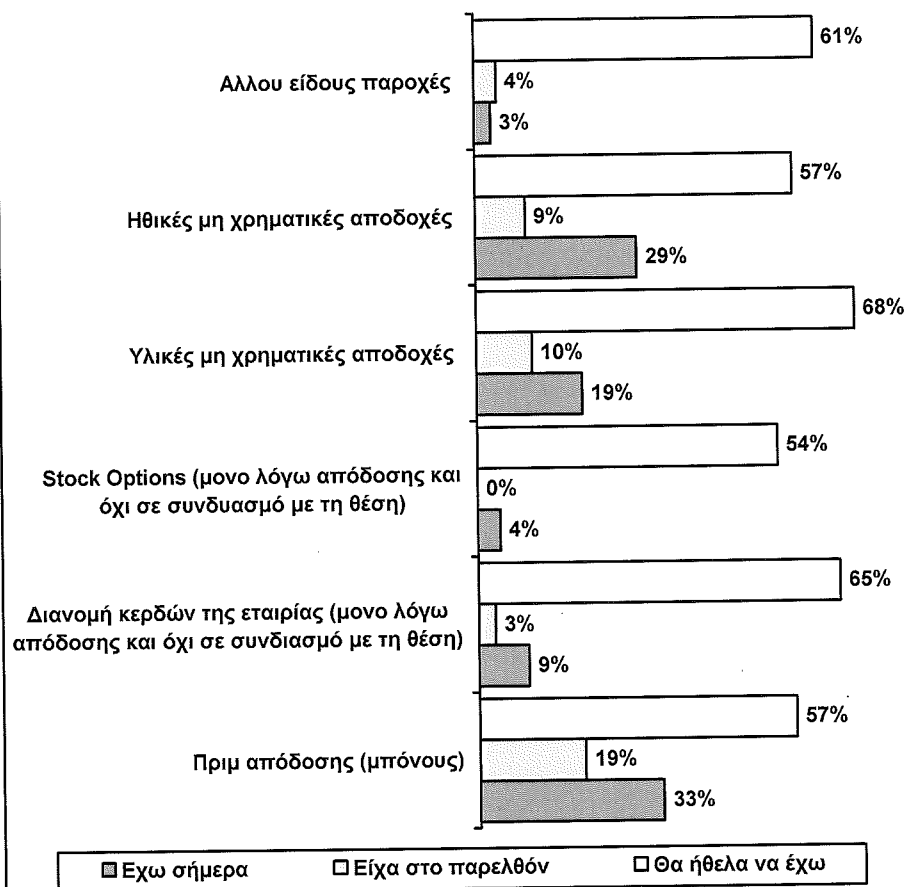
➤ Ερώτηση 3: Συχνότητες Αποδοχών λόγω απόδοσης ανά φύλο

Παροχή	Έχουν σήμερα			Είχαν στο παρελθόν			Θα ήθελαν να έχουν		
	Σύνολο	Άντρες	Γυναίκες	Σύνολο	Άντρες	Γυναίκες	Σύνολο	Άντρες	Γυναίκες
Πριμ Απόδοσης	33%	44%	56%	19%	23%	77%	57%	41%	59%
Διανομή κερδών της εταιρίας	9%	100%	-	3%	50%	50%	65%	36%	64%
Stock Options	4%	67%	33%	0%	-	-	54%	40%	60%
Υλικές μη χρηματικές αποδοχές	19%	54%	46%	10%	57%	43%	68%	32%	68%
Ηθικές μη χρηματικές αποδοχές	29%	45%	55%	9%	17%	83%	57%	41%	59%
Άλλου είδους παροχές	3%	100%	-	4%	-	100%	61%	41%	59%

➤ Ερώτηση 3: Συχνότητες Αποδοχών λόγω απόδοσης ανά ηλικία

Παροχή	Έχουν σήμερα			Είχαν στο παρελθόν				Θα ήθελαν να έχουν				
	Σύνολο	18-25	26-35	36-45	Σύνολο	18-25	26-35	36-45	Σύνολο	18-25	26-35	36-45
Πριμ Απόδοσης	33%	9%	70%	22%	19%	15%	77%	8%	57%	5%	90%	5%
Διανομή κερδών της εταιρίας	9%	17%	67%	17%	3%	-	50%	50%	65%	9%	84%	7%
Stock Options	4%	33%	33%	33%	0%	-	-	-	54%	8%	84%	8%
Υλικές μη χρηματικές αποδοχές	19%	8%	85%	8%	10%	-	100%	-	68%	6%	83%	11%
Ηθικές μη χρηματικές αποδοχές	29%	10%	85%	5%	9%	-	100%	-	57%	10%	77%	13%
Άλλου είδους παροχές	3%	-	100%	-	4%	-	100%	-	61%	12%	76%	12%

Ερώτηση 3: Συχνότητες Αποδοχών λόγω απόδοσης



ΕΥΡΗΜΑΤΑ:

Στις αποδοχές λόγω απόδοσης που έχουν σήμερα, τη μεγαλύτερη συχνότητα αναφοράς έχει το πριμ απόδοσης (33%) και ακολουθούν οι ηθικές μη χρηματικές αποδοχές (29%).

Στις αποδοχές που είχαν στο παρελθόν πρώτο είναι το πριμ απόδοσης (19%) και οι υλικές μη χρηματικές αποδοχές(10%) με μικρή όμως διαφορά με τις ηθικές μη χρηματικές αποδοχές (9%).

Τη πρώτη θέση στη συχνότητα αναφοράς στις αποδοχές που θα ήθελαν να έχουν λόγω απόδοσης βρίσκονται οι υλικές μη χρηματικές αποδοχές ενώ ακολουθεί η διανομή κερδών της εταιρίας (μόνο λόγω απόδοσης και όχι σε συνδυασμό με τη θέση).

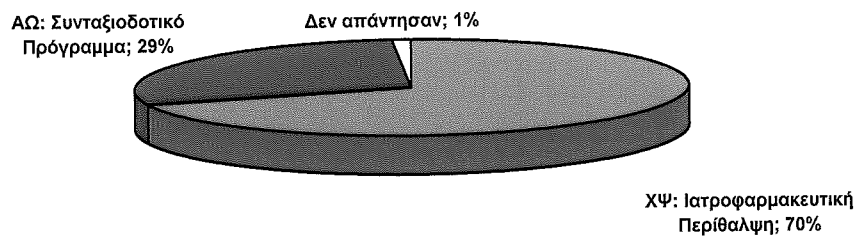
Στον αντίποδα των επιλογών, με τη χαμηλότερη συχνότητα στις αποδοχές λόγω απόδοσης που έχουν σήμερα είναι οι αποδοχές άλλου είδους (3%) και το δικαίωμα προαίρεσης μετοχών μόνο λόγω απόδοσης και όχι σε συνδυασμό με τη θέση (4%). Στις αποδοχές που είχαν στο παρελθόν για το δικαίωμα προαίρεσης μετοχών δεν υπάρχει καμία αναφορά ενώ για τη διανομή κερδών της εταιρίας (μόνο λόγω απόδοσης και όχι σε συνδυασμό με τη θέση) το ποσοστό αναφοράς είναι μόλις 3%. Υψηλά ποσοστά συγκριτικά με τις υπόλοιπες αποδοχές που θα ήθελαν να έχουν, τη χαμηλότερη αναφορά συγκέντρωσε το δικαίωμα προαίρεσης μετοχών (54%) και με 57% οι ηθικές μη χρηματικές αναφορές και το πριμ απόδοσης.

