



**Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
(EXECUTIVE MBA)
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση
(Factors related to work engagement)



**Σόνους Διάνα Θεοδώρου
ΑΜ: ΕΜΒΑ 1041**

**Τριμελής Επιτροπή:
Νταλιάνης Φιλόθεος (Επιβλέπων)
Πρύτανης Νικόλαος
Παπαναστασόπουλος Γεώργιος**

Πειραιάς 2015



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο:

Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση (factors related to work engagement)

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο: Ντιάνα Σόνους

Ημερομηνία: 08/12/2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο 21ος αιώνας έχει χαρακτηριστεί, και όχι άδικα, ως η εποχή των γρήγορων μεταβολών σε όλους τους τομείς και οι εργασιακές σχέσεις δεν είναι η εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα. Οι δομές των οργανισμών τροποποιούνται και συμπαρασύρουν το προσωπικό και τη διοίκηση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το εργατικό δυναμικό γίνεται κινητικό και ευμετάβλητο με αποτέλεσμα η διακράτηση να αποδεικνύεται αρκετά επίπονη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Επειδή η εργασία δε διέπεται μόνο από νομικούς κανόνες και οικονομικές αποδόσεις, αλλά αγγίζει και τις ανθρώπινες σχέσεις και αντιδράσεις, οι παραπάνω αλλαγές στον κόσμο της εργασίας έχουν μεταβάλει και το «ψυχολογικό συμβόλαιο» (psychological contract) του εργατικού δυναμικού. Με την έννοια ψυχολογικό συμβόλαιο αναφερόμαστε στη νοητή «συμφωνία» μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου, όπου ο τελευταίος δεσμεύεται να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση, ίσως και εφόρου ζωής, με αντάλλαγμα την επαγγελματική του ασφάλεια.

Ένα αρκετά δεσμευμένο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα είδος εγγύησης για την εξασφάλιση στην εταιρεία θετικών αποτελεσμάτων που η ίδια έχει θέσει. Αποτελεί τον απαραίτητο «συνεργάτη» καθώς έχει αφομοιώσει τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας, ενώ είναι διατεθειμένος να παρέχει την πλήρη στήριξή του σε ένα δρόμο αλλαγών. Η δέσμευση, λοιπόν, των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς στην προσπάθειά τους να αντεπεξέλθουν στο φοβερά ευμετάβλητο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Πηγαίνει πέρα από παραδοσιακές έννοιες της επιστήμης του ανθρωπίνου δυναμικού, όπως η ικανοποίηση του εργαζόμενου και η αφοσίωσή του στην επιχείρηση.

Υποκινούμενοι από την τεράστια σημασία της δέσμευσης, όπως επίσης και από το γεγονός ότι αποτελεί μία καινούρια έννοια στη σύγχρονη βιβλιογραφία, αναλύουμε την έννοια αυτή στο πλαίσιο της σύγχρονης βιβλιογραφίας, καθορίζουμε τις σχέσεις της με παραδοσιακές έννοιες του πεδίου ανθρωπίνου δυναμικού και προσδιορίζουμε τους

παράγοντες (δημογραφικούς ή ψυχογραφικούς) που οδηγούν έναν εργαζόμενο να αισθανθεί δεσμευμένος με τους στόχους και το όραμα του οργανισμού όπου εργάζεται. Ένας τέτοιος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι οι αμοιβές και παροχές. Έτσι, αναλύσαμε τις αμοιβές και τις παροχές στους σύγχρονους οργανισμούς όπως και την σημασία που παίζει αυτός ο παράγοντας στην δέσμευση.

Τέλος, προσπαθήσαμε να εφαρμόσουμε τις θεωρήσεις της σύγχρονης βιβλιογραφίας, στην φαρμακευτική εταιρεία Pharmanuxe (πλασματική επωνυμία) με μία ποσοτική έρευνα που διανεμήθηκε την περίοδο Σεπτεμβρίου – Οκτωβρίου 2014 και στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι 450 εργαζομένων της εταιρείας, εκ των οποίων τελικά συμμετείχαν στην έρευνα οι 197. Συμπεράναμε ότι, οι υψηλά ιστάμενοι εργαζόμενοι και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία αισθάνονται πιο δεσμευμένοι, η γενική ικανοποίηση που απορρέει από πολλούς εργασιακούς παράγοντες οδηγεί στη δέσμευση ενώ η ικανοποίηση από τις αμοιβές και τις παροχές μόνη της δεν είναι ικανή να επιφέρει την δέσμευση του προσωπικού, καθιστώντας έτσι το έργο της Pharmanuxe και γενικά των οργανισμών ιδιαίτερος πολύπλοκο, εάν θεωρήσουμε ότι επιθυμούν να έχουν τους εργαζόμενους τους δεσμευμένους συμμάχους στο όραμά τους.

ABSTRACT

The 21st century has been fairly characterized as the century of rapid changes in all aspects of economic life and workforce relationships could not be the exception to that rule. Organizational structures are reformed and personnel and general management followed the same transitions. Human resource becomes mobile and volatile in such way that its retention proves to be rather difficult for modern organizations. Since employment is not restricted to just workforce legislation or economic data, but it also concerns human relations and interactions, the vast changes in financial conditions have also influenced the psychological contract of human organizational relationships. By psychological contract, we refer to the “deal” an employee makes with the employer, in which the former is engaged to remain for a large amount of time, probably all his working life inside the organization.

Engaged human resources is kind of a guarantee for the organization that it will remain focused on the plans and positive economic targets it has set. Such engaged employees comprise the ideal partner that has assimilated the organizational strategy, vision and mission, and is disposed to support the long and difficult road to changes. Engagement, thus, becomes a very useful tool for organizations in their effort to survive in the volatile environment they operate in. Engagement also, as a term goes far beyond traditional human resources management terms such as satisfaction and commitment to the business.

Prompted by the significant meaning of the term “engagement”, but also by the fact that as a term, engagement is rather new in contemporary literature, we define the term as per the modern literature. We re-define the meaning of engagement following the traditional human resources terminology and we also determine the demographic and physiographic factors that link an employee’s engagement to the organizational vision and mission. Such an important factor would be compensation and benefits. Hence, we analyze

all kinds of compensation and benefits in the contemporary organizations and their impact on engagement.

We finally try to apply modern bibliography theories in the pharmaceutical company Pharmanuxe (dummy trade name) through a quantitative research that was held between September and October of 2014, where the 450 employees of Pharmanuxe were invited to complete a quantitative questionnaire and 197 of them eventually participated in the survey. Our conclusion is that engagement links in a positive way to seniority and age and is also linked to overall job satisfaction. Engagement on the other hand is not directly linked to satisfaction from compensation and benefits thereby making managers' aims to maintain employee engagement a rather challenging project for organizations

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας υλοποιήθηκε με την υποστήριξη ενός αριθμού ανθρώπων στους οποίους θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου.

Κατά κύριο λόγο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φιλόθεο Νταλιάνη ο οποίος με παρότρυνε να ασχοληθώ με την έρευνα στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Τον ευχαριστώ θερμά για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, για την υπομονή και την κατανόησή του αλλά πάνω από όλα για την εξαιρετική συνεργασία, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές που μου παρείχε.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην εταιρεία που εργάζομαι και την οποία για λόγους διακριτικότητας και εμπιστευτικότητας αποκαλούμε «Pharmanuxe» για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού ο οποίος στήριξε την προσπάθειά μου και προθυμοποιήθηκε να αποστείλει το ερωτηματολόγιο της έρευνας στο προσωπικό της εταιρείας. Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους συναδέλφους μου οι οποίοι ανταποκρίθηκαν άμεσα στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην επιτυχία της εργασίας. Επιπλέον ευχαριστώ ιδιαιτέρως την διευθύντριά μου και τους συναδέλφους της άμεσης ομάδας μου για την υποστήριξη και την ευελιξία τους που μου επέτρεψαν να ολοκληρώσω την διπλωματική αυτή εργασία.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να απευθύνω σε έναν εξαιρετικό φίλο και στατιστικό, τον κ. Φώτη Πολύδωρο, ο οποίος αφιέρωσε χρόνο και προσπάθεια για να με βοηθήσει στην ανάλυση των δεδομένων και την επεξήγηση βασικών στατιστικών εννοιών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου γιατί πέρα από την αμέριστη στήριξη και συμπαράστασή τους, μου προσέφεραν όλα τα εφόδια για να γίνω ένας ολοκληρωμένος άνθρωπος. Παρομοίως, ευχαριστώ εκ βαθέων τους καρδιακούς μου

φίλους για την άμεση και έμμεση βοήθειά τους για την περάτωση αυτής της εργασίας, την στήριξη και την κατανόησή τους.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	Σελίδα
Πίνακας 1: Φύλο εργαζόμενων	57
Πίνακας 2: Ηλικία εργαζόμενων	58
Πίνακας 3: Οικογενειακή Κατάσταση	59
Πίνακας 4: Εκπαίδευση	60
Πίνακας 5: Εργασιακή Απασχόληση	61
Πίνακας 6: Εργασιακή Εμπειρία	62
Πίνακας 7: Εργάζομαι σε θέση	63
Πίνακας 8: Εργάζομαι στο τμήμα	64-65
Πίνακας 9: Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως	66
Πίνακας 10: [Α] Παροχές - Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις επιπρόσθετες παροχές τις εταιρείας σας;	68-69
Πίνακας 11: [Β] Ικανοποίηση από τις Αμοιβές - Πόσο ικανοποιημένος/η είστε	70
Πίνακας 12: [Ε] Δέσμευση - Πόσο συχνά ισχύει το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης;	70-71
Πίνακας 13: [ΣΤ] Ικανοποίηση από την Εργασία – Αναφέρατε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τα παρακάτω	72
Πίνακας 14: Συνολικό σκορ (Overall scores table)	72
Πίνακας 15: Cross-tabulation - Φύλο vs. Εργάζομαι σε θέση	73-74
Πίνακας 16: Cross-tabulation - Φύλο vs. Οικογενειακή κατάσταση	74
Πίνακας 17: Cross-tabulation - Φύλο vs. Εκπαίδευση	75
Πίνακας 18: Cross-tabulation - Φύλο vs. Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως	76
Πίνακας 19: Φύλο vs. Ηλικία	76
Πίνακας 20: Φύλο vs. Εργασιακή εμπειρία	77
Πίνακας 21: Φύλο vs. Παροχές	78
Πίνακας 22: Φύλο vs. Ικανοποίηση από τις Αμοιβές	78
Πίνακας 23: Φύλο vs. Δέσμευση	79
Πίνακας 24: Φύλο vs. Ικανοποίηση από την Εργασία	80
Πίνακας 25: Θέση vs. Δέσμευση	81
Πίνακας 26: Θέση vs. Ικανοποίηση από τις Αμοιβές	82

Πίνακας 27: Θέση vs. Παροχές	83
Πίνακας 28: Θέση vs. Ικανοποίηση από την Εργασία	84
Πίνακας 29: Συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών	85
Πίνακας 30: Ικανοποίηση από τις αμοιβές: Model Summary – ANOVA – Coefficients	88-89
Πίνακας 31: Δέσμευση: Model Summary – ANOVA – Coefficients	89-90
Πίνακας 32: Ικανοποίηση από την εργασία: Model Summary – ANOVA – Coefficients	90-91

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	Σελίδα
Διάγραμμα 1: Στόχοι συστημάτων αμοιβών	36
Διάγραμμα 2: Είδη αμοιβών των εργαζομένων	42
Διάγραμμα 3: Επιμέρους στοιχεία ενός πακέτου παροχών	43
Διάγραμμα 4: Διασπορά μεταξύ δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης	86

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	9
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	13
1.1 Γενικά, Ορισμοί	13
1.2 Η Δέσμευση του Προσωπικού Αποτελεί Σκοπό μιας Επιχείρησης.....	15
1.2.1 Γιατί αποτελεί σκοπό;.....	15
1.2.2 Τα βασικά ερωτήματα της έννοιας της δέσμευσης	16
1.3 Θεωρητική Ιστορική Αναδρομή της Έννοιας της Δέσμευσης.....	18
1.4 Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης	21
1.4.1 Γενικά, ορισμός	21
1.4.2 Γιατί η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική.....	22
1.4.3 Χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης	23
1.5 Η Σχέση Δέσμευσης Προσωπικού και Αμοιβών και Παροχών	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	29
2.1 Εισαγωγή.....	29
2.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Καθορισμό των Αμοιβών	31
2.3 Αντικειμενικοί Στόχοι του Συστήματος Αμοιβών	33
2.4 Διαμόρφωση του Συστήματος Αμοιβών	36
2.4.1 Πρώτη φάση - Ανάλυση έργου.....	37
2.4.2 Δεύτερη φάση - Έρευνα για τα επίπεδα μισθών	40
2.4.3 Τρίτη φάση - Τιμολόγηση θέσεων εργασίας.....	40
2.5 Συστήματα Αμοιβών	41
2.5.1 Σταθερές αμοιβές.....	43
2.5.2 Μεταβλητές αμοιβές.....	44
2.5.3 Πρόσθετες παροχές	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	50
3.1 Εισαγωγή.....	50
3.1.1. Η ικανοποίηση από την αμοιβή (Pay Satisfaction) και η εργασιακή δέσμευση του προσωπικού (Employee Engagement).....	50
3.1.2 Οι εταιρικές παροχές (Benefits) και η εργασιακή δέσμευση (Employee Engagement).....	51

3.1.3 Η ικανοποίηση από την αμοιβή (pay satisfaction) και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction).....	52
3.1.4 Οι εταιρικές παροχές (benefits) και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction).....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	54
4.1 Εισαγωγή.....	54
4.2 Κλίμακες	54
4.3 Στατιστική Ανάλυση	56
4.4 Αποτελέσματα έρευνας.....	57
4.4.1 Περιγραφή δείγματος - δημογραφικά.....	57
4.4.2. Κύριες μεταβλητές έρευνας.....	67
4.4.3 Διμεταβλητές αναλύσεις.....	73
4.4.4 Σχέσεις μεταξύ μεταβλητών (correlations between overall scores).....	84
4.4.5 Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση (multivariable linear regression).....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	92
5.1 Γενικά.....	92
5.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	93
5.3 Μελλοντικές εργασίες.....	93
5.4 Υπαινιγμοί για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων της Pharmanuxe.....	94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και κλίμα αστάθειας, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν πολύ σημαντικό συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, παρουσιάζεται αυξημένη κινητικότητα με αποτέλεσμα η διατήρηση του προσωπικού να αποδεικνύεται αρκετά επίπονη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Οι δομές των οργανισμών τροποποιούνται συμπαρασύροντας προσωπικό και διοίκηση. Μάλιστα, έχουμε φτάσει σε τέτοιο σημείο σήμερα, ώστε αναφερόμενοι στην κινητικότητα να μην εννοούμε απλώς μετακίνηση από τη μία εταιρεία στην άλλη, αλλά ακόμα και για αλλαγή επαγγελματικής πορείας. Υπολογίζεται σήμερα ότι ένας εργαζόμενος σήμερα αναμένεται να αλλάξει τρία με τέσσερα επαγγέλματα στην εργασιακή του ζωή κατά μέσο όρο (Λιόση, 2008).

Τα τελευταία χρόνια, που όλοι κάνουν λόγο για οικονομική δυσχέρεια, ανάγκη αναπροσαρμογής της στρατηγικής, μείωση του κόστους, αύξηση της ανεργίας, αβεβαιότητα, αστάθεια και οικονομική κρίση, οι εταιρείες αναλαμβάνουν έναν επιπρόσθετο ρόλο, να προστατεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και να εξασφαλίσουν την παραμονή αλλά και την αυξημένη απόδοσή τους εντός του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό λογίζεται ως ο κατεξοχήν σημαντικότερος παράγοντας της παραγωγικής διαδικασίας που είναι απαραίτητος και συνυφασμένος με τα αποτελέσματα που η ίδια θα επιφέρει στο τέλος κάθε οικονομικού έτους. Θεωρείται ίσως και ο μοναδικός συντελεστής που μπορεί να αποδώσει τόσο σημαντικά και απτά οφέλη, καθώς δεν αποτελεί «αναλώσιμο στοιχείο» με συγκεκριμένη μέγιστη απόδοση δεδομένου ότι εξελίσσεται και αναπτύσσεται συνεχώς μέσω επιπρόσθετης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης που μπορεί να λάβει (Κατσουλιέρη, 2012).

Η διατήρηση του προσωπικού συνδέεται στενά όπως αναφέραμε και νωρίτερα με την έννοια της δέσμευσης του προσωπικού. Με τον όρο δέσμευση του προσωπικού εννοούμε τον βαθμό αφοσίωσης που αισθάνονται οι άνθρωποι τόσο σε συναισθηματικό όσο και σε πνευματικό επίπεδο, σε σχέση με την εργασία, την αποστολή και το όραμα του

οργανισμού (Κωνσταντινίδη, 2012), και αποτελεί μία έννοια σαφώς πιο πλατιά από αυτήν της ικανοποίησης του προσωπικού για την οποία θα γίνει λόγος και στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας.

Σκοπός λοιπόν της παρούσης διπλωματικής είναι η ανάλυση της έννοιας της δέσμευσης του προσωπικού και η σύνδεσή της με ένα πολύ σημαντικό παράγοντα της εργασίας, αυτόν της πολιτικής αμοιβών και παροχών. Ή, με πιο απλά λόγια, να προσδιορίσει τη συσχέτιση μεταξύ των αμοιβών και των παροχών μιας εταιρείας και της δέσμευσης του προσωπικού στην εργασία, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Το παραπάνω είναι ιδιαίτερος σημαντικό αφού μέσω της έννοιας της δέσμευσης των εργαζομένων, θα μπορέσουν οι οργανισμοί να προχωρήσουν σε αλλαγές που χρειάζονται για να προσαρμοστούν στο ευμετάβλητο περιβάλλον που αναφέραμε ήδη.

Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο, το θεωρητικό, προσδιορίζει την έννοια της δέσμευσης του προσωπικού, τους παράγοντες από τους οποίους απορρέει, αναπτύσσει τις θεωρητικές προσεγγίσεις στη βιβλιογραφία σχετικά με το πώς αυτή επιτυγχάνεται σε έναν οργανισμό και τέλος παρουσιάζει τις κυριότερες αμοιβές και παροχές που εφαρμόζονται στους συγχρόνους οργανισμούς. Στο δεύτερο τμήμα, το πρακτικό, επικεντρωνόμαστε στη σχέση μεταξύ δέσμευσης και παροχών, προσπαθώντας να εντοπίσουμε πώς αυτές οι δύο έννοιες αλληλεπιδρούν και εξετάζουμε την συνάφεια μεταξύ αυτών των δύο σχέσεων στην φαρμακευτική επιχείρηση Pharmed. Ο τρόπος που επιτεύχθηκε αυτό ήταν με τη διεξαγωγή έρευνας ερωτηματολογίου το φθινόπωρο του 2014. Έτσι, σε αυτό το δεύτερο μέρος παρουσιάζονται η μεθοδολογία, οι αναλύσεις και τα συμπεράσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 Γενικά, Ορισμοί

Κάθε επιχείρηση επιθυμεί να έχει εργαζόμενους που δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ενώ και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι σε μία δουλειά που να τους εμπνέει. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αναζητούν μία λύση «win-win» («κερδίζω – κερδίζεις») που να ανταποκρίνεται τόσο στις δικές τους ανάγκες όσο και σε αυτές των ανθρώπων τους. Αυτό που συνήθως υποστηρίζουν είναι ότι αναζητούν ένα δεσμευμένο (engaged) ανθρώπινο δυναμικό.

Η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων έχει τις ρίζες της σε μελέτες που ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1920 για το ηθικό ή την πρόθεση μίας ομάδας να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού (Crim and Seijts, 2006). Ωρίμασε ως έννοια όμως από τον Kahn (1990, σελ.705) ο οποίος διατύπωσε τον πρώτο ορισμό της δέσμευσης ως: “η χαλιναγώγηση των μελών των οργανισμών στο ρόλο τους ως μέλη μίας ομάδας”. Κατά τη δέσμευση οι άνθρωποι εκφράζονται τόσο φυσιολογικά και γνωστικά όσο και συναισθηματικά μέσα από τον ρόλο τους ως μέλη ενός οργανισμού. Κατά τη βιβλιογραφική ανάλυση της δέσμευσης του προσωπικού μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις συνιστώσες:

- **Ικανοποίηση των αναγκών**, η δέσμευση του προσωπικού είναι παράγων της ικανοποίησης αναγκών οι οποίες ικανοποιούνται μέσα από το ρόλο του εργαζομένου ως στελέχους.
- **Ο αντίποδας του συνδρόμου του Burnout (εργασιακής εξάντλησης)**. Η ενέργεια η οποία αντλείται μέσα από τη δέσμευση, θα μπορούσε να είναι το αντίδοτο στο σύγχρονο φαινόμενο της εργασιακής εξάντλησης (burnout)
- **Έντονη συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και ικανοποίησης του προσωπικού**, η οποία εκφράζεται, ποσοτικά από την έρευνά του Gallup (2001), ο οποίος υπολόγισε

τον συντελεστή συσχέτισης ρ μεταξύ των δυο εννοιών στο 0,91 (έντονη θετική συσχέτιση) (Harter, Schmidt, 2002).

- **Διαχωρισμός της έννοιας μεταξύ οργανωσιακής και επαγγελματικής δέσμευσης**, με επικέντρωση στους παράγοντες που προσδιορίζουν την επαγγελματική συμπεριφορά αντί της ευρύτερης οργανωσιακής συμπεριφοράς (Shuck, Brad and Wollard, Karen, 2011).

Με απλούστερα λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε πως ο δεσμευμένος εργαζόμενος δεν είναι απλά ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος. Ένα άτομο επιλέγει να ενταχθεί στο ενεργό ανθρώπινο δυναμικό όχι μόνο για βιοποριστικούς λόγους, αλλά και για την ικανοποίηση που λαμβάνει από την ίδια τη διαδικασία της εργασίας. Είναι ενεργός και εισέρχεται στον επαγγελματικό στίβο για να εξασφαλίσει το απαραίτητο κεφάλαιο διαβίωσης όπως και την ηθική ικανοποίηση ως συμμετοχος σε κάτι ομαδικό, όπως είναι τα εταιρικά αποτελέσματα και στόχοι. Συνεπώς μία εταιρεία μπορεί να εισπράξει, ή καλύτερα να συνεισφέρει στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της μέσω των αποδοχών τους, της αναγνώρισης των αποτελεσμάτων αλλά και της επιπλέον εξέλιξής τους. Η δέσμευση ωστόσο, που είναι ένα στοιχείο το οποίο επιδιώκουν οι εταιρείες να αποκτήσουν σε υψηλό επίπεδο, είναι κάτι τελείως διαφορετικό. Σχετίζεται περισσότερο με το αίσθημα της σύνδεσης του ατόμου με την εταιρεία, το στρατηγικό της στόχο και τη γενικότερη πορεία της. Αποτελεί το δέσιμο τόσο σε συναισθηματικό επίπεδο όσο και σε πνευματικό.

Ένας δεσμευμένος εργαζόμενος συμμετέχει με ενθουσιασμό στην εργασία του, διακατέχεται από αίσθημα εμπιστοσύνης προς αυτήν, ενώ ενεργεί με τρόπο που προάγει τα συμφέροντα της εταιρείας σε κάθε επίπεδο (Κατσουλιέρη, 2012). Συνεπώς είναι κατανοητό ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι εφικτή με απλούς τρόπους, όμως η δέσμευση που αποτελεί έναν ακόμη πιο ισχυρό παράγοντα είναι κάτι το οποίο επιδιώκεται επισταμένως, απαιτεί και ιδιαίτερη προσοχή ως προς τη διατήρησή του (Κατσουλιέρη, 2012). Το αίσθημα δέσμευσης είναι δηλαδή το «extra mile» που χρειάζεται να διανύσουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εταιρείες ώστε να επιτύχουν ένα περισσότερο αφοσιωμένο

εργασιακό περιβάλλον και η επίτευξη των στόχων να θεωρείται κάτι παραπάνω από δεδομένη.

1.2 Η Δέσμευση του Προσωπικού Αποτελεί Σκοπό μιας Επιχείρησης

1.2.1 Γιατί αποτελεί σκοπό;

Σε μία εποχή που η εργασία, συνοδεύεται ως επί το πλείστον από λέξεις όπως «ανασφάλεια», «εφεδρεία», «απολύσεις», «περικοπές», η επίτευξη της καλής ψυχολογίας και του ανεβασμένου ηθικού των εργαζομένων συναντά πολλά εμπόδια. Παράλληλα, συνθήκες όπως τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, ο φόβος της αλλαγής, η πιθανότητα πρόκλησης αναστάτωσης του ατομικού ή και του οικογενειακού οικονομικού προϋπολογισμού όταν κινδυνεύει η θέση εργασίας άλλων μελών της οικογένειας ή όταν είναι ήδη άνεργα, και άλλοι παρόμοιοι παράγοντες μπορούν να αναγκάσουν τους εργαζόμενους να παραμένουν σε μία θέση εργασίας, παρόλο που δεν αισθάνονται ευχαριστημένοι. Σε εποχές με υψηλή ανεργία, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να συμμορφώνονται με τις στρατηγικές που εφαρμόζει η εταιρεία και να υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές προκειμένου να διασφαλίσουν τη θέση εργασίας τους (Κωνσταντινίδη, 2011). Αυτό, όμως, συμβαίνει μέχρι να καλυτερεύσουν οι συνθήκες στην αγορά και με την πρώτη ευκαιρία να αποχωρήσουν.

Ωστόσο, ποιά εταιρεία θέλει να έχει εργαζόμενους που παραμένουν στην επιχείρηση μόνο και μόνο επειδή δεν βρίσκουν κάτι καλύτερο; Σε αυτή την περίπτωση τα άτομα προσφέρουν μόνο ό,τι και όσο ακριβώς χρειάζεται για να διατηρήσουν τη θέση τους και δεν είναι διατεθειμένα να κάνουν το παραπάνω βήμα. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι, που λειτουργούν υπό το φόβο της απόλυσης, δεν δίνουν το 100% των δυνατοτήτων τους ενώ με την πρώτη ευκαιρία θα αποχωρήσουν από την εταιρεία. Αυτή η στάση δεν αποτελεί εργασιακή δέσμευση. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι να έχουμε εργαζόμενους χωρίς κίνητρο που δεν παρουσιάζουν κανένα ενδιαφέρον για την εργασία τους με

αποτέλεσμα να συμβαίνει αυτό που περιγράφει ο Conley (2012), δηλαδή να υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι “παραιτήθηκαν” αλλά παρόλα αυτά έρχονται στην εργασία.

Οι επιχειρήσεις θέλουν δεσμευμένους εργαζόμενους επειδή παρέχουν στην εταιρεία αυξημένη παραγωγικότητα καθώς, αποδεδειγμένα, υπάρχει σύνδεση μεταξύ του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι διοικούνται, της στάσης που κρατούν οι εργαζόμενοι και των επιχειρηματικών επιδόσεων (Κωνσταντινίδη, et al.).

Τα οφέλη της εργασιακής δέσμευσης είναι πολλαπλά, με κυρίαρχα την ανάπτυξη, την οργανωσιακή απόδοση και κατ’ επέκταση την αύξηση της κερδοφορίας καθώς και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Επιπλέον, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στη δημιουργία καλής εικόνας της εταιρείας στην αγορά και στην προώθηση του εμπορικού της σήματος. Ένα ισχυρό εμπορικό σήμα βοηθά στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων στελεχών (Κωνσταντινίδη, et al.).

Επιπλέον, δεν είναι τυχαίο ότι οι εταιρείες που καλλιεργούν μέσα από τις πολιτικές τους την εργασιακή δέσμευση είναι αυτές που διακρίνονται στην ετήσια έρευνα Best Workplaces για τη βράβευση των εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η αξιολόγηση των εταιρειών στον εν λόγω θεσμό, καθορίζεται κυρίως από το πώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποτιμούν το εργασιακό τους περιβάλλον και τις σχέσεις τους με την εταιρεία. Όταν οι εργοδότες υλοποιούν τις δεσμεύσεις τους (όταν με πράξεις εκπληρώνουν τις προσδοκίες των εργαζομένων) ενισχύουν το αίσθημα της δικαιοσύνης των ανθρώπων και της εμπιστοσύνης προς την οργάνωση, δημιουργώντας μία θετική ψυχολογική σύμβαση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, κάτι που οδηγεί στην δέσμευση των εργαζομένων.

1.2.2 Τα βασικά ερωτήματα της έννοιας της δέσμευσης

Συνεχίζοντας να αναλύουμε το σκοπό της επίτευξης της δέσμευσης προσωπικού, θα επιχειρήσουμε να απαντήσουμε στα βασικά μονολεκτικά ερωτήματα επάνω στην έννοια της δέσμευσης, πάντα με γνώμονα ότι το αφοσιωμένο προσωπικό επιτυγχάνει καλύτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα και προάγει την ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης είναι

ενδιαφέρον να τονίσουμε πως η δέσμευση είναι πολύ πιθανότερο να οδηγήσει σε ένα καλό οργανωσιακό αποτέλεσμα παρά ένα καλό οργανωσιακό αποτέλεσμα να οδηγήσει σε δέσμευση του προσωπικού (Winkler, Cornelius and Kleinmann, 2012). Ας απαντήσουμε λοιπόν σύμφωνα με τον Meghan (2014) ένα-ένα στα βασικά ερωτήματα:

Ποιος: Από την πλευρά της ηγεσίας, το ποιος, θα πρέπει πάντα να αναφέρεται στον εργαζόμενο. Οι δεσμευμένοι υπάλληλοι δεν κινητοποιούνται μόνο από τις οικονομικές απολαβές, το status μίας θέσης ή από εξουσία, αλλά και από αξίες, εμπιστοσύνη, όραμα και αίσθηση του σκοπού. Για να επιτύχει ένας οργανισμός το σωστό «ποιος», θα πρέπει να έχει ανεπτυγμένους του σωστούς μηχανισμούς προσλήψεων, μία συνεχώς αναπτυσσόμενη οργανωσιακή κουλτούρα και ανατροφοδοτικούς μηχανισμούς στην περίπτωση που ο εργαζόμενος επιδεικνύει σημάδια κόπωσης. Σημαντικό είναι και το κομμάτι της ηγεσίας αφού οι μεγάλοι ηγέτες είναι αυτοί που εμπνέουν αφοσίωση στο προσωπικό (Meghan, 2014).

Τι: Στην ερώτηση αυτή θα κληθούν να απαντήσουν πολύ γρήγορα οι ηγέτες ενός οργανισμού ως προς το τί πρέπει να κάνουν για να επιτύχουν τη δέσμευση. Έχει αποδειχθεί από διάφορες έρευνες πως κλειδί για την επίτευξη αφοσίωσης δεν είναι η αμοιβή αυτή καθαυτή, αφού στελέχη πολύ καλά αμειβόμενα υπήρξαν πάρα πολύ παραγωγικά στην αρχή της συνεργασίας τους με έναν οργανισμό αλλά έχασαν το κίνητρό τους και την αφοσίωσή τους όταν αποδείχθηκε ότι ο βασικότερος παράγοντας που τους ένωσε με τον οργανισμό ήταν η αμοιβή. Οι αμοιβές δεν οδηγούν στην αφοσίωση αλλά συχνά συμβαίνει το αντίθετο και οι ηγέτες χρειάζεται να επενδύσουν αρκετό χρόνο ώστε να δημιουργήσουν σχέσεις αφοσίωσης με τα στελέχη τους (Meghan, 2014).

Πότε: Από πότε θα πρέπει ένας οργανισμός να αποσκοπεί στην αφοσίωση του προσωπικού του; Η απάντηση είναι πριν ακόμη ο εργαζόμενος ξεκινήσει την εργασία του σε έναν οργανισμό, από την διαδικασία δηλαδή της συνέντευξης. Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι δεν ψάχνουν απλά έναν χώρο βιοπορισμού, αλλά πολύ περισσότερα όπως όραμα, προκλήσεις, αίσθηση σκοπού, χαρισματικούς ηγέτες και ικανοποιημένους πελάτες.

Γι' αυτό και η επωνυμία του οργανισμού (brand) θεωρείται τόσο σημαντικό στην προσέλκυση των μεγαλύτερων ταλέντων (Meghan, 2014).

Πού: Με την επανάσταση της τεχνολογίας, με την εξάπλωση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και την έκρηξη της κοινωνικής δικτύωσης, η απάντηση στην ερώτηση αυτή μοιάζει εύκολη. Η ανάδειξη ζητημάτων και πολιτικών σχετικά με την δέσμευση των εργαζομένων θα μπορούσε να αναρτάται στο site της εταιρείας, ενώ μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, το Twitter, το LinkedIn, το Instagram, το Pinterest όπως και το Google θα μπορούσαν να επιστρατευτούν για τον σκοπό αυτό (Meghan, 2014).

Γιατί: Τα στελέχη είτε στην πρόσληψή τους είτε κατά την διάρκεια του εργασιακού βίου τους σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να γνωρίζουν γιατί θα πρέπει να αφοσιωθούν σε αυτόν τον οργανισμό, γιατί να νοιαστούν για αυτόν και πού διαφέρει ο οργανισμός από τους άλλους της αγοράς. Οπότε η ηγεσία θα πρέπει να έχει έτοιμες αυτές τις απαντήσεις κάθε ημέρα (Meghan, 2014).

Πώς: Η δέσμευση του προσωπικού δεν είναι κάτι μαγικό και δεν κερδίζεται από τη μία μέρα στην άλλη. Απαιτεί αμοιβαία εμπιστοσύνη, ξεκάθαρους στόχους, όραμα και καθαρά διατυπωμένες προσδοκίες. Επίσης απαιτεί τη διάχυση αξιών, και επιπλέον, ξεκάθαρα διατυπωμένες πολιτικές αμοιβών. Είναι ένα ταξίδι, δεν είναι προορισμός (Meghan, 2014).

1.3 Θεωρητική Ιστορική Αναδρομή της Έννοιας της Δέσμευσης

Ο λόγος που η διοίκηση προσωπικού στοχεύει στη δέσμευση του προσωπικού είναι λίγο πολύ γνωστός από τα προαναφερόμενα. Αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων, βελτιώνει την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων και μειώνει τα ποσοστά αποχώρησης (turnover) των εργαζομένων (Admasachew, Dawson, 2012). Παρά την πολύ μεγάλη σημασία της, λίγη σχετικά είναι η ακαδημαϊκή έρευνα που έχει εκπονηθεί επάνω σε αυτό το θέμα. Εννοιολογικά το ρήμα «δεσμεύω» περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος

εννοιών, από ξεκάθαρες (προσλαμβάνω κάποιον για να μου κάνει μία δουλεία) ως ενθουσιώδεις και μυστηριώδεις (να γοητεύσω έναν εργαζόμενο). Η έννοια αυτή χρησιμοποιείται στις βιβλιογραφικές αναφορές για να περιγράψει ψυχολογική κατάσταση, μετρήσιμη απόδοση, παρατηρήσιμη συμπεριφορά ή αποτέλεσμα.

Η έννοια, λοιπόν, του engagement στις βιβλιογραφικές αναφορές έχει μελετηθεί από τους ερευνητές χρησιμοποιώντας τρεις συνισταμένες. Της δέσμευσης ως περιγραφή συνθηκών κάτω από τις οποίες εργάζεται ένα στέλεχος, ως συμπεριφορικό αποτέλεσμα και ως ψυχολογικό αποτέλεσμα. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε συνοπτικά αυτές τις έννοιες.

Η πρώτη συνισταμένη της δέσμευσης περιγράφεται από τις συνθήκες υπό τις οποίες οι εργαζόμενοι εργάζονται. Είναι η πιο απλοϊκή πτυχή δέσμευσης και η διαπίστωσή της είναι δύσκολα εντοπίσιμη. Συνήθως διαπιστώνεται σε ποιοτικές έρευνες που βασίζονται σε συνεντεύξεις, ομάδες εργασίας (focus groups) και λοιπές μεθόδους ποιοτικών συνεντεύξεων. Οι έρευνες αυτές που ζητούν από τους εργαζόμενους να περιγράψουν τις εργασιακές συνθήκες τους, μπορεί να σχετίζονται με την αξιολόγηση των συνθηκών που δημιουργούν δέσμευση, αλλά δεν αγγίζουν τη δέσμευση αυτή καθ' αυτή, γι' αυτό αποκαλέσαμε νωρίτερα την πτυχή αυτή απλοϊκή (Macey & Schneider, 2008). Αυτές οι έρευνες, μελετούν τον δρόμο προς την δέσμευση παρά την ίδια την δέσμευση.

Αναφορικά τώρα με τη συμπεριφοριστική πτυχή της δέσμευσης, τρεις συνισταμένες της πτυχής αυτής μπορούν να εντοπιστούν στην έρευνα. Αυτές είναι: η διεύρυνση των ρόλων και τα εμπόδια που συναντιούνται έως ότου φτάσουμε σε αυτήν (Crant, 2000), οι προσωπικές πρωτοβουλίες προς αυτήν την κατεύθυνση (Frese, & Fay, 2001) και η συμπεριφορά που πηγάζει από την οργανωσιακή δομή και τις παραλλαγές της (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Η έρευνα σε αυτό το πεδίο επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δέσμευσης οι οποίες θεωρούνται πάρα πολύ σημαντικές για την επίτευξη αποτελεσμάτων σε ένα οργανισμό αλλά δεν ορίζονται ως απαραίτητο συστατικό στοιχείο του επαγγέλματος και κατά συνέπεια δεν επιβραβεύονται.

Αναφορικά τώρα με την ψυχολογική προέκταση της δέσμευσης, κρίνεται πολύ σημαντικό να αναφερθούμε στον Kahn (1990) ο οποίος υπήρξε ο πρόδρομος της έννοιας

της δέσμευσης. Τονίζει λοιπόν ο Kahn, την πολύ μεγάλη σημασία της δημιουργίας οργανωσιακών εμπειριών δέσμευσης, οι οποίες ωθούν τον εργαζόμενο να λαμβάνει συγκεκριμένο ρόλο μέσα στον οργανισμό, κάτι το οποίο αποτελεί σημαντικό κλειδί για επίτευξη οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την έκφραση σκέψεων, απόψεων και συναισθημάτων, την δημιουργία διαλόγου, την εξαγωγή συμπερασμάτων και την καινοτομία. Ο Kahn λοιπόν συμπεραίνει ότι η ελευθερία έκφρασης σκέψεων και συναισθημάτων από μέρους των εργαζομένων, η γνώση του τι περιμένει ο οργανισμός από αυτούς, η παροχή εργαλείων και εφοδίων, η παροχή ευκαιριών ώστε να αισθάνονται θετικό αντίκτυπο, η αίσθηση ολοκλήρωσης στην εργασία και βεβαίως η παροχή κινήτρων οδηγεί στη συναισθηματική και γνωστικιστική δέσμευσή τους στον οργανισμό και στην αντίληψή τους ότι κάτι σημαντικό συμβαίνει στον χώρο της εργασίας τους. Σε έναν οργανισμό τον οποίο εμπιστεύονται και ο οποίος τους δίνει την ευκαιρία να εξελιχθούν επαγγελματικά. Πάντα για τον Kahn (1990), η αποδοχή ρόλων μέσα σε έναν οργανισμό από μέρους των εργαζομένων έχει δύο σημαντικά αποτελέσματα. Την επίτευξη της προσοχής του εργαζομένου και της αφοσίωσης σε αυτόν τον ρόλο. Όταν λέμε – σύμφωνα με τον Kahn- προσοχή εννοούμε έναν αόρατο, άυλο πόρο τον οποίο ο εργαζόμενος παραχωρεί στον οργανισμό ενώ όταν μιλάμε για αφοσίωση αναφερόμαστε σε μία εσωτερική διεργασία κινητοποίησης.

Διάφοροι ερευνητές έκτοτε προσπάθησαν να ποσοτικοποιήσουν τις πρωτοποριακές ιδέες του Kahn δημιουργώντας μονάδες μέτρησης της δέσμευσης του προσωπικού. Έτσι δημιουργήθηκαν τρεις μονάδες αξίες αναφοράς, οι οποίες είναι: η έρευνα Maslach Burnout Inventory - General, η έρευνα Utrecht Work Engagement Scale (UWES), και η έρευνα Job Demand - Resources (JD-R). Παρακάτω αναλύεται η έρευνα Utrecht Work Engagement Scale (UWES) η οποία άπτεται του θέματος της παρούσας εργασίας.

Η κλίμακα Utrecht Work Engagement Scale (UWES) είναι μια μέθοδος μέτρησης της δέσμευσης αποτελούμενη από δεκαεπτά (17) τμήματα, η οποία αργότερα μειώθηκε σε εννέα (9) τμήματα. Η κλίμακα αυτή θεωρεί τη δέσμευση του προσωπικού ως ένα θετικό, γεμάτο ενέργεια συναίσθημα που βιώνεται στον χώρο της εργασίας και χαρακτηρίζεται

από ευεξία (vigor), αφοσίωση και απορρόφηση (Schaufeli, Baker & Salanova, 2006). Η έννοια της ευεξίας περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα ενέργειας, πνευματικής προσαρμοστικότητας και αφοσίωσης στην εργασία, βούληση για επένδυση κόπου και προσπάθειας στον εργασιακό χώρο και επιμονή για την αντιμετώπιση δυσκολιών (Schaufeli et al., 2002). Η έννοια της αφοσίωσης περιλαμβάνει αίσθημα σημαντικότητας της εργασίας που επιτελείται με ενθουσιασμό, έμπνευση, περηφάνια και πρόκληση. Το τρίτο συναίσθημα, αυτό της απορρόφησης στην εργασία, περιλαμβάνει συναισθήματα συγκέντρωσης και προσήλωσης στην εργασία, όπου ο χρόνος περνάει γρήγορα χωρίς επιπτώσεις στην εργασιακή ποιότητα του εργαζομένου. Η δραστηριοποίηση καταπολέμα την εξάντληση και η αφοσίωση καταπολεμά την αποστασιοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας.

1.4 Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

1.4.1 Γενικά, ορισμός

Η μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί κατά τον Κάντα (1998) μία από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας της Οργανωτικής/Βιομηχανικής Ψυχολογίας, ενώ έχει μελετηθεί και έχει συζητηθεί ευρέως και στο πλαίσιο πολλών άλλων επιστημονικών ειδικοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των Οικονομικών, της Κοινωνιολογίας, των Ανθρώπινων Πόρων, της Νοσηλευτικής καθώς και του Management. Αυτό συμβαίνει διότι θεωρείται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αποτέλεσαν τα πρώτα πεδία διερεύνησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, από τις πρώτες ήδη δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Αλλά τι ονομάζουμε εργασιακή ικανοποίηση; Η επαγγελματική ικανοποίηση κατά την Χαραλαμπίδου (1996) μπορεί να οριστεί ως η θετική στάση του εργαζόμενου ατόμου προς το επαγγελματικό του έργο. Αποτελεί, κατά συνέπεια, απόρροια της εκπλήρωσης των

υποκειμενικών εργασιακών προσδοκιών ή της σύμπτωσης του τύπου της προσωπικότητας του εργαζομένου και του περιβάλλοντος εργασίας, γεγονός που εξηγεί ότι διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές εκτιμήσεις για την ίδια εργασία.

1.4.2 Γιατί η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική

Υπάρχουν διάφορες ερμηνείες για τη σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης. Εμείς θα προσεγγίσουμε την εργασιακή ικανοποίηση από την πλευρά του εργαζομένου και από την πλευρά του οργανισμού.

Από την πλευρά του εργαζομένου και κατά τον Κάντα (1998), η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα επίκαιρο θέμα στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία, κυρίως γιατί θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις, σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Οι Δημητριάδης και Παπαδόπουλος (2011) ισχυρίζονται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως μία εξαιρετικά σημαντική έννοια, καθώς ταυτίζεται με την εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών στο πεδίο της εργασίας. Η αύξησή της είναι σημαντική για την ανθρωπιστική αξία του εργαζομένου και για τα οικονομικά οφέλη αφού κατά τις Πλατσίδου και Γωνιά (2005), εξαιτίας της επιρροής της πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι επιδράσεις της ικανοποίησης επηρεάζουν όχι μόνο τη προσωπική ζωή αλλά και τη διάθεση του ανθρώπου απέναντι στη συνταξιοδότηση αφού όσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται κάποιος από την εργασία του, τόσο πιο απρόθυμος είναι να συνταξιοδοτηθεί. Επιπρόσθετα, ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον, θεωρείται κατά τον Κάντα (1998) καθοριστικός παράγων της κοινωνικής, οικογενειακής κατάστασης και της ψυχικής υγείας του ιδίου και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός του. Επιπλέον, το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης σχετίζεται θετικά με τα επίπεδα του stress, την επαγγελματική εξουθένωση, τη μείωση του αισθήματος αυτοεκτίμησης και την κατάθλιψη (Pozoukidou, Theodorou, Kaitelidou, 2007). Έχει, ακόμα, αποδειχθεί ότι οι απασχολούμενοι σε εργασίες ρουτίνας έχουν χαμηλούς δείκτες πνευματικής υγείας σε

σχέση με τους εργαζόμενους σε εργασίες με ποικιλία καθηκόντων και περιεχομένου, οι οποίοι εμφανίζουν υψηλό δείκτη πνευματικής υγείας.

Από την πλευρά του οργανισμού, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, τους χαμηλούς δείκτες απουσιών από την εργασία και με χαμηλούς δείκτες κινητικότητας εργαζομένων, ενώ έχει σχετισθεί αρνητικά με την πρόθεση των εργαζομένων για παραίτηση (Balzer, Smith, Kravitch, Lovell, Paul, Reilly et al., 1997). Επίσης, σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003) η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό. Η ικανοποίηση του εργαζομένου θα μπορούσαμε να πούμε ότι οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας της εργασίας από μέρους του εργαζομένου.

1.4.3 Χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης

Αν και αρχικά θεωρούνταν ότι οι εργαζόμενοι είχαν μόνο μια συνολική αίσθηση ικανοποίησης για την εργασία τους, πλέον έχει γίνει κατανοητό ότι αυτοί μπορούν επίσης να έχουν διαφορετικά συναισθήματα για διαφορετικές πλευρές της εργασίας τους, περιλαμβανομένων της ίδιας της φύσης της εργασίας τους, της αμοιβής τους, των συναδέλφων τους και άλλων σχετικών θεμάτων (Judge, 2002). Έτσι, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι μια απλή έννοια αλλά, κατά τον Κάντα (1998), αποτελείται από επιμέρους στοιχεία και, επομένως, μπορεί να διακριθεί σε εσωγενή (ενδογενή) και εξωγενή. Η εσωγενής ικανοποίηση, η οποία έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με την εκτέλεση της καθαυτής εργασίας (π.χ. ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου, βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων, εποπτεία κ.τ.λ.). Η εξωγενής ικανοποίηση, η οποία έχει σχέση με το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία, αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, το ωράριο, την ασφάλεια, τις αμοιβές κ.τ.λ.

Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αναγνωρίζεται πλέον ως μια απλή, μονοδιάστατη έννοια, αλλά ως ένα πολύπλοκο σύνολο στάσεων απέναντι σε διαφορετικές όψεις ενός επαγγέλματος, οι οποίες προκύπτουν από τις προσδοκίες ενός ατόμου για την εργασία του και τις εμπειρίες του. Ερευνητικά καταγράφονται πέντε σημαντικές διαστάσεις σε κάθε στάση απέναντι στην εργασία, οι οποίες όλες αντανακλούν συναισθηματικές αποκρίσεις σε συγκεκριμένες πλευρές μιας εργασίας (Rollinson, Broadfield, Edwards, 1998).

Οι διαστάσεις αυτές είναι: α) η ίδια η εργασία, β) η αμοιβή, γ) η προαγωγή, δ) η επίβλεψη και ε) οι συνάδελφοι. Κινούμενοι σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο οι άξονες που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της ικανοποίησης είναι: (1) άμεσος προϊστάμενος, (2) συνθήκες εργασίας-μισθός (3) συνεργάτες και (4) ευκαιρίες για προαγωγή (Warr, Cook and Wall, 1979). Μία άλλη προσέγγιση στην ανωτέρω θεωρία ανήκει στους Μπουραντά - Παπαλεξανδρή (2003), οι οποίοι διατυπώνουν πως η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό. Οι παραπάνω παράγοντες διάθεσης των εργαζομένων χωρίζονται σε πέντε μεγάλες κατηγορίες: α) τους παράγοντες που είναι σχετικοί με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, β) τους παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, γ) τους παράγοντες που σχετίζονται με την ηγετική συμπεριφορά του προϊστάμενου, δ) τους παράγοντες που σχετίζονται με το οργανωσιακό κλίμα και ε) τους παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων. Η ικανοποίηση της (α) κατηγορίας οδηγεί σε ικανοποίηση εργασίας (job satisfaction) ενώ η ικανοποίηση που προέρχεται από τις κατηγορίες (β) έως και (ε) οδηγεί στην ικανοποίηση εργαζομένου (employee satisfaction).

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ικανοποίηση από την αμοιβή που αποτελεί και το πρώτο σκέλος του θέματός μας αποτελεί ένα τμήμα της συνολικής ικανοποίησης του εργαζόμενου.

1.5 Η Σχέση Δέσμευσης Προσωπικού και Αμοιβών και Παροχών

Και ενώ παραπάνω κατηγοριοποιήσαμε και αναλύσαμε τους παράγοντες που οδηγούν προς την δέσμευση του προσωπικού, σε αυτή την παράγραφο θα επικεντρωθούμε στη σχέση που διαφαίνεται μεταξύ δέσμευσης του προσωπικού και αμοιβών και παροχών έτσι όπως αυτή αντικατοπτρίζεται από τις βιβλιογραφικές αναφορές και τα επιστημονικά άρθρα που έχουν ασχοληθεί κατά καιρούς με αυτό το θέμα. Η βασική περίληψη της βιβλιογραφίας είναι αντιφατική, με συγγραφείς να υπογραμμίζουν τη σημαντική σχέση που υπάρχει μεταξύ δέσμευσης και αμοιβών και άλλους να υποβαθμίζουν αυτή τη σχέση. Ένα είναι το βέβαιο: η πολυπλοκότητα, η ποικιλία συσχετιζόμενων της δέσμευσης παραμέτρων και η δυσκολία έκφρασης του φαινομένου δέσμευση του προσωπικού σε έναν οργανισμό (Markos & Sridevi, 2010).

Στους ερευνητές που υποτιμούν τη σχέση αμοιβών και παροχών εντάσσονται οι έρευνες των Buckingham & Coffman (1999), Wagner & Harter (2006) και Harter (2006) οι οποίοι διατυπώνουν πως ο ρόλος των αμοιβών και παροχών είναι σχετικά χαμηλός στην επίτευξη της δέσμευσης του προσωπικού, δίνοντας ταυτόχρονα σημασία σε άλλους παράγοντες που οδηγούν στην δέσμευση όπως οι προσωπικοί-δημογραφικοί ρόλοι, ο προσανατολισμός του οργανισμού προς την έννοια της δέσμευσης, η επίτευξη συνεργασίας και σύμπνοιας στον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, πολλές είναι οι βιβλιογραφικές αναφορές οι οποίες υπερτονίζουν τη σημασία των αμοιβών και παροχών στο δρόμο προς την επίτευξη δέσμευσης του προσωπικού. Έτσι οι έρευνες των Truss, Soane, Edwards, Wisdom Burnett (2006), Mc Gee, Rennie (2011), Gatenby, Rees, Soane and Truss (2008) παρουσιάζουν ως κοινό σημείο τους τη διατύπωση πως όλες οι προσπάθειες επίτευξης της δέσμευσης του προσωπικού μέσα σε έναν οργανισμό θα πρέπει να ξεκινούν από τις πολιτικές αμοιβών και παροχών, ενώ οι βιβλιογραφικές αναφορές των Harter et al (2009), Corporate Leadership Council(2004), και Cohen (2006) συμφωνούν στο ότι η απόδοση των εργαζομένων, ο τρόπος που εργάζονται, επηρεάζεται από την πολιτική αμοιβών και παροχών, οι οποίες με

τη σειρά τους επηρεάζουν και τις επιδόσεις του οργανισμού (Preetinder, Dugger, Norton, 1994). Σημαντική είναι η αναφορά στο θέμα της έρευνας του Total Award Association (2010), η οποία αναφέρει ιδιαίτερα θετική συσχέτιση μεταξύ ολοκληρωμένων πακέτων ανταγωνιστικών αμοιβών και δέσμευσης προσωπικού. Η εφαρμογή των πακέτων αυτών όχι μόνο έφερε τη δέσμευση του προσωπικού πιο κοντά αλλά είχε και θετικό αντίκτυπο στα παράπονα του προσωπικού για τις αμοιβές του, στην αποχώρηση του προσωπικού (turnover), στις συχνές απουσίες (absenteeism) αλλά και στη γενικότερη δημιουργία προβλημάτων στην εργασία.

Ένα ακόμη άξιο αναφοράς εύρημα είναι ότι φαίνεται να διαφοροποιείται η έννοια της δέσμευσης του προσωπικού ανάλογα με τον τύπο παροχής, υπό την έννοια ότι καταγράφονται διαφορετικές συσχετίσεις μεταξύ δέσμευσης προσωπικού και τύπου αμοιβής ή παροχής (Dow, Mc Mullen, 2010). Έτσι, χαμηλότερη είναι η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και βασικού μισθού ή αυξήσεων στο βασικό μισθό, ή μεταξύ δέσμευσης και μακρόπνοων προγραμμάτων οικονομικής επιβράβευσης (άνω του ενός έτους), ενώ αρκετά υψηλότερη είναι η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και βραχυπροθέσμων προγραμμάτων αμοιβών (κάτω του ενός έτους). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι δεν καλύπτονται τόσο από μια πιθανώς μεγάλη αλλά μακρινή και αβέβαιη πληρωμή, όσο από μια μικρότερη μεν, αλλά απτή επιβράβευση. Ακόμη υψηλότερη διαγράφεται η συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης και μη μισθολογικών ανταμοιβών (πχ ηθικές επιβραβεύσεις ή το περιβάλλον εργασίας αυτό καθαυτό), ενώ ακόμη πολύ υψηλές εμφανίζονται οι συσχετίσεις μεταξύ δέσμευσης και προγραμμάτων που έχουν σκοπό την εξισορρόπηση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η δέσμευση του προσωπικού είναι πιο πολύπλοκη διαδικασία, δεν έχει χρηματική αξία και ότι ο οργανισμός θα πρέπει να ανταμείψει πιο σφαιρικά και καλύπτοντας προσωποποιημένες ανάγκες εάν θέλει να πετύχει την δέσμευση των εργαζομένων. Άξιο αναφοράς - χωρίς να αφορά την πολιτική αμοιβών - αποτελεί το ότι την υψηλότερη συσχέτιση με τη δέσμευση προσωπικού (πάντα στην ίδια έρευνα) εμφανίζει η ποιότητα της ηγεσίας σε έναν οργανισμό.

Μία άλλη πολύ σημαντική παρατήρηση που διαπιστώνεται στη βιβλιογραφία είναι πως η δέσμευση του προσωπικού αναφορικά με τις αμοιβές του προσωπικού δεν αφορά στον πακτωλό χρημάτων, αλλά στην ισότητα και δικαιοσύνη στην απόδοση αμοιβών και παροχών μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό (Scott, Sperling, Mullen and Bowbin, 2007). Είναι χαρακτηριστικό πως οι δίκαιες ανταμοιβές χαρακτηρίζονται ως θεμέλιο της δέσμευσης προσωπικού. Θα πρέπει να τονίσουμε πως κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) η έννοια του δίκαιου μισθού δεν διαμορφώνεται από το ύψος της αμοιβής αλλά από το είδος και το μέγεθος των αναγκών που καλύπτει. Ο μισθός ανάλογα με το πόσο δίκαιος είναι, προσδιορίζει την συμπεριφορά του εργαζομένου και επηρεάζει το κλίμα συνεργασίας και τις σχέσεις μεταξύ εργατικού δυναμικού και εργοδοσίας στον εργασιακό χώρο. Όσο πιο δίκαιος θεωρείται ο μισθός τόσο πιο λίγες είναι οι κοινωνικές συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Η αμοιβή μπορεί να είναι δίκαιη ως προς το εξωτερικό ή το εσωτερικό της επιχείρησης. Εξωτερικά δίκαιη είναι η αμοιβή που δεν διαφέρει πολύ μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και δραστηριοποιούνται σε ανάλογο τομέα. Εσωτερικά δίκαιη είναι η αμοιβή που εξατομικεύεται βάσει προσόντων, ικανοτήτων προσφοράς, συμπεριφοράς και απόδοσης του κάθε εργαζομένου. Είναι αξιοσημείωτο ότι η επίτευξη εσωτερικά δίκαιης αμοιβής είναι ένα πάρα πολύ δύσκολο εγχείρημα, καθώς είναι πάρα πολύ δύσκολη η αξιολόγηση της αξίας της εργασίας που παράγει ο κάθε ένας. Συχνά, η αντιληπτή αξία της εργασίας που παράγει ο εργαζόμενος είναι μικρότερη από την αξία που επιδίδει ο οργανισμός στην συγκεκριμένη εργασία. Το ιδεατό δε, είναι να επιτυγχάνεται αντικειμενικά δίκαιη αμοιβή, υπό την έννοια ότι η αμοιβή αυτή είναι δίκαιη εξίσου για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό κάτι που δεν συναντάται συχνά στην αγορά εργασίας.