ΣΤ.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

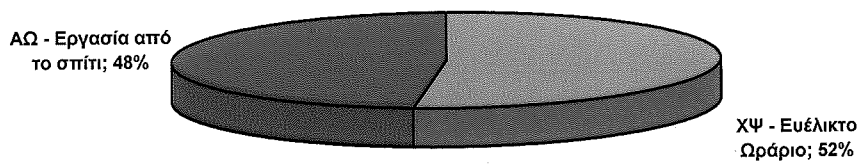
ΕΡΩΤΗΣΗ: Ο Γιάννης εργάζεται στην εταιρία ΧΨ και μόλις χθες δέχτηκε μια προσφορά συνεργασίας από την ανταγωνιστική εταιρία ΑΩ. Ζήτησε χρόνο δυο ημερών για να σκεφτεί τη προσφορά που του έκαναν. Θέλησε να αξιολογήσει τα θετικά και τα αρνητικά που θα είχε αν δεχόταν τη συγκεκριμένη πρόταση. Η οικονομική προσφορά είναι ακριβώς στα ίδια χρήματα με αυτά που έχει ως τώρα. Γνωρίζει την εταιρία γιατί είναι άμεσος ανταγωνιστής της εταιρίας που εργάζεται και πασχίζουν και οι δύο για τη πρώτη θέση στο κλάδο τους. Η θέση είναι ακριβώς η ίδια αλλά

Για να βοηθήσουμε τον Γιάννη σημειώστε σε κάθε ερώτηση τι έχει μεγαλύτερη βαρύτητα κατά τη γνώμη σας σχετικά με τις παροχές που έχει να διαλέξει. Φανταστείτε ότι ο Γιάννης έχει ανάλογο με το δικό σας προφίλ (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, κ.α.).

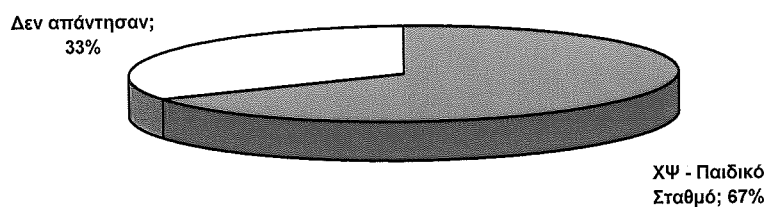
1. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η ΑΩ συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.



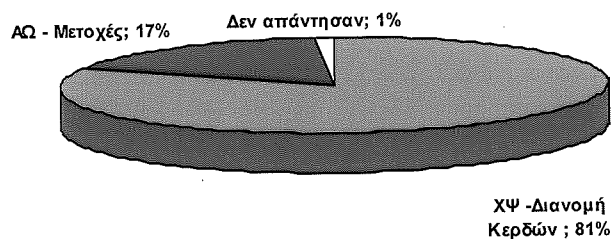
2. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει ευέλικτο ωράριο και η ΑΩ τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι του



3. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει παιδικό σταθμό και η ΑΩ γυμναστήριο.



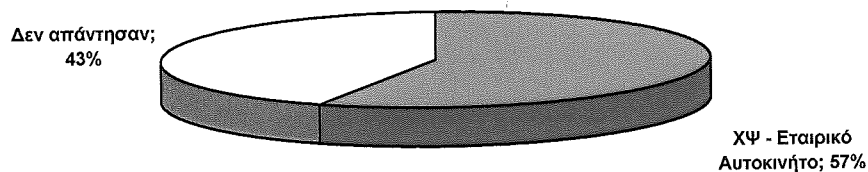
4. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει με βάση τη θέση διανομή των κερδών της και η ΑΩ ανάλογα με τη θέση stock options



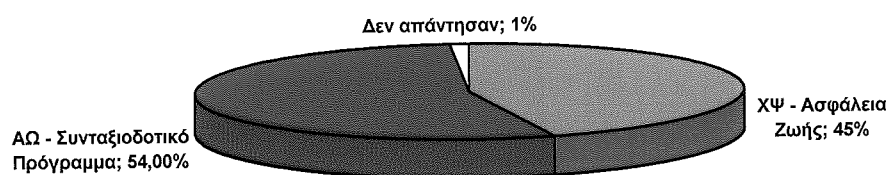
5. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει πιστωτική κάρτα και η ΑΩ κινητό τηλέφωνο



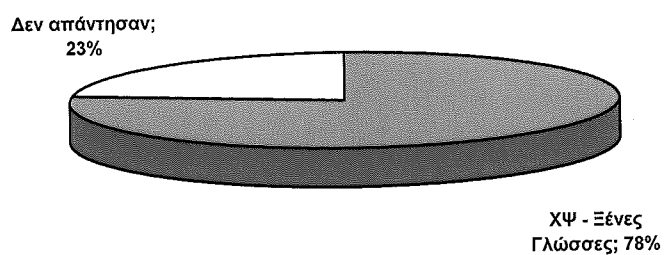
6. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει εταιρικό αυτοκίνητο και η ΑΩ υψηλού επιπέδου εκπαίδευση σε Ελλάδα και εξωτερικό



7. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει ασφάλεια ζωής και η ΑΩ συνταξιοδοτικό πρόγραμμα



8. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει τη δυνατότητα εκμάθησης ξένων γλωσσών και η ΑΩ καλύπτει συνδρομές σε περιοδικά και συλλόγους



➤ **Μελέτη Περίπτωσης: Συχνότητες Παροχών & Αποδοχών ανά εταιρεία**

Παροχή	ΧΨ	ΑΩ
	Σύνολο	Σύνολο
ΧΨ-Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη	71%	29%
ΑΩ - Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα		
ΧΨ-Ευέλικτο Ωράριο	52%	48%
ΑΩ – Εργασία από το σπίτι		
ΧΨ-Παιδικός Σταθμός	100%	0%
ΑΩ – Γυμναστήριο		
ΧΨ-Διανομή κερδών	82%	18%
ΑΩ – Μετοχές		
ΧΨ- Πιστωτική κάρτα	52%	48%
ΑΩ – Κινητό τηλέφωνο		
ΧΨ-Εταιρικό αυτοκίνητο	100%	0%
ΑΩ – Εκπαίδευση		
ΧΨ-Ασφάλεια Ζωής	46%	54%
ΑΩ – Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα		
ΧΨ-Ξένες Γλώσσες	100%	0%
ΑΩ – Συνδρομές σε συλλόγους		

➤ **Μελέτη Περίπτωσης: Συχνότητες Παροχών & Αποδοχών ανά εταιρεία και φύλο**

Παροχή	ΧΨ			ΑΩ		
	Σύνολο	Άντρες	Γυναίκες	Σύνολο	Άντρες	Γυναίκες
ΧΨ-Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη	71%	35%	65%	29%	40%	60%
ΑΩ - Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα						
ΧΨ-Ευέλικτο Ωράριο	52%	36%	64%	48%	40%	60%
ΑΩ – Εργασία από το σπίτι						
ΧΨ-Παιδικός Σταθμός	100%	30%	70%	0%	-	-
ΑΩ – Γυμναστήριο						
ΧΨ-Διανομή κερδών	82%	38%	62%	18%	42%	58%
ΑΩ – Μετοχές						
ΧΨ- Πιστωτική κάρτα	52%	46%	54%	48%	30%	70%
ΑΩ – Κινητό τηλέφωνο						
ΧΨ-Εταιρικό αυτοκίνητο	100%	31%	69%	0%	-	-
ΑΩ – Εκπαίδευση						
ΧΨ-Ασφάλεια Ζωής	46%	39%	61%	54%	38%	62%
ΑΩ – Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα						
ΧΨ-Ξένες Γλώσσες	100%	37%	63%	0%	-	-
ΑΩ – Συνδρομές σε συλλόγους						

➤ **Μελέτη Περίπτωσης: Συχνότητες Παροχών & Αποδοχών ανά εταιρεία και ηλικία**

Παροχή	ΧΨ				ΑΩ			
	Σύνολο	18-25	26-35	36-45	Σύνολο	18-25	26-35	36-45
ΧΨ-Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη	71%	4%	79%	17%	29%	20%	70%	10%
ΑΩ - Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα								
ΧΨ-Ευέλικτο Ωράριο	52%	14%	67%	19%	48%	3%	88%	9%
ΑΩ – Εργασία από το σπίτι								
ΧΨ-Παιδικός Σταθμός	100%	4%	78%	17%	0%	-	-	-
ΑΩ – Γυμναστήριο								
ΧΨ-Διανομή κερδών	82%	9%	79%	12%	18%	8%	67%	25%
ΑΩ – Μετοχές								
ΧΨ- Πιστωτική κάρτα	52%	9%	71%	20%	48%	9%	82%	9%
ΑΩ – Κινητό τηλέφωνο								
ΧΨ-Εταιρικό αυτοκίνητο	100%	10%	74%	15%	0%	-	-	-
ΑΩ – Εκπαίδευση								
ΧΨ-Ασφάλεια Ζωής	46%	7%	77%	16%	54%	11%	76%	13%
ΑΩ – Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα								
ΧΨ-Ξένες Γλώσσες	100%	9%	78%	13%	0%	-	-	-
ΑΩ – Συνδρομές σε συλλόγους								

ΕΡΩΤΗΣΗ: Με βάση τα παραπάνω σε μια κλίμακα από το 1 ως το 10 (1=χαμηλότερο και 10=υψηλότερο) πόσο ελκυστικό θεωρείτε ότι είναι το κάθε συνολικό πακέτο παροχών των εταιριών ΧΨ και ΑΩ

➤ **Μελέτη Περίπτωσης – Αξιολόγηση Εταιρειών: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς ανά εταιρεία**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Τυπική Απόκλιση	Minimum	Maximum
ΧΨ	7,1	1,4	4,00	10,00
ΑΩ	6,1	1,5	2,00	9,00

* Κλίμακα Μέτρησης: 1=χαμηλότερο και 10=υψηλότερο

➤ **Μελέτη Περίπτωσης – Αξιολόγηση Εταιρειών: Μέσοι όροι ανά εταιρεία και φύλο**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Μ.Ο ανά φύλο	
		Άντρες	Γυναίκες
ΧΨ	7,1	7,0	7,2
ΑΩ	6,1	6,0	6,1

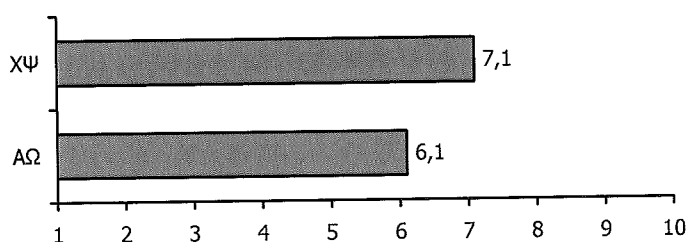
* Κλίμακα Μέτρησης: 1=χαμηλότερο και 10=υψηλότερο

➤ **Μελέτη Περίπτωσης – Αξιολόγηση Εταιρειών: Μέσοι όροι ανά εταιρεία και ηλικία**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Ηλικία		
		18-25	26-35	36-45
ΧΨ	7,1	6,8	7,1	7,3
ΑΩ	6,1	5,7	6,1	5,9

* Κλίμακα Μέτρησης: 1=χαμηλότερο και 10=υψηλότερο

Αξιολόγηση Εταιρειών: Μέσοι Όροι



ΕΡΩΤΗΣΗ: Σύμφωνα με τα παραπάνω τελικά τι θα προτείνετε στον Γιάννη, να πάει στην εταιρία ΑΩ ή να παραμείνει στην εταιρία ΧΨ ;

- **Μελέτη Περίπτωσης – Επιλογή Εταιρείας: Δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς ανά ηλικία**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Τυπική Απόκλιση	Minimum	Maximum
ΑΩ - ΧΨ	1,7	0,46	1,00	2,00

* Κλίμακα Μέτρησης: 1=ΑΩ και 2=ΧΨ

- **Μελέτη Περίπτωσης – Επιλογή Εταιρείας: Μέσοι όροι ανά εταιρεία και φύλο**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Μ.Ο ανά φύλο	
		Άντρες	Γυναίκες
ΑΩ - ΧΨ	1,7	1,6	1,8

* Κλίμακα Μέτρησης: 1=ΑΩ και 2=ΧΨ

- **Μελέτη Περίπτωσης – Αξιολόγηση Εταιρειών: Μέσοι όροι ανά εταιρεία και ηλικία**

Ερώτηση	Μέσος Όρος (Μ.Ο.)	Ηλικία		
		18-25	26-35	36-45
ΑΩ - ΧΨ	1,7	1,5	1,7	1,7

* Κλίμακα Μέτρησης: 1=ΑΩ και 2=ΧΨ

ΕΥΡΗΜΑΤΑ:

Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου παρουσιάστηκε μια μελέτη περίπτωσης στα πλαίσια της οποίας κλήθηκαν να επιλέξουν ανάμεσα σε δύο συγκεκριμένες κάθε φορά παροχές. Αυτό μας έδωσε την ευκαιρία να δούμε τη βαρύτητα κάθε παροχής όταν αυτή συγκρίνεται με μια αντίστοιχή της.

Έτσι, λοιπόν, διαπιστώσαμε ότι η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη αποτελεί σημαντικότερη επιλογή σε σχέση με το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα για το 70% των ερωτώμενων. Από την άλλη πλευρά όμως το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα κερδίζει έδαφος όταν συγκρίνεται με την ασφάλεια ζωής με ποσοστά 54% και 45% αντίστοιχα. Στην ίδια λογική βρίσκουμε τους συμμετέχοντες να επιλέγουν κατά 81% τη διανομή κερδών και μόνο το 17% να προτιμά το δικαίωμα προαίρεσης μετοχών.

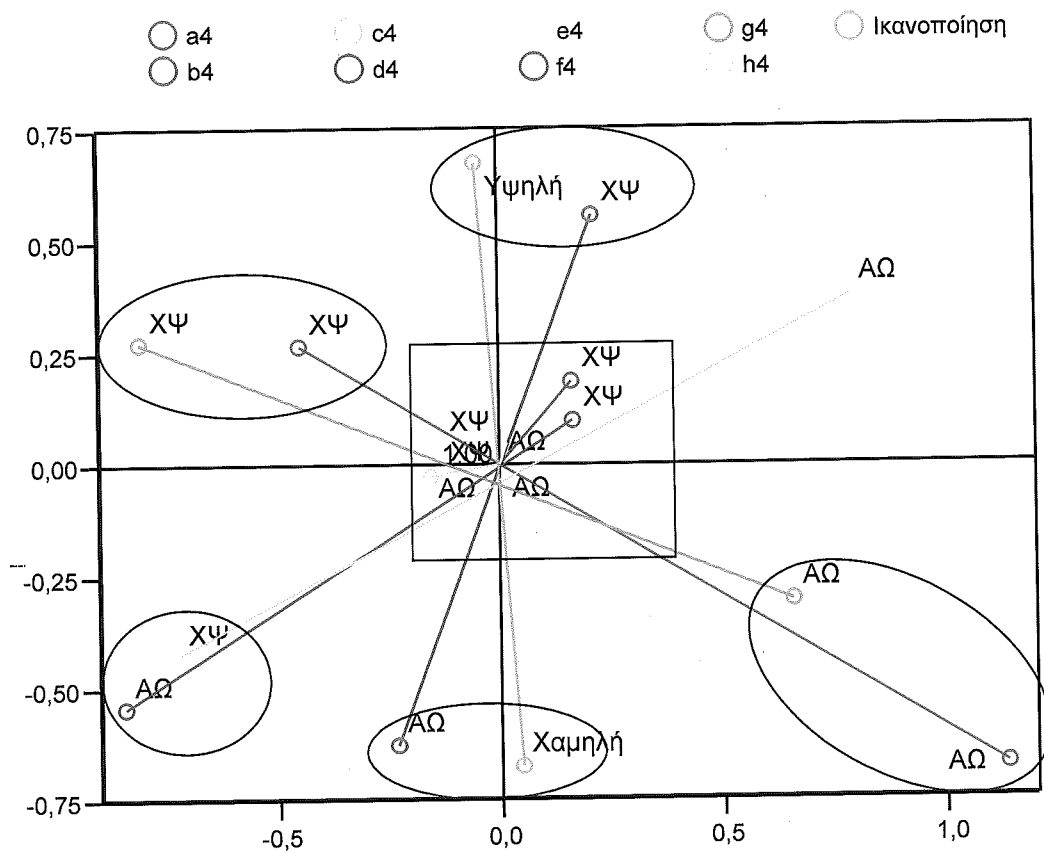
Παροχές που δίχασαν τους συμμετέχοντες είναι η εργασία από το σπίτι (48%) σε σχέση με το ευέλικτο ωράριο (52%) καθώς και το κινητό τηλέφωνο (48%) σε σχέση με τη πιστωτική κάρτα (51%). Υπήρξαν όμως και περιπτώσεις όπου μια παροχή επιλέχθηκε από τη συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως η επιλογή των ξένων γλωσσών σε σχέση με τις συνδρομές σε περιοδικά και συλλόγους, όπου το 78% επέλεξε τις ξένες γλώσσες, κανένας δεν επέλεξε τις συνδρομές σε περιοδικά, συλλόγους ενώ το 22% αρνήθηκε να απαντήσει. Περίπου ανάλογη περίπτωση αποτέλεσε και η επιλογή μεταξύ εταιρικού αυτοκινήτου και υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης σε Ελλάδα και εξωτερικό όπου το 57% επέλεξε εταιρικό αυτοκίνητο ενώ το υπόλοιπο 43% αρνήθηκε να απαντήσει. Το ίδιο συνέβη και στη σύγκριση μεταξύ παιδικού σταθμού και γυμναστηρίου όπου το 67% δήλωσε παιδικό σταθμό και το 33% αρνήθηκε να απαντήσει.