Οι οργανισμοί που προσπαθούν να εξαλείψουν αυτήν την αναντιστοιχία μεταξύ δίκαιου μισθού από την πλευρά της επιχείρησης και από την πλευρά του οργανισμού είναι αυτοί οι οργανισμοί οι οποίοι όπως προείπαμε εφαρμόζουν τα ολοκληρωμένα πακέτα αμοιβών. Αλλά ακόμη και αυτά τα πακέτα, πάρα το ότι κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση, δεν επιτυγχάνουν πάντοτε τον στόχο τους. Κλειδί στην επιτυχία τέτοιων

ολοκληρωμένων πακέτων αμοιβών αποτελεί η έννοια της επικοινωνίας πληρωμών (pay communication) (Scott et al., 2007). Η έννοια αυτή περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην κατάρτιση προγραμμάτων αμοιβών όπως επίσης και την αμεσότητα του οργανισμού στην επικοινωνία προς το προσωπικό του, τους στόχους που προσπαθούν να πετύχουν και τη σύνδεση της πολιτική αμοιβών και παροχών με την εν γένει επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η κατανόηση και η συμμετοχή των εργαζομένων στην κατάρτιση στρατηγικής αμοιβών και παροχών είναι αυτή που θέτει τα θεμέλια για την δέσμευση του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Αμοιβή είναι αυτό που εισπράττουν οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης ως ανταπόδοση για τη συμμετοχή τους στην προσπάθεια επίτευξης στόχων ενός οργανισμού. Καθίσταται πάρα πολύ σημαντικό και απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που ονομάζουμε επιχείρηση. Η εμπειρία στον χώρο αυτό έχει δείξει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να καλύπτει στον εργαζόμενο τις οικογενειακές και κοινωνικές του ανάγκες. Όταν το σύστημα αμοιβών διαχειρίζεται σωστά από τη διοίκηση, η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της σκοπούς προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό έμπυχο δυναμικό. Η έννοια της αμοιβής κατά τον Χυτήρη (2001) αποτελείται από τις άμεσες και τις έμμεσες οικονομικές παροχές. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής.

Για να μπορούν, λοιπόν, να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης κρίνεται πάρα πολύ σημαντική η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού συστήματος παροχών. Όταν λέμε ανταγωνιστικό σύστημα παροχών εννοούμε κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) ένα δίκαιο σύστημα το οποίο εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης. Η μη ικανοποίηση του εργαζομένου από τις αποδοχές του έχει και πολλαπλές άλλες επιπτώσεις, εκτός από την απόφαση αποχώρησης από την εταιρεία. Η αρκετά χαμηλότερη από τις προσδοκίες ανταμοιβή μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και συνεπώς της απόδοσης, σε απεργίες και σε συχνές απουσίες από την εργασία. Από την άλλη πλευρά, η

έννοια του δίκαιου και του ανταγωνιστικού πακέτου αποδοχών λαμβάνει υπ' όψιν του και τις υψηλότερες από τις πρέπουσες αποδοχές αφού έχει αποδειχθεί από την διεθνή εμπειρία ότι και οι υπέρογκοι μισθοί έχουν αρνητικές επιπτώσεις καθώς μειώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και προσθέτουν άγχος για την επίτευξη στόχων σε κάποιους, τουλάχιστον, εργαζόμενους.

Χωρίς, λοιπόν, ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα που διαταράσσουν την ισορροπία και την απόδοση του οργανισμού. Τα προβλήματα αυτά είναι η επιθυμία για μεγαλύτερη αμοιβή και η δυσαρέσκεια για την αμοιβή. Η επιθυμία για μεγαλύτερη αμοιβή έχει ως συνέπεια τη μείωση της απόδοσης, πιθανές απεργίες, παράπονα, παρατεταμένες απουσίες και τάση του εργαζομένου για αποχώρηση. Από την άλλη πλευρά η δυσαρέσκεια για την αμοιβή, οδηγεί κι αυτή σε τάση αποχώρησης τον εργαζόμενο, σε δυσαρέσκεια για την εργασία του με πιθανές ψυχολογικές συνέπειες και παρατεταμένες απουσίες. Στην ύστατη περίπτωση, αυτή της αποχώρησης του εργαζομένου, η αντικατάσταση του από τον οργανισμό είναι μια δύσκολη διαδικασία καθώς περιλαμβάνει εκ νέου επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση υπαλλήλων.

Το σύστημα αμοιβών κάθε επιχείρησης για να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το χρόνο απασχόλησης ενός εργαζομένου, την απόδοσή του, την παραγωγικότητά του, τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του. Επίσης άλλοι παράγοντες, που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει επιτυχημένα συστήματα, είναι οι αμοιβές της να κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας, και οι μισθοί και τα ημερομίσθια της να είναι ανταγωνιστικά έτσι ώστε να προσελκύουν ικανούς υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας. Οι αμοιβές θα πρέπει να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο εργαζόμενος, να είναι νόμιμες, δίκαιες, να παρακινούν, να δημιουργούν την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, να μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Τα συστήματα αμοιβών θα πρέπει να εξυπηρετούν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης και να μην ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές της δυνατότητες, θα πρέπει επίσης να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων, την αγορά εργασίας και τις οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. επίπεδα πληθωρισμού, οικονομικοί κύκλοι κ.λπ.), καθώς επίσης να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (η συμβολή των εργαζομένων είναι καθοριστική όταν πρόκειται για σχέδια επέκτασης, ανάπτυξης, διεθνοποίησης κ.α. μιας επιχείρησης, επομένως θα πρέπει να δίνονται κίνητρα σε αυτούς). Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών αντανακλά τόσο την εταιρική στρατηγική όσο και την εταιρική της ταυτότητα (Whetten & Godfrey, 1998).

2.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Καθορισμό των Αμοιβών

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών διακρίνονται σε παράγοντες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού στον οποίο λαμβάνει χώρα ένα πρόγραμμα αμοιβών. Η ανάπτυξη του συστήματος αμοιβών πρέπει να λαμβάνει υπόψη παράγοντες στην πλειοψηφία τους εξωγενείς της επιχείρησης που όμως μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Αυτοί, περιλαμβάνουν την προϋπόθεση επίτευξης των στρατηγικών στόχων αλλά και τη δύναμη εργατικών σωματείων και τους περιορισμούς που θέτει η ισχύουσα νομοθεσία.

Συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον εμπεριέχει την κυβερνητική πολιτική για την εργασία (βασικός μισθός, κλαδικές συμβάσεις, Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας που καθορίζει τα κατώτατα επίπεδα του μισθού, υποχρεωτικά επιδόματα), τα Συνδικάτα, την φύση της αγοράς εργασίας και το επίπεδο των μισθών. Αναφορικά με την κυβερνητική πολιτική για την εργασία, αυτή πάντοτε θέτει περιορισμούς τους οποίους οφείλουν να πληρούν οι επιχειρήσεις. Πρόκειται για ζητήματα που αφορούν στο ελάχιστο

ύψος αμοιβής, το ωράριο εργασίας και την πληρωμή σε περίπτωση που αυτό υπερβαίνεται, την ισότητα, την παιδική εργασία κ.α. Κατά τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών θα πρέπει να λαμβάνονται ιδιαίτερος υπόψη οι νόμοι, γιατί μπορεί να προκληθούν προβλήματα για την εταιρεία που δε συμμορφώνεται αφού μεταξύ άλλων μειώνεται η ανταγωνιστικότητά της ως προς την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει την οργανωσιακή κουλτούρα (στόχοι, όραμα του οργανισμού), την οργανωσιακή στρατηγική (λειτουργία σε τοπικό ή πολυεθνικό περιβάλλον), τον οργανωτικό κύκλο ζωής, τις απαιτήσεις των σωματίων (διαπραγματευτική δύναμη των σωματίων) και φυσικά τις οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

Αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, η φιλοσοφία που ακολουθεί ο οργανισμός καθορίζει και την πολιτική που εφαρμόζει για τη διαμόρφωση των αποδοχών. Το σύστημα αμοιβών πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να εναρμονίζεται με τους στόχους που έχουν τεθεί. Επιπλέον, η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι εκείνη που στην ουσία προσδιορίζει το ύψος του μισθού. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει η τάση πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού και σε κάποιες άλλες η τάση πρόσληψης απλά με ικανοποιητικό θεωρητικό υπόβαθρο. Κατ' επέκταση, όσο περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες διαθέτει ένας εργαζόμενος τόσο καλύτερα θα αμειφθεί. Οι επικρατούσες συνθήκες της αγοράς και οι δυνάμεις της προσφοράς και ζήτησης εργασίας επιδρούν στο σύστημα αμοιβών και στο ύψος των αποδοχών που θα λαμβάνει ο υπάλληλος. Το γεγονός αυτό συντελεί στο φαινόμενο υποτιμημένης ή υπερτιμημένης αμοιβής για κάποια θέση εργασίας σε σχέση με τη σχετική της αξία. Για παράδειγμα, ένα συγκεκριμένο επάγγελμα μπορεί να αξίζει να αμειφθεί περισσότερο με κριτήριο την προσφορά του, όμως λόγω της πληθώρας των ατόμων που έχουν την ικανότητα και τις γνώσεις να το ασκήσουν, μειώνεται το ύψος των αποδοχών (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Αναφορικά με τη στρατηγική του οργανισμού μία πάρα πολύ σημαντική παράμετρος που επιδρά στις επιχειρήσεις είναι η έντονη παγκοσμιοποίηση που αφορά όλες τις εταιρείες και ειδικότερα

τις πολυεθνικές. Η δραστηριοποίηση στον διεθνή στίβο συνεπάγεται ότι οι ανταγωνιστές προέρχονται από διάφορες χώρες και το σύστημα αμοιβών διαμορφώνεται από διαφορετικά για κάθε μία χώρα δεδομένα. Αποτέλεσμα είναι κάποιοι οργανισμοί να μπορούν να παράγουν με χαμηλότερο εργατικό κόστος γεγονός που τους δίνει σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αναπροσαρμογή των μισθών ή μεταφορά μέρους της παραγωγής σε κάποια άλλη χώρα με λιγότερο αναπτυγμένη οικονομία. Κατά την ανάπτυξη του συστήματος αμοιβών λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παραπάνω παράγοντες, όμως το κύριο ίσως στοιχείο για μία επιχείρηση είναι η επίτευξη κέρδους. Αυτό συνεπάγεται ότι το ύψος των παροχών που θα προσφέρει, θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο του κόστους και το περιθώριο κέρδους που μπορεί να επιτευχθεί από τον οργανισμό (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Αναφορικά με τα εργατικά σωματεία, η ύπαρξη εργατικών σωματείων και ο βαθμός της ισχύς τους και συνεπώς της δυνατότητας επιρροής τους, σε πολλές περιπτώσεις θέτουν περιορισμούς στη διαμόρφωση της μισθολογικής πολιτικής της επιχείρησης και στην ανάπτυξη του συστήματος αμοιβών. Για παράδειγμα, μία εταιρεία που αποτιμά για ένα συγκεκριμένο ποσό τις θέσεις εργασίας μπορεί να αναγκαστεί να αυξήσει το επίπεδο των αποδοχών ή την ετήσια αναπροσαρμογή του μισθού προκειμένου να αποφύγει κινητοποιήσεις ή απεργίες, σύμφωνα πάντοτε με τις οικονομικές δυνατότητες του οργανισμού.

2.3 Αντικειμενικοί Στόχοι του Συστήματος Αμοιβών

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής 'δικαιοσύνης' και στο να συμβάλει στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότεροι απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας, όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα, αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την

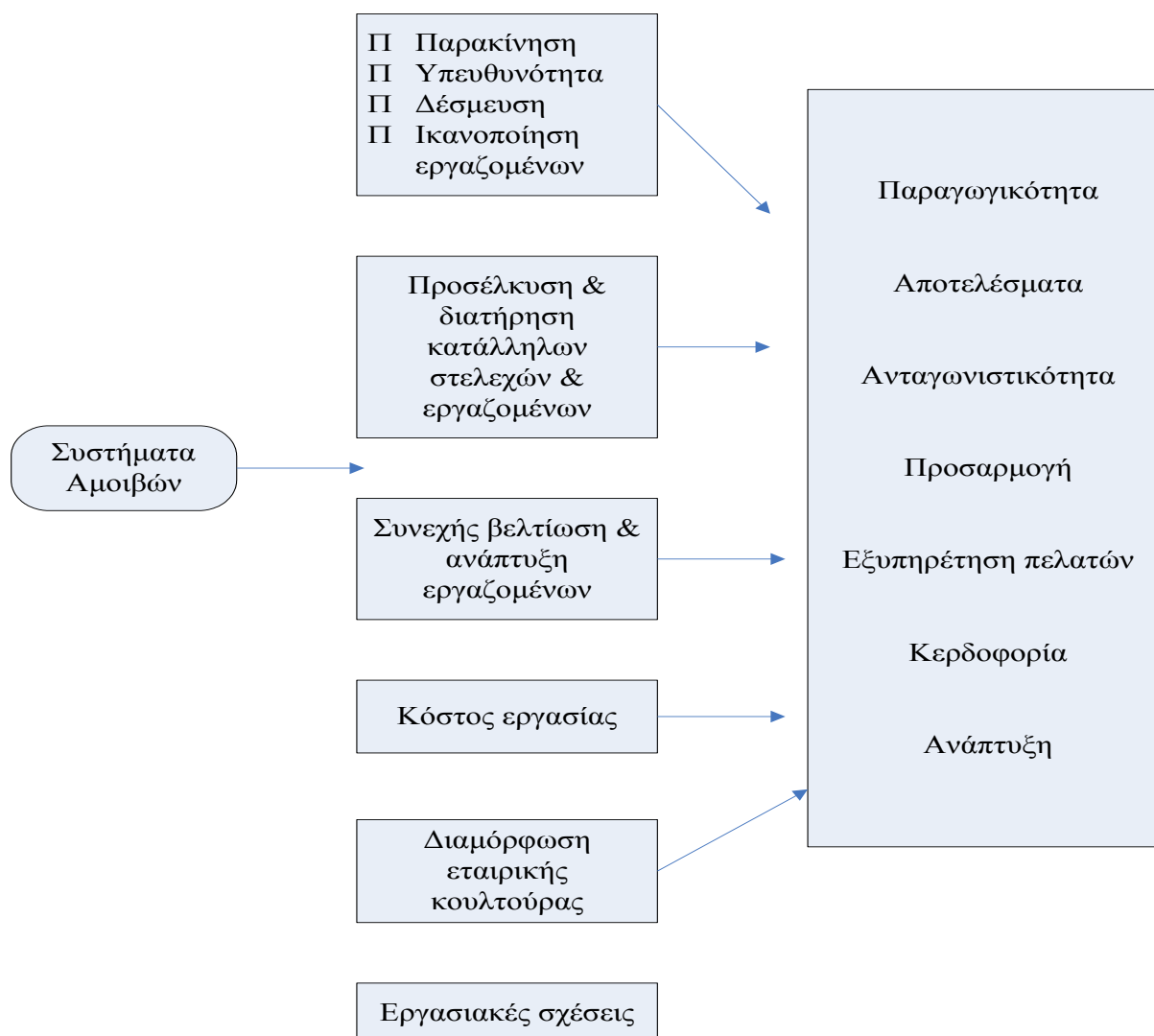
ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμούνται στην αγορά εργασίας. Συνοπτικά οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται κατά τους Werther & Davis (1996) στα εξής ζητήματα :

- **Απόκτηση και συγκράτηση προσοντούχων εργαζομένων.** Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό, η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών. Από την άλλη, οι ήδη υπάρχοντες υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν εάν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.
- **Εξασφάλιση δικαιοσύνης.** Οι περισσότερο ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν κομβικές θέσεις πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρείες.
- **Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς για την αύξηση της παραγωγικότητας.** Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση θα πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για τη συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.
- **Έλεγχος κόστους.** Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζόμενους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.
- **Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.** Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει τη συναίνεση του εργαζομένου.

- **Υλοποίηση στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.** Ο οργανισμός έχοντας καθορίσει τους αντικειμενικούς στόχους και τις αξίες του θα πρέπει να μεταδώσει τα στοιχεία αυτά στους εργαζόμενους. Και ένας βασικός μηχανισμός υπόδειξης των στόχων της επιχείρησης στους εργαζόμενους είναι το σύστημα αμοιβών. Για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, βασικό ρόλο παίζει ο τρόπος τον οποίο χρησιμοποιεί το σύστημα αμοιβών για να ενημερώσει τους εργαζόμενους σχετικά με το τί ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν και το ρόλο τους στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.
- **Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας.** Οι αμοιβές μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της επιχείρησης καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογούνται και να αμείβονται ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο ασπάζονται και υποστηρίζουν κάποιες αξίες. Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα μίας επιχείρησης τόσο περισσότερο θα ενθαρρύνεται η υιοθέτηση κάποιων επιθυμητών συμπεριφορών μέσω του συστήματος αμοιβών. Για παράδειγμα, αν μία επιχείρηση έχει κουλτούρα καινοτομίας θα αμείβει την ανάληψη ρίσκων και πρωτοβουλιών και την καινοτομία.
- **Εργασιακές σχέσεις.** Ο τρόπος με τον οποίο αμείβει το προσωπικό της η επιχείρηση, επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Η σύγκριση κυρίως με τα συστήματα αμοιβών άλλων ομοειδών επιχειρήσεων καθώς και η αίσθηση ότι αυτές δεν διανεμήθηκαν δίκαια, μπορεί να οδηγήσει στην ένταση και την αντιπαράθεση μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη. Είναι γνωστό άλλωστε ότι οι αμοιβές είναι από τα κυριότερα σημεία διαπραγμάτευσης μεταξύ εργοδοτών και εκπροσώπων των εργαζομένων.

Οι στόχοι που παρατίθενται δεν αποτελούν σε καμιά περίπτωση κανόνα αλλά τις γενικές κατευθύνσεις ενός συστήματος αμοιβών που θα είναι αποτελεσματικό και θα διευκολύνει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και το έργο του.

Παρακάτω εμφανίζονται διαγραμματικά οι αντικειμενικοί στόχοι ενός συστήματος αμοιβών.



Διάγραμμα 1: Στόχοι συστημάτων αμοιβών (Πηγή: Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2003)

2.4 Διαμόρφωση του Συστήματος Αμοιβών

- Η διαμόρφωση ενός συστήματος γίνεται σε τρεις φάσεις:
- Πρώτον, αποτιμάται κάθε διαφορετική θέση εργασίας με χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου.
- Δεύτερον, διεξάγεται έρευνα για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών, ώστε να εξασφαλίζεται η εξωτερική δικαιοσύνη όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

- Τρίτον, αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη.

Παρακάτω αναλύονται οι τρεις αυτές φάσεις:

2.4.1 Πρώτη φάση - Ανάλυση έργου

Η διαδικασία ανάλυσης έργου απαιτεί τη συλλογή δεδομένων μέσα από έρευνες, παρατηρήσεις και συζητήσεις με εργαζόμενους και στελέχη προκειμένου να αναπτυχθούν σαφείς περιγραφές των καθηκόντων των θέσεων εργασίας. Γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της επιχείρησης οι ιθύνοντες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν στη διάθεση τους την αρχική πληροφορία για να προχωρήσουν στην αξιολόγηση των θέσεων μέσα στον οργανισμό κατά την οποία αποτιμάται η σχετική αξία κάθε μίας θέσης, η σπουδαιότητα στην επίτευξη αποτελεσμάτων και συνεπώς γίνεται ο διαχωρισμός εκείνων των θέσεων που αξίζουν μεγαλύτερη αμοιβή. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι οι ευθύνες, οι ικανότητες και δεξιότητες όπως και οι συνθήκες εργασίας που υφίστανται σε κάθε περίπτωση. Χωρίς τα δεδομένα που προκύπτουν από αυτή την αξιολόγηση, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θα μπορούσε να αναπτύξει ένα ορθολογικό σύστημα καθορισμού των αποδοχών. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά την αποτίμηση των θέσεων εργασίας και της συμβολής τους στον οργανισμό είναι η κατάταξη με σειρά προτεραιότητας, η βαθμολόγηση, η σύγκριση παραγόντων και το σύστημα απόδοσης πόντων.

- **Κατάταξη (Job Ranking).** Είναι η πιο απλή μέθοδος κατά τον Χυτήρη (2001), δεν απαιτεί πολύ χρόνο και χρήμα και χρησιμοποιείται συνήθως από τις μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργασιών. Η επιτροπή αξιολόγησης μπορεί να είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ομάδα από τη διοίκηση. Η κάθε εργασία συγκρίνεται με κάθε μια από τις άλλες και κατατάσσονται με βάση τη σχετική τους αξία. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις η κατάταξη αυτή των εργασιών γίνεται ανά διεύθυνση ή ομάδες εργασίας. Το ακόλουθα διαμορφούμενο σύστημα αμοιβών εξασφαλίζει την

καλύτερη πληρωμή για εκείνες τις θέσεις που είναι σπουδαιότερες από τις υπόλοιπες.

- **Βαθμολόγηση (Job Grading).** Είναι μία παρεμφερής με την προηγούμενη μέθοδος, με τη διαφορά ότι δημιουργούνται κάποιες περιγραφές εργασιών ξεκινώντας από τις περισσότερο απλοϊκές μέχρι τις πολύπλοκες και απαιτητικές, κάθε μία από τις οποίες αντιστοιχεί σε μία βαθμολογία. Στη συνέχεια οι θέσεις εργασίας λαμβάνουν το βαθμό της περιγραφής που τους ταιριάζει περισσότερο και με βάση αυτόν διαμορφώνεται το σύστημα αμοιβών. Το κύριο μειονέκτημα είναι η έλλειψη ευελιξίας και ακρίβειας στις περιγραφές των καθηκόντων που μπορεί να οδηγήσουν σε ανασφαλή συμπεράσματα (Werther & Davis, 1996).

- **Σύγκριση Παραγόντων (Factor Comparison).** Με αυτή τη μέθοδο οι ειδικοί του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού συγκρίνουν τους κρίσιμους παράγοντες εργασίας που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν στοιχεία όπως υπευθυνότητα, δεξιότητες, πνευματικές και φυσικές προσπάθειες και συνθήκες εργασίας. Κάθε παράγοντα κατά τους Werther & Davis, (1996) συγκρίνεται με τον αντίστοιχο άλλων θέσεων εργασίας και στο τέλος προκύπτει η συνολική αξιολόγηση και η σχετική αξία που θα οδηγήσει και στην αντίστοιχη αμοιβή.

- **Σύστημα απόδοσης πόντων (Point rating system).** Για να εφαρμοσθεί αυτή η μέθοδος, χρειάζεται για κάθε εργασία να προσδιορισθούν εκείνοι οι παράγοντες που κρίνονται ως απαραίτητοι για να εκτελεσθεί επιτυχώς. Αυτοί οι παράγοντες, ουσιαστικά, είναι οι απαιτήσεις απέναντι στο φορέα της θέσης εργασίας π.χ. εμπειρία, γνώσεις, πρωτοβουλία, σωματική προσπάθεια κ.λπ. Στη συνέχεια αυτοί οι παράγοντες αξιολογούνται ως προς το πόσο σημαντικοί είναι για την κάθε εργασία και ανάλογα με αυτή τη βαρύτητα “λαμβάνουν” έναν αριθμό σημείων ή πόντων.

Γνωρίζοντας τη βαθμολογία οι θέσεις κατατάσσονται σε σειρά σπουδαιότητας και με βάση αυτή διαμορφώνεται το σύστημα αμοιβών (Χυτήρης, 2001).

- **Προσδιορισμός των παραγόντων - κριτηρίων αξιολόγησης.** Πολύ σημαντικό στάδιο της όλης διαδικασίας είναι η επιλογή και ο ορισμός των κριτηρίων βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν οι θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Τα κριτήρια αυτά συνδέονται με τέσσερις διαστάσεις που είναι η συμβολή, η τεχνογνωσία, η προσπάθεια και οι συνθήκες εργασίας. Τα παραπάνω κριτήρια είναι γενικώς αποδεκτά, αλλά κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), η βαρύτητα του καθενός προσαρμόζεται με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.
- **Αξιολόγηση-Βαθμολόγηση των θέσεων.** Η επιλογή, ο ορισμός των κριτηρίων, η στάθμισή τους και ο προσδιορισμός των κλιμάκων μέτρησης, ουσιαστικά οδηγεί στη διαμόρφωση ενός εργαλείου αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Χρησιμοποιώντας αυτό το εργαλείο-μετρο και γνωρίζοντας το περιεχόμενο (γνώσεις, ικανότητες, περιγραφή της κάθε θέσης), μπορεί να επιτευχθεί η εκτίμηση της σπουδαιότητας – βαρύτητάς της ή η μισθολογική της θέση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003)
- **Έλεγχος της εγκυρότητας αξιοπιστίας της αξιολόγησης των θέσεων.** Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας βάσει του συστήματος των βαθμών θα πρέπει να ελεγχθούν ως προς την ορθότητά τους.
- **Διαμόρφωση ομάδων θέσεων ίσης βαθμολογικής αξίας.** Με βάση την βαθμολογία που συγκεντρώνουν οι θέσεις εργασίας διαμορφώνονται ομάδες θέσεων ίσης μισθολογικής αξίας. Επισημάνεται ότι οι θέσεις διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό με βάση το μέγεθός τους. Ενδεικτικά, σε έναν μεγάλο οργανισμό μπορεί να διαμορφωθούν 10-15 θέσεις ίσης αξίας, ενώ σε έναν μικρό 5-10 θέσεις (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

2.4.2 Δεύτερη φάση - Έρευνα για τα επίπεδα μισθών

Με την αποτίμηση των θέσεων εργασίας το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καταλήγει σε μία κατάταξη που εξασφαλίζει την εσωτερική δικαιοσύνη. Στη συνέχεια πραγματοποιείται έρευνα για το ύψος των αποδοχών που προσφέρεται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε ομοειδείς θέσεις εργασίας, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο την εξωτερική δικαιοσύνη. Η αναζήτηση των δεδομένων μπορεί να γίνει σε δημοσιευμένες έρευνες που αφορούν τα επίπεδα μισθών γενικότερα στην αγορά εργασίας ή σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο. Επίσης, τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εντοπίζουν το ύψος αμοιβών που παρέχουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις του χώρου και διαμορφώνουν αντίστοιχα το σύστημα αμοιβών. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες (70%) συλλέγουν τα στοιχεία άτυπα, σε προφορική βάση από τους άλλους εργοδότες. Σημαντικό στοιχείο για τις παρεχόμενες αμοιβές αποτελούν και οι προκηρύξεις θέσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Κάποιες επιχειρήσεις, όμως, αναθέτουν τη συλλογή αυτών των στοιχείων σε γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων. Σημαντικό ποσοστό εργοδοτών χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιούν επίσημοι κρατικοί και επαγγελματικοί φορείς (π.χ. Υπουργείο Εργασίας, Ο.Α.Ε.Δ., Γ.Σ.Ε.Ε., Σ.Ε.Β.). Πολύ μικρό ποσοστό εργοδοτών διεξάγουν οι ίδιοι έρευνα αγοράς για αμοιβές (Χυτήρης, 2001).