Κάνοντας μια ανάλυση εγγύτητας προσπαθήσαμε να βρούμε τις ομάδες για τις οποίες οι συμμετέχοντες επιφύλασσαν παρόμοιο τρόπο απαντήσεων και προέκυψε ότι η πλειοψηφία είναι κοντά στο κέντρο των αξόνων γεγονός που σημαίνει ότι δεν διαφοροποιούνται σημαντικά. Παρόλα αυτά όμως όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί οι συμμετέχοντες που επιλέγουν στη πρώτη ερώτηση το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα συγκρινόμενο με την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη τείνουν να επιλέγουν και πάλι το συνταξιοδοτικό όταν τους δίνεται η δυνατότητα επιλογής του συγκρινόμενου με την ασφάλεια ζωής.

Στην ίδια ανάλυση βρέθηκε ότι όσοι επιλέγουν πιστωτική κάρτα αντί κινητού τηλεφώνου έχουν τη τάση να επιλέγουν με βάση τη θέση τους διανομή κερδών έναντι του δικαιώματος προαίρεσης μετοχών.

Από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναλύοντας τις μεταβλητές δημιουργήσαμε μια νέα μεταβλητή η οποία παρουσιάζει τους εργαζόμενους με την υψηλότερη ικανοποίηση και αυτούς με τη χαμηλότερη ικανοποίηση, στη συνέχεια προσπαθήσαμε να βρούμε παροχές τις οποίες οι συμμετέχοντες μεταχειρίζονταν με τον ίδιο τρόπο. Από την ανάλυση εγγύτητας προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή ικανοποίηση τείνουν να επιθυμούν ευέλικτο ωράριο και οι εργαζόμενοι με χαμηλή ικανοποίηση επιλέγουν να εργάζονται από το

σπίτι τους πιθανό λόγω της δυσaréσκειας τους από το χώρο της εργασίας τους ή το αντικείμενο στο οποίο ασχολούνται.



- XΨ: ιατροφαρμακευτική περίθαλψη - ΑΩ: συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.
- XΨ: ευέλικτο ωράριο - ΑΩ: εργασία από το σπίτι
- XΨ: με βάση τη θέση διανομή των κερδών - ΑΩ: ανάλογα με τη θέση stock options
- XΨ: ασφάλεια ζωής - ΑΩ: συνταξιοδοτικό πρόγραμμα
- XΨ: εταιρικό αυτοκίνητο - ΑΩ: εκπαίδευση σε Ελλάδα και εξωτερικό
- XΨ: ασφάλεια ζωής - ΑΩ: συνταξιοδοτικό πρόγραμμα
- XΨ: εκμάθηση ξένων γλωσσών - ΑΩ: καλύπτει συνδρομές σε περιοδικά και συλλόγους

Προσανατολιζόμενοι στη συνολική αξιολόγηση ενός πακέτου παροχών και αποδοχών ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν σε μια 10βάθμια κλίμακα τη την ελκυστικότητα του κάθε προτεινόμενου πακέτου στο σύνολό του, δεδομένων των ίδιων σε κάθε περίπτωση χρηματικών απολαβών. Το συνολικό πακέτο αποδοχών και παροχών της εταιρίας ΧΨ συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη βαθμολογία με μέσο όρο βαθμολογίας 7,1 έναντι

του 6,1 που συγκέντρωσε το πακέτο της ΑΩ, χωρίς να παρατηρούμε κάποια διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών ή μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Όπως ήταν αναμενόμενο όταν τους ζητήθηκε να επιλέξουν μεταξύ των δύο πακέτων επέλεξαν με μέσο όρο 1,7 το πακέτο της εταιρίας ΧΨ, επίσης χωρίς διαφοροποίηση ανά φύλο και ηλικία.

Ζ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας τόσο το θεωρητικό πλαίσιο όσο και το ερευνητικό επανερχόμαστε στον ορισμό της υποκίνησης για να δούμε πώς βρέθηκε ότι επιτυγχάνεται από μέρους των εταιριών προκειμένου να υποκινήσουν τους εργαζόμενους τους αυξάνοντας παράλληλα την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Γιατί κατανοώντας καλύτερα την υποκίνηση, μπορούμε να επηρεάσουμε θετικά τις ενεργητικές δυνάμεις που την αυξάνουν. Αύξηση της υποκίνησης οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης, εφόσον υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία, ικανότητες. Αύξηση της απόδοσης σημαίνει αύξηση του παραγόμενου έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, σημαίνει, δηλαδή αύξηση της παραγωγικότητας. Η οποία, όπως τελικά φαίνεται, απασχολεί όλες σχεδόν τις οικονομίες των διαφόρων χωρών γιατί το επίπεδο της παραγωγικότητας ρυθμίζει αφενός μεν το επίπεδο των οικονομικών εκροών μιας οικονομίας, αφετέρου δε επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην εσωτερική και διεθνή αγορά. Έγινε προσπάθεια, λοιπόν, να βρούμε τι είναι αυτό που :

- ◆ ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας
- ◆ κατευθύνει ή διοχετεύει μια τέτοια συμπεριφορά
- ◆ διατηρεί ή συντηρεί αυτή τη συμπεριφορά.

Γιατί όπως ανέφερε ο Pinder «*Υποκίνηση εργασίας είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο εντός του ατόμου, όσο και εκτός αυτού, για να παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος τη διάρκεια αυτής*».

Με γνώμονα τα παραπάνω προσπαθήσαμε να βρούμε τα κίνητρα στο χώρο της εργασίας διερευνώντας την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από συγκεκριμένες παροχές. Βασικός σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνήσει τις παροχές που δίνονται στο χώρο εργασίας και συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, ηλικίας 18-45 ετών. Για τους σκοπούς της έρευνας συμπληρώθηκαν συνολικά 69 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα ηλικίας 18 ως 45 ετών.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο περιγραφής της εργασίας (Job Descriptive Index – JDI), προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από συγκεκριμένες παραμέτρους. Από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων βρέθηκε ότι από τη σχέση με τους συναδέλφους τους αντλούν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση οι εργαζόμενοι, ενώ οι μεταβλητές χρηματικές αποδοχές προκαλούν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια. Επιπλέον, από τις μεταβλητές που τους δίνουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας, η δυνατότητα επιλογής του τρόπου εργασίας καθώς και η σιγουριά διατήρησης της εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά οι υλικές μη χρηματικές αποδοχές και ο μισθός τους είναι μεταβλητές με υψηλή δυσαρέσκεια.

Ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα είναι ότι δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντικά διαφορά τόσο μεταξύ ανδρών και γυναικών όσο και ανά ηλικιακή ομάδα.

Διερευνώντας και την επιστημονική συνάφεια των ευρημάτων με σχετικά θεωρητικά πλαίσια που έχουν αναφερθεί στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας διαπιστώνουμε ότι η πιο σχετική θεωρία προς σύγκριση είναι η θεωρία των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής του Herzberg. Βασιζόμενοι λοιπόν στο γεγονός ότι ο **Herzberg** ξεχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση προσπαθήσαμε να συγκρίνουμε τις μεταβλητές με υψηλό μέσο όρο ικανοποίησης με τα κίνητρα εργασίας του Herzberg και αντίστοιχα τις μεταβλητές με χαμηλό μέσο όρο ικανοποίησης με τους παράγοντες υγιεινής. Μια σύντομη αναφορά στη θεωρία του Herzberg θα διευκολύνει στην αντιστοίχιση.

Σύμφωνα με το Herzberg στην πρώτη κατηγορία εντάσσονταν κατά βάση πέντε επιμέρους παράγοντες, που εμφανώς συντελούσαν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής (ανόδου). Οι πέντε αυτοί παράγοντες εμφανίζονταν με μεγαλύτερη συχνότητα στις αφηγήσεις που σχετίζονταν με αισθήματα ικανοποίησης και με μικρότερη συχνότητα σε αφηγήσεις που σχετίζονταν με αισθήματα δυσαρέσκειας.

Το δεύτερο σύνολο των παραγόντων σχετιζόταν με τη δυσαρέσκεια από την εργασία, επειδή γινόταν αναφορά στους παράγοντες αυτούς πιο συχνά στις αφηγήσεις που συνδέονταν με αρνητικά αισθήματα ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης της, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες.

Οι παράγοντες που συνδέονται με θετικές στάσεις προς την εργασία και συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων, αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας –είναι δηλαδή εσωγενείς παράγοντες- ενώ οι παράγοντες που συνδέονται με τα αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία και συντελούν στη δημιουργία αισθήματος δυσαρέσκειας, αναφέρονται στο περιέχον πλαίσιο της εργασίας, στο περιβάλλον - είναι δηλαδή εξωγενείς παράγοντες.

Κάνοντας, την αντιστοίχιση με τις μεταβλητές που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνα διαπιστώνουμε ότι στους παράγοντες, που εμφανώς συντελούσαν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης, αντιστοίχιση μπορεί να γίνει με την αναγνώριση του έργου, την υπευθυνότητα και τη δυνατότητα προαγωγής. Βρέθηκε ότι πράγματι το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που θα μπορούσαμε να το αντιστοιχίσουμε με την υπευθυνότητα ήταν από τις μεταβλητές με υψηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο:3,7), ενώ ακολουθεί η αναγνώριση της απόδοσης (Μ.Ο:3). Οι πιθανότητες προαγωγής δεν εμφάνισαν υψηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο:2,7).

Από την άλλη πλευρά αντιστοιχίζοντας τις μεταβλητές μας με τους παράγοντες που σχετίζονταν με τη δυσαρέσκεια από την εργασία, όπως η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης της, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας διαπιστώνουμε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δηλώνουν τον

υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης τους στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους (Μ.Ο: 3,8) αλλά και με τους άμεσα προϊσταμένους τους (Μ.Ο: 3,3), υψηλό βαθμό επίσης συγκέντρωσαν και οι συνθήκες εργασίας (Μ.Ο: 3,5). Αντίθετα οι συμμετέχοντες συγκέντρωσαν το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης τους στις μεταβλητές χρηματικές αποδοχές τους (Μ.Ο:1,8). Επίσης, το στυλ διοίκησης συγκεντρώνει σχετικά χαμηλό βαθμό ικανοποίησης (Μ.Ο:2,8).

Αν υποθέσουμε ότι όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονταν σε μια επιχείρηση και θέλαμε να αυξήσουμε το συνολικό βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, σύμφωνα με το Herzberg, περιοχές προς βελτίωση θα ήταν οι αποδοχές, το στυλ διοίκησης και οι πιθανότητες προαγωγής.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η σιγουριά διατήρησης της εργασίας εμφάνισε υψηλό βαθμό ικανοποίησης δεδομένο που αντικατοπτρίζει την ευρύτερη ανησυχία που υπάρχει στην αγορά εργασίας.

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει μια σύγκριση με τις υπο-ομάδες που έχει βρεθεί ότι περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο JDI και οι οποίες μετρούν τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αμοιβές, στις πιθανότητες προαγωγής, στο περιεχόμενο της εργασίας, στους προϊσταμένους και στους συναδέλφους τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έχει βρεθεί ότι πέραν αυτών των μεταβλητών υπάρχει και η υπο-ομάδα των σχέσεων με τη διοίκηση η οποία περιλαμβάνει τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζόμενους στην εταιρία καθώς και το στυλ διοίκησης. Επιπλέον, τρεις μεταβλητές εμφάνισαν σαφή απόσταση από κάθε ομάδα με την αναγνώριση που παίρνουν οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους να βρίσκεται στο κέντρο μεταξύ όλων των ομάδων και τις μεταβλητές χρηματικές αποδοχές και ώρες εργασίας να έχουν έντονη απόσταση και περιφερειακή τοποθέτηση σε σχέση με τις υπο-ομάδες.

Στη καταγραφή των παροχών και αποδοχών που είχαν στο παρελθόν, έχουν σήμερα και θα επιθυμούσαν να έχουν βρέθηκαν τα παρακάτω.

Σχετικά με τις παροχές λόγω θέσης βρέθηκε ότι η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η ασφάλεια ζωής είναι οι παροχές που δίδονταν και συνεχίζουν να δίδονται στους περισσότερους από τους συμμετέχοντες στην έρευνα με τη μεγαλύτερη συχνότητα, εντούτοις είναι εμφανής η αύξηση της δυνατότητας παροχής τους στους ερωτώμενους σήμερα σε σχέση με το παρελθόν αφού τα ποσοστά αναφοράς τους σε σχέση με το παρελθόν ξεπερνούν το διπλάσιο (70% έναντι του 30% και 26% έναντι του 59% αντίστοιχα). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι πιθανά οι παροχές αυτές έχουν περάσει στο χώρο των κεκτημένων αφού στις προτιμήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, για τις παροχές που θα ήθελαν να έχουν, οι παροχές αυτές συγκεντρώνουν τα χαμηλότερα ποσοστά αναφοράς με 33% και 39% αντίστοιχα. Αντίστοιχη περίπτωση αποτέλεσαν και οι οικογενειακές εκδηλώσεις με ποσοστά αναφοράς 23% στο παρελθόν, 46% σήμερα και 30% αυτό που θα ήθελαν να έχουν.

Αξιοσημείωτη είναι και η περίπτωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όπου έχουν αυξητική τάση τόσο σε σχέση με το παρελθόν όσο και σε σχέση με αυτό που θα επιθυμούσαν συγκεντρώνοντας ποσοστά αναφοράς 19% στο παρελθόν, 45% στο παρόν και 54% σε αυτό που θα ήθελαν να έχουν.

Σημαντικά αυξητική τάση παροχής σε σχέση με το παρελθόν εμφάνισαν τα κινητά τηλέφωνα (12% στο παρελθόν και 36% σήμερα) και η δυνατότητα λήψης προσωπικού δανείου (12% στο παρελθόν και 26% σήμερα).