2.4.3 Τρίτη φάση - Τιμολόγηση θέσεων εργασίας

Οι θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται με βάση το αντικείμενό τους και την κρισιμότητά τους και διαμορφώνεται το ύψος των αποδοχών για κάθε επίπεδο εργασίας, που συνήθως συμφωνεί με το ιεραρχικό επίπεδο. Προκειμένου να αναπτυχθεί το κατάλληλο ύψος αμοιβής συνδυάζονται τα στοιχεία που προέκυψαν κατά την αποτίμηση και κατάταξη των εργασιών με τα συμπεράσματα από την έρευνα αγοράς.

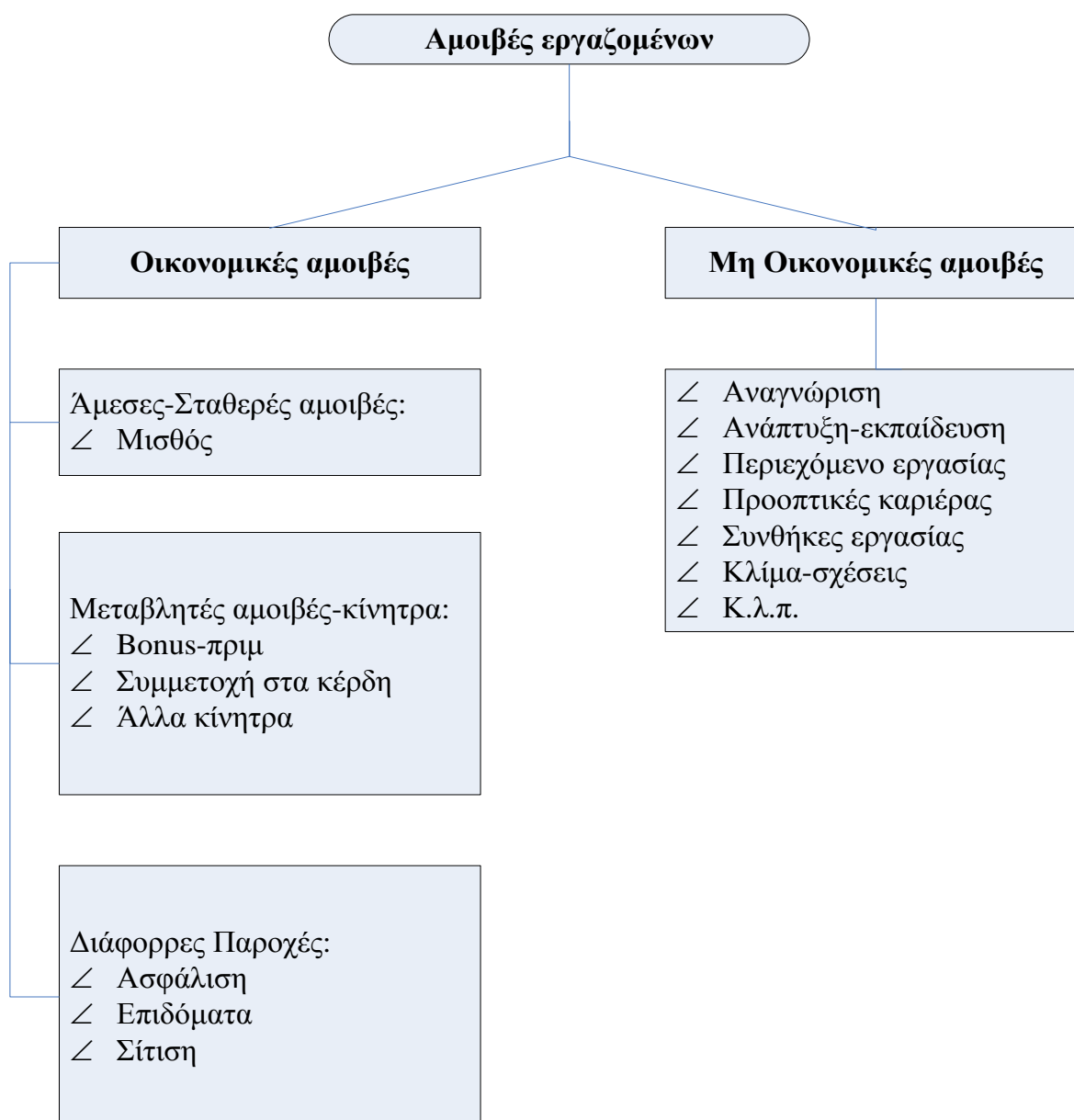
2.5 Συστήματα Αμοιβών

Η κατηγοριοποίηση των συστημάτων αμοιβών ακολουθεί πολλές προσεγγίσεις στη βιβλιογραφία. Έτσι, μία πρώτη κατηγοριοποίηση πάντα κατά τους Μπουραντά, Παπαλεξανδρή (2003) διαχωρίζει τις οικονομικές αμοιβές σε τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο κ.α.

Μία άλλη κατηγοριοποίηση διαχωρίζει τις αμοιβές των εργαζόμενων σε οικονομικές και μη οικονομικές αμοιβές. Στις οικονομικές αμοιβές περιλαμβάνονται οι άμεσες – σταθερές αμοιβές, οι μεταβλητές αμοιβές και οι διάφορες παροχές. Στις μη οικονομικές αμοιβές περιλαμβάνονται διάφορες καταστάσεις και προοπτικές που απολαμβάνει ένας εργαζόμενος στις οποίες δεν μπορεί να αποδοθεί οικονομικό αντίτιμο. Τέτοιες καταστάσεις είναι η αναγνώριση που απολαμβάνει ένας εργαζόμενος, το περιεχόμενο της εργασίας, οι προοπτικές καριέρας κ.ά.

Παρακάτω αναπαρίσταται η εν λόγω κατηγοριοποίηση σε ένα ακόμη σχεδιάγραμμα.



Διάγραμμα 2: Είδη αμοιβών των εργαζομένων (Πηγή: Μπουραντάς - Παπαλεξανδρή, Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, 2003)

Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές είτε μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του (Πολυχρονίου Π., 2008).

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζόμενους, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης, από την πλευρά τους, προσπάθειας. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών.

Στο ακόλουθο διάγραμμα φαίνονται τα επιμέρους στοιχεία ενός πακέτου αμοιβών που περιλαμβάνει τον βασικό μισθό, τα επιδόματα /παροχές που έχουν συνήθως σταθερό χαρακτήρα και τα μεταβλητά στοιχεία που ποικίλουν και είναι συνήθως συνδεδεμένα με την ατομική ή την ομαδική απόδοση των εργαζομένων.

Ατομικά κίνητρα	<ul style="list-style-type: none"> Π Αμοιβή με το κομμάτι Π Πρότυπες ώρες Π Προμήθειες Π Βάσει επαγγελματικών δεξιοτήτων Π Επίδομα αξίας 	Συνολικό Πακέτο Αμοιβών	
Ομαδικά κίνητρα	<ul style="list-style-type: none"> Π Διανομή κερδών Π Συμμετοχή στην αύξηση εσόδων Π Διανομή μετοχών 		
Υπερωριακές αμοιβές			
Προμήθειες	<ul style="list-style-type: none"> Π Περιστασιακές Π Βάσει συμβολαίου 		
Τυχερά επαγγέλματος	<ul style="list-style-type: none"> Π Φιλοδώρημα 		
Επιδόματα-παροχές	<ul style="list-style-type: none"> Π Προνόμια σε είδος 	<ul style="list-style-type: none"> Π Στέγαση Π Μεταφορικά μέσα Π Εκπαιδευτικά προγράμματα Π Μέρκινα Τέκνων Π Βελτίωση ποιότητας ζωής 	Σταθερά στοιχεία αμοιβών <ul style="list-style-type: none"> Π Τακτικά Π Σπανίως μεταβάλλονται Π Συνήθως βάση συμβολαίου
Βασικός Μισθός			

Διάγραμμα 3: Επιμέρους στοιχεία ενός πακέτου παροχών (Πηγή: Μπουραντάς - Παπαλεξανδρή, Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, 2003)

Επίσης, παρακάτω αναλύονται τα είδη των αμοιβών:

2.5.1 Σταθερές αμοιβές

Αφορά την πληρωμή με σταθερό μισθό. Πολλές επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους τους με έναν σταθερό μισθό το ύψος του οποίου προκύπτει, όπως αναφέρθηκε, από τη φύση της θέσης εργασίας και τα δεδομένα της αγοράς και λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τους περιορισμούς. Ο εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο

των προσόντων του, των γνώσεων του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών που ακλουθούν τέτοια μισθολογική πολιτική είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και ο τραπεζικός κλάδος (Davis & Werther, 1996).

2.5.2 Μεταβλητές αμοιβές

Οι μεταβλητές αμοιβές είναι οι αμοιβές που παρέχουν τη μεγαλύτερη κινητοποίηση του εργαζομένου σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη κατηγορία αποδοχών. Τα κίνητρα αυτά όμως κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) μπορούν περαιτέρω να κατηγοριοποιηθούν σε ατομικά κίνητρα και ομαδικά κίνητρα. Τα ατομικά, δε, κίνητρα μπορούν να υπό-κατηγοριοποιηθούν περαιτέρω σε κίνητρα με βάση την παραγωγικότητα και σε κίνητρα με βάση τις επαγγελματικές δεξιότητες. Στην συνέχεια αναφέρονται τα είδη των μεταβλητών αποδοχών με τις επιμέρους κατηγοριοποιήσεις τους.

- **Ατομικά κίνητρα σύνδεσης αμοιβής με παραγωγικότητα**

- **Αμοιβή με το κομμάτι**

Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα συστήματα κινήτρων που βασίζεται στην αμοιβή με το κομμάτι, όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Στη διαφοροποιημένη τους εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Ένα τέτοιο σύστημα είχε προταθεί από τον Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κυρίως για λόγους ελέγχου του εργατικού κόστους (Χυτήρης, 1998).

Είναι ένα σύστημα που βασίζεται στην ατομική προσπάθεια και χρησιμοποιείται κυρίως στον βιομηχανικό κλάδο και στις πωλήσεις. Το μειονέκτημα που παρουσιάζει είναι ότι δεν παρακινεί τους εργαζόμενους να εργαστούν ομαδικά για κάποιο κοινό στόχο και αυτό ίσως λειτουργεί αρνητικά ως προς τα επίπεδα παραγωγικότητας στα οποία μπορεί να

φτάσει μια επιχείρηση ως σύνολο αντί για τον κάθε εργαζόμενο της χωριστά (Bohlander & Snell, (2004).

➤ Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου. Ορίζεται κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) ως ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου. Είναι ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες.

➤ Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο ή Bonus, είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής.

Τα bonus κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μια φορά, συνολικά και κάνουν τον υπάλληλο να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Επιπλέον τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα.

➤ Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως των πωλητών, και χρησιμοποιείται ως κίνητρο γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό, οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια (άμεσο σύστημα προμηθειών), είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια (έμμεσο σύστημα προμηθειών). Εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία (Χυτήρης, 1998)

▪ **Ατομικά κίνητρα με βάση τις επαγγελματικές δεξιότητες.**

Η αμοιβή με βάση τις επαγγελματικές δεξιότητες είναι ένα σύστημα αμοιβών που πληρώνει τους εργαζόμενους με βάση τις ικανότητες στην εργασία και όχι με βάση την απόδοση τους ή τα χρόνια εργασίας σε έναν οργανισμό. Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η αυξημένη ευελιξία, εξαιτίας του ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να κινηθούν και να παράσχουν δεξιότητες, όπου και όταν χρειάζεται. Η πληρωμή βάσει δεξιοτήτων σχετίζεται με τις ομάδες εργασίας, τονίζει την κοινωνική ισότητα και υιοθετείται από οργανισμούς που έχουν μία ευέλικτη αντίληψη για την εργασία.

➤ Επίδομα Αξίας (Merit Pay)

Το επίδομα αξίας κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση ίσως λάβει μία αύξηση 5%, ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση λαμβάνει 3% και ένας υπάλληλος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει αύξηση.

▪ Ομαδικά Βραβεία

Εκτός από την ατομική προσπάθεια και επιβράβευσή της, υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδα. Υπό αυτές τις συνθήκες το ελάχιστο επίπεδο απόδοσης αφορά την παραγωγή της ομάδας συνολικά όπως επίσης και το συνδεδεμένο bonus για την υπέρβαση του επιπέδου απόδοσης, το οποίο μοιράζεται μεταξύ των μελών. Αυτή η μορφή του συστήματος συχνά συνοδεύεται από προβλήματα όπως η δυσαρέσκεια κάποιων που αποδίδουν πολύ σε σχέση με τους υπολοίπους της ομάδας, όμως είναι χρηστική στις περιπτώσεις που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων (Davis & Werther, 1996). Πρόκειται για ένα σύστημα που εφαρμόζεται σε υποκαταστήματα ή τμήματα μεγάλων εταιρειών και ομίλους επιχειρήσεων όπου στο τέλος της χρονιάς βραβεύεται με οικονομικά εμβάσματα το τμήμα ή το υποκατάστημα εκείνο που πέτυχε το μεγαλύτερο τζίρο (Schuler & Jackson, 1987). Σημειωτέον, η συγκεκριμένη μορφή επιβράβευσης συνδέεται, βάσει έρευνας, με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων από τη πλευρά των εργαζομένων, σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής (Zenger & Marshall, 2000).

➤ Διανομή Κερδών

Η διανομή κερδών κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Μερικές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση ή η συνεισφορά στη δημιουργία αποτελεσμάτων.

➤ Σύστημα συμμετοχής στα οφέλη

Η συμμετοχή στα οφέλη είναι κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) ένα είδος ομαδικού κινήτρου στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης που πραγματοποιείται από την ομαδική προσπάθεια μοιράζεται στην ομάδα. Αυτή η ιδέα αντικατοπτρίζει την φιλοσοφία του οργανισμού που στηρίζεται στη συνεργασία και την εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να διευκολυνθούν οι ομαδικές προσπάθειες. Τέτοια σχέδια εφαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις μικρότερες επιχειρήσεις ή μονάδες, που διαθέτουν σταθερές παραγωγικές διαδικασίες, καλές εργασιακές σχέσεις και μία κουλτούρα που δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων.

➤ Διάθεση Μετοχών

Πρόκειται για συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης που πραγματοποιείται με τη δωρεάν διάθεση μετοχών ή την απόκτησή τους σε χαμηλότερη τιμή από την πραγματική τους αξία. Η άμεση σχέση με τα αποτελέσματα αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από το προσωπικό.

2.5.3 Πρόσθετες παροχές

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας είτε εντελώς μη χρηματικής μορφής. Η αιτία της αυξημένης προσοχής πάνω στο θέμα των παροχών βρίσκεται στο υψηλό τους κόστος. Υπολογίζεται σήμερα, κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), πως οι παροχές αποτελούν το 44% του συνόλου της άμεσης αμοιβής σε επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 500 εργαζόμενους. Τα τελευταία χρόνια όμως παρατηρείται μια αντίστροφη αναλογία μεταξύ του κόστους από τις παροχές και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι παροχές δεν φαίνεται να λειτουργούν ως κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης. Παρόλα αυτά κρίνονται σημαντικές στην προσέλκυση και την διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Από την πλευρά των εργαζομένων, η

αμοιβή σε είδος είναι πολύτιμη σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού διότι δεν απαιτεί διεκδίκηση αύξησης ή δήλωσή της στην εφορία. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, η κάλυψη δαπανών όπως έξοδα μετακίνησης, η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδείας σε ετήσια βάση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η επιδοτούμενη εστίαση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η στεγαστική βοήθεια, η λήψη της μέριμνας για τα παιδιά των εργαζομένων (π.χ. λειτουργία παιδικού σταθμού στα πλαίσια της επιχείρησης), τα Χριστουγεννιάτικα δώρα κ.ά. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, (2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο πρακτικό μέρος αυτής της εργασίας θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας στο περιβάλλον της Pharmanuxe μέσω των απαντήσεων ενός δείγματος εργαζομένων της εν λόγω εταιρείας σε ένα ερωτηματολόγιο. Στο ερωτηματολόγιο αυτό, οι απαντήσεις που οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν διαχωρίζονται σε 4 υποθέσεις. Οι υποθέσεις αυτές είναι ονομαστικά:

- **Υπόθεση 1:** Η ικανοποίηση από την αμοιβή (pay satisfaction) επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση (employee engagement)
- **Υπόθεση 2:** Οι εταιρικές παροχές (benefits) επηρεάζουν θετικά την εργασιακή δέσμευση (employee engagement)
- **Υπόθεση 3:** Η ικανοποίηση από την αμοιβή (pay satisfaction) επηρεάζει θετικά τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction)
- **Υπόθεση 4:** Οι εταιρικές παροχές (benefits) επηρεάζουν θετικά τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction)

Παρακάτω αναπτύσσονται οι 4 υποθέσεις.

3.1.1. Η ικανοποίηση από την αμοιβή (Pay Satisfaction) και η εργασιακή δέσμευση του προσωπικού (Employee Engagement)

Στο πλαίσιο αυτής της υπόθεσης αποσκοπούμε να “καταγράψουμε” τη σχέση μεταξύ δέσμευσης του προσωπικού (employee engagement) και ικανοποίησης του προσωπικού από αμοιβές και παροχές (employee satisfaction). Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η ικανοποίηση του προσωπικού ως προς τις αποδοχές του είναι ένα μόνο τμήμα της συνολικής του ικανοποίησης από την εργασία που επιτελεί. Κατά συνέπεια

έχουμε να συγκρίνουμε δύο έννοιες, την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και συγκεκριμένα έναν παράγοντα αυτής που είναι η ικανοποίηση από τις αμοιβές και παροχές και την έννοια της δέσμευσης. Η εργασιακή ικανοποίηση από την μία αναφέρεται στα συναισθήματα των εργαζομένων, πώς δηλαδή «αισθάνονται» για το επάγγελμα τους και τις συνθήκες εργασίας τους όπως για παράδειγμα για τις αμοιβές τους, τις ευκαιρίες ανάπτυξής τους κ.α. Από την άλλη, η έννοια της δέσμευσης αναφέρεται στην αφοσίωση και το δεσμό με την εργασία, μέτρο της οποίας είναι η εξαιρετική προσπάθεια που ο εργαζόμενος δύναται να καταβάλει (ADP research institute, 2010). Και βεβαίως ένα σημαντικό ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι εάν η ικανοποίηση οδηγεί στη δέσμευση. Η απάντηση είναι ότι μάλλον το ένα συνεπάγεται το άλλο αφού ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος με θετικά συναισθήματα λόγω ικανοποίησης προσωπικών του αναγκών μέσω της εργασίας του, διατίθεται να δεσμευτεί στους στόχους και τα οράματα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά θα πρέπει να μελετηθούν πολλοί περισσότεροι παράγοντες. Το θεωρητικό υπόβαθρο αυτής της υπόθεσης έχει αναλυθεί επισταμένα στην παράγραφο 1.5, στο οποίο περιγράφεται η διχογνωμία της θεωρητικής μελέτης για το εάν η ικανοποίηση από τις αμοιβές και παροχές οδηγεί στην δέσμευση. Επίσης στην ίδια παράγραφο περιγράφονται και οι αυξομειώσεις στο μέγεθος της δέσμευσης ανάλογα με το είδος της αποδοχής (μεταβλητές, βραχυπρόθεσμες αποδοχές οδηγούν σε μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης από ότι οι σταθερές και μακρόπνοης προοπτικής μεταβλητές αποδοχές). Προσπαθούμε λοιπόν να μελετήσουμε αυτή την υπόθεση στο περιβάλλον της εταιρείας “Pharmanuxe”, μελετώντας παράλληλα και το πως μεταβάλλονται τα αποτελέσματα από την πρόταση αυτή ανάλογα με τις διάφορες δημογραφικές διαβαθμίσεις που έχουμε χρησιμοποιήσει στο ερωτηματολόγιο.

3.1.2 Οι εταιρικές παροχές (Benefits) και η εργασιακή δέσμευση (Employee Engagement)

Στο πλαίσιο αυτής της υπόθεσης εξετάζεται εάν τα Benefits επηρεάζουν την δέσμευση του προσωπικού. Είναι βεβαίως πολύ σημαντικό να αναφέρουμε πως η έννοια

της δέσμευσης είναι ιδιαιτέρως πολύπλοκη έννοια και η επίτευξή της είναι απόρροια πολλών και διαφορετικών μεταξύ τους παραγόντων. Κατά συνέπεια είναι δύσκολο να απαντήσει το θεωρητικό επίπεδο της εργασίας αυτής στο κατά πόσο μόνο η πολιτική αμοιβών μπορεί να οδηγήσει στην δέσμευση του προσωπικού. Είναι πολύ πιθανότερο ένας συνδυασμός παραγόντων μεταξύ των οποίων και οι παροχές να οδηγούν στην δέσμευση ενώ είναι δύσκολο να διαβαθμιστούν οι παράγοντες που οδηγούν στην δέσμευση, έτσι ώστε να γνωρίζουμε την ιεραρχική σειρά που το προσωπικό τοποθετεί τις παροχές. Φαίνεται πάντως πως τα προγράμματα αμοιβών και παροχών έχουν ισχυρή θετική συσχέτιση με την δέσμευση του προσωπικού αφού το 42% των 6.300 συμμετεχόντων οργανισμών - μελών του World at Work, σε έρευνα που αφορούσε στελέχη αμοιβών και παροχών των μεγαλύτερων εταιρειών στο Ηνωμένο Βασίλειο, απάντησαν πως τα προγράμματα αμοιβών και παροχών των εταιρειών τους έχουν θετικό αντίκτυπο προς την δέσμευση του προσωπικού έναντι μόνο 24% που απάντησαν πως δεν έχουν (Scott, Mc Mullen, 2010). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές εργαζόμενοι, αισθάνονται θετικά από την ικανοποίηση προσωπικών τους βασικών αναγκών και δύνανται να δεσμευτούν στους στόχους και τα οράματα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Στόχος, λοιπόν, από αυτή τη δέσμη ερωτήσεων είναι να αναλύσουμε το εάν οι πολιτικές αμοιβών και παροχών οδηγούν στην δέσμευση του προσωπικού στο περιβάλλον της Pharmanuxe.

3.1.3 Η ικανοποίηση από την αμοιβή (pay satisfaction) και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction)

Η υπόθεση αυτή αναφέρεται στην έννοια της συνολικής ικανοποίησης και στους παράγοντες που οδηγούν σε αυτή. Ικανοποίηση του προσωπικού σημαίνει, όπως είπαμε παραπάνω, την ύπαρξη θετικών συναισθημάτων για το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον εργασίας ενός εργαζόμενου. Η έννοια της ικανοποίησης είναι σημαντική καθώς συσχετίζεται με την κινητοποίηση του προσωπικού (motivation), την επίτευξη των στόχων που θέτονται στο προσωπικό, την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων και

φυσικά στη δέσμευση του προσωπικού (Heathfield, 2010). Σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ηνωμένο βασίλειο μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών από το ινστιτούτο The annual Society for Human Resource Management (SHRM) το 2011, βρέθηκε ότι η ικανοποίηση από τις αμοιβές και η ικανοποίηση από τις παροχές ήταν στους 10 κορυφαίους παράγοντες που εξασφαλίζουν την ικανοποίηση του προσωπικού (Overall Employee satisfaction) ενώ κατέλαβαν την πέμπτη και έκτη θέση αντίστοιχα στη σειρά των δέκα κορυφαίων παραγόντων (Heathfield, 2011). Βασιζόμενοι σε αυτά τα στοιχεία, η παρούσα υπόθεση ερευνά κατά πόσο η ικανοποίηση του προσωπικού της Pharmanuxe από τις αποδοχές του οδηγεί στη συνολική ικανοποίησή του από την εργασία. Από το παράδειγμα παραπάνω μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι όσο πιο μεγάλη η ικανοποίηση των εργαζόμενων από τις αμοιβές και τις παροχές τους, τόσο πιο μεγάλη η συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους.

3.1.4 Οι εταιρικές παροχές (benefits) και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction)

Στην υπόθεση αυτή εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από τις παροχές (benefits) και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με την έρευνα που αναφέρθηκε στην προηγούμενη υπόθεση (The annual Society for Human Resource Management (SHRM), 2011) για τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από τις αμοιβές και παροχές και συνολικής ικανοποίησης του προσωπικού, αναμένεται θετική συσχέτιση και για την παρούσα υπόθεση μεταξύ των δύο. Η έννοια των παροχών βεβαίως αναφέρεται στις συμπληρωματικές των σταθερών αμοιβών αποδοχές που περιλαμβάνουν μεταβλητές αποδοχές και διαφόρων ειδών μη χρηματικές παροχές όπως συνταξιοδοτικά, ασφαλιστικά πακέτα, εκπαιδευτικά σεμινάρια κ.ά. Η σημασία των παροχών παίζει σημαντικό ρόλο για την ικανοποίηση του προσωπικού αφού φαίνεται ότι το 66% του προσωπικού δηλώνει ότι οι αμοιβές και οι παροχές συντελούν στην ικανοποίηση του (St. Lifer (1994) In Tella, A., Ayeni, C.O., & Popoola, S.O., 2007). Με την υπόθεση αυτή, λοιπόν, μελετάται η σχέση παροχών και ικανοποίησης του προσωπικού στην εταιρεία Pharmanuxe.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν 197 υπάλληλοι που οικειοθελώς συμπλήρωσαν το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που τους διανεμήθηκε. Σκοπός της μελέτης είναι να περιγράψουμε τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος, να συνοψίσουμε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να προσπαθήσουμε να αναγνωρίσουμε πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων και των απαντήσεων τους.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε τις παρακάτω μεταβλητές:

- Δέκα (10) δημογραφικές ερωτήσεις
- Δεκαεννέα (19) ερωτήσεις στην κατηγορία “Benefits”
- Οκτώ (8) ερωτήσεις στην κατηγορία «Ικανοποίηση από τις αμοιβές» (Pay Satisfaction)”
- Δώδεκα (12) ερωτήσεις στην κατηγορία «Δέσμευση» (Engagement)
- Δώδεκα (12) ερωτήσεις στην κατηγορία «Ικανοποίηση από την εργασία» (Job Satisfaction)”

4.2 Κλίμακες

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω κλίμακες:

α) Ικανοποίηση από τις Παροχές (Benefits): Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας δημιουργήσαμε μια επιπλέον κλίμακα η οποία μετρά την ικανοποίηση από τις συγκεκριμένες παροχές που προσφέρει στους εργαζόμενους της η εταιρεία Pharmanuxe. Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 19 προτάσεις και η διαβάθμισή της κυμαίνεται από 0=Δεν υφίστανται έως 5=Πάρα πολύ. Παρακάτω αναφέρονται

ενδεικτικά ορισμένες ερωτήσεις της κλίμακας αυτής: «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις επιπρόσθετες παροχές της εταιρείας σας: Ιατροφαρμακευτικό πρόγραμμα», «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις επιπρόσθετες παροχές της εταιρείας σας: Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα», «Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις επιπρόσθετες παροχές της εταιρείας σας: ετήσιο πλήρες check-up υγείας». Ολόκληρη η κλίμακα με τις αντίστοιχες ερωτήσεις παρατίθεται στον Πίνακα 10 – Παροχές.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,92	19

β) Ικανοποίηση από τις αμοιβές (Pay Satisfaction): Στη συγκεκριμένη μελέτη μετρήθηκε η ικανοποίηση από τις αμοιβές με την κλίμακα των Judge & Welbourne (1993) η οποία αποτελείται από 18 προτάσεις. Η διαβάθμιση της κλίμακας κυμαίνεται από 1=Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικά παραδείγματα ερωτήσεων: «Πόσο ευχαριστημένος/η είμαι με τον τρέχοντα μισθό μου», «Πόσο ευχαριστημένος/η είμαι με τη συμβολή της επιχείρησης στις παροχές μου», «Πόσο ευχαριστημένος/η είμαι με την τελευταία μου αύξηση». Ολόκληρη η κλίμακα με τις αντίστοιχες ερωτήσεις παρατίθεται στον Πίνακα 11 – Ικανοποίηση από τις Αμοιβές.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,90	8

γ) Δέσμευση (Engagement): Στη συγκεκριμένη μελέτη μετρήθηκε η μεταβλητή της Δέσμευσης με την κλίμακα των Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2001), η οποία αποτελείται από 14 προτάσεις. Η διαβάθμιση της κλίμακας κυμαίνεται από 1=Ποτέ έως 7=Πάντα. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικά παραδείγματα ερωτήσεων: «Όταν ξυπνάω το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου», «Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω», «Η δουλειά μου με συναρπάζει». Ολόκληρη η κλίμακα με τις αντίστοιχες ερωτήσεις παρατίθεται στον Πίνακα 12 – Δέσμευση.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,96	12

δ) Ικανοποίηση από την εργασία (Job Satisfaction): Στη συγκεκριμένη μελέτη μετρήθηκε η ικανοποίηση από την εργασία με την κλίμακα των Judge, Locke, Durham & Kluger, (1998), η οποία αποτελείται από 5 προτάσεις που αναφέρονται στην ικανοποίηση από την εργασία. Η διαβάθμιση της κλίμακας κυμαίνεται από 1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που μετρούν την ικανοποίηση από την εργασία είναι: «Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου», «Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα μου δουλειά», «Βρίσκω πραγματική απόλαυση στη δουλειά μου», «Η κάθε μέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μη τελειώνει ποτέ» (αντίστροφη βαθμολογία) και «Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη» (αντίστροφη βαθμολογία). Ολόκληρη η κλίμακα με τις αντίστοιχες ερωτήσεις παρατίθεται στον Πίνακα 13 – Ικανοποίηση από την Εργασία.