Τέλος, παροχές που θα ήταν χρήσιμο να λάβουν υπόψη τους όσοι σχεδιάζουν συστήματα παροχών είναι το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα που συγκέντρωσε το 70% των αναφορών στις παροχές που θα ήθελαν να έχουν οι ερωτώμενοι, το γυμναστήριο με αντίστοιχο ποσοστό και το ευέλικτο ωράριο με ποσοστό 68%, δίνοντας σαφή ένδειξη ότι τους απασχολεί το θέμα της συνταξιοδότησης τους, η φυσική τους κατάσταση αλλά και οι ευέλικτες μορφές εργασίας αφού επιπλέον του ευέλικτου ωραρίου προτιμούν και κατά 64% τη τηλε-εργασία. Από τις παροχές που έχουν πολύ χαμηλή αναφορά στο παρελθόν αλλά και σήμερα, σημαντικά υψηλά ποσοστά συγκέντρωσαν ο παιδικός σταθμός (64% έναντι, 1% στο παρελθόν και 7% σήμερα), το εταιρικό αυτοκίνητο και για προσωπική χρήση (62% έναντι, 6% στο παρελθόν και 9% σήμερα), η διανομή κερδών της εταιρίας λόγω θέσης (62% έναντι, 4% στο παρελθόν και 9% σήμερα), πιστωτική κάρτα στη περίπτωση που η εταιρεία καλύπτει ως ένα όριο και προσωπικά έξοδα (57% έναντι, 0% στο παρελθόν και 3% σήμερα).

Από τη πλευρά των παροχών λόγω απόδοσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προτίμηση στη διανομή των κερδών της εταιρίας με κριτήριο όμως την απόδοση και όχι το ιεραρχικό επίπεδο. Τη παροχή αυτή είχε μόνο το 3%, σήμερα την έχει το 9% και θα επιθυμούσε να την έχει το 65%. Αντίστοιχη περίπτωση αποτελεί και η προτίμηση στις άλλου είδους παροχές. Όπου το 4% είχε στο παρελθόν, το 3% έχει σήμερα αλλά θα επιθυμούσε να έχει 61%. Από την άλλη περίπτωση το πριμ απόδοσης ενώ δείχνει αυξητική τάση σε σχέση με το παρελθόν το είχε το 19% και το έχει σήμερα το 33%, εντούτοις το 57% επιθυμεί να το έχει συγκεντρώνοντας από τις χαμηλότερες προτιμήσεις σε σχέση με τις άλλες παροχές που θα ήθελαν να έχουν.

Η καταγραφή των παροχών και κυρίως των παροχών που θα ήθελαν να έχουν οι εργαζόμενοι βοηθά πολύ στο σχεδιασμό ενός συστήματος αποδοχών και παροχών και στη δημιουργία ενός ελκυστικού πακέτου αποδοχών και παροχών προς τους εργαζόμενους. Πολλές φορές όμως δεν είναι εφικτό να έχουμε πληθώρα προσφερόμενων επιλογών στους εργαζόμενους και κυρίως με κριτήριο το κόστος ο υπεύθυνος για το σχεδιασμό του συστήματος καλείται να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων παροχών. Για το λόγο αυτό με τη βοήθεια της μελέτης περίπτωσης έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού σημαντικότητας επιλεγμένων παροχών κυρίως συγκρινόμενων με αναλόγου είδους και σημαντικότητας παροχές.

Με την ανάλυση των ευρημάτων διαπιστώσαμε ότι οι συμμετέχοντες ενώ δηλώνουν ότι επιθυμούν σε σημαντικά υψηλότερο ποσοστό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα έναντι ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης (70% έναντι 33%) όταν κληθούν να επιλέξουν μεταξύ των δύο επιλέγουν σε σχεδόν αντίστροφα ποσοστά την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη (70% έναντι 29%). Σημαντικότερη στη πράξη φαίνεται να είναι και η ασφάλεια ζωής, αφού θα ήθελε να την έχει το 39% σε σχέση με το 70% που θα ήθελε να έχει ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, όταν όμως έχουν να επιλέξουν τη μια εκ των δυο οι αναλογίες διαφοροποιούνται και το 45% των συμμετεχόντων επιλέγει ασφάλεια ζωής ενώ το 54% επιλέγει συνταξιοδοτικό πρόγραμμα. Μια πιθανή ερμηνεία είναι ότι σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν ιατροφαρμακευτική κάλυψη η οποία συνήθως συνδέεται με ασφάλεια ζωής και πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν σχεδόν δεδομένη τη κάλυψη αυτή όταν βρεθούν σε κάποια ιδιωτική επιχείρηση. Σύμφωνα με τη λογική αυτή πολλοί από τους ερωτώμενους πιθανά θα θεωρούν δεδομένη των ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και πιθανά την ασφάλεια ζωής και θα επιθυμούσαν ως επιπλέον αυτών το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.

Παρόμοια περίπτωση φαίνεται να είναι η προτίμηση και επιλογή της διανομής κερδών της εταιρίας με το δικαίωμα προαίρεσης μετοχών της εταιρίας, αφού το 62% θα επιθυμούσε διανομή κερδών και το 54% μετοχές αλλά όταν επιλέγουν ανάμεσα στα δύο προτιμούν σαφώς τη διανομή κερδών με αναλογία 81% έναντι 17% των μετοχών. Και στη περίπτωση αυτή μια πιθανή ερμηνεία είναι η πορεία του χρηματιστηρίου τα τελευταία χρόνια, όπου λόγω της μεγάλης πτώσης του έχει μειώσει πολύ τις προσδοκίες των εργαζομένων για απόκτηση κέρδους από μετοχές της εταιρίας.

Βέβαια, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ένα καλό σύστημα αποδοχών και παροχών δεν αρκεί μόνο να το σχεδιάσουμε καλά αλλά και να το επικοινωνήσουμε σωστά, γιατί πιθανά αν είχε επικοινωνηθεί καλύτερα η σημαντικότητα της παροχής της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης οι εργαζόμενοι που την έχουν θα ένιωθαν πιο ικανοποιημένοι και θα δήλωναν περισσότερο ότι επιθυμούν να την έχουν

Ένα βήμα που κάνουν όλο και περισσότερες εταιρίες στο σχεδιασμό του Συστήματος Αποδοχών και Παροχών, όπως αναφέραμε και στις πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας είναι τα *"Flexible Benefit Plans"* ή *"Cafeteria-Style"*, συστήματα παροχών που δίνουν την ευελιξία στους εργαζόμενους να επιλέγουν τις παροχές που έχουν τη μεγαλύτερη αξία για τους ίδιους. Η πιο συνηθισμένη παραλλαγή στο σχεδιασμό ενός Πλάνου-Καφετέριας είναι η παροχή ενός προκαθορισμένου ποσού χρημάτων (που ονομάζονται credits ή points) με το οποίο μπορεί ο εργαζόμενος να αγοράσει τις παροχές που θέλει. Εάν το ποσό δεν είναι αρκετό, το πλάνο επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν επιπρόσθετες αγορές με την ανάλογη αφαίρεση από τη μισθοδοσία τους. Εάν το ποσό είναι μεγάλο, ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει τη διαφορά είτε σε χρήματα ή να αγοράσει επιπρόσθετο χρόνο άδειας (paid off time).

Η. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ολοκληρώνοντας την εργασία θα ήθελα να επισημάνω κάποια σημεία τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν σε μια επόμενη προσπάθεια προσέγγισης του θέματος.

Εστιάζοντας κυρίως στο ερευνητικό μέρος και όχι τόσο στο θεωρητικό, το οποίο μπορεί να εμπλουτιστεί με περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές, κατά την ανάλυση των στοιχείων διαπιστώθηκαν αδυναμίες της έρευνας, κυρίως στο μέγεθος και στη κατανομή του δείγματος. Το πλήθος των 69 συμμετεχόντων δεν διευκόλυνε τη διεξαγωγή πολλών στατιστικών αναλύσεων η οποίες απαιτούσαν την μελέτη συγκεκριμένων ομάδων γιατί το μέγεθος των υπο-ομάδων δεν επιδεχόταν στατιστική επεξεργασία. Επίσης η κατανομή του δείγματος με συγκέντρωση μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων σε συγκεκριμένες ομάδες (π.χ εκπαίδευση, ηλικία) σε συνδυασμό με το μέγεθος του δείγματος δεν μας επιτρέπει να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα σε ευρύτερο πληθυσμό.

Τα ευρήματα της έρευνας όμως νομίζω ότι θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναυσμα για την επανάληψη της έρευνας διορθώνοντας της ατέλειες προκειμένου να βγουν πιο συγκεκριμένες προτάσεις για το σχεδιασμό ενός πιο ολοκληρωμένου συστήματος αποδοχών και παροχών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

A.1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

A.2. Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

A.3. Εκπαίδευση

- Λύκειο
- ΙΕΚ
- Κολλέγιο (Deree, LaVerne κ.α)
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακές Σπουδές
- Διδακτορικό

A.4. Οικογενειακή Κατάσταση

- Ανύπαντρος/η
- Παντρεμένος/η
- Χωρισμένος/η
- Άλλο

A.5. Συνολικός αριθμός μελών οικογένειας

A.6. Μισθολογικό κλιμάκιο στο οποίο βρίσκεστε

<input type="radio"/> ως € 699
<input type="radio"/> € 700 - € 999
<input type="radio"/> € 1000 - € 1299
<input type="radio"/> € 1300 - € 1599
<input type="radio"/> € 1600 - € 1999
<input type="radio"/> € 2000- € 2999
<input checked="" type="radio"/> πάνω από € 3000

A.7. Χρόνια εργασίας σας στη **παρούσα** εταιρία

<input type="radio"/> ως 1 χρόνο
<input type="radio"/> 1-3 χρόνια
<input type="radio"/> 3-6 χρόνια
<input type="radio"/> 6-9 χρόνια
<input checked="" type="radio"/> 9-14 χρόνια
<input type="radio"/> πάνω από 15 χρόνια

* Στη περίπτωση που κάποιος έχει ακριβώς 3 ή 6 ή 9 χρόνια παρακαλώ συμπληρώστε την χαμηλότερη κλίμακα

A.8. Χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας

<input type="radio"/> ως 1 χρόνο
<input checked="" type="radio"/> 1-3 χρόνια
<input type="radio"/> 3-6 χρόνια
<input type="radio"/> 6-9 χρόνια
<input type="radio"/> 9-14 χρόνια
<input type="radio"/> πάνω από 15 χρόνια

* Στη περίπτωση που κάποιος έχει ακριβώς 3 ή 6 ή 9 χρόνια παρακαλώ συμπληρώστε την χαμηλότερη κλίμακα

A.9. Αριθμός εταιριών στις οποίες έχετε εργαστεί ως σήμερα με πλήρη απασχόληση ή ημιαπασχόληση

<input type="radio"/> 1
<input checked="" type="radio"/> 2-4
<input type="radio"/> περισσότερες από 4

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΑΡΟΧΕΣ
ΚΑΙ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Οι προτάσεις που ακολουθούν αναφέρονται σε διάφορες πλευρές της εργασίας σας. Σημειώστε πόσο ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η αισθάνεστε για κάθε μια από αυτές σχετικά με τη τωρινή σας εργασία.

Δώστε μια απάντηση για κάθε πρόταση. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Σας παρακαλώ να δώσετε την ειλικρινή σας γνώμη για κάθε μια από τις προτάσεις και να μη συζητήσετε τις απαντήσεις σας με άλλους. Η δική σας γνώμη είναι αυτή που μας ενδιαφέρει. Ακόμα κι αν είναι δύσκολο να αποφασίσετε, βεβαιωθείτε ότι δεν παραλείγατε καμία ερώτηση.

1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:

- Τις συνθήκες εργασίας σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από την ελευθερία να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τους συναδέλφους σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τον/την άμεσα προϊστάμενο/η σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που σας δίνονται

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τον μισθό σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη Διοίκηση και τους εργαζόμενους στην εταιρία

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τις πιθανότητες προαγωγής σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από το στυλ διοίκησης

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από την προσοχή που δίνει η Διοίκηση στις προτάσεις που κάνετε

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τις ώρες εργασίας σας

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας (π.χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

- Από τις αποδοχές που έχετε σύμφωνα με τη παρακάτω κατηγοριοποίηση :

Σταθερές Χρηματικές Αποδοχές

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

Μεταβλητές Χρηματικές Αποδοχές

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

Υλικές Μη Χρηματικές Αποδοχές

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

Ηθικές Μη Χρηματικές Αποδοχές

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

2. Παρακαλώ από τη παρακάτω λίστα επιλέξτε παροχές που έχετε στη τωρινή σας εργασία, παροχές που είχατε ως σήμερα συνολικά στις διάφορες εταιρίες που έχετε εργαστεί και παροχές που θα θέλατε να έχετε στο μέλλον. Οι παροχές αυτές πρέπει να δίνονται λόγω της θέσης που έχετε και όχι λόγω της απόδοσής σας (δηλαδή κάθε άτομο που κατέχει αυτή τη θέση αναξάρτητα από την απόδοσή του δικαιούται αυτές τις παροχές). Αν για οποιοδήποτε λόγο η παροχή συνδέεται και με την απόδοση παρακαλώ να συμπληρώσετε το αντίστοιχο πεδίο σε αυτή την ερώτηση και όχι στην επόμενη. (Για παράδειγμα κάποιος που δικαιούται λόγω θέσης μερίδιο στη κατανομή των κερδών αλλά το ποσό εξαρτάται από την απόδοσή του θα πρέπει να συμπληρώσει το αντίστοιχο πεδίο σε αυτήν την ερώτηση και όχι στην επόμενη. Το ίδιο μπορεί να ισχύει και για τα stock options).

	Έχω σήμερα	Είχα στο παρελθόν	Θα ήθελα να έχω
Ασφάλεια ζωής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γυμναστήριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δυνατότητα λήψης προσωπικού δανείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διανομή κερδών της εταιρίας (ανάλογα με τη θέση ή και σε συνδυασμό με την απόδοση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαιδευτικά προγράμματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δωρεάν εταιρικά προϊόντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εταιρικό αυτοκίνητο (και για προσωπική χρήση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευέλεκτο ωράριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κινητό τηλέφωνο (μόνο αν η εταιρία καλύπτει και προσωπικά τηλέφωνα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ξένες γλώσσες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οικογενειακές εκδηλώσεις (κοπή πίτας ή εκδομές με συμμετοχή της οικογένειας του εργαζόμενου)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παιδικός σταθμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιστωτική Κάρτα (μόνο αν η εταιρία καλύπτει ως ένα όριο και προσωπικά έξοδα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stock Options (ανάλογα με τη θέση ή και σε συνδυασμό με την απόδοση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνδρομές σε ενώσεις/συλλόγους/περιοδικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τηλε-εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Παρακαλώ από τη παρακάτω λίστα επιλέξτε παροχές που έχετε στη τωρινή σας εργασία, παροχές που είχατε ως σήμερα συνολικά στις διάφορες εταιρίες που έχετε εργαστεί και παροχές που θα θέλατε να έχετε στο μέλλον. Οι παροχές αυτές δίνονται μόνο λόγω της απόδοσής σας, ηλαδή κάποιος που δεν έχει καλή απόδοση δεν δικαιούται καθόλου αυτή τη παροχή. Για παράδειγμα αν κάποιος δεν έχει καλή απόδοση, τότε δεν θα πάρει καθόλου μπόνους ή κανένα μερίσμα από τη διανομή κερδών ή καμία μετοχή.

	Έχω σήμερα	Είχα στο παρελθόν	Θα ήθελα να έχω
Πρην απόδοσης (μπόνους)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διανομή κερδών της εταιρίας (μονο λόγω απόδοσης και όχι σε συνδυασμό με τη θέση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stock Options (μονο λόγω απόδοσης και όχι σε συνδυασμό με τη θέση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υλικές μη χρηματικές αποδοχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ηθικές μη χρηματικές αποδοχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλου είδους παροχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.