Cronbach's Alpha	N of Items
0,78	5

4.3 Στατιστική Ανάλυση

Για την περιγραφική ανάλυση του δείγματος χρησιμοποιήθηκε πίνακας συχνοτήτων-ποσοστών, pie-charts και bar-charts για κατηγορικές μεταβλητές ενώ μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και ιστογράμματα χρησιμοποιήθηκαν για ποσοτικές μεταβλητές. Πίνακες συνάφειας και Fisher's exact tests χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των συσχετίσεων μεταξύ κατηγορικών μεταβλητών και one-way ANOVA για την σύγκριση μέσων τιμών ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ κατηγοριών. Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson χρησιμοποιήθηκε για την εξερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των

απαντητικών μεταβλητών ενώ οι από κοινού σχέσεις των χαρακτηριστικών του δείγματος με τις απαντητικές μεταβλητές εξετάστηκαν με τη χρήση πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης.

Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήσαμε το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics v.21 και όλα τα στατιστικά τεστ έγιναν σε επίπεδο εμπιστοσύνης $\alpha=5\%$.

4.4 Αποτελέσματα έρευνας

4.4.1 Περιγραφή δείγματος - δημογραφικά

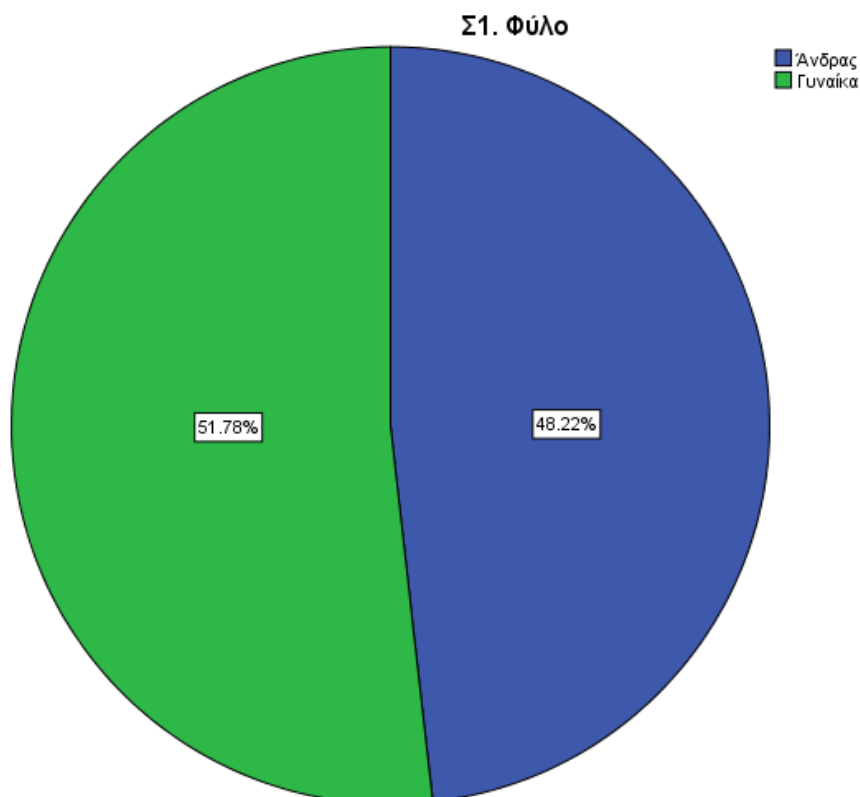
Το τελικό δείγμα αποτελούνταν από 197 άτομα εκ του συνόλου των 450 περίπου εργαζομένων της εταιρείας, όλοι εργαζόμενοι της Pharmanuxe οι οποίοι κλήθηκαν και απάντησαν οικειοθελώς στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο.

1. Φύλο

Από τους 197, οι 95 που απάντησαν ήταν άνδρες (ποσοστό 48,2%) και οι 102 γυναίκες (ποσοστό 51,8%).

Πίνακας 1: Φύλο Εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	95	48.2	48.2	48.2
Γυναίκα	102	51.8	51.8	100.0
Total	197	100.0	100.0	

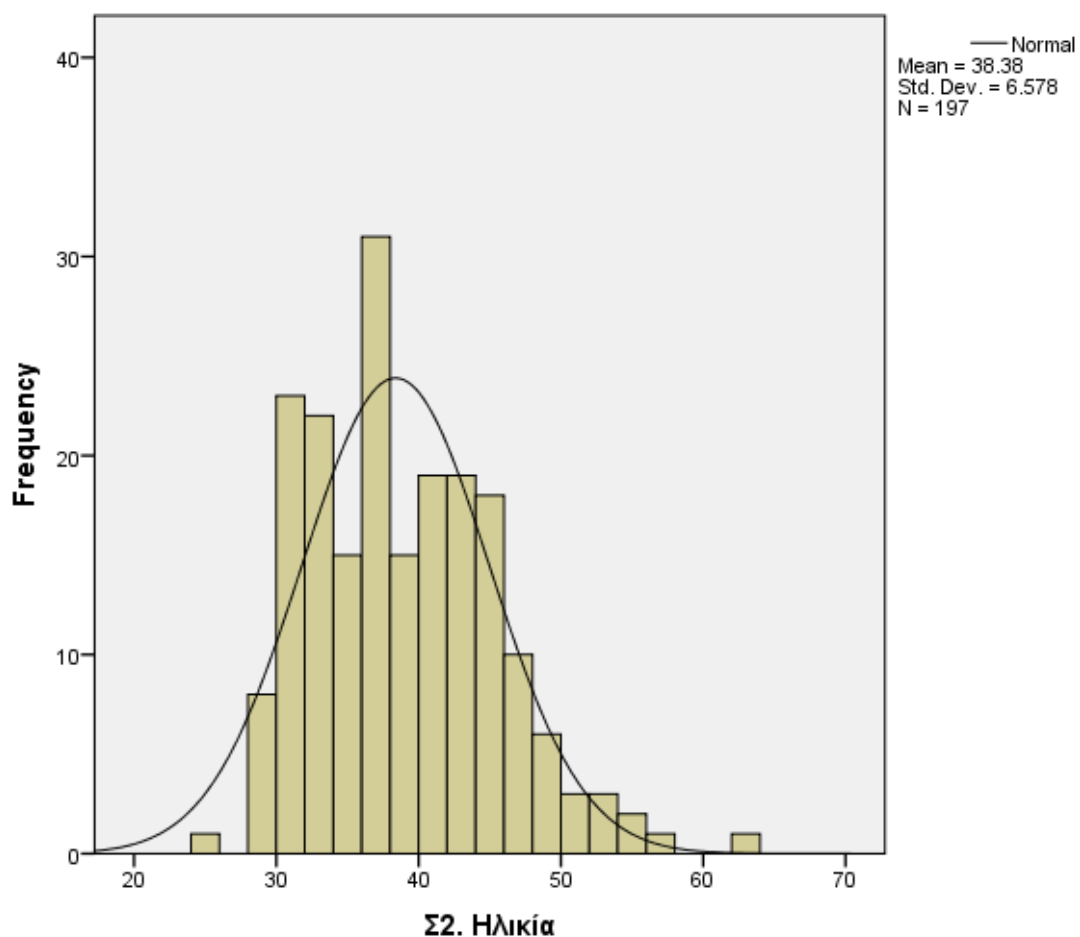


2. Ηλικία

Η ηλικιακή κατανομή τους τείνει προς την κανονική κατανομή με μέσο όρο ηλικίας τα 38,5 χρόνια και τυπική απόκλιση (+/- εκατέρωθεν του μέσου όρου) τα 6,57 χρόνια. Ο μικρότερος/η που απάντησε στο ερωτηματολόγιο είχε ηλικία τα 25 έτη και ο μεγαλύτερος τα 62 δημιουργώντας ένα εύρος της τάξης των 37 ετών.

Πίνακας 2: Ηλικία Εργαζόμενων

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	197	37	25	62	38.38	6.578
Valid N (listwise)	197					

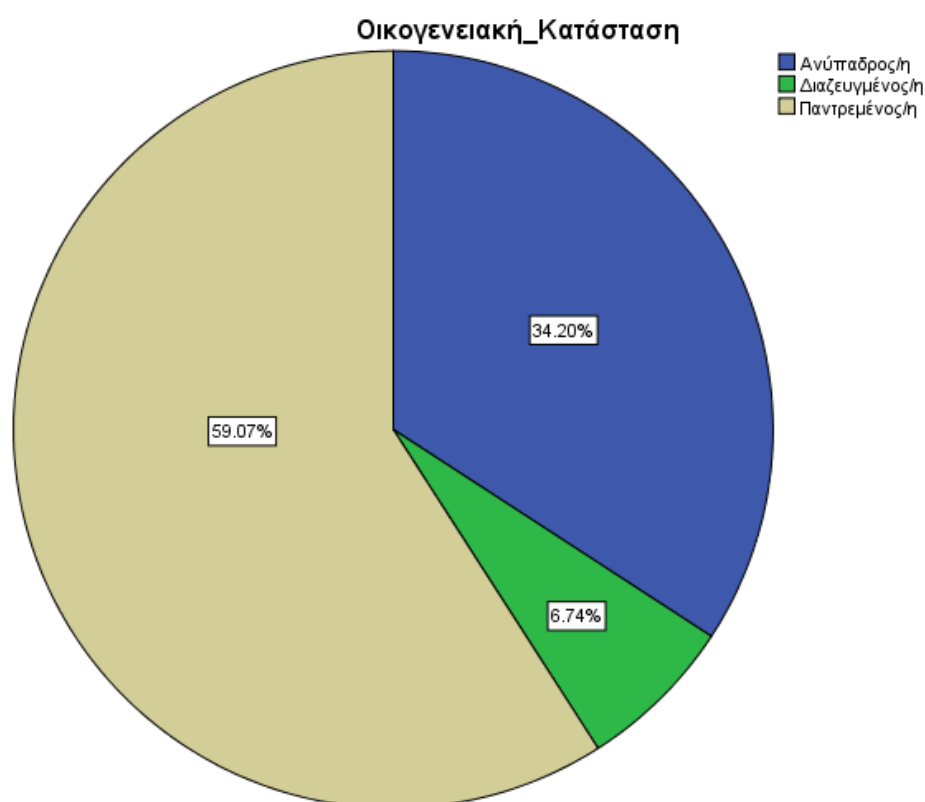


3. Οικογενειακή κατάσταση

Από το δείγμα, 66 άτομα (ποσοστό 33,5%) ήταν ανύπανδρα, 13 άτομα (ποσοστό 6,6%) ήταν διαζευγμένα και 114 παντρεμένα (ποσοστό 59,1%).

Πίνακας 3: Οικογενειακή Κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανύπανδρος/η	66	33.5	34.2	34.2
	Διαζευγμένος/η	13	6.6	6.7	40.9
	Παντρεμένος/η	114	57.9	59.1	100.0
	Total	193	98.0	100.0	
Missing	.	4	2.0		
Total		197	100.0		

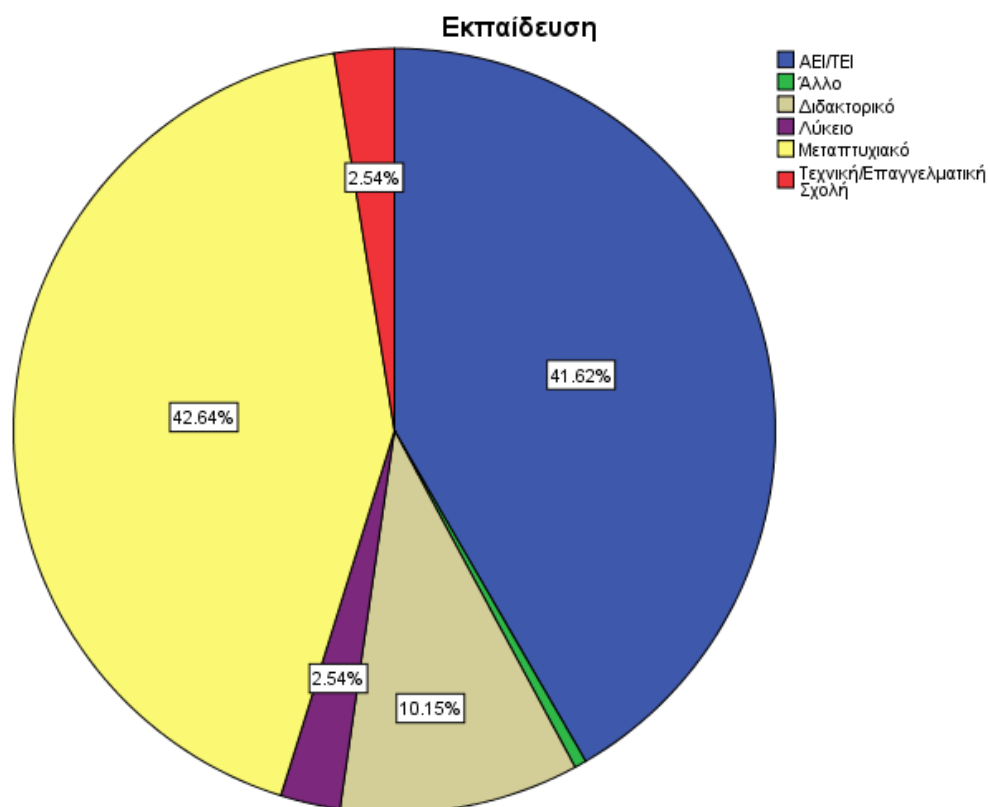


4. Μορφωτικό επίπεδο

Πρόκειται περί ενός ιδιαίτερος μορφωμένου δείγματος, με 82 συμμετέχοντες (ποσοστό 41,6%) να είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, 20 απαντώντες (ποσοστό 10,2%) να είναι απόφοιτοι διδακτορικού τίτλου και 84 απαντώντες (ποσοστό 42,6%) να είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τίτλου. Το υπόλοιπο 5% περίπου απαρτίζονταν από άτομα μορφωτικού επιπέδου λυκείου ή κάποιας τεχνικής σχολής.

Πίνακας 4: Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΑΕΙ/ΤΕΙ	82	41.6	41.6	41.6
Άλλο	1	.5	.5	42.1
Διδακτορικό	20	10.2	10.2	52.3
Λύκειο	5	2.5	2.5	54.8
Μεταπτυχιακό	84	42.6	42.6	97.5
Τεχνική/Επαγγελματική Σχολή	5	2.5	2.5	100.0
Total	197	100.0	100.0	

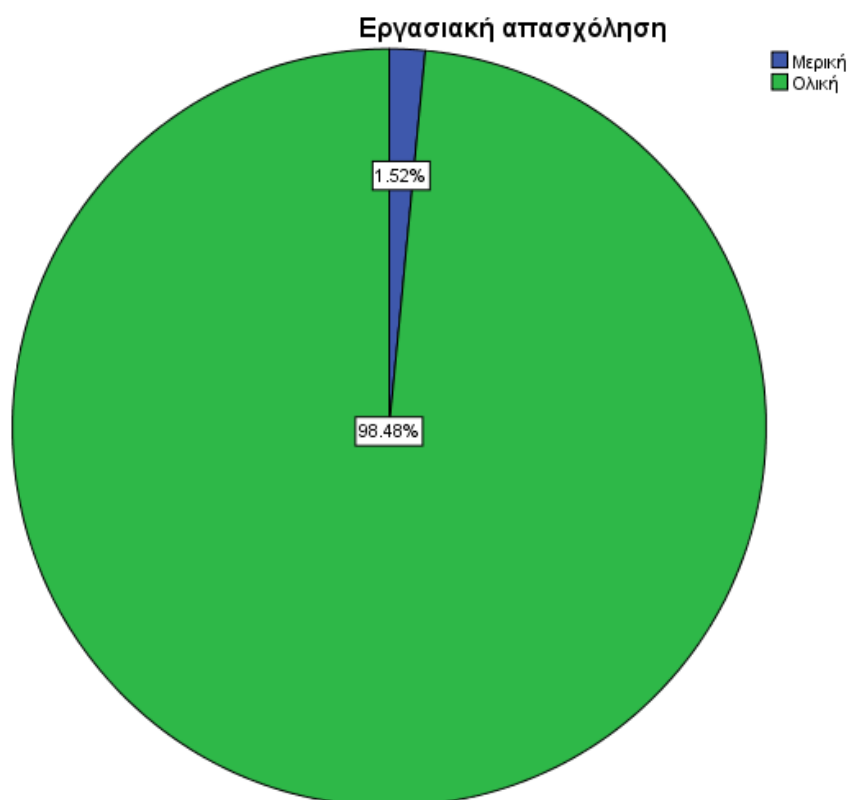


5. Εργασιακή απασχόληση

Σχεδόν όλοι (194 από του 197) εργάζονται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης με μόνο το υπόλοιπο 1,5% να είναι εργαζόμενοι μερικώς απασχόλησης.

Πίνακας 5: Εργασιακή Απασχόληση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μερική	3	1.5	1.5	1.5
	Ολική	194	98.5	98.5	100.0
Total		197	100.0	100.0	

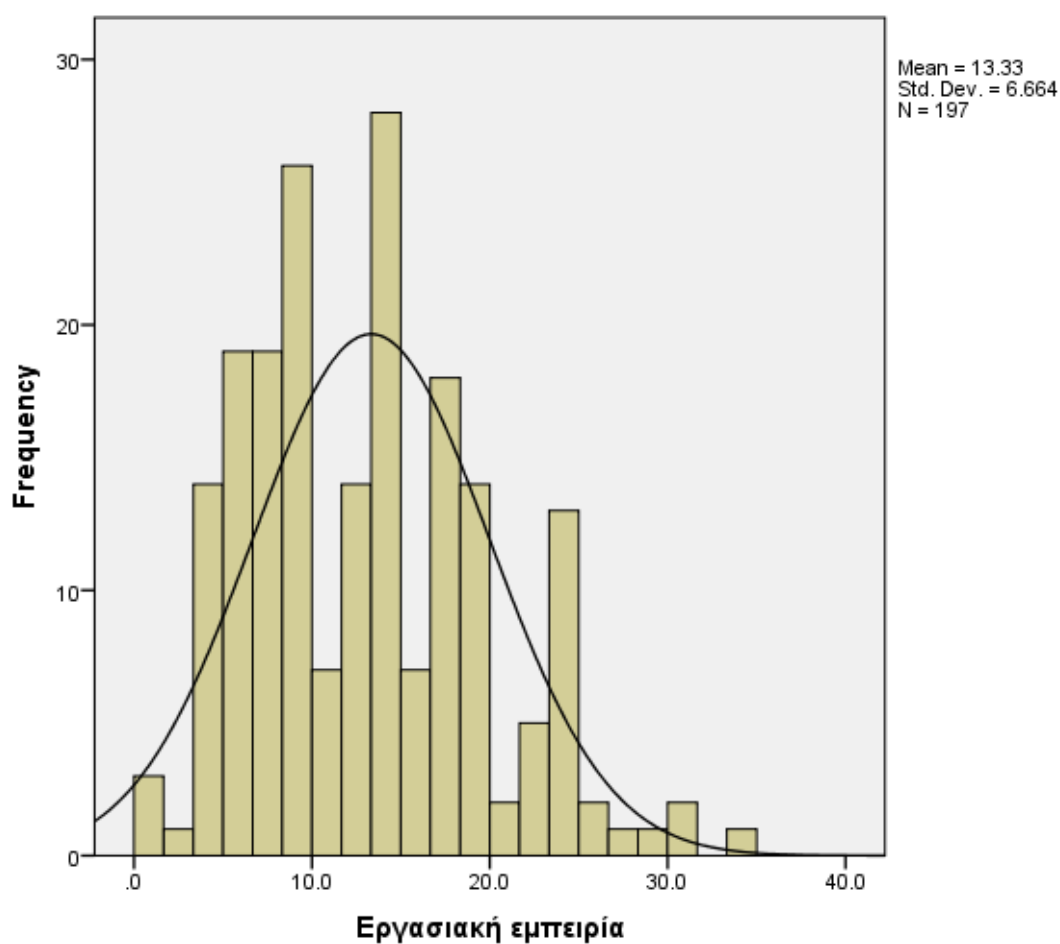


6. Εργασιακή εμπειρία

Η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων προσεγγίζει την κανονική κατανομή με μέσο όρο απασχόλησης τα 13,3 έτη και τυπική απόκλιση τα 6,65 έτη εκατέρωθεν του μέσου όρου. Η μικρότερη εργασιακή εμπειρία που συναντάμε σε απαντούντα είναι το ένα έτος προϋπηρεσίας και η μεγαλύτερη τα 34 έτη, σχηματίζοντας ένα εύρος της τάξης των 33 ετών.

Πίνακας 6: Εργασιακή Εμπειρία

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή εμπειρία	197	33.0	1.0	34.0	13.325	6.6641
Valid N (listwise)	197					

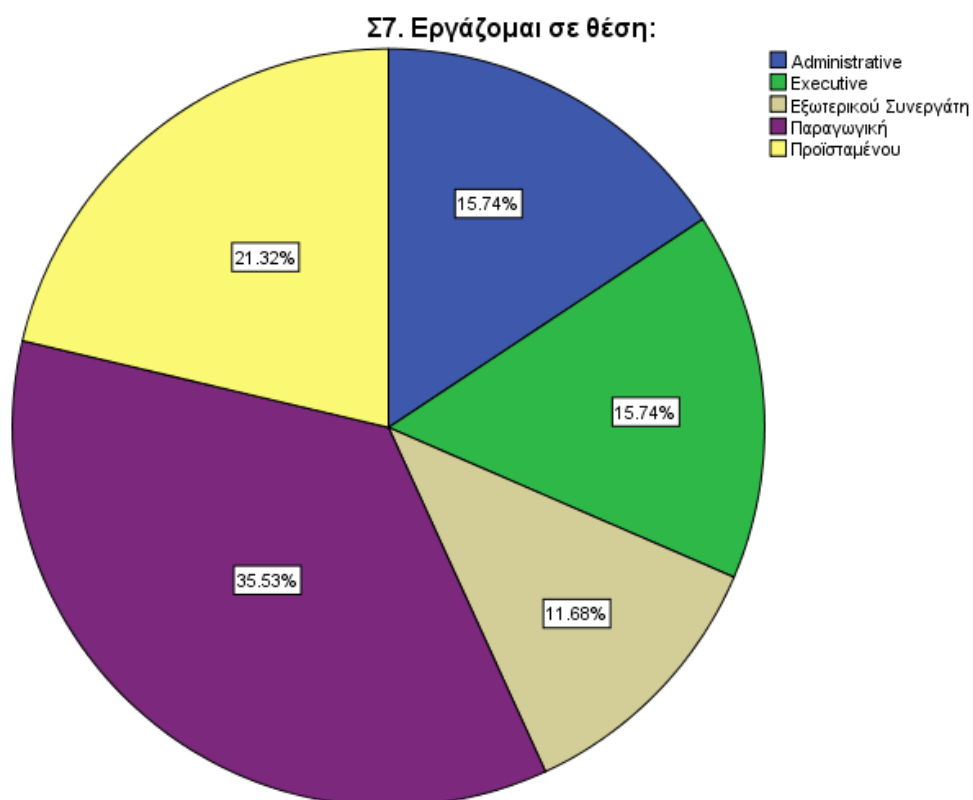


7. Θέση εργασίας

Το εργασιακό προφίλ των απαντούντων αφορά 31 Administrative θέσεις (ποσοστό 15,7%), 31 executive θέσεις (ποσοστό 15,7% επίσης), 23 θέσεις εξωτερικού συνεργάτη (ποσοστό 11,7%), 70 παραγωγικές θέσεις (35,5% ποσοστό) και 42 θέσεις προϊσταμένων τμημάτων τμημάτων (ποσοστό 21,3%).

Πίνακας 7: Εργάζομαι σε θέση:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Administrative	31	15.7	15.7	15.7
Executive	31	15.7	15.7	31.5
ΕξωτερικούΣυνεργάτη	23	11.7	11.7	43.1
Παραγωγική	70	35.5	35.5	78.7
Προϊσταμένου	42	21.3	21.3	100.0
Total	197	100.0	100.0	



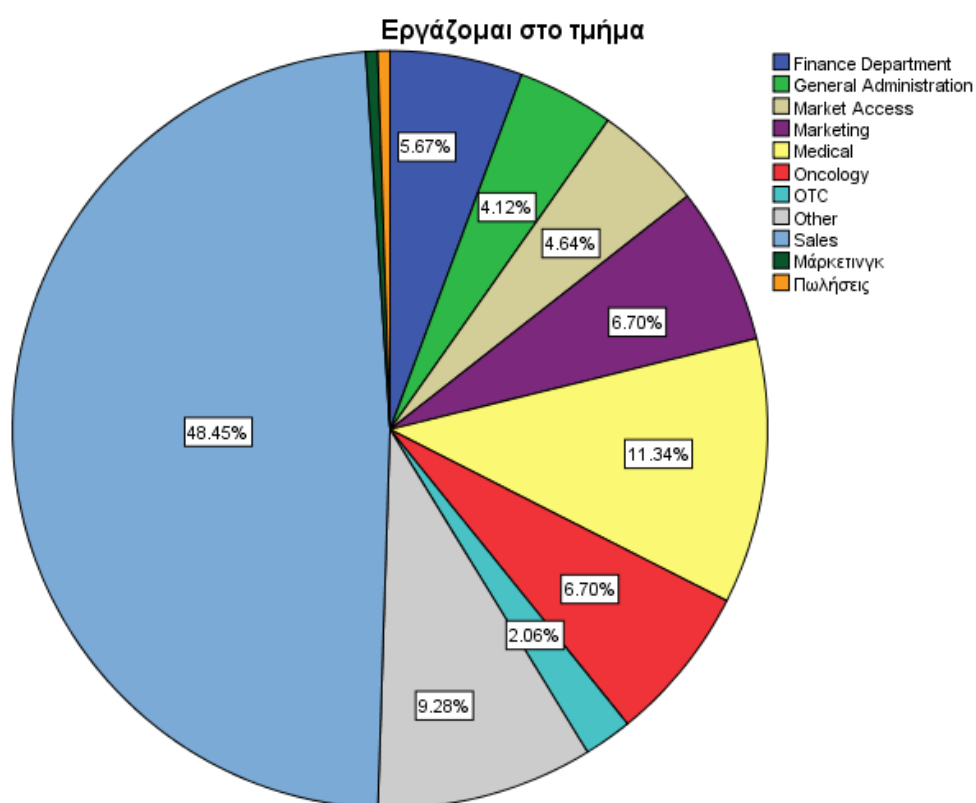
8. Τμήμα εργασίας

Το 48,5% που αφορά 94 απαντώντες εργάζονται σε τμήμα πωλήσεων, το 11,2 % των απαντούντων που αντιστοιχεί σε 22 εργαζόμενους, εργάζονται στο Ιατρικό τμήμα (Medical), 5,6% των απαντούντων δηλαδή 11 εργαζόμενοι από το δείγμα εργάζονται στο λογιστήριο, ποσοστό 6,6% που αντιστοιχεί σε 13 απαντώντες εργάζονται στο μάρκετινγκ, το 6,6% στο τμήμα Ογκολογίας και το 9,1% σε λοιπά τμήματα.