Ο Γιάννης εργάζεται στην εταιρία ΧΨ και μόλις χθες δέχτηκε μια προσφορά συνεργασίας από την ανταγωνιστική εταιρία ΑΩ. Ζήτησε χρόνο δυο ημερών για να σκεφτεί τη προσφορά που του έκαναν. Θέλησε να αξιολογήσει τα θετικά και τα αρνητικά που θα είχε αν δεχόταν τη συγκεκριμένη πρόταση. Η οικονομική προσφορά είναι ακριβώς στα ίδια χρήματα με αυτά που έχει ως τώρα. Γνωρίζει την εταιρία γιατί είναι άμεσος ανταγωνιστής της εταιρίας που εργάζεται και πασχίζουν και οι δύο για τη πρώτη θέση στο κλάδο τους. Η θέση είναι ακριβώς η ίδια αλλά

Για να βοηθήσουμε τον Γιάννη σημειώστε σε κάθε ερώτηση τι έχει μεγαλύτερη βαρύτητα κατά τη γνώμη σας σχετικά με τις παροχές που έχει να διαλέξει. Φανταστείτε ότι ο Γιάννης έχει ανάλογο με το δικό σας προφίλ (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, κ.α.).

1. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η ΑΩ συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.

ΧΨ: Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη

ΑΩ: Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα

2. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει ευέλικτο ωράριο και η ΑΩ τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι του

ΧΨ: Ευέλικτο Ωράριο

ΑΩ: Εργασία από το σπίτι

3. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει παιδικό σταθμό και η ΑΩ γυμναστήριο.

ΧΨ: Παιδικός Σταθμός

ΑΩ: Γυμναστήριο

4. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει με βάση τη θέση διανομή των κερδών της και η ΑΩ ανάλογα με τη θέση stock options

ΧΨ: Διανομή Κερδών

ΑΩ: Μετοχές

5. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει πιστωτική κάρτα και η ΑΩ κινητό τηλέφωνο

ΧΨ: Πιστωτική Κάρτα

ΑΩ: Κινητό Τηλέφωνο

6. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει εταιρικό αυτοκίνητο και η ΑΩ υψηλού επιπέδου εκπαίδευση σε Ελλάδα και εξωτερικό

ΧΨ: Εταιρικό Αυτοκίνητο

ΑΩ: Εκπαίδευση

7. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει ασφάλεια ζωής και η ΑΩ συνταξιοδοτικό πρόγραμμα

ΧΨ: Ασφάλεια Ζωής

ΑΩ: Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα

8. Η ΧΨ εταιρία προσφέρει τη δυνατότητα εκμάθησης ξένων γλωσσών και η ΑΩ καλύπτει συνδρομές σε περιοδικά και συλλόγους

ΧΨ: Ξένες Γλώσσες

ΑΩ: Συνδρομές σε περιοδικά/συλλόγους

5. Με βάση τα παραπάνω σε μια κλίμακα από το 1 ως το 10 (1=χαμηλότερο και 10=υψηλότερο) πόσο ελκυστικό θεωρείτε ότι είναι το κάθε συνολικό πακέτο παροχών των εταιριών ΧΨ και ΑΩ

ΧΨ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ΑΩ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Σύμφωνα με τα παραπάνω τελικά τι θα προτείνατε στον Γιάννη, να πάει στην εταιρία ΑΩ ή να παραμείνει στην εταιρία ΧΨ ;

Να πάει στην εταιρία ΑΩ

Να παραμείνει στην εταιρία ΧΨ

ΠΗΓΕΣ



I. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ◆ Brannen, J., (1992), *Mixing Methods: Qualitative an Quantitative Research*, England: Avebury Ashgate Publishing Company
- ◆ Burstein, L., Freeman, H. E., Rossi, P. H., (1985), *Collecting evaluation data: problems and solutions*, California: Sage Publications
- ◆ Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., Weick, K., (1970), *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, N. Y.: Mc Graw Hill
- ◆ Fitz-Gibbon, C. T. & Morris, L. L., (1987), *How to Analyze Data*, California: Sage Publications
- ◆ Goldstein, I. L., (1986), *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*, 2nd ed., California: Brooks/ Cole Publishing Company
- ◆ Handy, C., (1985), *Understanding Organizations*, London: Penguin Books
- ◆ Henerson, M. E., Morris, L. L. & Fitz-Gibbon, C. T., (1987), *How to Measure Attitudes*, California: Sage Publications
- ◆ Κανελλόπουλος, Χ., (1990), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Κεφ. 10, Αθήνα: International Publishing
- ◆ Κανελλόπουλος, Χ., (1991), *Διοίκηση Προσωπικού*, Κεφ. 8, Αθήνα
- ◆ Κάντας, Α., (1998), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Μέρος 2, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- ◆ Morris, L. L., Fitz-Gibbon, C. T. & Lindheim, E., (1987), *How to Measure Performance and Use Tests*, California: Sage Publications
- ◆ Patton, M. Q., (1989), *Qualitative evaluation methods*, Newbury Park, Calif.: Sage Publications
- ◆ Patton, M. Q., (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd ed, London: Sage Publications

- ◆ Rothman, J., (1974), Planning and organizing for social change: action principles from social science research, New York: Columbia University Press
- ◆ Κάντας Α. Μέρος 1ο (1993): Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Μέρος 3ο (1995): Διεργασίες Ομάδας, Σύγκρουση Ανάπτυξης και αλλαγή Κουλτούρας, Επαγγελματικό Άγχος, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- ◆ Κομίλη Α. (1989). Βασικές Αρχές και μέθοδοι επιστημονικής έρευνας στην ψυχολογία. Αθήνα: Οδυσσέας
- ◆ Μπουραντάς Δημήτρης (1992). Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Τράκη
- ◆ Παρασκευόπουλος Ι.Ν. (1993). Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Τόμοι 1,2 Βιβλιοπωλείο Γρηγόρη
- ◆ Παρασκευόπουλος Ι.Ν. (1990). Στατιστική εφαρμοσμένη στις επιστήμες της συμπεριφοράς. Τόμος Α': Περιγραφική Στατιστική, - Τόμος Β': Επαγωγική στατιστική Αθήνα: Βιβλιοπωλείο Γρηγόρη

II. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- ◆ www.btinternet.com/~alan.price/hrm/
- ◆ www.cipd.co.uk
- ◆ www.gotogms.com
- ◆ www.hradvice.com
- ◆ www.hrdpress.com/
- ◆ www.hr-global-village.org/
- ◆ www.hr-guide.com/
- ◆ www.hrhub.com/
- ◆ www.hrimmall.com
- ◆ www.hrm.net
- ◆ www.hrmguide.net
- ◆ www.hrnext.com
- ◆ www.hronline.com
- ◆ www.hrps.org
- ◆ www.hrstrategy.com
- ◆ www.hrsystems.net
- ◆ www.hrtools.com/
- ◆ www.hrwire.com
- ◆ www.hrzone.com
- ◆ www.ilr.cornell.edu/depts/CAHRS
- ◆ www.interscience.wiley.com/jpages/0090-4848/
- ◆ www.iplabs.com/hr/index.htm
- ◆ www.melcrum.com/
- ◆ www.opm.gov/perform/topics.htm

- ◆ www.recruiterresources.com
- ◆ www.shrm.org
- ◆ www.workforce.com
- ◆ www.workindex.com
- ◆ www.workindex.com/
- ◆ www.worldatwork.org
- ◆ <http://executivelibrary.com/>
- ◆ <http://info.med.yale.edu/caim/manual>
- ◆ www.conferenceboard.org
- ◆ www.forrester.com
- ◆ www.hbsp.harvard.edu
- ◆ www.mckinseyquarterly.com
- ◆ www.reutersbusinessinsight.com
- ◆ www.advantageperformance.com/
- ◆ www.anh.com/
- ◆ www.bcrinc.com
- ◆ www.brattonconsulting.com
- ◆ www.dttus.com/
- ◆ www.fbdconsult.com
- ◆ www.haygroup.com/
- ◆ www.hewittassoc.com/
- ◆ www.hrma.com
- ◆ www.hrs-s.com
- ◆ www.insightperformance.com/
- ◆ www.Leadershipinternational.net

- ◆ www.mercerhr.com
- ◆ www.nefried.com/
- ◆ www.personneldecisions.com
- ◆ www.personnelpower.com/
- ◆ www.prosci.com/xbpr_ph1.htm
- ◆ www.thehumanequation.com
- ◆ www.towers.com
- ◆ www.watsonwyatt.com
- ◆ www.wilsongroup.com
- ◆ www.wmmercer.com