Πίνακας 8: Εργάζομαι στο τμήμα:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Finance Department	11	5.6	5.7	5.7
General Administration	8	4.1	4.1	9.8
Market Access	9	4.6	4.6	14.4
Marketing	13	6.6	6.7	21.1
Medical	22	11.2	11.3	32.5
Oncology	13	6.6	6.7	39.2
OTC	4	2.0	2.1	41.2
Other	18	9.1	9.3	50.5
Sales	94	47.7	48.5	99.0
Μάρκετινγκ	1	.5	.5	99.5

	Πωλήσεις	1	.5	.5	100.0
	Total	194	98.5	100.0	
Missing	.	3	1.5		
Total		197	100.0		



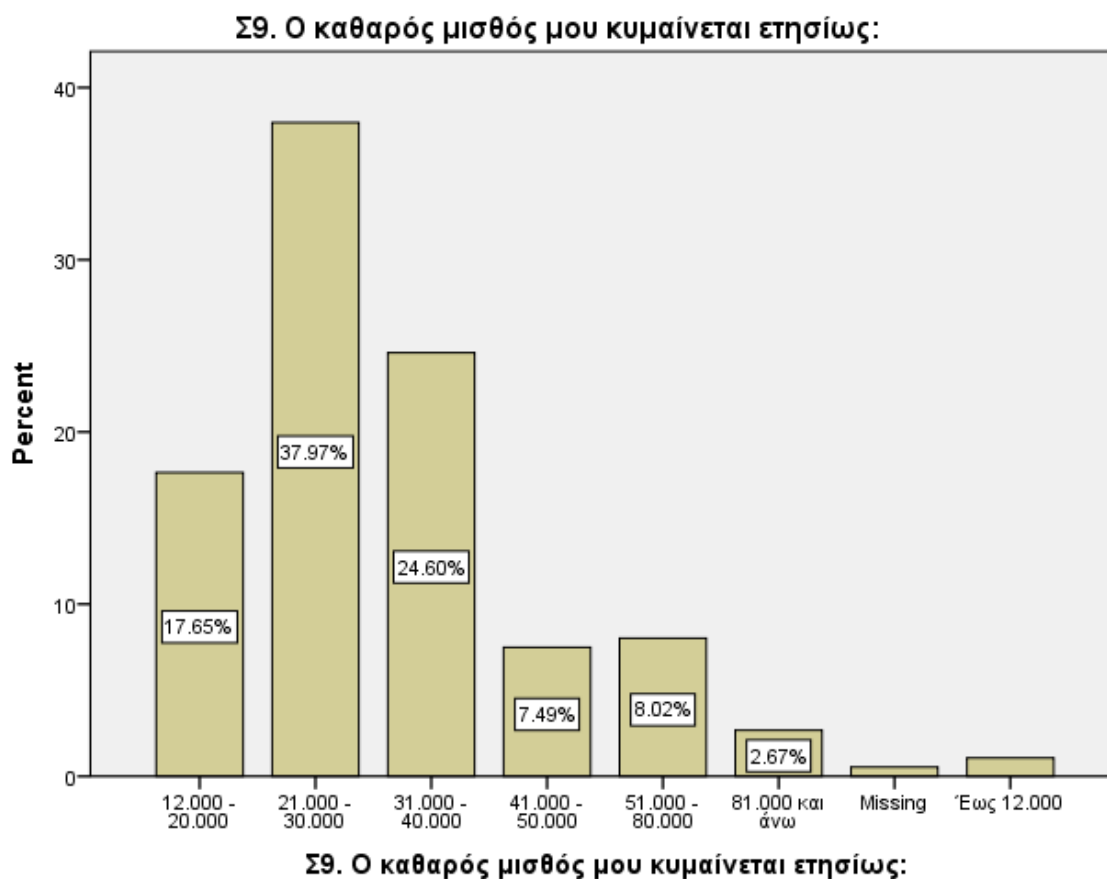
9. Ετήσιες αποδοχές

Η κατανομή του καθαρού μισθού των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο προσεγγίζει την κανονική κατανομή με μία εμφανή αριστερή ασυμμετρία βέβαια, και μέσο μισθό τα € 26.000 και τυπική απόκλιση τα 4.000 ευρώ εκατέρωθεν του μέσου μισθού. Τη μεγαλύτερη συχνότητα (72 απαντώντες που αντιστοιχεί σε ποσοστό 36,5%) παρουσιάζουν οι μισθοί που κυμαίνονται από € 21.000 έως € 30.000, ενώ η αμέσως μεγαλύτερη συχνότητα απαντάται στην κατηγορία € 31.000 έως € 40.000 με 50 απαντώντες και ποσοστό 25,4%. Η γενικότερη κατανομή της μισθοδοσίας στη Pharmanuxe κρίνεται ιδιαίτερως ικανοποιητική σε σχέση με την αγορά εργασίας στην Ελλάδα, αφού ο μέσος όρος αποδοχών (median) είναι συχνά ανώτερος από τον μέσο όρο των φαρμακευτικών και

λοιπών εταιρειών που απασχολούν περίπου 450 άτομα, όπως στην εταιρεία Pharmedica. Δυο παρατηρήσεις που θα μπορούσαν να γίνουν εδώ είναι κατά πρώτον πως αυτές οι υψηλές δηλωθείσες αποδοχές θεωρούνται λογικές δεδομένου του μορφωτικού επιπέδου του δείγματος και κατά δεύτερον πως είναι πολύ πιθανό αυτή η μισθολογική κατανομή να μην ισχύει στο σύνολο της εταιρείας μιας και από το σύνολο των 450 εργαζομένων απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας 197 εργαζόμενοι, που μπορεί στην πλειοψηφία τους να ανήκαν στις υψηλότερες μισθολογικές βαθμίδες.

Πίνακας 9: Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 12.000	3	1.5	1.5	1.5
	12.000 - 20.000	36	18.3	18.3	19.8
	21.000 - 30.000	72	36.5	36.5	56.3
	31.000 - 40.000	50	25.4	25.4	81.7
	41.000 - 50.000	14	7.1	7.1	88.8
	51.000 - 80.000	15	7.6	7.6	96.4
	81.000 και άνω	5	2.5	2.5	99.0
	Missing	2	1.0	1.0	100.0
	Total	197	100.0	100.0	



4.4.2. Κύριες μεταβλητές έρευνας

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των κατηγοριών Α (Παροχές), Β (Ικανοποίηση από τις αμοιβές), Ε (Δέσμευση) και ΣΤ (Ικανοποίηση από την εργασία). Πρωτού αναλύσουμε τις απαντήσεις μας κρίνεται σωστό να κάνουμε κάποια σχόλια για την στατιστική ανάλυση των παρακάτω ερωτήσεων.

Για τις κατηγορίες των ερωτήσεων αυτών λοιπόν, υπολογίστηκαν τα αντίστοιχα mean scores ως ο μέσος όρος όλων των αντίστοιχων ερωτήσεων της κάθε κατηγορίας (π.χ. Benefits Score, Pay Satisfaction score, κλπ) με τα χαμηλά σκορ να δηλώνουν «αρνητική στάση» και τα υψηλά σκορ να δηλώνουν «θετική στάση». Για τον υπολογισμό των mean scores τα σκορ σε κάποιες ερωτήσεις χρειάστηκε να τροποποιηθούν ως εξής:

A1 - A19: όλες οι απαντήσεις «0: ΔΥ (Δεν υφίστανται)» αφαιρέθηκαν από τον υπολογισμό για προφανείς λόγους (treated as missing)

ΣΤ5 – ΣΤ7: ο τρόπος με τον οποίο είναι διατυπωμένες οι ερωτήσεις δηλώνουν αρνητική θέση όσο μεγαλύτερο είναι το σκορ. Επομένως, κάθε σκορ έπρεπε να

αντιστραφεί (για παράδειγμα, όλα τα 5 να γίνουν 1 κ.ο.κ.) ώστε τα μεγαλύτερα σκορ να δηλώνουν θετική θέση.

1. Στατιστική ανάλυση για τον παράγοντα «Παροχές» (Benefits)

Αναφορικά με την ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν την ικανοποίηση από τις παροχές, (A. Benefits) κατά μέσο όρο υπάρχει αρκετά μεγάλη έως πολύ μεγάλη ικανοποίηση από τις επιπρόσθετες παροχές που παρέχει η εταιρεία, ειδικά σχετικά με τις παροχές αυτοκινήτου (μέση ικανοποίηση για το εταιρικό αυτοκίνητο στο 4,49 και μέση ικανοποίηση για τα καύσιμα και λοιπές παροχές αυτοκινήτου στο 4,58), τηλεπικοινωνιών-internet (μέση ικανοποίηση 4,3), ετήσιο check-up υγείας (4,13 η μέση ικανοποίηση) και επιπλέον ημερών άδειας (με μέσο όρο 4). Τα referral awards, το επίδομα παιδικού σταθμού και το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα μειονεκτούν. Ο μέσος όρος ικανοποίησης από τις παροχές είναι 3,88 με μέγιστο το 5 και τυπική απόκλιση 0,64 εκατέρωθεν του μέσου όρου .

Πίνακας 10: [A] Παροχές - Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις επιπρόσθετες παροχές τις εταιρείας σας;

		1.0 Καθόλου	2.0 Λίγο	3.0 Μέτρια	4.0 Αρκετά	5.0 Πάρα Πολύ	Total	Mean
A1.Ιατροφαρμακευτικό Πρόγραμμα	Count	4	9	36	86	55	190	3.94
	Row Valid N %	2.1%	4.7%	18.9%	45.3%	28.9%	100.0%	
A2.ΣυνταξιοδοτικόΠρόγραμμα	Count	17	19	53	62	23	174	3.32
	Row Valid N %	9.8%	10.9%	30.5%	35.6%	13.2%	100.0%	
A3.Επιπλέον Ασφαλιστικές Παροχές (π.χ. Ασφάλεια Ζωής, Απώλειας Εισοδήματος, Νοσηλεία στο εξωτερικό)	Count	8	18	43	77	29	175	3.58
	Row Valid N %	4.6%	10.3%	24.6%	44.0%	16.6%	100.0%	
A4.Ετήσιο πλήρες CheckUp Υγείας	Count	3	6	28	77	74	188	4.13
	Row Valid N %	1.6%	3.2%	14.9%	41.0%	39.4%	100.0%	
A5.Επίδομα/Δώρο Γάμου μέσω μισθοδοσίας	Count	1	12	27	62	48	150	3.96
	Row Valid N %	0.7%	8.0%	18.0%	41.3%	32.0%	100.0%	
A6.Επίδομα/Δώρο Γέννησης παιδιού	Count	6	15	35	49	38	143	3.69
	Row Valid N %	4.2%	10.5%	24.5%	34.3%	26.6%	100.0%	
A7.Επίδομα Παιδικού σταθμού	Count	20	27	27	33	25	132	3.12
	Row Valid N %	15.2%	20.5%	20.5%	25.0%	18.9%	100.0%	
A8.Επιδοτούμενο γεύμα στο εστιατόριο/Καντίνα	Count	6	13	19	67	40	145	3.84
	Row Valid N %	4.1%	9.0%	13.1%	46.2%	27.6%	100.0%	
A9.Διατακτικές/Ticket Restaurant	Count	9	16	19	43	37	124	3.67

	Row Valid N %	7.3%	12.9%	15.3%	34.7%	29.8%	100.0%	
A10.Δύο (2) ημέρες άδειας επιπλέον της νόμιμης	Count	11	5	18	37	68	139	4.05
	Row Valid N %	7.9%	3.6%	12.9%	26.6%	48.9%	100.0%	
A11.Χριστουγεννιάτικη Παιδική Γιορτή	Count	4	10	25	46	53	138	3.97
	Row Valid N %	2.9%	7.2%	18.1%	33.3%	38.4%	100.0%	
A12.Δάνειο σε εργαζόμενους για λόγους υγείας	Count	9	13	18	42	36	118	3.70
	Row Valid N %	7.6%	11.0%	15.3%	35.6%	30.5%	100.0%	
A13.Awards εξαιρετικής απόδοσης (χρηματικό ή γεύμα)	Count	11	27	41	52	48	179	3.55
	Row Valid N %	6.1%	15.1%	22.9%	29.1%	26.8%	100.0%	
A14.Referral Award (σύσταση υποψηφίων για ανοικτές θέσεις)	Count	21	30	34	52	39	176	3.33
	Row Valid N %	11.9%	17.0%	19.3%	29.5%	22.2%	100.0%	
A15.Laptop / i-Pad	Count	1	15	38	67	71	192	4.00
	Row Valid N %	0.5%	7.8%	19.8%	34.9%	37.0%	100.0%	
A16.Κάλυψη internet στο σπίτι	Count	4	6	14	47	111	182	4.40
	Row Valid N %	2.2%	3.3%	7.7%	25.8%	61.0%	100.0%	
A17.Εταιρικό κινητό	Count	5	10	15	50	100	180	4.28
	Row Valid N %	2.8%	5.6%	8.3%	27.8%	55.6%	100.0%	
A18.Εταιρικό αυτοκίνητο	Count	2	4	12	45	111	174	4.49
	Row Valid N %	1.1%	2.3%	6.9%	25.9%	63.8%	100.0%	
A19.Καύσιμα / e-Pass / Ασφάλεια αυτοκινήτου	Count	2	3	10	35	123	173	4.58
	Row Valid N %	1.2%	1.7%	5.8%	20.2%	71.1%	100.0%	

2. Στατιστική ανάλυση για τον παράγοντα «Ικανοποίηση από τις αμοιβές» (pay satisfaction)

Αναφορικά με την δέση ερωτήσεων που καταδεικνύουν την ικανοποίηση από τις αμοιβές (B. Pay Satisfaction), συμπεραίνεται πως κατά μέσο όρο οι υπάλληλοι της εταιρείας είναι μέτρια ως αρκετά ικανοποιημένοι από τις συνολικές τους απολαβές. Ο μέσος όρος ικανοποίησης είναι στο 3,35 με μέγιστο το 5 και +/- 0,78 η τυπική απόκλιση εκατέρωθεν του μέσου όρου. Συγκεκριμένα η μεγαλύτερη ικανοποίηση φαίνεται στην ερώτηση για το πακέτο των παροχών (3,82 κατά μέσο όρο). Παρόλα αυτά, ο τρόπος με τον οποίο προσδιορίζονται οι αυξήσεις και το ύψος των τελευταίων αυξήσεων δεν ικανοποιούν τους υπαλλήλους (2,48 με μέγιστο το 5). Αυτό είναι κάτι σχετικά αναμενόμενο και συνδέεται με το γεγονός ότι οι εταιρείες μέσα στην Ελληνική πραγματικότητα αναγκάζονται να είναι φειδωλές στην πραγματοποίηση εξόδων και δη μισθοδοσίας.

Πίνακας 11: [B] Ικανοποίηση από τις Αμοιβές - Πόσο ικανοποιημένος/η είστε:

		1.0 Καθόλου	2.0 Σε μικρό βαθμό	3.0 Μέτρια	4.0 Αρκετά	5.0 Πάρα Πολύ	Total	Mean
B1.Με τον τρέχοντα μισθό μου	Count	4	19	66	88	20	197	3.51
	Row Valid N %	2.0%	9.6%	33.5%	44.7%	10.2%	100.0%	
B2.Με το πακέτο των παροχών (benefits) μου	Count	4	10	45	96	42	197	3.82
	Row Valid N %	2.0%	5.1%	22.8%	48.7%	21.3%	100.0%	
B3.Με την αξία των παροχών (benefits) μου	Count	4	17	42	95	39	197	3.75
	Row Valid N %	2.0%	8.6%	21.3%	48.2%	19.8%	100.0%	
B4.Με τη συμβολή της επιχείρησης στις παροχές (benefits) μου	Count	3	12	48	99	35	197	3.77
	Row Valid N %	1.5%	6.1%	24.4%	50.3%	17.8%	100.0%	
B5.Με τον αριθμό των παροχών (benefits) που λαμβάνω	Count	3	15	52	95	32	197	3.70
	Row Valid N %	1.5%	7.6%	26.4%	48.2%	16.2%	100.0%	
B6.Με την τελευταία μου αύξηση	Count	57	43	54	32	11	197	2.48
	Row Valid N %	28.9%	21.8%	27.4%	16.2%	5.6%	100.0%	
B7.Με τις αυξήσεις που λάμβανα συνήθως κατά το παρελθόν	Count	28	37	56	55	21	197	3.02
	Row Valid N %	14.2%	18.8%	28.4%	27.9%	10.7%	100.0%	
B8.Με τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι αυξήσεις μου	Count	29	44	70	40	14	197	2.83
	Row Valid N %	14.7%	22.3%	35.5%	20.3%	7.1%	100.0%	

3. Στατιστική ανάλυση για τον παράγοντα «Δέσμευση» (Engagement)

Στην δέσμη των ερωτήσεων που αναφέρονται στην έννοια του Engagement, ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι το 5 με μέγιστο το 7. Υψηλή βαθμολογία (5,66 με άριστα το 7) έβαλαν στην ερώτηση κατά πόσο ο χρόνος κυλά γρήγορα (5,66 με άριστα το 7), στο κατά πόσο αισθάνονται ως πρόκληση την εργασία τους (5,50 με άριστα το 7) και στο κατά πόσο είναι υπερήφανοι για τη δουλειά που κάνουν (5,43 με άριστα το 7), απαντήσεις που καταμαρτυρούν δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρεία τους.

Πίνακας 12: [E] Δέσμευση - Πόσο συχνά ισχύει το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης:

		1 Ποτέ	2 Σχεδόν ποτέ	3 Μερικές φορές	4 Τακτικά	5 Συχνά	6 Πολύ συχνά	7 Πάντα	Total	Mean
E1.Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	Count	1	6	34	34	48	58	16	197	4.83
	Row Valid N %	0.5%	3.0%	17.3%	17.3%	24.4%	29.4%	8.1%	100.0%	
E2.Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	Count	2	5	19	37	56	62	16	197	4.98
	Row Valid N %	1.0%	2.5%	9.6%	18.8%	28.4%	31.5%	8.1%	100.0%	

E3.Ο χρόνος κυλά γρήγορα όταν εργάζομαι	Count	1	1	6	20	43	82	44	197	5.66
	Row Valid N %	0.5%	0.5%	3.0%	10.2%	21.8%	41.6%	22.3%	100.0%	
E4.Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	Count	1	7	16	33	56	63	21	197	5.08
	Row Valid N %	0.5%	3.6%	8.1%	16.8%	28.4%	32.0%	10.7%	100.0%	
E5.Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	Count	2	8	23	39	51	53	21	197	4.89
	Row Valid N %	1.0%	4.1%	11.7%	19.8%	25.9%	26.9%	10.7%	100.0%	
E6.Η εργασία μου με εμπνέει	Count	1	10	23	34	48	60	21	197	4.94
	Row Valid N %	0.5%	5.1%	11.7%	17.3%	24.4%	30.5%	10.7%	100.0%	
E7.Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	Count	2	10	22	30	41	64	28	197	5.04
	Row Valid N %	1.0%	5.1%	11.2%	15.2%	20.8%	32.5%	14.2%	100.0%	
E8.Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	Count	2	14	29	36	52	42	22	197	4.71
	Row Valid N %	1.0%	7.1%	14.7%	18.3%	26.4%	21.3%	11.2%	100.0%	
E9.Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	Count	0	6	12	29	40	65	45	197	5.43
	Row Valid N %	0.0%	3.0%	6.1%	14.7%	20.3%	33.0%	22.8%	100.0%	
E10.Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για εμένα	Count	1	3	13	24	39	73	44	197	5.50
	Row Valid N %	0.5%	1.5%	6.6%	12.2%	19.8%	37.1%	22.3%	100.0%	
E11.Η δουλειά μου με συναρπάζει	Count	1	9	27	31	48	60	21	197	4.93
	Row Valid N %	0.5%	4.6%	13.7%	15.7%	24.4%	30.5%	10.7%	100.0%	
E12.Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά	Count	7	20	30	43	48	37	12	197	4.34
	Row Valid N %	3.6%	10.2%	15.2%	21.8%	24.4%	18.8%	6.1%	100.0%	

4. Ανάλυση για τον παράγοντα «Συνολική ικανοποίηση από την εργασία» (Overall job satisfaction)

Στην δέσμη των ερωτήσεων που αναφέρονται στην έννοια της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία (Overall Job Satisfaction), η μέση απόκριση ήταν το 3,92 με άριστα το 5 και τυπική απόκλιση 0,47 εκατέρωθεν του μέσου όρου. Οι συμμετέχοντες επέδειξαν γενικά ενδιαφέρον για τους συναδέλφους τους (4,19 με άριστα το 5), για τους νέους συναδέλφους τους (4,42 με άριστα το 5) και για όσους έχουν απουσιάσει από την εργασία τους (3,99 με άριστα το 5) ή όσους έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας (3,92 στα 5), ενώ σχετικά χαμηλή απόκριση υποδεικνύεται σε ερωτήσεις που αφορούν στην ανία της εργασίας (2,64 με μέγιστο το 5) και τη δυσαρέσκεια για την εργασία τους (1,86 με μέγιστο το 5).

Πίνακας 13: [ΣΤ] Ικανοποίηση από την Εργασία – Αναφέρατε σε ποιά βαθμό συμφωνείτε με τα παρακάτω:

		1.0 Διαφωνώ Απόλυτα	2.0 Διαφωνώ	3.0 Ούτε Συμφωνώ, Ούτε Διαφωνώ	4.0 Συμφωνώ	5.0 Συμφωνώ Απόλυτα	Total	Mean
ΣΤ1. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στην δουλειά μου	Count Row Valid N %	7 3.6%	14 7.1%	61 31.0%	93 47.2%	22 11.2%	197 100.0%	3.55
ΣΤ2. Βοηθάω αυτούς που έχουν απουσιάσει από την εργασία τους	Count Row Valid N %	2 1.0%	8 4.1%	32 16.2%	102 51.8%	53 26.9%	197 100.0%	3.99
ΣΤ3. Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα μου δουλειά	Count Row Valid N %	1 0.5%	10 5.1%	45 22.8%	106 53.8%	35 17.8%	197 100.0%	3.83
ΣΤ4. Βοηθάω αυτούς που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας	Count Row Valid N %	1 0.5%	8 4.1%	41 20.8%	102 51.8%	45 22.8%	197 100.0%	3.92
ΣΤ5. Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ	Count Row Valid N %	23 11.7%	75 38.1%	60 30.5%	28 14.2%	11 5.6%	197 100.0%	2.64
ΣΤ6. Βοηθάω τον/την προϊστάμενό/η μου με τη δουλειά του/της (χωρίς να μου το ζητήσει)	Count Row Valid N %	1 0.5%	17 8.7%	47 24.1%	93 47.7%	37 19.0%	195 100.0%	3.76
ΣΤ7. Θεωρώ την δουλειά μου κάπως δυσάρεστη	Count Row Valid N %	86 44.1%	65 33.3%	30 15.4%	13 6.7%	1 0.5%	195 100.0%	1.86
ΣΤ8. Αφιερώνω χρόνο να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων	Count Row Valid N %	1 0.5%	7 3.6%	26 13.3%	109 55.9%	52 26.7%	195 100.0%	4.05
ΣΤ9. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιώδης με την δουλειά μου	Count Row Valid N %	2 1.0%	7 3.6%	50 25.6%	104 53.3%	32 16.4%	195 100.0%	3.81
ΣΤ10. Κάνω ότι μπορώ για να βοηθήσω τους καινούργιους συναδέλφους	Count Row Valid N %	0 0.0%	4 2.1%	12 6.2%	78 40.0%	101 51.8%	195 100.0%	4.42
ΣΤ11. Ενδιαφέρομαι προσωπικά για τους άλλους υπαλλήλους/συναδέλφους	Count Row Valid N %	0 0.0%	4 2.1%	24 12.3%	98 50.3%	69 35.4%	195 100.0%	4.19
ΣΤ12. Μεταβιβάζω πληροφορίες στους (άλλους) συναδέλφους	Count Row Valid N %	3 1.5%	3 1.5%	26 13.3%	81 41.5%	82 42.1%	195 100.0%	4.21

Πίνακας 14: Overall Scores Table

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Benefits_score (1-5)	196	1.63	5.00	3.8804	.64290
Pay_Satisfaction_score (1-5)	197	1.00	5.00	3.3598	.77812
Engagement_score (1-7)	197	2.00	7.00	5.0262	1.11264
Job_satisfaction_score (1-5)	197	2.20	5.00	3.9288	.47086

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.671 ^a	4	.002	.002
Likelihood Ratio	18.019	4	.001	.001
Fisher's Exact Test	17.421			.001
N of Valid Cases	197			

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.09.

Επίσης, το ποσοστό των γυναικών στο δείγμα που είναι ανύπαντρες είναι στατιστικά σημαντικά υψηλότερο από το ποσοστό των αντρών που είναι ανύπαντροι.

Πίνακας 16: Cross-tabulation - Φύλο vs. Οικογενειακή κατάσταση

			Οικογενειακή Κατάσταση			Total
			Ανύπαδρος/η	Διαζευγμένος/η	Παντρεμένος/η	
Φύλο	Ανδρας	Count	22	6	66	94
		% within Οικογενειακή Κατάσταση	33.3%	46.2%	57.9%	48.7%
	Γυναίκα	Count	44	7	48	99
		% within Οικογενειακή Κατάσταση	66.7%	53.8%	42.1%	51.3%
Total	Count	66	13	114	193	
	% within Οικογενειακή Κατάσταση	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.130 ^a	2	.006	.006
Likelihood Ratio	10.277	2	.006	.007
Fisher's Exact Test	10.180			.006
N of Valid Cases	193			

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.33.

Παράλληλα, δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 17: Cross-tabulation - Φύλο vs. Εκπαίδευση

			Εκπαίδευση					Τεχνική/Επαγγελματική Σχολή	Total
			ΑΕΙ/ΤΕΙ	Άλλο	Διδακτορικό	Λύκειο	Μεταπτυχιακό		
Φύλο	Ανδρας	Count	38	0	8	4	43	2	95
		% within Εκπαίδευση	46.3%	0.0%	40.0%	80.0%	51.2%	40.0%	48.2%
	Γυναίκα	Count	44	1	12	1	41	3	102
		% within Εκπαίδευση	53.7%	100.0%	60.0%	20.0%	48.8%	60.0%	51.8%
Total		Count	82	1	20	5	84	5	197
		% within Εκπαίδευση	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.043 ^a	5	.543	.559
Likelihood Ratio	4.559	5	.472	.557
Fisher's Exact Test	3.892			.571
N of Valid Cases	197			

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .48.

Αναφορικά τώρα με την σχέση που δημιουργείται μεταξύ του φύλλου και του επιπέδου μισθοδοσίας, παρατηρούμε ότι στις κατηγορίες μισθών άνω των 41.000 € οι άντρες στο δείγμα υπερέχουν σημαντικά. Παρά το γεγονός αυτό, επειδή είναι πολύ λίγοι οι υπάλληλοι στις μισθολογικές αυτές κλίμακες, δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μισθών μεταξύ αντρών και γυναικών. Ενδεχομένως μία διαφορετική κατηγοριοποίηση (π.χ. < €20.000, €20.000 - €40.000, > €40.000) να έδειχνε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά.

Πίνακας 18: Cross-tabulation - Φύλο vs. Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως

			Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως:							Total	
			Έως 12.000	12.000 - 20.000	21.000 - 30.000	31.000 - 40.000	41.000 - 50.000	51.000 - 80.000	81.000 και άνω		Missing
Φύλο	Άνδρας	Count	1	11	34	25	10	8	4	2	95
		% within Σ9. Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως:	33.3%	30.6%	47.2%	50.0%	71.4%	53.3%	80.0%	100.0%	48.2%
	Γυναίκα	Count	2	25	38	25	4	7	1	0	102
		% within Σ9. Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως:	66.7%	69.4%	52.8%	50.0%	28.6%	46.7%	20.0%	0.0%	51.8%
Total		Count	3	36	72	50	14	15	5	2	197
		% within Σ9. Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.205 ^a	7	.094	.080
Likelihood Ratio	13.327	7	.065	.099
Fisher's Exact Test	11.726			.083
N of Valid Cases	197			

a. 6 cells (37.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .96.

Κατά μέσο όρο οι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι λίγο μεγαλύτεροι από τις γυναίκες αλλά η διαφορά αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 19: Φύλο vs. Ηλικία

Φύλο	Mean	N	Std. Deviation	Median
Άνδρας	39.07	95	6.032	39.00
Γυναίκα	37.74	102	7.016	36.00
Total	38.38	197	6.578	37.00

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Σ2. Ηλικία *	Between Groups	(Combined)	88.110	1	88.110	2.047	.154
Σ1. Φύλο	Within Groups		8392.337	195	43.038		
	Total		8480.447	196			

Οι γυναίκες έχουν 1,2 χρόνια μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία από τους άνδρες αλλά ούτε αυτή η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 20: Φύλο vs. Εργασιακή Εμπειρία

Φύλο	Mean	N	Std. Deviation	Median
Άνδρας	13.474	95	6.0024	13.000
Γυναίκα	13.187	102	7.2533	12.000
Total	13.325	197	6.6641	13.000

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	(Combined)	4.035	1	4.035	.090	.764
* Φύλο	Within Groups		8700.318	195	44.617		
	Total		8704.353	196			

2. Διμεταβλητή ανάλυση Φύλου και Παροχών

Αναφορικά με τη διμεταβλητή ανάλυση φύλου και παροχών (Benefits) δεν παρατηρούμε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στους μέσους όρους των απαντήσεων τους σχετικά με τις επιπρόσθετες παροχές της εταιρείας. Το μόνο που μπορούμε να πούμε είναι ότι οι γυναίκες δείχνουν μία τάση μεγαλύτερης ικανοποίησης από το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα και τις επιπλέον ασφαλιστικές παροχές σε σχέση με τους άνδρες. Ίσως αυτό να εξηγείται από την έμφυτη τάση των γυναικών προς την ασφάλεια και την προνοητικότητα σε σχέση με τους άνδρες.

Πίνακας 21: Φύλο vs. Παροχές

	Φύλο (mean)		
	Άνδρας	Γυναίκα	Sig
A. [1. Ιατροφαρμακευτικό Πρόγραμμα]	3.87	4.01	0.297
A. [2. Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα]	3.15	3.48	0.058
A. [3. Επιπλέον Ασφαλιστικές Παροχές (π.χ. Ασφάλεια Ζωής, Απώλειας Εισοδήματος, Νοσηλεία στο εξωτερικό)]	3.44	3.71	0.077
A. [4. Ετήσιο πλήρες Checkup Υγείας]	4.10	4.17	0.599
A. [5. Επίδομα/Δώρο Γάμου μέσω μισθοδοσίας]	3.92	4.00	0.623
A. [6. Επίδομα/Δώρο Γέννησης παιδιού]	3.73	3.64	0.620
A. [7. Επίδομα Παιδικού σταθμού]	3.14	3.10	0.845
A. [8. Επιδοτούμενο γεύμα στο εστιατόριο/Καντίνα]	3.71	3.96	0.148
A. [9. Διατακτικές/Ticket Restaurant]	3.60	3.75	0.511
A. [10. Δύο (2) ημέρες άδειας επιπλέον της νόμιμης]	3.96	4.16	0.345
A. [11. Χριστουγεννιάτικη Παιδική Γιορτή]	4.04	3.89	0.412
A. [12. Δάνειο σε εργαζόμενους για λόγους υγείας]	3.77	3.63	0.512
A. [13. Awards εξαιρετικής απόδοσης (χρηματικό ή γεύμα)]	3.56	3.54	0.924
A. [14. Referral Award (σύσταση υποψηφίων για ανοικτές θέσεις)]	3.33	3.33	1.000
A. [15. Laptop / i-Pad]	3.96	4.04	0.511
A. [16. Κάλυψη internet στο σπίτι]	4.38	4.42	0.738
A. [17. Εταιρικό κινητό]	4.25	4.30	0.740
A. [18. Εταιρικό αυτοκίνητο]	4.45	4.53	0.523
A. [19. Καύσιμα / e-Pass / Ασφάλεια αυτοκινήτου]	4.54	4.63	0.490
Total Benefits score	3.84	3.91	0.448

Στη σχέση φύλου και ικανοποίησης από τις αμοιβές (pay satisfaction), αυτό που μπορεί να σχολιαστεί είναι ότι οι άντρες είναι στατιστικά σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες σχετικά με το πακέτο και τον αριθμό των επιπρόσθετων παροχών και δείχνουν συνολικά μία τάση μεγαλύτερης ικανοποίησης.

Πίνακας 22: Φύλο vs. Ικανοποίηση από τις αμοιβές

	Φύλο (mean)		
	Άνδρας	Γυναίκα	Sig
B. [1. Με τον τρέχοντα μισθό μου.]	3.589	3.441	.237
B. [2. Με το πακέτο των παροχών (benefits) μου.]	3.968	3.686	.027
B. [3. Με την αξία των παροχών (benefits) μου.]	3.842	3.667	.191
B. [4. Με τη συμβολή της επιχείρησης στις παροχές (benefits) μου.]	3.884	3.657	.066
B. [5. Με τον αριθμό των παροχών (benefits) που λαμβάνω.]	3.863	3.549	.012
B. [6. Με την τελευταία μου αύξηση.]	2.484	2.471	.938
B. [7. Με τις αυξήσεις που λάμβανα συνήθως κατά το παρελθόν.]	3.179	2.873	.076
B. [8. Με τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι αυξήσεις μου.]	2.937	2.725	.190
Total PS score	3.4684	3.2586	0.058

Στη σχέση που δημιουργείται μεταξύ φύλου και δέσμευσης (engagement), παρατηρούμε μία στατιστικά σημαντική διαφορά υπέρ των ανδρών στην ερώτηση E.7 “Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου” και μία τάση υπέρ των ανδρών στην ερώτηση E.5 “Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου”. Συνολικά δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Πίνακας 23: Φύλο vs. Δέσμευση

	Φύλο (mean)		
	Άνδρας	Γυναίκα	Sig
E. [1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.]	4.874	4.784	.643
E. [2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.]	5.063	4.902	.375
E. [3. Ο χρόνος κυλά γρήγορα όταν εργάζομαι.]	5.653	5.676	.880
E. [4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.]	5.074	5.078	.979
E. [5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.]	5.074	4.716	.067
E. [6. Η εργασία μου με εμπνέει.]	5.084	4.804	.156
E. [7. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.]	5.305	4.794	.013
E. [8. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.]	4.726	4.686	.849
E. [9. Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.]	5.421	5.431	.956
E. [10. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για εμένα.]	5.600	5.402	.278
E. [11. Η δουλειά μου με συναρπάζει.]	5.095	4.775	.106
E. [12. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά.]	4.263	4.412	.495
Total	5.1026	4.9551	0.354

Τέλος, στη σχέση που δημιουργείται μεταξύ φύλου και ικανοποίησης από την εργασία (ΣΤ. Job Satisfaction) παρατηρούμε ότι οι άντρες είναι στατιστικά σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενώ οι γυναίκες βρίσκουν τη δουλειά τους περισσότερο δυσάρεστη σε σχέση με τους άντρες.

Πίνακας 24: Φύλο vs. Ικανοποίηση από την Εργασία

	Φύλο		
	Άνδρας	Γυναίκα	Sig
ΣΤ1. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στην δουλειά μου	3.62	3.49	0.315
ΣΤ2.Βοηθάω αυτούς που έχουν απουσιάσει από την εργασία τους	3.89	4.09	0.102
ΣΤ3.Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα μου δουλειά	3.95	3.73	0.050
ΣΤ4.Βοηθάω αυτούς που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας	3.84	4.00	0.168
ΣΤ5. Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ	2.49	2.77	0.060
ΣΤ6.Βοηθάω τον/την προϊστάμενό/η μου με τη δουλειά του/της (χωρίς να μου το ζητήσει)	3.72	3.79	0.560
ΣΤ7.Θεωρώ την δουλειά μου κάπως δυσάρεστη	1.71	2.00	0.032
ΣΤ8.Αφιερώνω χρόνο να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων	4.01	4.08	0.540
ΣΤ9.Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιώδης με την δουλειά μου	3.90	3.72	0.097
ΣΤ10. Κάνω ότι μπορώ για να βοηθήσω τους καινούργιους συναδέλφους	4.39	4.44	0.592
ΣΤ11.Ενδιαφέρομαι προσωπικά για τους άλλους υπαλλήλους/συναδέλφους	4.17	4.21	0.746
ΣΤ12.Μεταβιβάζω πληροφορίες στους (άλλους) συναδέλφους	4.28	4.15	0.275
Total Job satisfaction score	3.9496	3.9093	0.549

3. Διμεταβλητή ανάλυση Θέσης και Δέσμευσης

Στις επόμενες αναλύσεις μας που αφορούν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ιεραρχίας της θέσης και τις διάφορες ποσοτικές απαντήσεις έτσι όπως αυτές είναι κατηγοριοποιημένες, θα εξετάσουμε πώς η ιεραρχία της θέσης (γραμματέας, προϊστάμενος, κλπ.) επηρεάζει τη δέσμευση του προσωπικού (employee engagement), πώς επηρεάζει την ικανοποίηση από τις αμοιβές (pay satisfaction), πώς επηρεάζει την ικανοποίηση από τις παροχές (benefits satisfaction) και τέλος πώς επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction). Αναφορικά, λοιπόν, με τη διμεταβλητή ανάλυση που αφορά τη σχέση μεταξύ θέσης και δέσμευσης (engagement), παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ δέσμευσης (overall engagement) και της θέσης. Αυτό με απλά λόγια σημαίνει πως όσο πιο υψηλά ιστάμενος βρίσκεται κάποιος στην Pharmanuxe τόσο πιο δεσμευμένος αισθάνεται στους στόχους της εταιρείας, έτσι όπως έχει οριστεί η δέσμευση από τη δέσμη των ερωτήσεων αυτών. Στατιστικά σημαντική και θετική φαίνεται να είναι και η απάντηση σε επιμέρους ερωτήσεις, όπως το πόσο χρήσιμη και γεμάτη νόημα νοιώθει ο εργαζόμενος ότι είναι η εργασία του, ή πόσο γρήγορα κυλά ο χρόνος όταν εργάζεται ή πόσο διάθεση έχει το πρωί να πάει στη δουλειά του. Εν ολίγοις, και πάλι προκύπτει πως όσο πιο υψηλά στην ιεραρχία είναι, τόσο πιο ευδιάθετος νιώθει το πρωί, τόσο περισσότερο

χρήσιμη αισθάνεται την εργασία του, και τόσο πιο ευχάριστα κυλά ο χρόνος του στην εργασία.

Πίνακας 25: Θέση vs. Δέσμευση

	Εργάζομαι σε θέση: (mean)					
	Administrative	Executive	Εξωτερικού Συνεργάτη	Παραγωγική	Προϊσταμένου	Sig
E1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	4.677	4.484	4.913	4.814	5.167	.273
E2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	4.742	4.677	5.435	4.886	5.286	.070
E3. Ο χρόνος κυλά γρήγορα όταν εργάζομαι.	5.645	5.194	5.826	5.686	5.905	.086
E4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	4.935	4.742	5.391	5.043	5.310	.257
E5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	4.548	4.581	5.348	4.900	5.095	.135
E6. Η εργασία μου με εμπνέει.	4.581	4.645	5.348	4.843	5.357	.045
E7. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	4.871	4.484	5.478	5.086	5.262	.088
E8. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	5.194	4.065	5.174	4.514	4.881	.008
E9. Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	5.452	5.258	5.870	5.243	5.595	.272
E10. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για εμένα.	5.161	5.323	5.870	5.414	5.810	.111
E11. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	4.613	4.613	5.261	4.914	5.238	.158
E12. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά.	4.516	3.903	4.957	4.200	4.429	.112
Total	4.9113	4.6640	5.4058	4.9619	5.2778	0.068

4. Διμεταβλητή ανάλυση Θέσης και Ικανοποίησης από τις αμοιβές

Στην προσπάθεια περιγραφής της σχέσης μεταξύ ιεραρχίας (seniority) και ικανοποίησης από τις αμοιβές (pay satisfaction), υπάρχει θετική συσχέτιση και μάλιστα στατιστικά σημαντική μεταξύ ιεραρχίας και pay satisfaction. Με άλλα λόγια, όσο πιο υψηλά στην ιεραρχία είναι, τόσο πιο ικανοποιημένος/η από τις αμοιβές του/της νιώθει. Στατιστικά σημαντική και θετική σχέση διατυπώνεται και σε επιμέρους ερωτήσεις του pay satisfaction, όπως τον αριθμό και την αξία των αμοιβών και των παροχών. Είναι επίσης σημαντικό να τονίσουμε ότι η μέση τιμή ικανοποίησης είναι σχετικά χαμηλή ανεξαρτήτως

θέσης, ενώ παρατηρούμε ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες είναι στατιστικά σημαντικά πιο ικανοποιημένοι από τον μισθό και τις παροχές τους σε σχέση με τους executives και administrative.

Πίνακας 26: Θέση vs. Ικανοποίηση από τις αμοιβές

	Εργάζομαι σε θέση: (mean)					
	Administrative	Executive	Εξωτερικού Συνεργάτη	Παραγωγική	Προϊσταμένου	Sig
B. [1. Με τον τρέχοντα μισθό μου.]	3.419	3.097	3.870	3.600	3.548	.017
B. [2. Με το πακέτο των παροχών (benefits) μου.]	3.419	3.484	4.043	3.986	3.976	.003
B. [3. Με την αξία των παροχών (benefits) μου.]	3.387	3.387	4.087	3.900	3.857	.005
B. [4. Με τη συμβολή της επιχείρησης στις παροχές (benefits) μου.]	3.484	3.548	3.913	3.886	3.857	.102
B. [5. Με τον αριθμό των παροχών (benefits) που λαμβάνω.]	3.419	3.419	3.957	3.800	3.810	.044
B. [6. Με την τελευταία μου αύξηση.]	2.419	2.548	2.435	2.543	2.381	.957
B. [7. Με τις αυξήσεις που λάμβανα συνήθως κατά το παρελθόν.]	2.710	2.839	3.174	3.157	3.071	.399
B. [8. Με τον τρόπο με τον ο ποίο προσδιορίζονται οι αυξήσεις μου.]	2.742	2.677	2.957	2.800	2.976	.777
Total	3.1250	3.1250	3.5543	3.4589	3.4345	0.070

5. Διμεταβλητή ανάλυση Θέσης και Παροχών

Αναφορικά με τη σχέση που διαφαίνεται μεταξύ ιεραρχίας (seniority) και ικανοποίηση από τις παροχές (benefits satisfaction), δε διαφαίνεται κάποια στατιστικά σημαντική θετική ή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των παροχών και της ιεραρχίας. Διαφαίνονται δυο στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ιεραρχίας και των συνταξιοδοτικών παροχών και της ιεραρχίας και του επιδοτούμενου γεύματος στην εταιρεία. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ συνταξιοδοτικού και ιεραρχίας, δηλαδή όσο πιο υψηλά ιστάμενος είναι κάποιος τόσο λιγότερο ενδιαφέρεται για τις συνταξιοδοτικές παροχές, ενώ αντίθετα όσο πιο υψηλά ιστάμενος είναι κάποιος τόσο περισσότερο δίνει σημασία στα επιδοτούμενα γεύματα.

Πίνακας 27: Θέση vs. Παροχές

	Εργάζομαι σε θέση					Sig
	Administrati ve	Executive	Εξωτερικού Συνεργάτη	Παραγωγική	Προϊσταμένου	
A1. Ιατροφαρμακευτικό Πρόγραμμα	4.19	3.71	4.09	3.88	3.98	0.320
A2. Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα	3.81	3.39	3.45	3.26	2.92	0.039
A3. Επιπλέον Ασφαλιστικές Παροχές (π.χ. Ασφάλεια Ζωής, Απώλειας Εισοδήματος, Νοσηλεία στο εξωτερικό)	3.83	3.34	4.00	3.51	3.46	0.113
A4. Ετήσιο πλήρες CheckUp Υγείας	4.23	4.21	4.18	3.94	4.31	0.249
A5. Επίδομα/Δώρο Γάμου μέσω μισθοδοσίας	4.15	3.70	4.05	3.98	3.94	0.588
A6. Επίδομα/Δώρο Γέννησης παιδιού	4.00	3.36	3.84	3.73	3.56	0.365
A7. Επίδομα Παιδικού σταθμού	3.37	3.12	3.18	3.09	3.00	0.919
A8. Επιδοτούμενο γεύμα στο εστιατόριο/Καντίνα	4.20	3.56	3.25	3.63	4.24	0.003
A9. Διατακτικές/Ticket Restaurant	3.71	3.23	4.18	3.66	3.31	0.146
A10. Δύο (2) ημέρες άδειας επιπλέον της νόμιμης	4.00	4.14	3.88	4.04	4.14	0.960
A11. Χριστουγεννιάτικη Παιδική Γιορτή	4.14	3.68	3.95	4.09	3.88	0.608
A12. Δάνειο σε εργαζόμενους για λόγους υγείας	3.85	3.59	3.47	3.84	3.61	0.806
A13. Awards εξαιρετικής απόδοσης (χρηματικό ή γεύμα)	3.71	3.38	4.09	3.51	3.37	0.170
A14. Referral Award (σύσταση υποψηφίων για ανοικτές θέσεις)	3.77	3.08	3.55	3.13	3.40	0.199
A15. Laptop / i-Pad	3.96	3.94	4.17	4.01	3.95	0.905
A16. Κάλυψη internet στο σπίτι	4.12	4.32	4.35	4.48	4.53	0.470
A17. Εταιρικό κινητό	4.33	4.43	4.35	4.10	4.40	0.483
A18. Εταιρικό αυτοκίνητο	4.43	4.54	4.39	4.49	4.52	0.967
A19. Καύσιμα / e-Pass / Ασφάλεια αυτοκινήτου	4.57	4.46	4.62	4.59	4.64	0.919
Total Benefits score	3.8945	3.7965	4.0134	3.8695	3.8774	0.821

6. Διμεταβλητή ανάλυση Θέσης και συνολικής Ικανοποίησης από την εργασία

Τα σχόλια που θα μπορούσαν να γίνουν σχετικά με την σχέση που διαφαίνεται μεταξύ ιεραρχίας θέσης και συνολικής ικανοποίησης από την εργασία (overall job satisfaction), δεν διαφαίνεται κάποια σημαντική στατιστικά σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Η μόνη ίσως εξαίρεση είναι η σχέση που διαφαίνεται μεταξύ μιας επιμέρους ερώτησης όπου οι εργαζόμενοι σε administrative θέσεις δηλώνουν γενικά πιο κουρασμένοι από τους εργαζόμενους σε θέσεις προϊσταμένων. Σε γενικές γραμμές, οι προϊστάμενοι φαίνεται να απολαμβάνουν την εργασία τους περισσότερο από όλους τους υπόλοιπους (μη στατιστικά σημαντικές διαφορές).

Πίνακας 28: Θέση vs. Ικανοποίηση από την εργασία

	Σ7. Εργάζομαι σε θέση					
	Administrative	Executive	Εξωτερικού Συνεργάτη	Παραγωγική	Προϊσταμένου	Sig
ΣΤ1. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στην δουλειά μου	3.39	3.42	3.57	3.47	3.90	0.073
ΣΤ2.Βοηθάω αυτούς που έχουν απουσιάσει από την εργασία τους	4.00	3.68	4.22	4.03	4.05	0.166
ΣΤ3.Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα μου δουλειά	3.81	3.58	4.13	3.81	3.90	0.147
ΣΤ4.Βοηθάω αυτούς που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας	4.06	3.71	3.87	3.91	4.02	0.417
ΣΤ5. Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ	2.84	2.65	2.78	2.81	2.12	0.006
ΣΤ6.Βοηθάω τον/την προϊστάμενό/η μου με τη δουλειά του/της (χωρίς να μου το ζητήσει)	3.87	3.93	3.65	3.69	3.74	0.655
ΣΤ7.Θεωρώ την δουλειά μου κάπως δυσάρεστη	2.06	2.03	1.70	1.93	1.57	0.114
ΣΤ8.Αφιερώνω χρόνο να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων	3.90	4.03	4.04	4.07	4.12	0.824
ΣΤ9.Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιώδης με την δουλειά μου	3.52	3.62	3.91	3.87	3.98	0.069
ΣΤ10. Κάνω ότι μπορώ για να βοηθήσω τους καινούργιους συναδέλφους	4.32	4.31	4.57	4.50	4.33	0.431
ΣΤ11.Ενδιαφέρομαι προσωπικά για τους άλλους υπαλλήλους/συναδέλφους	4.10	4.28	4.04	4.27	4.14	0.575
ΣΤ12.Μεταβιβάζω πληροφορίες στους (άλλους) συναδέλφους	3.97	4.03	4.35	4.30	4.29	0.236
Total_Job satisfaction score	3.8360	3.7839	3.9891	3.9321	4.0655	0.088

4.4.4 Σχέσεις μεταξύ μεταβλητών (correlations between overall scores)

Τώρα θα εξετάσουμε πως σχετίζονται μεταξύ τους τα total scores ανά κατηγορία απαντήσεων. Η συσχέτιση αυτή εξήχθη από το πρόγραμμα SPSS με την μορφή του παρακάτω πίνακα. Εργαλεία στην παρακάτω ανάλυση είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας που διεξάγει το πρόγραμμα στη συσχέτιση των μεταβλητών. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson αποτελεί ένα μέτρο στην συσχέτιση δυο μεταβλητών, παίρνει τιμές από -1 έως +1 και υποδεικνύει αρνητική ή θετική σχέση (δηλαδή ασθενή ή ισχυρή) μεταξύ δυο μεταβλητών. Ο έλεγχος στατιστικής

σημαντικότητας που διεξάγεται από το πρόγραμμα υποδεικνύει ποιοι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί υπό την έννοια πως η σχέση μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών θα πρέπει να μελετηθεί περαιτέρω.

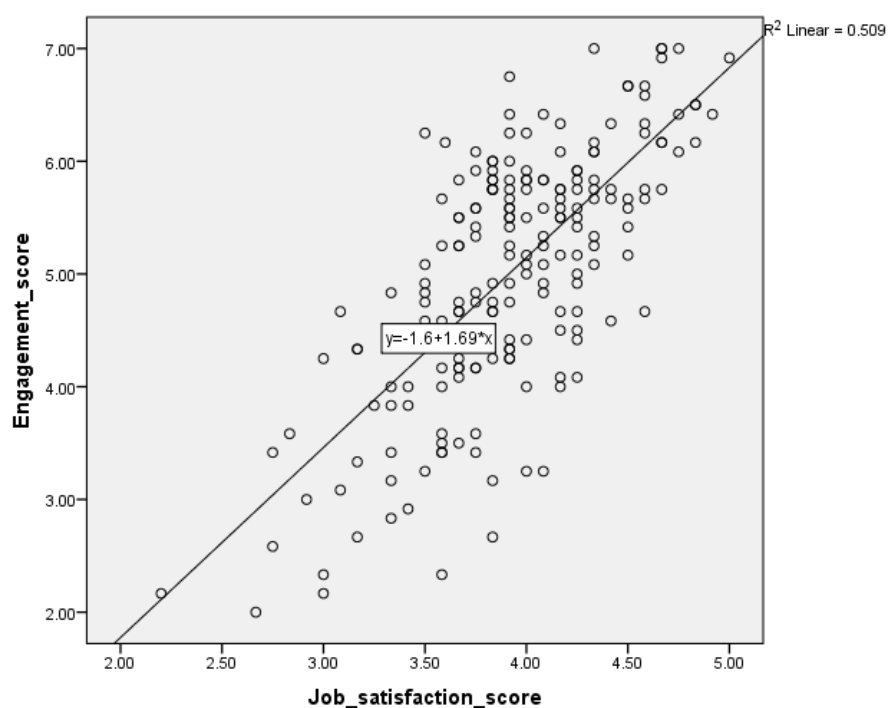
Πίνακας 29: Συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών

Correlations							
	1. Φύλο	2. Ηλικία	3. Εργασιακή Εμπειρία	4. Benefits	5. Pay Satisfaction	6. Engagement	7. Job Satisfaction
1. Φύλο	1						
2. Ηλικία	-,102	1					
3. Εργασιακή Εμπειρία	-,022	,873**	1				
4. Benefits	,055	,109	,103	1			
5. Pay Satisfaction	-,135	,203**	,165*	,547**	1		
6. Engagement	-,066	,322**	,239**	,321**	,439**	1	
7. Job Satisfaction	-,160*	,328**	,244**	,196**	,348**	,790**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Παρατηρούμε στον πίνακα 29 μία ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ “Job Satisfaction” και “Engagement” ($r = 0.79$). Αυτό σημαίνει ότι ένας υπάλληλος με υψηλό engagement mean score είναι πολύ πιθανό να δηλώνει υψηλό Job satisfaction score. Ομοίως ένας υπάλληλος με χαμηλό engagement mean score είναι πολύ πιθανό να δηλώνει χαμηλό Job satisfaction score, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα:



Διάγραμμα 4: Διασπορά μεταξύ δέσμευσης (engagement) και εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction)

Αναφορικά τώρα με τις υποθέσεις μας: **1)** πώς η ικανοποίηση από την αμοιβή (pay satisfaction) επηρεάζει τη δέσμευση του προσωπικού (employee engagement), **2)** αν και πώς οι εταιρικές παροχές (benefits) επηρεάζουν τη δέσμευση του προσωπικού (employee engagement), **3)** αν και πώς η ικανοποίηση από την αμοιβή (pay satisfaction) επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction) και **4)** αν και πώς οι εταιρικές παροχές (benefits) επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction), έτσι όπως αυτές αναλύονται στον πίνακα συσχετίσεων, όλες έχουν θετική, μικρή και μη στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση από τις αμοιβές (pay satisfaction) συσχετίζεται μεν θετικά με τη δέσμευση (engagement), κάτι που σημαίνει πως ο ικανοποιημένος από την αμοιβή του υπάλληλος νοιώθει και δεσμευμένος στο όραμα και τους στόχους της εταιρείας του, με την τιμή του συντελεστή συσχέτισης να είναι στο 0,439, οριακά κάτω από την στατιστική σημαντικότητα όμως. Οι παροχές (benefits) σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση υπό την έννοια ότι σωστά σχεδιασμένες παροχές οδηγούν προς τη δέσμευση των εργαζομένων αλλά η σχέση αυτή είναι στατιστικά μη σημαντική (συντελεστής συσχέτισης Pearson στο 0,32), χρειάζονται δηλαδή περισσότερα στοιχεία για να αποφανθούμε για τη σχέση αυτή. Η

ικανοποίηση από τις αμοιβές σχετίζεται μεν θετικά με το συνολική ικανοποίηση από την εργασία (overall job satisfaction) (τιμή συντελεστή Pearson στο 0,348), πράγμα που σημαίνει ότι κάποιος που είναι ευχαριστημένος από την αμοιβή του είναι γενικά ευχαριστημένος και από την εργασία του, αλλά η σχέση αυτή είναι μη στατιστικά σημαντική, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες εκτός της αμοιβής που οδηγούν στο Job Satisfaction και οι οποίοι πρέπει να ερευνηθούν επισταμένα. Τέλος, θετική αλλά και πάλι όχι στατιστικά σημαντική (τιμή συντελεστή Pearson στο 0,196) είναι η σχέση μεταξύ Benefits και Overall Job Satisfaction, κάτι που γενικά υποδεικνύει πως κάποιος που καλύπτεται από την ποσότητα και την αξία των παροχών που λαμβάνει είναι ισχνά ικανοποιημένος και από το επάγγελμα που κάνει και την εταιρεία στην οποία εργάζεται.

4.4.5 Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση (multivariable linear regression)

Θα προσπαθήσουμε τώρα να εντοπίσουμε εάν υπάρχουν κάποιες πιο πολύπλοκες από κοινού σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων και των απαντήσεων τους, χρησιμοποιώντας multivariable linear regression. Ως απαντητικές μεταβλητές θα χρησιμοποιήσουμε τα συνολικά σκορ των κατηγοριών A, B, E, ΣΤ και ενώ ως επεξηγηματικές το φύλο, την ηλικία, τη θέση, την εργασιακή εμπειρία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση και τη μισθολογική κλίμακα. Για την επιλογή του βέλτιστου μοντέλου θα χρησιμοποιήσουμε τη stepwise διαδικασία επιλογής.

A. ΠΑΡΟΧΕΣ συνολικό σκορ

Δεν βρέθηκε καμία μεταβλητή που να μπορεί να εξηγήσει ικανοποιητικά το benefits overall mean score. Όπως είδαμε παραπάνω, το φύλο και η θέση δεν σχετίζονται σημαντικά με το benefits mean score. Τώρα βλέπουμε ότι καμία από τις υπόλοιπες επεξηγηματικές μεταβλητές (είτε ανεξάρτητα είτε από κοινού) δεν μας παρέχουν κάποια

επιπλέον πληροφορία για να κατανοήσουμε από τι εξαρτάται η διακύμανση του total benefit score.

B. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ συνολικό σκορ. Η ηλικία και η θέση εργασίας είναι οι μοναδικοί δύο παράγοντες που επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την μεταβλητή Pay Satisfaction. Η ηλικία είναι η μοναδική στατιστικά σημαντική παράμετρος που καθορίζει το total “Pay Satisfaction” score. Οι νεότεροι υπάλληλοι παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι.

Πίνακας 30: Ικανοποίηση από τις αμοιβές - Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.172 ^a	.029	.024	.77311

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

b. Dependent Variable: Pay_Satisfaction_score

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.342	1	3.342	5.592	.019 ^b
	Residual	109.976	184	.598		
	Total	113.318	185			

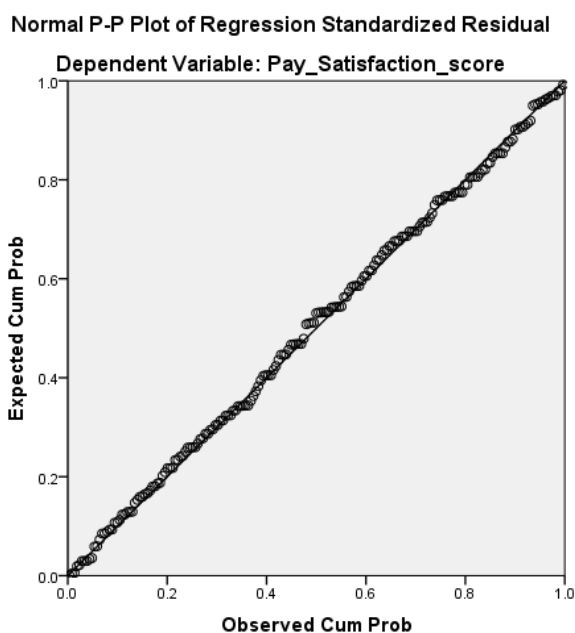
a. Dependent Variable: Pay_Satisfaction_score

b. Predictors: (Constant), Ηλικία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.554	.344		7.416	.000
	Ηλικία	.021	.009	.172	2.365	.019

a. Dependent Variable: Pay_Satisfaction_score



Ε. ΔΕΣΜΕΥΣΗ συνολικό σκορ

Η ηλικία είναι η μοναδική στατιστικά σημαντική μεταβλητή. Όσο αυξάνεται η ηλικία, αυξάνεται το total engagement score.

Πίνακας 31: Δέσμευση - Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	.081	.076	1.06106

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

b. Dependent Variable: Engagement_score

ANOVA^a

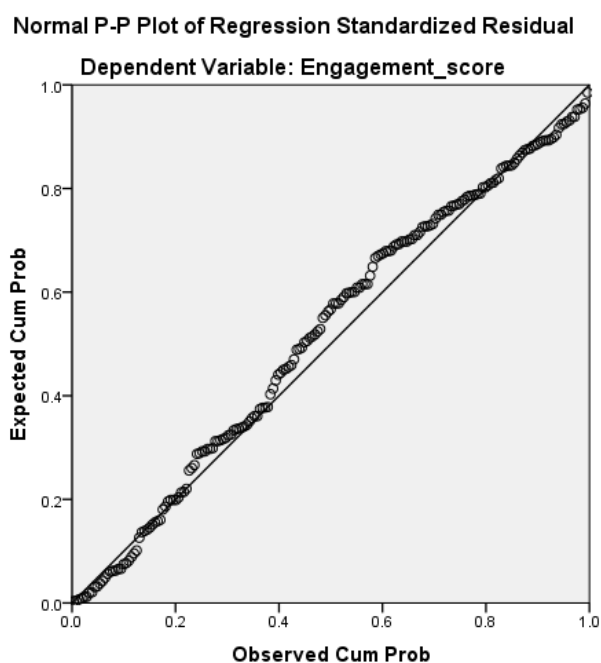
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.250	1	18.250	16.210	.000 ^b
	Residual	207.157	184	1.126		
	Total	225.407	185			

a. Dependent Variable: Engagement_score, b. Predictors: (Constant), Ηλικία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.127	.473		6.615	.000
	Ηλικία	.049	.012	.285	4.026	.000

a. Dependent Variable: Engagement_score



ΣΤ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ συνολικό μέσο σκορ

Η ηλικία είναι η μοναδική στατιστικά σημαντική μεταβλητή. Όσο αυξάνεται η ηλικία, αυξάνεται το total job satisfaction score.

Πίνακας 32: Ικανοποίηση από την εργασία - Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.235 ^a	.055	.050	.44743

a. Predictors: (Constant), Ηλικία

b. Dependent Variable: Job_satisfaction_score

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.144	1	2.144	10.710	.001 ^b
	Residual	36.836	184	.200		
	Total	38.980	185			

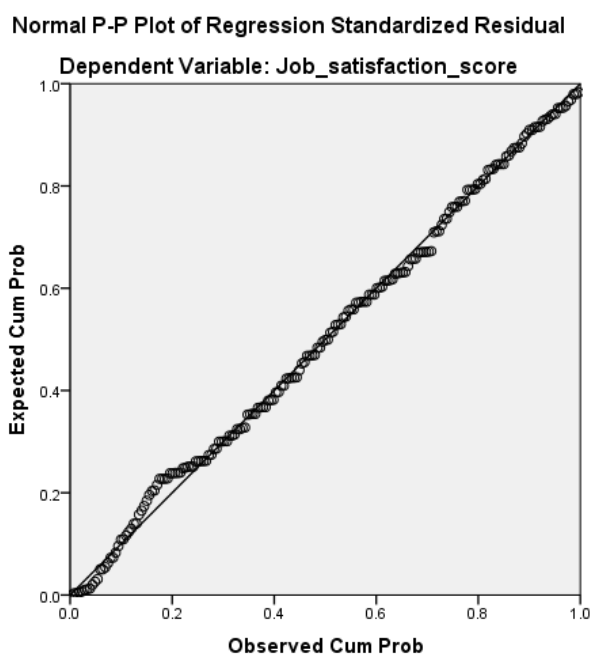
a. Dependent Variable: Job_satisfaction_score

b. Predictors: (Constant), Ηλικία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.294	.199		16.527	.000
	Ηλικία	.017	.005	.235	3.273	.001

a. Dependent Variable: Job_satisfaction_score



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Γενικά

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να καθοριστεί η σχέση της δέσμευσης με τις αμοιβές και τις παροχές σε μία φαρμακευτική εταιρεία, την Pharmanuxe.

Καθορίστηκε το θεωρητικό πλαίσιο και διεξήχθη έρευνα ερωτηματολογίου στην εταιρεία Pharmanuxe. Στο ερωτηματολόγιο, εκτός της εργασιακής δέσμευσης, ενσωματώσαμε και κάποιες επιπλέον μεταβλητές όπως τη γενική ικανοποίηση από την εργασία (overall satisfaction) και την ικανοποίηση από τις αμοιβές και παροχές.

Από την έρευνα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το δείγμα των εργαζομένων στη Pharmanuxe, δηλώνει μάλλον δεσμευμένο όπως αυτό συμπεραίνεται από τις αναλύσεις όσον αφορά τη μεταβλητή της δέσμευσης, με μέσο όρο το 5 (μέγιστο το 7). Η έννοια της δέσμευσης συνδέεται δημογραφικά με την ιεραρχία και την ηλικία. Με απλά λόγια όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία είναι κάποιος και όσο πιο μεγάλος σε ηλικία τόσο περισσότερο δεσμευμένος αισθάνεται. Αντίθετα η έννοια της δέσμευσης δεν συνδέεται με το φύλο και το ύψος των οικονομικών απολαβών που λαμβάνει κάποιος ή με το είδος της οικογενειακής του κατάστασης. Αναφορικά με τις λοιπές έννοιες του Ανθρώπινου Δυναμικού, που 'συνορεύουν' με αυτή της δέσμευσης υπάρχει σχέση μεταξύ της δέσμευσης και της γενικής ικανοποίησης από την εργασία. Δε φαίνεται να υπάρχει σχέση δέσμευσης και ικανοποίησης από τις αμοιβές και τις παροχές.

Εάν δηλαδή θα θέλαμε να απαντήσουμε μονολεκτικά στο ερώτημα εάν οι αμοιβές και οι παροχές σε μια εταιρεία επιδρούν στην πολυπόθητη για τους οργανισμούς δέσμευση, η απάντηση θα ήταν μάλλον όχι. Καθορίστηκαν επίσης, στο πλαίσιο της έρευνας, κάποιες δευτερεύουσες σχέσεις μεταξύ των υπολοίπων εννοιών, οι οποίες σχέσεις θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους οργανισμούς στις πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέτοιες σχέσεις είναι η θετική σύνδεση της ικανοποίησης από τις αμοιβές με την ικανοποίηση από τις

παροχές και η θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τις αμοιβές με την γενική ικανοποίηση από την εργασία.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας υπόκεινται σε κάποιους περιορισμούς, έτσι όπως αυτοί διαφαίνονται από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων. Στην έρευνα συμμετείχαν 197 εργαζόμενοι από τους συνολικά 450 εργαζόμενους στην εταιρεία Pharmedon. Σε γενικές γραμμές το δείγμα απαρτίστηκε από ιδιαίτερα μορφωμένους και κατά συνέπεια καλοπληρωμένους εργαζόμενους, πιθανότατα εξαιτίας της σύγχρονης μεθόδου συλλογής του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε. Είναι, λοιπόν, πολύ πιθανό και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να είναι επηρεασμένες από το ειδικό προφίλ τους. Θα πρέπει λοιπόν τα συμπεράσματα μας να φιλτραριστούν από τα χαρακτηριστικά αυτού του δείγματος και να είμαστε επιφυλακτικοί απέναντι στα ευρήματα μας. Επίσης το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο διεξήχθη η παρούσα εργασία είναι ιδιαίτερα δυσμενές και παρά το γεγονός ότι τα προϊόντα που παράγονται στην Pharmedon είναι ανελαστικής ζήτησης καθώς επίσης παρά το ότι η εταιρεία έχει καλά οικονομικά στοιχεία, οι αποκρίσεις των συμμετεχόντων είναι σαφώς επηρεασμένες από αυτό το περιβάλλον. Είναι πολύ πιθανό δηλαδή οι συμμετέχοντες να αισθάνονται πιστοί στην εταιρεία συμεριζόμενοι το ασταθές περιβάλλον ή ακόμη να επηρεάζονται στην απάντησή τους για την ικανοποίηση από τις αμοιβές τους σε σύγκριση με το υπόλοιπο επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα.

5.3 Μελλοντικές εργασίες

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω περιορισμούς, κρίνεται σκόπιμο να προταθεί η πραγματοποίηση νέας έρευνας στον πληθυσμό της εταιρείας Pharmedon για διεξαγωγή ενός πιο αντικειμενικού αποτελέσματος. Ωφέλιμο θα ήταν η διεξαγωγή της νέας έρευνας

στην εταιρεία αυτή να πραγματοποιηθεί σε μια άλλη χρονική συγκυρία για να διαπιστωθεί πώς η παρούσα χρονική συγκυρία επηρέασε τα αποτελέσματα και πώς αυτά μεταβάλλονται διαχρονικά. Επίσης προτείνεται να διεξαχθούν παρόμοιες έρευνες σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους της οικονομίας για να ελεγχθεί πώς επηρεάζονται τα αποτελέσματα στο σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου. Επιπλέον, θα μπορούσε να συνδεθεί μελλοντικά η έννοια της δέσμευσης με περισσότερες ερωτήσεις και περισσότερες σχέσεις, δημογραφικές ή ποσοτικές.

5.4 Υπαιτιοί για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων της Pharmanuxe

Η Pharmanuxe βρίσκεται στην ευχάριστη θέση να διαπιστώνει ότι έχει σε γενικές γραμμές ευχαριστημένους και δεσμευμένους εργαζόμενους. Σαφώς μπορεί και να προχωρήσει σε κάποιες βελτιώσεις στον χώρο εργασίας της, προσπαθώντας να βελτιώσει το μέσο όρο ικανοποίησης και δέσμευσης σε μεμονωμένες ερωτήσεις που οι εργαζόμενοι απάντησαν σχετικά χαμηλά σε σχέση με άλλες ερωτήσεις.

Η δέσμευση συνδέεται με τη γενική ικανοποίηση από την εργασία και άρα εμμέσως η Pharmanuxe θα μπορούσε να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων αυξάνοντας την ικανοποίηση του προσωπικού, τουλάχιστον σε μεμονωμένες ερωτήσεις που το σκορ των εργαζομένων ήταν σχετικά χαμηλό. Έτσι, με ποιοτικές έρευνες και στοχεύοντας στην τόνωση του ενδιαφέροντος από την εργασία και στη βελτίωση της σχέσης με τους συναδέλφους, η Pharmanuxe, θα μπορούσε να ενισχύσει την ικανοποίηση του προσωπικού και την παρεπόμενη δέσμευση του.

Η δέσμευση του προσωπικού στην Pharmanuxe συνδέεται θετικά με την ηλικία και την ιεραρχία. Άρα, η αύξηση του μέσου όρου ηλικίας που μερικές φορές αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό από τα στελέχη Ανθρώπινων Πόρων έχει και θετικές πτυχές. Προγράμματα κινήτρων που θα αυξήσουν τη μέση παραμονή των εργαζομένων στην εταιρεία πιθανώς θα έχουν θετικό αντίκτυπο και στην δέσμευση των εργαζομένων. Θετικά επίσης συνδέεται η ιεραρχία με τη δέσμευση. Η εταιρεία λοιπόν, επιδιώκοντας αξιοκρατικές προαγωγές από το

ήδη ύπαρχον προσωπικό (internally) μπορεί να πετύχει πιθανώς μεγαλύτερη δέσμευση του προσωπικού της.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας Ντιάνας Σόνους

https://docs.google.com/forms/d/1YbIagUhQyAeYWbA6fx9_-dg4

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας Ντιάνας Σόνους

* Required

1. **Σ1. Φύλο ***

Mark only one oval.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. **Σ2. Ηλικία ***

π.χ. 27

3. **Σ3. Οικογενειακή Κατάσταση**

Mark only one oval.

- Ανύπαδρος/η
 Παντρεμένος/η
 Διαζευγμένος/η

4. **Σ4. Εκπαίδευση ***

Mark only one oval.

- Δημοτικό
 Γυμνάσιο
 Λύκειο
 Τεχνική/Επαγγελματική Σχολή
 ΑΕΙ/ΤΕΙ
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
 Άλλο

5. **Σ5. Εργασιακή Απασχόληση ***

Mark only one oval.

- Ολική
 Μερική
 Άλλο

6. **Σ6. Εργασιακή Εμπειρία ***

π.χ. 5,5 (έτη)

7. Σ8. Εργάζομαι στο τμήμα:*Mark only one oval.*

- Sales
- Marketing
- General Administration
- Finance Department
- Market Access
- Oncology
- OTC
- Medical
- Other

8. Σ7. Εργάζομαι σε θέση: **Mark only one oval.*

- Administrative
- Executive
- Προϊσταμένου
- Παραγωγική
- Εξωτερικού Συνεργάτη

9. Σ9. Ο καθαρός μισθός μου κυμαίνεται ετησίως: **Mark only one oval.*

- Έως 12.000
- 12.000 - 20.000
- 21.000 - 30.000
- 31.000 - 40.000
- 41.000 - 50.000
- 51.000 - 80.000
- 81.000 και άνω

- 10. Σ10. Στους τελευταίους 6 μήνες πόσες μέρες πήγατε στη δουλειά σας ακόμα και όταν ήσασταν άρρωστος/η ή δεν αισθανόσασταν καλά; ***
π.χ. Υπήρξαν 3 ημέρες που δεν αισθάνθηκα καλά ωστόσο πήγα κανονικά στη δουλειά μου. (Αναγράψτε μόνο τον αριθμό)

Σελίδα 2/3

11. **A. Παρακαλώ χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε κατά πόσο είσαστε ικανοποιημένος/η με τις επιπρόσθετες παροχές της εταιρίας σας. Αν κάποια παροχή δεν εμπίπτει στη δική σας περίπτωση επιλέξτε τον αριθμό "0" (Δεν υφίστανται). ***

0= ΔΥ (Δεν υφίστανται), 1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Αρκετά, 5= Πάρα πολύ

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4	5
1. Ιατροφαρμακευτικό Πρόγραμμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Επιπλέον Ασφαλιστικές Παροχές (π.χ. Ασφάλεια Ζωής, Απώλειας Εισοδήματος, Νοσηλεία στο εξωτερικό)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ετήσιο πλήρες Check Up Υγείας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Επίδομα/Δώρο Γάμου μέσω μισθοδοσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Επίδομα/Δώρο Γέννησης παιδιού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Επίδομα Παιδικού σταθμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Επιδοτούμενο γεύμα στο εστιατόριο/Καντίνα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Διατακτικές/Ticket Restaurant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Δύο (2) ημέρες άδειας επιπλέον της νόμιμης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Χριστουγεννιάτικη Παιδική Γιορτή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Δάνειο σε εργαζόμενους για λόγους υγείας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Awards εξαιρετικής απόδοσης (χρηματικό ή γεύμα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Referral Award (σύσταση υποψηφίων για ανοικτές θέσεις)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Laptop / i-Pad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Κάλυψη internet στο σπίτι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Εταιρικό κινητό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Εταιρικό αυτοκίνητο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Καύσιμα / e-Pass / Ασφάλεια αυτοκινήτου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **B. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με το μισθό και τις παροχές της εταιρία σας και σημειώστε δίπλα κατά πόσο είσαστε ευχαριστημένος/η. Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε: ***

1= Καθόλου, 2= Σε μικρό βαθμό, 3= Μέτρια, 4= Αρκετά, 5= Πάρα πολύ

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
1. Με τον τρέχοντα μισθό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Με το πακέτο των παροχών (benefits) μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Με την αξία των παροχών (benefits) μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Με τη συμβολή της επιχείρησης στις παροχές (benefits) μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Με τον αριθμό των παροχών (benefits) που λαμβάνω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Με την τελευταία μου αύξηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Με τις αυξήσεις που λάμβανα συνήθως κατά το παρελθόν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Με τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι αυξήσεις μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ε. Σημειώστε πόσο συχνά ισχύει για σας το περιεχόμενο της κάθε δήλωσης ακολουθώντας την εξής διαβάθμιση: *

1= Ποτέ, 2= Σχεδόν ποτέ, 3= Μερικές φορές, 4= Τακτικά, 5= Συχνά, 6= Πολύ συχνά, 7= Πάντα

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ο χρόνος κυλά γρήγορα όταν εργάζομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Η εργασία μου με εμπνέει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Είμαι υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για εμένα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Η δουλειά μου με συναρπάζει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ΣΤ. Παρακαλώ αναφέρατε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση. *

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
1. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στην δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Βοηθάω αυτούς που έχουν απουσιάσει από την εργασία τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρουσία μου δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Βοηθάω αυτούς που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Βοηθάω τον/την προϊστάμενό/η μου με τη δουλειά του/της (χωρίς να μου το ζητήσει)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Θεωρώ την δουλειά μου κάπως δυσάρεστη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Αφιερώνω χρόνο να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιώδης με την δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Κάνω ότι μπορώ για να βοηθήσω τους καινούργιους συναδέλφους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ενδιαφέρομαι προσωπικά για τους άλλους υπαλλήλους/συναδέλφους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Μεταβιβάζω πληροφορίες στους (άλλους) συναδέλφους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

- Buckingham, M & Coffman C. 1999. *First break all the rules*. New York : Simon & Schuster
- Maslach, C., & Leiter, M. P. 1997. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Werther, W. & Davis, K. 1996. *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill, Inc
- Κάντας, Α. 1998. *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. Μέρος 1ο
- Κάντας, Α. 1998. *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα., Μέρος 2ο
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. 2003. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* Αθήνα: εκδόσεις Μπενου.
- Πλατσίδου, Μ. & Γωνιά, Ε. 2005. *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Πολυχρονίου Π. 2008. *Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις)*. Πάτρα : Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. 2004. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις Rosili
- Χαραλαμπίδου Ε. 1996. *Επαγγελματική Ικανοποίηση των νοσηλευτών στο χώρο του νοσοκομείου*, Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, Αθήνα.
- Χυτήρης Α. 2001. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις Interbooks

Επιστημονικά Άρθρα

- Admasachew L. & Dawson J. 2012. *Employee Engagement - A brief Review of definitions, Theoretical Perspectives and Measures*. Aston Business Scholl, Aston University. p.1-11
- ADP Research Institute. 2010. *Employee satisfaction vs employee engagement are they the same thing?* p. 1-9
- Allen, N. J. & Meyer J. P. 1990. "*Organizational Socialization Tactics: a Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation.*" *Academy of Management Journal* 33(4): 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Balzer WK, Smith PC, Kravitch DA, Lovell SE, Paul KB, Reilly BA et al. 1997. *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Bowling Green, OH, Bowling Green State University.

- Blau, G. J. and Boal K. B. 1987. *"Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism"* Academy of Management. The Academy of Management Review 12(2): 288
- Bohlander G. & Snell S. 2004. *Managing Human Resources*, 13th Edition, International Thomson Publishing Company
- Crant, J. M. 2000. *Proactive behavior in organizations*. Journal of Management, 26: 435–462.
- Crim, Dan & Gerard H. Seijts. 2006. *"What Engages Employees the Most or, The Ten C's of Employee Engagement"*. Ivey Business Journal. Vol. 70, Issue 4, p1
- DeCotiis, T. A. & Summers T. P. 1987. *"A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment."* Human Relations 40(7): 445-470.
- Demenouti, E., Bakker A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. 2001. *The Job Demands: resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86: 499-512.
- Dow S. & Mc Mullen T. 2010. *The Impact of rewards Programs on Employee engagement*, June 2010. The total rewards association, p.1-17
- Frese, M., & Fay, D. 2001. *Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century*. In B.M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), Research in organizational behavior, 23: 133–187.
- Gellatly, I. R. 1995. *Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model*. Journal of Organizational Behavior, 16: 469–485
- JK Harter, FL Schmidt, TL Hayes. 2002. *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*. Journal of applied psychology, 2002 - psycnet.apa.org
- Judge T. 2002. *«Understanding the dynamic relationship among personality, mood and job satisfaction»*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89: 1119-1137
- Kahn, William A. 1990. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. The Academy of Management Journal, 33(4): 692–724. <http://www.jstor.org/stable/256287>
- Macey, W. & Schneider, B. 2008. *Industrial and Organizational psychology. Engaged in Engagement: We are delighted we did it*. 1(1): 76-83.
- Markos S. & Sridevi N.S. 2010 December. *Employee engagement: The key to improving Performance*. International Journal of Business and Management, 5(12): 89-96
- Maslach, C. & Jackson, S.E. 1986. *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual research edition*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA. Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990).
- Mottaz, C. J. 1986. *An Analysis of the Relationship between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups,* Journal of Vocational Behavior, 28(3): 214-228
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et al. 1979. *"The measurement of organizational commitment"*. Journal of Vocational Behaviour 14(2): 224-227.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. 1986. *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology, 71(3): 492-499.
- Organ, D. W. 1997. *Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time*. Journal Human Resources, 10(2): 85–97.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage, 59(2): 484-487
- Pozoukidou A, Theodorou MM, Kaitelidou D. (2007). *Job satisfaction of nursing and paramedical personnel of a public general hospital*. Nosileftiki, 46: 537-554 (in Greek).
- Preetinder S. Gill, Dugger John, Norton Frank. 1994 March. *The relationship between compensation and selected dimensions of employee engagement in a mid-sized Engineering Services firm*. The Journal of Technology, Management and Applied Engineering, p.1-12
- Rollinson D., Broadfield A., Edwards D. 1998. *Organizational behavior and analysis: An integrated approach*. Essex, England, Addison Wesley Longman
- Schaufeli, W.B., Baker, A.A. & Salanova, M. 2006. *Educational and Psychological Measurement. The measurement of work engagement with a short questionnaire. A Cross-National Study*. 66(4): 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.A. 2002. *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of happiness Studies 3: 71-92.
- Schuler R. & Jackson S. 1987. *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. Academy of Management Executives, 10(3): 209-219
- Scott K D, Sperling T.D. Mc Mullen, and Bowbin B. 2007. *Reward Programs: What works and What needs to be improved*. World at Work Journal, p. 16-21
- Shuck, Brad and Wollard, Karen K. 2011. *"Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature"*. Advances in Developing Human Resources, 13(4): 429-446
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. 1998. *Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts*. Journal of Organizational Behavior, 19: 621-634.
- St. Lifer (1994) In Tella, A., Ayeni, C.O., & Popoola, S.O. 2007. *Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria*. Library Philosophy and Practice. Available: <http://unllib.unl.edu/LPP/tella2.htm>
- Steers R. M. 1977. *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Service Quarterly, 22: 46-56.
- Wagner R, 7 Harter J.K. 2006. *The elements of great management*. New York, Gallup press
- Warr P., Cook J. and Wall T. 1979. «*Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*», Journal of Occupational Psychology, 52: 129 -148
- Whetten D. A & Godfrey P. 1998. *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Zenger T. & Marshall C. 2000. *Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards*. Academy of Management Journal, 43(2): 149-163
- Δημητριάδης Σ. & Παπαδόπουλος Δ. 2011. *Η ανάπτυξη ενός εργαλείου μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. 6th International Conference in Open & Distance Learning – November 2011, Loutraki, Greece
- Κατσουλιέρη Αντωνία. 2012. *Employee engagement - Δέσμευση για θετικά αποτελέσματα*. Άρθρο στο HR professional, δημοσίευση: 12 Οκτωβρίου 2012

Κωνσταντινίδη Βάσω. 2011. *Employee benefits for better and for worse*. Άρθρο στην ηλεκτρονική έκδοση του περιοδικού HR Professional, δημοσίευση: 7 Οκτωβρίου 2011

Ιστοσελίδες

Biro Meghan. 2014. *The five Ws of employee engagement*. Δημοσιεύτηκε στις 3/3/14 στην ηλεκτρονική έκδοση του Forbes, <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014>

Conley Randy. 2012. *Have your people quit and stayed. Twelve factors towards employee engagement*. <http://leadingwithtrust.com/2012/01/22/have-your-people-quit-and-stayed-twelve-factors-of-employee-engagement/>

Dale Carnegie training organization report. 2012. *What drives employee engagement and why it matters* (2012) http://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/driveengagement_101612_wp.pdf

Heathfield Susan, HR Expert. 2010. *Employee satisfaction* article published in 10/2010 http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee_satisfy.htm

Heathfield Susan, HR Expert. 2011. *18 Critical Factors to Improve Employee Satisfaction and Engagement Keys for Improving Employee Satisfaction and Engagement*, article published in 9/2011 <http://humanresources.about.com/od/Employee-Engagement/a/keys-for-improving-employee-satisfaction-and-engagement.htm>

Saini Derbi S. 2012. *Difference between commitment and engagement*. <http://www.researchgate.net/>

Κωνσταντινίδου Βάσω, 2011. *Employee Engagemant, For better or for worse*. HR Professional, Οκτώβριος 2011.

Λιόση Σόνια, 2008. *Η διακράτηση είναι το αντικείμενο του πόθου όλων των σύγχρονων οργανισμών. Αλλά πώς επιτυγχάνεται στην περίοδο της κινητικότητας και της ευελιξίας;* HR Professional, Ιούνιος 2008